

JAHRES- ABSCHLUSS

ZUM 31. DEZEMBER 2015 UND LAGEBERICHT
NORMA GROUP SE

INHALTS- VERZEICHNIS

3 Lagebericht

- 4** Grundlagen des Unternehmens
- 7** Wirtschaftsbericht
- 13** Risiko- und Chancenbericht
- 24** Prognosebericht
- 27** Corporate-Governance-Bericht inklusive
Erklärung zur Unternehmensführung
- 34** Vergütungsbericht für Vorstand und
Aufsichtsrat
- 38** Ergänzende Angaben nach dem
Übernehmerichtlinien-Umsetzungsgesetz

41 Einzelabschluss

- 42** Bilanz
- 44** Gewinn- und Verlustrechnung
- 45** Anhang für das Geschäftsjahr 2015
- 58** Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 59** Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

LAGE- BERICHT

JAHRESABSCHLUSS 2015

1. Grundlagen des Unternehmens

1.1. GESCHÄFTSMODELL DES UNTERNEHMENS

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

Die NORMA Group ist ein internationaler Markt- und Technologieführer für hochentwickelte Verbindungs- und Befestigungstechnologie. Mit ihren 22 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 rund 35.000 qualitativ hochwertige Verbindungsprodukte und -lösungen in den drei Produktkategorien Befestigungsschellen (CLAMP), Verbindungselemente (CONNECT) sowie Fluidsysteme und Steckverbindungen (FLUID). Die Produkte der NORMA Group finden industrieübergreifend in zahlreichen Branchen Anwendung, wobei sich die Produktspezifikationen je nach Einsatzgebiet und Kundenanforderungen unterscheiden.

Die Norma Group SE ist zum 31. Dezember 2015 direkt oder indirekt an 44 Gesellschaften (Vorjahr: 45 Gesellschaften) beteiligt, die zum Konzern der NORMA Group SE gehören. Die Tätigkeit der NORMA Group SE als Gruppenholding umfasst im Wesentlichen das Halten und die Verwaltung der Beteiligungen des Konzerns. Darüber hinaus obliegt der NORMA Group SE das Markenmanagement der im Konzern verwendeten Marken. Dadurch erzielt die NORMA Group SE Erträge aus der Lizenzvergabe an verbundene Unternehmen. Des Weiteren ist sie für Strategie, Recht und M&A, Compliance, Interne Revision sowie die Kommunikation mit wichtigen Zielgruppen des Unternehmens, insbesondere dem Kapitalmarkt und den Aktionären, zuständig.

Als konzernführende Gesellschaft bestimmt die NORMA Group SE die Unternehmensstrategie und die übergeordnete strategische Steuerung des Konzerns. Die operativen Gesellschaften

werden unternehmerisch durch ein eigenes Management geführt. Spezifische Ziele werden auf konzernweiter, regionaler und operativer Ebene definiert und kontinuierlich überprüft. In der Tochtergesellschaft NORMA Group Holding GmbH sind konzernübergreifende funktionale Führungsfunktionen wie das Konzernrechnungswesen, Controlling, Einkauf, Personal, Vertrieb, Logistik, IT und Treasury angesiedelt.

1.2. RECHTLICHE KONZERNSTRUKTUR

Die Konzernstruktur spiegelt die internationale Ausrichtung des Geschäfts der NORMA Group wider. Die NORMA Group SE hält die Anteile an den wesentlichen Holdinggesellschaften der drei Regionen Europe, Middle-East & Africa (EMEA), Amerika und Asien-Pazifik (APAC). Diese regionalen Holdingfunktionen werden für die Region EMEA von der NORMA Group Holding GmbH, für die Region Amerika von der NORMA Pennsylvania Inc. und für die Region APAC von der NORMA Group Asia Pacific Holding Pte. Ltd. wahrgenommen. In der NORMA Group Holding GmbH sind neben Managementfunktionen der Region EMEA auch wesentliche Zentralfunktionen der NORMA Group zusammengefasst.

1.3. LEITUNG UND KONTROLLE

Die NORMA Group SE verfügt über ein duales System aus Vorstand und Aufsichtsrat. Der Vorstand, bestehend aus vier Mitgliedern, leitet das Unternehmen in eigener Verantwortung und wird durch den Aufsichtsrat beraten und überwacht. Der Aufsichtsrat setzt sich aus sechs von den Aktionären in der Hauptversammlung gewählten Mitgliedern zusammen. Detaillierte Informationen zur Zusammensetzung von Vorstand und Aufsichtsrat sowie zu deren Aufgabenverteilung untereinander können dem Corporate-Governance-Bericht entnommen werden, welcher Teil des Lageberichts ist. Die nach § 289a HGB abzugebende Erklärung zur Unternehmensführung, inklusive der Entsprechenserklärung nach § 161 AktG, der Beschreibung der Arbeitsweise von Vorstand und Aufsichtsrat sowie der Angaben zu wesentlichen Unternehmensführungspraktiken, ist ebenfalls Teil des Corporate-Governance-Berichts. → [Corporate-Governance-Bericht](#), S. 27.

Die ausführlichen Lebensläufe der Aufsichtsräte und Vorstände sind auf der Internetseite der NORMA Group veröffentlicht. @ <http://investoren.normagroup.com>.

Für weitere Details zum Aufsichtsrat verweisen wir auf den Corporate-Governance-Bericht in diesem Lagebericht.

Die Grundzüge des Vergütungssystems für Vorstand und Aufsichtsrat sind im Vergütungsbericht des Lageberichts enthalten. → [Vergütungsbericht, S. 34](#).

1.4. KONTINUIERLICHE ÜBERWACHUNG DURCH AUSGEWÄHLTE FINANZIELLE UND NICHT FINANZIELLE STEUERUNGSGRÖSSEN

Wesentliche finanzielle Steuerungsgrößen in Bezug auf die rechtliche Einheit NORMA Group SE sind das im Jahresabschluss ausgewiesene Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit 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. Im Rahmen der Kapitalmarktkommunikation strebt die NORMA Group an, dass ca. 30% bis maximal 35% des bereinigten Konzernjahresergebnisses als Dividende ausgeschüttet werden.

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

In Bezug auf den Umsatz der einzelnen operativen Gruppengesellschaften sowie des Konzerns insgesamt wird kurz- und

mittelfristig ein Umsatzwachstum über dem Marktdurchschnitt angestrebt.

Die bereinigte EBITA-Marge (EBITA im Verhältnis zum Umsatz) als weitere zentrale Steuerungskennzahl gibt Aufschluss über die Profitabilität der Geschäftsaktivitäten. Bei der Prognose des EBITA-Zielwertes werden sowohl die historische Performance als auch die Planung der einzelnen Geschäftsbereiche zugrunde gelegt. Für den Konzern ergibt sich die Zielmarge als gewichteter Durchschnitt der Geschäftsbereiche. Diese wird um die Abschreibungen aus Kaufpreisallokationen von akquirierten Unternehmen sowie um etwaige Transaktions- und Integrationskosten adjustiert.

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

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

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

1.5. ZUGRUNDE LIEGENDE RECHNUNGSLEGUNGSSTANDARDS

Der Jahresabschluss der NORMA Group SE wird nach den deutschen handelsrechtlichen Vorschriften erstellt. Der Konzernabschluss wird nach den International Financial Reporting Standards (IFRS), wie sie in der EU zum Abschlussstichtag

anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315a Abs. 1 HGB anzuwendenden handelsrechtlichen Vorschriften aufgestellt.

1.6. WIRTSCHAFTLICHE UND RECHTLICHE EINFLUSSFAKTOREN

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

Die Entwicklung sowie die Risiken und die Chancen der NORMA Group SE hängen daher im Wesentlichen vom 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 optimal gerüstet, um vorübergehende Nachfragerückgänge abfedern zu können. Temporäre Produktionsspitzen können aufgrund von effizienten Produktionsstrukturen und durch den

Einsatz von Leiharbeitnehmern flexibel abgefangen werden. Der hohe Anteil langfristiger Entwicklungspartnerschaften macht die NORMA Group zudem unabhängiger von kurzfristigen Nachfrageschwankungen.

1.7. STRATEGISCHE FINANZIERUNGSMASSNAHMEN

Im Berichtsjahr hat die NORMA Group den Handlungsspielraum für die strategische Weiterentwicklung des Konzerns in Zusammenarbeit mit den Banken weiter optimiert. Die in den Vorjahren von der NORMA Group SE ausgegebenen Schuldscheindarlehen in Höhe von EUR 125,0 Mio. im Jahr 2013 mit fünf-, sieben- und zehnjähriger Laufzeit und EUR 212,0 Mio. im Jahr 2014 mit drei-, fünf-, sieben- und zehnjähriger Laufzeit wurden mit günstigen Kreditmargen platziert.

Ein weiterer Teil der Finanzierung der NORMA Group besteht zum 31. Dezember 2015 in Höhe von EUR 20,0 Mio. (2014: EUR 92,8 Mio.) und EUR 80,8 Mio. (USD 87,9 Mio.; 2014: EUR/USD 0,0) aus syndizierten Darlehen. Im Rahmen der Neuverhandlung der syndizierten Darlehen im Dezember 2015 wird neben einer Euro-Tranche auch den US-Dollar-Cashflows der NORMA Group durch eine US-Dollar-Tranche Rechnung getragen. Beide Tranchen weisen eine Laufzeit bis 2020 auf (mit der Option, diese bis 2021 bzw. 2022 zu verlängern). Die Tilgung für die syndizierten Darlehen betrug im Geschäftsjahr 2015 EUR 92,8 Mio. (2014: EUR 123,0 Mio.) und die Aufnahme neuer Darlehen aus der Neuverhandlung EUR 100 Mio.

2. Wirtschaftsbericht

2.1. GESCHÄFTSVERLAUF

2.1.1. Gesamtwirtschaftliche und branchenspezifische Rahmenbedingungen

Weltwirtschaft 2015 im Sog Chinas mit schwächerem Wachstum

Die globale Konjunktur hat sich 2015 nicht wie prognostiziert belebt. Mit einem Plus von 3,1 % laut Internationalem Währungsfonds (IWF) wuchs die Weltwirtschaft sogar langsamer als in den zwei Vorjahren. Hauptgrund war die sehr schwache Dynamik in China. Das Jahr 2015 war zudem vom drastischen Preisverfall bei Öl und Rohstoffen, der Aufwertung des US-Dollars, höheren Volatilitäten an den Finanzmärkten und der Eskalation der geopolitischen Krisen geprägt. Die Geldpolitik blieb im Euroraum weiterhin expansiv. Einige Schwellenländer mussten dagegen zur Währungsstabilisierung und Verhinderung von Kapitalabflüssen ihre Leitzinsen anheben. Erst am Jahresende leitete die US-Notenbank (FED) die lange avisierte Zinswende ein.

Nach Angaben des nationalen Statistikamts NBS und des IWF ist China 2015 um 6,9 % gewachsen. Das war der geringste Zuwachs seit über 20 Jahren. China setzte den Transformationskurs zur Stärkung der Binnennachfrage und Technologieorientierung der Industrie zulasten der allgemeinen Wachstumsdynamik fort. Traditionelle Industriebereiche litten unter Überkapazitäten, der Einbruch an Chinas Börsen im Sommer löste Verunsicherung aus. Der Bausektor steckte weiter in der Krise und der Anstieg der Industrieproduktion schwächte sich auf 6,1 % ab (2014: 8,3 %). Chinas wirtschaftliche Abkühlung belastete auch die Nachbarländer. Die südostasiatischen Schwellenländer (ASEAN-5) wuchsen laut IWF ohne echte Belebung um 4,7 % (2014: 4,6 %). Indiens Wirtschaft expandierte durch Infrastrukturmaßnahmen unverändert mit 7,3 %. Brasilien und Russland fielen jeweils in eine tiefe Rezession. Laut IWF flachte das Wachstum der Schwellen- und Entwicklungsländer in Summe auf 4,0 % weiter ab (2014: 4,6 %).

Die Wirtschaft in den USA ist 2015 voraussichtlich wie schon im Vorjahr um 2,4 % gewachsen. Impulse kamen von den Belebungen am Wohnungs- und Arbeitsmarkt und somit vom Privatkonsum. Die Industriekonjunktur wurde jedoch zunehmend durch die Dollaraufwertung und im Energiesektor durch den Ölpreisverfall beeinträchtigt. Nach FED-Angaben war die Produktion der US-Industrie insgesamt rückläufig. Ohne den Einbruch im Energiebereich wuchs die Industrieproduktion zwar, mit etwa 1 % jedoch nur moderat. Die Kapazitätsauslastung der US-Industrie fiel bis Dezember um 2,5 Prozentpunkte auf geringe 76,5 %. Japans Wirtschaft legte 2015 laut IWF mit 0,6 % leicht zu (2014: Stagnation). Während Großbritannien erneut robust, aber weniger kräftig als zuvor expandierte, nahm die Konjunktur im Euroraum Fahrt auf. Der IWF schätzt, dass die etablierten Volkswirtschaften 2015 zusammen mit 1,9 % nur leicht beschleunigt gewachsen sind (2014: 1,8 %).

BIP-WACHSTUMSRATEN (REAL)

in %	2015	2014	2013
Welt	+3,1	+3,4	+3,4
USA ¹	+2,4	+2,4	+1,5
China	+6,9	+7,3	+7,7
Eurozone	+1,5	+0,9	-0,3
Deutschland ²	+1,7	+1,6	+0,3

Quellen: IWF, ¹ US-Handelsministerium ² Statistisches Bundesamt (Destatis)

Euroraum mit beschleunigter Erholung – die EZB mit weiterer Lockerung

Im Euroraum hat sich der Aufschwung 2015 gefestigt. Das Bruttoinlandsprodukt (BIP) ist mit 1,5 % beschleunigt gewachsen (2014: 0,9 %). Die Zinsen und der Preisaufrtrieb blieben gering. Die EZB leitete mit dem Start des Anleihekaufprogramms eine weitere geldpolitische Lockerung ein. Als Folge wertete der Euro spürbar ab, insbesondere zum US-Dollar. Konjunkturstütze blieb auch 2015 der Privatkonsum. Regional fußte

der Aufschwung in Europa auf einer breiteren Basis. In Irland und Spanien wurde überdurchschnittlich hohes Wachstum erzielt und in Portugal setzte sich die Erholung stetig fort. In den Peripherieländern blieb nur Griechenland hinter der insgesamt positiven Entwicklung zurück. Wesentlich für die Belebung im Euroraum waren die verstärkten Auftriebskräfte in Italien und Frankreich, obwohl deren Dynamik noch unterdurchschnittlich im Vergleich zum Euroraum blieb. Die Niederlande kehrten auf einen robusten, starken Wachstumspfad zurück.

Laut dem EU-Statistikamt (Eurostat) ist die Erwerbstätigkeit im Euroraum 2015 um 1 % gestiegen. Die Arbeitslosenquote sank bis Dezember bei großen regionalen Unterschieden auf 10,4 % (Dez. 2014: 11,4 %). Ende 2015 war die Arbeitslosigkeit mit 16,8 Mio. Personen (Ende 2014: 18,3 Mio.) trotzdem hoch, besonders in Spanien, Portugal, Italien und Frankreich. Die Konjunktur im Euroraum erholte sich zwar stetig, wurde aber trotz starker geldpolitischer Impulse und niedriger Ölpreise von zunehmenden Unsicherheiten über die Entwicklung auf wichtigen Exportmärkten sowie durch die Eskalation der Krisen im Nahen Osten und den Flüchtlingsstrom gebremst. Die Industrieproduktion stockte unterjährig auf dem erreichten Level und stieg daher im Jahresvergleich lediglich mit 1,4 %. In diesem Umfeld erhöhte sich die Kapazitätsauslastung nur geringfügig. Im 4. Quartal 2015 erreichte sie 81,4 % (Ende 2014: 80,5 %). Die Investitionsquote der Unternehmen verbesserte sich im Jahresvergleich kaum.

Intakter Aufschwung in Deutschland – starker Konsum und robuste Investitionen

Nach Angaben von Destatis (Statistisches Bundesamt) ist das BIP in Deutschland 2015 mit real 1,7 % (2014: 1,6 %) robust gewachsen. Der Aufschwung war trotz des schwierigen internationalen Umfelds intakt. Der Staatskonsum stieg (u. a. wegen des Flüchtlingszustroms) um 2,8 % und die privaten Konsumausgaben wurden um 1,9 % erhöht. Treiber dafür waren niedrige Energiekosten, höhere Reallöhne und der nunmehr zehnjährige Beschäftigungsaufschwung. Zudem hat sich die Investitionstätigkeit allmählich belebt, die Bruttoanlageinvestitionen legten um 1,7 % zu. Die Exporte gewannen im Jahresverlauf, begünstigt durch den niedrigen Eurokurs, aber auch durch eine höhere Nachfrage aus dem Euroraum an Dynamik und stiegen um 5,4 %.

2015 gewann die Wirtschaftsentwicklung zunächst an Kraft, verlor aber zum Jahresende wieder an Dynamik. Trotz guter Finanzierungskonditionen stagnierten die Bauinvestitionen auf hohem Niveau (+0,2 %). Mit lebhaften Ausfuhren und dank der guten Konsumkonjunktur wurden dagegen die Investitionen in Geräte und Maschinen weiter erhöht. Die Ausrüstungsinvestitionen stiegen laut Destatis um 3,6 % (2014: 4,5 %). Bis zum Herbst wuchs die Industrieproduktion noch robust. Die Stimmung trübte sich jedoch infolge wachsender internationaler Risiken ein und die Industrie geriet erneut ins Stocken. Die Kapazitätsauslastung sank nach Daten von Eurostat im Schlussquartal gegenüber dem Sommer um 30 Basispunkte auf 84,4 % und lag damit Ende 2015 nur noch geringfügig höher als vor Jahresfrist (84,1 %).

Maschinenbau global schwierig und heterogen – stagnierende Produktion in Deutschland

Im Sog der Abkühlung der Weltwirtschaft verlor der globale Maschinenbau an Rückenwind. Laut dem Branchenverband VDMA wurde 2015 weltweit ein reales Umsatzplus von nur 1 % (2014: 5 %) erwirtschaftet. In China stiegen die Umsätze real um 2 %, der US-Markt stagnierte. In Lateinamerika schrumpften die Branchenumsätze zweistellig, allein in Brasilien um 15 %. Dagegen konnten Indien (+7 %), Malaysia (+8 %), die Philippinen (+6 %) sowie Japan und Südkorea (jeweils +1 %) zulegen. Europa hat insgesamt kein Wachstum erzielt. Dabei brachen die Märkte in Russland (–17 %) und der Schweiz (–10 %) deutlich ein. Die EU verbuchte lediglich ein Wachstum von 1 % (Großbritannien –10 %). Im Euroraum wurden die Umsätze jedoch real um 2 % gesteigert, bei Stagnation in Frankreich und nur einem leichten Plus von 1 % in Italien.

Der stark exportorientierte deutsche Maschinenbau hat in dem schwierigen internationalen Umfeld die Produktion 2015 real nicht weiter gesteigert (2014: +1,1 %). Sinkenden Ausfuhren nach China und Russland standen höhere Exporte in die USA und nach Europa gegenüber. In den ersten elf Monaten 2015 stiegen die realen Exporte moderat um 0,6 % (Importe: +0,9 %). Das Inlandsgeschäft gab kaum Impulse. Der Umsatz der deutschen Hersteller stieg laut VDMA 2015 nominal um knapp 3 % auf EUR 218 Mrd. (real: +2 %). Am Jahresende hatte sich die Auftragslage jedoch mit einem kräftigen Schub verbessert. Gründe waren Großaufträge aus Übersee und höhere Bestellungen aus der EU. Ganzjährig verbuchten die Maschinenbauer 2015 einen Zuwachs im Ordereingang von 1 % (In- und Ausland: jeweils +1 %).

Automobilindustrie mit moderatem globalem Zuwachs – Aufschwung in Westeuropa

Nach Angaben von LMC Automotive produzierte die Automobilindustrie 2015 weltweit 88,6 Mio. Passenger Vehicles (Pkw, Light Trucks). Das ist ein geringes Produktionsplus von 1,6 % (Absatz: +1,2 %). Auch der deutsche Branchenverband VDA schätzt, dass die Verkäufe im enger definierten Pkw-Weltmarkt nur moderat um 1 % auf 76,9 Mio. Pkw gestiegen sind. Global gingen die regionalen Markttrends stark auseinander. Der größte Einzelmarkt China entwickelte sich zunächst schwach, wurde im Verlauf aber durch staatliche Anreize wirksam gestützt. Laut dem chinesischen Verband CAAM konnten 2015 Produktion (+5,8 %) und Verkäufe von Pkw (+7,3 %) gesteigert werden. Bei den Nutzfahrzeugen in China (Produktion: –10 %, Absatz: –9 %) setzte sich der negative Markttrend durch die konjunkturelle Eintrübung jedoch fort. Der US-Markt für Light Vehicles profitierte vom starken Konsum und niedrigen Kraftstoffpreisen und blieb auf einem Wachstumskurs. Laut VDA stieg der Absatz in den USA 2015 erneut um 5,8 %. Indiens Pkw-Absatz wuchs um 7,9 %. Zweistellige Einbrüche verbuchten dagegen Japan, Russland und Brasilien.

Europas Automobilmarkt nahm stärker Fahrt auf und expandierte 2015 dynamisch. Laut dem europäischen Verband ACEA stiegen die Produktion um 6,2 % auf 15,9 Mio. Pkw und der

Absatz um 9,2 % auf 14,2 Mio. Pkw (EU28 + EFTA). Für Westeuropa betrug das Absatzplus 9,0 %, für die osteuropäischen EU-Länder 12,1 %. Unter den Volumenmärkten ragten Spanien (+20,9 %) und Italien (+15,8 %) heraus. Auch Frankreich (+6,8 %) und Großbritannien (+6,3 %) erzielten kräftige Zuwachsraten. In Deutschland stiegen die Neuzulassungen fast doppelt so stark wie im Vorjahr, und zwar um 5,6 % auf 3,2 Mio. Pkw. Trotz einer zuletzt rückläufigen Auslandsnachfrage konnten deutsche Hersteller 2015 laut VDA die Exporte um 3 % steigern. Die Inlandsproduktion wurde um 2 % auf 5,7 Mio. Pkw, die Auslandsfertigung um 1 % auf 9,45 Mio. Pkw erhöht.

