

TIMES ARE CHANGING

Kennzahlen 2019

T001

		2019 ¹	2018	Veränderung in %
Auftragslage				
Auftragsbestand (31. Dez.)	EUR Mio.	358,3	379,2	- 5,5
Gewinn- und Verlustrechnung				
Umsatzerlöse	EUR Mio.	1.100,1	1.084,1	1,5
Bereinigter Bruttogewinn ²	EUR Mio.	630,6	626,6	0,6
Bereinigtes EBITA ²	EUR Mio.	144,8	173,2	- 16,4
Bereinigte EBITA-Marge ²	%	13,2	16,0	n/a
EBITA	EUR Mio.	127,9	164,8	- 22,4
EBITA-Marge	%	11,6	15,2	n/a
Bereinigtes Periodenergebnis ²	EUR Mio.	87,8	114,8	- 23,5
Bereinigtes Ergebnis je Aktie ²	EUR	2,76	3,61	- 23,6
Periodenergebnis	EUR Mio.	58,4	91,8	- 36,3
Ergebnis je Aktie	EUR	1,83	2,88	- 36,5
NORMA Value Added (NOVA)	EUR Mio.	17,3	60,8	- 71,5
Return on Capital Employed (ROCE)	%	13,4	17,5	n/a
Cashflow				
Cashflow aus betrieblicher Tätigkeit	EUR Mio.	137,1	130,8	4,8
Cashflow aus Investitionstätigkeit	EUR Mio.	- 57,6	- 129,5	- 55,5
Cashflow aus Finanzierungstätigkeit	EUR Mio.	- 92,7	31,3	n/a
Bereinigter operativer Netto-Cashflow	EUR Mio.	122,9	124,4	- 1,2
		31. Dez. 2019	31. Dez. 2018	Veränderung in %
Bilanz				
Bilanzsumme	EUR Mio.	1.514,3	1.471,7	2,9
Eigenkapital	EUR Mio.	629,5	602,4	4,5
Eigenkapitalquote	%	41,6	40,9	n/a
Nettoverschuldung	EUR Mio.	420,8	400,3	5,1
Mitarbeiter				
Stammebelegschaft		6.523	6.901	- 5,5
Daten zur Aktie				
Börsengang		April 2011		
Börse und Marktsegment		Frankfurter Wertpapierbörse, regulierter Markt (Prime Standard), SDAX		
ISIN		DE000A1H8BV3		
WKN / Börsenkürzel		A1H8BV / NOEJ		
Höchstkurs / Tiefstkurs 2019 ³	EUR	49,26 / 26,36		
Schlusskurs 31. Dez. 2019 ³	EUR	38,00		
Börsenkapitalisierung zum 31. Dez. 2019 ³	EUR Mio.	1.211		
Anzahl Aktien		31.862.400		

1_Inklusive der Effekte aus der Erstanwendung von IFRS 16.

2_Die Bereinigungen werden im Konzernanhang beschrieben. → [KONZERNANHANG, S. 148](#)

3_Xetra-Kurs.



Inhalt

1

Einleitung

Kennzahlen 2019	2
Inhaltsverzeichnis	3
Die NORMA Group	4

2

Times are changing

Zum Leitmotiv 2019	6
Unsere Antworten auf die Fragen der Zeit	7

3

An unsere Aktionäre

Der Vorstand	25
Brief des Vorstands	26
Die NORMA Group am Kapitalmarkt	28
Bericht des Aufsichtsrats	33
Corporate-Governance-Bericht	37

4

Konzernlagebericht

Grundlagen des Konzerns	46
Wirtschaftsbericht	58
Prognosebericht	82
Risiko- und Chancenbericht	89
Vergütungsbericht	102
Übernahmerelevante Angaben	110
Bericht über Geschäfte mit nahestehenden Unternehmen und Personen	112

5

Konzernabschluss

Konzern-Gesamtergebnisrechnung	114
Konzernbilanz	115
Konzern-Kapitalflussrechnung	116
Konzern- Eigenkapitalveränderungsrechnung	117
Konzernanhang	118
Anlagen zum Konzernanhang	203
Versicherung der gesetzlichen Vertreter	205
Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers	206

6

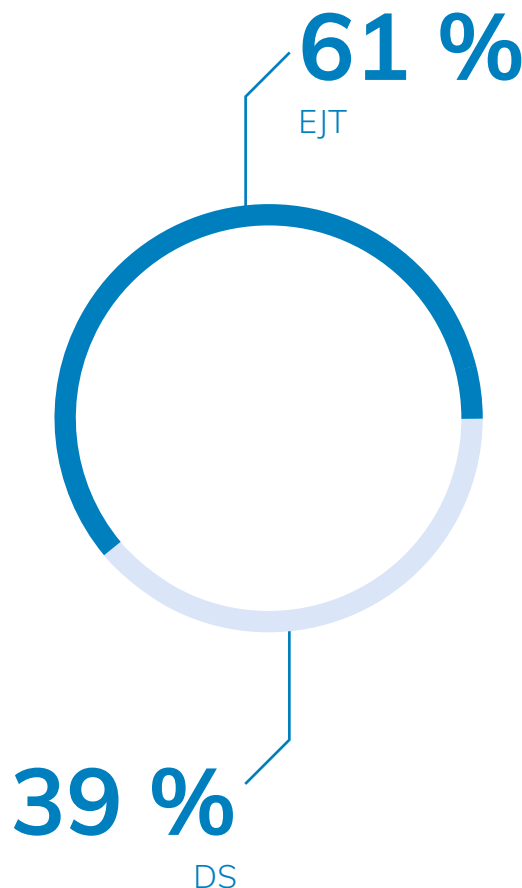
Weitere Informationen

Glossar	212
Grafikverzeichnis	216
Tabellenverzeichnis	217
Quartalsübersicht	220
Mehrjahresübersicht	221
Finanzkalender, Kontakt und Impressum	223

NORMA Group

Die NORMA Group ist ein internationaler Markt- und Technologieführer für hochentwickelte und standardisierte Verbindungstechnologie (Verbindungs-, Befestigungs- und Fluid-Handling-Technologie) und beliefert mehr als 10.000 Kunden in über 100 Ländern mit über 40.000 qualitativ hochwertigen Produkten und Lösungen. Anwendung finden die Verbindungsprodukte der NORMA Group in zahlreichen Industrien und Endprodukten, unter anderem in Fahrzeugen, Schiffen, Zügen, Flugzeugen und Haushaltsgeräten, in Motoren und Wasserleitungen sowie in der Pharmaindustrie und Biotechnologie. Von ihrem Hauptsitz in Maintal bei Frankfurt am Main aus steuert die NORMA Group ein weltweites Netzwerk bestehend aus 29 Produktionsstätten und zahlreichen Vertriebsstandorten in Europa, Nord-, Mittel- und Südamerika sowie im asiatisch-pazifischen Raum.

Zwei starke Vertriebswege



Engineered Joining Technology (EJT)

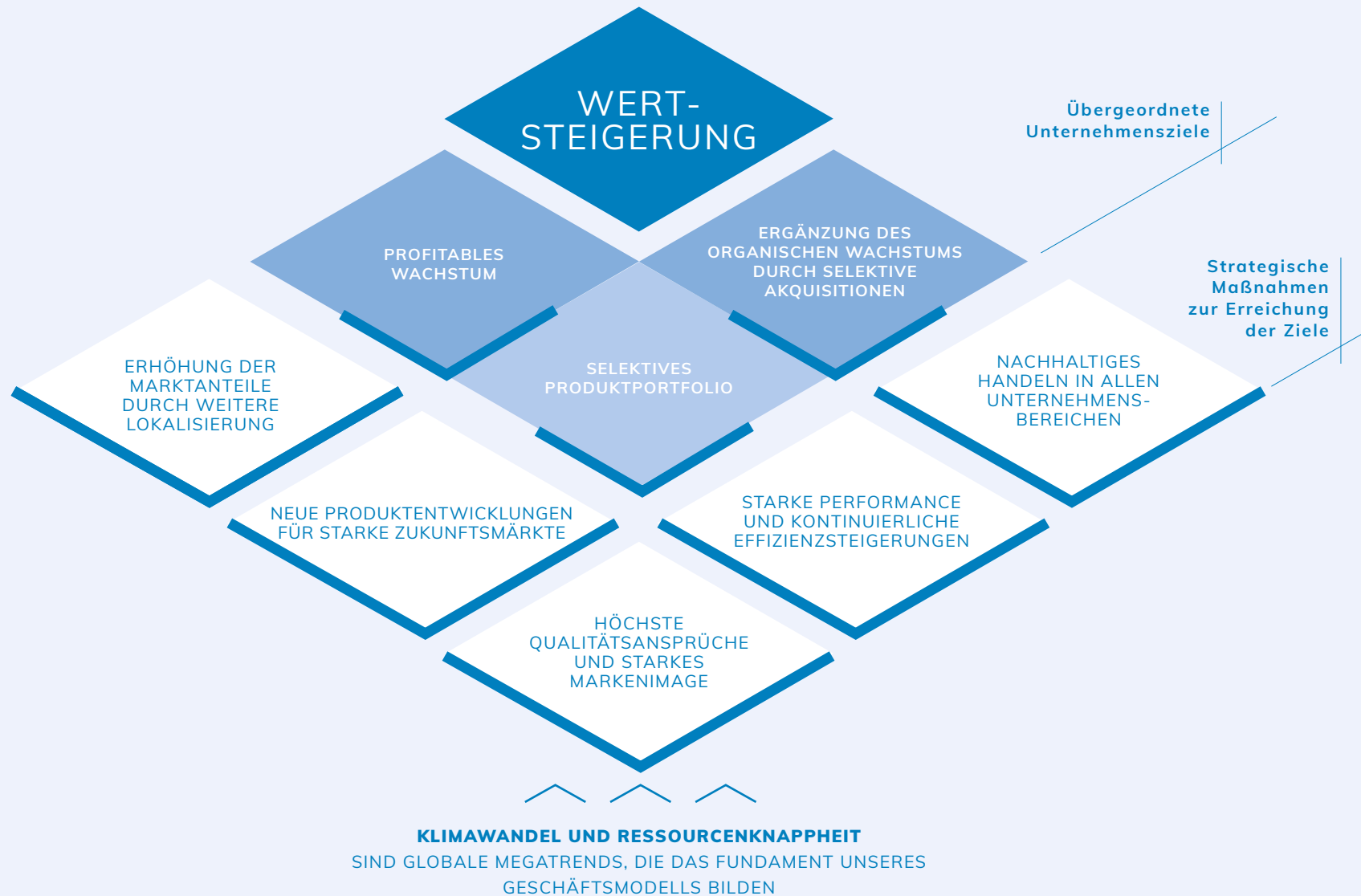
Der Bereich EJT zielt auf die spezifischen Erfordernisse von Original-Equipment-Manufacturing-(OEM-)Kunden und deren Nachfrage nach maßgeschneiderten, hochtechnologischen Produkten ab. Für sie entwickelt die NORMA Group innovative Lösungen mit großem Wertschöpfungspotenzial in unterschiedlichen Anwendungsfeldern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

Distribution Services (DS)

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



MARKTFÜHRER IM BEREICH VERBINDUNGS- UND FLUID-HANDLING-TECHNOLOGIE FÜR BESTEHENDE UND KÜNFTIGE MÄRKTE



TIMES ARE CHANGING

Das Marktumfeld der NORMA Group ist im Umbruch. Dies haben wir frühzeitig erkannt und in der Folge begonnen, uns auf die veränderten Bedingungen einzustellen. Jeder Wandel wird von einer Vielzahl unterschiedlicher Faktoren getrieben, die wiederum Handlungs- und Entscheidungsmuster in elementarer Weise prägen.

Welche Bedeutung die veränderten Rahmenbedingungen für die NORMA Group haben, erfahren Sie auf den folgenden Seiten. Wir geben einen Überblick über die wesentlichen Treiber und Faktoren der Entwicklung im Geschäftsjahr 2019 in einem sich spürbar verändernden Umfeld. „Times are changing“ – wir haben die Antworten auf die Fragen der Zeit.

8 Fragen

F 01 ____

Der Geschäftsbericht 2019 trägt den Titel „Times are changing“. Was bedeutet das?

SEITE 8

F 02 ____

Welche Entwicklungen haben das Geschäft der NORMA Group im Jahr 2019 geprägt?

SEITE 10

F 03 ____

Wie kann die NORMA Group die Profitabilität steigern?

SEITE 12

F 04 ____

Was beinhaltet das neue Transformationsprogramm „Get on Track“?

SEITE 14

F 05 ____

Welche positiven Entwicklungen gab es im Geschäftsjahr 2019?

SEITE 16

F 06 ____

Wie werden sich die für die NORMA Group wesentlichen Märkte im Jahr 2020 entwickeln?

SEITE 18

F 07 ____

Welche Wachstumsbereiche sieht die NORMA Group in den kommenden Jahren?

SEITE 20

F 08 ____

Wie stellt die NORMA Group Innovationsfähigkeit sicher?

SEITE 22

01

**Der Geschäftsbericht
2019 trägt den Titel
„Times are changing“.
Was bedeutet das?**

Märkte und Technologien sind im Wandel – und die NORMA Group ist mittendrin.



Der Titel unseres Geschäftsberichts 2019 beschreibt die gegenwärtige Situation sehr treffend: Wir erleben herausfordernde Zeiten – Zeiten des Wandels. Blicken wir auf das Jahr 2019 zurück, können wir festhalten, dass die Veränderung allgegenwärtig ist. Dies wird beispielhaft an der Entwicklung der Automobilindustrie deutlich, die einen tiefgreifenden technologischen Umbruch erfährt. Elektromobilität, inklusive Hybridantrieben, und autonomes Fahren sind hier die wesentlichen Treiber.

Daneben sehen wir uns unter anderem wiederkehrend mit geopolitischen Themen konfrontiert, etwa der Diskussion über den Brexit und den Handelsstreitigkeiten zwischen den beiden Supermächten USA und China, konfrontiert. Dieses schwierige und sich verändernde Marktumfeld stellt uns zusätzlich vor Herausforderungen. Wir haben frühzeitig damit begonnen, die Hürden zu nehmen, und reagieren konsequent auf die sich

TIMES ARE CHANGING

verändernden Rahmenbedingungen. So haben wir beispielsweise im Februar 2019 unser Rightsizing-Programm bekanntgegeben und angefangen, unsere in den letzten Jahren schnell gewachsene Produktionslandschaft und die organisatorischen Strukturen in Teilen zu optimieren sowie Prozesse und Systeme weltweit zu harmonisieren. Zudem haben wir damit begonnen, unser Geschäftsmodell noch stärker auf die Anforderungen unserer strategischen Wachstumsfelder – das Wassermanagement und die Elektromobilität – auszurichten.

In diesem Wandel des Umfelds sehen wir für die NORMA Group eine Chance. Wir wollen die Gelegenheit ergreifen und den Blick für das Wesentliche öffnen. Aus diesem Grund analysieren wir gezielt, wie uns die gegenwärtigen Entwicklungen betreffen und wo es erforderlich ist, Stellschrauben zu justieren. Wir passen uns an die neuen Rahmenbedingungen an, werden agiler, strukturierter und in unseren Prozessen noch effizienter. Dabei setzen wir ganz klar auf unsere Stärken: Als Spezialist für Verbindungstechnologie bauen wir unsere Position als einer der Markt- und Technologieführer für hochentwickelte und standardisierte Verbindungstechnologie (Verbindungs-, Befestigungs- und Fluid-Handling-Technologie) für bestehende und künftige Märkte weiter aus.



F
02

**Welche Entwicklungen
haben das Geschäft
der NORMA Group im
Jahr 2019 geprägt?**

Der US-amerikanische Markt für Pkw und Lkw ist im Geschäftsjahr 2019 stark eingebrochen.



Wir haben die Marktschwächen und -veränderungen deutlich gespürt.

Der nach wie vor schwache globale Automobilmarkt hatte an unserem schwierigen Geschäftsjahr 2019 maßgeblichen Anteil. Technologische Umwälzungen, geopolitische Risiken und die weltweiten Auswirkungen des Handelsstreits zwischen den USA und China sowie die damit einhergehenden Sanktionen belasteten die weltweite Automobilindustrie. Die daraus resultierenden Investitionszurückhaltungen zeigten sich in einer deutlichen Marktschwäche, insbesondere in den Regionen EMEA und Asien-Pazifik und hier vor allem in China und Indien. Die Nachfrage wichtiger Kundengruppen sank und das Geschäft entwickelte sich anhaltend rückläufig. Zudem ist der Markt in den USA unter anderem stark eingebrochen.

Vor diesem Hintergrund haben wir erkannt, dass wir 2019 unsere zu Jahresbeginn formulierten Ziele nicht erreichen können. Wir haben deshalb unsere Prognose für die bereinigte EBITA-Marge im April 2019 konkretisiert. Nach dem ersten Halbjahr wurde darüber hinaus absehbar, dass sich die Situation der internationalen Automobilmärkte auch in der zweiten Jahreshälfte nicht wesentlich entspannen würde.

Angesichts der globalen Entwicklung im Automobilmarkt und auf Basis der erwarteten Umsatzentwicklung für die zweite Jahreshälfte 2019 haben wir daraufhin im Juli 2019 sowohl die Umsatzprognose auf Konzernebene als auch die Prognose für die bereinigte EBITA-Marge und den operativen Netto-Cashflow für das Gesamtjahr 2019 angepasst. Der Einbruch des US-amerikanischen Automobilgeschäfts zu Beginn des vierten Quartals 2019 – unter anderem aufgrund von Streiks bei wesentlichen Kunden im Bereich Pkw und Lkw – zog im Oktober eine weitere Anpassung der Umsatzprognose in allen Regionen nach sich.

F 03

**Wie kann die
NORMA Group
die Profitabilität
steigern?**



Wir identifizieren Optimierungspotenziale.



Rihard Sörös und Nemanja Stanic, seit September 2019 Teilnehmer im dualen Ausbildungsprogramm in Serbien

Times are changing – in Zeiten des Wandels ist es von enormer Bedeutung, Strukturen und Prozesse im Unternehmen so aufzustellen, dass sie eine größtmögliche Flexibilität zulassen, um sich schnell an sich verändernde Marktgegebenheiten anzupassen. Den Ausgangspunkt bildet dabei eine umfassende Bestandsaufnahme der Ausgangssituation, insbesondere eine Analyse zur Optimierung interner Prozesse und Unternehmensstrukturen. Wir wissen, dass wir uns nur dann verbessern können, wenn wir den Blick ganzheitlich auf jedes Element des Unternehmens richten und die darunterliegenden Strukturen auf Optimierungspotenziale hin analysieren. Das muss sowohl grundsätzliche Aspekte als auch Details einschließen.

In den vorangegangenen Jahren sind wir weltweit sehr stark und schnell gewachsen, nicht zuletzt auch durch zahlreiche Akquisitionen. Dabei sind auch Strukturen und Prozesse entstanden, die mit Blick auf künftige Entwicklungen angepasst und optimiert werden müssen. Der Harmonisierung und Integration dieser Prozesse und Strukturen kommt eine wesentliche Rolle zu. Ein erster Schritt dahingehend war die Ankündigung des Rightsizing-Programms im Februar 2019. Wir haben damals ein Maßnahmenpaket beschlossen und seitdem kontinuierlich daran gearbeitet, unsere Produktionslandschaft und organisatorischen Strukturen gezielt zu optimieren sowie Prozesse und Systeme weltweit zu harmonisieren. Um weitere Potenziale zu identifizieren, nehmen wir alle internen Abläufe fortlaufend kritisch in den Blick. Zudem konzentrieren wir uns darauf, Prozesse und wichtiges vorhandenes Know-how regionen- und standortübergreifend zu bündeln und zu teilen. Erste Erfolge aus den implementierten Maßnahmen sind bereits im Geschäftsjahr 2019 sichtbar geworden: Ende September haben wir eine Produktionsstätte in Russland geschlossen und die Aktivitäten in unser Werk in Subotica in Serbien verlagert. Zudem wurde ein Distribution Center aus den Niederlanden in ein bereits existierendes Distribution Center eingegliedert.

Zusätzlich zum Rightsizing-Programm haben wir im November 2019 das Transformationsprogramm „Get on Track“ öffentlich bekanntgegeben. Das Programm geht über die Maßnahmen des Rightsizing-Programms hinaus und zielt auf die Optimierung der Standortkapazitäten in allen Regionen, Straffung des Produktportfolios, insbesondere durch ein aktives Portfoliomanagement, und Verbesserung der Einkaufsprozesse ab. Mit „Get on Track“ werden wir flexibler und profitabler. So versetzen wir uns in die Lage, künftig noch besser und schneller auf Marktveränderungen reagieren zu können.

Wir setzen die definierten Maßnahmen tatkräftig um, damit wir unsere Profitabilität steigern und nachhaltig wachsen können.

F 04

**Was beinhaltet das
neue Transformations-
programm
„Get on Track“?**

Potenzial für Verbesserungen gibt es immer. Um dieses bestmöglich auszuschöpfen, hat der Aufsichtsrat der NORMA Group Anfang November 2019 dem vom Vorstand vorgeschlagenen Transformationsprogramm „Get on Track“ zugestimmt. Das

Unsere Strategie fokussiert auf Wertsteigerung, Wachstum, Profitabilität und Cashflow-Generierung.

ZIELSETZUNG VON „GET ON TRACK“

HANDLUNGSFELDER

BEISPIELE

POSITIONIERUNG	STANDORTE	Optimierung der Standortkapazitäten in allen Regionen
	PRODUKTPORTFOLIO	Straffung des Produktportfolios durch ein aktives Portfoliomanagement
	STRUKTUREN	Verbesserung von Stukturen und Prozessen in der gesamten Wertschöpfungskette
MARKET INTELLIGENCE	Fundierte Informationen zu Produkten und Märkten als Basis für ein aktives Portfoliomanagement	
MENSCHEN UND KULTUR	Qualifizierung und Training des Personals	

Programm soll die Basis für die weitere strategische Entwicklung und ein profitables Wachstum der NORMA Group legen. „Get on Track“ umfasst im Wesentlichen drei übergeordnete Handlungsfelder. Ziel ist es, zunächst die Produktionslandschaft möglichst effizient auszugestalten und gleichzeitig Komplexität zu reduzieren. Daneben nehmen wir auch unsere vielfältigen Produkte unter die Lupe und verbessern und bündeln unsere Strukturen und Prozesse. Kurzum: Alle internen Prozesse und Strukturen werden umfassend auf den Prüfstand gestellt. Mit gezielten Maßnahmen fokussieren wir uns darauf, in den definierten Handlungsfeldern die Effizienz der NORMA Group zielgenau zu steigern, und richten die gesamte Organisation auf Rentabilität und Cashflow-Generierung aus. Damit lässt sich „Get on Track“ zusammenfassend als ganzheitliches Leistungsprogramm bezeichnen. Es soll ab 2020 zu Kosteneinsparungen führen, die bis 2023 auf jährlich EUR 40 Mio. bis EUR 45 Mio. steigen.

Nach erfolgreicher Implementierung der Programme soll die NORMA Group gestärkt, schlank aufgestellt und schlagkräftig aus dem Transformationsprozess hervorgehen – als ein Unternehmen, das ideal auf das wirtschaftliche Umfeld ausgerichtet ist und agil agieren kann.

Die intensive Arbeit an der operativen Verbesserung ist dabei ein großer Kraftakt, der volle Konzentration erfordert. Gelingen wird uns dies, wenn wir gemeinsam an einem Strang ziehen, denn ein Unternehmen ist nur so gut wie die Gesamtheit seiner Mitarbeiter. Deshalb legen wir großen Wert auf die Qualifikation und Motivation unserer Mitarbeiter durch gezielte „On-the-job“-Trainings und Schulungen. So setzen wir das „Get on Track“-Programm gemeinsam mit unseren Mitarbeitern um und stellen die NORMA Group weiter für die Zukunft auf. Bei allem Wandel verlieren wir nicht aus den Augen, was uns im Kern ausmacht: Wir sind einer der Technologieführer im Bereich der Verbindungstechnologie, und diese Stärke bauen wir weiter aus.

F 05

**Welche positiven
Entwicklungen gab
es im Geschäftsjahr
2019?**



Erfolge in unseren Zukunftsmärkten Wassermanagement und Elektro- mobilität sowie Verbesserung der Finanzierungsbedingungen.



Der eM Compact Quick Connector wurde speziell für den Einsatz in Elektro- und Hybridautos entwickelt.

Trotz der zahlreichen Herausforderungen im abgelaufenen Geschäftsjahr konnten wir in unseren Zukunftsmärkten Wassermanagement und Elektromobilität wichtige Fortschritte erzielen.

Angesichts der weltweit zunehmenden Wasserknappheit steigt der Bedarf an effizienten, umweltverträglichen Wassermanagement- und Infrastrukturlösungen. Die NORMA Group nutzt diesen Trend, indem sie ihr Portfolio im Bereich Wassermanagement kontinuierlich weiterentwickelt und verbessert, um den weltweit steigenden Bedarf an effizienter Wasserversorgung zu decken.

Das umfassende Produktportfolio und die Verbindungstechnik der NORMA Group sorgen dafür, Wasser ohne Verluste dorthin zu befördern, wo es gebraucht wird. Das Produktportfolio umfasst unter anderem Produkte und Lösungen in den Bereichen Garten-

und Landschaftsbau. Dazu zählen auch langlebige und effiziente Tröpfchenbewässerungssysteme, die im Vergleich zu herkömmlichen Systemen auf dem Markt bis 60 % weniger Wasser verbrauchen. Auch im Bereich Bauwesen finden die zahlreichen effizienten Produkte der NORMA Group breite Anwendung. Dies umfasst unter anderem etwa das Produkt „Pro-Span-Reparaturkupplung“, durch deren Einsatz private Hausbesitzer beschädigte Wasserleitungen schnell und kostengünstig reparieren können.

Das Jahr 2019 hat zudem abermals gezeigt, dass führende Automobilhersteller bei anspruchsvollen Projekten im Bereich Elektromobilität auf die Entwicklungskompetenz der NORMA Group setzen. So haben wir im abgelaufenen Geschäftsjahr bedeutende Neuaufträge gewonnen. Dazu zählen unter anderem ein im Mai 2019 eingegangener Großauftrag über die

Ausstattung von rund 1,8 Millionen Fahrzeugen eines britischen Automobilherstellers mit Kühlwasser-Leitungssystemen für Pkw mit Verbrennungs- und Elektromotor. Darüber hinaus gewann die NORMA Group zwei weitere Großaufträge über Thermo-management-Leitungssysteme für Elektro- sowie Hybridfahrzeuge. Die Leitungssysteme der NORMA Group überzeugen dabei durch ihre optimale Kompaktheit und effiziente Leitungsführung, wodurch sie sehr platzsparend innerhalb des Batterieblocks installiert werden können. Hier gewährleisten sie mithilfe integrierter Temperatursensoren, dass die eingebauten Batteriezellen die korrekte Betriebstemperatur haben, womit sie wesentlich zur Erhöhung der Reichweite der Fahrzeuge, nach wie vor eine der wesentlichen Herausforderungen im Bereich der Elektromobilität, beitragen. In diesem für uns immer wichtiger werdenden Bereich der Elektromobilität haben wir 2019 auch mit neuen Innovationen aufwarten können. Eines der Beispiele repräsentiert ein neuer Steckverbinder, der speziell für den Einsatz in Elektro- und Hybridfahrzeugen entwickelt wurde. Der neue E-mobility-Steckverbinder der NORMA Group sorgt für mehr Platz in der Batterie der Fahrzeuge, sodass mehr Batteriezellen je Batteriepack verbaut werden können und die Leistung pro Batterie steigt.

Dass unsere Automobilproduzenten die Qualität und Zuverlässigkeit unserer Produkte schätzen, zeigen die Auszeichnungen unserer Kunden, beispielsweise der Jaguar Land Rover Quality (JLRQ) Award, der uns im vergangenen Jahr in China verliehen wurde.

Doch nicht nur in der Produktentwicklung haben wir Erfolge zu verzeichnen. Auch im Bereich unseres Finanz- und Liquiditätsmanagements konnten wir im Geschäftsjahr 2019 weitere Fortschritte erzielen: Die Konzernfinanzierung wurde zu abermals optimierten Konditionen erfolgreich neu gestaltet. Zudem wurde erstmalig eine „grüne“ Finanzierungskomponente einbezogen, die unsere Nachhaltigkeitsstrategie auch im Bereich Finanzierung widerspiegelt. Darauf sind wir sehr stolz. An diesen Erfolg wollen wir anknüpfen und uns stetig weiter verbessern.

F 06

**Wie werden sich die
für die NORMA Group
wesentlichen Märkte im
Jahr 2020 entwickeln?**



Dr. Michael Schneider,
seit November 2019 CEO
der NORMA Group, und
Dr. Friedrich Klein (COO)
im Gespräch



**Der Markt für Wasser-
management wächst,
der Automobilmarkt
verändert sich. Wir
haben Chancen und
Risiken im Blick.**



Wir gehen davon aus, dass sich die Situation auf den internationalen Automobilmärkten nach einem bereits schwierigen Vorjahr auch 2020 nicht wesentlich entspannen wird. Laut LMC Automotive, einem weltweit führenden Anbieter von Marktinformationen für die Automobilindustrie, wird sich der Automobilmarkt in den Regionen Asien-Pazifik, EMEA und vor allem Amerika rückläufig entwickeln. Insbesondere im Bereich Nutzfahrzeuge beziehungsweise Lkw ist von einem merklichen Rückgang für das Jahr 2020 auszugehen, ein Markt, in dem die NORMA Group insbesondere in den USA stark vertreten ist. Demgegenüber wird im Bereich Wassermanagement eine weiterhin gute Entwicklung prognostiziert, wenn auch im Vergleich zum Vorjahr etwas abgeschwächt. Damit bleibt die Lage in Teilen der für die NORMA Group wichtigen Absatzmärkte weiterhin herausfordernd.

Die erwarteten Entwicklungen im Blick, setzen wir vor allem auf eine sorgfältige Planung. Eine profunde Marktanalyse, die alle denkbaren Entwicklungen erfasst, ist in Zeiten hoher Marktunsicherheit unabdingbar. Dies ermöglicht es uns, Chancen und Risiken für unser Geschäft zielgenau zu bewerten, um daraus abgeleitet zeitnah und angemessen auf sich ergebende Veränderungen zu reagieren.

F 07

**Welche Wachstums-
bereiche sieht die
NORMA Group in den
kommenden Jahren?**

Klimawandel und Ressourcenknappheit sind globale Megatrends, für die wir innovative Lösungen bieten.

Die technologischen Anforderungen unserer Kunden und damit auch an unsere Produkte verändern sich, und das immer schneller. Getrieben wird diese Entwicklung von zwei globalen Megatrends: dem Klimawandel und der Ressourcenknappheit. Sie werden das Feld, in dem die NORMA Group tätig ist, in den nächsten Jahrzehnten entscheidend formen. Sie bilden daher das Fundament unseres Geschäftsmodells und unserer Unternehmensstrategie.

Bereits heute bekommen der konsequente Schutz der Umwelt, die effizientere Nutzung von Energie und der sparsame Umgang mit lebenswichtigen Rohstoffen wie Wasser eine immer wichtigere Bedeutung. Unsere zwei wesentlichen Zukunftsmärkte sind das Wassermanagement und die Elektromobilität. Dafür haben wir Lösungen parat und nehmen die Veränderungen als Chance wahr: Als Technologieführer werden wir diese Bereiche maßgeblich mitgestalten. Unseren Beitrag leisten wir hier insbesondere bei der Emissionsverringerung bei Verbrennungsmotoren und Hybridantrieben sowie bei der Optimierung der Leistungsfähigkeit von Elektroantrieben. Und unser Potenzial ist noch lange nicht ausgeschöpft.

Wassermanagement

Wasser ist ein wertvolles Gut. Das Produktportfolio der NORMA Group im Bereich Wassermanagement fokussiert darauf, Wassermengen gezielt zu kontrollieren und zu optimieren. Aufgrund der zunehmenden Wasserknappheit steigt einerseits die Nachfrage nach maßgeschneiderten, zuverlässigen Verbindungsprodukten und Lösungen, die unseren Kunden eine effiziente, nachhaltige Wasserversorgung und damit einen schonenden Umgang mit der Ressource Wasser ermöglichen. Hier liegt der Fokus darauf, Leckagen an Entnahmestellen zu verhindern und so einen wichtigen Beitrag zur effizienten Wasserversorgung von Haushalten zu leisten. Damit unterstützen wir mit unseren Produkten auch die Umsetzung gesetzlicher Verordnungen, die darauf abzielen, den Wasserverbrauch nachhaltig zu reduzieren. In diesem Zusammenhang verstehen wir uns auch auf effiziente Systeme zur Landschaftsbewässerung. Insbesondere Systeme zur Tröpfchenbewässerung gewinnen hier immer stärker an Bedeutung. Der Schwerpunkt liegt dabei auf innovativen Technologien, die generell auf einen geringeren Wasserverbrauch abzielen. So lässt sich mit intelligenten

Tropfenbewässerungssystemen im Gegensatz zu klassischen Sprinkleranlagen ein um bis zu 60 % geringerer Wasserverbrauch realisieren. Andererseits wird auch das Management größerer Wassermengen, die z. B. aufgrund extremer Wetterbedingungen entstehen können, zunehmend wichtiger. Unsere Kompetenz geht hier über die klassische Leitungs- und Verbindungstechnik hinaus. Einen wichtigen Ansatzpunkt bildet dabei das Auffangen von Regenwasser und die Einleitung von Abwasser in die städtische Kanalisation. Hier sind wir sehr gut aufgestellt und in der Lage, unseren Kunden verlässliche Produkte für ein sicheres Regen- und Abwassermanagement zu bieten.

In den vergangenen Jahren haben wir unser Wassermanagement-Geschäft durch gezielte Akquisitionen stetig ausgebaut und damit zur Diversifizierung unseres Geschäfts beigetragen. Im Geschäftsjahr 2019 lag der Anteil des Jahresumsatzes im Bereich Wassermanagement bei rund 20 %. Im Vergleich dazu waren es im Geschäftsjahr 2013, vor der Akquisition von NDS, nur 4 %.

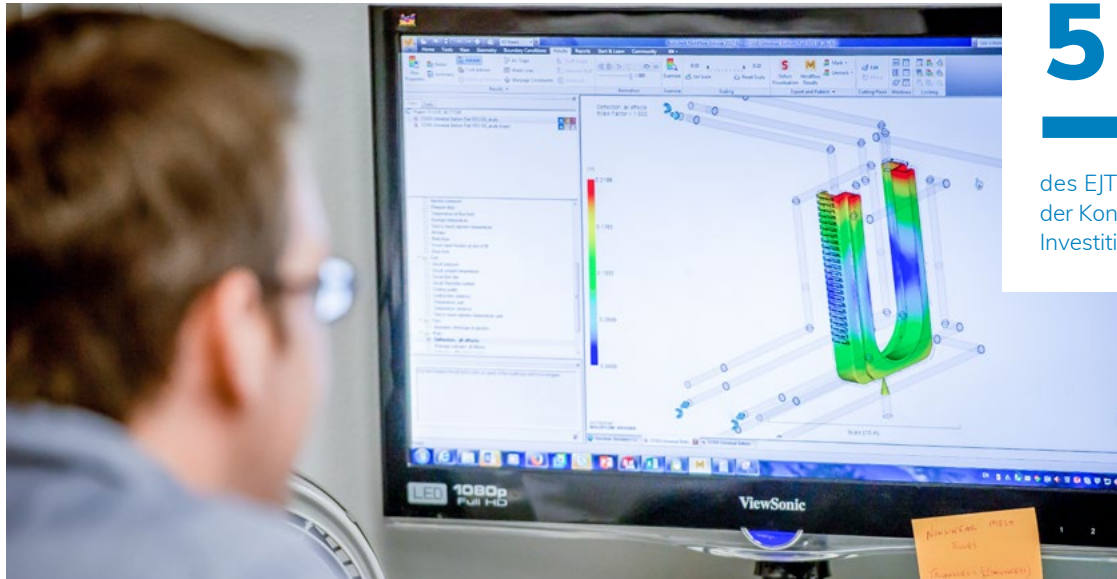
E-Mobilität

Das Thema Elektromobilität ist für die NORMA Group der zweite wesentliche Zukunftsmarkt und bildet einen wichtigen Schwerpunkt der Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten des Konzerns. Bereits heute hat die NORMA Group zahlreiche Lösungen und Schlüsselprodukte in ihrem Portfolio, um den Zukunftstrend E-Mobilität gezielt zu adressieren. Die Produkte werden dabei größtenteils mit der gegebenen technischen Ausstattung und auf den bereits vorhandenen Maschinen produziert. Die Produktpalette umfasst sowohl optimierte und besonders leichte Steckverbinder als auch ganze Leitungssysteme für das Thermomanagement der Batteriepacks der Elektrofahrzeuge. Diese sorgen für eine korrekte Betriebstemperatur der Batteriezellen und damit für eine erhöhte Reichweite sowie eine verlängerte Lebensdauer der Batterie. Mit unserem breit aufgestellten Produktportfolio sehen wir uns optimal positioniert, um von den prognostizierten positiven Entwicklungen im Bereich der E-Mobilität profitieren zu können.

F 08

**Wie stellt die
NORMA Group
Innovationsfähigkeit
sicher?**





Innovation ist bei uns ein Anspruch, den alle Mitarbeiter teilen. Dabei haben wir immer die konkrete Anwendung im Blick.

5 %

des EJT-Umsatzes plant der Konzern jährlich für Investitionen in F&E ein.

„Times are changing“. Neue Fragestellungen erfordern neue Lösungen. Damit wir auch in Zukunft Vorreiter und Wissensträger in unseren Märkten sein können, bauen wir unsere Technologieführerschaft stetig aus und investieren jährlich rund 5 % des Engineered Joining Technology-Umsatzes in Forschung und Entwicklung. Denn Innovationen sind ein entscheidender Erfolgsfaktor.

Durch die enge Zusammenarbeit mit den OEMs entwickeln und arbeiten wir immer am Puls der Zeit. Wir lösen die Herausforderungen unserer Kunden, die ihnen beispielsweise durch die immer strikter werdenden gesetzlichen Vorgaben entstehen. Diese zwingen die Automobilproduzenten dazu, vorhandene Systeme anzupassen, sie machen aber auch die Entwicklung neuer Technologien und innovativer Lösungen erforderlich. Hier kommen wir ins Spiel. Wir begleiten diese Entwicklungen intensiv: Zum Teil sind unsere Mitarbeiter als sogenannte Resident Engineers vor Ort beim Kunden tätig und sind damit genauestens mit den Problemen und Herausforderungen der Industrie vertraut.

Auf dieser Basis entwickeln wir als Partner unserer Kunden tragfähige und nachhaltige Lösungen – und das bereits seit mehreren Jahrzehnten.

Doch bei der NORMA Group sehen wir Innovationen nicht allein als Aufgabe der Forschungs- und Entwicklungsabteilung. Der Erfolg eines Unternehmens definiert sich vielmehr über die Gesamtheit der Ideen aller Mitarbeiter. Aus diesem Grund pflegen wir eine offene Unternehmenskultur und stehen für einen funktionsübergreifenden und konstruktiven Austausch. So steht jedem unserer Mitarbeiter die Möglichkeit offen, sogenannte Erfindungsmeldungen bei der Forschungs- und Entwicklungsabteilung einzureichen und Ideen in unseren Innovationsprozess einfließen zu lassen. Besonders gute Ideen werden jährlich vom Vorstand ausgezeichnet.

An unsere Aktionäre

25	Der Vorstand
26	Brief des Vorstands
28	Die NORMA Group am Kapitalmarkt
33	Bericht des Aufsichtsrats
37	Corporate-Governance-Bericht

An unsere Aktionäre

Der Vorstand



Dr. Friedrich Klein
Mitglied des Vorstands (COO)

Dr. Michael Schneider
Vorstandsvorsitzender (CEO)

Brief des Vorstands

*Liebe Aktionärinnen und Aktionäre,
Sehr geehrte Kunden und Geschäftspartner*

„Times are changing“, so lautet der Titel unseres Geschäftsberichts, der in mehrfacher Hinsicht die aktuelle Situation der NORMA Group gut beschreibt. Wir leben in einer Welt, die sich stetig verändert – mal in langen Zyklen und mal rasant. Die Lungenkrankheit COVID-19, die Ende Dezember 2019 zuerst in China auftrat und sich dann mit rasanter Geschwindigkeit in der ganzen Welt verteilte, hat innerhalb weniger Wochen und Monate unser aller Leben maßgeblich beeinflusst. Die NORMA Group ist gut gerüstet für Veränderungen; die globalen Auswirkungen einer neuartigen Viruspandemie bedeuten für uns dennoch eine nie dagewesene Herausforderung.

Mitte März 2020 haben auch wir die Entscheidung getroffen, die Produktion in unseren europäischen und amerikanischen Werken runterzufahren. Diese Maßnahme haben wir vor allem zum Schutz der Gesundheit unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ihrer Familien ergriffen, denn dieser hat für uns oberste Priorität. Wir reagieren schnell und tun alles dafür, die Empfehlungen der Weltgesundheitsorganisation (WHO) sowie der regionalen und lokalen Behörden schnellstmöglich umzusetzen. Den ökonomischen Herausforderungen des Coronavirus stellen wir nun entschlossen unsere Flexibilität, unsere solide Finanzierungsbasis und die Einsatzbereitschaft unserer weltweiten Teams entgegen.

Für die NORMA Group bedeutet nicht nur die aktuell vorherrschende Nachrichtenlage Anlass zu Veränderungen; auch kontinuierlicher Wandel ist allgegenwärtig. Die Märkte, in denen wir agieren, sind teilweise von umfassenden technologischen Veränderungen betroffen. Dies zeigt sich insbesondere in der Automobilindustrie, die aufgrund des Klimawandels und der

anhaltenden Forderung nach emissionsärmeren Antriebstechnologien derzeit einen enormen technologischen und strukturellen Umbruch erfährt. Für die Automobilhersteller bedeutet dies mitunter den Abschied von langjährig stabilen Erlösmodellen. Gefragt ist nun die Bereitschaft, umzudenken und sich für die Mobilität der Zukunft zu rüsten. OEMs setzen vermehrt auf alternative Antriebstechnologien. Diese erfordern jedoch teils hohe Entwicklungsvorleistungen. In Kombination mit dem zugleich wachsenden Margendruck sowie sinkenden Produktions- und Absatzzahlen erhöht sich der Druck auf die Automobilbranche merklich.

Dies haben auch wir im Geschäftsjahr 2019 deutlich zu spüren bekommen. Unser Automotive-Geschäft wurde durch die weltweit rückläufigen Produktionszahlen sowie den unerwartet starken Einbruch des US-amerikanischen Pkw- und Lkw-Geschäfts als Folge von Streiks bei wichtigen Kunden stark getroffen. Hinzu kamen geopolitische Faktoren wie die anhaltende Diskussion über den Brexit sowie die Handelsstreitigkeiten zwischen den USA und China. Sie verschärften die Situation weiter und sorgten für ein herausforderndes Umfeld im vergangenen Geschäftsjahr. Wie viele andere Unternehmen der Branche, mussten auch wir unsere Umsatz- und Ergebniserwartungen im Laufe des Jahres nach unten korrigieren.

In diesem Umfeld haben wir im Geschäftsjahr 2019 Umsatzerlöse in Höhe von EUR 1.100,1 Mio. erwirtschaftet. Dies entspricht einem leichten Plus von 1,5 % gegenüber dem Vorjahr. Positive Umsatzbeiträge kamen dabei im Wesentlichen von unserem DS-Geschäft – insbesondere dem Wassergeschäft in den USA – und den beiden im Geschäftsjahr 2018 erworbenen Gesellschaften Kimplas (Indien) und Statek (Deutschland). Dies zeigt, dass wir mit dem systematischen Aufbau unseres DS-Geschäfts in den vergangenen Jahren den richtigen Weg eingeschlagen haben. Währungseffekte lieferten ebenfalls Rückenwind. Der organische Umsatz war hingegen mit –2,0 % rückläufig, was vor allem auf

die schwierigen Rahmenbedingungen im Automobilssektor zurückzuführen ist.

Auch unser operatives Ergebnis (bereinigtes EBITA) und die bereinigte EBITA-Marge sind im Geschäftsjahr 2019 stark rückläufig gewesen. Das bereinigte EBITA ging um 16,4 % auf EUR 144,8 Mio. zurück und die bereinigte EBITA-Marge lag mit 13,2 % deutlich unterhalb unserer ursprünglichen Erwartungen. Das bereinigte Periodenergebnis und das bereinigte Ergebnis je Aktie haben sich mit EUR 87,8 Mio. bzw. EUR 2,76 ebenfalls gegenüber dem Vorjahr reduziert und lagen damit ebenfalls unterhalb unserer zu Beginn des Jahres 2019 kommunizierten Erwartungen.

Man mag den Eindruck gewinnen, dass der Wandel der neue Normalzustand ist. Nur wer in der Lage ist, sich veränderten Rahmenbedingungen anzupassen, kann langfristig erfolgreich sein. Auch bei der NORMA Group stehen die Zeichen auf weiterer Veränderung. Wir müssen unsere Flexibilität verbessern, um künftig noch schneller und effizienter auf sich ändernde Rahmenbedingungen reagieren zu können. Im November 2019 haben wir daher das Transformationsprogramm „Get on track“ eingeleitet, das tiefgreifende Maßnahmen zur Optimierung von Prozessen und Strukturen innerhalb des Konzerns umfasst. Mit diesem Programm wollen wir die Profitabilität und den Ertrag der NORMA Group steigern sowie die Flexibilität und Agilität des Konzerns erhöhen. Im Fokus dieser Aktivitäten stehen die Optimierung unserer Standortkapazitäten in allen Regionen, eine Straffung des Produktportfolios und eine Vereinheitlichung unserer Prozesse. Erste Maßnahmen aus dem „Get on Track“-Programm haben wir eingeleitet, im laufenden Geschäftsjahr werden weitere folgen.

Trotz aller anstehenden Veränderungen und noch kommenden Herausforderungen im Hinblick auf die Viruspandemie halten wir an unserer langfristigen Strategie fest, bei der die

Wertsteigerung, das profitable Wachstum und eine starke Cashflow-Generierung im Vordergrund stehen. Durch den Fokus auf Zukunftsmärkte wie das Wassermanagement und die Elektromobilität sowie die Konzentration auf ein selektives Produktportfolio und gezielte Akquisitionen wollen wir unsere Marktanteile sichern und weiter erhöhen sowie künftig profitabler wachsen. Höchste Ansprüche an Qualität, Effizienz und Nachhaltigkeit bestimmen dabei unser Handeln, ebenso wie der Fokus auf Innovationen. Denn nur wer innovativ denkt und handelt, kann sich langfristig Wettbewerbsvorteile sichern. Einen besonderen Schwerpunkt unserer F&E-Aktivitäten bildet dabei die Entwicklung von Produkt- und Systemlösungen für das Wassermanagement und die Elektromobilität. Bei Letzterem spielt vor allem der Bereich des Thermomanagements eine bedeutende Rolle. Dabei geht es um die Temperaturregulierung von Batterien in Hybrid- und Elektrofahrzeugen, damit diese ihre optimale Leistungsfähigkeit beibehalten. Bereits heute liefern wir hierfür individuelle Lösungen für verschiedene OEM.

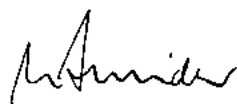
So leisten wir mit unserem Produktportfolio einen wichtigen Beitrag zu mehr Nachhaltigkeit, doch unsere Nachhaltigkeitsstrategie ist noch deutlich vielschichtiger. Über unser Verständnis von nachhaltigem Wirtschaften und unternehmerischer Verantwortung – Corporate Responsibility – sowie unsere Zielsetzungen in verschiedenen Bereichen des Unternehmens informieren wir ausführlich in unserem CR-Bericht, welcher zeitgleich mit diesem Geschäftsbericht veröffentlicht wurde.

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre, die Zeiten sind turbulent und der Kurs der NORMA-Group-Aktie wurde durch die Entwicklungen im vergangenen Jahr, aber insbesondere auch als Folge des Coronavirus und seiner weitreichenden Konsequenzen für die Wirtschaft stark beeinträchtigt. Aufgrund der herrschenden Unsicherheit über den weiteren Verlauf und die Ausbreitung des Virus musste auch die NORMA Group-Aktie in den vergangenen Wochen nie dagewesene Verluste hinnehmen. Der Blick nach vorne zeigt, dass die Unsicherheiten auch im laufenden Geschäftsjahr noch nicht gebannt sind. Die Folgen des Coronavirus für die

Gesamtwirtschaft und auch die NORMA Group sind zum jetzigen Zeitpunkt schwer einschätzbar. Vor diesem Hintergrund haben wir entschieden der diesjährigen Hauptversammlung vorzuschlagen, die Dividendenausschüttung für das Jahr 2019 auszusetzen. Das ist keine schöne Nachricht für Sie und eine Entscheidung, die wir schweren Herzens getroffen haben. Dies ist jedoch geboten, um einen weiteren Freiraum für die Liquiditätssicherung des Unternehmens zu schaffen. Sie gründet auf unserer Verantwortung für die NORMA Group und ihre knapp 8.500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Wir gehen aktuell durch schwierige Zeiten. Die Auswirkungen von COVID-19 und die Umsetzung der geplanten Maßnahmen aus dem „Get on track“-Programm werden die Entwicklungen des laufenden Geschäftsjahres wesentlich mitbestimmen. Wir werden das Jahr 2020 nutzen, um uns flexibler aufzustellen und unsere Prozesse und Strukturen weiter zu optimieren. Wir sind zuversichtlich, dass wir gestärkt aus den Herausforderungen hervorgehen können, wenn wir alle gemeinsam an einem Strang ziehen. Vor diesem Hintergrund bedanken wir uns bei unseren knapp 8.500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern weltweit für ihren unermüdlichen Einsatz auch in diesen herausfordernden Zeiten. Unser Dank gilt darüber hinaus unseren langjährigen Kunden und Geschäftspartnern sowie Ihnen, liebe Aktionärinnen und Aktionäre, für Ihr Vertrauen. „Times are changing“ – die Zeiten ändern sich – und auch das Jahr 2020 stellt uns vor neue Herausforderungen. Packen wir sie gemeinsam an!

Herzlichst



Dr. Michael Schneider
Vorstandsvorsitzender
(CEO)



Dr. Friedrich Klein
Mitglied des Vorstands
(COO)

Die NORMA Group am Kapitalmarkt

- EUR 1,10 Dividende auf der Hauptversammlung 2019 beschlossen
- Geschäftsbericht 2018 und Investor-Relations-Arbeit abermals ausgezeichnet
- NORMA-Group-Aktie gibt im Geschäftsjahr 2019 um 12,0 % nach

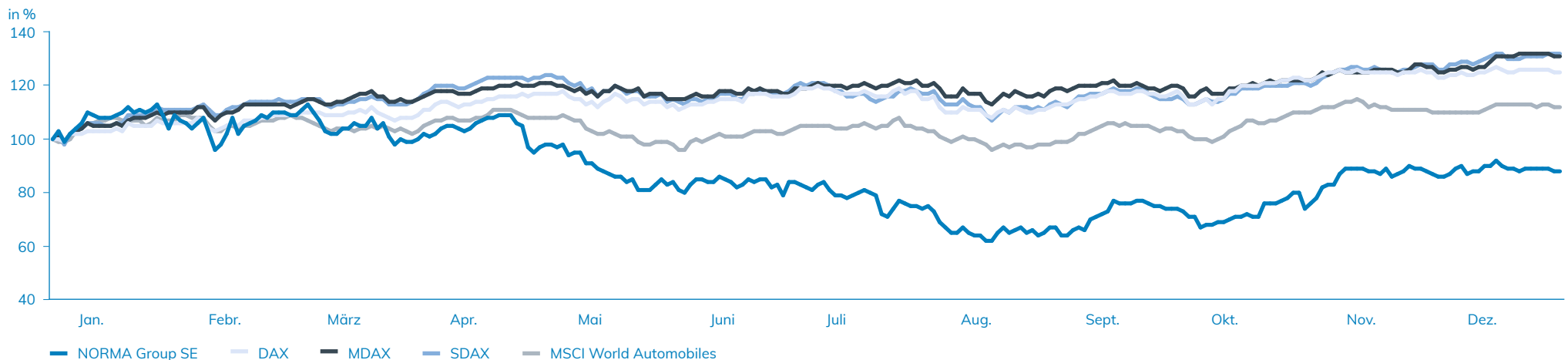
Erfolgreiches Börsenjahr 2019 – Indizes erreichen weltweit neue historische Höchststände

Nach einem schwierigen Börsenjahr 2018 konnten die weltweiten Indizes bereits zu Beginn des Jahres Schwung aufnehmen und das Jahr 2019 zudem mit einer deutlichen Rallye beenden. Sorgen im Hinblick auf sinkende Konjunkturindikatoren und die Schwäche der chinesischen Wirtschaft sowie des weltweiten Automobilsektors trübten die Aktienkurse nur kurzfristig ein. Dagegen wirkten insbesondere die anhaltend expansive Politik der Notenbanken weltweit, der Phase-1-Handelsdeal zwischen Amerika und China sowie ein zunehmend unwahrscheinlicherer „harter“ Brexit der Verunsicherung positiv entgegen. In diesem Umfeld erreichten die Indizes weltweit mehrheitlich neue Mehrjahres-

höchststände sowie teilweise neue Allzeithochs. Der deutsche Leitindex DAX schloss das Börsenjahr 2019 bei einem Stand von 13.249 Punkten und damit einem Plus von 25,5 %. Auch der MDAX und der SDAX beendeten das Jahr mit Kurssteigerungen von 31,2 % bzw. 31,6 % deutlich im Plus. Bei den US-amerikanischen Indizes war ein ähnlich positives Bild zu erkennen. So beendete der US-Leitindex Dow Jones das Börsenjahr 2019 mit einem Anstieg in Höhe von 22,3 % erstmals über 28.000 Punkten. Der Technologieindex NASDAQ Composite entwickelte sich noch positiver und erreichte ein Jahresplus von 35,2 % und einen Stand von über 9.000 Punkten. Auch der als Trendindikator für den globalen Markt geltende MSCI World Index zeigte mit einem Anstieg von 25,2 % eine positive Jahresperformance.

Aktienkursentwicklung der NORMA Group 2019 im indexierten Vergleich zu DAX, MDAX, SDAX und MSCI World Automobiles

G001



Entwicklung der NORMA-Group-Aktie

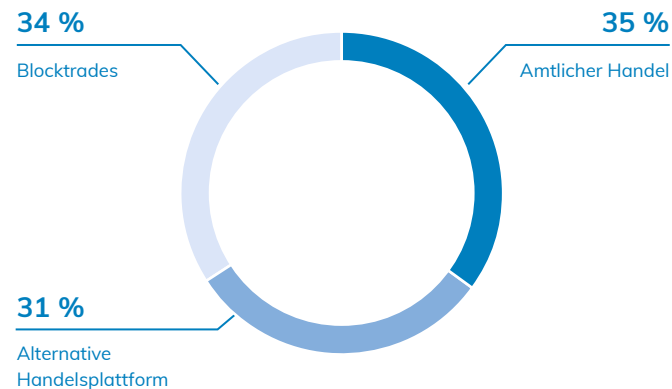
Für die Aktie der NORMA Group war das Börsenjahr 2019, wie für viele andere Unternehmen im Automobilsektor, von Kursverlusten und starker Volatilität gekennzeichnet. In den ersten vier Monaten bewegte sich die Aktie in einem Bereich zwischen EUR 43 und EUR 49 und erreichte Anfang März ihren Jahreshöchststand von EUR 49,26. Daraufhin verzeichnete die Aktie infolge der Gewinnwarnungen im Frühjahr, Sommer und Herbst einen Abwärtstrend, der Mitte August zu dem mit EUR 26,36 niedrigsten Kurs des Börsenjahres führte. Der damit einhergehende Rückgang der Marktkapitalisierung hatte im September 2019 den Austritt des Unternehmens aus dem MDAX in den SDAX zur Folge. Im weiteren Verlauf des Jahres entspannte sich die Situation für die NORMA-Group-Aktie etwas, woraufhin die Kursverluste der ersten acht Monate des Geschäftsjahres 2019 teilweise wieder eingeholt werden konnten. Das Papier beendete das Jahr am 31. Dezember 2019 mit einem Schlusskurs von EUR 38,00, dies entspricht einem Minus von 12,0 % in Relation zum Jahresschlusskurs 2018.

Die Marktkapitalisierung betrug zum 31. Dezember 2019 rund EUR 1,21 Mrd. (2018: EUR 1,38 Mrd.). Dem liegt eine im Vergleich zum Vorjahr unveränderte Aktienanzahl von 31.862.400 Stück zugrunde. Gemessen an der für die Ermittlung der Indexzugehörigkeit relevanten Marktkapitalisierung des Streubesitzes, der seit 2013 bei 100 % liegt, belegte die NORMA-Group-Aktie im Dezember 2019 Platz 12 von 70 im SDAX (Dez. 2018: Platz 54 von 60 im MDAX).

Handelsvolumen gestiegen

Das durchschnittliche tägliche Xetra-Handelsvolumen der NORMA-Group-Aktie ist im Jahr 2019 im Vergleich zum Vorjahr gestiegen und lag bei durchschnittlich 97.960 Stück (2018: 95.624 Stück). Damit rangierte die NORMA-Group-Aktie gemessen am Handelsumsatz im Dezember 2019 auf Platz 25 von 70 im SDAX (2018: Platz 59 von 60 im MDAX). Der durchschnittliche tägliche

Verteilung des Aktienhandels 2019

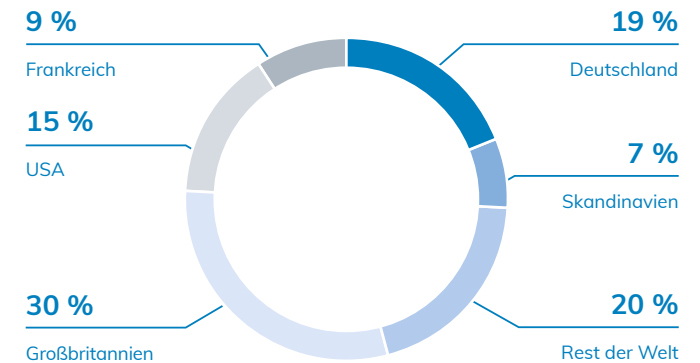


Handelsumsatz dagegen sank im Vergleich zum Vorjahr auf EUR 3,6 Mio. (2018: EUR 5,4 Mio.).

Die Gesamtzahl der im Jahr 2019 durchschnittlich gehandelten Aktien betrug je Handelstag 277.693 (2018: 268.862). Der Handel verteilte sich dabei wie folgt auf die verschiedenen Handelsplätze:

Im Vergleich zum Vorjahr ist der Anteil der am amtlichen Markt gehandelten Aktien von 36 % auf 35 % leicht gesunken und auch der per Blocktrade gehandelte Anteil sank auf 34 % (2018: 38 %). Demgegenüber ist der Handelsanteil auf alternativen Plattformen von 26 % im Jahr 2018 auf 31 % deutlich angestiegen.

Streubesitz nach Regionen



Stand: 31. Dezember 2019

Breit diversifizierte Aktionärsstruktur

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

Zum Ende des Berichtsjahres befanden sich 0,03 % (2018: 0,6 %) der Aktien im Besitz des Managements in seiner aktuellen Besetzung. Weitere 3,9 % (2018: 3,7 %) wurden von Privatanlegern gehalten. Der Rest entfiel auf den Besitz institutioneller Investoren. Die Zahl der Privatanleger hat sich im Laufe des Geschäftsjahres 2019 auf 4.553 erhöht. Per Ende Dezember 2018 hatte die Anzahl der Privatanleger bei 3.671 gelegen.

Stimmrechtsmitteilungen 2019

Gemäß den bis Ende 2019 erhaltenen Stimmrechtsmitteilungen werden Anteile an der NORMA Group, die dem Streubesitz zugerechnet werden und über 3 % betragen, von folgenden institutionellen Investoren gehalten:

Überblick Stimmrechtsmitteilungen T002

in %	
Allianz Global Investors GmbH, Frankfurt am Main, Deutschland	14,99 %
Ameriprise Financial Inc., Wilmington, DE, USA	8,35 %
Impax Asset Management Group Plc, London, Großbritannien	5,08 %
Mondrian Investment Partners Limited, London, Großbritannien	3,10 %
BNP Paribas Asset Management S.A., Paris, Frankreich	4,91 %

Stand: 31. Dezember 2019. Weitere Informationen zu den erhaltenen Stimmrechtsmitteilungen sind in den [ANLAGEN ZUM KONZERNANHANG, S. 203](#) zu finden. Alle Stimmrechtsmitteilungen werden auf der Website der Gesellschaft veröffentlicht. WWW.NORMAGROUP.COM/CORP/DE/INVESTOREN/

Hauptversammlung 2019

Die ordentliche Hauptversammlung der NORMA Group SE fand am 21. Mai 2019 in den Räumlichkeiten der Deutschen Nationalbibliothek in Frankfurt am Main statt. Von den 31.862.400 stimmberechtigten Aktien waren 21.788.954 Aktien, d. h. 68,4 % des Grundkapitals, vertreten. Die teilnehmenden Aktionäre beschlossen eine Dividende von EUR 1,10 je Aktie. Bezogen auf das bereinigte Periodenergebnis 2018 der NORMA Group in Höhe von EUR 114,8 Mio. entsprach dies einer Ausschüttungsquote von 30,5 % und lag damit im Rahmen der Dividendenstrategie mit

einer jährlichen Ausschüttungsquote von rund 30 % bis 35 % des bereinigten Konzernjahresergebnisses. Mit Ausnahme der Billigung des Systems zur Vergütung der Vorstandsmitglieder wurden alle weiteren Tagesordnungspunkte mit einer deutlichen Mehrheit angenommen. Die Abstimmungsergebnisse stehen auf der Website zur Verfügung. WWW.NORMAGROUP.COM/CORP/DE/INVESTOREN/HAUPTVERSAMMLUNG/

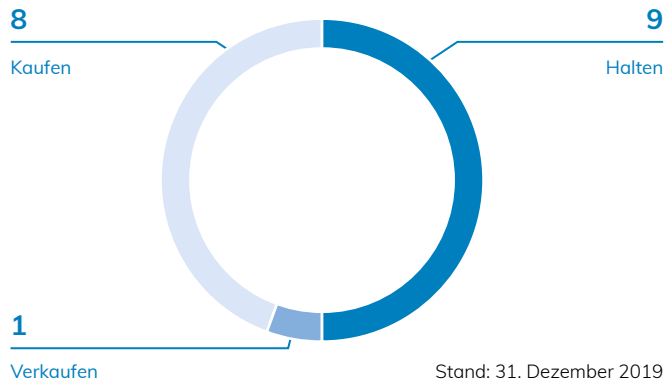
Directors' Dealings

Im Geschäftsjahr 2019 wurden drei Transaktionen im Rahmen von Directors'-Dealings-Mitteilungen gemeldet. Diese können dem Corporate-Governance-Bericht entnommen werden. [→ CORPORATE-GOVERNANCE-BERICHT, S. 43](#)

Analysten-Coverage

Die NORMA Group wird aktuell von 18 Analysten verschiedener Banken und Research-Unternehmen begleitet. Davon haben zum 31. Dezember 2019 acht Analysten eine Kaufempfehlung ausgesprochen. Neun Analysten raten zum Halten der Aktie und ein Analyst zum Verkauf des Papiers. Das durchschnittliche Kursziel lag Ende Dezember 2019 bei EUR 37,89 (2018: EUR 54,71).