Laut Daten von ACEA stieg der Absatz von Lkw und Bussen in Europa 2015 um 12,3 % auf 2,2 Mio. Nutzfahrzeuge (Nfz), in Westeuropa um 11,5 % und in den osteuropäischen EU-Ländern um 20,4 %. Signifikant war das Wachstum in Spanien (+36,4 %), Italien (+13,2 %) und Großbritannien (+16,7 %). In Frankreich (+3,1 %) und Deutschland (+4,3 %) wurde der Absatz ebenfalls gesteigert. Sämtliche Nfz-Marktsegmente wuchsen in Europa 2015 zweistellig. Das Volumensegment der leichten Nfz bis 3,5 t legte um 11,6 % auf 1,8 Mio. Nfz zu. Der Absatz anderer Nfz (über 3,5 t und schwere Lkw über 16 t) stieg um 15,5 % bzw. 18,6 %. Das Bus-Segment wuchs um 17,1 %.

Europas Bauwirtschaft auf Erholungskurs – Deutschland stockte auf hohem Niveau

Die Bauwirtschaft in Europa hat ihre Erholung mit regionalen Unterschieden fortgesetzt. Nach gemeinsamen Schätzungen des Branchennetzwerks Euroconstruct und des Ifo Instituts stieg die Bauproduktion 2015 real um 1,6 % (2014: +1,3 %). In Westeuropa zog das Wachstum auf +1,3 % an (2014: +1,1 %). In Osteuropa stieg der Output sogar um 6,0 % (2014: +4,7 %). Das höchste Wachstum in Westeuropa wurde in Irland, den Niederlanden, Schweden und Großbritannien erzielt. Neben leichten Einbußen in der Schweiz und in Finnland fiel auch Frankreichs Bauproduktion nochmals zurück. Infolge des gedämpften Investitionsklimas in Europa fehlten Impulse vom Wirtschaftsbau. Wachstumstreiber waren der Tiefbau (+3,3 %) und der leicht belebte Wohnungsbau.

Nach Destatis-Angaben stiegen die deutschen Bauinvestitionen 2015 real nur um 0,2 % (Vorjahr: +2,9 %). Zum Jahresbeginn blieb die Bautätigkeit witterungsbedingt niedriger als im Vorjahr. Der Wirtschaftsbau wurde 2015 durch aufkeimende Konjunkturrisiken belastet. In den Sommermonaten belebte sich die Bauproduktion und fand insgesamt auf einen Expansionskurs zurück. Laut dem IfW erreichten die Investitionen im Wirtschafts- (-2,1 %) und öffentlichen Bau (-1,9 %) ganzjährig jedoch nicht das hohe Vorjahresniveau. Nur der Wohnungsbau verzeichnete erneut ein robustes Wachstum (+2,7 %). Laut Einschätzung der Fachverbände ZDB und HDB wuchs der baugewerbliche Umsatz 2015 nominal um 1,0 % auf EUR 100,3 Mrd. Die Ordersituation der Branche hat sich weiter verbessert. Im Jahr 2015 stieg der Auftragseingang real um 3,7 % (nominal: +5,2 %).

2.1.2. Wesentliche Entwicklungen im Geschäftsjahr 2015

Personelle Änderungen im Vorstand

Seit 1. Juli 2015 ist Dr. Michael Schneider Mitglied des Vorstands der NORMA Group SE. Er hat die Nachfolge des Ende März 2015 ausgeschiedenen Finanzvorstands Dr. Othmar Belker übernommen und verantwortet die Bereiche Finanzen, Controlling, Treasury, IT und Investor Relations.

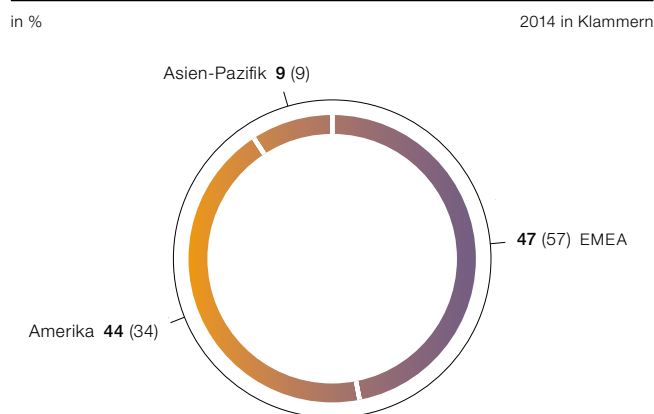
2.1.3. Entwicklung der Segmente im NORMA Group-Konzern

Segmentberichterstattung

Durch die Erschließung neuer Märkte und im Zuge der fortschreitenden Internationalisierungsstrategie der NORMA Group ist der Anteil der im Ausland erwirtschafteten Umsatzerlöse von 72,2 % auf 78,3 % gestiegen.

Die Umsatzverteilung auf die drei Segmente EMEA (Europe, Middle East, Africa), Amerika (Nord-, Mittel- und Südamerika) und Asien-Pazifik (APAC) hat sich aufgrund von Währungseffekten und der Akquisitionen aus dem Vorjahr im Geschäftsjahr 2015 leicht verschoben und stellt sich nun wie folgt dar:

UMSATZANTEIL NACH SEGMENT



2.2. VERGLEICH DES TATSÄCHLICHEN MIT DEM PROGNOSTIZIERTEN GESCHÄFTSVERLAUF

In dem im März 2015 veröffentlichten Geschäftsbericht für 2014 hat die NORMA Group ein solides organisches Wachstum von rund 4 % bis 7 %, zusätzlich rund EUR 110 Mio. aus Akquisitionen prognostiziert. Die Entwicklung der NORMA Group SE ist stark von der wirtschaftlichen Lage der Konzerngesellschaften der NORMA Group abhängig.

Die Prognose konnte im Wesentlichen erfüllt werden. Auf das Gesamtjahr betrachtet war 2015 für die NORMA Group ein erfolgreiches Jahr. Der Konzernumsatz konnte insgesamt auf EUR 889,6 Mio. erhöht werden und lag damit 28,0 % über dem

Vorjahresniveau. Der Umsatzbeitrag aus Akquisitionen lag bei EUR 115,4 Mio. Das organische Umsatzwachstum betrug 3,7 %. Die operative bereinigte EBITA-Marge des Konzerns lag mit 17,6 % (Vorjahr: 17,5 %) abermals auf einem hohen Niveau und damit wie prognostiziert auf dem Niveau der Vorjahre von über 17,0 %. Alle drei Segmente haben gleichermaßen zu diesem positiven Ergebnis beigetragen.

Durch die positive Entwicklung des Gesamtkonzerns sind im Geschäftsjahr 2015 die in den sonstigen betrieblichen Erträgen angefallenen Lizenzträge mit verbundenen Unternehmen mit EUR 12,2 Mio. (Vorjahr: EUR 11,2 Mio.) leicht höher als erwartet. Währungseffekte haben ebenfalls zur Erhöhung der sonstigen betrieblichen Aufwendungen beigetragen.

Die Personalkosten der NORMA Group SE stiegen insbesondere aufgrund des am Kurs der NORMA Group-Aktie orientierten Vergütungsbausteins im Vorstandsbereich.

Das positive Finanzergebnis der NORMA Group SE hat sich insbesondere aufgrund des neu geschlossenen Ergebnisabführungsvertrags mit der NORMA Group Holding GmbH auf EUR 64,0 Mio. erhöht (Vorjahr: EUR 29,4 Mio.).

Das Ergebnis aus der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit beträgt EUR 47,6 Mio. (Vorjahr: EUR 30,6 Mio.). Im Vorjahr hatte das Unternehmen ein leicht erhöhtes Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit prognostiziert.

Der Jahresüberschuss der NORMA Group SE beträgt EUR 40,5 Mio. (Vorjahr: EUR 28,5 Mio.). Dabei haben sich die Steuern vom Einkommen und Ertrag von EUR 2,1 Mio. auf EUR 7,1 Mio. erhöht. Mit Wirkung ab dem 1. Januar 2015 begründete die Gesellschaft eine ertragsteuerliche Organschaft mit ihrer Tochtergesellschaft NORMA Group Holding GmbH. Mithin ist die Gesellschaft als Organträgerin auch Steuerschuldnerin für die durch Ergebnisabführungsvertrag mit ihr verbundene NORMA Group Holding GmbH und ihre Tochterunternehmen.

Im Berichtsjahr hat das Unternehmen einen Bilanzgewinn von EUR 55,6 Mio. (Vorjahr: EUR 39,0 Mio.) erzielt. Prognostiziert war ein ähnlicher Bilanzgewinn wie 2014. Die NORMA Group SE kommuniziert weiterhin eine nachhaltige Dividendenpolitik mit einer Ausschüttungsquote von ca. 30 % bis maximal 35 % des bereinigten Konzernjahresergebnisses, sofern es die wirtschaftliche Situation erlaubt. In der Hauptversammlung für das Geschäftsjahr 2015 werden Vorstand und Aufsichtsrat eine Dividende von EUR 0,90 je Aktie vorschlagen. Dies entspricht 32,3 % des bereinigten Konzernergebnisses (Vorjahr: 33,4 %).

2.3. GESAMTAUSSAGE DES VORSTANDS ZUM GESCHÄFTSVERLAUF UND ZUR WIRTSCHAFTLICHEN LAGE

Das Geschäftsjahr 2015 entsprach im Wesentlichen den Erwartungen des Vorstands. Unter Berücksichtigung der konjunkturellen Lage ist der Vorstand weiterhin insgesamt mit dem

Geschäftsverlauf 2015 zufrieden. Durch die im Geschäftsjahr 2013 fortgesetzte gesellschaftsrechtliche Neustrukturierung des Konzerns und die Akquisition von National Diversified Sales, Inc. Ende 2014 wurde die Ausschüttungsfähigkeit der Tochterunternehmen weiter optimiert und damit die Liquidität der NORMA Group SE kurz- und mittelfristig gesichert.

Der Vorstand beurteilt die wirtschaftliche Lage der NORMA Group SE als stabil und nachhaltig. Diese Einschätzung beruht auf den Ergebnissen des Konzernabschlusses und des Einzelabschlusses 2015 und berücksichtigt den Geschäftsverlauf bis zum Zeitpunkt der Aufstellung des Jahresabschlusses 2015. Darüber hinaus beruht diese Einschätzung auch auf den Ergebnissen in den Einzelabschlüssen der verbundenen Unternehmen. Die Geschäftsentwicklung zu Beginn des Jahres 2016 entspricht zum Zeitpunkt der Aufstellung des Jahresabschlusses den Erwartungen des Vorstands.

2.4. ERTRAGSLAGE

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

Die sonstigen betrieblichen Erträge beliefen sich 2015 auf EUR 20,7 Mio. (Vorjahr: EUR 26,0 Mio.) und beinhalten insbesondere die Lizenzträge von EUR 12,2 Mio. (Vorjahr: EUR 11,2 Mio.) und Erträge aus der Währungsumrechnung in Höhe von EUR 7,7 Mio. (Vorjahr: EUR 8,7 Mio.).

Der Personalaufwand ist im Vergleich zum Vorjahr von EUR 5,0 Mio. um EUR 8,0 Mio. auf EUR 13,0 Mio. angestiegen. Der Anstieg resultiert im Wesentlichen aus der Umstellung des Matching-Stock-Programms (MSP) auf Barvergütung. Durch Beschluss des Aufsichtsrats im April 2015 wurde zunächst die Tranche 2011 auf Barvergütung umgestellt. Damit kam es für die verbleibenden Tranchen zu einer Änderung der Einstufung von einem Ausgleich in Eigenkapitalinstrumenten hin zu einem Ausgleich durch Barvergütung. Der anteilige Erfüllungsbetrag zum Zeitpunkt der Änderung der Einschätzung in Höhe von EUR 6,3 Mio. wurde erfolgswirksam im Personalaufwand gegen eine entsprechende Rückstellung erfasst.

Die durchschnittliche Mitarbeiterzahl beträgt im Berichtsjahr 15 Mitarbeiter (Vorjahr: 13 Mitarbeiter). Darüber hinaus wird auf die gesonderte Angabe der Vorstandsvergütung im → [Vergütungsbericht, S. 34](#) verwiesen.

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen in Höhe von EUR 24,0 Mio. (Vorjahr: EUR 19,8 Mio.) beinhalteten hauptsächlich Lizenzaufwendungen in Höhe von EUR 7,2 Mio. (Vorjahr: EUR 7,2 Mio.) sowie Aufwendungen für Beratungsdienstleistungen. Darüber hinaus hat die NORMA Group SE Aufwendungen aus der Währungsumrechnung in Höhe von EUR 8,9 Mio. zu verzeichnen (Vorjahr: EUR 3,9 Mio.).

Im Berichtsjahr sind keine Erträge aus Beteiligungen angefallen (Vorjahr: EUR 30 Mio.). Aufgrund des 2015 abgeschlossenen Ergebnisabführungsvertrags mit der Tochtergesellschaft NORMA Group Holding GmbH sind entsprechende Erträge in Höhe von EUR 63,0 Mio. vereinnahmt worden.

Aufgrund der im Dezember 2014 erfolgten Begebung eines weiteren Schuldscheindarlehens in Höhe von EUR 212 Mio. sowie der Weitergabe der aufgenommenen Mittel an die NORMA Pennsylvania zur Refinanzierung von NDS ergeben sich im Berichtsjahr 2015 Erträge aus Ausleihungen des Finanzanlagevermögens in Höhe von EUR 9,5 Mio. (Vorjahr: EUR 3,2 Mio.). Aufgrund der Zinszahlungen für die im Jahr 2013 und 2014 begebenen Schuldscheindarlehen stiegen die Zinsen und ähnlichen Aufwendungen von EUR 6,4 Mio. im Vorjahr auf EUR 9,2 Mio. im Berichtsjahr. Die sonstigen Zinsen und ähnlichen Erträge haben sich aufgrund des weiter gesunkenen Zinsniveaus gegenüber dem Vorjahr von EUR 2,6 Mio. auf EUR 0,7 Mio. vermindert.

Im Geschäftsjahr 2015 erzielte die Gesellschaft ein positives Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit von EUR 47,6 Mio. (Vorjahr: EUR 30,6 Mio.).

Die Steuern vom Einkommen und vom Ertrag haben sich für die NORMA Group SE aufgrund des neuen Organschaftsverhältnisses zur NORMA Group Holding GmbH von EUR 2,1 Mio. auf EUR 7,1 Mio. erhöht.

Der zum 31. Dezember 2015 ausgewiesene Bilanzgewinn beträgt EUR 55,6 Mio. (Vorjahr: 39,0 Mio.).

Der Vorstand wird aufgrund der nochmals verbesserten Ertragslage für 2015 eine Dividende von EUR 0,90 je Aktie (Vorjahr: EUR 0,75 je Aktie) vorschlagen. Dies entspricht bei 31.862.400 Aktien einem Ausschüttungsbetrag von EUR 28,7 Mio. (Vorjahr: EUR 23,9 Mio.). Das nach der Ausschüttung verbleibende Bilanzergebnis in Höhe von EUR 26,9 Mio. soll auf neue Rechnung vorgetragen werden.

2.5. VERMÖGENSLAGE

Die Vermögens- und Kapitalstruktur der NORMA Group SE ist stark geprägt durch die Holdingfunktion der Gesellschaft innerhalb des Konzerns. Die Aktivseite der Bilanz besteht mit 88,8 % oder EUR 626,6 Mio. (Vorjahr: 65,3 % oder EUR 432,5 Mio.) aus Finanzanlagen, dort vor allem aus Anteilen an verbundenen Unternehmen und Ausleihungen. Während die Anteile an verbundenen Unternehmen mit EUR 307,5 Mio. unverändert geblieben sind, erhöhten sich die Ausleihungen an verbundene Unternehmen um EUR 194,1 Mio. Ursache hierfür ist die Vereinbarung langfristiger konzerninterner Darlehensverträge Anfang 2015.

Aus der Weitergabe der Mittel an die NORMA Group Holding GmbH, die über das im Juli 2013 begebene Schuldscheindarlehen aufgenommen wurden, ergeben sich auch zum 31. Dezember 2015 Ausleihungen an verbundene Unternehmen in Höhe von EUR 125 Mio. (Vorjahr: EUR 125 Mio.).

Auf der Aktivseite bestehen mit 10,9 % oder EUR 76,7 Mio. (Vorjahr: 34,6 % oder EUR 229,1 Mio.) Forderungen gegen verbundene Unternehmen. Ursache für den Rückgang ist die Umwandlung kurzfristiger interner Darlehensverträge in langfristige Ausleihungen Anfang 2015. Darunter sind insbesondere Forderungen gegen die NORMA Group Holding GmbH in Höhe von EUR 63,0 Mio. (Vorjahr: EUR 33,2 Mio.) enthalten. Diese resultieren im Geschäftsjahr erstmalig aus Ergebnisabführung.

Die Bilanzsumme hat sich gegenüber dem Vorjahr um EUR 43,2 Mio. auf EUR 705,3 Mio. erhöht. Dabei sind die Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten mit EUR 338,4 Mio. (Vorjahr: EUR 338,8 Mio.) beinahe unverändert geblieben.

Das Eigenkapital hat sich im Berichtsjahr von EUR 317,3 Mio. auf EUR 334,0 Mio. erhöht. Diese Erhöhung resultiert insbesondere aus dem im Geschäftsjahr 2015 erzielten Jahresüberschuss in Höhe von EUR 40,5 Mio. sowie gegenläufig der im Geschäftsjahr 2015 erfolgten Dividendenausschüttung von EUR 23,9 Mio. Die Eigenkapitalquote liegt mit 47,4 % auf dem Niveau des Vorjahres (47,9 %).

Aufgrund einer im Berichtsjahr geschlossenen Ruhegeldvereinbarung wurden erstmalig Pensionsrückstellungen in Höhe von EUR 0,1 Mio. bilanziert.

Der Anstieg der Steuerrückstellungen auf EUR 8,6 Mio. (Vorjahr: 0,0 Mio.) ist insbesondere auf die 2015 geschlossene Organschaft zur NORMA Group Holding GmbH zurückzuführen.

Die sonstigen Rückstellungen haben sich von EUR 3,6 Mio. im Vorjahr auf EUR 10,5 Mio. 2015 erhöht, insbesondere aufgrund der Umstellung des Vorstands-MSP auf Barzahlung.

Die Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen in Höhe von EUR 13,0 Mio. (Vorjahr: EUR 0,5 Mio.) beinhalten mit EUR 11,8 Mio. Cash-Pooling-Verbindlichkeiten gegenüber der NORMA Group Holding GmbH.

2.6. FINANZLAGE

Die Mittelzuflüsse der NORMA Group SE resultieren im Wesentlichen aus direkten oder indirekten Ausschüttungen der Tochterunternehmen. Seit dem Berichtsjahr 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 Gewinnabführungen und Ausschüttungen sowie Lizenzgebühren ihrer Tochtergesellschaften gedeckt.

Die externe Finanzierung der NORMA Group sowie die konzerninterne Finanzierung der Gruppengesellschaften erfolgt in erster Linie über die NORMA Group Holding GmbH sowie weitere

ausländische Gruppengesellschaften. Die NORMA Group Holding hat die aufgenommenen Schuldscheindarlehen als langfristige konzerninterne Darlehen weitergegeben.

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 2015 EUR 0,7 Mio. (Vorjahr: EUR 0,1 Mio.). Aufgrund der soliden Finanzlage der NORMA Group SE sowie ihrer unmittelbaren und mittelbaren Tochtergesellschaften war die Gesellschaft während des Geschäftsjahres jederzeit in der Lage, die fälligen Verbindlichkeiten zu erfüllen.

2.7. MITARBEITER DER NORMA GROUP SE

Die NORMA Group SE beschäftigte zum 31. Dezember 2015 16 Mitarbeiter (Vorjahr: 13 Mitarbeiter) und unverändert vier Vorstände.

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

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

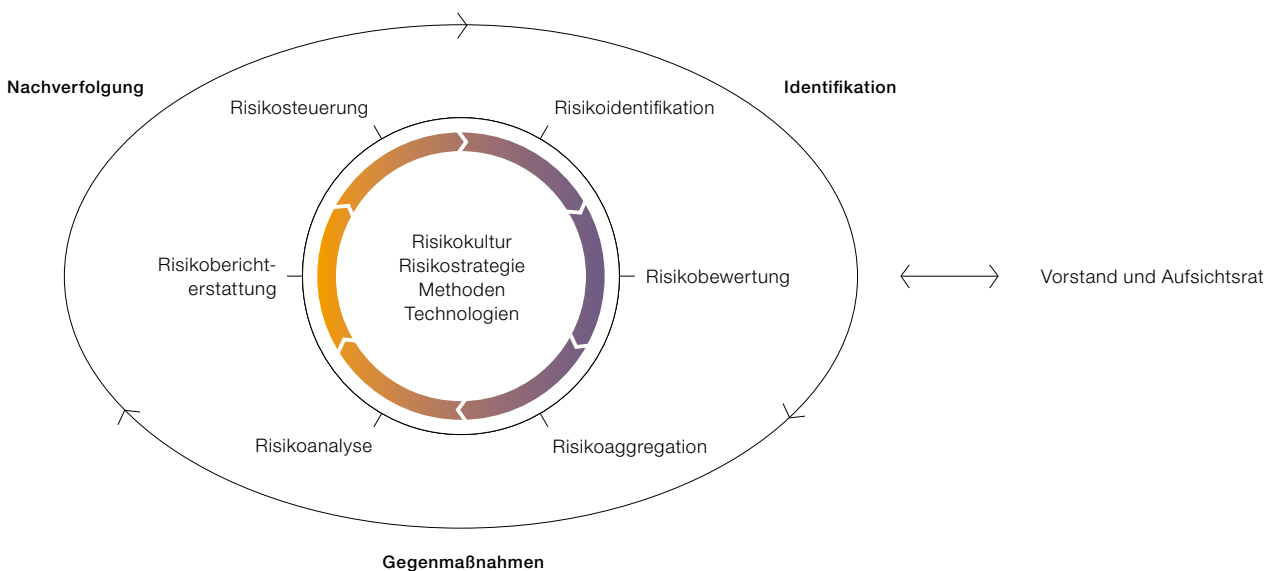
3. Risiko- und Chancenbericht

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

3.1. RISIKO- UND CHANCEN-MANAGEMENTSYSTEM

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

RISIKOMANAGEMENTSYSTEM DER NORMA GROUP



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

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. Operative Chancen werden in monatlichen Besprechungen auf lokaler und regionaler Ebene sowie im Vorstand identifiziert, dokumentiert und analysiert. In diesen Besprechungen werden darüber hinaus Maßnahmen zur Umsetzung von strategischen und operativen Chancen durch lokale und regionale Projekte beschlossen. Die Erfassung und der Erfolg der Umsetzung möglicher Chancen werden durch regelmäßige Forecasts im Rahmen der periodischen Berichterstattung nachverfolgt und geprüft. Strategische Chancen werden im Rahmen der jährlichen Planung erfasst und bewertet. Die NORMA Group beurteilt die identifizierten Chancen und Risiken anhand systematischer Bewertungsverfahren und quantifiziert sie sowohl hinsichtlich der finanziellen Auswirkungen – d. h. Brutto- und Netto-Auswirkung auf die geplanten Ergebnisgrößen – als auch hinsichtlich ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit.