Analystenempfehlungen G004



Analysten der NORMA Group

T003

Baader Bank	Peter Rothenaicher
Bankhaus Lampe	Christian Ludwig
Bankhaus Metzler	Jürgen Pieper
Bank of America Merrill Lynch	Kai Müller
Berenberg Bank	Philippe Lorrain
Commerzbank AG	Ingo-Martin Schachel
Deutsche Bank AG	Tim Rokossa
DZ Bank AG	Thorsten Reigber
Pareto Bank ASA	Tim Schuldt
Hauck & Aufhäuser	Christian Glowa
HSBC	Jörg-André Finke
Kepler Cheuvreux	Dr. Hans-Joachim Heimbürger
MainFirst Bank AG	Alexander Wahl
NordLB	Frank Schwöpe
ODDO BHF	Harald Eggeling
Quirin Privatbank	Daniel Kukalj
Société Générale	Sebastian Ubert
Warburg Research GmbH	Franz Schall

Nachhaltige Investor-Relations-Aktivitäten

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

Im Geschäftsjahr 2019 haben der Vorstand und das Investor-Relations-Team der NORMA Group 27 Roadshows an den wichtigsten Finanzplätzen der Welt durchgeführt. Darüber hinaus war die NORMA Group auf folgenden Konferenzen vertreten:

- BAADER Investment Conference, München
- BAADER Bank Tag der Fondmanager, München
- BAADER Bank German Corporate Day, Toronto
- Bankhaus Lampe Deutschlandkonferenz, Baden-Baden
- Bankhaus Lampe German Equity Forum, London
- Commerzbank German Investment Seminar, New York
- Commerzbank Sector Conference, Frankfurt am Main
- dbAccess Conference, Berlin
- DZ BANK Equity Conference, Frankfurt am Main
- KeplerCheuvreux German Corporate Conference, Frankfurt am Main
- Mandarine Gestion International Investment Conference, München
- Oddo BHF Forum, Lyon

- Oddo BHF German Conference, Frankfurt am Main
- Quirin Bank Conference French Family Offices, Frankfurt am Main
- Quirin Champions Conference, Frankfurt am Main
- Quirin Konferenz, Genf
- Société Général Nice Conference, Nizza
- Mizuho Tokyo Conference, Tokio

IR-Arbeit der NORMA Group abermals ausgezeichnet

Die IR-Aktivitäten der NORMA Group sowie der Geschäftsbericht 2018 wurden im Geschäftsjahr 2019 abermals ausgezeichnet. Im Wettbewerb „Investors' Darling“ belegte die NORMA Group Platz 3 im Segment MDAX. Im Gesamtranking aller 160 bewerteten Unternehmen lag die NORMA Group auf Platz 5.

Auch der digitale Auftritt des Investor-Relations-Teams wurde in diesem Jahr ausgezeichnet. Das Institutional Investor Magazin

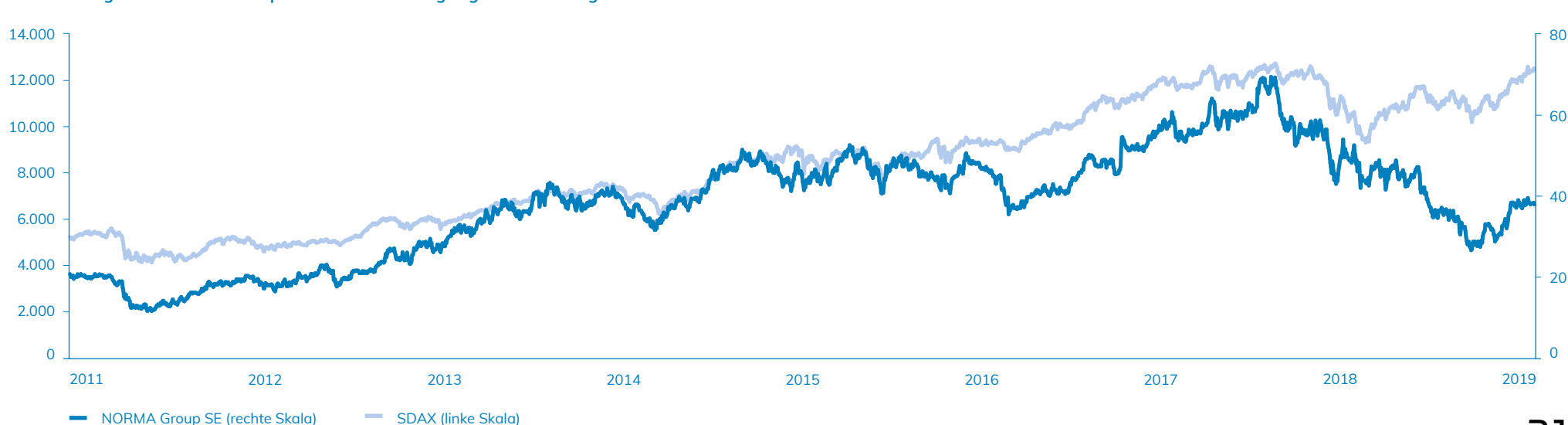
und der IR Club würdigten vor allem die Inhalte auf der Investor-Relations-Website und vergaben dafür Rang 3 in der Kategorie „Mid & Small Caps“.

Darüber hinaus wurde der Geschäftsbericht im Rahmen des FOX Finance Awards mit dem Prädikat „SILBER“ ausgezeichnet.

Service für Aktionäre

Die Investor-Relations-Website enthält umfangreiche Informationen über die NORMA Group und die NORMA-Group-Aktie. Neben Finanzberichten und Präsentationen, die zum Download bereitstehen, finden sich dort alle wichtigen Finanzmarkttermine. Die Telefonkonferenzen zu den Quartals- und Jahresabschlüssen werden aufgezeichnet und im Audioformat angeboten. Aktionäre und Interessierte können sich per E-Mail für den Investorenverteiler registrieren. Auch die Kontaktdaten der IR-Ansprechpartner stehen auf der Homepage zur Verfügung. WWW.NORMAGROUP.COM/CORP/DE/INVESTOREN/

Entwicklung der NORMA-Group-Aktie seit Börsengang 2011 im Vergleich zum SDAX



Kennzahlen zur NORMA-Group-Aktie seit Börsengang 2011

T004

	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	8. Apr. 2011 ¹
Schlusskurs zum 31. Dez. (in EUR)	38,00	43,18	55,97	40,55	51,15	39,64	36,09	21,00	16,00	21,00 ²
Höchstkurs (in EUR)	49,26	70,15	63,79	51,54	53,30	43,59	39,95	23,10	21,58	n/a
Tiefstkurs (in EUR)	26,36	40,44	39,95	35,20	38,82	30,76	21,00	15,85	11,41	n/a
Punktstand des Vergleichsindex ³ zum 31. Dez.	12.511,89	21.588,09	26.200,77	22.188,94	20.774,62	16.934,85	16.574,45	11.914,37	8.897,81	10.539,60
Anzahl der ungewichteten Aktien zum 31. Dez.	31.862.400	31.862.400	31.862.400	31.862.400	31.862.400	31.862.400	31.862.400	31.862.400	31.862.400	31.862.400
Marktkapitalisierung (in EUR Mio.)	1.211	1.376	1.783	1.292	1.630	1.263	1.150	669	510	669
Durchschnittl. börsentäglicher Xetra-Umsatz										
Stück	97.960	95.624	96.906	73.571	88.888	73.932	86.570	54.432	46.393	n/a
EUR Mio.	3,64	5,38	4,74	3,20	4,10	2,80	2,53	1,04	1,45	n/a
Ergebnis je Aktie (in EUR)	1,83	2,88	3,76	2,38	2,31	1,72	1,74	1,78	1,19	n/a
Bereinigtes Ergebnis je Aktie (in EUR)	2,76	3,61	3,29	2,96	2,78	2,24	1,95	1,94	1,92	n/a
Dividende je Aktie (in EUR)	0 ⁴	1,10	1,05	0,95	0,90	0,75	0,70	0,65	0,60	n/a
Dividendenrendite (in %)	0	2,5	1,9	2,3	1,8	1,9	1,9	3,1	3,8	n/a
Ausschüttungsquote (in %)	0 ⁴	30,5	31,9	32,0	32,3	33,4	35,9	33,5	33,2	n/a
Kurs-Gewinn-Verhältnis	20,8 ⁵	15,0	14,9	17,0	22,1	23,0	20,7	11,8	13,4	n/a

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

1_ Börsengang und erster Handelstag der NORMA Group-Aktie.

2_ Ausgabekurs.

3_ Bis inklusive 2018 MDAX-Punktstand und seit 2019 SDAX-Punktstand, da im September 2019 der Abstieg in den SDAX erfolgte.

4_ Gemäß Gewinnverwendungsvorschlag des Vorstands, vorbehaltlich der Zustimmung durch die Hauptversammlung am 30. Juni 2020.

5_ Bezogen auf das unbereinigte Ergebnis je Aktie. Das KGV bezogen auf das bereinigte Ergebnis je Aktie beträgt 13,8.

Bericht des Aufsichtsrats

Zusammenarbeit von Aufsichtsrat und Vorstand

Der Aufsichtsrat der NORMA Group SE hat im Geschäftsjahr 2019 die Tätigkeit des Vorstands der Gesellschaft entsprechend den gesetzlichen Regelungen, dem Deutschen Corporate Governance Kodex und der Satzung der NORMA Group SE überwacht und beratend begleitet.

Der Vorstand berichtet dem Aufsichtsrat monatlich über die Geschäftsentwicklung der NORMA Group SE und des Konzerns und gibt einen Ausblick auf das laufende Geschäftsjahr. Die Umsatz- und Ertragsentwicklung sowie der Auftragseingang und der Auftragsbestand werden jeweils im Vergleich zum Vorjahr und zur Planung detailliert dargestellt. Über diese monatliche Berichterstattung und die Aufsichtsratssitzungen hinaus tauschten sich der jeweilige Vorstandsvorsitzende und der Aufsichtsratsvorsitzende im Geschäftsjahr 2019 regelmäßig über wichtige Themen aus.

Zu Beginn jeder Aufsichtsratssitzung stellt der Vorstand die gesamtwirtschaftliche Situation und branchenbezogene Konjunkturerwartungen vor. Er informiert über den jeweiligen Geschäftsverlauf der NORMA Group und erläutert die Ertragslage anhand wesentlicher Kennzahlen und deren Entwicklung gegenüber dem Vorjahr, dem Budget und der Guidance. Umsätze und Auftragslage stellt der Vorstand aufgeteilt nach Regionen und den beiden Vertriebswegen EJT und DS dar. Arbeitsunfälle und Maßnahmen, die zur Verbesserung der Arbeitssicherheit umgesetzt wurden, Qualität und Liefertreue und der Stand der Einführung der Microsoft-AX-Software werden ebenfalls regelmäßig besprochen. Darüber hinaus diskutieren Aufsichtsrat und Vorstand die langfristige Strategie der NORMA Group.

Fester Bestandteil jeder ordentlichen Aufsichtsratssitzung und Prüfungsausschusssitzung ist ein detaillierter Risikobericht des Vorstands. Dabei werden die relevanten Risiken hinsichtlich ihrer

Eintrittswahrscheinlichkeit und der möglichen Auswirkungen unter Berücksichtigung von bereits eingeleiteten Gegenmaßnahmen bewertet. Aufsichtsrat und Prüfungsausschuss können sich im Rahmen dieser regelmäßigen Risikoberichterstattung ein klares Bild darüber machen, welche möglichen Risiken zu einer Beeinträchtigung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Gesellschaft führen könnten. Darüber hinaus werden Compliance-Themen regelmäßig besprochen. Die jeweiligen Vorsitzenden berichten im Aufsichtsrat über die Ausschusssitzungen.

Im Geschäftsjahr 2019 befasste sich der Aufsichtsrat ausführlich mit den personellen Veränderungen im Vorstand und der Vergütung des Vorstands. Weitere Schwerpunktthemen waren die sich abschwächende Konjunktur und damit einhergehend die sinkenden Umsätze und Gewinnmargen der NORMA Group sowie die dagegen eingeleiteten Maßnahmen aus den Programmen „Rightsizing“ und „Get on Track“.

Darüber hinaus hat sich der Aufsichtsrat im Geschäftsjahr 2019 auf seinen vier ordentlichen Sitzungen vor allem mit folgenden Punkten befasst:

Aufsichtsratssitzung vom 18. März 2019 in Maintal

Gegenstand dieser Sitzung waren insbesondere der Jahresabschluss 2018 sowie der nichtfinanzielle Konzernbericht 2018, die Guidance für das Jahr 2019, die Einladung zur Hauptversammlung 2019 und der Gewinnverwendungsvorschlag. Des Weiteren stellte der Vorstand eine geplante organisatorische Anpassung vor, durch die auf funktionaler Ebene und überregional besser zusammengearbeitet werden soll, sowie die F&E-Organisation und das Foresight-Management vor.



Lars Magnus Berg
Aufsichtsratsvorsitzender

Aufsichtsratssitzung vom 21. Mai 2019 in Frankfurt am Main

Auf der Sitzung, die im Anschluss an die Hauptversammlung 2019 stattfand, beschloss der Aufsichtsrat zunächst die Gründung des Strategieausschusses und eine Neuordnung der Mitgliedschaften in den Ausschüssen.

In der Sitzung mit dem Vorstand besprachen die Teilnehmer den Verlauf der Hauptversammlung und die Kritik am Vergütungssystem, das von der Hauptversammlung abgelehnt worden war. Der Vorstand informierte den Aufsichtsrat zudem über die negative Entwicklung eines Pensionsfonds in den USA. Des Weiteren stellte der Präsident der Region EMEA sich und die Entwicklung der Region dem Aufsichtsrat vor. Außerdem besprachen Vorstand und Aufsichtsrat Personalthemen auf der Ebene unterhalb des Vorstands.

Aufsichtsratssitzung vom 13. September 2019 in Maintal

Zusätzlich zu den üblichen Tagesordnungspunkten und ausführlichen Informationen zum Stand des Rightsizing-Programms sowie der Neueinführung eines ERP-Systems in einem weiteren Werk erläuterte der Vorstand dem Aufsichtsrat unter anderem die Entwicklung der Bestände und stellte das neue Finanzierungskonzept vor.

Aufsichtsratssitzung vom 29. November 2019 in Maintal

Vorstand und Aufsichtsrat besprachen das Budget für das Geschäftsjahr 2020 und die Mittelfristplanung. Des Weiteren erläuterte der Vorstand unter anderem die Entwicklung der Vorräte. Die Executive Vice President Human Resources präsentierte ihren Bereich, wobei der Aufsichtsrat insbesondere nach dem Stand der Organisations- und Führungskräfteentwicklung sowie nach Diversity-Themen fragte. Abschließend besprachen Aufsichtsrat und Vorstand die neue Erklärung zum Deutschen Corporate Governance Kodex.

Neben den vier Sitzungen fanden im Jahr 2019 sechs Telefonkonferenzen und eine Klausurtagung des Aufsichtsrats statt. Auf den Telefonkonferenzen wurden vor allem die Änderungen im Vorstand und das Transformationsprogramm „Get on Track“ besprochen, welches neben dem vorerwähnten Rightsizing-Programms die Zukunftsfähigkeit der NORMA Group verbessern soll, während die Klausurtagung grundlegende strategische Themen umfasste. Darüber hinaus führte der Aufsichtsratsvorsitzende Gespräche mit Investoren und, zusammen mit Dr. Knut Michelberger und dem Finanzvorstand Dr. Michael Schneider, mit einem Stimmrechtsberater.

Wechsel im Vorstand

Mit Wirkung zum Ablauf des 31. Juli 2019 schied Bernd Kleinhens im gegenseitigen Einvernehmen mit dem Aufsichtsrat aus dem Vorstand aus und legte seine Ämter in der NORMA Group nieder. Dr. Michael Schneider übernahm zunächst interimistisch die Rechte und Pflichten des Vorstandsvorsitzenden. Um ein objektives Auswahlverfahren zur Entscheidung über den dauerhaften Vorstandsvorsitz zu gewährleisten, beauftragte der Aufsichtsrat ein externes Personalberatungsunternehmen mit der Suche nach weiteren geeigneten Kandidatinnen oder Kandidaten für den Vorstandsvorsitz und sprach mit mehreren daraufhin vorgestellten Personen. Letztlich entschied sich der Aufsichtsrat, Dr. Michael Schneider dauerhaft zum Vorstandsvorsitzenden zu ernennen. Derzeit sucht der Aufsichtsrat, wiederum mithilfe externer Personalberater, nach einem passenden Kandidaten für die Besetzung der CFO-Rolle. Dabei legt er besonderen Wert darauf, dass ebenso viele geeignete weibliche wie männliche Kandidaten vorgestellt werden.

Änderungen im Aufsichtsrat, Gründung des Strategieausschusses und Neuordnung der Mitgliedschaften in den Ausschüssen

Am 21. Mai 2019 beschloss der Aufsichtsrat in seiner Sitzung, einen Strategieausschuss zu gründen und die Mitgliedschaft im

Prüfungsausschuss zu ändern. Der Strategieausschuss berät den Vorstand zur Strategie der NORMA Group, Restrukturierungen, organischem Wachstum, Unternehmenszusammenschlüssen und Veräußerungen sowie neuen Technologien. Schwerpunkte sind dabei das Segment Wasser, auf das sich NORMA Group besonders fokussiert, die Anwendungen der NORMA Group in alternativen Antrieben im Rahmen der Transformation der Automobilbranche sowie die Nachhaltigkeit der Produkte. Mitglieder dieses Ausschusses sind Günter Hauptmann (Vorsitzender), Rita Forst und Erika Schulte. Gleichzeitig schied Rita Forst aus dem Prüfungsausschuss aus; Mark Wilhelms wurde neues Mitglied dieses Ausschusses, sodass Mitglieder des Prüfungsausschusses seitdem Dr. Knut Michelberger (unverändert, Vorsitzender), Erika Schulte (unverändert) und Mark Wilhelms (neu) sind. Die Änderungen traten jeweils am 22. Mai 2019 in Kraft.

Im Übrigen änderten sich die Mitgliedschaften und Ämter nicht. Lars Berg ist weiterhin Aufsichtsratsvorsitzender; Erika Schulte ist unverändert stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende. Die Mitgliedschaften im Präsidial- und Nominierungsausschuss änderten sich ebenfalls nicht, sodass seine Mitglieder weiterhin Lars Berg (Vorsitzender), Günter Hauptmann und Dr. Knut Michelberger sind.

Mark Wilhelms, der am 29. August 2018 gerichtlich zum Mitglied des Aufsichtsrats bestellt worden war, wurde durch die Hauptversammlung 2019 für fünf Jahre gewählt.

Tätigkeitsschwerpunkte des Prüfungsausschusses im Jahr 2019

Der Prüfungsausschuss der NORMA Group trat 2019 zu drei Sitzungen zusammen und hielt zusätzlich vier Telefonkonferenzen ab. Dr. Michael Schneider nahm an allen Sitzungen und Telefonkonferenzen teil. Weitere Teilnehmer waren Ressortverantwortliche der zweiten Führungsebene zu ihren jeweiligen funktionalen Sachthemen, insbesondere Accounting & Reporting,

Treasury, Compliance und Interne Revision. Mit dem Finanzvorstand besprach der Prüfungsausschuss die Quartalsveröffentlichungen.

Mit den Abschlussprüfern erörterte der Prüfungsausschuss Schwerpunkte, Ablauf und Ergebnisse der Prüfung der Einzel- und Konzernabschlüsse der NORMA Group SE und bereitete die Beschlussfassung des Aufsichtsrats vor.

Zu Beginn jeder Sitzung wurde der Prüfungsausschuss detailliert über die aktuelle Geschäftssituation und Finanzlage der NORMA Group informiert. Der Prüfungsausschuss überwachte die Wirksamkeit des internen Kontrollsystems, des Risikomanagementsystems und des internen Revisionssystems sowie des Compliance-Management-Systems. Dem Prüfungsplan der Internen Revision für das Jahr 2019 stimmte der Prüfungsausschuss zu. Weitere Themen des Prüfungsausschusses waren die Budgetplanung für das Jahr 2020 und die mittelfristige Planung. Außerdem befasste sich der Prüfungsausschuss 2019 unter anderem mit den Auswirkungen der Erstanwendung des IFRS 16 Standards, der Entwicklung und Bewertung von Vorräten, Personalkosten und Gewinnmarge, Geldwäscheprävention und dem Stand und den Folgen der Einführung des neuen ERP-Systems Microsoft AX 2012. Ein weiterer Schwerpunkt war die Anpassung der Finanzierungsverträge. Zudem bereitete der Prüfungsausschuss die Ausschreibung der Abschlussprüfung vor.

Darüber hinaus stimmte der Prüfungsausschuss bestimmten zulässigen Nichtprüfungsleistungen zu, die von den Abschlussprüfern (PwC) erbracht werden dürfen.

Zusätzlich zu den Prüfungsausschusssitzungen gab es regelmäßige persönliche und telefonische Abstimmungen des Ausschussvorsitzenden mit dem Finanzvorstand und den Abschlussprüfern zur Abstimmung von möglichen Schwerpunkten der Jahresabschlussprüfung 2019 und zu den Schwerpunkten der Arbeit des Prüfungsausschusses im Jahr 2020.

Tätigkeit des Präsidial- und Nominierungsausschusses

Der Präsidial- und Nominierungsausschuss hielt im Jahr 2019 vier Sitzungen und sieben Telefonkonferenzen ab. Dabei befasste er sich zunächst schwerpunktmäßig mit dem Vergütungssystem des Vorstands, das von Stimmrechtsberatern kritisiert und von der Hauptversammlung 2019 abgelehnt worden war, und dem Vergütungsbericht. Mit externen Beratern erarbeitete der Präsidial- und Nominierungsausschuss ein neues Vergütungssystem. Der Präsidial- und Nominierungsausschuss bereitete die Entscheidung des Aufsichtsrats zu Bernd Kleinhens' Ausscheiden und seinen Konditionen sowie der interimistischen Übernahme der Rechte und Pflichten des Vorstandsvorsitzenden durch Dr. Michael Schneider vor und leitete anschließend die Suche nach einem alternativen Kandidaten für den Vorstandsvorsitz sowie die Vorbereitungen für die Suche nach einem neuen CFO.

Tätigkeit des Strategieausschusses

Der neu gegründete Strategieausschuss tagte im Jahr 2019 zwei Mal. Auf seiner ersten Sitzung legte er zunächst die Themen und Strukturen des Ausschusses fest. Inhaltlich befasste sich der Ausschuss unter anderem mit der Struktur der Industriesegmente, den für die NORMA Group relevanten Märkten und der langfristigen Strategieplanung auf Grundlage einer Analyse sich ändernder Umweltbedingungen, dem Foresight-Management, der NORMA Group sowie den Auswirkungen des Klimawandels auf das Geschäft der NORMA Group.

Teilnahme an Sitzungen, keine Interessenkonflikte

Sämtliche Mitglieder des Aufsichtsrats nahmen im Jahr 2019 an den vier Aufsichtsratssitzungen und einer Klausurtagung teil. Aufgrund der Dringlichkeit von Entscheidungen mussten viele Telefonkonferenzen sehr kurzfristig anberaumt werden, sodass nicht alle Mitglieder des Aufsichtsrats daran teilnehmen konnten. Von den sechs Telefonkonferenzen waren Dr. Knut Michelberger

und Mark Wilhelms an je zwei, Lars Berg, Rita Forst und Erika Schulte an je einer entschuldigt. Günter Hauptmann nahm an allen sechs Telefonkonferenzen teil. Mitglieder des Aufsichtsrats, die an einer Telefonkonferenz nicht direkt teilnehmen konnten, stimmten nachträglich den gefassten Beschlüssen zu oder ließen sich bei der Beschlussfassung vertreten.

An den drei Sitzungen und vier Telefonkonferenzen des Prüfungsausschusses im Jahr 2019 nahmen jeweils alle Mitglieder, Dr. Knut Michelberger (Vorsitzender) und Erika Schulte sowie Rita Forst (bis 21. Mai 2019) und Mark Wilhelms (seit 22. Mai 2019), teil.

An den vier Sitzungen und sieben Telefonkonferenzen des Präsidial- und Nominierungsausschusses im Jahr 2019 nahmen jeweils alle Mitglieder, Lars Berg (Vorsitzender), Günter Hauptmann und Dr. Knut Michelberger, teil.

Ebenso nahmen alle Mitglieder des Strategieausschusses, Günter Hauptmann (Vorsitzender), Rita Forst und Erika Schulte, an den beiden Sitzungen des Strategieausschusses im Jahr 2019 teil.

Im Geschäftsjahr 2019 traten keine Interessenkonflikte zwischen Aufsichtsratsmitgliedern und der Gesellschaft auf. Dr. Knut Michelberger und Günter Hauptmann sind Mitglieder eines Beirats eines Unternehmens, das mit der NORMA Group unwesentlich konkurrierte. Der Aufsichtsratsvorsitzende, die beiden Mitglieder des Aufsichtsrats und der Vorstand hatten besprochen, ob sich aus dieser Tätigkeit Interessenkonflikte ergeben könnten und wie gegebenenfalls damit umgegangen werden sollte. Aus diesen Ämtern hatten sich keine Interessenkonflikte ergeben; eine Konkurrenzsituation besteht aus heutiger Sicht nicht mehr.

Angaben zum Abschlussprüfer

Der vom Vorstand vorgestellte Jahresabschluss 2019 der NORMA Group SE mit Lagebericht sowie der entsprechende Konzernabschluss mit Konzernlagebericht wurden von der PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

geprüft. Der Prüfungsauftrag für die Abschlüsse des Jahres 2019 wurde am 29. November 2019 erteilt.

Die Wirtschaftsprüfer Thomas Tilgner und Benjamin Hessel nahmen an der Aufsichtsratssitzung zur Bilanzfeststellung 2018 am 19. März 2019 sowie der vorbereitenden Prüfungsausschusssitzung teil. Ihnen folgten Stefan Hartwig und Richard Gudd (ab März 2019), die an zwei Prüfungsausschusssitzungen zu den jeweiligen die Abschlussprüfung betreffenden Tagesordnungspunkten teilnahmen.

Feststellung des Jahresabschlusses 2019 und Genehmigung des gesonderten nichtfinanziellen Konzernberichts

Der Konzernabschluss der NORMA Group SE wurde gemäß § 315e HGB auf der Grundlage der International Financial Reporting Standards (IFRS) erstellt, wie sie in der EU anzuwenden sind. Der Abschlussprüfer erteilte der NORMA Group SE für den Jahresabschluss 2019 mit Lagebericht und den Konzernabschluss mit Konzernlagebericht uneingeschränkte Bestätigungsvermerke. Die Abschlussunterlagen und der Gewinnverwendungsvorschlag des Vorstands sowie die beiden Prüfberichte des Abschlussprüfers haben dem Aufsichtsrat vorgelegen. Der Prüfungsausschuss und der Aufsichtsrat in seiner Gesamtheit haben die Berichte eingehend geprüft und in Anwesenheit sowie unter Einbeziehung des Prüfers ausführlich diskutiert und hinterfragt. Der Aufsichtsrat hat sich dem Ergebnis der Prüfung durch den Abschlussprüfer angeschlossen. Einwendungen ergaben sich nicht.

Daraufhin hat der Aufsichtsrat auf seiner Sitzung am 24. März 2020 den Jahresabschluss 2019 der NORMA Group SE und den

Konzernabschluss 2019 mit den dazugehörigen Lageberichten gebilligt. Der Aufsichtsrat stimmte dem Gewinnverwendungsvorschlag des Vorstands zu. Der Jahresabschluss der NORMA Group SE ist damit nach § 172 AktG festgestellt.

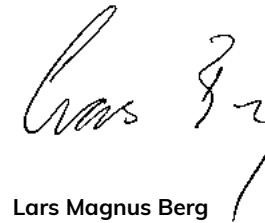
Prüfungsausschuss und Aufsichtsrat haben sich ferner mit dem vom Vorstand erstellten gesonderten nichtfinanziellen Konzernbericht für die NORMA Group zum 31. Dezember 2019 befasst. Die PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft hat eine Prüfung zur Erlangung begrenzter Sicherheit (limited assurance) durchgeführt und einen uneingeschränkten Vermerk erteilt. Der Vorstand erläuterte die Unterlagen in den Sitzungen eingehend, die Vertreter des Prüfers berichteten über die wesentlichen Ergebnisse ihrer Prüfung und beantworteten ergänzende Fragen der Aufsichtsratsmitglieder. Der Aufsichtsrat hatte nach seiner Prüfung keine Einwendungen.

Erklärung zum deutschen Corporate Governance Kodex

Aufsichtsrat und Vorstand befassten sich mit den Anforderungen des Deutschen Corporate Governance Kodex und verabschiedeten am 20. Dezember 2019 folgende Erklärung: „Die NORMA Group SE hat seit Abgabe der letzten Erklärung mit den in der Entsprechenserklärung genannten Ausnahmen den vom Bundesministerium der Justiz im amtlichen Teil des Bundesanzeigers bekannt gemachten Empfehlungen der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex in der Fassung vom 7. Februar 2017 (veröffentlicht am 24. April 2017) entsprochen und wird ihnen auch zukünftig entsprechen.“ Die Corporate-Governance-Erklärungen der NORMA Group SE sind auf der Website der Gesellschaft unter WWW.NORMAGROUP.COM/CORP/DE/INVESTOREN/ veröffentlicht.