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

Die Risikoverantwortlichen sind verpflichtet, regelmäßig zu prüfen, ob alle wesentlichen Risiken erfasst sind. Darüber hinaus analysieren sie das Risikoportfolio, erarbeiten geeignete risikomindernde Gegenmaßnahmen, leiten diese ein und verfolgen deren Umsetzung. 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. Das interne Kontrollsystem definiert zudem Maßnahmen zur Sicherstellung der Wirksamkeit des Risikomanagementsystems. In quartalsweisen Risiko-Steerings werden die Arbeit der Risikoverantwortlichen, das Risikoportfolio und die Bewertung der Risiken und Maßnahmen überprüft.

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 Finanzen und Bilanzierung zum Ressort des Finanzvorstands. Diese Funktionsbereiche definieren und überprüfen die konzernweiten Rechnungslegungsstandards innerhalb des Konzerns und führen die Informationen zur Aufstellung des Jahres- und Konzernabschlusses der NORMA Group SE zusammen. Wesentliche Risiken für den Rechnungslegungsprozess ergeben sich aus der Anforderung, richtige und vollständige Informationen in der vorgegebenen Zeit zu übermitteln. Dies setzt voraus, dass die Anforderungen klar kommuniziert und die betroffenen Einheiten in die Lage versetzt werden, die Anforderungen zu erfüllen.

Der Rechnungslegungsprozess ist vollständig in das Risikomanagementsystem der NORMA Group einbezogen. Damit ist sichergestellt, dass rechnungslegungsrelevante Risiken frühzeitig erkannt und somit ohne Verzug Maßnahmen zur Risikovorsorge und Risikoabwehr ergriffen werden.

3.3. RISIKO- UND CHANCENPORTFOLIO 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 spezifischen Chancen und Risiken der rechtlichen Einheit NORMA Group SE werden in Relation zum Ergebnis vor Steuern im Jahresabschluss der NORMA Group SE gesetzt. 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

3.3.1. 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 Holdingfunktion ist die NORMA Group SE daher dem Risiko ausgesetzt, durch sinkende Gewinne der Tochtergesellschaften geringere Beteiligungserträge bzw. durch geringere Umsatzerlöse der NORMA Group-Gesellschaften geringere Lizenzerträge zu vereinnahmen. Bei steigenden Gewinnen bzw. höheren Umsatzerlösen der Tochterunternehmen ergeben sich für die NORMA Group SE höhere Beteiligungserträge bzw. höhere Lizenzerträge. Aufgrund der soliden Finanzlage der Gesellschaften der NORMA Group und der Möglichkeit zur Steuerung von Ausschüttungen der Tochtergesellschaften werden die Chancen und Risiken in Zusammenhang mit Beteiligungs- und Lizenzerträgen als unwahrscheinlich mit einer moderaten Ergebniswirkung bewertet.

Risiken aus gruppeninternen Finanzierungen

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

Die Risiko- und Chancenexposition der NORMA SE ist aufgrund ihrer Funktion als oberste Muttergesellschaft der NORMA Group eng mit den Chancen und Risiken des NORMA Group-Konzerns verknüpft.

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

Die NORMA Group ist einer Reihe finanzwirtschaftlicher Risiken, einschließlich Ausfall-, Liquiditäts- und Marktrisiken ausgesetzt. Das Finanzrisikomanagement der Gruppe konzentriert sich auf die Risikoidentifikation, Risikobewertung und Risikobegrenzung und ist darauf ausgerichtet, mögliche nachteilige Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage zu minimieren. Zur Absicherung bestimmter Risikopositionen werden auch derivative Finanzinstrumente eingesetzt. Das Finanzrisikomanagement wird von der zentralen Treasury-Abteilung durchgeführt. Die Verantwortungsbereiche und notwendigen Kontrollen, die im Zusammenhang mit dem Risikomanagement stehen, werden vom Management der Gruppe festgelegt. Die Treasury-Abteilung ist in enger Absprache mit den operativen Einheiten des Konzerns für die Feststellung, Bewertung und Absicherung von Finanzrisiken verantwortlich.

Kapitalrisikomanagement

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

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.

Relevante Ausfallrisiken können sich hingegen in Hinblick auf die Geschäftsbeziehungen zu Kunden ergeben und betreffen ausstehende Forderungen und zugesagte Geschäfte. Zur Minimierung der Ausfallrisiken aus Forderungen aus Lieferungen und Leistungen überprüft die NORMA Group Neukunden auf ihre Bonität. Zudem beliefert sie Kunden, deren Bonität den Konzernanforderungen nicht genügt bzw. die in Zahlungsverzug geraten sind, in der Regel nur gegen Vorkasse. Das diversifizierte Kundenportfolio reduziert die finanziellen Auswirkungen der Ausfallrisiken zusätzlich. Die Eintrittswahrscheinlichkeit von Ausfallrisiken wird trotz der genannten Maßnahmen als möglich

eingeschätzt. Die potenziellen finanziellen Auswirkungen der Ausfallrisiken haben sich in Anbetracht der relevanten Faktoren, wie beispielsweise der tatsächlichen Forderungsausfälle der Vergangenheit, sowie aufgrund der eingeleiteten Gegenmaßnahmen gegenüber dem Vorjahr verringert und werden nicht mehr als gering, sondern 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 2015 beliefen sich die flüssigen Mittel des Konzerns (Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente) auf EUR 100,0 Mio. (2014: EUR 84,3 Mio.). Zudem verfügt die NORMA Group durch fest zugesagte revolvingende Kreditlinien bei nationalen und internationalen Kreditinstituten in Höhe von insgesamt EUR 50 Mio. über eine hohe finanzielle Flexibilität. Diese Linie wurde bis zum 31. Dezember 2015 nicht in Anspruch genommen. Weiterhin verfügt die NORMA Group über eine sogenannte Akkordeon-Fazilität in Höhe von bis zu EUR 250 Mio., welche weiteren finanziellen Spielraum bietet.

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. Im Jahr 2015 wurden die bestehenden Bankkredite weiter optimiert und somit ein erhöhter finanzwirtschaftlicher Freiraum für die NORMA Group erreicht. Neben einer Verlängerung der Kreditlinie um ein Jahr konnten zwei neue zusätzliche Bankpartner gewonnen werden. Zudem wurde die Möglichkeit erweitert, Bankkreditlinien bei Bedarf auch in US-Dollar aufzunehmen zu können, was in Anbetracht der hohen Bedeutung des US-Dollars für die NORMA Group zusätzlich zur Reduzierung des Risiko-Profiles der NORMA Group beigetragen hat bzw. Chancen für die weitere Finanzierung der Geschäftsaktivitäten in diesem Währungsraum bietet. Die liquiditätsbezogenen Chancen werden somit insbesondere aufgrund der guten Reputation am Kapitalmarkt als möglich eingeschätzt. Vor dem Hintergrund der in der jüngeren Vergangenheit durchgeführten Refinanzierungsmaßnahmen, mit denen die Fremdkapitalkosten bereits deutlich gesenkt werden konnten, werden die potenziellen finanziellen Auswirkungen liquiditätsbezogener Chancen auf das Ergebnis der NORMA Group im Vergleich zum Vorjahr jedoch nicht mehr als moderat, sondern lediglich als gering bewertet.

Die Finanzierungsverträge des Konzerns beinhalten marktübliche Kreditrahmenbedingungen (Financial Covenants). Sollten diese nicht eingehalten werden, hätten die Banken das Recht,

die Verträge neu zu bewerten sowie eine vorzeitige Rückzahlung zu verlangen. Die Nichteinhaltung der Kreditrahmenbedingungen hätte hohe potenzielle finanzielle Auswirkungen. Daher wird die Einhaltung der Financial Covenants kontinuierlich überwacht, um bei Bedarf frühzeitig geeignete Maßnahmen ergreifen zu können und Verletzungen der Bedingungen zu vermeiden. Die Wahrscheinlichkeit, dass die Liquiditätsrisiken die Aktivitäten der NORMA Group negativ beeinflussen, konnte durch die Erhöhung der finanziellen Flexibilität gegenüber dem Vorjahr weiter minimiert werden. Das Risiko, dass Financial Covenants nicht eingehalten werden, wird aufgrund der hohen Profitabilität und eines starken operativen Cashflows nach wie vor als sehr unwahrscheinlich eingeschätzt.

Währungskursentwicklungen

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

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

Da der Konzern mit seinen Landesgesellschaften operativ in den wichtigsten Fremdwährungsländern vertreten ist, sind ausreichende Cash-In- und Cash-Out-Möglichkeiten zum Abfangen kurzfristiger Währungsschwankungen durch gezielte Einnahmen- und Ausgabensteuerung gegeben. Auch die Optimierung der 2015 neu verhandelten Bankkredite, die nunmehr auch die Möglichkeit einer Ausnutzung der Kreditlinien in US-Dollar vorsehen, führt 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, d. h. das Risiko von Wertschwankungen des Reinvermögens der Gruppengesellschaften infolge von Wechselkursveränderungen, werden aufgrund der gestiegenen Bedeutung für die Gruppe nach Kauf von National Diversified Sales mittels derivativer Instrumente begrenzt. Die daraus resultierenden Liquiditätsrisiken werden kontinuierlich vom Group-Treasury überwacht. Dabei wird jederzeit sichergestellt, dass ausreichend Liquidität bzw. zugesagte Kreditlinien zur Verfügung stehen, um etwaige Zahlungsmittelabflüsse decken zu können. Umrechnungseffekte von Positionen aus der

Bilanz und Gesamtergebnisrechnung der Tochtergesellschaften in Fremdwährungsgebieten zu dem in Euro aufgestellten Konzernabschluss sind unvermeidlich.

Die potenziellen finanziellen Auswirkungen von Chancen und Risiken in Zusammenhang mit Währungskursveränderungen werden auf Basis der durchgeführten Sensitivitätsanalysen als moderat bewertet. Die Wahrscheinlichkeit für den Eintritt dieser Chancen und Risiken wird vor dem Hintergrund der jüngsten Währungskursveränderungen und der bestehenden Unsicherheiten hinsichtlich der weiteren Entwicklung der relevanten Währungskurse als möglich eingeschätzt. Im Vorjahr wurde die Eintrittswahrscheinlichkeit der Währungsrisiken aufgrund der damals bestehenden Aussichten für die Währungskursentwicklung noch als wahrscheinlich angenommen.

Zinsänderungen

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

Aktuell sind große Teile der Fremdkapitalaufnahmen über feste Kreditzinsen begeben und unterliegen somit keinem Zinsänderungsrisiko. Ursprünglich variabel verzinsten Kredite wurden mittels derivativer Instrumente synthetisch auf Festzinspositionen überführt. Die NORMA Group weist derzeit bezüglich des im Berichtsjahr neu verhandelten Bankkredits über EUR 100 Mio., für die noch nicht gezogene revolvingende Kreditlinie (EUR 50 Mio.) sowie hinsichtlich des im Jahr 2014 begebenen Schuldscheins (EUR 13 Mio.) ein entsprechendes Zinsänderungsrisiko auf. Dieses Zinsänderungsrisiko soll jedoch zeitnah über derivative Instrumente begrenzt werden.

Bei künftigen mittelfristigen Inanspruchnahmen der zugesagten revolvingenden Kreditlinie ist die NORMA Group bestrebt, das Zinsänderungsrisiko zu circa 80 % zu sichern.

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

3.3.3. Weitere Risiken und Chancen der NORMA Group und der NORMA Group SE

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 Chancen- und Risikomanagement 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 2016 mit einem globalen Wachstum von 3,4 % zu rechnen. Eine positive Entwicklung über dieses Maß hinaus 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 konjunkturelle Lage und somit das Ergebnis der NORMA Group weltweit moderat verbessert, schätzt die Gesellschaft als möglich ein.

Dennoch sieht die NORMA Group Risiken, die den Prognosen entgegenwirken können und berücksichtigt diese im Rahmen des konzernweiten Risikomanagements. Zu diesen Risiken gehören insbesondere geopolitische Krisen, die konjunkturelle Entwicklung in China und Lateinamerika sowie die möglichen Auswirkungen einer Erhöhung der Leitzinsen in den USA auf die konjunkturelle Entwicklung in Schwellenländern. Eine gegenüber den Planungsannahmen negative Entwicklung der Weltkonjunktur wird derzeit unter Berücksichtigung dieser Risiken als möglich (im Vorjahr unwahrscheinlich) eingestuft. Sollte es durch diese Faktoren dennoch zu einer Beeinträchtigung der weltweiten Nachfrage kommen, werden die finanziellen Abweichungen gegenüber der Planung als moderat eingeschätzt.

Branchenspezifische und technologische Risiken und Chancen

Branchenspezifische Chancen und Risiken können sich für die NORMA Group insbesondere aus technologischen und wettbewerblichen Veränderungen ergeben. Die zunehmende Bedeutung neuer Technologien, wie beispielsweise umweltfreundlicherer Antriebstechnologien, kann zudem zu einer Verschärfung des Wettbewerbsdrucks und zu verstärktem Preisdruck führen. Diesen Risiken begegnet die NORMA Group durch kontinuierliche Initiativen zur Sicherung und zum Ausbau der Technologie- und Innovationsführerschaft sowie durch eine Fokussierung auf Kunden und Märkte.

Die NORMA Group fokussiert ihre Produktentwicklung auf innovative Lösungen für die Herausforderungen ihrer industriellen Kunden, die sich aus globalen Megatrends ergeben. Die aus einem zunehmend größeren Umweltbewusstsein und immer strengeren Emissionsvorgaben resultierende Nachfrage nach „grünen“ Technologien sieht die NORMA Group als Chance. Es ist davon auszugehen, dass auch in den kommenden Jahren

weitere regulatorische Maßnahmen wie die EURO-6-Abgasnorm oder die Flottenregelung etabliert werden, was zu einer verstärkten Nachfrage nach umweltfreundlichen Technologien und Produkten führen wird. Zudem adressiert die NORMA Group mit den in den Vorjahren durchgeführten Akquisitionen im Bereich Wassermanagement konsequent unternehmerische Chancen, die sich aus der in vielen Regionen zu beobachtenden, zunehmenden Knappheit von Wasser und dem in diesen Zusammenhang gebotenen verantwortungsvollen Umgang mit dieser wichtigen Ressource ergeben.

Ein weiteres Element des Chancen- und Risikomanagements 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.

Vor dem Hintergrund der Diskussionen um die Einhaltung von Emissionsstandards bei Dieselfahrzeugen sieht die NORMA Group im Vergleich zum Vorjahr leicht erhöhte Risiken in Bezug auf die Nachfrage nach Produktlösungen für diese Fahrzeugkategorie. Die branchenspezifischen und technologischen Risiken werden daher als möglich mit einer moderaten finanziellen Auswirkung bewertet. Im Vorjahr wurden diese noch als unwahrscheinlich mit einer geringen finanziellen Auswirkung eingeschätzt.

Im branchenspezifischen und technologischen Bereich können sich aus einer möglichen weiteren Verschärfung der Abgasnormen für Dieselfahrzeuge für die NORMA Group jedoch auch Chancen ergeben. Aufgrund der andauernden Bestrebungen zur Verschärfung der Umweltstandards hält die NORMA Group die Wahrscheinlichkeit für künftige positive Entwicklungen in diesem Bereich, die über das Maß der Planung hinausgehen, für möglich. Dies hätte einen moderaten Einfluss auf den Unternehmenserfolg.

Unternehmensstrategische Risiken und Chancen

Im Jahr 2015 wurde die strategische Ausrichtung des Konzerns durch Investitionen in Wachstumsmärkte, den Ausbau bestehender Märkte und die weitere Integration der im 4. Quartal 2014 akquirierten National Diversified Sales, Inc. (NDS) weiter optimiert. Mit der Übernahme von NDS, einem führenden US-amerikanischen Anbieter von Lösungen im Bereich Regenwassermanagement und Landschaftsbewässerung sowie Verbindungskomponenten für Infrastruktur im Wasserbereich, hat die NORMA Group ihren Expansionskurs im Bereich Wassermanagement fortgesetzt.

Das Ziel dieser Investitionen und Akquisitionen ist die Ausweitung der Präsenz in den bestehenden Märkten sowie die Erschließung neuer Endmärkte mit attraktivem Wachstumspotenzial. Zudem kann die NORMA Group durch die globale Ausrichtung Produktionsprozesse, die einen höheren manuellen Montageaufwand erfordern, in Ländern mit geringeren Lohnkosten ansiedeln und somit die Profitabilität absichern und weiter steigern. Die relevanten Märkte werden auch wei-

terhin kontinuierlich beobachtet und Chancen für strategische Akquisitionen oder Eigenkapitalbeteiligungen als Ergänzung zum organischen Wachstum identifiziert. Die NORMA Group ist durch gezielte Akquisitionen ständig bestrebt, die Technologieführerschaft zu stärken, Marktpotenziale zu erschließen, die Serviceleistungen gegenüber den Kunden zu verbessern und das Produktportfolio zu erweitern.

Darüber hinaus arbeitet die NORMA Group über alle Geschäftsprozesse hinweg eng mit den Kunden zusammen. Bereits in der Produkt- und Anwendungsentwicklung entstehen neue Produkte in stetiger Abstimmung mit den Kunden. Die beiden Vertriebswege, Engineered Joining Technology und Distribution Services, sind auf die speziellen Bedürfnisse der Kunden ausgerichtet. Auch in der Zukunft wird die NORMA Group die Entwicklung der Märkte in der Zusammenarbeit mit Kunden vorantreiben.

Die NORMA Group investiert jährlich circa 5 % des EJT-Umsatzes in Forschung und Entwicklung. Durch diese Fokussierung, neue Technologien, Produkte und Lösungen zu entwickeln sowie bestehende zu verbessern, werden die Wettbewerbsposition als Technologieführer sowie die Innovationskraft der NORMA Group gestärkt und mittelfristig Kostenvorteile realisiert.

Diese konsequente strategische Ausrichtung wird als Grundlage zur Schaffung von langfristigen Chancenpotenzialen angesehen. Die mittelfristigen Auswirkungen der Strategie der NORMA Group werden daher als moderat eingeschätzt und eine positive Abweichung von der Planung als möglich bewertet.

Fehleinschätzungen in Bezug auf die strategische Ausrichtung des Konzerns und seine Marktpotenziale sowie fehlende Kundenakzeptanz bei neu entwickelten Produkten sind dennoch nicht ausgeschlossen und können negative Auswirkungen auf die Wettbewerbsposition sowie den Absatz der Gruppe haben. Um strategische Risiken zu vermeiden, beobachtet die NORMA Group das Marktumfeld sowie die Wettbewerber und führt zur kontinuierlichen Verbesserung Kunden- und Lieferantbefragungen durch. Daher wird die Eintrittswahrscheinlichkeit strategischer Risiken als unwahrscheinlich eingeschätzt, während die potenziellen finanziellen Auswirkungen als moderat eingestuft werden.

In den einzelnen Segmenten wird die Unternehmensstrategie an die individuellen Marktbedingungen angepasst, 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 zwölf Monaten ab, wodurch Risiken für die Materialversorgung minimiert und Preisschwankungen besser kalkulierbar gemacht werden können.

Zwar schätzt die NORMA Group die Wahrscheinlichkeit steigender Preise aufgrund der Wachstumsprognosen der Weltwirtschaft als möglich ein, dies wird allerdings aufgrund der initiierten Gegenmaßnahmen voraussichtlich nur geringe finanzielle Auswirkungen haben. Da über die Gestaltung der Kundenverträge ein Teil der Materialpreisentwicklung an die Kunden weitergeben werden kann, ist auch ein Fallen der Rohstoffpreise kein wesentlicher Erfolgsfaktor. Die Chancen, die sich aus einer fallenden Rohstoffpreisentwicklung ergeben, werden deshalb als gering eingeschätzt, wobei eine fallende Entwicklung der weltweiten Rohstoffpreise aufgrund sich zunehmend verschlechternder Konjunkturerwartungen in China möglich ist.

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. Die zehn wichtigsten Lieferanten der NORMA Group sind für etwa 29 % des Einkaufsvolumens verantwortlich. Diese und weitere zentrale Lieferanten werden im Rahmen des Qualitätsmanagements regelmäßig besichtigt und beurteilt. Sofern Anhaltspunkte für Lieferantenausfälle bestehen, werden unverzüglich Ausweichmöglichkeiten evaluiert. Infolgedessen wird die Eintrittswahrscheinlichkeit von Lieferantenausfallrisiken als möglich und das Ausmaß des potenziellen finanziellen Verlusts weiterhin als gering eingeschätzt. Durch den proaktiven Ansatz sowohl in den bestehenden Lieferantenbeziehungen als auch bei der Identifikation neuer Lieferanten und Rohstoffe werden jedoch auch Chancen in diesem Bereich gesehen. Da weitere Optimierungen im Bereich Einkauf auch mittelfristig antizipiert werden, werden die Potenziale der eingeleiteten Maßnahmen für eine positive Abweichung gegenüber der Planung als möglich mit einem geringen Einfluss eingeschätzt.

Qualität und Prozesse

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

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

Kunden

Kundenrisiken resultieren aus der Abhängigkeit von wichtigen Abnehmern, die einen nicht unwesentlichen Anteil des Umsatzes generieren. Diese könnten ihre Verhandlungsmacht ausnutzen und den Druck auf die Margen erhöhen. Auch Nachfragerückgänge oder der Verlust dieser Kunden können nachteilige Auswirkungen auf das Ergebnis der NORMA Group haben. Daher werden sowohl die Auftragseingänge als auch das Kundenverhalten im Rahmen eines kontinuierlichen Prozesses überwacht, um Kundenrisiken frühzeitig zu erkennen. Zudem verfügt die NORMA Group über ein diversifiziertes Kundenportfolio, was die finanziellen Auswirkungen der Kundenrisiken reduziert. Dementsprechend wurden im Geschäftsjahr 2015 mit keinem Kunden mehr als 5 % der Umsätze generiert. Deshalb wird das Risiko, dass sich Kundenrisiken nachteilig auf die Geschäftstätigkeit auswirken, als möglich eingeschätzt, was aufgrund der diversifizierten Kundenstruktur jedoch geringe finanzielle Auswirkungen zur Folge hätte.