Der Aufsichtsrat dankt allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der NORMA Group weltweit sowie dem Vorstand für den persönlichen Einsatz und die erfolgreiche Arbeit im Geschäftsjahr 2019. Der Aufsichtsrat ist zuversichtlich, dass sich die NORMA Group im Geschäftsjahr 2020 positiv entwickeln wird, und wünscht Vorstand und Mitarbeitern dabei viel Erfolg.

Maintal, 24. März 2020



Lars Magnus Berg

Vorsitzender des Aufsichtsrats

Corporate-Governance-Bericht

Vorstand und Aufsichtsrat berichten im Folgenden gemäß § 289f HGB und den Regeln des Deutschen Corporate Governance Kodex. Die Führung der NORMA Group richtet sich auf dauerhaften wirtschaftlichen Erfolg unter Beachtung ihrer gesellschaftlichen Verantwortung aus. Transparenz, Verantwortung und Nachhaltigkeit sind Prinzipien ihres Handelns.

Entsprechenserklärung zum Deutschen Corporate Governance Kodex

Der Aufsichtsrat und Vorstand der NORMA Group SE haben ausführlich geprüft, welchen Empfehlungen und Anregungen des Deutschen Corporate Governance Kodex die NORMA Group SE folgen sollte, und erläutern, von welchen Empfehlungen abgewichen wird und welche Gründe dafür ausschlaggebend waren. Die aktuelle Entsprechenserklärung vom 20. Dezember 2019 sowie alle weiteren früheren Entsprechenserklärungen sind im Investor-Relations-Bereich auf der Website der NORMA Group SE veröffentlicht. WWW.NORMAGROUP.COM/CORP/DE/INVESTOREN/

Die Erklärung vom 20. Dezember 2019 lautet wie folgt:

Die NORMA Group SE („Gesellschaft“) hat seit Abgabe der letzten Entsprechenserklärung mit den nachfolgenden Ausnahmen den vom Bundesministerium der Justiz im amtlichen Teil des Bundesanzeigers bekannt gemachten Empfehlungen der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex („DCGK“) in der Fassung vom 7. Februar 2017 (veröffentlicht am 24. April 2017) entsprochen und wird ihnen auch zukünftig entsprechen:

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

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

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

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

Die seit 2015 abgeschlossenen Vorstandsverträge entsprechen im Übrigen den Empfehlungen gemäß Ziffer 4.2.3 Abs. 2 Satz 7 des DCGK.

Die vor 2015 geschlossenen Vorstandsverträge weichen darüber hinaus wie folgt von den Empfehlungen gemäß Ziffer 4.2.3 Abs. 2 des DCGK ab:

Der mögliche Brutto-Optionsgewinn aus dem „Matching-Stock-Programm“ ist in Summe auf einen prozentualen Anteil des durchschnittlichen jährlichen (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 „Long-Term-Incentive-Programm“ ist auf 250 % des Betrags begrenzt, der sich auf der Basis des dreijährigen Durchschnittswerts des jährlichen (bereinigten) EBITA bzw. Free Cashflows nach Planung der Gesellschaft multipliziert mit den jeweils im Dienstvertrag festgelegten Bonusprozentsätzen ergibt.

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

3. Zwei Mitglieder des Aufsichtsrats haben die Altersgrenze erreicht (Ziffer 5.4.1 Abs. 2 Satz 2 HS 4 DCGK).

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

Veröffentlichung von Informationen gemäß § 289F HGB

Der Vergütungsbericht über das letzte Geschäftsjahr, der Vermerk des Abschlussprüfers, das geltende Vergütungssystem und der letzte Vergütungsbeschluss sind auf der Internetseite WWW.NORMAGROUP.COM/CORP/DE/INVESTOREN/ONLINE-ANNUAL-REPORT/ öffentlich zugänglich.

Darüber hinaus sind die Geschäftsordnungen des Vorstands und des Aufsichtsrats auf der Internetseite WWW.NORMAGROUP.COM/CORP/DE/INVESTOREN/ öffentlich zugänglich.

Erklärung zur Unternehmensführung

Kompetenzverteilung zwischen Vorstand und Aufsichtsrat

Die NORMA Group SE folgt dem dualen Führungssystem vergleichbar dem deutscher Aktiengesellschaften. Aufsichtsrat und Vorstand sind zwei getrennte Organe mit unterschiedlichen Aufgaben und Befugnissen. Der Vorstand leitet das Unternehmen in eigener Verantwortung. Der Aufsichtsrat hingegen berät und überwacht den Vorstand, bestellt seine Mitglieder und beruft sie ab.

Der Vorstand informiert den Aufsichtsrat regelmäßig über seine Geschäftspolitik sowie die Geschäftsentwicklung, die Lage der Gesellschaft und Geschäfte, die wesentliche Auswirkungen auf Profitabilität oder Liquidität haben könnten. Die wichtigsten Kennzahlen der Gruppe und den aktuellen Geschäftsverlauf, insbesondere mit Blick auf die veröffentlichten Prognosen zur Unternehmensentwicklung, berichtet der Vorstand monatlich an den Aufsichtsrat. Auf den Aufsichtsratssitzungen berichten die Vorstandsmitglieder auf Grundlage von zuvor schriftlich den Aufsichtsratsmitgliedern zur Verfügung gestellten Unterlagen ausführlich über den bisherigen Geschäftsverlauf und geben einen

Ausblick auf die erwartete weitere Entwicklung der NORMA Group SE. Weitere Standardthemen auf allen Sitzungen sind neben den Monats- und Quartalszahlen die Risikoanalyse und Maßnahmen zur Minimierung erkannter Risiken, Berichte der jeweiligen Ausschussvorsitzenden über die vorangegangenen Sitzungen und strategische Projekte. An den Aufsichtsratssitzungen nehmen sämtliche Vorstandsmitglieder teil. Im Anschluss oder im Vorfeld der Sitzungen mit dem Vorstand tagt der Aufsichtsrat ohne den Vorstand.

Aufsichtsratsvorsitzender und Vorstandsvorsitzender koordinieren die Zusammenarbeit von Aufsichtsrat und Vorstand. Auch zwischen den Aufsichtsratssitzungen halten sie regelmäßig Kontakt und besprechen aktuelle Fragen der Unternehmensführung. Ebenso stimmen sich der Vorsitzende des Prüfungsausschusses und der Finanzvorstand ab.

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

Vorstand und Management der Regionen

Der Vorstand der NORMA Group SE hat zwei Mitglieder: Dr. Michael Schneider (Vorstandsvorsitzender und bis auf Weiteres Finanzvorstand) und Dr. Friedrich Klein (Chief Operating Officer).

Ressortverteilung im Vorstand

T005

Dr. Michael Schneider,
Vorstandsvorsitzender
(CEO, bis auf Weiteres
auch CFO)

Recht und M&A
Risikomanagement
Compliance & Interne Revision
Corporate Responsibility
Personal
Konzernentwicklung
Group Communications
Vertrieb
Preisentwicklung
Marketing
Regionale Organisation
Finance & Reporting
Controlling
Versicherungen
Treasury
Investor Relations

Dr. Friedrich Klein,
Mitglied des Vorstands
(COO)

Produktion
Einkauf
Supply-Chain-Management
Global Excellence
Informations- und Kommunikationstechnologie (ICT)
Qualitätssicherung
ESG (Environment, Social, Governance)
EHS (Environment, Health and Safety)
Forschung und Entwicklung
Produktentwicklung
Produktmanagement
Produktdesign
Technologieentwicklung
Projektmanagement

Bis zu seinem Ausscheiden am 31. Juli 2019 verantwortete Bernd Kleinhens als Vorstandsvorsitzender die Bereiche Personal, Konzernentwicklung, Group Communications, Business Development inklusive der Bereiche Vertrieb, Marketing, Forschung und Entwicklung, Produktentwicklung, Preisentwicklung und Produktmanagement.

Beschlüsse des Vorstands werden grundsätzlich mit einfacher Mehrheit gefasst. Sollte es zu Stimmgleichheit kommen, entscheidet die Stimme des Vorstandsvorsitzenden. 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 und Mitteilungen, grundlegende Organisationsmaßnahmen einschließlich Erwerb oder Veräußerung nicht unerheblicher Unternehmensteile und Angelegenheiten der Strategie- und Geschäftsplanung, Maßnahmen im Zusammenhang mit der Implementierung und Kontrolle eines Überwachungssystems im Sinne von § 91 Abs. 2 AktG, die Abgabe der Entsprechenserklärung nach § 161 Abs. 1 AktG, die Aufstellung des Konzern- und Jahresabschlusses sowie vergleichbarer Berichte, die Einberufung der Hauptversammlung sowie Anfragen und Beschlussvorschläge des Vorstands, die in der Hauptversammlung behandelt und über die abgestimmt werden soll. Darüber hinaus kann jedes Vorstandsmitglied verlangen, dass sich der Gesamtvorstand mit einer Angelegenheit befasst. Der Vorstand hat keine Ausschüsse gebildet. Vorstandssitzungen finden in der Regel mindestens einmal im Monat statt.

Jedes Vorstandsmitglied ist verpflichtet, etwaige Interessenkonflikte unverzüglich gegenüber dem Aufsichtsrat offenzulegen und die anderen Vorstandsmitglieder darüber zu informieren. Im Jahr 2019 traten keine Interessenkonflikte eines Vorstandsmitglieds auf.

Geschäften zwischen Gesellschaften der NORMA Group SE einerseits und einem Vorstandsmitglied oder ihm nahestehenden Personen oder Unternehmungen andererseits muss der Aufsichtsrat zustimmen. Derartige Geschäfte wurden im Jahr 2019 nicht abgeschlossen.

Nebentätigkeiten eines Vorstandsmitglieds muss der Aufsichtsrat ebenfalls zustimmen. So hat er zugestimmt, dass der Vorstandsvorsitzende Dr. Michael Schneider weiterhin Mitglied des Aufsichtsrats in zwei deutschen Unternehmen ist. Dr. Friedrich Klein übt keine zustimmungspflichtigen Nebentätigkeiten aus.

Die Geschäftsordnung des Aufsichtsrats sieht vor, dass die Amtszeit eines Vorstandsmitglieds nicht über dessen 65. Geburtstag hinaus fortauern soll. Beide Mitglieder des Vorstands sind jünger als 65 Jahre und werden während der Laufzeit ihrer Verträge das 65. Lebensjahr auch nicht erreichen.

Der Aufsichtsrat hat bislang keine langfristige Nachfolgeplanung für den Vorstand beschlossen.

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

Um die überregionale Zusammenarbeit zu verbessern, wurden 2019 ergänzend Produktmanagement, Produktdesign, Technologieentwicklung und Projektmanagement als globale Funktionen

geschaffen. In dieser ergänzenden Struktur arbeiten vornehmlich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus Ingenieursteams und dem Projektmanagement überregional zusammen.

Aufsichtsrat: Mitglieder, Wahl und Unabhängigkeit

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

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

Sie alle sind Vertreter der Anteilseigner. Die NORMA Group SE ist nicht mitbestimmt, sodass Arbeitnehmervertreter nicht im Aufsichtsrat vertreten sind.

Die Mitglieder des Aufsichtsrats werden von der Hauptversammlung gewählt. Da der Aufsichtsrat nach der Hauptversammlung 2018 nur fünf Mitglieder hatte, wurde Mark Wilhelms im August 2018 gerichtlich zum sechsten Mitglied bestellt. Auf der Hauptversammlung 2019 wurde Mark Wilhelms sodann in den Aufsichtsrat gewählt. Seine Amtszeit endet mit der Hauptversammlung, die über die Entlastung des Aufsichtsrats für das Geschäftsjahr 2023 beschließt, längstens jedoch nach sechs Jahren. Die Bestellung der übrigen derzeit amtierenden Aufsichtsratsmitglieder erfolgte mit deren Wahl auf der Hauptversammlung am 17. Mai 2018 und endet mit der Beendigung der Hauptversammlung, die über die Entlastung des Aufsichtsrats für das Geschäftsjahr 2022 beschließt, längstens jedoch ebenfalls nach sechs Jahren.

Sämtliche Mitglieder des Aufsichtsrats sind unabhängig im Sinne von C7/Ziffer 5.4.2 des Deutschen Corporate Governance Kodex. Kein Aufsichtsratsmitglied und kein naher Familienangehöriger

war zuvor Vorstand der NORMA Group SE oder Mitglied der Geschäftsführung einer ihrer Vorgängergesellschaften, unterhält oder unterhielt in dem Jahr bis zu seiner Ernennung direkt oder indirekt als Gesellschafter oder in verantwortlicher Funktion eines konzernfremden Unternehmens eine wesentliche geschäftliche Beziehung mit der NORMA Group SE oder einem von ihr abhängigen Unternehmen oder ist ein naher Familienangehöriger eines Vorstandsmitglieds. Dem Aufsichtsrat der NORMA Group SE (bzw. vor Umwandlung der NORMA Group AG in die NORMA Group SE im Jahr 2013 dem Aufsichtsrat der NORMA Group AG) gehören drei der sechs Mitglieder, Lars Berg, Günter Hauptmann und Dr. Knut Michelberger, seit 2011, Erika Schulte seit 2012 und Rita Forst und Mark Wilhelms seit 2018 an, sodass alle Mitglieder weniger als zwölf Jahre dem Aufsichtsrat angehören.

Berater- oder sonstige Dienstleistungs- oder Werkverträge zwischen Gesellschaften der NORMA Group SE und einem Mitglied des Aufsichtsrats bestehen nicht.

Die Geschäftsordnung des Aufsichtsrats sieht vor, dass die Amtszeit eines Aufsichtsratsmitglieds nicht über dessen 70. Geburtstag hinaus fort dauern soll. Lars Berg und Dr. Knut Michelberger haben diese Altersgrenze überschritten.

Jedes Mitglied des Aufsichtsrats ist verpflichtet, Interessenkonflikte zu melden. Wesentliche und nicht nur vorübergehende Interessenkonflikte in der Person eines Aufsichtsratsmitglieds sollten zur Beendigung des Mandats führen. Im Jahr 2019 trat kein Interessenkonflikt im Aufsichtsrat auf.

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

Der Aufsichtsrat evaluiert jährlich seine Arbeit im Rahmen einer Effizienzprüfung, zuletzt im Frühjahr 2019. Diese Prüfung erfolgte anhand eines Fragebogens und ohne Einbeziehung sonstiger externer Berater.

Im Geschäftsjahr 2019 fanden vier ordentliche Sitzungen mit dem Vorstand und eine Klausurtagung des Aufsichtsrats statt. An diesen Sitzungen nahmen sämtliche Mitglieder des Aufsichtsrats teil. Darüber hinaus fanden sechs Telefonkonferenzen statt. Viele dieser Telefonkonferenzen mussten aufgrund der Dringlichkeit der Entscheidungen sehr kurzfristig anberaumt werden, sodass nicht alle Mitglieder des Aufsichtsrats daran teilnehmen konnten. Daher waren Dr. Knut Michelberger und Mark Wilhelms an je zwei, Lars Berg, Rita Forst und Erika Schulte an je einer Telefonkonferenz entschuldigt. Soweit sie nicht direkt an Telefonkonferenzen teilnehmen konnten, stimmten sie nachträglich den gefassten Beschlüssen zu oder ließen sich bei der Beschlussfassung vertreten. Günter Hauptmann nahm an allen sechs Telefonkonferenzen teil.

Der Aufsichtsrat hat drei Ausschüsse: den Prüfungsausschuss, den Präsidial- und Nominierungsausschuss und den im Mai 2019 neu gegründeten Strategieausschuss.

Der Prüfungsausschuss befasst sich insbesondere mit der Überwachung des Rechnungslegungsprozesses, der Wirksamkeit der internen Kontrollsysteme und des Risikomanagementsystems sowie der Abschlussprüfung, hier insbesondere mit der Unabhängigkeit des Abschlussprüfers, den vom Abschlussprüfer zusätzlich erbrachten Leistungen, der Erteilung des Prüfungsauftrags an die Abschlussprüfer, der Festlegung von Prüfungsschwerpunkten und der Honorarvereinbarung. Der Prüfungsausschuss begleitet die Zusammenarbeit zwischen den Abschlussprüfern und der NORMA Group SE und stellt sicher, dass Verbesserungsmöglichkeiten, die im Laufe der Prüfung erkannt werden, zeitnah umgesetzt werden. Er ist für die Vorbereitung der Rechnungslegungsunterlagen und die

Beschlussfassung des Aufsichtsrats über den Konzern- und Jahresabschluss zuständig. Er ist außerdem für Compliance verantwortlich und überprüft die Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen und interner Richtlinien.

Vorsitzender des Prüfungsausschusses ist Dr. Knut Michelberger. Weitere Mitglieder sind Erika Schulte und bis zur Hauptversammlung 2019 Rita Forst, seit dem 22. Mai 2019 Mark Wilhelms. Mark Wilhelms und Dr. Knut Michelberger sind unabhängige Finanzexperten im Sinne von § 100 Abs. 5 AktG. Insbesondere aufgrund ihrer langjährigen Tätigkeiten als Finanzvorstand und Geschäftsführer verfügen sie über besondere Kenntnisse und Erfahrungen in der Anwendung von Rechnungslegungsgrundsätzen und internen Kontrollverfahren.

Im Geschäftsjahr 2019 fanden drei Sitzungen des Prüfungsausschusses und vier Telefonkonferenzen statt. An den Sitzungen und Telefonkonferenzen nahmen jeweils alle Mitglieder des Prüfungsausschusses teil.

Der Präsidial- und Nominierungsausschuss bereitet Personalentscheidungen des Aufsichtsrats hinsichtlich der Besetzung von Vorstand und Aufsichtsrat vor. Dieser Ausschuss hat im Einzelnen folgende Aufgaben: Vorbereitung der Beschlüsse des Aufsichtsrats über Abschluss, Änderung und Beendigung der Anstellungsverträge mit den Vorstandsmitgliedern im Rahmen des vom Aufsichtsrat beschlossenen Vergütungssystems, Vorbereitung der Beschlüsse des Aufsichtsrats über die Stellung eines Antrags auf Herabsetzung der Bezüge eines Vorstandsmitglieds durch das Gericht nach § 87 Abs. 2 AktG, Vorbereitung der Beschlüsse des Aufsichtsrats über die Struktur des Vergütungssystems für den Vorstand, Vertretung der Gesellschaft gegenüber ausgeschiedenen Vorstandsmitgliedern nach § 112 AktG, Einwilligung zu Nebenbeschäftigungen sowie zu anderweitigen Tätigkeiten eines Vorstandsmitglieds nach § 88 AktG, Gewährung von Darlehen an die in § 89 AktG (Kreditgewährung an Vorstandsmitglieder) und § 115 AktG (Kreditgewährung an Aufsichtsratsmitglieder)

genannten Personen, Zustimmung zu Verträgen mit Aufsichtsratsmitgliedern nach § 114 AktG sowie Vorschlägen geeigneter Personen zur Besetzung des Aufsichtsrats im Fall der Wahl von Aufsichtsratsmitgliedern in der Hauptversammlung.

Dem Präsidial- und Nominierungsausschuss gehören der Aufsichtsratsvorsitzende Lars Berg (Vorsitzender des Präsidial- und Nominierungsausschusses) sowie Günter Hauptmann und Dr. Knut Michelberger an. 2019 fanden vier Sitzungen und sieben Telefonkonferenzen des Ausschusses teil, an denen jeweils alle Mitglieder teilnahmen.

Mit Wirkung ab dem 22. Mai 2019 gründete der Aufsichtsrat einen Strategieausschuss. Der Strategieausschuss berät den Vorstand zur Strategie der NORMA Group SE, Restrukturierungen, organischem Wachstum, Unternehmenszusammenschlüssen und Veräußerungen sowie neuen Technologien.

Mitglieder des Strategieausschusses sind Günter Hauptmann (Vorsitzender), Rita Forst und Erika Schulte. 2019 fanden zwei Sitzungen dieses Ausschusses statt, an denen jeweils alle Mitglieder teilnahmen.

D&O-Versicherung

Die Gesellschaft hat auch für die Mitglieder des Aufsichtsrats und des Vorstands eine D&O-Versicherung abgeschlossen. Der Selbstbehalt beträgt 10 % des Schadens bis zu einer Höhe von 150 % der festen jährlichen Vergütung des Vorstands- bzw. Aufsichtsratsmitglieds.

Sonstige Mandate der Aufsichtsratsmitglieder

Die im Geschäftsjahr 2019 ausgeübten Berufe und weitere Mandate in Aufsichtsräten oder vergleichbaren Aufsichtsgremien der Mitglieder des Aufsichtsrats der NORMA Group SE sind in der → [TABELLE 006](#) dargestellt.

Sonstige Mandate der Aufsichtsratsmitglieder

T006

Aufsichtsratsmitglied, ausgeübter Beruf	Sonstige Mandate in Aufsichtsräten und vergleichbaren Gremien
Lars M. Berg (Vorsitzender), Berater	Vorsitzender des Aufsichtsrats der Greater Than AB, Stockholm, Schweden (börsennotiert)
Erika Schulte (stellv. Vorsitzende), Geschäftsführerin der Hanau Wirtschaftsförderung GmbH	Keine weiteren Mandate in Aufsichtsräten oder vergleichbaren Gremien
Rita Forst, Beraterin	Mitglied des Aufsichtsrats (Non-Executive Director) der AerCap Holdings N.V., Dublin, Irland (börsennotiert) – seit April 2019 Mitglied des Beirats der Joh. Winklhofer Beteiligungs GmbH & Co. KG, München, Deutschland (nicht börsennotiert) Mitglied des Aufsichtsrats der ElingKlinger AG, Dettingen an der Erms, Deutschland (börsennotiert) Mitglied des Beirats der Westport Fuel Systems Inc., Vancouver, Kanada (börsennotiert) Mitglied des Beirats der Metalsa, S.A. de C.V., Monterrey, Mexiko (nicht börsennotiert) – bis Mai 2019
Günter Hauptmann, Berater	Mitglied des Beirats der Moon TopCo GmbH, Poing, Deutschland (nicht börsennotiert)
Dr. Knut J. Michelberger, Berater	Mitglied des Supervisory Boards (raad van commissarissen) der Weener Plastics Group, Ede, Niederlande (nicht börsennotiert) Mitglied des Beirats (stellvertretender Vorsitzender) der Racing TopCo GmbH, Troisdorf, Deutschland (nicht börsennotiert) Mitglied des Beirats der Kaffee Partner Holding GmbH, Osnabrück, Deutschland (nicht börsennotiert) Mitglied des Beirats der Tegimus Holding GmbH, Frankfurt, Deutschland (nicht börsennotiert) Mitglied des Beirats der Moon TopCo GmbH, Poing, Deutschland (nicht börsennotiert) Mitglied des Beirats der Rena Technologies GmbH, Gütenbach, Deutschland (nicht börsennotiert) – bis Januar 2019
Mark Wilhelms, Finanzvorstand der Stabilus S.A.	Keine weiteren Mandate in Aufsichtsräten oder vergleichbaren Gremien

Zielgrößen für den Frauenanteil

Bereits im Jahr 2015 hatte der Aufsichtsrat der NORMA Group SE für den Aufsichtsrat und Vorstand der NORMA Group SE und der Vorstand für die Führungsebene unterhalb des Vorstands der NORMA Group SE gemäß den gesetzlichen Vorgaben Zielgrößen für den Frauenanteil und die Frist zur Umsetzung festgelegt. 2017 wurden diese Zielgrößen wie folgt angepasst:

Die Zielgröße für den Frauenanteil im Aufsichtsrat beläuft sich auf zwei weibliche Mitglieder (von insgesamt sechs Mitgliedern). Für den Vorstand beträgt die Zielgröße für den Frauenanteil null. Für die oberste Führungsebene der NORMA Group SE liegt die Zielgröße für den Frauenanteil bei 25 %. Die vorgenannten Zielgrößen gelten jeweils voraussichtlich bis zum 30. Juni 2022. Sie wurden im Geschäftsjahr 2019 alle erreicht bzw. übertroffen.

Der Vorstand ist derzeit ausschließlich mit Männern besetzt. Die Zielgröße für den Frauenanteil im Vorstand wurde 2017 auf null gelegt, weil der Aufsichtsrat damals davon ausging, dass bis 2022 keine neuen Personen in den Vorstand bestellt werden würden und daher keine Möglichkeit gegeben sein würde, eine Frau zu berufen. Er wollte keine Zielgröße festlegen, die aus damaliger Sicht hätte verfehlt werden müssen. Gemäß der Geschäftsordnung des Aufsichtsrats soll der Aufsichtsrat bei der Zusammensetzung des Vorstands auf Vielfalt (Diversity) achten. Im Rahmen der aktuellen Suche nach einem neuen Mitglied des Vorstands achtet der Aufsichtsrat darauf, dass auch ausdrücklich weibliche Kandidaten in die Auswahl einbezogen werden. Der Ausgang dieser Suche ist derzeit noch offen.

In der NORMA Group SE umfasst die erste Führungsebene alle Personen, die Executive Vice Presidents oder Vice Presidents sind, direkt an den Vorstand berichten, ihrerseits Führungsaufgaben wahrnehmen und Personalverantwortung tragen. Obwohl der Frauenanteil in der ersten Führungsebene bei Beschlussfassung im Jahr 2017 (wie bereits 2015) bei 50 % lag, hatte der Vorstand die Zielgröße für den Frauenanteil in der ersten Führungsebene

auf mindestens 25 % festgelegt. Damit war weder eine Verringerung des Frauenanteils beabsichtigt noch wurde ausgeschlossen, dass der Frauenanteil auf über 50 % steigt. Tatsächlich stieg der Frauenanteil von 50 % auf 60 %. Unter den insgesamt fünf Personen (vormals vier), die nun die erste Führungsebene unterhalb des Vorstands bilden, sind drei Frauen. Damit wurde die Zielgröße von 25 % weiterhin übertroffen. Eine zweite Führungsebene, für die der Vorstand ebenfalls hätte Zielgrößen festlegen müssen, existiert in der NORMA Group SE nicht.

In der NORMA Group SE 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, und wird von einer Geschäftsführerin geleitet.

Kompetenzprofil, kein separates Diversitätskonzept

Zu den Zielen für die Zusammensetzung des Aufsichtsrats gehört, dass alle Mitglieder unabhängig sind, kein Mitglied für einen Wettbewerber der NORMA Group SE arbeitet, kein Mitglied, das dem Vorstand einer börsennotierten Gesellschaft angehört, mehr als zwei Aufsichtsratsmandate in börsennotierten Gesellschaften wahrnimmt, kein Mitglied des Aufsichtsrats wesentliche Interessenkonflikte hat und jedes Mitglied eine Regelgrenze von 15 Jahren für die Amtszeit einhält. Diese Ziele wurden jeweils erreicht. Darüber hinaus soll der Aufsichtsrat bei Vorschlägen für die Neuwahl von Mitgliedern auf die internationale Tätigkeit und Diversität achten. Dem Aufsichtsrat gehört ein schwedisches Mitglied an, die übrigen Mitglieder sind deutsche Staatsbürger. Das Kompetenzprofil für den Aufsichtsrat als Gesamtgremium erfüllen die aktuellen Mitglieder als Gesamtheit. So haben einige Mitglieder besondere Kenntnisse über die Industrie und die Märkte, insbesondere die Automobilindustrie, und das Geschäftsmodell der NORMA Group SE. Mehrere Mitglieder haben Erfahrungen

als Führungskräfte oder Mitglieder von Aufsichtsratsgremien sowie internationale Erfahrungen. Wenigstens ein Mitglied hat Sachverstand auf dem Gebiet der Rechnungslegung und Abschlussprüfung sowie im Controlling. Weitere Bereiche, in denen Mitglieder des Aufsichtsrats besondere Kenntnisse vorweisen, sind Risikomanagement, internes Kontrollsystem und Compliance, kapitalmarktrechtliche Angelegenheiten und Kenntnisse über IT-Systeme, einschließlich ERP-Systemen. Die Mitglieder des Aufsichtsrats haben auch ausreichend Zeit für die Wahrnehmung ihrer Aufgaben.

Darüber hinaus wurde für Aufsichtsrat und Vorstand der NORMA Group SE noch kein separates Diversitätskonzept im Sinne von § 289f Abs. 2 Nr. 6 HGB erstellt. Die Geschäftsordnung des Aufsichtsrats regelt allerdings, dass bestimmte Aspekte, die das Gesetz beispielhaft für ein Diversitätskonzept nennt, bei Kandidatenvorschlägen für die Wahlen zum Aufsichtsrat und die Besetzung von Vorstandspositionen berücksichtigt werden sollen. Auf Diversität soll sowohl bei der Zusammensetzung des Vorstands als auch bei Wahlvorschlägen zur Wahl von Aufsichtsratsmitgliedern geachtet werden. Weitere Vorgaben für den Aufsichtsrat ergeben sich bereits aus den oben dargestellten Zielen und der Geschäftsordnung. Für den Vorstand gilt zudem eine Altersgrenze von 65 Jahren, die von allen Mitgliedern des Vorstands eingehalten wird.

Aktionäre und Hauptversammlung

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

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

Die NORMA Group SE veröffentlicht die Einberufung und sämtliche Unterlagen, die der Hauptversammlung zugänglich gemacht werden, rechtzeitig auf ihrer Website. Im Anschluss an die Hauptversammlung stehen dort ebenfalls Angaben zu Teilnehmerzahlen und Abstimmungsergebnissen zur Verfügung. WWW.NORMAGROUP.COM/CORP/DE/INVESTOREN/HAUPTVERSAMMLUNG/

Aktienbesitz des Vorstands und des Aufsichtsrats

Von den insgesamt 31.862.400 Aktien der NORMA Group SE hielten die aktuellen Mitglieder des Vorstands am 31. Dezember 2019 zusammen 0,03 % Aktien. Kein Mitglied des Aufsichtsrats hielt Aktien.

Directors' Dealings

Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats oder ihnen nahestehende Personen sind verpflichtet, meldepflichtige Geschäfte in Aktien der NORMA Group SE offenzulegen, wenn der Wert der Geschäfte innerhalb eines Kalenderjahres die Summe von EUR 5.000 bzw. ab 1. Januar 2020 EUR 20.000 erreicht oder übersteigt.

Im Jahr 2019 wurden der NORMA Group SE folgende Transaktionen im Rahmen einer Directors'-Dealings-Mitteilung gemeldet:

Directors' Dealings

T007

Verkäufer / Käufer	Bezeichnung des Finanzinstruments	Art der Transaktion	Datum der Transaktion	Ort der Transaktion	Durchschnittlicher Stückpreis	Volumen	Gesamtwert
Bernd Kleinhens, CEO ¹	Aktie (DE000A1H8BV3)	Kauf	13. Mai 2019	Tradegate Exchange	EUR 38,54	1.300 Stück	EUR 50.102,00
Dr. Michael Schneider, CEO ²	Aktie (DE000A1H8BV3)	Kauf	14. Mai 2019	Tradegate Exchange	EUR 38,3072	2.650 Stück	EUR 101.514,08
Dr. Friedrich Klein, COO	Aktie (DE000A1H8BV3)	Kauf	11. Juni 2019	Börse Stuttgart – Sparkasse ALK	EUR 36,94	500 Stück	EUR 18.470,00

1_CEO bis zum Ablauf des 31. Juli 2019.

2_CEO seit November 2019, vormals CFO.

Aktionsoptionsprogramme und wertpapierähnliche Anreizsysteme

Die Grundzüge der Vorstandsvergütung werden im Vergütungsbericht beschrieben, der Teil des Lageberichts ist. → [VERGÜTUNGSBERICHT, S. 102](#)

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

Compliance

Die Compliance-Organisation der NORMA Group SE 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 SE, der an den Vorstandsvorsitzenden berichtet. Neben der auf Gruppenebene bestehenden Compliance-Abteilung gibt es auf Ebene der Regionen und der Einzelgesellschaften Compliance Officers. Die drei regionalen Compliance Officers der Regionen EMEA, Amerika und Asien-Pazifik berichten an den Chief Compliance Officer. Darüber hinaus verfügt jede operativ tätige Konzerngesellschaft über einen eigenen lokalen Compliance Officer, der an den jeweils zuständigen regionalen Compliance Officer berichtet. Gegenüber dem Vorstand überwacht der Aufsichtsrat die Einhaltung der Compliance-Regeln.

Die Compliance-Organisation führt gemeinsam mit den relevanten Einheiten, Funktionen und Fachbereichen Risikoanalysen durch, um das Risikoprofil von Ländern, Konzerngesellschaften und Funktionen zu ermitteln und zu überwachen. Auf dieser Basis

identifiziert sie den jeweiligen Handlungsbedarf und leitet korrespondierende Maßnahmen ein. Zu ausgewählten Risikobereichen und wichtigen aktuellen Themen oder Entwicklungen werden regelmäßig spezifische Mitarbeiterschulungen durchgeführt. Im Jahr 2019 initiierte die Compliance-Abteilung beispielsweise die Durchführung von Auffrischungsschulungen zum Verhaltenskodex der NORMA Group und führte an ausgewählten Standorten Präsenztrainings mit dem Schwerpunkt Korruptionsprävention durch. Neben Schulungen zu spezifischen Fokusthemen werden alle Mitarbeiter weltweit (vor Ort in persönlichen Trainings oder in Online-Trainings) zu den grundlegenden Compliance-Regeln und wichtigen Inhalten der Compliance-Richtlinien geschult, und die Teilnahme an diesen Schulungen wird kontrolliert. Im Geschäftsjahr 2019 wurde zudem eine Überarbeitung des globalen Trainingskonzeptes sowie eine Aktualisierung der Inhalte der Online-Trainings vorgenommen. Die aktualisierten Trainings werden den Mitarbeitern im neuen Geschäftsjahr 2020 zur Verfügung stehen. Relevante, aktuelle Compliance-Informationen erhalten die Mitarbeiter darüber hinaus regelmäßig und anlassbezogen über verschiedene Informationswege, zum Beispiel das Intranet, Broschüren, E-Mails oder Aushänge.

Die Compliance-Richtlinien der NORMA Group SE sind wichtige Mittel, um den Mitarbeitern das Compliance-Verständnis des Konzerns zu vermitteln und ethische und rechtliche Pflichten aufzuzeigen. Sämtliche Compliance-Dokumente werden regelmäßig überprüft, bei Bedarf an geänderte rechtliche oder gesellschaftliche Vorgaben angepasst und somit stets auf einem aktuellen Stand gehalten. Im Geschäftsjahr 2019 wurde eine solche umfassende Überprüfung und Aktualisierung der Richtlinien vorgenommen. Dabei lag besonderes Augenmerk auf der inhaltlichen Aktualisierung sowie einer praxisorientierten und leicht verständlichen Darstellung der Inhalte. Den Mitarbeitern werden die aktualisierten Richtlinien im kommenden Geschäftsjahr zur Verfügung gestellt. Für Lieferanten gilt ein eigener Verhaltenskodex („Supplier Code of Conduct“). Er soll dazu beitragen, dass innerhalb der Lieferkette der NORMA Group SE Gesetze und

ethische Regeln eingehalten werden. Auch dieser wurde im Geschäftsjahr 2019 überprüft und aktualisiert und wird im Geschäftsjahr 2020 zur Verfügung gestellt. Ein Compliance-Handbuch definiert zudem detailliert die konkreten Verantwortungs- und Regelungsbereiche, beschreibt grundlegende Compliance-Prozesse und bietet eine Zusammenfassung der wesentlichen Compliance-Themen mit Bezug zu den korrespondierenden Compliance-Richtlinien. Das Compliance-Handbuch wird, ebenso wie die Compliance-Richtlinien, regelmäßig auf Änderungsbedarf hin überprüft und bei Bedarf aktualisiert.

Die NORMA Group ermutigt ihre Mitarbeiter, Verstöße gegen Vorschriften und interne Richtlinien anzuzeigen, gegebenenfalls auch über Hierarchieebenen hinweg. Neben der persönlichen Ansprache von zum Beispiel Vorgesetzten, der Personalabteilung oder den Compliance Officers steht dafür ein internetbasiertes Hinweisgebersystem (Whistleblower-System) zur Verfügung. Mit diesem Whistleblower-System können unternehmensinterne und unternehmensexterne Hinweisgeber der Compliance-Organisation der NORMA Group SE Verdachtsfälle melden und dabei bei Bedarf ihre Anonymität wahren. Auch das aktuell eingesetzte elektronische Hinweisgebersystem wurde im Geschäftsjahr 2019 einer umfassenden konzeptionellen Überprüfung unterzogen. Zukünftig wird das System um ergänzende Funktionalitäten erweitert, die der Compliance-Funktion ein integriertes Compliance-Tool zur Verfügung stellen. Hierdurch wird nicht nur der Prozess der Hinweisbearbeitung weiter verbessert, sondern es werden auch sukzessive weitere Compliance-Prozesse systemgestützt abgebildet. Hiermit sollen sowohl Effektivität und Effizienz in den Prozessen wie auch die Anwenderfreundlichkeit für die Mitarbeiter erhöht werden.

Hinweisen auf Compliance-Verstöße gehen die Mitglieder der Compliance-Organisation in jedem Fall nach. Soweit Verstöße gegen Compliance-Regeln aufgedeckt oder Schwächen in der Organisation erkannt werden, leitet die Geschäftsführung in Abstimmung mit der Compliance-Organisation zeitnah

erforderliche und geeignete Maßnahmen ein. Diese Maßnahmen reichen beispielsweise – je nach konkretem Einzelfall – von gezielten Schulungsmaßnahmen über Änderungen der Organisationsabläufe bis hin zu disziplinarischen Mitteln einschließlich der Beendigung von Arbeitsverhältnissen.

Corporate Responsibility und ESG

Im Zuge der wachsenden Bedeutung von Corporate -Responsibility- und ESG-Themen beachten Aufsichtsrat, Vorstand und Mitarbeiter stärker denn je die sich daraus ergebenden Aspekte. So fokussiert NORMA Group sich auf das Wassermanagement und die Transformation zu umweltfreundlicheren Antriebssystemen. Strategie und konkrete Ziele zu Corporate Responsibility werden insbesondere im gesonderten nichtfinanziellen Konzernbericht erläutert. Im Vorstand ist Dr. Michael Schneider für Corporate Responsibility und Dr. Friedrich Klein für ESG zuständig.

Angaben zum Wirtschaftsprüfer, interne Rotation

Die PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (PwC), Frankfurt am Main, hat die Jahresabschlüsse der NORMA Group SE und ihrer Vorgängergesellschaften sowie die Konzernabschlüsse für die Geschäftsjahre 2010 bis 2019 geprüft. Darüber hinaus hat PwC rückwirkend die Jahre 2009 und 2010 für den Prospekt im Rahmen des Börsengangs 2011 geprüft.

Nach interner Rotation innerhalb von PwC übten im Rahmen der Prüfung der Abschlüsse Stefan Hartwig das Amt des links unterzeichnenden Wirtschaftsprüfers und Richard Gudd das Amt des rechts unterzeichnenden Wirtschaftsprüfers im Geschäftsjahr 2019 aus. Herr Hartwig übte das Amt als verantwortlicher Wirtschaftsprüfer im Jahr 2019 erstmalig aus, Herr Gudd übte das Amt des rechts unterzeichnenden Wirtschaftsprüfers bereits in den Jahren 2016 und 2017 aus.

Konzern- lagebericht

46	Grundlagen des Konzerns
58	Wirtschaftsbericht
82	Prognosebericht
89	Risiko- und Chancenbericht
102	Vergütungsbericht
110	Übernahmerelevante Angaben
112	Bericht über Geschäfte mit nahestehenden Unternehmen und Personen



Konzernlagebericht

Grundlagen des Konzerns

Geschäftsmodell

Die NORMA Group ist ein internationaler Markt- und Technologieführer für hochentwickelte und standardisierte Verbindungstechnologie. Mit ihren 29 Produktionsstandorten und zahlreichen Vertriebsniederlassungen verfügt die Gruppe über ein globales Netzwerk, über das sie mehr als 10.000 Kunden in über 100 Ländern beliefert. Zum Produktportfolio der NORMA Group zählen mehr als 40.000 qualitativ hochwertige Verbindungsprodukte und -lösungen in den folgenden drei Produktkategorien: Wassermanagement (WATER), Fluidsysteme und Steckverbindungen (FLUID) und metallische Befestigungsschellen und Verbindungselemente (FASTEN). Die Produkte der NORMA Group kommen industrieübergreifend in zahlreichen Anwendungen zum Einsatz und unterscheiden sich je nach Kundenanforderungen hinsichtlich ihrer Spezifikationen.

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

Organisationsstruktur

Rechtliche Unternehmensstruktur

Die NORMA Group SE ist die Muttergesellschaft des NORMA-Group-Konzerns. Die Gesellschaft hat ihren Sitz in Maintal, in der Nähe von Frankfurt am Main in Deutschland. Die

NORMA Group SE fungiert als gesellschaftsrechtliche Holding der Gruppe. Sie ist für die strategische Führung der Geschäftsaktivitäten verantwortlich. Darüber hinaus ist sie u. a. für die Kommunikation mit wichtigen Zielgruppen des Unternehmens, Recht und M&A sowie Compliance, Risikomanagement und die Interne Revision zuständig.

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

Die NORMA Group SE ist zum 31. Dezember 2019 direkt oder indirekt an 51 Gesellschaften beteiligt, die zum NORMA-Group-Konzern gehören und voll konsolidiert werden. Im Geschäftsjahr 2019 gab es keine gesellschaftsrechtlichen Änderungen. → [KONZERNANHANG, S. 139](#)

Konzernführung

Die NORMA Group SE verfügt über ein duales System aus Vorstand und Aufsichtsrat. Der Vorstand leitet das Unternehmen in eigener Verantwortung und wird vom Aufsichtsrat beraten und überwacht. Im Geschäftsjahr 2019 kam es zu folgenden personellen Veränderungen im Vorstand:

Mit Wirkung zum Ablauf des 31. Juli 2019 schied der Vorstandsvorsitzende Bernd Kleinhens in gegenseitigem Einvernehmen mit dem Aufsichtsrat aus dem Vorstand aus. Die Aufgaben des Vorstandsvorsitzenden übernahm daraufhin zusätzlich zu seinen Aufgaben als Finanzvorstand Dr. Michael Schneider. Im November 2019 ernannte der Aufsichtsrat Dr. Schneider zum neuen Vorstandsvorsitzenden der NORMA Group SE. Dr. Schneider wird zusätzlich zur Position des Vorstandsvorsitzenden die Position des Finanzvorstands bis auf Weiteres ausfüllen. Aktuell besteht der Vorstand der NORMA Group SE damit aus zwei Personen. Weiteres Vorstandsmitglied ist Dr. Friedrich Klein, Chief Operating Officer (COO). Der Aufsichtsrat hat im November 2019 die Suche nach einem passenden Kandidaten für das Amt des Finanzvorstands eingeleitet und wird über die Besetzung voraussichtlich in den nächsten Monaten entscheiden.

Der Aufsichtsrat der NORMA Group SE setzt sich satzungsgemäß aus sechs von den Aktionären auf der Hauptversammlung gewählten unabhängigen Mitgliedern zusammen. Aufsichtsratsvorsitzender ist Lars Magnus Berg, stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende Erika Schulte. Am 21. Mai 2019 wurde Mark Wilhelms von der Hauptversammlung zum Aufsichtsratsmitglied gewählt. Mark Wilhelms wurde bereits im August 2018 gerichtlich als Aufsichtsrat der NORMA Group SE bestellt, nachdem der Aufsichtsrat nach der Abwahl des langjährigen Aufsichtsratsvorsitzenden, Dr. Stefan Wolf, vorübergehend nur aus fünf Mitgliedern bestand.

Mark Wilhelms ist seit 2009 Mitglied im Management der Stabilus S.A., Luxemburg. Im Jahr 2014 wurde er zum Finanz-

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

Detaillierte Informationen zur Zusammensetzung von Vorstand und Aufsichtsrat sowie deren Aufgabenverteilung untereinander können dem Corporate-Governance-Bericht entnommen werden, der Teil dieses Geschäftsberichts ist. Der Corporate-Governance-Bericht beinhaltet u. a. die nach § 289f HGB abzugebende Erklärung zur Unternehmensführung, inklusive der Entsprechungserklärung nach § 161 AktG, eine Beschreibung der Arbeitsweise von Vorstand und Aufsichtsrat sowie Angaben zu wesentlichen Unternehmensführungspraktiken und eine Erklärung zum gemäß dem CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz offenzulegenden Diversitätskonzept. → [CORPORATE-GOVERNANCE-BERICHT, S. 37](#)

Operative Segmentierung nach Regionen

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

Produkte und Endmärkte

Produktportfolio

Die Produkte der NORMA Group lassen sich technologisch im Wesentlichen in die drei Produktkategorien Wassermanagement (WATER), Fluidsysteme und Steckverbindungen (FLUID) und

metallische Befestigungsschellen und Verbindungselemente (FASTEN) unterteilen. Diese Funktionen wurden im Geschäftsjahr 2019 global und regionenübergreifend etabliert, um die überregionale Zusammenarbeit zu verbessern.

Das Produktsortiment im Bereich WATER umfasst Lösungen für Anwendungen in den Bereichen Regenwassermanagement und Landschaftsbewässerung sowie Verbindungskomponenten für Infrastrukturlösungen im Wasserbereich.

Die FLUID-Produkte sind ein- oder mehrschichtige thermoplastische Steckverbindungen und Fluidsysteme, die zu kürzeren Montagezeiten führen, einen sicheren Durchlauf von Flüssigkeiten oder Gasen gewährleisten und teilweise herkömmliche Produkte wie Elastomerschläuche ersetzen. Die FLUID-Produkte der NORMA Group finden u. a. in Thermomanagementsystemen in Hybrid- und Elektrofahrzeugen Anwendung.

Im Bereich FASTEN handelt es sich um eine breite Palette von Schellenprodukten und Verbindungselementen, die aus unlegierten Stählen oder Edelstahl hergestellt und vorwiegend zur Verbindung und Abdichtung von Schläuchen sowie Metall- und Thermoplastrohren verwendet werden.

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

Zwei komplementäre Vertriebswege

Die NORMA Group beliefert ihre Kunden über zwei Vertriebswege:

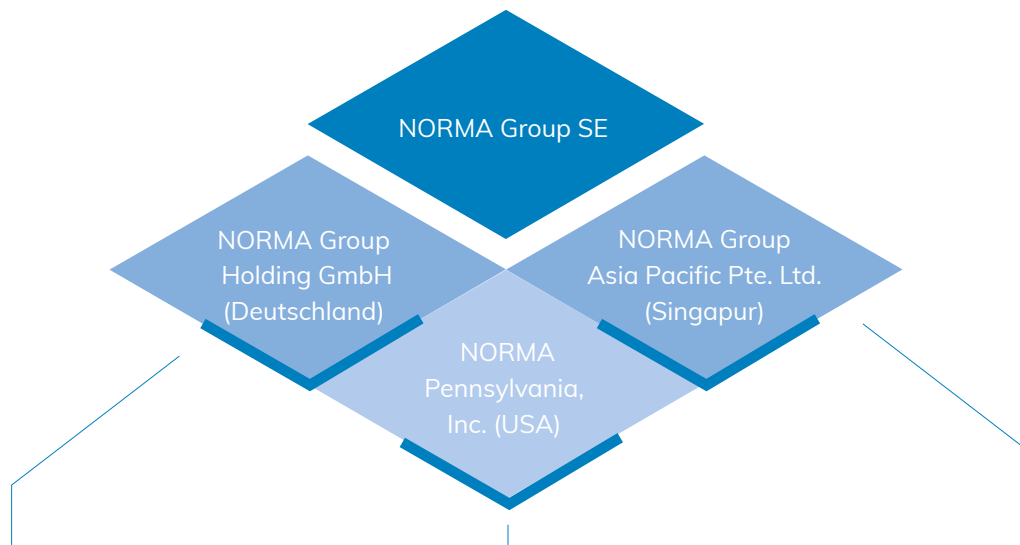
Engineered Joining Technology – EJT und Distribution Services – DS.

Die beiden Vertriebswege unterscheiden sich hinsichtlich des Spezifikationsgrades der Produkte, überlappen sich jedoch in der Produktion und Entwicklung. Dies ermöglicht Kostenvorteile und gewährleistet Qualitätssicherheit.

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

Der NORMA-Group-Konzern (vereinfachte Darstellung)¹

G006



NORMA Germany	NORMA Serbia	NORMA Distribution Germany	NORMA Polska
NORMA Group DS Polska	Groen BV (Niederlande)	NORMA Czech	NORMA Italy
NORMA Turkey	NORMA France	NORMA Distribution France	NORMA Spain
NORMA Sweden	NORMA UK	Connectors Verbindungstechnik AG (Schweiz)	NORMA Russia
NORMA China ²	NORMA Autoline France	Lifial (Portugal)	Kimplas (UK)
Stetek (Deutschland)			

Craig Assembly (USA)	NORMA Michigan (USA)
R. G. Ray (USA)	NORMA Group Mexico
National Diversified Sales (USA)	NORMA DS Mexico
NORMA Brazil	NORMA Manufacturing (USA)

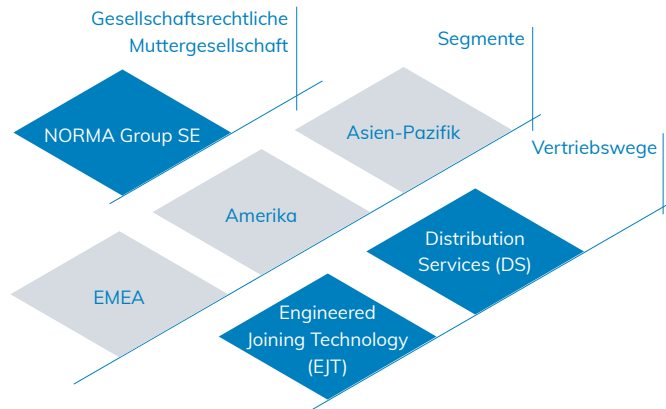
NORMA EJT (Wuxi)	NORMA Thailand	NORMA Australia	NORMA EJT (China)
Fengfan (China)	NORMA Products Malaysia	NORMA Korea	NORMA India
NORMA Japan	Kimplas (Indien)		

1_Die Abbildung gibt einen Überblick über die operativen Gesellschaften des NORMA-Group-Konzerns. Die Bezeichnungen der Landesgesellschaften entsprechen den intern verwendeten Gesellschaftsbezeichnungen. Die vollständige Aufstellung aller Konzernunternehmen und Beteiligungen der NORMA Group zum 31. Dezember 2019 ist in der entsprechenden → ANHANGANGABE, S. 139 zu finden.

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

Organisationsstruktur der NORMA Group

G007



Über ihren **Vertriebservice (DS)** vermarktet die NORMA Group ein breites Portfolio qualitativ hochwertiger, standardisierter Markenprodukte. Dabei nutzt sie neben dem eigenen globalen Vertriebsnetz auch Multiplikatoren wie Handelsvertreter, Händler und Importeure. Zu ihren Kunden zählen u. a. Distributoren, Fachgroßhändler, OEM-Kunden im Ersatzteilemarkt, Baumärkte und Anwendungen in kleineren Industriezweigen. Die Marken ABA®, Breeze®, Clamp-All®, CONNECTORS®, FISH®, Five Star®, Gemü®, NDS®, NORMA®, Raindrip®, R.G.RAY®, Serflex®, TRUSTLENE® und TORCA® stehen für technisches Know-how sowie höchste Qualität und Lieferzuverlässigkeit und entsprechen den technischen Normen der Länder, in denen sie verkauft werden.

Durch die Kombination von Know-how bei der Entwicklung maßgeschneiderter Lösungen für Industriekunden (EJT) und der Bereitstellung hochwertiger standardisierter Markenprodukte über einen globalen Vertrieb (DS) kann die NORMA Group nicht nur Cross-Selling-Effekte, sondern auch zahlreiche Synergien bei der Produktion, der Logistik und im Vertrieb realisieren. Darüber hinaus profitiert sie aufgrund der Vielfalt des Produktangebots und der hohen Stückzahlen von erheblichen Skalen- und

Verbundeffekten und hebt sich so deutlich von ihren kleineren, meist stärker spezialisierten Wettbewerbern ab.

Markt- und Wettbewerbsumfeld

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

Im Bereich Engineered Joining Technology und insbesondere in den Produktkategorien FASTEN und FLUID bewegt sich die NORMA Group in einem stark fragmentierten Markt, der aufgrund der Vielzahl spezialisierter Industrieunternehmen durch eine sehr heterogene Struktur gekennzeichnet ist. In diesem Umfeld versteht sich die NORMA Group als Anbieter maßgeschneiderter, wertschaffender Lösungen, die sich am konkreten Bedarf des Kunden orientieren und in langfristigen Entwicklungspartnerschaften entstehen. Von ihren meist regional tätigen Wettbewerbern unterscheidet sich die NORMA Group hier insbesondere durch ihre internationale Geschäftsausrichtung sowie ihre industrieübergreifende Kundenbasis. Durch den starken Fokus auf Innovationen bietet die NORMA Group ihren Kunden besonders temperatur- und druckbeständige sowie gewichts- und montagezeitoptimierte Produkte, die sich deutlich von Konkurrenzprodukten abheben.

In dem deutlich stärker standardisierten Vertriebsweg Distribution Services bewegt sich die NORMA Group in Massenmärkten und konkurriert vor allem mit Anbietern vergleichbarer standardisierter Produkte. Von diesen differenziert sie sich insbesondere durch

ihre starken Marken, die das Ergebnis einer gezielten, auf die regionalen Bedürfnisse der Kunden ausgerichteten Markenpolitik sind. Darüber hinaus schätzen Kunden die hohe Servicequalität der NORMA Group. Für ihre Handelskunden übernimmt die NORMA Group die Bereitstellung eines kompletten und alle Endkundenbedürfnisse abdeckenden Sortiments mit permanenter Verfügbarkeit der Produkte und kurzfristigen Lieferzeiten.

Ziele und Strategie

Wertsteigerung

Die langfristige Strategie der NORMA Group fußt auf der vom Vorstand im Geschäftsjahr 2018 verabschiedeten „Vision 2025“. Die Vision 2025 beinhaltet die Wertsteigerung der NORMA Group als zentrales Ziel, baut auf der erfolgreichen unternehmerischen Entwicklung der NORMA Group auf und stellt ein nachhaltiges Umsatzwachstum, eine Profitabilität über dem Branchendurchschnitt und einen effizienten Kapitaleinsatz in den Fokus. Auf dem Weg zur Erreichung dieser Ziele verfolgt die NORMA Group einen stakeholderbezogenen Ansatz, der sich sowohl an den Anforderungen der Kunden an innovative und wertschaffende Lösungen orientiert als auch die Interessen der Aktionäre und Lieferanten berücksichtigt. Um diese Ziele zu erreichen, fokussiert sich die NORMA Group darauf, ihren Mitarbeitern ein auf kontinuierliche Verbesserung ausgerichtetes Umfeld zu bieten und damit ihre Position als Arbeitgeber der Wahl zu stärken. Gleichzeitig sieht es die NORMA Group als zentralen Bestandteil ihrer unternehmerischen Verantwortung an, die Auswirkungen ihrer Geschäftstätigkeit mit den Erwartungen und Bedürfnissen der Gesellschaft in Einklang zu bringen. Deshalb hat es sich das Management zur Aufgabe gemacht, bei sämtlichen unternehmerischen Entscheidungen die Prinzipien einer verantwortungsvollen Unternehmensführung und nachhaltigen Handelns mit einzubeziehen. Corporate Responsibility (CR), die Verantwortung der NORMA Group gegenüber Mensch und Umwelt, sieht der Vorstand daher als integralen Bestandteil der Unternehmensstrategie. → [CR-BERICHT 2019](#)

Die Strategie zur langfristigen Wertsteigerung der NORMA Group fußt auf den folgenden wesentlichen Zielsetzungen und strategischen Maßnahmen:

Profitables Wachstum

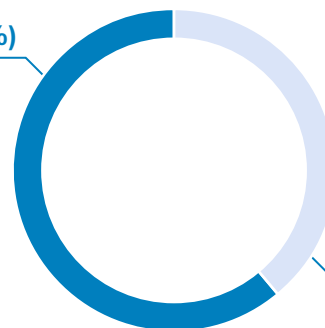
Die Steigerung des Unternehmenswerts ist oberstes Ziel der NORMA Group. In jedem Regionalsegment und in beiden Vertriebsbereichen (EJT und DS) steht daher der fortwährend profitable Ausbau der Geschäftstätigkeit im Vordergrund. Kern der Wachstumsstrategie der NORMA Group ist die Erweiterung des Produktportfolios und der regionalen Präsenz sowie die Erschließung neuer Endmärkte. Durch die kontinuierliche Ausweitung von Anwendungslösungen bei EJT-Bestandskunden, die Identifizierung und Gewinnung neuer EJT-Kunden, die Vertiefung des Kundenstamms im Vertriebsservice (DS) und die Identifizierung neuer Märkte mit attraktivem Wachstumspotenzial werden die Geschäftsaktivitäten ausgebaut und die internationale Präsenz weiter gestärkt. Bei der Identifizierung neuer Endmärkte legt die NORMA Group einen strategischen Fokus auf Nischenmärkte mit attraktiven Margen, anspruchsvollen Produkten, stark wachsenden Umsatzpotenzialen sowie einer fragmentierten Wettbewerbsstruktur. Durch gezielten Wissenstransfer in neue wachstumsstarke Industrien wird eine breite Diversifizierung hinsichtlich der Endmärkte angestrebt. Dadurch werden das nachhaltige Ertragsprofil, die Unabhängigkeit von konjunkturellen Einflüssen sowie die Stabilität des Geschäfts gestärkt. Globale Megatrends wie der Klimawandel und die Ressourcenknappheit bieten der NORMA Group attraktive Wachstumspotenziale. Der strategische Fokus liegt daher insbesondere auf zukunftssträchtigen Anwendungen im Bereich Wassermanagement und Elektromobilität. → [PRODUKTE UND ENDMÄRKTE, S. 47](#)

Umsatz nach Vertriebswegen ¹

G008

61 % (63 %)

EJT



39 % (37 %)

DS

¹_Vorjahreswerte in Klammern.

Selektives Produktportfolio

Die technologischen Anforderungen an die Endprodukte der NORMA-Group-Kunden verändern sich fortlaufend. In nahezu jedem Industriezweig spielen dabei das zunehmende Umweltbewusstsein, Ressourcenknappheit und der wachsende Kostendruck eine große Rolle. Hinzu kommen verbindliche Vorgaben durch den Gesetzgeber, die sich insbesondere in der Automobil- und Nutzfahrzeugindustrie durch strengere Emissionsvorschriften oder besondere Anforderungen an die eingesetzten Materialien verschärfen. Damit einher geht auch der zunehmende technologische Wandel, weg vom herkömmlichen Verbrennungsmotor hin zu alternativen Antriebstechniken wie dem Hybrid- oder Elektroantrieb. → [RECHTLICHE UND REGULATORISCHE EINFLUSSFAKTOREN, S. 60](#) Diese bilden den Ausgangspunkt bei der Entwicklung neuer Produkte. Die NORMA Group fokussiert sich dabei auf wertsteigernde Lösungen, die ihre Kunden bei der Reduktion von Emissionen, Leckagen, Gewicht, Raum und Montagezeit unterstützen. Darüber hinaus hilft sie ihren Kunden, den Einsatz knapper Ressourcen zu optimieren, z. B. auch im Wassermanagement. Um den mit jedem neuen Produktionszyklus steigenden Anforderungen der Kunden gerecht zu werden, spielen Innovationen eine entscheidende Rolle.

Daher arbeiten bei der NORMA Group mehr als 300 Ingenieure und Entwickler permanent an der Entwicklung neuer Produkte sowie der Optimierung bestehender Prozesse und Systeme. Ein wichtiger Fokus liegt dabei auf der Entwicklung von Lösungen für die Elektromobilität. Hier bieten sich für die NORMA Group insbesondere zahlreiche Chancen im Bereich des Thermomanagements von Fahrzeugen. Um seine Innovationskraft nachhaltig zu stärken, plant der Konzern jährlich rund 5 % seines EJT-Umsatzes für Investitionen in Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten ein. → [FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG, S. 55](#)

Obwohl die Verbindungsprodukte der NORMA Group nur einen relativ geringen Wertanteil am Endprodukt des Kunden haben, sind sie häufig funktionskritisch. Die konzernweite Einhaltung hoher Qualitätsstandards und ein stringentes Qualitätsmanagement spielen daher eine übergeordnete Rolle. → [QUALITÄTSMANAGEMENT, S. 75](#) Eine starke und auf regionale Wachstumsziele ausgerichtete Markenstrategie sowie die Sicherstellung einer erstklassigen Servicequalität und die jederzeitige Verfügbarkeit der Produkte sind darüber hinaus wichtige Erfolgsparameter. Dies stellt die NORMA Group über ein weltweites Vertriebsnetz sicher.

Ergänzung des organischen Wachstums durch selektive Akquisitionen

Mithilfe gezielter Akquisitionen trägt die NORMA Group zur Stärkung des Wachstums und zum Ausbau ihres Geschäfts bei. Unternehmenszukäufe sind daher ein integraler Bestandteil der langfristigen Wachstumsstrategie. Die NORMA Group beobachtet den Markt für hochentwickelte Verbindungstechnologie fortlaufend und trägt mit gezielten Zukäufen zu dessen Konsolidierung bei. Seit dem Börsengang 2011 hat die Gruppe insgesamt 14 Unternehmen erworben und in den Konzern integriert. Im Fokus der M&A-Aktivitäten stehen stets Unternehmen, die dazu beitragen, die strategischen Ziele der NORMA Group zu realisieren, die Wettbewerbsposition zu stärken und/oder Synergien zu erwirtschaften. Die Erhaltung des Wachstums und der hohen Profitabilität spielen dabei ebenso eine zentrale Rolle. Bei der Suche nach geeigneten Unternehmen liegt ein Schwerpunkt

Strategische Ziele der NORMA Group

G009

MARKTFÜHRER IM BEREICH VERBINDUNGS- UND FLUID-HANDLING-TECHNOLOGIE FÜR BESTEHENDE UND KÜNFTIGE MÄRKTE



KLIMAWANDEL UND RESSOURCENKNAPPHEIT
SIND GLOBALE MEGATRENDS, DIE DAS FUNDAMENT UNSERES
GESCHÄFTSMODELLS BILDEN



auf den Bereichen Automotive und Wassermanagement. In der schnell wachsenden Wasserindustrie hat sich die NORMA Group seit dem Erwerb des US-Wasserspezialisten National Diversified Sales (NDS) im Geschäftsjahr 2014 eine etablierte Marktposition aufgebaut, die durch weitere Akquisitionen in diesem Bereich ausgebaut werden soll.