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

Risiken und Chancen des Personalmanagements

Der Erfolg der NORMA Group hängt wesentlich von der Einsatzbereitschaft, der Innovationsfähigkeit, dem Know-how und der Integrität der Mitarbeiter ab. Die Personalarbeit im Konzern dient dem Erhalt und dem Ausbau dieser Kernkompetenzen. Der Austritt von Mitarbeitern mit Schlüsselkompetenzen sowie ein Engpass geeigneter Arbeitskräfte könnten sich nachteilig auf die Geschäftstätigkeit der NORMA Group auswirken. Zudem wird der Wettbewerb um die talentiertesten Mitarbeiter, bedingt durch die demographische 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, sichert 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 von dritter Seite durch Personalberater unterstützen.

Da die Personalpolitik der NORMA Group weltweit gelebt wird, ergibt sich eine gleichartige Bewertung der Chancen- und Risikosituation in den Regionen. Die Eintrittswahrscheinlichkeit von Personalrisiken wird als möglich eingeschätzt, während die potenziellen finanziellen Auswirkungen aufgrund einer nachhaltigen Personalpolitik unwesentlich sind.

Darüber hinaus ergeben sich Chancen aus der konsequenten Weiterentwicklung der Mitarbeiter. Durch zahlreiche Bildungs- und Schulungsangebote sowie die gezielte Talentsuche innerhalb des Konzerns fördert die NORMA Group die Mitarbeiter und bietet ihnen Anreize, die persönlichen Kompetenzen weiterzuentwickeln. Zudem bietet die NORMA Group den Mitarbeitern flexible und familienfreundliche Arbeitszeitmodelle an. Diese Maßnahmen tragen in ihrer Gesamtheit zu einer hohen Mitarbeiterzufriedenheit – gemessen durch eine regelmäßig stattfindende Mitarbeiterbefragung – und einer Fluktuationsrate von konzernweit nur 7,7 % bei.

Durch die genannten Maßnahmen fördert die NORMA Group aktiv den Wissenserhalt und -aufbau im Unternehmen, worin

RISIKO- UND CHANCENPORTFOLIO DER NORMA GROUP*

Finanzwirtschaftliche Risiken und Chancen

Ausfallrisiken

Liquidität	Risiken
	Chancen

Währung	Risiken
	Chancen

Zinsänderung	Risiken
	Chancen

Volkswirtschaftliche und konjunkturelle Risiken und Chancen

Risiken

Chancen

Branchenspezifische und technologische Risiken und Chancen

Risiken

Chancen

Unternehmensstrategische Risiken und Chancen

Risiken

Chancen

Operative Risiken und Chancen

Rohstoffpreise	Risiken
	Chancen

Lieferanten	Risiken
	Chancen

Qualität und Prozesse	Risiken
	Chancen

Kunden	Risiken
	Chancen

Risiken und Chancen im Personalmanagement

Risiken

Chancen

IT-bezogene Risiken und Chancen

Risiken

Chancen

Rechtliche Risiken und Chancen

Risiken aus Verstößen gegen Standards	Risiken
Sozial- und Umweltstandards	Risiken
	Chancen

Geistiges Eigentum	Risiken
	Chancen

Beteiligungs- und Lizenzerträge der NORMA Group SE

Risiken

Chancen

Risiken der NORMA Group SE aus gruppeninternen Finanzierungen

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

Chancen für die künftige Entwicklung der NORMA Group gesehen werden. Da diese Chancen jedoch in zunehmendem Maße Eingang in die Unternehmensplanung finden, wird der Eintritt dieser Chancen im Vergleich zum Vorjahr nicht mehr als sehr wahrscheinlich, sondern als wahrscheinlich eingestuft. Der finanzielle Erfolg dieser Chancen wird als gering eingeschätzt.

IT-bezogene Risiken und Chancen

Informationen zeitnah, vollständig und sachgerecht verfügbar zu halten und auszutauschen sowie funktions- und leistungsfähige IT-Systeme einsetzen zu können, ist für ein innovatives und globales Unternehmen wie die NORMA Group von zentraler Bedeutung. Ein weitreichender Ausfall könnte zu Störungen des Geschäftsbetriebes oder zur Enthüllung sensibler Unternehmensinformationen führen. Daher hat die NORMA Group geeignete Maßnahmen zur Vermeidung und Reduktion derartiger Risiken implementiert. Die Gesamtheit dieser Maßnahmen ist in den IT-Risikomanagementprozess eingebettet und wird in diesem Zusammenhang fortlaufend an sich ändernde Gegebenheiten angepasst. Die NORMA Group steuert die identifizierten IT-Risiken beispielsweise durch eine Spiegelung der Datenbestände, eine dezentrale Datenhaltung und ausgelagerte Datenarchivierung bei einem zertifizierten externen Provider. Das vom Konzern genutzte Rechenzentrum in Frankfurt am Main wird auch von anderen Gruppengesellschaften für ihre ERP-Systeme genutzt. Ein weiteres Rechenzentrum liegt in den USA und kleinere Backup-Systeme existieren in Asien. Der Zugriff von Mitarbeitern auf sensible Informationen wird mithilfe von auf die jeweiligen Stellen zugeschnittenen Berechtigungssystemen unter Beachtung des Prinzips der Funktionstrennung sichergestellt. IT-Systeme, die im Produktionsbereich zum Einsatz kommen, werden zur Reduktion von Risiken gedoppelt. Potenziellen Risiken wird zudem durch eine frühzeitige Planung sowie durch die Schaffung geeigneter Übergangslösungen Rechnung getragen.

Aufgrund weltweiter Standards werden die Eintrittswahrscheinlichkeiten von IT-bezogenen Risiken 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 2015 weiter vorangetrieben. Die Chancen, die sich aus dieser Vereinheitlichung ergeben, werden zunehmend in der Unternehmensplanung berücksichtigt und daher im Vergleich zum Vorjahr nicht mehr als sehr wahrscheinlich, sondern als wahrscheinlich angesehen. Die damit verbundenen finanziellen Auswirkungen werden auf einem geringen Niveau erwartet.

Rechtliche Risiken und Chancen

Risiken aus Verstößen gegen Normen und Verträge

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

änderungen können sich negativ auf die Entwicklung der NORMA Group auswirken. Verstöße gegen Gesetze und Vorschriften, aber auch gegen vertragliche Vereinbarungen können zu Strafen, behördlichen Auflagen oder Forderungen Geschädigter führen. Umgekehrt kann die NORMA Group durch Vertragsbrüche Dritter geschädigt werden. Zudem können sich aus fehlerhaften Produkten Rechtsstreitigkeiten und Schadensersatzverpflichtungen ergeben.

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. Infolgedessen wird die Eintrittswahrscheinlichkeit von Risiken aus Verstößen gegen Normen oder Verträge als unwahrscheinlich und das Ausmaß der potenziellen finanziellen Auswirkungen als moderat eingeschätzt.

Bekanntes rechtliches Risiko, denen die NORMA Group ausgesetzt ist und deren Eintritt hinreichend konkretisiert ist, wird durch Rückstellungen im Konzernabschluss ausreichend Rechnung getragen.

Sozial- und Umweltstandards

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

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

Geistiges Eigentum

Aufgrund der Stellung der NORMA Group als Technologie- und Innovationsführer besteht das Risiko, dass Verletzungen des geistigen Eigentums zu Umsatzeinbußen und Reputationsverlust führen können. Daher sichert die NORMA Group ihre Technologien und Innovationen rechtlich ab. Die potenziellen

Auswirkungen werden zusätzlich durch die hohe Innovationsgeschwindigkeit sowie die Entwicklung kundenspezifischer Lösungen minimiert. Gleichzeitig kann es auch durch die NORMA Group zu der 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 Gegenmaßnahmen werden die potenziellen Auswirkungen hieraus als gering beurteilt. Darüber hinaus werden durch die konsequente Absicherung des geistigen Eigentums und den Aufbau rechtlicher Alleinstellungsmerkmale auch mögliche Chancen, die zu einer geringen Abweichung der mittelfristigen Planung führen können, gesehen.

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

Die Gesamtsituation des Konzerns ergibt sich aus der Aggregation der Chancen und Einzelrisiken aller Kategorien der Geschäftseinheiten und Funktionen. Der Vorstand der NORMA Group erwartet unter Berücksichtigung der Eintrittswahrscheinlichkeiten und potenziellen finanziellen Auswirkungen sowie vor dem Hintergrund der gegenwärtigen Geschäftsaussichten keine einzelnen oder aggregierten Risiken, welche die Fortführung

der Unternehmenstätigkeit der Gruppe und einzelner Konzerngesellschaften gefährden könnten. Unter der Berücksichtigung der aggregierten Chancen ist die NORMA Group nach Ansicht des Vorstands sowohl mittel- als auch langfristig sehr gut aufgestellt, um die Marktposition weiter auszubauen und global zu wachsen. Diese Einschätzung wird durch die guten Deckungsmöglichkeiten des Finanzierungsbedarfs bekräftigt. Die NORMA Group hat sich daher nicht um ein offizielles Rating einer führenden Ratingagentur bemüht.

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

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

4. Prognosebericht

4.1. GESAMTWIRTSCHAFTLICHE UND BRANCHEN-BEZOGENE RAHMENBEDINGUNGEN

Weltwirtschaft mit etwas Rückenwind – Aufschwung im Euroraum setzt sich fort

Im Januar 2016 hat der Internationale Währungsfonds (IWF) im neuen Ausblick die Prognosen für das Wirtschaftswachstum nochmals gesenkt. Der Fonds geht aktuell davon aus, dass die Weltwirtschaft sich 2016 und 2017 zwar sukzessive belebt. Der Aufschwung bleibt aber mit Raten von voraussichtlich 3,4 % bzw. 3,6 % in den Prognosejahren wenig dynamisch und fragil. Hauptbelastungsfaktoren sind die Wachstumsabflachung Chinas und Zinssteigerungen in den USA. Beides kann bei einer weiteren Dollaraufwertung vor allem Schwellen- und Entwicklungsländer, die meist substanziell in US-Dollar finanziert sind, stark belasten. Des Weiteren ist der Verfall der Öl- und Rohstoffpreise für die Förderländer problematisch. Ein zusätzliches Risiko für die Weltwirtschaft sieht der IWF in höheren Finanzmarktvolatilitäten. Unsicherheiten bestehen auch durch die Konflikte im Nahen Osten und Nordafrika sowie durch die Flüchtlingskrise. Es wird erwartet, dass Chinas Wirtschaftsleistung weiter an Expansionskraft einbüßt. Für 2016 und 2017 erwartet der IWF dort Wachstumsraten von 6,3 % und 6,0 %. Die ASEAN-5-Staaten sollen zunächst mit 4,8 % nur geringfügig stärker wachsen und sich erst 2017 mit einer Rate von 5,1 % spürbar beleben. Die Region soll von Investitionen und der leichten Erholung der Industrieländer profitieren. Der IWF prognostiziert, dass Indiens Wirtschaft, getragen von Infrastrukturprojekten, in den beiden nächsten Jahren mit jeweils 7,5 % stetig und etwas stärker als zuletzt zulegt. Lateinamerika wird voraussichtlich aufgrund der Strukturprobleme und der Rezession in Brasilien 2016 nochmals schrumpfen. Dort wird erst für 2017 mit einem leichten Wachstum gerechnet, bei Stagnation in Brasilien. Die Wirtschaftsleistung in Russland soll 2016 nochmals sinken (– 1,0 %) und erst 2017 moderat zunehmen. In Summe erwartet der IWF, dass sich die Schwellen- und Entwicklungsländer mit 4,3 % (2016) und 4,7 % (2017) leicht beleben, aber die hohe Dynamik der Vergangenheit nicht erreichen.

Für die etablierten Industrieländer rechnet der IWF im Jahr 2016 mit einer weiteren Festigung des Aufschwungs. Es wird erwartet, dass sich das Wachstum von 1,9 % im Vorjahr auf 2,1 % (2016) beschleunigt. Im Folgejahr soll die Rate stabil bei 2,1 % liegen. Die Perspektiven für die USA schätzt der Fonds bei einer starken privaten Nachfrage als robust ein. Die US-Geldpolitik bleibt trotz Zinswende expansiv. Dollaraufwertung und niedrige Ölpreise dämpfen jedoch die Industrieproduktion und Investitionen weiterhin. Mit jeweils 2,6 % soll die US-Wirtschaft laut IWF stabil wachsen, aber ohne Beschleunigung. Kanadas Wirtschaft belebt sich sukzessive. Japan soll 2016 infolge geld- und fiskalpolitischer Impulse mit 1,0 % schwungvoller wachsen, aber 2017 auf ein Plus von nur 0,3 % zurückfallen. Für Großbritannien wird währungs- und zinsbedingt ein stabiles Wachstum von 2,2 % prognostiziert.

Der Euroraum setzt den Aufschwung voraussichtlich fort. Der IWF und das Kieler Institut für Weltwirtschaft (IfW) prognostizieren für 2016 mit 1,7 % eine leichte Wachstumsbeschleunigung. Während der IWF für 2017 nochmals 1,7 % Wachstum unterstellt, geht das IfW von 2,0 % aus. Einhellig wird erwartet, dass das Expansionstempo 2016 u. a. in Frankreich und Italien zunimmt. Spanien soll weiterhin robust wachsen. Insgesamt gleichen sich die Wachstumsraten der Länder in der Währungsunion stärker an. Die EZB signalisiert, trotz der US-Zinswende an der expansiven Geldpolitik festzuhalten und falls nötig weiter zu lockern. Der niedrige Eurokurs und die allmählich belebte globale Nachfrage stimulieren Exporte und Industriekonjunktur. Anfang 2016 lag die Kapazitätsauslastung im Euroraum gemäß Eurostat bei 81,3 % (Q1 2015: 80,2 %). Die guten Finanzierungsbedingungen sollten daher die Investitionstätigkeit 2016 weiter beflügeln. In diesem Umfeld rechnet das IfW mit einem Plus bei den Bruttoanlageinvestitionen von 2,5 %. Für Deutschland schätzt das Kieler Institut, dass die Wirtschaft weiter Fahrt aufnimmt, 2016 (2,2 %) und 2017 (2,3 %) dynamisch wächst und folglich wieder der Wachstumsmotor im Euroraum sein wird. Der Konsum bleibt stark. Zusätzlich tragen höhere Ausrüstungs- und Bauinvestitionen den Aufschwung.

Diese gesamtwirtschaftliche Perspektive für 2016 stellt die Basis der Prognose und des Ausblicks der NORMA Group dar.

PROGNOSEN FÜR DAS BIP-WACHSTUM (REAL)

in %	2015	2016e	2017e
Welt	+3,1	+3,4	+3,6
USA	+2,4	+2,6	+2,6
China	+6,9	+6,3	+6,0
Eurozone	+1,5	+1,7	+1,7
Deutschland ¹	+1,7	+2,2	+2,3

Quellen: IWF, ¹ Institut für Weltwirtschaft (IfW)

Überwiegend positive Rahmenbedingungen für wichtige Kundenindustrien der NORMA Group

Mit der zu erwartenden moderaten Belebung der internationalen Konjunktur in den Jahren 2016 und 2017 verbessern sich auch das Umfeld und die Perspektiven für wichtige Kundenindustrien der NORMA Group.

Maschinenbau

Wegen des schwierigen internationalen Umfelds für den Maschinenbau erwartet der Branchenverband VDMA für 2016 eine verhaltende Entwicklung. Der Weltmaschinenumsatz soll erneut nur um real 1 % steigen. Für die beiden dominierenden Märkte China (+1 %) und USA (+1 %) prognostiziert der VDMA nur moderates Wachstum. Für Russland werden stagnierende Umsätze und für Brasilien ein weiterer Rückgang um 2 % unterstellt. Dafür wird erwartet, dass sich die Asien-Umsätze trotz Nullwachstums in Japan erholen, mit zum Teil robusten Zuwachsraten (Indien, Südkorea: jeweils +7 %). Im Euroraum und Europa insgesamt dürften die Umsätze demnach 2016 jeweils um real 1 % steigen. Zwar zogen in Deutschland die Bestellungen zuletzt wieder an (2015: real +1 %) und der niedrige Euro dürfte den Export außerhalb Europas stützen. Der VDMA kalkuliert dennoch wegen des labilen Umfelds für 2016 nur mit einem Nullwachstum in der realen Produktion. Der Branchenumsatz steigt damit nominal um knapp 1 % auf EUR 220 Mrd. (real: +0 %). Impulse erhofft sich die Branche von der Aufhebung der Iran-Sanktionen und von stärkeren Investitionen in Richtung Industrie 4.0.

MASCHINENBAU: REALE VERÄNDERUNG DES BRANCHENUMSATZES

in %	2014	2015	2016e
China	9	2	1
USA	6	0	1
Eurozone	1	2	1
Welt	5	1	1

Quelle: VDMA

Automobilindustrie

In dem Umfeld aus niedrigen Ölpreisen und einer leicht besseren Weltkonjunktur zeichnet sich für die Automobilindustrie anhaltendes Wachstum ab. LMC Automotive rechnet mit einem dynamischeren Zuwachs als im Vorjahr. In der breiten Definition der Passenger Vehicles (Pkw, Light Trucks) wird für 2016 ein globales Produktionsplus von 4,2 % auf 92,3 Mio. Einheiten vorhergesagt, der Absatz soll um 3,7 % steigen. IHS Automotive erwartet ein Verkaufsplus von 2,7 %. Der deutsche Verband VDA geht für den eng abgegrenzten Pkw-Weltmarkt von einem Zuwachs um 2 % auf 78,1 Mio. Einheiten aus. Die drei großen Märkte, China, USA und Westeuropa, werden demnach weiter, aber nur moderat expandieren. Für China wird ein Plus von 2 % bei Pkw unterstellt, für die USA (Light Vehicles) nur ein Zuwachs von 1 % (VDA). Der europäische Verband ACEA rechnet für die EU mit einem Anstieg der Pkw-Verkäufe um etwa 2 %, der VDA für Westeuropa insgesamt mit plus 1 %. Nach zum Teil sehr starken Zuwachsraten flacht das Tempo in den Volumenmärkten Großbritannien, Italien, Frankreich und Deutschland 2016 ab. Für Deutschland rechnet der VDA bei Exporten und Inlandsproduktion mit einem Wachstum von 1 %. Die Auslandsfertigung soll 2016 um 3 % gesteigert werden.

AUTOMOBILINDUSTRIE: GLOBALE PRODUKTIONS- UND ABSATZENTWICKLUNG (PASSENGER VEHICLES)

in %	2014	2015	2016e	2017e
Produktion	2,9	1,6	4,2	2,1
Absatz	3,5	1,2	3,9	2,8

Quelle: LMC Automotive

Bauwirtschaft

Die Prognose des Ifo Instituts und des Branchennetzwerks Euroconstruct gibt einen positiven Ausblick für Europas Bauwirtschaft. Das Branchenumfeld bleibt für den Neubau sowie für die Modernisierung und Instandhaltung günstig. So rechnen die Experten für 2016 mit einer Wachstumsbeschleunigung in der europäischen Bauproduktion auf real 3,0 % (2015: 1,6 %). Dabei entfallen auf die Hauptmärkte (Deutschland, Großbritannien, Frankreich, Italien, Spanien, Polen) in Summe allein drei Viertel des gesamten Wachstums. Europas Bauproduktion soll auch 2017 mit real 2,7 % stark expandieren und 2018 auf Wachstumskurs bleiben (real +2,0 %). Bis 2018 werden durchgängig Zuwächse im Wohnungs-, Wirtschafts- und Tiefbau unterstellt. Das IfW prognostiziert hohe Steigerungen der Bauinvestitionen in Deutschland für 2016 von real 3,0 % (Vorjahr: +0,2 %) und für 2017 von 3,3 %. Der Wohnungsbau, das größte Segment, treibt mit Zuwächsen von 3,6 % (2016) und 4,0 % (2017) weiterhin die Branchenkonjunktur. Zudem sollte der öffentliche Bau deutlich wachsen. Auch die deutschen Fachverbände (ZDB, HDB) blicken zuversichtlich auf das

Baujahr 2016 und kalkulieren mit einem Plus im baugewerblichen Umsatz von nominal 3,0 % auf EUR 103,2 Mrd. Dabei sollen Hoch- und Tiefbau gleichermaßen mit 3,0 % wachsen. Bei einem stabilen Umsatz im Wirtschaftsbau geht die Prognose von deutlichen Zuwächsen im Wohnungs- (+ 5,0 %) und öffentlichen Bau (+ 4,0 %) aus.

BAUINDUSTRIE: ENTWICKLUNG DER EUROPÄISCHEN BAUPRODUKTION

in %	2014	2015	2016e	2017e
Westeuropa	1,1	1,3	2,9	2,5
Osteuropa	4,7	6,0	5,1	6,2
Europa	1,3	1,6	3,0	2,7

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

4.2. KÜNFTIGE ENTWICKLUNG DER NORMA GROUP SE

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

Darüber hinaus stehen die Internationalisierung und insbesondere der Ausbau der Aktivitäten in den Regionen Asien-Pazifik, Amerika und EMEA im Fokus. Damit sollen Chancen genutzt und die Wertschöpfung in die jeweilige Region bzw. das jeweilige Land verlegt werden.

Die NORMA Group SE erwirtschaftet aufgrund der Holdingfunktion den wesentlichen Teil der Erträge aus Ergebnisabführungen und Beteiligungserträgen sowie aus Lizenzen. Die Höhe dieser Einnahmen wird dabei wesentlich von der wirtschaftlichen Lage der verbundenen Unternehmen beeinflusst. Derzeit geht die NORMA Group SE im Vergleich zu 2015 für 2016 von leicht höheren Lizenzerträgen aus. Die Erträge aus Lizenzen werden sich allerdings auch 2016 annähernd mit den Lizenzaufwendungen ausgleichen. Unter Berücksichtigung der erwarteten Gewinnabführung der NORMA Group Holding GmbH, der Beteiligungserträge sowie des Zinsergebnisses wird für die Jahre 2016 und 2017 mit einem gegenüber dem Jahr 2015 leicht erhöhten Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit gerechnet. Für die Jahre 2016 und 2017 erwartet das Unternehmen wie im Berichtsjahr keine außerordentlichen Erträge und Aufwendungen, sodass auch von einem moderat steigenden Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit auszugehen ist. Die einkommensabhängigen Steuern erwartet der Vorstand auf dem Niveau des Berichtsjahres bzw. moderat ansteigend. In diesem Zusammenhang wird davon ausgegangen, dass die Dividendenfähigkeit der Gesellschaft sichergestellt ist.

5. Corporate-Governance-Bericht inklusive Erklärung zur Unternehmensführung

Gute Corporate Governance sichert die nachhaltige Entwicklung der NORMA Group und das dauerhafte Wachstum der Gruppe. Die NORMA Group ist sich der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Verantwortung gegenüber ihren Aktionären, Mitarbeitern, Geschäftspartnern und den Menschen in ihrem internationalen sozialen Umfeld bewusst und richtet ihre Unternehmensführung auf Nachhaltigkeit und Transparenz aus.