Steuerungssystem und Steuerungskennzahlen

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

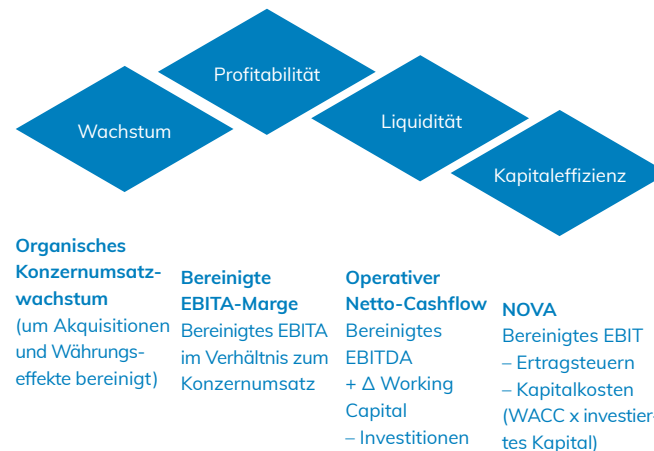
Bedeutende finanzielle Steuerungskennzahlen

Zu den bedeutendsten finanziellen Steuerungskennzahlen der NORMA Group zählen die folgenden wertorientierten Kennzahlen, die unmittelbaren Einfluss auf die Wertschöpfung der NORMA Group haben: organisches Konzernumsatzwachstum, Profitabilität (bereinigte EBITA-Marge) und operativer Netto-Cashflow. Diese Kennzahlen münden in den sogenannten NORMA Value Added (NOVA) als zentraler strategischer Zielgröße. Da dieser auch Bezugsgröße für die langfristige Vergütung des Vorstands ist, wurde er im Geschäftsjahr 2018 neu in das Steuerungssystem aufgenommen. → [VERGÜTUNGSBERICHT, S. 102](#)

Organisches Umsatzwachstum

Als wachstumsorientiertes Unternehmen misst die NORMA Group der profitablen Steigerung des Umsatzes besondere Bedeutung bei. Dabei strebt der Konzern ein kurz- und mittelfristiges organisches Wachstum über dem Marktdurchschnitt an. Dieses bezieht sich auf das innere Wachstum ohne Berücksichtigung von Währungseffekten. Zudem werden Umsatzerlöse von neu getätigten Akquisitionen innerhalb der ersten zwölf Monate ab Erstkonsolidierung gesondert ausgewiesen (Umsatzerlöse aus Akquisitionen).

Bedeutende finanzielle Steuerungskennzahlen G010



Aufgrund der breiten Marktstruktur im Bereich der Verbindungstechnologie orientiert sich der Vorstand bei der Prognose der erwarteten Umsatzentwicklung an internen Analysen sowie Studien einschlägiger Wirtschaftsforschungsinstitute zur Entwicklung des Bruttoinlandsprodukts der jeweiligen Regionen und zu Produktions- und Absatzzahlen der relevanten Kundenindustrien. Darüber hinaus bezieht das Management ausgewählte Frühindikatoren wie das Bestellverhalten der Kunden im Handelsgeschäft (Distribution Services) sowie den Auftragsbestand im EJT-Bereich in seine Prognose mit ein.

Bereinigtes EBITA und bereinigte EBITA-Marge

Das bereinigte EBITA (EBITA vor Sondereinflüssen) ist die wichtigste interne und externe Bewertungskennzahl im Hinblick auf die laufende operative Tätigkeit. Zum langfristigen Vergleich und für ein besseres Verständnis der Geschäftsentwicklung bereinigt die NORMA Group das operative Ergebnis um bestimmte Aufwendungen, die beispielsweise im Zusammenhang mit Akquisitionen stehen. → [KONZERNANHANG, S. 148](#)

Die bereinigte EBITA-Marge, die das bereinigte EBITA im Verhältnis zum Umsatz zeigt, gibt Aufschluss über die Profitabilität der Geschäftsaktivitäten. Um die bereinigte EBITA-Marge und damit die Profitabilität auf hohem Niveau zu halten, arbeitet die NORMA Group kontinuierlich an der Optimierung ihrer Unternehmensprozesse und -strukturen.

Zur Ermittlung der prognostizierten EBITA-Marge werden sowohl die historische Performance als auch die Planung der einzelnen Geschäftsbereiche zugrunde gelegt. Für den Konzern ergibt sich die Zielmarge als gewichteter Durchschnitt der Geschäftsbereiche. Als Frühindikator für Änderungen in bedeutenden Kostenpositionen, wie u. a. den Materialkosten, dient die Preisentwicklung der für die NORMA Group relevanten Rohstoffe. Daher werden die entsprechenden Märkte und Rohstoffpreise stetig beobachtet und die Preise für wichtige Materialien vertraglich fixiert.

Operativer Netto-Cashflow

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

NORMA Value Added (NOVA)

Ziel der NORMA Group ist es, das ihr von Aktionären und Fremdkapitalgebern zur Verfügung gestellte Kapital so effizient wie möglich einzusetzen, um die langfristig positive Entwicklung des Konzerns zu sichern. Um dies zu steuern, ermittelt die NORMA Group die jährliche Wertsteigerung in Form des sogenannten NORMA Value Added (NOVA). Der NORMA Value Added ergibt sich aus dem bereinigten EBIT abzüglich des Steueraufwands und der Kapitalkosten. Dabei sind die Kapitalkosten durch den gewichteten Kapitalkostensatz (Weighted Average Cost of Capital, WACC) und das investierte Kapital (Eigenkapital plus Nettoverschuldung) definiert.

NOVA =		
(bereinigtes EBIT x (1 – s)) – (WACC x investiertes Kapital)		
Bereinigtes EBIT nach Steuern ¹	T008	
	2019	2018
Bereinigtes EBIT (in EUR Mio.)	135,0	164,5
Konzernsteuerrate (in %)	27,1	24,9
Steuern (in EUR Mio.)	36,7	41,0
Bereinigtes EBIT nach Steuern (in EUR Mio.)	98,4	123,5
– WACC x investiertes Kapital	81,1	62,8
NOVA (in EUR Mio.)	17,3	60,8

Investiertes Kapital zum Jahresbeginn (1. Jan.) ¹	T009	
	2019	2018
Eigenkapital (in EUR Mio.)	602,4	534,3
Nettoverschuldung (in EUR Mio.)	400,3	344,9
Investiertes Kapital (in EUR Mio.)	1.002,8	879,2

Bei der Berechnung des Kapitalkostensatzes werden folgende Annahmen und Berechnungen zugrunde gelegt:

Annahmen für die Berechnung des WACC ¹	T010	
in %	2019	2018
Risikofreier Zinssatz	0,20	0,39
Marktrisikoprämie	7,50	6,50
Beta-Faktor der NORMA Group	1,33	1,28
Eigenkapitalkostensatz	11,01	9,41
Fremdkapitalkostensatz nach Steuern	1,79	1,85
Kapitalkostensatz (WACC) nach Steuern	8,09	7,14

Der Basiszinssatz wird dabei aus den Zinsstrukturdaten der Deutschen Bundesbank (Drei-Monats-Durchschnitt: 1. Oktober bis 31. Dezember 2019) abgeleitet. Die Marktrisikoprämie stellt die Differenz zwischen der erwarteten Rendite eines risiko-

behafteten Marktportfolios und dem risikofreien Zinssatz dar. Die NORMA Group greift für die Festlegung dieser auf die Empfehlung des Institutes der Wirtschaftsprüfer (IDW) zurück. Der Beta-Faktor stellt das individuelle Risiko einer Aktie im Vergleich zu einem Marktindex dar. Er wird zunächst als Durchschnittswert der unverschuldeten Beta-Faktoren der Vergleichsunternehmen (Peer Group) ermittelt und im Anschluss an die individuelle Kapitalstruktur der NORMA Group angepasst. Der Eigenkapitalkostensatz ergibt sich aus der Addition des risikofreien Zinssatzes und des gewichteten Länderrisikos der NORMA Group mit dem Produkt aus der Marktrisikoprämie und des verschuldeten Beta-Faktors der Peer Group. Der für die Berechnung des Fremdkapitalkostensatzes verwendete Renditezuschlag (Credit Spread) wurde auf Basis von Konditionen der aktuellen externen Finanzierung der NORMA Group ermittelt. Das investierte Kapital errechnet sich aus dem Konzerneigenkapital zuzüglich der Nettofinanzverbindlichkeiten zum 1. Januar des Geschäftsjahres.

Die finanziellen Steuerungsgrößen werden auf Konzern- sowie größtenteils auf Segmentebene und in den Konzerngesellschaften geplant und fortlaufend überwacht. Abweichungen zwischen geplanten und tatsächlich erreichten Werten werden in den lokalen Gesellschaften verfolgt und im Rahmen der monatlichen Analyse auf Ebene der Regionalsegmente aggregiert. Die Geschäftsentwicklung wird regelmäßig auf Basis der vorliegenden Monats- und Quartalsergebnisse und unter Annahme verschiedener Szenarien prognostiziert.

Bedeutende nichtfinanzielle Steuerungsgrößen

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

¹ Der Berechnung des NOVA liegen die entsprechenden Werte ohne Berücksichtigung von IFRS 16 zugrunde, da diese für die Vorstandsvergütung relevant sind.

Marktdurchdringung

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

Erfindungsmeldungen

Die nachhaltige Sicherung der Innovationsfähigkeit ist ein wesentlicher Treiber für das zukünftige Wachstum des Konzerns. Daher misst die NORMA Group die Anzahl der jährlichen Erfindungsmeldungen. Eine Erfindungsmeldung erfolgt im Rahmen eines internen formalisierten Prozesses durch die Mitarbeiter der NORMA Group und ist dem externen Prozess einer neuen Patentanmeldung vorgelagert. Durch die Etablierung gezielter interner Anreizsysteme fördert die NORMA Group das innovative Denken ihrer Mitarbeiter.

Qualitätskennzahlen

Die NORMA Group steht für hohe Zuverlässigkeit und Servicequalität. Die Reputation ihrer Marken und die Verlässlichkeit der Produkte sind ein wesentlicher Faktor des Unternehmenserfolgs. Bei der Entwicklung und Fertigung seiner Produkte setzt der Konzern daher auf höchste Qualitätsstandards. Um Fehlproduktionen zu minimieren und die Kundenzufriedenheit zu maximieren, misst und steuert die NORMA Group das Problemverhaltensverhalten ihrer Mitarbeiter anhand zweier Leistungsindikatoren: der durchschnittlichen Zahl der qualitätsbedingten Beanstandungen pro Monat und der fehlerhaften Teile pro Million gefertigte Teile (Parts per Million/PPM). Die beiden Kennzahlen werden konzernweit monatlich erfasst und aggregiert. → [QUALITÄTSMANAGEMENT, S. 75](#)

Sonstige nichtfinanzielle Leistungsindikatoren

Weitere nichtfinanzielle Leistungsindikatoren sind u. a. Mitarbeiter- und Umweltkennzahlen sowie Kennzahlen zur Arbeitssicherheit

und zum Gesundheitsschutz im Konzern. Informationen darüber können dem CR-Bericht 2019 entnommen werden.

→ [CR-BERICHT 2019](#)

Die für das Jahr 2020 angestrebten Zielgrößen der finanziellen und nichtfinanziellen Steuerungskennzahlen sowie die der Prognose zugrunde liegenden Annahmen werden im Prognosebericht dargestellt. → [PROGNOSEBERICHT, S. 82](#)

Finanzielle Steuerungskennzahlen

T011

	2019	2019 (ohne IFRS 16 Effekte)	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Konzernumsatz (in EUR Mio.)	1.100,1	1.100,1	1.084,1	1.017,1	894,9	889,6	694,7	635,5
Bereinigte EBITA-Marge (in %) ¹	13,2	13,1	16,0	17,2	17,6	17,6	17,5	17,7
Operativer Netto-Cashflow (in EUR Mio.)	122,9	111,6	124,4	132,9	148,5	134,7	109,2	103,9
NORMA Value Added (in EUR Mio.)	17,3	17,3	60,8	54,9	53,1	48,3	n/a	n/a

1_Die Bereinigungen werden im Konzernanhang beschrieben. → [KONZERNANHANG, S. 148](#)

Nichtfinanzielle Steuerungskennzahlen

T012

	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Anzahl der Erfindungsmeldungen ¹	22	32	33	n/a	n/a	n/a	n/a
Fehlerhafte Teile (Parts per Million / PPM) ²	6	7	16	32	21	17	24
Qualitätsbedingte Beanstandungen / Monat ²	6	7	9	8	8	8	9

1_Die Anzahl der Erfindungsmeldungen dient seit Mitte 2016 als zentrale Steuerungskennzahl zur Messung der Innovationsfähigkeit des Konzerns und löste damit die Anzahl der Patentneuanmeldungen ab, die aufgrund der Umstellung der Patentstrategie an Aussagekraft verloren hatte. Da die Anzahl der Erfindungsmeldungen erstmals ganzjährig für das Geschäftsjahr 2017 erfasst wurde, liegen keine Vergleichswerte für die vorangegangenen Jahre vor.

2_Das im Geschäftsjahr 2018 neu erworbenen Unternehmen Statek sowie das Ende 2018 gegründete Werk in Tijuana sind hier noch nicht berücksichtigt.

Ziele und Strategien des Finanz- und Liquiditätsmanagements

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

I. Jederzeitige Sicherstellung der Zahlungsfähigkeit

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

Einen wesentlichen strategischen Grundpfeiler des Finanzmanagements der NORMA Group bildet die regelmäßige rollierende und währungsdifferenzierte Liquiditätsplanung aller wesentlichen Konzerngesellschaften, die durch das zentral organisierte Group Treasury analysiert und aggregiert wird. Finanzierungsflexibilität wird durch das Vorhalten geeigneter Kreditlinien gewährleistet. Dabei handelt es sich um ausverhandelte Kreditzusagen, die innerhalb kürzester Zeit in Anspruch genommen werden und so Liquiditätsspitzen ausgleichen können. Die NORMA Group verfügt dabei über eine revolvingende Kreditlinie innerhalb des syndizierten Bankkredits. Diese Kreditlinie kann in unterschiedlichen Währungen und Laufzeiten in Anspruch genommen werden. Zur Steuerung der Liquidität, der Optimierung des Working Capitals und der besseren Planbarkeit der Zahlungsflüsse nutzt die NORMA Group Asset-Backed-Security-(ABS-), Factoring- und Reverse-Factoring-Programme.

Die im Geschäftsjahr 2019 vorgenommenen Finanzierungsmaßnahmen werden ausführlich im Rahmen der Erläuterungen zur Finanzlage beschrieben. → [FINANZLAGE, S. 69](#)

II. Begrenzung von finanzwirtschaftlichen Risiken

Die kontinuierliche Identifikation und Bewertung von Zins- und Währungsänderungsrisiken erfolgt im Bereich Group Treasury und wird dort durch den Abschluss geeigneter Sicherungsinstrumente gesteuert. Zum Einsatz kommen dabei nicht nur derivative Sicherungsinstrumente, sondern auch geeignete Fremdwährungsfinanzierungen, die das Währungsrisiko (Natural Hedge) reduzieren. Insgesamt wird eine Optimierung von Aktiv- und Passivseite der Bilanz hinsichtlich Währungsrisiken angestrebt. Darüber hinaus werden in den Konzerngesellschaften ab einem definierten Schwellenwert auch operative Währungsrisiken durch derivative Finanzinstrumente reduziert. Hier ist die gruppenweite währungsdifferenzierte Liquiditätsplanung maßgeblich für die Identifikation und Steuerung der Risiken.

Zur Begrenzung von Zinsrisiken ist es Ziel der NORMA Group, einen relativ hohen Anteil der Finanzierungsmaßnahmen so auszugestalten, dass diese originär oder auch unter Zuhilfenahme von Zinsswaps festverzinslich sind. Zum 31. Dezember 2019 waren rund 41 % aller Fremdkapitalinstrumente variabel verzinst und nicht durch Zinsswaps gesichert. Darüber hinaus bestehende Risikopositionen werden durch das Group Treasury regelmäßig überwacht und auf Risikotragfähigkeit bewertet. Bei Überschreitung von definierten Risikoparametern leitet das Group Treasury geeignete Gegenmaßnahmen ein.

Wesentliche Bestandteile der Politik zur Begrenzung finanzieller Risiken sind die eindeutige Definition von Prozessverantwortlichkeiten, mehrstufige Zustimmungsprozesse und regelmäßige Risikoüberprüfungen.

III. Optimierung der gruppeninternen Liquidität

Die NORMA Group Holding übernimmt zentral das Liquiditätsmanagement und ist insbesondere für die Anlage überschüssiger Liquidität sowie für die gruppeninterne

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

Forschung und Entwicklung

Die Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten der NORMA Group zielen darauf ab, die Innovationskraft des Konzerns weiter auszubauen und technologische Trends wie etwa die Elektromobilität oder die Digitalisierung frühzeitig zu erkennen und zu adressieren. Im Fokus stehen dabei die Erschließung neuer Märkte, die Gewinnung neuer Kunden und die Entwicklung neuer Produkte und Systemlösungen. Dazu gehört auch die Bewertung neuer Technologien, insbesondere hinsichtlich ihrer Fähigkeiten, bestehende Prozesse zu optimieren, den Materialeinsatz zu minimieren und die Funktionalitäten der Endprodukte zu verbessern. Der Forschungsschwerpunkt liegt auf der Suche nach Lösungen für die globalen industriellen Herausforderungen der jeweiligen Endmärkte. Durch die Konzentration auf die für ihre Kunden relevanten Megatrends, die sich insbesondere in einem

zunehmenden Umweltbewusstsein und einem sparsamen Einsatz von Ressourcen widerspiegeln, ist die NORMA Group in der Lage, Technologieentwicklungen frühzeitig anzustoßen und den Markt mit adäquaten Produktlösungen und Serviceleistungen zu bedienen. Ein weiterer strategischer Fokus liegt auch auf dem Bereich Wassermanagement.

Im Rahmen der im Geschäftsjahr 2019 umgesetzten Neuordnung der Produktgruppenstruktur (WATER / FLUID / FASTEN) erfolgten kleinere organisatorische Umstrukturierungen in der F&E-Abteilung sowie Anpassungen im Ideenbewertungsprozess und der Teamzusammenstellung.

Fokus auf Innovationen

Der Schwerpunkt der F&E-Abteilung der NORMA Group liegt auf der Stärkung der Innovationskraft des Unternehmens. Die frühzeitige Identifizierung neuer technologischer Trends und die systematische Planung und Umsetzung von Produktentwicklungen stehen daher im Fokus. Die Beobachtung der relevanten Endmärkte sowie die Bündelung des erlangten Wissens und dessen Integration in den internen Innovationsmanagementprozess sind die Aufgaben des sogenannten Foresight-Managers.

Darüber hinaus bedient sich die NORMA Group neuer Methoden und Innovationsmanagementprozesse, beispielsweise dem „Innovation Roadmapping“ und dem Einsatz sogenannter „Innovation Scouts“. Im Rahmen des „Innovation Roadmappings“ werden langfristige Fahrpläne zur Entwicklung neuer Technologien erstellt, die sowohl die identifizierten industriellen Megatrends als auch deren Auswirkungen auf die relevanten Märkte und die sich daraus ergebenden Anforderungen an potenzielle neue Produkte berücksichtigen. Sogenannte „Innovation Councils“ treiben die Umsetzung der identifizierten Projekte voran. Beispielsweise unterliegt es dem Innovation Council „E-Mobility“, alle Informationen und globalen Aktivitäten zum Thema Elektromobilität zu koordinieren sowie eine auf alle Regionen und Geschäftsbereiche abgestimmte Strategie zu entwickeln und deren Umsetzung

voranzutreiben. Ein weiterer Innovation Council beschäftigt sich analog mit dem Thema Digitalisierung. Darüber hinaus werden „Innovation Scouts“ – dedizierte NORMA-Group-Mitarbeiter, die konzernweit Ideen zu Zukunftstrends sammeln und auf ihre Realisierbarkeit hin prüfen – intensiv in den Innovationsprozess eingebunden.

Um das innovative Denken im Konzern zu fördern, misst die NORMA Group die Anzahl der Erfindungsmeldungen ihrer Mitarbeiter. Eine Erfindungsmeldung erfolgt im Rahmen eines internen formalisierten Prozesses, bei dem die NORMA-Group-Mitarbeiter die Möglichkeit haben, ihre Ideen bei der F&E-Abteilung einzureichen. Der Prozess der Erfindungsmeldungen ist dem externen Prozess einer neuen Patentanmeldung vorgelagert und wird durch interne Anreizsysteme, z. B. den jährlich stattfindenden „Innovation Excellence Award“, gezielt gefördert.

Strategische Zusammenarbeit mit Kunden und Forschungseinrichtungen

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

Im DS-Bereich als reines Handelsssegment werden derartige technologische Forschungsleistungen vom Markt nur bedingt gefordert. Vielmehr erwarten die NORMA-Group-Kunden in diesem Vertriebssegment ein starkes Markenimage, jederzeitige Verfügbarkeit der Produkte und ein weitestgehend komplettes Sortiment. Daher liegt der Fokus im DS-Bereich auf der sinnvollen Ergänzung des Produktsortiments und gezielten Marketingmaßnahmen. → [MARKETING, S. 80](#)

Entwicklungsschwerpunkte 2019

Die F&E-Aktivitäten wurden auch im Geschäftsjahr 2019 durch die drei großen Trendthemen Elektromobilität, Digitalisierung und Wassermanagement bestimmt. In der Elektromobilität ist das Thermomanagement von Batterien aktuell ein Schlüsselthema. Dafür entwickelt die NORMA Group spezielle Fluidsysteme, die für eine gleichmäßige Temperaturverteilung in der Batterie und die Einhaltung des optimalen Betriebszustands der Zellen sorgen. Für ein optimiertes Thermomanagement spielen Faktoren wie Strömungsquerschnitte, Strömungswiderstände und Wärmeübergänge eine wesentliche Rolle. Im Geschäftsjahr 2019 konnte die NORMA Group mehrere Kundenprojekte erfolgreich bei der individuellen Lösungsfindung unterstützen.

Darüber hinaus arbeitet die F&E-Abteilung aktuell an Konzepten für die Entwicklung sogenannter intelligenter Fluidsysteme, die in der Lage sind, Montagebedingungen und Betriebsparameter automatisch und kabellos zu erfassen, auszuwerten und zu kommunizieren. Erste Konzepte hierfür liegen bereits vor.

Seit 2018 ist die NORMA Group auch im Bereich der Brennstoffzellen aktiv und liefert bereits Leitungssysteme für ein Brennstoffzellenfahrzeug in Serie. Aus dieser Aktivität haben sich im Geschäftsjahr 2019 ein Grundlagenprojekt sowie Folgeprojekte für weitere Fahrzeugplattformen des gleichen Herstellers ergeben. Zudem wurde 2019 ein Projekt mit einem großen Zulieferer für Wasserstofffahrzeuge initiiert.

Know-how durch Patente geschützt

Das spezifische Know-how im Bereich Verbindungstechnologie ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor der NORMA Group. Daher schützt der Konzern seine Innovationen durch Patente. Zum 31. Dezember 2019 wurden 1.094 Patente und Gebrauchsmuster (2018: 1.038) gehalten. Im Jahr 2019 wurden 46 neue Schutzrechte (2018: 65) angemeldet.

F&E-Ausgaben

Die Ausgaben für Forschung und Entwicklung im EJT-Bereich betragen 2019 EUR 31,2 Mio. (2018: EUR 30,5 Mio.), was rund 4,7 % (2018: 4,5 %) des EJT-Umsatzes entspricht. Die Aktivierungsquote, d. h. der Anteil der aktivierten Eigenleistungen an den F&E-Ausgaben, belief sich im Berichtsjahr auf 9,0 % (EUR 2,8 Mio.).

F&E-Mitarbeiter

Zum 31. Dezember 2019 beschäftigte der Konzern im Bereich Forschung und Entwicklung 345 Mitarbeiter (2018: 365) weltweit. Dies entspricht unverändert zum Vorjahr rund 5,3 % der Stammebelegschaft. Darunter sind größtenteils Ingenieure, Techniker und technische Zeichner.

F&E-Kennzahlen ¹

	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	T013 2011
Anzahl der F&E-Mitarbeiter	345	365	344	305	271	250	205	190	174
Quote der F&E-Mitarbeiter im Verhältnis zur Konzern-Stammebelegschaft (in %)	5,3	5,3	5,6	5,6	5,3	5,2	5,0	5,1	5,1
F&E-Ausgaben im EJT-Bereich (in EUR Mio.)	31,2	30,5	29,4	28,8	25,4	25,7	21,9	22,1	16,8
F&E-Quote bezogen auf den EJT-Umsatz (in %)	4,7	4,5	4,6	5,4	4,7	5,3	4,9	5,1	4,1

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



Inspiration aus der Natur

Einer der größten Herausforderungen beim Thermomanagement von Batterien in Elektrofahrzeugen stellt der Druckverlust innerhalb der Kühlsysteme dar, der durch die zahlreichen Windungen und verengten Bereiche in den Systemen entsteht.

Um dieser Herausforderung zu begegnen, nutzt die NORMA Group Erkenntnisse der Bionik und orientiert sich an vorhandenen Vorbildern in der Natur, etwa der Haifischhaut. Diese weist eine besondere Rillenstruktur mit beweglichen Schuppen entlang des gesamten Körpers auf, die den Strömungswiderstand deutlich verringert. Dieser „Haifischhaut-Effekt“ soll künftig bei Thermomanagement-Systemen zur Anwendung kommen, z. B. indem das Innere der Leitungen mit Längsrinnen versehen wird. Dadurch können Flüssigkeiten leichter und schneller durchfließen, der Druck wird aufrechterhalten und die Batterieleistung und -reichweite verbessert.

[BLOG.NORMAGROUP.COM](https://www.blog.normagroup.com)

Die innerhalb dieser Box eingebetteten Informationen sind nicht Teil des Lageberichts und werden daher keiner Prüfung unterzogen.

Wirtschaftsbericht

Externe Einflussfaktoren

Konjunkturelle Einflussfaktoren

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

Handelskonflikte setzen Weltwirtschaft im Jahr 2019 erheblich unter Druck

Nachdem die Weltkonjunktur bereits ein Jahr zuvor eine leichte Eintrübung erfahren hatte, geriet die Wirtschaft im Jahr 2019 weltweit in einen weitreichenden Abschwung. Belastungsfaktoren waren im Wesentlichen die Eskalation des Handelskonflikts zwischen den Supermächten USA und China sowie der lange nicht einschätzbare Ausgang der Brexit-Verhandlungen. In der Folge schwächten sich sowohl der Welthandel als auch die Investitionstätigkeit spürbar ab. Konjunkturstützend wirkten demgegenüber eine robuste Binnennachfrage und die anhaltend lockere Geldpolitik der weltweiten Notenbanken. Darunter fielen die von der US-Notenbank (FED) Ende Juli 2019 eingeleitete Zinswende und die abermals von der Europäischen Zentralbank (EZB) fortgesetzte Nullzinspolitik sowie die damit in Zusammenhang stehenden Anleihen-Rückkäufe. Insgesamt ist die Weltwirtschaft im Jahr 2019 nach Angaben des Internationalen Währungsfonds (IWF) um 2,9 % gewachsen (2018: + 3,6 %).

Auf Länderebene flachte vor allem in China die Wachstumsdynamik infolge der US-Restriktionen und des gedämpften internationalen Handels im Jahr 2019 weiter ab. Die Industrieproduktion wuchs zwar relativ kraftvoll um 5,7 % (2018: 6,2 %), dennoch war die Herstellung von Automobilen und Industrierobotern insgesamt deutlich rückläufig. So lag das Wirtschaftswachstum in China nach offiziellen Angaben im Jahr 2019 bei 6,1 % (Vorjahr: 6,6 %). In den Schwellenländern Südostasiens (ASEAN-5) sank das Bruttoinlandsprodukt auf 4,7 % (2018: 5,2 %). Auch in Indien geriet die Wirtschaft wegen massiver Liquiditätsprobleme im Finanzsektor ins Stocken und konnte nach einer starken Entwicklung im Vorjahr (2018: + 6,8 %) nur um 4,8 % zulegen. Brasilien (+ 1,2 %) und Russland (+ 1,1 %) zeigten ebenfalls ein nur verhaltenes Wachstum. Vor diesem Hintergrund ging die Expansionsrate der Schwellen- und Entwicklungsländer im Jahr 2019 auf 3,7 % zurück (2018: 4,5 %).

Die schwierigen Rahmenbedingungen kamen auch in Amerika deutlich zum Vorschein. In den USA büßte die Binnenkonjunktur im Jahr 2019 an Dynamik ein, obgleich der Privatkonsum lebhaft blieb und der Staatskonsum gesteigert wurde. Ursächlich dafür waren vor allem fehlende Anschlussimpulse nach der Steuerreform 2019, und das trotz mehrfacher Leitzinssenkung seitens der US-Notenbank (FED). Zwar wurde die US-Industrieproduktion durch den Energiesektor und insbesondere die Hightech-Industrien (Kommunikationsausrüstung, Halbleiter) gestützt, dennoch blieb sie im Jahr 2019 unter dem Strich kraftlos (- 0,8 %), sodass die Kapazitätsauslastung im Durchschnitt um 90 Basispunkte auf 77,8 % sank. Auch im Automobilbereich und bei Konsumgütern entwickelte sich die Produktion deutlich rückläufig. Demgegenüber ist beispielsweise die Wirtschaft in Japan laut dem IWF moderat um 1,0 % (2018: 0,3 %) gewachsen und auch in Großbritannien legte das Wirtschaftswachstum trotz der im Jahr fortgesetzt gelaufenen Brexit-Verhandlungen nochmals um 1,3 % zu.

BIP-Wachstumsraten (real)

in %	2019	2018	T014 2017
Welt ¹	+ 2,9	+ 3,6	+ 3,8
USA ²	+ 2,3	+ 2,9	+ 2,4
China ³	+ 6,1	+ 6,6	+ 6,9
Eurozone ⁴	+ 1,2	+ 1,9	+ 2,4
Deutschland ⁵	+ 0,6	+ 1,5	+ 2,5

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

Merkliche Konjunkturabkühlung im Euroraum, Binnennachfrage blieb 2019 robust

Das negative internationale Umfeld im Jahr 2019 spiegelte sich auch in einem weiteren Konjunkturerbruch in Europa wider. Belastend wirkte dies insbesondere auf die exportorientierten Industriebereiche des Euroraums. Trotzdem blieb die Binnennachfrage, in erster Linie gestützt durch eine niedrige Inflation, das günstige Zinsniveau, hohe Beschäftigungszahlen sowie teilweise auch fiskalpolitische Impulse stabil. Damit zeigten sich konsumnahe und Dienstleistungssektoren wie auch die Bauwirtschaft robust. Nach Angaben des Statistikamts Eurostat ist die Wirtschaft im Euroraum im Jahr 2019 per saldo um 1,2 % gewachsen (2018: 1,9 %). Das kräftigste Wachstum verzeichneten dabei erneut Irland und die osteuropäischen Länder. Auch in Skandinavien, den Niederlanden und Belgien entwickelte sich die Konjunktur kräftig. In Frankreich und Spanien blieb die Konjunkturdynamik weitestgehend stabil, zumal die Industrie stark auf Konsumgüter ausgerichtet ist, wohingegen die Wirtschaft in Italien, insbesondere wegen struktureller Defizite, stagnierte.

Die Industrieproduktion im Euroraum ist im Jahr 2019 geschrumpft, wobei sich der Abwärtstrend ab Juni 2019 verstärkte und zu einem spürbaren Einbruch führte. Zurückzuführen ist dies einerseits auf eine schwache Export- und verhaltene innereuropäische Nachfrage und andererseits auf eine abnehmende Investitionsbereitschaft. Die Auswirkungen daraus spürten vor allem Hersteller von Vorleistungs-, Energie- und Investitionsgütern, wohingegen die Produktion von Gebrauchsgüter- und Verbrauchsgütern gesteigert wurde. Zusammengenommen verschlechterte sich die Kapazitätsauslastung im Euroraum innerhalb eines Jahres deutlich. Sie ging um 230 Basispunkte zurück und lag im Schlussquartal 2019 bei 81,3 %.

Konjunktur in Deutschland zeigte 2019 gemischtes Bild: Lebhaftes Inlandsnachfrage bei zugleich schwacher Industrie

Deutschland wurde aufgrund der engen Verzahnung zu der Wirtschaft anderer Weltmärkte stärker als andere Länder des Euroraums von der globalen Nachfrageschwäche und den immer wieder aufflammenden Unsicherheiten erfasst. Besonderer Druck war dabei in den Bereichen Investitions- und Vorleistungsgüter sowie Automobilindustrie zu spüren. In diesem Umfeld ist die deutsche Wirtschaft laut dem Statistischen Bundesamt (Destatis) mit einem Plus von 0,6 % nur sehr schwach gewachsen (2018: + 1,5 %). Dabei war die Konjunkturentwicklung zweigeteilt: Einerseits zeigte sich die Binnennachfrage lebhaft und widerstandsfähig, sodass mit durchschnittlich 45,3 Mio. Personen (+ 0,9 %) im Jahr 2019 ein neuer Rekord der Erwerbstätigkeit erzielt wurde, wodurch der Privatkonsum, aber auch der Staatsverbrauch und die Bauinvestitionen gegenüber dem Vorjahr wieder an Dynamik gewannen. Andererseits verloren die Ausrüstungsinvestitionen mit einem Zuwachs von nur + 0,4 % (2018: + 4,4 %) und die Exporte mit + 0,9 % (2018: + 2,1 %) verglichen mit dem Vorjahr deutlich an Rückenwind.

Auch die Industrieproduktion ist, nach einem bereits deutlichen Minus zum Ende des Vorjahres im Jahr 2019, mit beschleunigtem Momentum weiter eingebrochen und in eine tiefe Rezession

gerutscht. So lag der Produktionsoutput in jedem Monat um bis zu 6,0 % (Juni) unter dem Niveau des jeweiligen Vorjahresmonats. Dadurch sank die Kapazitätsauslastung laut Eurostat im 4. Quartal deutlich ab und betrug 82,7 % (Q4 2018: 87,1 %).

Wechselkursschwankungen

Aufgrund der internationalen Tätigkeit haben Wechselkursschwankungen Auswirkungen auf das Geschäft der NORMA Group. Während Schwankungen zwischen Nicht-Euro-Währungsräumen infolge der regionalen Produktion nur geringen Einfluss auf das operative Ergebnis der NORMA Group haben, schlagen sich Kursschwankungen gegenüber dem Euro als Berichtswährung im Ergebnis nieder. Aufgrund des hohen US-Dollar-Exposures wirken sich insbesondere Schwankungen des EUR-USD-Wechselkurses auf das Ergebnis aus. → [RISIKO- UND CHANCENBERICHT, S. 89](#)

Im Geschäftsjahr 2019 generierte die NORMA Group rund 44 % des Umsatzes in US-Dollar. Die Entwicklung des US-Dollars gegenüber dem Euro hat im Geschäftsjahr 2019 zu einem positiven Umsatzeffekt geführt. Darüber hinaus ergaben sich positive Effekte auf den Umsatz aus folgenden Währungen: Britisches Pfund, Schweizer Franken, Indische Rupie, Chinesischer Renminbi, Malaysischer Ringgit, Thai Baht und Russischer Rubel.

Branchenspezifische Einflussfaktoren

Maschinenbau nahezu weltweit in der Rezession, auch China klar im Abschwung

Der globale Maschinenbau durchläuft einen zyklischen Abschwung, der laut dem Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau (VDMA) durch vielfältige Belastungen und strukturelle Veränderungen verstärkt und überlagert wird. Beispiele für die Neuerungen sind der Umbruch innerhalb der Automobilindustrie, die wirtschaftliche Neuausrichtung Chinas und der zunehmende Protektionismus. In der Folge resultierte daraus im

Jahr 2019 eine Stagnation des Weltmaschinenumsatzes (2019: + 5 %; 2018: + 5 %). Auch China wurde von den globalen Belastungen erfasst, sodass sich das Branchenwachstum im Ergebnis auf rund + 4 % halbierte. Ohne die Betrachtung Chinas, ist der Weltmarkt im Jahr 2019 um real 2 % geschrumpft und befand sich demnach in der Rezession. Dabei war der Umsatztrend in den ASEAN-5-Staaten schwach und teilweise rückläufig. Auch in Japan (– 6 %) und Südkorea (– 3 %) waren die Entwicklungen negativ, wohingegen in Lateinamerika das Bild merklich heterogen war: Während der Umsatz in Argentinien rezessionsbedingt massiv einbrach, ist der Markt in Chile zweistellig gewachsen. Ein leichtes Plus wurde auch in Brasilien und Mexiko erzielt. In den USA wurde der Gegenwind bedingt durch die Industrieschwäche stärker, der Branchenumsatz fiel nach zwei starken Jahren um insgesamt 1 % zurück.

In Europa geriet der stark exportorientierte Maschinenbau 2019 ebenfalls spürbar unter Druck, der Branchenumsatz schrumpfte laut VDMA in Gesamteuropa sowie im Euroraum um jeweils 1 %. Zum Teil große Einbußen hatten Italien (– 1 %), Spanien (– 2 %), Portugal (– 15 %) und Großbritannien (– 4 %) zu verzeichnen. Dem standen positive Trends in Skandinavien und den EU-Ländern in Osteuropa gegenüber. In Deutschland fiel die Auftragslage der Maschinenbauer 2019 mit einem Minus bei den Bestellungen von rund 9 % deutlich schlechter aus (Inland – 9 %, Ausland – 9 %). Daraus resultierte laut Schätzungen des VDMA ein Rückgang des deutschen Maschinenbaus im Jahr 2019 bei Produktion und Umsatz auf jeweils 2 %.

Automobilindustrie 2019 mit teilweise massiven Produktionseinbußen bei Pkw und Lkw

Der tiefgreifende Technologieumbruch hat sich beschleunigt fortgesetzt. Der Druck bei Fahrzeugherstellern (OEMs) und Zulieferern ist merklich zu spüren, zumal hohe Entwicklungsvorleistungen bei zugleich wachsendem Margendruck und sinkendem Absatz erbracht werden müssen. Daneben trieb die im Jahr 2019 eingeleitete Fusion von PSA und FCA die

Marktkonzentration weiter voran. Laut LMC Automotive (LMCA) fiel der globale Absatz von Light Vehicles (LV, bis 6 t) im Jahr 2019 um rund 4,5 % auf knapp 90,2 Mio. Fahrzeuge. In dem enger gefassten Pkw-Weltmarkt wurden laut dem Verband der deutschen Automobilbauer insgesamt 80,1 Mio. Pkw abgesetzt. Der sich daraus ergebende Marktrückgang in Höhe von 5 % erreicht ein neues Hoch und war damit stärker ausgeprägt als der Rückgang während der Finanz- und Wirtschaftskrise vor zehn Jahren. Folglich wurde die LV-Produktion weltweit um 5,0 % gekürzt. Mit Ausnahme Japans (+ 0,1 %), verzeichneten alle wesentlichen Regionen deutliche Einbußen, darunter auch China (– 7,7 %), die USA (– 3,9 %), Mexiko (– 3,3 %) und Indien (– 10,6 %). Konjunkturbedingt spürten auch die Hersteller von Lkw und Bussen in vielen Regionen Gegenwind, allen voran in Asien. Gemäß den aktuellsten Daten von LMCA wurden weltweit 3,2 % weniger Lkw hergestellt als im Vorjahr, wobei die USA (+ 6,7 %) und Japan (+ 4,9 %) ihre Lkw-Fertigung gegen den vorherrschenden negativen Trend steigerten.

In Europa (EU28 + EFTA) konnten die Verkäufe laut dem europäischen Automobilherstellerverband ACEA (Association des Constructeurs Européens d'Automobiles) trotz der anhaltenden Marktbelastungen um 1,2 % auf 15,8 Mio. Pkw gesteigert werden (West: + 0,7 %, Ost: + 6,2 %). Dabei wurde der deutlichste Anstieg in Deutschland verzeichnet (+ 5,0 %). Auch in Frankreich (+ 1,9 %) und Italien (+ 0,3 %) wuchs der Absatz, wohingegen die Nachfrage in Großbritannien (– 2,4 %) und Spanien (– 4,8 %) spürbar rückläufig war. Demgegenüber wurde laut LMCA die Produktion in Europas exportorientierter Automobilindustrie wegen der globalen Marktschwäche um 3,3 % auf knapp 21,4 Mio. LV zurückgefahren. In Deutschland sank die LV-Produktion demnach sogar um 7,2 %. Auch in Großbritannien, Frankreich und Italien gingen die Produktionszahlen zum Teil massiv zurück. Wegen der gesunkenen Exportzahlen wurde in Europa gemäß LMCA auch die Produktion von Nfz um 1,7 % leicht zurückgefahren. Im Lkw-Segment wurden laut ACEA in Europa gut 2,6 Mio. Lkw abgesetzt (+ 2,5 %), wobei die Verkäufe in Westeuropa zulegten (+ 2,8 %) und in Osteuropa stagnierten. Demgegenüber war die

Nachfrage in Deutschland (+ 6,1 %), Frankreich (+ 4,3 %) und Großbritannien (+ 3,0 %) lebhaft. Auch in Italien (+ 1,9 %) und Spanien (+ 0,3 %) wurden mehr Lkw ausgeliefert. Dabei waren insbesondere leichte Lkw (bis 3,5 t) und vor allem auch Busse sehr gefragt, während der Absatz bei schweren Lkw (> 16 t) nur marginal anstieg.

Bauwirtschaft in Asien und Europa erlebte 2019 viel Rückenwind, Deutschland im Boom

Die Bauindustrie in China, Indien und Südostasien profitiert stark von der Urbanisierung und politischen Impulsen, so unter anderem auch für den Ausbau der Infrastruktur. Laut dem Statistikamt NBS wuchsen Chinas Gebäudeinvestitionen nominal um 9,9 % (davon Wohnungsbau: + 13,9 %), die Investitionen in die Wasserwirtschaft um 1,4 %. Die Bauwirtschaft in Europa setzte den Aufschwung dank eines hohen Neubau- und Renovierungsbedarfs und des günstigen Finanzierungsumfelds fort. Nach Schätzungen des Branchennetzwerks Euroconstruct (unter anderem ifo-Institut) stieg die Bauproduktion in Europa im Jahr 2019 real um 2,3 % (2018: 3,2 %). Dabei verzeichneten nahezu alle der 19 für die Branche wesentlichen Einzelmärkte ein Plus, in Irland und Ungarn stieg die Bautätigkeit sogar zweistellig an. Ausnahmen bildeten lediglich Finnland und Schweden. Damit konnte die Bauproduktion in Westeuropa um real 2,0 % gesteigert werden (2018: 2,6 %), Osteuropas Bauindustrie wuchs im Jahr 2019 sogar um 7,3 % (2018: 12,8 %).

In Deutschland stiegen die Bauinvestitionen 2019 nach einem Plus von 2,5 % im Vorjahr (Destatis) um real 3,8 %. Nach Angaben des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW) ist das Wohnungsbauvolumen um insgesamt 7,6 % auf EUR 247 Mrd. gewachsen (2018: + 8,6 %). Dabei wuchs das Neubauvolumen um 7,4 %. Bauleistungen an Bestandsgebäuden (An- / Umbau, Modernisierung, Instandhaltung), die etwa zwei Drittel des Bauvolumens bei Wohnungen ausmachen, nahmen um 7,7 % zu (2018: + 7,9 %). Beim sonstigen Hochbau (ohne Wohnungen) stieg das Bauvolumen um 6,6 % (2018: + 6,2 %). Auch im Tiefbau

wuchs die Bauproduktion, insbesondere getrieben durch eine positive Entwicklung im öffentlichen Tiefbau (+ 9,0 %), mit einem Plus von 8,0 % kraftvoll (2018: + 8,7 %).

US-Bauwirtschaft und Wassermanagement erlebten 2019 Rückenwind bei Infrastruktur und Renovierungen

Im Jahr 2019 wurden in den USA gegenüber dem Vorjahr insgesamt 5,6 % mehr private Wohneinheiten fertiggestellt. Dennoch war das Bild für die Bauindustrie gemischt: So schrumpften die privaten Bauausgaben nominal um 2,5 %, mit einem sehr deutlichen Rückgang im Teilsegment des privaten Wohnungsbaus (– 4,7 %), während die öffentlichen Bauausgaben kräftig anstiegen (+ 7,1 %). Die Zunahme betraf im Wesentlichen den Bereich Highways und Straßen (+ 8,8 %) sowie die Wasserversorgung (+ 7,2 %) und wurde vor allem durch einen hohen Bedarf an Renovierung und Modernisierung getrieben. Von dieser Entwicklung profitierten auch die Investitionen in die Infrastruktur der Siel- und Regenwasseranlagen. Gestützt von den niedrigeren Hypothekenzinsen, wurde auch die Nachfrage nach Bewässerungssystemen für die Landwirtschaft, Sport-, Park- und Gartenanlagen begünstigt. Laut den Branchenspezialisten von JBREC (John Burns Real Estate Consulting) ist die Nachfrage in den für die NDS-Aktivitäten der NORMA Group relevanten Marktsegmenten um insgesamt 6,5 % gewachsen.

Rechtliche und regulatorische Einflussfaktoren

Im Rahmen der internationalen Ausrichtung des Geschäfts und vor dem Hintergrund ihrer Akquisitionsstrategie ist die NORMA Group zur Einhaltung verschiedener rechtlicher und steuerlicher Regelungen verpflichtet. Dabei spielen Produktsicherheits- und Produkthaftungsgesetze, bau-, umwelt- und beschäftigungsrechtliche Auflagen sowie das Außenhandels- und Patentrecht eine Rolle. → [RISIKO- UND CHANCENBERICHT, S. 89](#)

Darüber hinaus wird die Produktstrategie der NORMA Group durch die wachsende Regelungsdichte im Umweltrecht und die anhaltende Diskussion über emissionsärmere Antriebstechnologien in der Automobilindustrie beeinflusst. Dabei begünstigen sowohl neue Emissionsvorschriften und Flottenregelungen das Geschäft der NORMA Group als auch der starke Trend in Richtung hybrider sowie voll elektrischer Antriebsmodelle. Mit steigender Komplexität der Fahrzeugsysteme – beispielsweise durch Downsizing oder in Hybridfahrzeugen – erhöht sich auch die Anzahl von Schnittstellen und damit die Nachfrage nach zuverlässiger Verbindungstechnologie. Darüber hinaus stellt die zunehmende Elektrifizierung der Automobilindustrie die OEMs vor neue Herausforderungen und eröffnet neue Chancen und Geschäftsfelder für die NORMA Group, insbesondere im Bereich des Thermomanagements. → [FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG, S. 55](#)

Mit der Übernahme von National Diversified Sales (NDS) 2014 und der Akquisition des indischen Wasserunternehmens Kimplas im Jahr 2018 haben auch die verschiedenen Regulierungsinitiativen im Bereich des Wassermanagements sowie staatliche Maßnahmen, die Versorgung der Bevölkerung mit Wasser zu verbessern, für die NORMA Group erheblich an Einfluss gewonnen.

Wesentliche Entwicklungen im Geschäftsjahr 2019

Personelle Änderungen im Vorstand

Mit Wirkung zum Ablauf des 31. Juli 2019 schied der Vorstandsvorsitzende Bernd Kleinhens in gegenseitigem Einvernehmen mit dem Aufsichtsrat aus dem Vorstand aus. Die Aufgaben des Vorstandsvorsitzenden übernahm daraufhin, zusätzlich zu seinen Aufgaben als Finanzvorstand, Dr. Michael Schneider.

Im November 2019 ernannte der Aufsichtsrat Dr. Schneider zum neuen Vorstandsvorsitzenden der NORMA Group SE. Dr. Schneider wird zusätzlich zur Position des Vorstandsvorsitzenden die Position des Finanzvorstands bis auf Weiteres ausfüllen. Der Aufsichtsrat hat im November 2019 die Suche nach einem

passenden Kandidaten für das Amt des Finanzvorstands eingeleitet und wird über die Besetzung voraussichtlich in den nächsten Monaten entscheiden.

Strategische Maßnahmen zur Optimierung der Konzernstrukturen

Die NORMA Group ist in den vergangenen Jahren sowohl organisch als auch aufgrund von Akquisitionen schnell gewachsen. Damit einher ging auch ein schnelles Wachstum der Produktionslandschaft sowie der organisatorischen Strukturen. Diese werden optimiert, um zeitnah und flexibel auf die sich ändernden Rahmenbedingungen reagieren zu können. Um Prozesse und Systeme innerhalb des Konzerns weiter zu harmonisieren und damit den Grundstein für weitere Wachstumsniveaus zu legen, hat der Vorstand der NORMA Group bereits im Februar 2019 die Umsetzung eines Rightsizing-Programms zur langfristigen Optimierung der Konzernstrukturen bekannt gegeben. Dieses beinhaltet Optimierungsmaßnahmen in allen Regionen – EMEA, Amerika und Asien-Pazifik – und ist darauf ausgelegt, das Geschäftsmodell der NORMA Group auf die Anforderungen der zukünftigen strategischen Wachstumsfelder, Wassermanagement und Elektromobilität, fokussiert auszurichten. Die bereits umgesetzten und geplanten Maßnahmen sollen ab 2021 jährlich zu einem positiven Ergebnisbeitrag (bereinigtes EBITA) in Höhe von rund EUR 10 bis 15 Mio. führen. Die Gesamtkosten des Projekts liegen aktuell bei rund EUR 15 Mio.

Aufgrund des anhaltend schwierigen Marktumfeldes und als Folge der schlechter als erwarteten Umsatz- und Ergebnisentwicklung der NORMA Group im Geschäftsjahr 2019 hat der Vorstand in seiner neuen Besetzung im November 2019 zudem das vom Aufsichtsrat genehmigte Transformationsprogramm „Get on Track“ initiiert. Das Programm beinhaltet weitgehende Verbesserungsmaßnahmen und adressiert dabei insbesondere die folgenden drei wesentlichen Aspekte: die Optimierung der Standortkapazitäten in allen Regionen, eine Straffung des Produktportfolios, insbesondere durch ein aktives Portfolio-

management sowie die Optimierung von Strukturen und Prozessen entlang der gesamten Wertschöpfungskette.

Das Transformationsprogramm soll ab 2020 zu Kosteneinsparungen führen, die bis 2023 auf jährlich EUR 40 Mio. bis EUR 45 Mio. steigen sollen. Für die Implementierung und Umsetzung der Maßnahmen wird bis 2023 mit einem kumulierten Gesamtkostenvolumen von rund EUR 45 Mio. bis EUR 50 Mio. gerechnet. Die im Rahmen des Projekts anfallenden Kosten werden nicht bereinigt.

Optimierung der Konzernfinanzierung

Die NORMA Group konnte im Geschäftsjahr 2019 ihre Kreditlinien erfolgreich refinanzieren und hat sich damit finanzielle Sicherheit und Flexibilität für die Zukunft geschaffen. Die neue Kreditvereinbarung hat ein Volumen von anfänglich EUR 250 Mio. Zudem wurden eine revolvingende Fazilität über EUR 50 Mio. und eine Akkordeon-Fazilität abgeschlossen, wobei die Akkordeon-Fazilität keine definierte Obergrenze besitzt. Darüber hinaus beinhalten die Finanzierungsvereinbarungen erstmalig auch eine Nachhaltigkeitskomponente, welche die Finanzierungsbedingungen an das Engagement der NORMA Group im Bereich Corporate Responsibility koppelt. Durch eine weitere Verbesserung des Nachhaltigkeitsratings hat das Unternehmen so die Möglichkeit, die Zinslast der Finanzierung zu senken. Die Kreditvereinbarung wurde mit einer Laufzeit von fünf Jahren geschlossen und enthält die zweimalige Option zur Verlängerung um je ein weiteres Jahr. Die Finanzierung setzt sich aus in Euro und in US-Dollar denominierten Tranchen zusammen. → [FINANZLAGE, S. 69](#)

Vergleich der Ziel- und Ist-Werte

Im Geschäftsbericht 2018 veröffentlichte die NORMA Group eine Prognose zur Entwicklung der wesentlichen Kennzahlen des Konzerns im Geschäftsjahr 2019. Im Verlauf des Berichtsjahres sah sich der Vorstand aufgrund geänderter Rahmenbedingungen mehrfach gezwungen, die Prognose für das Konzernumsatz-

wachstum, die bereinigte EBITA-Marge sowie den operativen Netto-Cashflow und den NOVA zu konkretisieren bzw. anzupassen. Die nachfolgenden Erläuterungen liefern einen Überblick über die Prognoseanpassungen und einen Vergleich der prognostizierten Werte mit den tatsächlichen Ergebnissen des Konzerns.

Unterjährige Anpassungen der Prognose

Der Vorstand der NORMA Group hat auf Basis der Umsatzerlöse im 1. Quartal 2019 und der erwarteten Ergebnisse für das Gesamtjahr im April 2019 die Prognose für die bereinigte EBITA-Marge des Konzerns konkretisiert. Der Vorstand rechnete zu diesem Zeitpunkt nach wie vor mit einer bereinigten EBITA-Marge innerhalb der im März 2019 prognostizierten Bandbreite zwischen 15 % und 17 %, wobei er diese jedoch eher am unteren Ende des Korridors erwartete. Gründe hierfür waren das schwierige wirtschaftliche und geopolitische Umfeld, das sich insbesondere in den Regionen EMEA und Asien-Pazifik deutlich volatiler entwickelte als ursprünglich angenommen.

Im Sommer 2019 verschlechterte sich das Marktumfeld im globalen Automobilgeschäft weiter. Belastungen durch die weltweiten Handelsauseinandersetzungen und Sanktionen und die daraus resultierenden Investitionszurückhaltungen schlugen sich insbesondere in den Regionen EMEA und Asien-Pazifik in einem anhaltend rückläufigen Geschäft nieder. Zusätzlich wirkten Kosten für die Einführung eines ERP-Systems an einem Standort in Lateinamerika belastend auf das Ergebnis des Konzerns. Diese Entwicklungen veranlassten den Vorstand im Juli 2019 dazu, seine Prognose für das organische Umsatzwachstum, die Ergebnisentwicklung und den operativen Netto-Cashflow nach unten zu korrigieren. Statt eines organischen Wachstums von rund 1 % bis 3 % erwartete der Vorstand nun ein organisches Wachstum in einem Korridor von rund –1 % bis rund 1 %, eine bereinigte EBITA-Marge in Höhe von über 13 % (bisherige Prognose: am unteren Ende des Korridors zwischen 15 % und 17 %) sowie einen

operativen Netto-Cashflow in Höhe von rund EUR 90 Mio. (bisherige Prognose: rund EUR 100 Mio.). Im Rahmen der Berichterstattung für das 2. Quartal 2019 korrigierte der Vorstand auch die Prognose für den NOVA und das bereinigte Ergebnis je Aktie und ging nun von einem NOVA in Höhe von EUR 30 Mio. bis EUR 40 Mio. (bisherige Prognose: EUR 50 Mio. bis EUR 60 Mio.) und einem stark rückläufigen bereinigten Ergebnis je Aktie aus (bisherige Prognose: moderat steigend).

Im Oktober 2019 senkte der Vorstand die Prognose für das organische Umsatzwachstums der Regionen und des Konzerns und rechnete seither mit einem organischen Konzernumsatzrückgang um rund –4 % bis –2 %. Ausschlaggebend hierfür war ein starker Einbruch des US-amerikanischen EJT-Geschäfts, welcher unter anderem auf Streiks bei wesentlichen Kunden im Bereich Pkw und Lkw zurückzuführen war. Zudem lagen auch die Regionen EMEA und Asien-Pazifik leicht hinter den Erwartungen zurück. Im Hinblick auf den NORMA Value Added (NOVA) rechnete der Vorstand nun mit einer Bandbreite zwischen EUR 20 Mio. bis EUR 30 Mio. für das Gesamtjahr 2019.

Die → **TABELLE 015** auf **S. 63** liefert einen Überblick über die Ziel- und Ist-Werte sowie die unterjährigen Prognoseanpassungen.

Abweichungen von den Zielwerten

Die NORMA Group liegt mit einem organischen Konzernumsatzwachstum von –2,0 % in der im Oktober 2019 nach unten korrigierten Bandbreite von –4 % bis –2 %, jedoch deutlich unter der ursprünglichen im März 2019 veröffentlichten Prognose von rund 1 % bis 3 %.

Bei den Kostengrößen war die Entwicklung divergent: Während sich die bereinigte Materialeinsatzquote sowie die bereinigten sonstigen betrieblichen Erträge und Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz verbessert haben, hat sich die Personalkostenquote aufgrund der gestiegenen Mitarbeiterzahl, Abfindungszahlungen

an ein ehemaliges Vorstandsmitglied sowie bedingt durch die geringeren Umsatzerlöse deutlich verschlechtert. In den sonstigen betrieblichen Aufwendungen spiegeln sich unter anderem die Effekte aus der Erstanwendung von IFRS 16 positiv wider.

Die bereinigte EBITA-Marge lag im Geschäftsjahr 2019 bei 13,2 % (ohne IFRS 16: 13,1 %) und damit ebenfalls deutlich unterhalb der anfänglich prognostizierten Bandbreite von 15 % bis 17 %, jedoch innerhalb der im Juli 2019 nach unten korrigierten Prognose von über 13 %.

Diese Entwicklung zeigte sich auch im bereinigten Ergebnis je Aktie, das sich mit EUR 2,76 zwar im Rahmen der im Jahresverlauf angepassten Prognose (stark rückläufig), aber somit entgegen der ursprünglichen Erwartungen (moderat steigend) rückläufig entwickelte.

Der operative Netto-Cashflow belief sich im Geschäftsjahr 2019 auf EUR 122,9 Mio. (ohne IFRS 16: EUR 111,6 Mio.) und lag damit oberhalb der ursprünglichen Prognose von rund EUR 100 Mio. (ohne IFRS 16), während auch diese im Geschäftsjahr 2019 auf rund EUR 90 Mio. (ohne IFRS 16) nach unten korrigiert wurde.

Der NOVA betrug im Geschäftsjahr 2019 EUR 17,3 Mio. (ohne IFRS 16: EUR 17,3 Mio.) und hat die ursprüngliche Prognose von EUR 50 Mio. bis EUR 60 Mio. deutlich sowie auch die im Oktober 2019 auf EUR 20 Mio. bis EUR 30 Mio. angepasste Prognose leicht verfehlt. Ursächlich dafür war unter anderem die exogen vorgegebene Erhöhung der Marktrisikoprämie auf Empfehlung der IDW.

Die übrigen Finanzkennzahlen haben sich im Rahmen der im Geschäftsbericht 2018 veröffentlichten Prognose entwickelt.

Vergleich der Ziel- und Ist-Werte ¹

T015

	Ergebnis 2018 ¹	März 2019 ²	April 2019	Juli / August 2019	Okt. / Nov. 2019	Ergebnis 2019 (ohne IFRS 16) ²
Konzernumsatz	EUR 1.084,1 Mio.	n/a	n/a	n/a	n/a	EUR 1.100,1 Mio.
Organisches Konzernumsatzwachstum	7,7 % organisches Wachstum, zusätzl. EUR 16,5 Mio. aus Akquisitionen	Moderates organisches Wachstum von rund 1 % bis 3 %, zusätzlich rund EUR 13 Mio. aus Akquisitionen	Keine Anpassung	Organisches Wachstum von rund – 1 % bis 1 %	Organischer Rückgang von rund – 4 % bis – 2 %	– 2,0 % organisches Wachstum, zusätzlich EUR 13,3 Mio. aus Akquisitionen
Organisches Umsatzwachstum EMEA	2,0 %	Moderates organisches Wachstum	Keine Anpassung	Keine Anpassung	Moderater organischer Rückgang	– 2,3 %
Organisches Umsatzwachstum Amerika	12,4 %	Moderates organisches Wachstum	Keine Anpassung	Moderater organischer Rückgang	Merklicher organischer Rückgang	– 3,1 %
Organisches Umsatzwachstum Asien-Pazifik	14,9 %	Starkes organisches Wachstum	Keine Anpassung	Moderates organisches Wachstum	Moderater organischer Rückgang	2,3 %
Umsatzwachstum EJT	7,3 %	Moderates Wachstum	Keine Anpassung	Merklicher Rückgang	Keine Anpassung	– 2,8 %
Umsatzwachstum DS	5,8 %	Moderates Wachstum	Keine Anpassung	Keine Anpassung	Keine Anpassung	9,2 %
Bereinigte Materialeinsatzquote	43,6 %	Ungefähr auf Höhe der Vorjahre	Keine Anpassung	Keine Anpassung	Moderat sinkend	43,4 %
Bereinigte Personalkostenquote	25,9 %	Ungefähr auf Höhe der Vorjahre	Keine Anpassung	Moderat steigend	Merklich steigend	27,5 %
Bereinigte EBITA-Marge	16,0 %	Zwischen 15 % und 17 %	Das untere Ende der Bandbreite von 15 % und 17 %	Über 13 %	Keine Anpassung	13,2 % (13,1 %)
NOVA	Zwischen EUR 50 Mio. und EUR 60 Mio.	Keine Anpassung	Keine Anpassung	Zwischen EUR 30 Mio. und EUR 40 Mio.	Zwischen EUR 20 Mio. und EUR 30 Mio.	EUR 17,3 Mio. (EUR 17,3 Mio.)
Finanzergebnis	EUR – 11,7 Mio.	Bis zu EUR – 15,0 Mio.	Keine Anpassung	Keine Anpassung	Keine Anpassung	EUR – 15,5 Mio. (EUR – 14,2 Mio.)
Bereinigte Steuerquote	24,9 %	Rund 25 % bis 27 %	Keine Anpassung	Keine Anpassung	Keine Anpassung	27,1 %
Ergebnis je Aktie	EUR 3,61 (bereinigt) EUR 2,88 (unbereinigt)	Moderat steigend	Keine Anpassung	Stark rückläufig	Keine Anpassung	EUR 2,76 (bereinigt) EUR 1,83 (unbereinigt)
Operativer Netto-Cashflow	EUR 124,4 Mio.	Rund EUR 100 Mio.	Keine Anpassung	Rund EUR 90 Mio.	Keine Anpassung	EUR 122,9 Mio. (EUR 111,6 Mio.)
Investitionen in F&E (bezogen auf den EJT-Umsatz)	4,5 %	Rund 5 % des EJT-Umsatzes	Keine Anpassung	Keine Anpassung	Keine Anpassung	4,7 %
Investitionsquote (ohne Akquisitionen)	5,8 %	Operative Investitionen von rund 5 % des Konzernumsatzes	Keine Anpassung	Keine Anpassung	Keine Anpassung	5,0 %
Dividende / Ausschüttungsquote	EUR 1,10 30,5 %	Ca. 30 % bis 35 % des bereinigten Konzernjahresergebnisses	Keine Anpassung	Keine Anpassung	Keine Anpassung	EUR 0 ³ 0 ³
Anzahl der jährlichen Erfindungsmeldungen	32	Über 20	Keine Anpassung	Keine Anpassung	Keine Anpassung	22
Anzahl der vom Kunden zurückgewiesenen fehlerhaften Teile (Parts per Million)	7	Unter 20	Keine Anpassung	Keine Anpassung	Keine Anpassung	6
Durchschnittliche Anzahl qualitätsbedingter Beanstandungen / Monat	7	Unter 8	Keine Anpassung	Keine Anpassung	Keine Anpassung	6

1_Die Bereinigungen beziehen sich auf Bereinigungen von Sondereffekten im Zusammenhang mit Akquisitionen sowie dem im Februar 2019 bekannt gegebenen Rightsizing-Programm. → KONZERNANHANG, S. 148

2_Sich aus der erstmaligen Anwendung des IFRS 16 ergebende Änderungen von Kennzahlen blieben bei der Prognose für das Geschäftsjahr 2019 unberücksichtigt. Die Abweichungen der Kennzahlen ohne IFRS 16 werden in der Tabelle in Klammern angegeben.