Der Vorstand gibt im Folgenden die Erklärung zur Unternehmensführung gemäß § 289a HGB und Ziffer 3.10 des Deutschen Corporate Governance Kodex ab, die Teil des Konzernlageberichts ist.

5.1. ERKLÄRUNG 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 19. Februar 2016 sowie alle weiteren früheren Erklärungen sind im Investor-Relations-Bereich der Internetseite der NORMA Group veröffentlicht. @ <http://investoren.normagroup.com>.

Die Erklärung vom 19. Februar 2016 lautet wie folgt:

Die NORMA Group SE entspricht seit Abgabe der letzten Erklärung mit den nachfolgenden Ausnahmen den vom Bundesministerium der Justiz im amtlichen Teil des Bundesanzeigers bekannt gemachten Empfehlungen der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex (DCGK) in der Fassung vom 5. Mai 2015 (veröffentlicht am 12. Juni 2015) 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 Gutachter, auch an der Vergütungsstruktur in der Gesellschaft bzw. der gesamten NORMA Group. Bislang hat der Aufsichtsrat aufgrund der dynamischen Entwicklung der NORMA Group weder den oberen Führungskreis noch die relevante Belegschaft explizit definiert und berücksichtigt diese Gruppen daher auch nicht in zeitlicher Entwicklung.

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

Der mögliche Brutto-Optionsgewinn aus dem Matching-Stock-Programm des Vorstandes ist in Summe auf einen prozentualen Anteil des durchschnittlichen jährlichen 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, 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.

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

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

Gemäß Beschluss der Hauptversammlung vom 6. April 2011 wird die Vergütung des Vorstands für die Geschäftsjahre 2011 bis einschließlich 2015 nicht individuell offengelegt. An diesen Beschluss sehen sich Vorstand und Aufsichtsrat gebunden. Daher können die dem Deutschen Corporate Governance Kodex beigefügten Mustertabellen nicht unverändert verwendet, sondern nur die einzelnen Bestandteile der Vergütung jeweils als Gesamtsumme für den gesamten Vorstand dargestellt werden. Aus Sicht von Vorstand und Aufsichtsrat ist diese Darstellung ausreichend, damit die Angemessenheit der Vorstandsvergütung bewertet werden kann.

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

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

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

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

Sämtliche Mitglieder des ersten Aufsichtsrats der NORMA Group SE wurden im Rahmen der SE-Umwandlung gemäß Art. 40 Abs. 2 Satz 2 SE-VO durch die Satzung bestellt, um sicherzustellen, dass der Beschluss zur Wahl der Aufsichtsratsmitglieder nicht gesondert angefochten werden

konnte. Andernfalls hätte das Risiko nicht ausgeschlossen werden können, dass die Gesellschaft nach Eintragung der Umwandlung keinen oder einen unvollständig besetzten Aufsichtsrat gehabt hätte. Die Wahlen zukünftiger Mitglieder sollen als Einzelwahl erfolgen.

5.2. RELEVANTE ANGABEN ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNGSPRAXIS

Kompetenzverteilung zwischen Vorstand und Aufsichtsrat

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

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

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

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

Vorstand und Management der Regionen

Der Vorstand der NORMA Group SE hat vier Mitglieder: Herr Werner Deggim (Vorstandsvorsitzender), Bernd Kleinhens (Vorstand Business Development), Dr. Michael Schneider (Finanzvorstand) und John Stephenson (Vorstand Operations). Der Vorstandsvorsitzende leitet auch die Corporate-Responsibility-Initiative der NORMA Group und ist für die Themen Umwelt, Soziales und Unternehmensführung zuständig (Environmental, Social, Governance – ESG), soweit es sich nicht um Einzelthemen insbesondere zu Umweltfragen handelt, für die speziell der Vorstand Operations, Herr Stephenson, zuständig ist.

Der frühere Finanzvorstand Dr. Othmar Belker verließ das Unternehmen mit Ablauf seines Dienstvertrags zum Ende des 1. Quartals 2015. In der Übergangszeit übernahm der Vorstandsvorsitzende die Aufgaben des Finanzvorstands, bis Herr Dr. Michael Schneider am 1. Juli 2015 sein Amt antrat.

Aufgabenverteilung und innere Ordnung des Vorstands richten sich nach den Gesetzen, der Satzung der NORMA Group SE und der vom Aufsichtsrat erlassenen Geschäftsordnung des Vorstands sowie den internen Richtlinien, einschließlich Compliance-Dokumenten und dem Geschäftsverteilungsplan.

Beschlüsse des Vorstands werden grundsätzlich mit einfacher Mehrheit gefasst. Sollte es zu Stimmgleichheit kommen, entscheidet die Stimme des Vorsitzenden. Die Vorstandsmitglieder sind allerdings angehalten, sich um Einstimmigkeit zu bemühen. Soweit ein Mitglied des Vorstands an einer Abstimmung nicht teilnehmen kann, wird seine Zustimmung nachträglich eingeholt. Bei besonders wichtigen Fragen ist der Gesamtvorstand zuständig. Gemäß der Geschäftsordnung des Vorstands sind dies die Folgenden: Die Erstellung der Berichte des Vorstands zur Information des Aufsichtsrats und der viertel- und halbjährlichen Berichte, grundlegende Organisationsmaßnahmen einschließlich Erwerb oder Veräußerung nicht unerheblicher Unternehmensteile und Angelegenheiten der Strategie- und Geschäftsplanung, Maßnahmen im Zusammenhang mit der Implementierung und Kontrolle eines Überwachungssystems im Sinne von § 91 Abs. 2 AktG, die Abgabe der Entsprechenserklärung nach § 161 Abs. 1 AktG, die Aufstellung des Konzern- und Jahresabschlusses sowie vergleichbarer Berichte, die Einberufung der Hauptversammlung sowie Anfragen und Beschlussvorschläge des Vorstands, die in der Hauptversammlung behandelt und über die abgestimmt werden soll. Darüber hinaus kann jedes Vorstandsmitglied verlangen, dass sich der Gesamtvorstand mit einer Angelegenheit befasst. Der Vorstand hat keine Ausschüsse gebildet. Vorstandssitzungen finden in der Regel einmal im Monat statt. Zusätzlich tagt der Vorstand regelmäßig wenigstens einmal im Monat zusammen mit weiteren Führungskräften der Gruppe.

Jedes Vorstandsmitglied ist verpflichtet, etwaige Interessenkonflikte unverzüglich gegenüber dem Aufsichtsrat offenzulegen und die anderen Vorstandsmitglieder hierüber zu informieren. 2015 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 2015 nicht abgeschlossen.

Nebentätigkeiten eines Vorstandsmitglieds muss der Aufsichtsrat ebenfalls zustimmen. So hat er zugestimmt, dass der Finanzvorstand Herr Dr. Schneider weiterhin Mitglied des Aufsichtsrats der Leitwerk AG, Appenweier, und des Aufsichtsrats der accuris AG, München ist. Die übrigen Mitglieder des Vorstands üben keine zustimmungspflichtigen Nebentätigkeiten aus.

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

Aufsichtsrat

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

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

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

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

Fünf der sechs Mitglieder des Aufsichtsrats, Herr Dr. Wolf, Herr Berg, Herr Hauptmann, Herr Michelberger und Herr Dr. Schug sind seit 2011 Mitglieder des Aufsichtsrats, Frau Schulte ist seit 2012 Mitglied des Aufsichtsrats. Die Amtszeit aller Mitglieder des Aufsichtsrats begann 2013 und dauert längstens bis zur Hauptversammlung, die über die Entlastung des Aufsichtsrats für das vierte Geschäftsjahr nach Beginn der Amtszeit

beschließt (wobei das Geschäftsjahr 2013, in dem die Amtszeit begann, nicht mitgerechnet wird), spätestens jedoch sechs Jahre nach Amtsbeginn. Dies ist also voraussichtlich bis zur Hauptversammlung 2018, spätestens 2019.

Jedes Mitglied des Aufsichtsrats ist verpflichtet, Interessenskonflikte zu melden. Im Jahr 2015 trat kein Interessenkonflikt auf. Kein Mitglied des Aufsichtsrats übt bei einem wesentlichen Wettbewerber der NORMA Group Organfunktionen aus oder erbringt einem solchen Wettbewerber Beratungsleistungen. Berater- oder sonstige Dienstleistungs- oder Werkverträge zwischen Gesellschaften der NORMA Group und einem Mitglied des Aufsichtsrats bestehen nicht.

Im Geschäftsjahr 2015 fanden vier ordentliche Sitzungen des Aufsichtsrats statt. An diesen Sitzungen nahmen sämtliche Mitglieder des Aufsichtsrats und des Vorstands teil.

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

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

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

Vorsitzender des Prüfungsausschusses ist Dr. Christoph Schug, weitere Mitglieder sind Lars M. Berg und Knut J. Michelberger. Insbesondere aufgrund ihrer langjährigen Tätigkeiten als Finanzvorstand, Geschäftsführer oder Berater verfügen die Mitglieder des Prüfungsausschusses über besondere Kenntnisse und Erfahrungen in der Anwendung von Rechnungslegungsgrundsätzen und internen Kontrollverfahren. Sie sind unabhängige Finanzexperten im Sinne von § 100 Abs. 5 AktG. Im Geschäftsjahr 2015 fanden drei Sitzungen des Prüfungsausschusses und drei Telefonkonferenzen statt.

Der Präsidial- und Nominierungsausschuss bereitet Personalentscheidungen des Aufsichtsrats vor. Dieser Ausschuss hat im Einzelnen folgende Aufgaben: Vorbereitung der Beschlüsse des Aufsichtsrats über Abschluss, Änderung und Beendigung der Anstellungsverträge mit den Vorstandsmitgliedern im Rahmen des vom Aufsichtsrat beschlossenen Vergütungssystems, Vorbereitung der Beschlüsse des Aufsichtsrats über Stellung eines Antrags auf Herabsetzung der Bezüge eines Vorstandsmitglieds durch das Gericht nach § 87 Abs. 2 AktG, Vorbereitung der Beschlüsse des Aufsichtsrats über die Struktur des Vergütungssystems für den Vorstand, Vertretung der Gesellschaft gegenüber ausgeschiedenen Vorstandsmitgliedern nach § 112 AktG, Einwilligung zu Nebenbeschäftigungen sowie zu anderweitigen Tätigkeiten eines Vorstandsmitglieds nach § 88 AktG, Gewährung von Darlehen an die in § 89 AktG (Kreditgewährung an Vorstandsmitglieder) und § 115 AktG (Kreditgewährung an Aufsichtsratsmitglieder) genannten Personen, Zustimmung zu Verträgen mit Aufsichtsratsmitgliedern nach § 114 AktG und Vorschlägen von geeigneten Personen zur Besetzung des Aufsichtsrats im Fall der Wahl von Aufsichtsratsmitgliedern in der Hauptversammlung. Dem Präsidial- und Nominierungsausschuss gehörten 2015 der Aufsichtsratsvorsitzende Dr. Stefan Wolf als Vorsitzender sowie als weitere Mitglieder Dr. Christoph Schug und Lars M. Berg an. Im Jahr 2015 fand keine Sitzung des Präsidial- und Nominierungsausschusses statt.

5.3. AKTIONÄRE UND HAUPTVERSAMMLUNG

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

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

Die NORMA Group SE veröffentlicht die Einberufung und sämtliche Unterlagen, die der Hauptversammlung zugänglich gemacht werden, rechtzeitig auf ihrer Homepage. Im Anschluss an die Hauptversammlung stehen dort ebenfalls Angaben zu Teilnehmerzahlen und Abstimmungsergebnissen zur Verfügung.

@ <http://investors.normagroup.com/hv>.

5.4. AKTIENBESITZ DES VORSTANDS UND DES AUFSICHTSRATS

Von den insgesamt 31.862.400 Aktien der NORMA Group SE hielten Vorstand und Aufsichtsrat am 31. Dezember 2015 zusammen 730.904 (2,3 %) der Aktien. Auf den Aufsichtsrat

SONSTIGE MANDATE DER AUFSICHTSRATSMITGLIEDER

Aufsichtsratsmitglied, ausgeübter Beruf	Sonstige Mandate in Aufsichtsräten und vergleichbaren Gremien
Dr. Stefan Wolf, Vorstandsvorsitzender (CEO) der ElringKlinger AG	Mitglied des Aufsichtsrats der Allgaier Werke GmbH, Ugingen, Deutschland Mitglied des Aufsichtsrats der Fielmann AG, Hamburg, Deutschland (bis 9. Juli 2015)
Lars Berg, Berater für verschiedene Unternehmen aus den Bereichen Telekommunikation, Medien und Finanzen	Vorsitzender des Aufsichtsrats der Net Insight AB, Stockholm, Schweden Vorsitzender des Aufsichtsrats der Greater Than AB, Stockholm, Schweden (seit 5. Februar 2016) Mitglied des Aufsichtsrats der BioElectric Solutions AB, Stockholm, Schweden Mitglied des Aufsichtsrats der OnePhone Holding AB, Stockholm, Schweden (bis 23. September 2015)
Günter Hauptmann, Berater	Mitglied des Aufsichtsrats der Geka GmbH, Bechhofen, Deutschland Vorsitzender des Beirats der GIF GmbH, Alsdorf, Deutschland
Knut J. Michelberger, Mitglied der Geschäftsführung der Kaffee-Partner- Holding GmbH und deren Tochtergesellschaften	Mitglied des Aufsichtsrats der Rena Technologies GmbH, Gütenbach, Deutschland
Dr. Christoph Schug, Unternehmer	Mitglied des Verwaltungsrats der AMEOS Gruppe AG, Zürich, Schweiz Mitglied des Aufsichtsrats der BCG Baden-Baden Cosmetics Group AG, Baden-Baden, Deutschland (bis Ende Mai 2015)
Erika Schulte, Geschäftsführerin der Hanau Wirtschaftsförderung GmbH und Liquidatorin der Technologie- und Gründerzentrum Hanau GmbH	keine weiteren Mandate in Aufsichtsräten oder vergleichbaren Gremien

entfielen 87.083 (0,3 %), auf den Vorstand 643.821 (2,0 %), wobei auch kein Mitglied des Vorstands mehr als 1 % der Aktien der NORMA Group SE hielt. Diese Aktien wurden überwiegend vor dem Börsengang 2011 erworben, indem Geschäftsanteile an der ehemaligen NORMA Group GmbH in Aktien an der NORMA Group AG umgewandelt wurden. Daher wurden diese Erwerbe nicht als Directors' Dealings veröffentlicht.

5.5. DIRECTORS' DEALINGS

Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats oder ihnen nahestehende Personen sind nach § 15a WpHG 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.

2015 wurden der NORMA Group folgende Transaktionen im Rahmen von Directors' Dealings gemeldet:

DIRECTORS' DEALINGS

Käufer/Verkäufer	Bernd Kleinhens	Bernd Kleinhens
Art der Transaktion	Verkauf	Verkauf
Datum der Transaktion	13. August 2015	14. August 2015
Stückpreis in EUR	46,06	46,09
Stückzahl	13.553	797
Gesamtwert in EUR	624.251,18	36.733,73

5.6. AKTIENOPTIENSPROGRAMME UND WERTPAPIERÄHNLICHE ANREIZSYSTEME

Die Grundzüge der Vorstandsvergütung werden im Vergütungsbericht beschrieben, der Teil des Lageberichts ist. → [Vergütungsbericht, S. 34.](#)

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

5.7. SONSTIGE MANDATE IN VORSTÄNDEN BÖRSENNOTIERTER GESELLSCHAFTEN UND AUFSICHTSGREMIEN

Die im Geschäftsjahr 2015 ausgeübten Berufe und weitere Mandate in Aufsichtsräten oder vergleichbaren Aufsichtsgremien der Mitglieder des Aufsichtsrats der NORMA Group sind in der obigen Tabelle dargestellt.

5.8. ZIELGRÖSSEN FÜR DEN FRAUENANTEIL

Gemäß den 2015 eingeführten gesetzlichen Vorgaben hat der Aufsichtsrat der NORMA Group SE für den Aufsichtsrat und Vorstand der NORMA Group SE bzw. der Vorstand für die Führungsebene der NORMA Group SE unterhalb des Vorstands Zielgrößen für den Frauenanteil und die Frist zur Umsetzung festgelegt.

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

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

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

In der NORMA Group SE waren bei Beschlussfassung im September 2015 zur Festlegung der Zielgrößen und am Bilanzstichtag von insgesamt 17 Angestellten zehn Frauen. Unter den insgesamt vier Personen, die die erste Führungsebene unterhalb des Vorstands bilden, sind zwei Frauen. Die NORMA Group SE hat nur eine Führungsebene unterhalb des Vorstands. Sie umfasst alle Personen, die direkt an den Vorstand berichten und ihrerseits Führungsaufgaben gegenüber Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wahrnehmen. Eine zweite Führungsebene, für die der Vorstand dann ebenfalls hätte Zielgrößen festlegen müssen, existiert nicht.

Angesichts des aktuellen Frauenanteils von 50 % hat der Vorstand die Zielgröße für den Frauenanteil in der ersten Führungsebene unter dem Vorstand, die bis zum 30. Juni 2017 zu erfüllen ist, auf mindestens 25 %, d. h. wenigstens eine Frau, festgelegt. Damit ist weder eine Verringerung des Frauenanteils beabsichtigt, noch ausgeschlossen, dass der Frauenanteil auf einen Wert über dem derzeitigen Anteil steigt. Der Vorstand hat mit der aktuellen Besetzung von Führungspositionen seines Erachtens nach bewiesen, dass es ihm gelungen ist und auch in Zukunft gelingen sollte, qualifizierte Frauen für Führungspositionen in der NORMA Group SE zu gewinnen.

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

5.9. COMPLIANCE

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

Die gruppenweiten Compliance-Aktivitäten leitet der Chief Compliance Officer der NORMA Group. Er ist in der NORMA Group SE angestellt und berichtet direkt an den Vorstandsvorsitzenden.

Zur weiteren Professionalisierung des Compliance-Programms verstärkte die NORMA Group ihre bestehende, zentrale Compliance-Organisation im Jahr 2015 personell. Neben der auf Gruppenebene bestehenden Compliance-Abteilung gibt es auf Ebene der Regionen und der Einzelgesellschaften Compliance Officers. So berichten die drei regionalen Compliance Officers der Regionen EMEA, Amerika und Asien-Pazifik an den Chief Compliance Officer. Schließlich hat jede operativ tätige Konzerngesellschaft einen eigenen Compliance Officer, der an den jeweils zuständigen Regional Compliance Officer berichtet. Gegenüber dem Vorstand überwacht der Aufsichtsrat die Einhaltung der Compliance-Regeln.

Die Compliance-Organisation führt gemeinsam mit den relevanten Funktionen und Fachbereichen Risikoanalysen durch, um das Risikoprofil von Ländern, Konzerngesellschaften und Funktionen zu ermitteln und zu überwachen. Auf dieser Basis identifiziert sie den jeweiligen Handlungsbedarf und leitet korrespondierende Maßnahmen ein. Zu ausgewählten Risikobereichen führt sie spezifische Mitarbeiterschulungen durch. Im Übrigen werden alle Mitarbeiter weltweit vor Ort in persönlichen Trainings oder in Online-Trainings zu grundlegenden Compliance-Regeln geschult. Wichtige, aktuelle Compliance-Informationen erhalten die Mitarbeiter regelmäßig über die Intranetseite, die Mitarbeiterzeitung und Aushänge.

Die Compliance-Richtlinien der NORMA Group sind wichtige Mittel, um den Mitarbeitern ihre ethischen und rechtlichen Pflichten aufzuzeigen. Die zentralen Compliance-Dokumente, der Verhaltenskodex („Code of Conduct“) sowie die beiden Grundsatzrichtlinien „Interessenkonflikte“ und „Antikorruption“, sind für alle Mitarbeiter der NORMA Group verbindlich. Für Lieferanten gilt ein eigener Verhaltenskodex. Er soll dazu beitragen, dass innerhalb der Lieferkette der NORMA Group Gesetze und ethische Regeln eingehalten werden. Die Compliance-Dokumente werden regelmäßig überprüft, bei Bedarf an geänderte rechtliche oder gesellschaftliche Vorgaben angepasst und somit immer auf einem aktuellen Stand gehalten.

Die NORMA Group ermutigt ihre Mitarbeiter, Verstöße gegen Vorschriften und interne Richtlinien anzuzeigen, auch über Hierarchieebenen hinweg. Im Jahr 2015 wurden die bestehenden Meldewege weiter professionalisiert und ein internetbasiertes Hinweisgebersystem („Whistleblower-System“) eingeführt. Es ermöglicht unternehmensinternen und -externen Hinweisgebern, Verdachtsfälle zu melden. Hinweisen auf Compliance-Verstöße gehen die Mitglieder der Compliance-Organisation in jedem Fall nach. Soweit Verstöße gegen Compliance-Regeln aufgedeckt oder Schwächen in der Organisation erkannt werden, leitet die Geschäftsführung in Abstimmung mit der Compliance-Organisation zeitnah erforderliche Maßnahmen ein. Diese Maßnahmen reichen beispielsweise – je nach konkretem Einzelfall – von gezielten zusätzlichen Schulungen, Änderungen der Organisationsabläufe bis hin zu disziplinarischen Mitteln, einschließlich Beendigung des Arbeitsverhältnisses.

5.10. ANGABEN ZUM WIRTSCHAFTSPRÜFER, ROTATION

Die PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Frankfurt am Main, hat die Jahresabschlüsse der NORMA Group SE bzw. der NORMA Group AG sowie die Konzernabschlüsse für die Geschäftsjahre 2011 bis 2015 geprüft. Das Amt des links unterzeichnenden Wirtschaftsprüfers übte dabei jeweils Herr Dr. Ulrich Störk aus. Darüber hinaus hat PWC unter seiner Leitung rückwirkend die Jahre 2009 und 2010 für den Prospekt im Rahmen des Börsengangs 2011 geprüft. Sollte PWC erneut der Hauptversammlung als Prüfer vorgeschlagen und von ihr gewählt

werden, hat die NORMA Group mit PWC besprochen, dass die Rolle des links unterzeichnenden Prüfers zur Wahrung der Unabhängigkeit neu besetzt wird. Der rechts unterzeichnende Prüfer Benjamin Hessel übte dieses Amt seit der Prüfung des Geschäftsjahres 2012 aus.

Um die Unabhängigkeit des Prüfers sicherzustellen, müssen sämtliche Leistungen weltweit, die von einer Gesellschaft des PWC-Verbands an eine Gesellschaft der NORMA Group erbracht werden sollen, vom Vorstand der NORMA Group SE vorab erlaubt werden. Der Vorstand stimmt nur zu, wenn ein zwingender inhaltlicher Bezug zur Abschlussprüfung besteht.

6. Vergütungsbericht für Vorstand und Aufsichtsrat

6.1. VERGÜTUNG DES VORSTANDS

Grundzüge des Vergütungssystems für die Vorstandsmitglieder

Das Vergütungssystem bei der NORMA Group SE ist mit dem Ziel verbunden, die Vorstandsmitglieder entsprechend ihrem Tätigkeits- und Verantwortungsbereich sowie aufgrund ihrer persönlichen Leistung in Übereinstimmung mit den gesetzlichen Vorgaben angemessen zu vergüten und langfristig Anreize zu schaffen, sich für den Erfolg des Unternehmens einzusetzen. Bei der Angemessenheit der Vergütung werden neben den Kriterien des Unternehmenserfolgs und der Zukunftsaussichten des Unternehmens auch die Üblichkeit der Vergütung unter Berücksichtigung des Vergleichsumfelds und der Vergütungsstruktur, die in der NORMA Group SE gilt, zugrunde gelegt.

Gemäß der Empfehlung des Deutschen Corporate Governance Kodex in der Fassung vom 5. Mai 2015 setzt sich die Vergütung aus einem fixen Bestandteil sowie variablen Bestandteilen zusammen.

Die Grundvergütung ist eine fixe, auf das Gesamtjahr bezogene Barvergütung, die sich am Verantwortungsbereich des jeweiligen Vorstandsmitglieds orientiert. Die Grundvergütung wird monatlich als Gehalt gezahlt.

Die variable Vergütung ist in Abhängigkeit vom Zeitpunkt des Dienstantritts der Vorstandsmitglieder unterschiedlich gestaltet. Bei den vor 2015 eingetretenen Vorständen besteht sie aus den folgenden Komponenten:

1. Der Jahresbonus ist eine variable Barvergütung, die sich nach dem messbaren Erfolg des Unternehmens im abgelaufenen Geschäftsjahr richtet. Als Bezugsparameter wird neben der Zielerreichung einer Ertragskomponente (bereinigtes EBITA) auch die Zielerreichung einer Liquiditätskomponente (operativer Free-Cashflow vor externer Verwendung) berücksichtigt.

Beide Kennzahlen werden jeweils für ein Geschäftsjahr auf der Grundlage der dem Konzernabschluss der Gesellschaft zu entnehmenden betriebswirtschaftlichen Kennzahlen ermittelt und mit den vom Aufsichtsrat vorher festgelegten Zielsetzungen verglichen. Aus der jeweiligen Zielerreichung der einzelnen Komponente (Bandbreite von 0 % bis 200 %) wird ein Prozentsatz abgeleitet, der mit dem Jahresgehalt des Vorstandsmitglieds multipliziert wird. Durch die Bandbreiten der Zielerreichung wird der maximale Jahresbonus auf 50 % des Jahresgehalts begrenzt. Im Falle negativer Entwicklungen ist eine Reduzierung bis auf EUR 0 möglich.

2. Das langfristige Long-Term-Incentive-Programm (LTI) der Gesellschaft ist Bestandteil einer auf eine nachhaltig positive Unternehmensentwicklung ausgerichteten variablen Vergütungskomponente. Das 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 das LTI linear bis hin zu einer Reduzierung auf EUR 0 gemindert, wenn die Planziele im Dreijahreszeitraum signifikant verfehlt werden.

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

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

Das MSP ist in Tranchen gegliedert. Die erste Tranche wurde am Tag des Börsengangs (8. April 2011) zugeteilt. Die weiteren Tranchen wurden jeweils zum 31. März der Folgejahre zugeteilt. Grundlage der Aktienoptionen bilden die im Rahmen des MSP zugeteilten oder erworbenen qualifizierten Aktien, die im Vorstandsdienstvertrag festgelegt sind. Die Anzahl der Aktienoptionen ergibt sich aus der Multiplikation der zum Zuteilungszeitpunkt gehaltenen qualifizierten Aktien (für 2012, 2013 und 2014 jeweils 108.452 Stück, für 2015 85.952 Stück) und des vom Aufsichtsrat festgelegten Optionsfaktors. Der Optionsfaktor wird für jede Tranche neu festgelegt. Für die Tranchen 2012, 2013, 2014 und 2015 beträgt er jeweils 1,5. In den Geschäftsjahren 2012 bis 2014 sind somit jeweils 162.679, im Geschäftsjahr 2015 sind 128.928 Aktienoptionen zu berücksichtigen. Jede Tranche wird unter Berücksichtigung geänderter Einflussfaktoren neu berechnet und ratierlich über den Erdienungszeitraum bilanziert.

Die Haltefrist beträgt jeweils vier Jahre und endet für die Tranche 2012, 2013, 2014 und 2015 am 31. März 2016, 2017, 2018 bzw. 2019. 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 2012, 2013, 2014 und 2015 wurde die Ausübungshürde auf 120 % des Ausübungspreises festgelegt. Für die Bestimmung des Ausübungspreises der Tranchen ab 2012 ist der gewichtete Durchschnitt der Schlusskurse der Aktie der Gesellschaft an den letzten 60 Börsenhandeltagen, die unmittelbar der Zuteilung der jeweiligen Tranche vorhergehen, maßgeblich. Dividendenzahlungen der Gesellschaft während der Haltefrist sind vom Ausübungspreis der jeweiligen Tranche abzuziehen.

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

Die Gesellschaft kann zum Zeitpunkt der Ausübung frei entscheiden, ob ein Ausgleich der Option in Aktien oder ein Barausgleich erfolgt. Die NORMA Group ging in den Vor-

jahren von einem Ausgleich in Eigenkapitalinstrumenten aus. Im April 2015 wurde das MSP durch Beschluss des Aufsichtsrats für die Tranche 2011 auf Barvergütung umgestellt. Durch diesen Beschluss und die damit begründete Historie kam es für die verbleibenden Tranchen zu einer Änderung der Einstufung von einem Ausgleich in Eigenkapitalinstrumenten hin zu einem Ausgleich durch Barvergütung. Aufgrund der Änderung der Einstufung der Aktienoptionen wurden die anteiligen Zeitwerte („Fair Values“) der Optionen zum Zeitpunkt der Änderung der Einschätzung neu berechnet. Für weitere Informationen wird auf den Konzernanhang verwiesen.

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

Tranchen	Optionsfaktor	Anzahl Optionen	Ausübungspreis in EUR	Ende der Haltefrist
2015	1,5	128.928	44,09	2019
2014	1,5	162.679	40,16	2018
2013	1,5	162.679	23,71	2017
2012	1,5	162.679	17,87	2016

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

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

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

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

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

Im Falle einer vorzeitigen Beendigung des Dienstvertrages ohne wichtigen Grund sollen gegebenenfalls zu vereinbarenden Zahlungen an den Vorstand den Wert von zwei Jahresvergütungen nicht überschreiten und höchstens dem Wert der Vergütung für die Restlaufzeit des Dienstvertrages entsprechen (vgl. Empfehlung Ziffer 4.2.3 DCGK). Bei Inanspruchnahme eines Sonderkündigungsrechts im Falle eines Kontrollwechsels erhält der Vorstand eine Abfindung in Höhe von drei Jahresvergütungen, jedoch nicht mehr als den Wert der Vergütung für die Restlaufzeit des Dienstvertrages (vgl. Ziffer 4.2.3 DCGK). Die Jahres-

vergütung enthält das aktuelle Jahresfestgehalt sowie kurz- und langfristige variable Vergütungsbestandteile des abgelaufenen Geschäftsjahres.

Als sonstige Vergütung steht den Vorstandsmitgliedern ein Dienstfahrzeug, auch zur privaten Nutzung zur Verfügung. Darüber hinaus werden dem Vorstand im Zusammenhang mit der Erfüllung seiner Dienstpflichten für die Gesellschaft entstehende angemessene Auslagen und Reisekosten im Rahmen der bei der Gesellschaft jeweils geltenden Richtlinien erstattet sowie Erfindervergütungen gewährt. Der gesetzliche Selbstbehalt in Höhe von 10 % der Schadenssumme der für die Führungskräfte der NORMA Group abgeschlossenen D&O-Versicherung wird von den Vorstandsmitgliedern jeweils privat getragen oder privat versichert.

Vergütung des Vorstands im Geschäftsjahr 2015

Die Gesamtbezüge des Vorstands nach § 315a i. V. m. § 315 Abs. 2 Nr. 4 und § 314 Abs. 1 Nr. 6 HGB betragen im Geschäftsjahr 2015 insgesamt EUR 4,6 Mio. (2014: EUR 3,2 Mio.). Darin enthalten sind fixe EUR 1,3 Mio. (2014: EUR 1,4 Mio.) und variable Bestandteile in Höhe von EUR 3,2 Mio. (2014: EUR 1,8 Mio.) sowie erstmalig Versorgungsaufwand in Höhe von EUR 0,1 Mio. (2014: EUR 0,0 Mio.).

Zusätzlich zu den obigen Vergütungen wurden im Rahmen der Umstellung des Matching-Stock-Programms (MSP) für den Vorstand der NORMA Group SE auf Barvergütung nach HGB EUR 6,3 Mio. als Aufwendungen erfasst.

Die variablen Bestandteile setzen sich aus dem kurzfristigen erfolgsabhängigen Jahresbonus und den langfristigen erfolgsabhängigen Vergütungen in Form des LTI bzw. NORMA-Value-Added Bonus und des MSP zusammen.

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

Gemäß Beschluss der Hauptversammlung vom 6. April 2011 soll eine individualisierte Offenlegung der Vorstandsbezüge nach § 314 Abs. 1 Nr. 6 lit. a) Satz 5 bis 9 HGB für die Jahre 2011 bis 2015 unterbleiben.

Die Vergütung des Vorstands stellt sich – gemäß Deutschem Corporate Governance Kodex in der Fassung vom 5. Mai 2015 unterschieden nach Gewährung für das Berichtsjahr und Zufluss im bzw. für das Berichtsjahr – wie folgt dar:

AN DEN VORSTAND GEWÄHRTE ZUWENDUNGEN

in TEUR	Gesamtvorstand			
	2014	2015	2015 (Min)	2015 (Max)
Festvergütung	1.300	1.248	1.248	1.248
Nebenleistungen	68	52	52	52
Summe	1.368	1.299	1.299	1.299
Einjährige variable Vergütung	325	461	0	849
Mehrjährige variable Vergütung				
LTI-Tranche 2015–2017	0	960	0	2.754
LTI-Tranche 2014–2016	933	0	0	0
Sonstige mehrjährige Vergütung	0	150	0	150
MSP 2015–2019	0	906	0	3.014
MSP 2014–2018	669	0	0	0
Summe	1.927	2.478	0	6.766
Versorgungsaufwand	0	137	137	137
Gesamtvergütung	3.295	3.914	1.436	8.203

ZUFLUSS DURCH VORSTANDSVERGÜTUNG

in TEUR	Gesamtvorstand	
	2014	2015
Festvergütung	1.300	1.248
Nebenleistungen	68	52
Summe	1.368	1.299
Einjährige variable Vergütung	438	461
Mehrjährige variable Vergütung		
LTI-Tranche 2012–2014	0	682
LTI-Tranche 2011–2013	1.698	0
MSP 2011–2015	0	2.265
Summe	2.136	3.409
Versorgungsaufwand	0	137
Gesamtvergütung	3.504	4.845

6.2. VERGÜTUNG DES AUFSICHTSRATS

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

Die Vergütung für die Aufsichtsratsstätigkeit wird am Tag nach der Hauptversammlung 2016 wie folgt gezahlt:

VERGÜTUNG DES AUFSICHTSRATS

Aufsichtsratsmitglied	Mitgliedschaft/ Vorsitz Ausschuss	Vergütung in EUR
Dr. Stefan Wolf	Aufsichtsratsvorsitzender	110.000
	Vorsitzender des Präsidial- und Nominierungsausschusses	
Lars M. Berg	stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender	95.000
	Mitglied des Prüfungsausschusses	
	Mitglied des Präsidial- und Nominierungsausschusses	
Günter Hauptmann	keine Ausschussmitgliedschaft	50.000
Knut J. Michelberger	Mitglied des Prüfungsausschusses	60.000
Dr. Christoph Schug	Vorsitzender des Prüfungsausschusses	95.000
	Mitglied des Präsidial- und Nominierungsausschusses	
Erika Schulte	keine Ausschussmitgliedschaft	50.000
Gesamt		460.000

Im Geschäftsjahr 2015 gab es keine Vergütungen an Aufsichtsratsmitglieder für persönlich erbrachte Leistungen (insbesondere Beratungs- und Vermittlungsleistungen).

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

7. Ergänzende Angaben nach dem Übernahmerichtlinien-Umsetzungsgesetz

Zu der nach § 289 Abs. 4 HGB geforderten Berichterstattung gibt die NORMA Group folgende Übersicht:

§ 289 (4) Nr. 1 HGB

Das Grundkapital der NORMA Group SE beträgt zum 31. Dezember 2015 EUR 31.862.400,00. Es ist eingeteilt in 31.862.400 auf den Namen lautende nennwertlose Stückaktien. Jede Aktie gewährt eine Stimme. Es bestehen keine unterschiedlichen Aktiengattungen. Die NORMA Group SE hält keine eigenen Aktien.

§ 289 (4) Nr. 2 HGB

Beschränkungen, die Stimmrechte oder die Übertragung von Aktien betreffen, oder entsprechende Vereinbarungen unter den Gesellschaftern, aus denen sich derartige Beschränkungen ergeben können, sind dem Vorstand der NORMA Group SE nicht bekannt.

§ 289 (4) Nr. 3 HGB

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

§ 289 (4) Nr. 4 HGB

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

§ 289 (4) Nr. 5 HGB

Arbeitnehmerbeteiligungsprogramme, über die Arbeitnehmer Aktien der NORMA Group SE erwerben könnten, bestehen nicht. Arbeitnehmer, die als Aktionäre an der NORMA Group SE beteiligt sind, üben ihre Kontrollrechte wie andere Aktionäre nach Maßgabe der gesetzlichen Vorschriften und der Satzung aus.

§ 289 (4) Nr. 6 HGB

Die Bestellung und Abberufung der Vorstandsmitglieder richtet sich nach § 84 f. AktG. Die Satzung der NORMA Group SE enthält diesbezüglich keine von den gesetzlichen Regelungen

abweichende Bestimmung. Der Aufsichtsrat bestimmt die konkrete Zahl der Mitglieder des Vorstands. Er kann einen Vorsitzenden des Vorstands sowie einen stellvertretenden Vorsitzenden oder einen Vorstandssprecher sowie einen stellvertretenden Vorstandssprecher ernennen.

Satzungsänderungen sind gemäß § 179 Abs. 1 AktG durch die Hauptversammlung zu beschließen. Gemäß § 179 Abs. 1 Satz 2 AktG kann die Hauptversammlung die Befugnis zu Änderungen, die nur die Fassung betreffen, dem Aufsichtsrat übertragen. Von dieser Möglichkeit hat die Hauptversammlung der NORMA Group SE Gebrauch gemacht: Der Aufsichtsrat ist gemäß § 14 (2) der Satzung befugt, Änderungen der Satzung zu beschließen, die nur deren Fassung betreffen. Gemäß § 20 Satz 3 der Satzung genügt für einen Beschluss über die Änderung der Satzung die einfache Mehrheit der abgegebenen Stimmen, sofern mindestens die Hälfte des Grundkapitals bei der Beschlussfassung vertreten ist und nicht gesetzlich zwingend eine andere Mehrheit vorgeschrieben ist.

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

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

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

§ 289 (4) Nr. 7 HGB

Genehmigtes Kapital 2015

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).

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.

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.

Bedingtes Kapital 2015

Der Vorstand ist ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats bis zum 19. Mai 2020 (einschließlich) einmalig oder mehrmals auf den Inhaber oder Namen lautende Wandel- und/oder Optionsschuldverschreibungen und/oder Genussrechte mit

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

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

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

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

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

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

Ermächtigung zum Erwerb eigener Aktien

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

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

oder durch auf deren Rechnung oder auf Rechnung der NORMA Group SE handelnde Dritte wie folgt zu verwenden:

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

Das Erwerbsrecht der Aktionäre auf diese eigenen Aktien ist bei einer entsprechenden Verwendung ausgeschlossen.

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

§ 289 (4) Nr. 8 HGB

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

§ 289 (4) Nr. 9 HGB

Für den Fall eines Kontrollwechsels bestehen Entschädigungsvereinbarungen der NORMA Group SE gegenüber dem Vorstand, jedoch nicht gegenüber Arbeitnehmern. Im Übrigen wird auf den [→ Vergütungsbericht, S. 34](#) verwiesen.

Erklärung zur Unternehmensführung

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

EINZEL- ABSCHLUSS

JAHRESABSCHLUSS 2015

Bilanz

zum 31. Dezember 2015

AKTIVA

in TEUR	31. Dez. 2015	31. Dez. 2014
A. Anlagevermögen		
I. Immaterielle Vermögensgegenstände		
1. entgeltlich erworbene Software	104	0
II. Sachanlagen		
1. Bauten auf fremden Grundstücken	45	49
2. andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	43	18
3. Anlagen im Bau	0	120
III. Finanzanlagen		
1. Anteile an verbundenen Unternehmen	307.487	307.487
2. Ausleihungen an verbundene Unternehmen	319.105	125.000
	626.784	432.674
B. Umlaufvermögen		
I. Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände		
1. Forderungen gegen verbundene Unternehmen	76.714	229.073
2. sonstige Vermögensgegenstände	1.174	338
II. Guthaben bei Kreditinstituten	665	89
	78.554	229.500
Summe Aktiva	705.337	662.174

PASSIVA

in TEUR	31. Dez. 2015	31. Dez. 2014
A. Eigenkapital		
I. Gezeichnetes Kapital*	31.862	31.862
II. Kapitalrücklage	216.601	216.466
III. Gewinnrücklagen		
1. andere Gewinnrücklagen	30.000	30.000
IV. Bilanzgewinn	55.551	38.963
	334.014	317.291
B. Rückstellungen		
1. Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	137	0
2. Steuerrückstellungen	8.638	0
3. Sonstige Rückstellungen	10.507	3.618
	19.282	3.618
C. Verbindlichkeiten		
1. Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	338.445	338.790
2. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	291	120
3. Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen	13.029	499
4. Sonstige Verbindlichkeiten	276	65
davon aus Steuern TEUR 273 (Vorjahr: TEUR 62),		
davon im Rahmen der sozialen Sicherheit TEUR 3 (Vorjahr: TEUR 3)		
	352.041	339.474
D. Passive latente Steuern	0	1.791
Summe Passiva	705.337	662.174

* Bedingtes Kapital TEUR 3.186 (Vorjahr: TEUR 12.505)

Gewinn- und Verlustrechnung der NORMA Group SE

für den Zeitraum vom 1. Januar bis 31. Dezember 2015

in TEUR	2015	2014
1. Sonstige betriebliche Erträge	20.663	26.015
davon aus der Währungsumrechnung TEUR 7.705 (Vorjahr: TEUR 8.729)		
2. Personalaufwand		
a) Löhne und Gehälter	- 12.668	- 4.704
b) soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung und für Unterstützung	- 353	- 289
davon für Altersversorgung TEUR 137 (Vorjahr: TEUR 121)		
3. Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens und Sachanlagen	- 40	- 17
4. Sonstige betriebliche Aufwendungen	- 24.022	- 19.783
davon aus der Währungsumrechnung TEUR 8.943 (Vorjahr: TEUR 3.878)		
5. Erträge aus Beteiligungen	0	30.000
davon aus verbundenen Unternehmen TEUR 0 (Vorjahr: TEUR 30.000)		
6. Erträge aus Ergebnisabführungsverträgen	62.977	0
davon aus verbundenen Unternehmen TEUR 62.977 (Vorjahr: TEUR 0)		
7. Erträge aus Ausleihungen des Finanzanlagevermögens	9.465	3.172
davon aus verbundenen Unternehmen TEUR 9.465 (Vorjahr: TEUR 3.172)		
8. Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	731	2.615
davon aus verbundenen Unternehmen TEUR 731 (Vorjahr: TEUR 2.615)		
9. Zinsen und ähnliche Aufwendungen	- 9.185	- 6.390
davon aus verbundenen Unternehmen TEUR 30 (Vorjahr: TEUR 0)		
10. Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	47.567	30.619
11. Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	- 7.083	- 2.129
12. Jahresüberschuss	40.485	28.490
13. Gewinnvortrag aus dem Vorjahr	15.066	10.473
14. Bilanzgewinn	55.551	38.963

Anhang für das Geschäftsjahr 2015

1. ALLGEMEINE ANGABEN

Die NORMA Group SE mit Sitz in Maintal 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 HGB anzusehen.

Der vorliegende Jahresabschluss für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember 2015 ist nach den deutschen handelsrechtlichen Vorschriften 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 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 bis zu EUR 410 werden im Zugangsjahr sofort abgeschrieben. Erforderliche außerplanmäßige Abschreibungen werden vorgenommen. Die durchschnittliche Abschreibungsdauer beträgt 5 Jahre.

Zu der Entwicklung des Anlagevermögens der NORMA Group SE verweisen wir auf die gesonderte Darstellung auf der folgenden Seite.

Die Finanzanlagen sind zu Anschaffungskosten bzw. dem niedrigeren beizulegenden Wert bewertet.

Zum Anteilsbesitz der NORMA Group SE verweisen wir auf die gesonderte Aufstellung der Anteilsbesitzliste.

ENTWICKLUNG DES ANLAGEVERMÖGENS FÜR DEN ZEITRAUM VOM 1. JANUAR BIS 31. DEZEMBER 2015

in TEUR	Anschaffungs- und Herstellungskosten					Kumulierte Abschreibungen					Buchwerte	
	01.01.15	Zugang	Abgang	Um- buchung	31.12.15	01.01.15	Zugang	Abgang	Um- buchung	31.12.15	31.12.15	31.12.14
	I. Immaterielle Vermögensgegenstände											
1. entgeltlich erworbene Software	1	0	0	120	121	1	16	0	0	17	104	0
II. Sachanlagen												
1. Bauten auf fremden Grundstücken	69	3	0	0	72	20	7	0	0	27	45	49
2. andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	52	42	0	0	94	34	17	0	0	51	43	18
3. Anlagen im Bau	120	0	0	-120	0	0	0	0	0	0	0	120
Summe Anlagevermögen	242	45	0	0	287	55	40	0	0	95	192	187
III. Finanzanlagen												
1. Anteile an verbundenen Unternehmen	307.487	0	0	0	307.487	0	0	0	0	0	307.487	307.487
2. Ausleihungen an verbundene Unternehmen	125.000	194.105	0	0	319.105	0	0	0	0	0	319.105	125.000
Summe Finanzanlagen	432.487	194.105	0	0	626.592	0	0	0	0	0	626.592	432.487
Summe	432.729	194.150	0	0	626.879	55	40	0	0	95	626.784	432.674

AUFSTELLUNG DER KONZERNUNTERNEHMEN DER NORMA GROUP ZUM 31. DEZEMBER 2015

Nr.	Gesellschaft	Sitz	ge- halten durch	Anteil in %		Wäh- rung	Eigen- kapital ¹	Ergebnis ¹
				der un- mittelbaren Mutter- gesellschaft	der NORMA Group SE			
Zentralfunktionen								
01	NORMA Group SE	Maintal, Deutschland						
02	NORMA Group APAC Holding GmbH	Maintal, Deutschland	01	100,00	100,00	TEUR	39	-2
03	NORMA Group Holding GmbH	Maintal, Deutschland	01	100,00	100,00	TEUR	106.814	0 ²
Segment EMEA								
04	NORMA Distribution Center GmbH	Marsberg, Deutschland	03	94,80	100,00	TEUR	2.175	0 ²
05	DNL GmbH & Co KG	Maintal, Deutschland	03	100,00	100,00	TEUR	6.543	1
06	NORMA Germany GmbH	Maintal, Deutschland	03	94,90	100,00	TEUR	56.306	0 ²
07	NORMA Türkei Verwaltungs GmbH	Maintal, Deutschland	03	100,00	100,00	TEUR	20	-2
08	DNL France S.A.S	Briey, Frankreich	03	100,00	100,00	TEUR	31.462	629
09	NORMA Distribution France S.A.S.	La Queue En Brie, Frankreich	08	100,00	100,00	TEUR	4.332	679
10	NORMA France S.A.S.	Briey, Frankreich	08	100,00	100,00	TEUR	3.147	-1.746
11	DNL UK Ltd.	Newbury, Großbritannien	03	100,00	100,00	TGBP	3.384	-406
12	NORMA UK Ltd.	Newbury, Großbritannien	11	100,00	100,00	TGBP	31.793	6.264
13	NORMA Italia SpA	Gavardo, Italien	03	100,00	100,00	TEUR	5.852	1.609
14	Groen Bevestigingsmaterialen B.V.	Purmerend, Niederlande	03	60,00	90,00	TEUR	1.406	1.229
15	NORMA Netherlands B.V.	Delft, Niederlande	19	100,00	100,00	TEUR	4.644	462
16	NORMA Polska Sp. z o.o.	Slawniów, Polen	03	100,00	100,00	PLN	116.525	33.302
17	NORMA Group Distribution Polska Sp. z o.o.	Krakau, Polen	16	100,00	100,00	PLN	5.100	513
18	NORMA Group CIS LLC	Togliatti, Russland	03	99,96	100,00	TRUR	110.504	14.218
19	DNL Sweden AB	Stockholm, Schweden	03	100,00	100,00	TSEK	78.062	1.653
20	NORMA Sweden AB	Stockholm, Schweden	19	100,00	100,00	TSEK	172.847	39.655
21	Connectors Verbindungstechnik AG	Tagelswangen, Schweiz	03	100,00	100,00	TCHF	9.231	1.892
22	NORMA Grupa Jugoistocna Evropa d.o.o.	Subotica, Serbien	03	100,00	100,00	TRSD	2.335.283	-18.068
23	Fijaciones NORMA S.A.	Barcelona, Spanien	03	100,00	100,00	TEUR	4.550	894
24	NORMA Czech, s.r.o.	Hustopece, Tschechien	03	100,00	100,00	TCZK	343.596	56.206
25	NORMA Turkey Baglanti ve Birlestirme Teknolojileri Sanayi ve Ticaret Limited Sirketi	Besiktas, Istanbul, Türkei	07	100,00	100,00	TTRL	2.734	801
Segment Amerika								
26	Craig Assembly Inc.	St. Clair, USA	29	100,00	100,00	TUSD	34.360	7.407
27	NORMA Michigan Inc.	Auburn Hills, USA	29	100,00	100,00	TUSD	71.723	3.189
28	NORMA US Holding LLC	Saltsburg, USA	29	100,00	100,00	TUSD	24.138	-1.350
29	NORMA Pennsylvania Inc.	Saltsburg, USA	01	100,00	100,00	TUSD	116.275	1.903
30	R.G.RAY Corporation	Auburn Hills, USA	29	100,00	100,00	TUSD	91.433	9.161
31	National Diversified Sales, Inc.	Woodland Hills, USA	29	100,00	100,00	TUSD	199.033	22.131
32	NORMA do Brasil Sistemas De Conexão Ltda.	São Paulo, Brasilien	29	97,80	100,00	TBRL	30.109	-9.733
33	NORMA Group México S. de R.L. de C.V.	Monterrey, Mexiko	27	99,40	100,00	TUSD	6.366	3.094
34	NORMA Distribution and Services S. de R.L. de C.V.	Juarez, Mexiko	27	99,00	100,00	TMXN	819	692
Segment Asien-Pazifik								
35	NORMA Pacific Pty. Ltd.	Melbourne, Australien	43	100,00	100,00	TAUD	14.001	-2.020
36	Guyco Pty Limited	Adelaide, Australien	35	100,00	100,00	TAUD	6.550	1.479
37	NORMA China Co., Ltd.	Qingdao, China	03	100,00	100,00	TCNY	131.629	30.088
38	NORMA EJT (Changzhou) Co., Ltd.	Changzhou, China	43	100,00	100,00	TCNY	26.974	-8.818
39	NORMA Group Products India Pvt. Ltd.	Pune, Indien	43	99,99	100,00	TINR	339.025	-3.304
40	NORMA Japan Inc.	Osaka, Japan	43	60,00	60,00	TJPY	145.662	23.067
41	NORMA Products Malaysia Sdn. Bhd. (vormals Chien Jin Plastic Sdn. Bhd.)	Ipoh, Malaysia	43	100,00	100,00	TMYR	27.363	5.011
42	NORMA Korea Inc.	Seoul, Republik Korea	43	100,00	100,00	TKRW	494.287	339.599
43	NORMA Group Asia Pacific Holding Pte. Ltd	Singapur, Singapur	01	100,00	100,00	TSGD	60.066	67
44	NORMA Pacific Asia Pte. Ltd.	Singapur, Singapur	43	100,00	100,00	TSGD	-73	-428
45	NORMA Pacific (Thailand) Ltd.	Chonburi, Thailand	43	100,00	100,00	TTHB	95.603	22.918

¹ Die Daten beziehen sich auf nach den IFRS-Rechnungslegungsvorschriften gemeldete Werte der Gesellschaften zum 31. Dezember 2015 mit Ausnahme der NORMA Group Holding GmbH, der NORMA Germany GmbH, der NORMA Distribution Center GmbH und der DNL GmbH & Co. KG; diese beziehen sich auf die noch nicht testierten, aber bereits nach handelsrechtlichen Vorschriften vorläufig aufgestellten Jahresabschlüsse zum 31. Dezember 2015. Die Umrechnung in Euro erfolgt gemäß der → Wechselkursstabelle, S. 48.

² Es besteht ein Ergebnisabführungsvertrag.

WECHSELKURSE

je EUR	Kassakurs		Durchschnittskurs	
	31. Dez. 2015	31. Dez. 2014	2015	2014
Australischer Dollar	1,4897	1,4829	1,4773	1,4726
Brasilianischer Real	4,3117	3,2207	3,6935	3,1233
Chinesischer Renminbi Yuan	7,0608	7,5358	6,9747	8,1872
Schweizer Franken	1,0835	1,2024	1,0679	1,2145
Tschechische Krone	27,0230	27,7350	27,2832	27,5355
Pfund Sterling	0,7340	0,7789	0,7262	0,8063
Indische Rupie	72,0215	76,7190	71,1975	81,0565
Japanischer Yen	131,0700	145,2300	134,3315	140,3813
Südkoreanischer Won	1.280,7800	1.324,8000	1.256,0469	1.398,6418
Malaysischer Ringgit	4,6959	4,2473	4,3318	4,3459
Mexikanischer Peso	18,9145	17,8679	17,6063	17,6665
Polnischer Zloty	4,2639	4,2732	4,1827	4,1857
Serbischer Dinar	121,5970	121,0000	120,6521	117,2599
Russischer Rubel	80,6736	72,3370	67,9736	50,9998
Schwedische Krone	9,1895	9,3930	9,3539	9,1011
Singapur-Dollar	1,5417	1,6058	1,5251	1,6826
Thailändischer Baht	39,2480	39,9100	38,0130	43,1518
Türkische Lira	3,1765	2,8320	3,0231	2,9068
US-Dollar	1,0887	1,2141	1,1100	1,3286

Umlaufvermögen

Die Bewertung von Forderungen und sonstigen Vermögensgegenständen erfolgt grundsätzlich zum Nennwert unter Berücksichtigung aller erkennbaren Risiken. 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.

Die flüssigen Mittel werden zu Nominalwerten angesetzt.

Eigenkapital

Das gezeichnete Kapital wird zum Nennwert bilanziert.

Rückstellungen

Die sonstigen 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 werden mit dem ihrer Restlaufzeit entsprechenden durchschnittlichen Marktzinssatz der vergangenen sieben Geschäftsjahre abgezinst.

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

Verbindlichkeiten

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

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.

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 Entwicklung des Anlagevermögens ist im Anlagespiegel dargestellt.

Finanzanlagen

Die Anteile an verbundenen Unternehmen wurden zu Anschaffungskosten angesetzt. Die Gesellschaft hält unverändert zum Vorjahr Anteile an folgenden verbundenen Unternehmen:

FINANZANLAGEN 2015

Gesellschaft, Sitz	Beteiligungsquote in %	Währung ³	Eigenkapital	Ergebnis
NORMA Group Holding GmbH, Maintal ²	100 %	TEUR	106.814	0 ⁴
NORMA Group APAC Holding GmbH, Maintal ²	100 %	TEUR	39	-2
NORMA Group APAC Holding Pte. Ltd., Singapur ¹	100 %	TSGD	60.066	67
NORMA Pennsylvania, Inc. ¹	100 %	USD	116.275	1.903

¹ Die Daten beziehen sich auf nach den IFRS-Rechnungslegungsvorschriften gemeldeten Werte der Gesellschaft per 31. Dezember 2015.

² Die Daten beziehen sich auf die noch nicht testierten, aber bereits nach den handelsrechtlichen Vorschriften vorläufig aufgestellten Jahresabschlüsse per 31. Dezember 2015.

³ Siehe → Wechselkursstabelle, S. 48.

⁴ Es besteht ein Ergebnisabführungsvertrag

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

Die Ausleihungen an verbundene Unternehmen in Höhe von TEUR 319.105 (Vorjahr: TEUR 125.000) ergeben sich in Höhe von TEUR 194.105 aus einem langfristigen Darlehen an die NORMA Pennsylvania Inc. und in Höhe von TEUR 125.000 an die NORMA Group Holding GmbH (Vorjahr: TEUR 125.000).

Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände

Die Forderungen gegen verbundene Unternehmen betreffen in Höhe von TEUR 5.511 Darlehensforderungen gegen die NORMA Pennsylvania Inc. (Vorjahr: TEUR 190.206) und in Höhe von TEUR 62.977 Forderungen gegen die NORMA Group Holding GmbH aus Ergebnisabführung (Vorjahr: TEUR 0). Davon sind TEUR 6.225 (Vorjahr: TEUR 9.691) Forderungen aus Lieferungen und Leistungen.

Die sonstigen Vermögensgegenstände in Höhe von TEUR 1.174 (Vorjahr: TEUR 338) betreffen 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.

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).

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).

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

Kapitalrücklage

Als Kapitalrücklage werden ausgewiesen:

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

Die Kapitalrücklage hat sich im Berichtsjahr von TEUR 216.466 um TEUR 135 auf TEUR 216.601 erhöht.

Im 2. Quartal 2015 wurde das Matching-Stock-Programm (MSP) für den Vorstand der NORMA Group durch Beschluss des Aufsichtsrats für die Tranche 2011 auf Barvergütung umgestellt. Durch den im April 2015 gefassten Beschluss des Ausgleiches der fälligen MSP-Tranche aus 2011 durch Barvergütung und die damit begründete Historie („triggering event“) kam es für die verbleibenden Tranchen zu einer Änderung der Einstufung von einem Ausgleich in Eigenkapitalinstrumenten hin zu einem Ausgleich durch Barvergütung. Aufgrund der Änderung der Einstufung der Aktienoptionen wurden die anteiligen Erfüllungsbeträge der Verpflichtung zum Zeitpunkt der Änderung der Einschätzung neu berechnet. Die bis zu diesem Zeitpunkt angefallenen anteiligen Aufwendungen aus der Ausgabe der Aktienoptionen für das Geschäftsjahr 2015 wurden in Höhe von TEUR 135 (Vorjahr: TEUR 541) erfolgswirksam in die Kapitalrücklage eingestellt.

Bilanzgewinn

Die Hauptversammlung hat im Mai 2015 beschlossen, aus dem zum 31. Dezember 2014 ausgewiesenen Bilanzgewinn in Höhe

von TEUR 38.963 eine Dividende in Höhe von TEUR 23.897 (EUR 0,75 je Aktie) auszuschütten, TEUR 0 in die Gewinnrücklage einzustellen und TEUR 15.066 auf neue Rechnung vorzutragen. Unter Berücksichtigung des Gewinnvortrags von TEUR 15.066 (Vorjahr: TEUR 10.473) und des Jahresüberschusses für das Geschäftsjahr 2015 in Höhe von TEUR 40.485 (Vorjahr: TEUR 28.490) ergibt sich zum 31. Dezember 2015 ein Bilanzgewinn von TEUR 55.551 (Vorjahr: TEUR 38.963).

Stimmrechtsmitteilungen

Gemäß § 160 Abs. 1 Nr. 8 AktG sind Angaben über das Bestehen von Beteiligungen zu machen, die nach § 21 Abs. 1 oder Abs. 1a des Wertpapierhandelsgesetzes (WpHG) dem Unternehmen mitgeteilt worden sind.

Der nebenstehenden Tabelle können die Beteiligungen entnommen werden, die der Gesellschaft bis zum 10. März 2016 mitgeteilt wurden. Die Angaben wurden jeweils der 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 stehen auf der Internetseite der NORMA Group @ <http://investoren.normagroup.com> zur Verfügung.

Rückstellungen

Die Steuerrückstellungen betragen im Geschäftsjahr TEUR 8.638 (Vorjahr TEUR 0), davon entfallen TEUR 4.311 auf Körperschaftsteuer inklusive Solidaritätszuschlag und TEUR 4.327 auf Gewerbesteuer. Mit Wirkung ab dem 1. 1. 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.

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

² Die genannte Gesamtzahl der Stimmrechte entspricht nicht zwangsläufig der Summe der einzelnen Zurechnungstatbestände. Dies liegt daran, dass Stimmrechte innerhalb der Struktur der BlackRock Group mehrfach zugerechnet werden.

³ Die genannte Gesamtzahl der Stimmrechte entspricht nicht zwangsläufig der Summe der einzelnen Zurechnungstatbestände. Dies liegt daran, dass Stimmrechte innerhalb der Struktur der Select Equity Group mehrfach zugerechnet werden.

⁴ Dem Meldepflichtigen zugerechnete Stimmrechte werden dabei von folgendem Aktionär, dessen Stimmrechtsanteil an der NORMA Group SE jeweils 3 % oder mehr beträgt, gehalten: AXA Investment Managers S. A. (4,53 % der Stimmrechte).

⁵ Dem Meldepflichtigen zugerechnete Stimmrechte werden dabei von folgendem Aktionär, dessen Stimmrechtsanteil an der NORMA Group SE jeweils 3 % oder mehr beträgt, gehalten: T. Rowe Price International Ltd (3,11 % der Stimmrechte).

STIMMRECHTSMITTEILUNGEN

Meldepflichtiger

Allianz Global Investors Europe GmbH, Frankfurt am Main, Deutschland

Ameriprise Financial Inc., Minneapolis, USA ¹

Ameriprise International Holdings GmbH, Zug, Schweiz ¹

Atlantic Value General Partner Limited, London, Vereinigtes Königreich

Atlantic Value Investment Partnership LP, Wilmington, Delaware, USA

AXA S.A., Paris, Frankreich

BlackRock Advisors Holdings, Inc., New York, USA ²

BlackRock Financial Management, Inc., Wilmington, DE, USA ²

BlackRock Group Limited, London, Vereinigtes Königreich ²

BlackRock Holdco 2, Inc., Wilmington, DE, USA ²

BlackRock International Holdings, Inc., Wilmington, DE, USA ²

BlackRock Investment Management (UK) Limited, London, Vereinigtes Königreich ²

BlackRock, Inc., Wilmington, DE, USA ²

BNP Paribas Asset Management SAS, Paris, Frankreich

BNP Paribas Investment Partners S.A., Paris, Frankreich

BR Jersey International Holdings, L.P., St. Helier, Jersey, Kanalinseln ²

Capital Research and Management Company, Los Angeles, CA, USA

Columbia Management Investment Advisers LLC, Boston, USA

Columbia Wanger Asset Management LLC, Chicago, USA

Delta Lloyd Asset Management N.V., Amsterdam, Niederlande

Delta Lloyd N.V., Amsterdam, Niederlande

DLAM Holding B.V., Amsterdam, Niederlande

George Loening, USA ³

MIPL Group Limited, London, Vereinigtes Königreich

MIPL Holdings Limited, London, Vereinigtes Königreich

Mondrian Investment Partners Limited, London, Vereinigtes Königreich

Select Equity GP, LLC., Wilmington, DE, USA

Select Equity Group, L.P., Wilmington, DE, USA

SMALLCAP World Fund, Inc., Los Angeles, CA, USA

T. Rowe Price Group, Inc., Baltimore, Maryland, USA

T. Rowe Price International Discovery Fund, Inc., Baltimore, Maryland, USA

TAM UK Holdings Limited, London, Vereinigtes Königreich ¹

TC Financing Limited, London, Vereinigtes Königreich ¹

The Capital Group Companies, Inc., Los Angeles, CA, USA

Threadneedle Asset Management Holdings Limited, London, Vereinigtes Königreich ¹

Threadneedle Asset Management Holdings SARL, Luxemburg ¹

Threadneedle Asset Management Limited, London, Vereinigtes Königreich ¹

Threadneedle Holdings Limited, London, Vereinigtes Königreich ¹

Threadneedle Investment Funds ICVC, London, Vereinigtes Königreich

Threadneedle Investment Services Limited, London, Vereinigtes Königreich ¹

Erreichen der Stimmrechtsanteile	Meldeschwelle	Beteiligung in %	Anzahl Stimmrechte	Zurechnung gemäß § 22 WpHG
21. Januar 2014	5% Überschreitung	5,02	1.601.001	davon 0,50% (157.764 Stimmrechte) gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6 WpHG
9. Mai 2013	10% Unterschreitung	9,96	3.172.259	§ 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6 i. V. m. Satz 2 WpHG
4. August 2015	5% Überschreitung	5,20	1.655.410	§ 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6 i. V. m. Satz 2 WpHG
6. November 2015	5% Unterschreitung	4,85	1.543.895	§ 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6 i. V. m. Satz 2 WpHG
6. November 2015	5% Unterschreitung	4,85	1.543.895	§ 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6 i. V. m. Satz 2 WpHG
18. Februar 2016	5% Überschreitung	5,02	1.599.240	⁴
26. November 2014	5% Unterschreitung	4,98	1.586.933	davon 0,87% (278.692 Stimmrechte) gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 WpHG und 0,0003% (106 Stimmrechte) gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 2 WpHG und 4,10% (1.307.837 Stimmrechte) gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6 i. V. m. Satz 2 WpHG
29. April 2015	3% Unterschreitung	2,99	951.730	davon 1,50% (477.777 Stimmrechte) gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 WpHG und 1,49% (475.526 Stimmrechte) gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6 WpHG i. V. m. Satz 2 WpHG
1. April 2015	3% Unterschreitung	2,97	945.263	davon 0,95% (301.638 Stimmrechte) gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 WpHG und 2,02% (643.625 Stimmrechte) gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6 i. V. m. Satz 2 WpHG
29. April 2015	3% Unterschreitung	2,99	951.730	davon 1,50% (477.777 Stimmrechte) gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 WpHG und 1,49% (475.526 Stimmrechte) gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6 WpHG i. V. m. Satz 2 WpHG
1. April 2015	3% Unterschreitung	2,97	946.475	davon 0,95% (302.850 Stimmrechte) gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 WpHG und 2,02% (643.625 Stimmrechte) gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6 i. V. m. Satz 2 WpHG
30. März 2015	3% Unterschreitung	2,98	950.898	davon 0,94% (299.854 Stimmrechte) gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 WpHG, 2,04% (651.044 Stimmrechte) gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6 WpHG und 0,99% (316.878 Stimmrechte) gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6 i. V. m. Satz 2 WpHG
29. April 2015	3% Unterschreitung	2,99	951.730	davon 1,50% (477.777 Stimmrechte) gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 WpHG und 1,49% (475.526 Stimmrechte) gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6 WpHG i. V. m. Satz 2 WpHG
25. Juni 2015	3% Überschreitung	3,01	960.377	davon 1,14% (363.840 Stimmrechte) direkt und 1,87% (596.537 Stimmrechte) gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6 WpHG
17. April 2014	3% Überschreitung	3,15	1.004.048	davon 2,05% (654.125 Stimmrechte) gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 WpHG und zugleich 1,1% (349.923 Stimmrechte) gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6 i. V. m. Satz 2 WpHG
1. April 2015	3% Unterschreitung	2,97	946.475	davon 0,95% (302.850 Stimmrechte) gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 WpHG und 2,02% (643.625 Stimmrechte) gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6 i. V. m. Satz 2 WpHG
7. März 2014	3% Überschreitung	3,05	973.100	§ 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6 WpHG
19. Juni 2012	3% Überschreitung	3,25	1.036.183	§ 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6 i. V. m. Satz 2 WpHG
26. August 2015	3% Überschreitung	3,09	985.999	§ 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6 WpHG
13. März 2015	3% Unterschreitung	2,94	935.848	§ 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6 WpHG
13. März 2015	3% Unterschreitung	2,94	935.848	davon 2,94% (935.848 Stimmrechte) gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6 i. V. m. Satz 2 und 3 WpHG und 2,20% (702.459 Stimmrechte) gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 WpHG
13. März 2015	3% Unterschreitung	2,94	935.848	§ 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6 i. V. m. Satz 2 und 3 WpHG
13. Oktober 2015	3% Unterschreitung	2,93	934.555	davon 2,93% (934.555 Stimmrechte) gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6 i. V. m. Satz 2 WpHG und 0,92% (294.289 Stimmrechte) gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 WpHG
6. November 2015	5% Unterschreitung	4,85	1.543.895	§ 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6 i. V. m. Satz 2 WpHG
6. November 2015	5% Unterschreitung	4,85	1.543.895	§ 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6 i. V. m. Satz 2 WpHG
6. November 2015	5% Unterschreitung	4,85	1.543.895	§ 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6 WpHG
13. Oktober 2015	3% Unterschreitung	2,93	934.555	§ 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6 i. V. m. Satz 2 WpHG
13. Oktober 2015	3% Unterschreitung	2,93	934.555	§ 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6 WpHG
30. Oktober 2014	3% Überschreitung	3,05	970.940	
24. Februar 2016	3% Überschreitung	3,11	990.078	⁵
7. April 2015	3% Unterschreitung	2,88	916.078	
4. August 2015	5% Überschreitung	5,20	1.655.410	§ 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6 i. V. m. Satz 2 WpHG
4. August 2015	5% Überschreitung	5,20	1.655.410	§ 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6 i. V. m. Satz 2 WpHG
7. März 2014	3% Überschreitung	3,05	973.100	§ 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6 i. V. m. Satz 2 und 3 WpHG
4. August 2015	5% Überschreitung	5,20	1.655.410	§ 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6 i. V. m. Satz 2 WpHG
4. August 2015	5% Überschreitung	5,20	1.655.410	§ 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6 i. V. m. Satz 2 WpHG
4. August 2015	5% Überschreitung	5,20	1.655.410	§ 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6 WpHG
4. August 2015	5% Überschreitung	5,20	1.655.410	§ 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6 i. V. m. Satz 2 WpHG
17. Oktober 2013	5% Unterschreitung	4,94	1.575.121	
17. Oktober 2013	5% Unterschreitung	4,94	1.575.121	§ 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6 WpHG

Die Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen in Höhe von TEUR 137 (im Vorjahr TEUR 0) betreffen Direktzusagen an aktive Mitglieder (allgemeine Versorgung). Die Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen wurden mit einem laufzeitadäquaten Zinssatz von 4,07 % abgezinst, der von der Deutschen Bundesbank veröffentlicht wird (§ 253 Abs. 2 Satz 1 HGB). Im Berichtsjahr wurde der von der Deutschen Bundesbank veröffentlichte durchschnittliche Marktzinssatz in Höhe von 4,07% zugrunde gelegt. Hierbei wurde gemäß § 253 Abs. 2 Satz 2 HGB pauschal eine Restlaufzeit von 15 Jahren angenommen.

Zusammenfassend wurden folgende Parameter für die Berechnung zugrunde gelegt:

Bewertungsmethode:	Projizierte Einmalbeitragsmethode unter Anwendung der © Richttafeln Heubeck 2005 G mit Vollanpassung 2011
Sterbetafel:	© Richttafeln Heubeck 2005 G mit Vollanpassung 2011
Fluktuation:	niedrige Standardfluktuationswahrscheinlichkeiten
Rechnungszins:	4,07 %
Dynamik der anrechenbaren Bezüge:	2,00 %

Die sonstigen Rückstellungen setzen sich wie folgt zusammen:

SONSTIGE RÜCKSTELLUNGEN

in TEUR	31. Dez. 2015	31. Dez. 2014
Matching-Stock-Programm (MSP)	5.640	0
Erfolgsbasierte nicht aktienkursorientierte Vergütungsprogramme	2.458	2.146
Ausstehende Aufsichtsratsvergütung und Eingangsrechnungen	747	642
Aktienkursorientierte Vergütungsprogramme mit Barausgleich für nicht zum Vorstand gehörende Führungskräfte	185	77
Übrige Posten	1.477	753
Summe	10.507	3.618

Der Anstieg der sonstigen Rückstellungen resultiert im Wesentlichen aus der Erfassung des Matching-Stock-Programms (MSP) für den Vorstand der NORMA Group in den sonstigen Rückstellungen, da das MSP durch Beschluss des Aufsichtsrats im April 2015 für die Tranche 2011 auf Barvergütung umgestellt wurde. Damit kam es für die verbleibenden Tranchen zu einer Änderung der Einstufung von einem Ausgleich in Eigenkapitalinstrumenten hin zu einem Ausgleich durch Barvergütung. Der anteilige Erfüllungsbetrag zum Zeitpunkt der Änderung der Einschätzung in Höhe von TEUR 6.278 wurde erfolgswirksam im Personalaufwand gegen eine entsprechende Rückstellung erfasst.

Die Bestimmung des beizulegenden Zeitwertes, der die Grundlage für die Ermittlung der zeitanteiligen Rückstellung zum Bilanzstichtag bildet, erfolgte mittels einer Monte-Carlo-Simulation. 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 ratiertlich über die Performance-Periode erfolgt. Die unter dem Matching-Stock-Programm (MSP) gewährten Optionsrechte haben sich im Geschäftsjahr wie folgt entwickelt:

ENTWICKLUNG DER OPTIONSRECHTE DES MSP

	Tranche MSP 2011	Tranche MSP 2012	Tranche MSP 2013	Tranche MSP 2014	Tranche MSP 2015
Erwartete Restlaufzeit in Jahren	n/a	0,42	1,42	2,42	3,42
Anteiliger beizulegender Zeitwert der ausstehenden „Share Units“ in EUR zum 31. Dezember 2015	n/a	2.395.798,00	2.049.470,00	840.766,00	354.391,00
Beizulegender Zeitwert pro „Share Unit“ in EUR zum 31. Dezember 2015	n/a	15,73	15,39	8,25	7,03
Ausübungspreis in EUR	19,05	15,17	21,61	38,71	44,09
Bestand per 31. Dezember 2013	162.679	162.679	162.679	0	0
Gewährte „Share Units“				162.679	
Ausgeübt					
Verfallen					
Bestand per 31. Dezember 2014	162.679	162.679	162.679	162.679	0
Bestand per 31. Dezember 2014	162.679	162.679	162.679	162.679	0
Gewährte „Share Units“					128.929
Ausgeübt	162.679				
Verfallen		8.438	16.875	25.313	
Bestand per 31. Dezember 2015	0	154.241	145.804	137.366	128.929

Die Rückstellung für die erfolgsbasierten nicht 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.

Verbindlichkeiten

Die Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten entstanden aus der Platzierung von zwei Schuldscheindarlehen: am 10. Juli 2013 in Höhe von TEUR 125.000 sowie am 19. Dezember 2014 in Höhe von TEUR 211.840. Die Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten beinhalten darüber hinaus die abgegrenzten Zinsen in Höhe von TEUR 1.605 (Vorjahr: TEUR 1.950).

Die Verbindlichkeiten aus den Schuldscheindarlehen sind zum 31. Dezember 2015 unbesichert. Im Rahmen der 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 291 (Vorjahr: TEUR 120). Die Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen in Höhe von TEUR 13.029 (Vorjahr: TEUR 499) resultieren im Wesentlichen aus der Cash-Pool-Verbindlichkeit gegenüber der NORMA Group Holding GmbH (TEUR 11.844; Vorjahr: TEUR 0) sowie aus der Verwaltung und Abrechnung von Lizenzen gegenüber verbundenen Unternehmen.

Die sonstigen Verbindlichkeiten bestehen im Wesentlichen aus Steuern in Höhe von TEUR 273 (Vorjahr: TEUR 62).

Die Fristigkeit der Verbindlichkeiten stellt sich wie folgt dar:

VERBINDLICHKEITSSPIEGEL 2015

Art der Verbindlichkeit	Gesamt in TEUR	Restlaufzeiten		
		bis zu 1 Jahr	1 bis 5 Jahre	mehr als 5 Jahre
gegenüber Kreditinstituten (Schuldscheindarlehen)	338.445	1.606	237.925	98.914
(Vorjahr)	(338.790)	(1.950)	(185.926)	(150.914)
aus Lieferungen und Leistungen	291	291	0	0
(Vorjahr)	(120)	(120)		
gegenüber verbundenen Unternehmen	13.029	13.029	0	0
(Vorjahr)	(499)	(499)		
sonstige Verbindlichkeiten	276	276	0	0
(Vorjahr)	(65)	(65)		
Summe	352.041	15.202	237.925	98.914

4. ERLÄUTERUNGEN ZUR GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG

Sonstige betriebliche Erträge

Die sonstigen betrieblichen Erträge enthalten überwiegend Erträge aus der Vereinnahmung von Lizenzen von TEUR 12.158 (Vorjahr: TEUR 11.182), Erträge aus der Währungsumrechnung in Höhe von TEUR 7.705 (Vorjahr: TEUR 8.729) und periodenfremde Erträge in Höhe von TEUR 21 (Vorjahr: TEUR 120), diese im Wesentlichen aus der Auflösung von Rückstellungen.

Personalaufwand

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

Sonstige betriebliche Aufwendungen

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen enthalten im Wesentlichen Lizenzzahlungen an Konzerngesellschaften in Höhe von TEUR 7.232 (Vorjahr: TEUR 7.175).

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen enthalten periodenfremde Aufwendungen in Höhe von TEUR 8 (Vorjahr: TEUR 0) und Aufwendungen aus der Währungsumrechnung von TEUR 8.943 (Vorjahr: TEUR 3.878).

Erträge aus Ergebnisabführungsverträgen

Die Erträge aus Ergebnisabführungsverträgen in Höhe von TEUR 62.977 resultierten aus dem im Geschäftsjahr abgeschlossenen Ergebnisabführungsvertrag mit der NORMA Group Holding GmbH.

Erträge aus Beteiligungen

Die Beteiligungserträge des Vorjahres in Höhe von TEUR 30.000 resultierten aus Ausschüttungen der NORMA Group Holding GmbH.

Erträge aus Ausleihungen des Finanzanlagevermögens

Die Erträge aus Ausleihungen des Finanzanlagevermögens enthalten konzerninterne Zinserträge aus den langfristigen Darlehensforderungen in Höhe von TEUR 9.465 (Vorjahr: TEUR 3.172).

Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge

Die sonstigen Zinsen und ähnlichen Erträge in Höhe von TEUR 731 (Vorjahr: TEUR 2.615) enthalten die Zinserträge aus den kurzfristigen Darlehensforderungen gegen die NORMA Group Holding GmbH und gegen die NORMA Pennsylvania, Inc.

Zinsen und ähnliche Aufwendungen

Die Zinsen und ähnlichen Aufwendungen enthalten vor allem die gezahlten Darlehenszinsen in Höhe von TEUR 8.150 (Vorjahr: TEUR 2.782) sowie Zinsabgrenzungen in Höhe von TEUR 335 (Vorjahr: TEUR 831).

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 ihrer Tochtergesellschaften.

Der Aufwand aus Steuern vom Einkommen und vom Ertrag beläuft sich auf TEUR 7.083 (Vorjahr: TEUR 2.129).

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 1.331 (Vorjahr: TEUR 0) resultieren zum einen aus zu versteuernden temporären Differenzen zwischen Handels- und Steuerbilanz in Höhe von TEUR 883 (Vorjahr TEUR 7.919), die sich aus in Fremdwährung lautenden Forderungen gegen verbundene Unternehmen ergeben. Zum anderen bestehen zum 31. Dezember 2015 abzugsfähige temporäre Differenzen zwischen Handels- und Steuerbilanz in Höhe von TEUR 2.272 (Vorjahr TEUR 1.984), die

auf die unter den Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten ausgewiesenen Verbindlichkeiten aus Schuldscheindarlehen und auf innerhalb der sonstigen Rückstellungen ausgewiesenen negativen Marktwerte von Fremdwährungsderivaten entfallen. Aufgrund der ertragssteuerlichen Organschaft sind der Gesellschaft erstmalig passive latente Steuern in Höhe von TEUR 374 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, der nicht bilanziert wird.

5. SONSTIGE ANGABEN

Bewertungseinheiten

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

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

Zinsrisiken

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

Zur Absicherung des Zinsänderungsrisikos variabel verzinslicher Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten in Höhe von TEUR 68.430 bestehen Zinsswaps mit Nominalvolumina in entsprechender Höhe sowie gleicher Laufzeit (3, 5 und 7 Jahre). Bezüglich dieser Swaps 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 abgeschlossenen Zinsswaps betragen TEUR – 404 (Vorjahr: TEUR – 25). Die Bestimmung der beizulegenden Zeitwerte erfolgte jeweils mittels der Barwertmethode. Anteile variabel verzinslicher Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten in Höhe von TEUR 13.500 wurden bewusst unbesichert belassen. Dabei handelt es sich um die variable 3- und 5-Jahres-Euro-Tranche aus dem im Dezember 2014 begebenem Schuldscheindarlehen über insgesamt TEUR 106.000 und TUSD 128.500.

Fremdwährungsrisiken

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

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

Dabei nutzt die NORMA Group SE herkömmliche Ansätze wie die Reduktion des Fremdwährungsexposures durch die Aufnahme von Fremdwährungsverbindlichkeiten – sogenannte Natural Hedges. So befindet sich die USD-Tranche über TUSD 128.500 in einer Bewertungseinheit hinsichtlich des Fremdwährungsrisikos und sichert Fremdwährungsdarlehen gegenüber verbundenen Unternehmen in gleicher Höhe über die Laufzeit der entsprechenden Darlehensverbindlichkeit.

Darüber hinaus setzt die NORMA Group SE Fremdwährungsderivate zur rollierenden Sicherung ein.

Zum 31. Dezember 2015 wurden in diesem Zusammenhang Fremdwährungsderivate mit einem positiven Marktwert von TEUR 56 (Nominalwert TEUR 22.963) sowie mit einem negativen Marktwert von TEUR 551 (Nominalwert TEUR 71.186, Marktwert 2014 TEUR 795) gehalten. Hierfür wurden keine Drohverlustrückstellungen gebildet.

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 2015 wurden daraus Fremdwährungsderivate mit einem positiven Marktwert von TEUR 62 (Nominalwert TEUR 11.397) sowie mit einem negativen Marktwert von TEUR 74 (Nominalwert TEUR 22.917) gehalten. Für die negativen Marktwerte der Sicherungsgeschäfte wurden Drohverlustrückstellungen erfasst.

Mitarbeiter

Die Gesellschaft beschäftigte im Geschäftsjahr durchschnittlich 15 Mitarbeiter (Vorjahr: 13 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 den Agenten Commerzbank AG in Höhe von nominal EUR 100,8 Mio. (Vorjahr: EUR 92,8 Mio.). Aufgrund der soliden Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der jeweiligen Gruppengesellschaften wird nicht mit einer Inanspruchnahme aus den Haftungsverhältnissen gerechnet.

Sonstige finanzielle Verpflichtungen

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

SONSTIGE FINANZIELLE VERPFLICHTUNGEN 2015

Art der Verpflichtung	Gesamt in TEUR	Restlaufzeiten		
		bis zu 1 Jahr	1 bis 5 Jahre	mehr als 5 Jahre
aus Mietverträgen	1.590	159	636	795
(davon gegenüber verbundenen Unternehmen)	(1.590)	(159)	(636)	(795)
aus Leasingverträgen	166	67	99	0
(davon gegenüber verbundenen Unternehmen)	(0)	(0)	(0)	(0)
Summe	1.756	226	735	795

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

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

Konzernzugehörigkeit und Offenlegung

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

Organe der Gesellschaft

Mitglieder des Vorstands

Werner Deggim

Dipl.-Ingenieur, Chief Executive Officer (CEO)

Dr. Michael Schneider

Dipl.-Kaufmann, Chief Financial Officer (CFO),
ab 1. Juli 2015

Dr. Othmar Belker

Dipl.-Volkswirt, Chief Financial Officer (CFO),
bis 31. März 2015

Bernd Kleinhens

Dipl.-Ingenieur, Managing Director Business Development

John Stephenson

Master of Science, Chief Operating Officer (COO)

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

Im Berichtsjahr wurden Vergütungen an den Vorstand in Höhe von TEUR 4.598 gewährt (Vorjahr: TEUR 3.235). Weitere Details zur Vergütung des Vorstands können dem im Lagebericht enthaltenen Vergütungsbericht entnommen werden.

Auf die personenbezogene Angabe der Vorstandsbezüge wird nach § 286 Abs. 5 HGB verzichtet.

Mitglieder des Aufsichtsrats

Dr. Stefan Wolf (Vorsitzender)

- Vorstandsvorsitzender der ElringKlinger AG, Dettingen, Deutschland
- Mitglied des Aufsichtsrats der Allgaier Werke GmbH, Uhingen, Deutschland
- Mitglied des Aufsichtsrats der Fielmann AG, Hamburg, Deutschland (bis 9. Juli 2015)

Lars M. Berg (stellvertretender Vorsitzender)

- Selbständiger Berater
- Vorsitzender des Aufsichtsrats der Net Insight AB, Stockholm, Schweden
- Vorsitzender des Aufsichtsrats der Greater Than AB, Stockholm, Schweden (seit 5. Februar 2016)
- Mitglied des Aufsichtsrats der BioElectric Solutions AB, Stockholm, Schweden
- Mitglied des Aufsichtsrats der OnePhone Holding AB, Stockholm, Schweden (bis 23. September 2015)

Günter Hauptmann

- Selbständiger Berater
- Mitglied des Aufsichtsrats der Geka GmbH, Bechhofen, Deutschland
- Vorsitzender des Beirats der GIF GmbH, Alsdorf, Deutschland

Knut J. Michelberger

- Mitglied der Geschäftsführung der Kaffee-Partner-Holding GmbH und deren Tochtergesellschaften, Osnabrück, Deutschland
- Mitglied des Aufsichtsrats der Rena Technologies GmbH, Gütenbach, Deutschland

Dr. Christoph Schug

- Unternehmer
- Mitglied des Aufsichtsrats der BCG Baden-Baden-Cosmetics Group AG, Baden-Baden, Deutschland (bis Ende Mai 2015)
- Mitglied des Verwaltungsrats der AMEOS Gruppe AG, Zürich, Schweiz

Erika Schulte

- Geschäftsführerin der Hanau Wirtschaftsförderung GmbH, Hanau und Liquidatorin des Technologie- und Gründerzentrum Hanau GmbH
- keine weiteren Mandate

Vorsitzender des Prüfungsausschusses ist Dr. Christoph Schug, weitere Mitglieder sind Lars M. Berg und Knut J. Michelberger.

Im Berichtsjahr wurden Vergütungen an den Aufsichtsrat in Höhe von TEUR 460 (Vorjahr: TEUR 460) gewährt.

Vorschlag für die Gewinnverwendung

Der Jahresabschluss zum 31. Dezember 2015 weist einen Bilanzgewinn von TEUR 55.551 aus.

Der Hauptversammlung wird vorgeschlagen, TEUR 28.676 für das Geschäftsjahr 2015 auszuschütten und TEUR 26.875 auf neue Rechnung vorzutragen. Danach entfällt auf eine Stückaktie eine Bardividende von EUR 0,90.

Entsprechenserklärung zum Deutschen Corporate Governance Kodex (§ 161 AktG)

Vorstand und Aufsichtsrat haben eine Entsprechenserklärung zum Deutschen Corporate Governance Kodex abgegeben und den Aktionären durch die Veröffentlichung im Internet auf der Homepage der NORMA Group dauerhaft zugänglich gemacht.

Abschlussprüferhonorar

Das Abschlussprüferhonorar wird im Konzernabschluss der NORMA Group SE angegeben.

NORMA Group SE

Maintal, den 10. März 2016




Werner Deggim



Dr. Michael Schneider



Bernd Kleinhens



John Stephenson

Versicherung der gesetzlichen Vertreter

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

Maintal, den 10. März 2016

NORMA Group SE
Der Vorstand



Werner Deggim



Dr. Michael Schneider



Bernd Kleinhens



John Stephenson

Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

Wir haben den Jahresabschluss – bestehend aus Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung sowie Anhang – unter Einbeziehung der Buchführung und den Lagebericht der NORMA Group SE, Maintal, für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember 2015 geprüft. Die Buchführung und die Aufstellung von Jahresabschluss und Lagebericht nach den deutschen handelsrechtlichen Vorschriften liegen in der Verantwortung des Vorstands der Gesellschaft. Unsere Aufgabe ist es, auf der Grundlage der von uns durchgeführten Prüfung eine Beurteilung über den Jahresabschluss unter Einbeziehung der Buchführung und über den Lagebericht abzugeben.

Wir haben unsere Jahresabschlussprüfung nach § 317 HGB unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung vorgenommen. Danach ist die Prüfung so zu planen und durchzuführen, dass Unrichtigkeiten und Verstöße, die sich auf die Darstellung des durch den Jahresabschluss unter Beachtung der Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung und durch den Lagebericht vermittelten Bildes der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage wesentlich auswirken, mit hinreichender Sicherheit erkannt werden. Bei der Festlegung der Prüfungshandlungen werden die Kenntnisse über die Geschäftstätigkeit und über das wirtschaftliche und rechtliche Umfeld der Gesellschaft sowie die Erwartungen über mögliche Fehler berücksichtigt. Im Rahmen der Prüfung werden die Wirksamkeit des rechnungslegungsbezogenen internen Kontrollsystems sowie Nachweise für die Angaben in Buchführung, Jahresabschluss und Lagebericht überwiegend auf der Basis von Stichproben beurteilt. Die Prüfung umfasst die Beurteilung der angewandten Bilanzierungsgrundsätze und der wesentlichen Einschätzungen des Vorstands sowie die Würdigung der Gesamtdarstellung des Jahresabschlusses und des Lageberichts. Wir sind der Auffassung, dass unsere Prüfung eine hinreichend sichere Grundlage für unsere Beurteilung bildet.

Unsere Prüfung hat zu keinen Einwendungen geführt.

Nach unserer Beurteilung aufgrund der bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnisse entspricht der Jahresabschluss den gesetzlichen Vorschriften und vermittelt unter Beachtung der Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Gesellschaft. Der Lagebericht steht in Einklang mit dem Jahresabschluss, vermittelt insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage der Gesellschaft und stellt die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend dar.

Frankfurt am Main, den 10. März 2016

PricewaterhouseCoopers
Aktiengesellschaft
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Dr. Ulrich Störk
Wirtschaftsprüfer

[ppa.] Benjamin Hessel
Wirtschaftsprüfer

NORMA Group SE

Edisonstraße 4
D-63477 Maintal

Telefon: +49 6181 6102 740

E-Mail: info@normagroup.com

Internet: www.normagroup.com