3_Gemäß Gewinnverwendungsvorschlag des Vorstands, vorbehaltlich der Zustimmung der Hauptversammlung am 30. Juni 2020.

Gesamtaussage des Vorstands zum Geschäftsverlauf und zur wirtschaftlichen Lage

Das Geschäftsjahr 2019 war ein Jahr mit vielen unvorhersehbaren Herausforderungen, die sich negativ auf einige Teilbereiche des NORMA-Group-Konzerns auswirkten und damit die Umsatz- und Ertragslage der Gruppe im vergangenen Jahr negativ beeinflussten. Diese gegenläufigen Entwicklungen betrafen insbesondere die Automobilindustrie, die im Geschäftsjahr 2019 weltweit deutliche Produktions- und Absatzeinbußen einstecken musste. Diese Entwicklung belastete vor allem das EJT-Geschäft der NORMA Group, das infolgedessen einen organischen Umsatzrückgang von 4,5 % zeigte. Dies konnte trotz einer relativ guten Entwicklung des DS-Geschäfts – und hier insbesondere des Wassergeschäfts – mit einem organischen Umsatzwachstum von 2,7 % nicht kompensiert werden. Mit den zusätzlichen Umsatzerlösen aus den Akquisitionen von Kimplas und Statek, die 1,2 % zum Gesamtumsatzwachstum beitrugen, sowie den positiven Währungseffekten in Höhe von 2,3 % ergab sich im Geschäftsjahr 2019 ein Konzernumsatzwachstum von 1,5 %. Neben diesem deutlich niedriger als zunächst erwarteten Umsatzwachstum wirkten zusätzliche Kostensteigerungen in den Bereichen Personal und Material negativ auf das Ergebnis. Diese Umstände führten zu einer bereinigten EBITA-Marge von 13,2 % (2018: 16,0 %) und einem bereinigten Ergebnis je Aktie von EUR 2,76 (2018: EUR 3,61). Diese Entwicklung lag deutlich unter den Erwartungen des Vorstands und lieferte Anlass für unterjährige Prognoseanpassungen.

Vor dem Hintergrund der weiterhin anhaltenden Risiken und schwierigen Rahmenbedingungen in einigen für die NORMA Group wesentlichen Industrien blickt der Vorstand verhalten in das laufende Jahr und geht für das Geschäftsjahr 2020 von einem merklichen Rückgang des organischen Umsatzes aus. Darüber hinaus erwartet der Vorstand aufgrund des eingeleiteten Transformationsprogramms eine bereinigte EBITA-Marge von mehr als 13 %. → [PROGNOSEBERICHT, S. 82](#)

Ertrags-, Vermögens- und Finanzlage

Sondereinflüsse

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

Im Geschäftsjahr 2019 wurden Nettoaufwendungen in Höhe von insgesamt EUR 13,4 Mio. innerhalb des EBITDA bereinigt (2018: EUR 4,4 Mio.). Diese beziehen sich im Wesentlichen auf sonstige betriebliche Aufwendungen (EUR 2,9 Mio.), Aufwendungen für Leistungen an Arbeitnehmer (EUR 9,9 Mio.) sowie auf Materialaufwendungen (EUR 0,2 Mio.) aus dem im 4. Quartal 2018 initiierten Rightsizing-Programm zur Optimierung der Konzernstrukturen. Die Bereinigungen innerhalb der Aufwendungen für Leistungen an Arbeitnehmer beziehen sich auf Kosten für Projektstunden interner Mitarbeiter der Stammebelegschaft, auf Kosten für temporär eingestellte Projektmitarbeiter sowie auf Kosten für geleistete Abfindungen. Die Bereinigungen im Geschäftsjahr 2018 werden im Konzernanhang beschrieben. → [KONZERNANHANG, S. 148](#)

Darüber hinaus wurden Aufwendungen für Integrationskosten im Zusammenhang mit den Akquisitionen von Kimplas und Statek innerhalb der sonstigen betrieblichen Aufwendungen (EUR 0,3 Mio.) sowie innerhalb der Aufwendungen für Arbeitnehmer (EUR 0,1 Mio.) bereinigt.

Neben den beschriebenen Bereinigungen wurden im Geschäftsjahr 2019 wie in den Vorjahren Abschreibungen auf Sachanlagen aus Kaufpreisallokationen in Höhe von EUR 3,4 Mio. (2018: EUR 3,9 Mio.) innerhalb des EBITA sowie Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte aus Kaufpreisallokationen in Höhe von EUR 22,5 Mio. (2018: EUR 21,1 Mio.) innerhalb des EBIT bereinigt dargestellt. Im Geschäftsjahr 2018 war die Bereinigung einer außerplanmäßigen Abschreibung im Bereich der aktivierten

Kundenbeziehungen in Höhe von EUR 1,4 Mio. innerhalb der Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte enthalten gewesen. Diese hatte sich auf das chinesische Unternehmen Fengfan bezogen.

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

Die nachfolgende Tabelle zeigt das um diese Effekte bereinigte Ergebnis:

Sondereffekte ¹			T016
in EUR Mio.	2019 bereinigt	Bereini- gungen	2019 berichtet
Konzern- umsatzerlöse	1.100,1	0	1.100,1
EBITDA	187,2	13,4	173,8
EBITDA-Marge (in %)	17,0		15,8
EBITA	144,8	16,9	127,9
EBITA-Marge (in %)	13,2		11,6
EBIT	136,1	39,4	96,7
Finanzergebnis	-15,5	0	-15,5
Periodenergebnis	87,8	29,4	58,4
EPS (in EUR)	2,76	0,93	1,83

¹ Abweichungen bei Nachkommastellen können aufgrund von kaufmännischen Rundungen auftreten.

Effekte aus der erstmaligen Anwendung von IFRS 16

Die Effekte aus der Erstanwendung von IFRS 16 auf die Konzernbilanz zum 1. Januar 2019 sowie die Auswirkungen auf die Konzerngesamtergebnisrechnung sowie die Konzernkapitalflussrechnung für den Zeitraum vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2019 sind im Konzernanhang dargestellt. → KONZERNANHANG, S. 119 FF.

Die nachfolgende Tabelle zeigt die Auswirkungen auf wesentliche Steuerungskennzahlen der NORMA Group.

Effekte aus der Erstanwendung von IFRS 16 auf wesentliche Steuerungskennziffern ¹

T017

in EUR Mio.	2019 bereinigt	Effekte IFRS 16	2019 bereinigt ohne Anwendung von IFRS 16
Bereinigtes EBITA	144,8	1,0	143,8
Bereinigte EBITA-Marge (in %)	13,2	0,1	13,1
Operativer Netto-Cashflow	122,9	11,3	111,6
in % vom Umsatz	11,2	1,1	10,1
NORMA Value Added (NOVA)	17,3	0	17,3

¹ Abweichungen bei Nachkommastellen können aufgrund von kaufmännischen Rundungen auftreten.

Ertragslage

Die im Folgenden dargestellte Entwicklung beschreibt die um die genannten Sondereffekte bereinigten Veränderungen der wesentlichen Positionen der Gewinn- und Verlustrechnung im Berichtsjahr. → KONZERNANHANG, S. 148

Umsatzentwicklung

Leichtes Konzernumsatzwachstum, organischer Umsatz rückläufig

Die NORMA Group hat den Konzernumsatz im Geschäftsjahr 2019 um 1,5 % auf EUR 1.100,1 Mio. (2018: EUR 1.084,1 Mio.) gesteigert. Darin enthalten ist ein Rückgang der organischen Umsatzerlöse um 2,0 % (2018: + 7,7 %). Akquisitionen trugen mit 1,2 % (2018: 1,6 %) positiv zum Wachstum bei. Hinzu kamen positive Translationseffekte im Zusammenhang mit Währungskursveränderungen in Höhe von 2,3 % (2018: – 2,8 %).

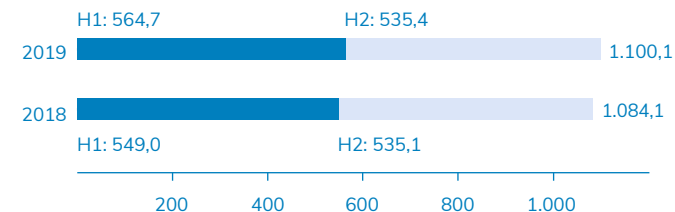
Der Rückgang des organischen Umsatzwachstums ist im Wesentlichen auf die schwache Entwicklung der globalen Automobilindustrie und der folglich gesunkenen Nachfrage nach Verbindungstechnologie zurückzuführen. Gründe hierfür waren insbesondere die zu Beginn des Jahres noch anhaltende WLTP-Problematik in Europa, der fortgesetzte Handelsstreit zwischen den USA und China sowie die durch die technologischen Veränderungen verursachten Umstrukturierungen in der Branche. Darüber hatte die negative Entwicklung des Lkw-Geschäfts in den USA gegen Ende des abgelaufenen Geschäftsjahres zusätzlich einen dämpfenden Effekt.

Wesentlicher Wachstumstreiber im Geschäftsjahr 2019 war der Bereich Distribution Services (DS), der insbesondere durch eine gute Entwicklung des US-amerikanischen Wassergeschäfts positiv beeinflusst wurde. Darüber hinaus trugen die im Geschäftsjahr 2018 erworbenen Gesellschaften Kimplas und Statek positiv zum Umsatzwachstum bei.

Umsatzentwicklung 2019

G011

in EUR Mio.



Effekte auf den Konzernumsatz ¹

T018

	In EUR Mio.	Anteil in %
Konzernumsatzerlöse 2018	1.084,1	
Organisches Wachstum	– 21,6	– 2,0
Akquisitionen	13,3	1,2
Währungseffekte	24,4	2,3
Konzernumsatzerlöse 2019	1.100,1	1,5

¹ Abweichungen bei Nachkommastellen können aufgrund von kaufmännischen Rundungen auftreten

Heterogene Entwicklung in den drei Regionalsegmenten

Das Wachstum der einzelnen Regionalsegmente fiel im Geschäftsjahr 2019 sehr unterschiedlich aus.

Mit Umsatzerlösen in Höhe von EUR 163,4 Mio. (2018: EUR 147,8 Mio.) und einem Umsatzwachstum von 10,5 % sowie einem organischen Wachstum in Höhe von 2,3 %, verzeichnete die Region Asien-Pazifik das stärkste Wachstum im Geschäftsjahr 2019. Maßgeblich hierfür war vor allem das wachstumsstarke 2. Halbjahr, das durch ein Wiederaufleben des Geschäfts sowie die Gewinnung von Neuaufträgen in China gekennzeichnet war. Außerdem trugen die zusätzlichen Umsatzerlöse aus der

Akquisition von Kimplas (EUR 10,3 Mio.) sowie positive Währungseffekte zum Wachstum in der Region bei.

Die Region Amerika zeigte mit Umsatzerlösen in Höhe von EUR 450,8 Mio. (2018: EUR 441,5 Mio.) ein leichtes Wachstum um 2,1 %, welches im Wesentlichen auf die gute Entwicklung des NDS-Wassergeschäfts in den USA sowie positive Währungseffekte im Zusammenhang mit der Entwicklung des US-Dollars zurückzuführen ist.

Die Region EMEA verzeichnete im Geschäftsjahr 2019 mit EUR 486,0 Mio. (2018: EUR 494,8 Mio.) einen Umsatzrückgang um 1,8 %. Grund hierfür war sowohl die schwache Entwicklung im europäischen Automobilgeschäft als auch die Stagnation im DS-Bereich. → [SEGMENTBERICHTERSTATTUNG, S. 71](#)

EJT-Geschäft von Schwäche im Automobilssektor beeinflusst, DS-Geschäft wächst deutlich

Der Umsatz im EJT-Bereich belief sich im Geschäftsjahr 2019 auf EUR 665,5 Mio. (2018: EUR 684,6 Mio.) und ist damit gegenüber dem Vorjahr um 2,8 % gesunken. Grund dafür waren im Wesentlichen die schlechten Rahmenbedingungen im Automobilssektor mit rückläufigen Produktions- und Absatzzahlen in allen drei Regionalsegmenten. Während sich das EJT-Geschäft in der Region Asien-Pazifik in der zweiten Jahreshälfte wieder spürbar erholte und auf Jahressicht ein organisches Wachstum zeigte, blieb die Situation in den Regionen EMEA und Amerika auch im 3. und 4. Quartal im Wesentlichen unverändert. Das Einbrechen des US-amerikanischen Marktes für Nutzfahrzeuge sowie Streiks bei wichtigen Kunden im Bereich Pkw und Lkw, belasteten das Geschäft zusätzlich.

Die Umsatzerlöse im Bereich Distribution Services beliefen sich 2019 auf EUR 430,2 Mio. und lagen damit um 9,2 % über dem Vorjahr (2018: EUR 393,8 Mio.). Das starke US-Wassergeschäft sowie die im Geschäftsjahr 2018 erworbenen Unternehmen Kimplas und Statek trugen zum Umsatzwachstum im DS-Bereich bei. Das akquisitionsbedingte Umsatzwachstum im DS-Bereich belief sich auf 3,3 %.

Entwicklung der Vertriebswege

T019

	EJT		DS	
	2019	2018	2019	2018
Konzernumsatzerlöse (in EUR Mio.)	665,5	684,6	430,2	393,8
Wachstum (in %)	-2,8	7,3	9,2	5,8
Umsatzanteil (in %)	61	63	39	37

Ergebnisentwicklung

Bereinigter Materialeinsatzquote leicht verbessert

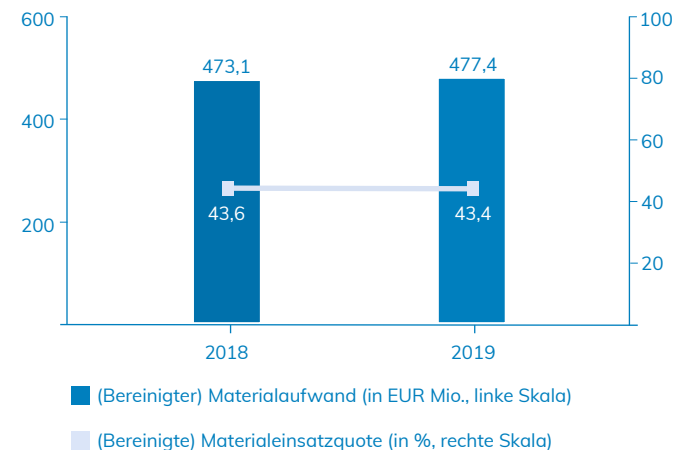
Der bereinigte Materialaufwand belief sich im Geschäftsjahr 2019 auf EUR 477,4 Mio. und ist damit um 0,9 % gegenüber dem Vorjahr (2018: EUR 473,1 Mio.) gestiegen. Die bereinigte Materialeinsatzquote (Materialaufwand im Verhältnis zum Umsatz) lag bei 43,4 % und verbesserte sich damit leicht gegenüber dem Vorjahr (2018: 43,6 %). Unter Berücksichtigung der Veränderung des Bestands an fertigen und unfertigen Erzeugnissen (2019: EUR 3,0 Mio.; 2018: EUR 10,4 Mio.) betrug die Materialeinsatzquote 43,1 % und ist damit im Vergleich zum Vorjahr gestiegen (2018: 42,7 %).

Bereinigte Bruttomarge gesunken

Der bereinigte Bruttogewinn betrug im Geschäftsjahr 2019 EUR 630,6 Mio. und ist damit im Vergleich zum Vorjahr (2018: EUR 626,6 Mio.) um 0,6 % gestiegen. Die bereinigte Bruttomarge lag mit 57,3 % und damit um 50 Basispunkte unter dem Niveau des Vorjahres (2018: 57,8 %).

Bereinigter Materialaufwand und -einsatzquote

G012



Bereinigte Personalkostenquote gestiegen

Die bereinigten Personalaufwendungen beliefen sich im Geschäftsjahr 2019 auf EUR 302,4 Mio. und waren damit um 7,7 % höher als im Vorjahr (2018: EUR 280,8 Mio.). Neben einer gestiegenen Mitarbeiterzahl, haben auch die Abfindungszahlungen an ein ehemaliges Vorstandsmitglied zu der Erhöhung der Personalaufwendungen im Vergleich zum Vorjahr beigetragen. Des Weiteren führten die im Geschäftsjahr 2018 verringerten Zuführungen zu Rückstellungen für Bonuszahlungen für Mitarbeiter zu einer niedrigeren Vergleichsbasis im Vorjahr. Die sich aus dem Verhältnis von bereinigtem Personalaufwand und Umsatz ergebende bereinigte Personalkostenquote lag im Geschäftsjahr 2019 bei 27,5 % und damit im Vergleich zum Vorjahr (2018: 25,9 %) deutlich höher.

Bereinigte sonstige betriebliche Erträge und Aufwendungen in Relation zum Umsatz gesunken

Der Saldo aus den bereinigten sonstigen betrieblichen Erträgen und Aufwendungen belief sich im Geschäftsjahr 2019 auf EUR – 141,0 Mio., was einem Rückgang um 2,3 % gegenüber dem Vorjahr (2018: EUR – 144,4 Mio.) entspricht. Hier schlugen sich insbesondere die Effekte aus der Erstanwendung von IFRS 16 nieder. Diese reduzierten die sonstigen betrieblichen Aufwendungen um EUR 11,3 Mio. Im Verhältnis zum Umsatz ist der Saldo aus den bereinigten sonstigen betrieblichen Erträgen und Aufwendungen gegenüber dem Vorjahr auf 12,8 % (2018: 13,3 %) gesunken.

In den sonstigen betrieblichen Erträgen sind insbesondere Währungsgewinne aus der betrieblichen Tätigkeit in Höhe von EUR 6,1 Mio. (2018: EUR 7,6 Mio.) sowie Erträge aus der Auflösung von Verbindlichkeiten und Rückstellungen in Höhe von EUR 4,0 Mio. (2018: EUR 3,9 Mio.) enthalten. → [SONSTIGE BETRIEBLICHE ERTRÄGE, S. 152](#)

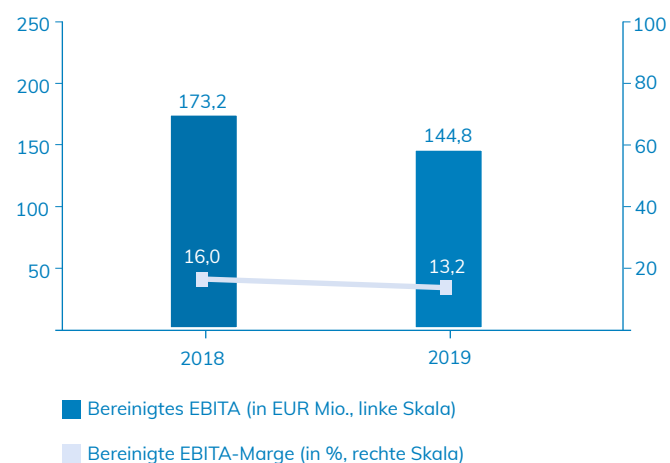
Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen enthalten Währungsverluste aus der betrieblichen Tätigkeit in Höhe von EUR 6,3 Mio. (2018: 8,5 Mio.). Darüber hinaus sind insbesondere die IT- und Telekommunikationskosten (+ 9,7 %) sowie die Frachtkosten (+ 7,7 %) im Vergleich zum Vorjahr gestiegen, während sich die Aufwendungen für Mieten und Gebäudekosten aufgrund der Erstanwendung von IFRS 16 um 57,2 % reduzierten. → [SONSTIGE BETRIEBLICHE AUFWENDUNGEN, S. 152](#)

Bereinigtes operatives Ergebnis durch schwaches Umsatzwachstum und hohe Personalkostenquote belastet

Das bereinigte operative Ergebnis vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen und Amortisation (bereinigtes EBITDA) belief sich im Geschäftsjahr 2019 auf EUR 187,2 Mio. und lag damit trotz der positiven Effekte durch die Erstanwendung von IFRS 16 (EUR 11,4 Mio.) um 7,0 % unter dem Vorjahresniveau von EUR 201,4 Mio. Das schwache Umsatzwachstum sowie die höhere Personalkostenquote im Geschäftsjahr 2019 beeinflussten das bereinigte EBITDA negativ. Die aus dem Verhältnis zum Umsatz resultierende bereinigte EBITDA-Marge belief sich auf 17,0 % und liegt damit deutlich unter dem Niveau des Vorjahres (2018: 18,6 %).

Das bereinigte EBITA lag 2019 bei EUR 144,8 Mio. Dies entspricht einem Rückgang von 16,4 % gegenüber dem Vorjahr (2018: EUR 173,2 Mio.). Die daraus resultierende bereinigte EBITA-Marge betrug 13,2 % (2018: 16,0 %).

Bereinigtes EBITA und EBITA-Marge



Return on Capital Employed (ROCE)

T020

in EUR Mio.	2019	2019 (ohne IFRS 16)	2018
Bereinigtes EBIT	136,1	135,0	164,5
Durchschnittlich investiertes Kapital	1.043,8	1.008,3	941,0
	13,0 %	13,4 %	17,5 %

Return on Capital Employed (ROCE)

Die Rendite des eingesetzten Kapitals (ROCE), die sich aus dem bereinigten EBIT geteilt durch das durchschnittlich eingesetzte Kapital ergibt, betrug im Geschäftsjahr 2019 13,4 % und verschlechterte sich damit gegenüber dem Vorjahr (2018: 17,5 %).

NORMA Value Added deutlich gesunken

Die für die langfristige Vergütung des Vorstands relevante Bezugsgröße, der NORMA Value Added (NOVA), belief sich im Berichtsjahr 2019 auf EUR 17,3 Mio. und ist damit gegenüber dem Vorjahr (2018: EUR 60,8 Mio.) deutlich gesunken. Gründe hierfür waren das schwache operative Ergebnis (bereinigtes EBIT), das aufgrund der Akquisitionen von Kimplas und Statek im Vergleich zum Vorjahr höhere investierte Kapital sowie eine höhere Steuerquote. Zudem liegt der Berechnung des NOVA u. a. ein als Folge einer gestiegenen Marktrisikoprämie höherer gewichteter Kapitalkostensatz (WACC) im Geschäftsjahr 2019 in Höhe von 8,1 % (2018: 7,1 %) zugrunde. → [STEUERUNGSSYSTEM UND STEUERUNGSKENNZAHLEN, S. 52](#)

Finanzergebnis durch Effekte aus IFRS 16 beeinflusst

Das Finanzergebnis lag im Geschäftsjahr 2019 bei EUR – 15,5 Mio. (2018: EUR – 11,7 Mio.) und hat sich damit gegenüber dem Vorjahr verschlechtert. Beeinflusst wurde es im Wesentlichen durch die Erstanwendung des IFRS 16 und den damit einhergehenden Anstieg des Zinsaufwands aus Leasingverbindlichkeiten um

EUR 1,3 Mio. Darüber hinaus enthält das Finanzergebnis Netto-Währungsgewinne / -verluste (inklusive der Erträge/Aufwendungen aus der Bewertung von Währungs-sicherungsderivaten) in Höhe von EUR – 0,2 Mio. (2018: EUR 0,7 Mio.). Diese resultieren aus der Sicherung der aufgenommenen US-Dollar-Finanzverbindlichkeiten und der Entwicklung des US-Dollars im Vergleich zum Vorjahr. Der Nettozinsaufwand lag bei EUR 13,3 Mio. und damit auf dem Niveau des Vorjahreszeitraums (2018: EUR – 13,3 Mio.). → KONZERNANHANG, S. 152

Angepasste und bereinigte Ertragsteuerquote gestiegen

Die angepassten Ertragsteuern beliefen sich im Geschäftsjahr 2019 auf EUR 32,7 Mio. (2018: EUR 38,0 Mio.). Daraus resultiert eine angepasste und bereinigte Steuerquote von 27,1 % (2018: 24,9 %). Der Anstieg der Steuerquote gegenüber dem Vorjahr resultiert im Wesentlichen aus der in einigen US-Bundesstaaten zusätzlich zu entrichtenden Ertragsteuern („State Taxes“) sowie nachträglich gezahlten Steuern für Vorjahre in den USA und nicht anrechenbaren Quellensteuern in Singapur.

Bereinigtes Periodenergebnis gesunken

Das bereinigte Periodenergebnis nach Steuern ist im Geschäftsjahr 2019 um 23,5 % gegenüber dem Vorjahr auf EUR 87,8 Mio. gesunken (2018: EUR 114,8 Mio.). Basierend auf der im Vergleich zum Vorjahr unveränderten Aktienanzahl von 31.862.400 Stück ergibt sich nach Abzug des Periodenergebnisses für nicht beherrschende Anteile ein bereinigtes Ergebnis je Aktie in Höhe von EUR 2,76 (2018: EUR 3,61).

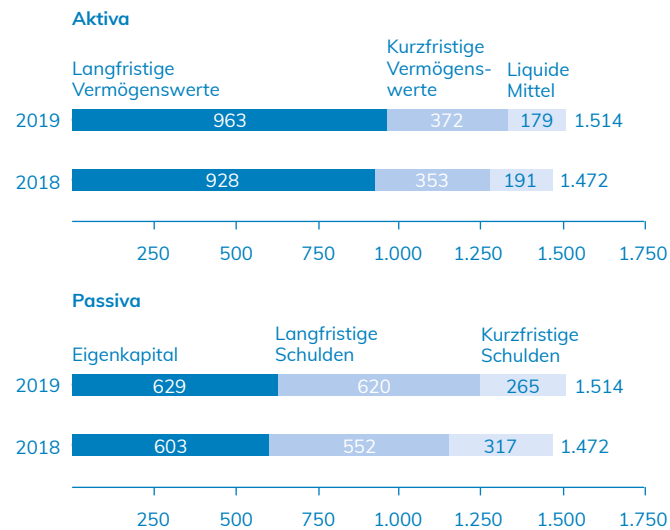
Vermögenslage

Bilanzsumme gestiegen

Die Bilanzsumme betrug am 31. Dezember 2019 EUR 1.514,3 Mio. und hat sich damit um 2,9 % gegenüber dem Vorjahr (31. Dez. 2018: EUR 1.471,7 Mio.) erhöht. Ein wesentlicher Grund hierfür war die Erstanwendung von IFRS 16, die infolge der erstmals zu aktivierenden Nutzungsrechten aus operativen

Leasingverhältnissen sowie der korrespondierenden Leasingverbindlichkeit zu einer Bilanzverlängerung führte.

Vermögens- und Kapitalstruktur ¹ G014 in EUR Mio.



¹ Abweichungen bei Nachkommastellen können aufgrund von kaufmännischen Rundungen auftreten.

Vermögenswerte gestiegen

Die langfristigen Vermögenswerte der NORMA Group beliefen sich zum 31. Dezember 2019 auf EUR 962,8 Mio. und sind damit im Vergleich zum Vorjahr (31. Dez. 2018: EUR 928,3 Mio.) um 3,7 % gestiegen. Hier hat sich insbesondere der Effekt aus der Erstanwendung von IFRS 16 in einer Erhöhung der Sachanlagen niedergeschlagen.

Im Geschäftsjahr 2019 wurden insgesamt EUR 54,8 Mio. in das Anlagevermögen investiert (2018: EUR 63,3 Mio.). Zudem wurden EUR 31,4 Mio. für die Aktivierung von Nutzungsrechten aus

Leasingverhältnissen für angemietete Grundstücke und Gebäude zusätzlich im Anlagevermögen erfasst.

Der Anteil der langfristigen Vermögenswerte an der Bilanzsumme belief sich zum Bilanzstichtag auf 63,6 % (31. Dez. 2018: 63,1 %). → KONZERNANHANG, S. 157

Die kurzfristigen Vermögenswerte beliefen sich zum Bilanzstichtag auf EUR 551,5 Mio. und erhöhten sich damit gegenüber dem Vorjahr (31. Dez. 2018: EUR 543,4 Mio.) um 1,5 %. Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen (inklusive der sonstigen Forderungen) erhöhten sich um EUR 19,2 Mio. auf EUR 162,4 Mio. Dieser Anstieg resultiert u. a. aus den im Vergleich zum Vorjahresstichtag zurückgefahrenen ABS- und Factoring-Programmen.

Gegenläufig reduzierten sich die Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente um EUR 10,7 Mio. bzw. 5,6 % auf EUR 179,7 Mio. Der Anteil der kurzfristigen Vermögenswerte an der Bilanzsumme blieb mit 36,4 % nahezu unverändert zum Vorjahresstichtag (31. Dez. 2018: 36,9 %).

Working Capital gestiegen

Das (Trade) Working Capital (Vorräte plus Forderungen minus Verbindlichkeiten, jeweils im Wesentlichen aus Lieferungen und Leistungen) betrug zum 31. Dezember 2019 EUR 192,5 Mio. und ist damit um 7,4 % gegenüber dem Vorjahr (31. Dez. 2018: EUR 179,2 Mio.) gestiegen. Beeinflusst wurde es im Wesentlichen durch einen überproportionalen Anstieg der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen als Folge der im Geschäftsjahr 2019 zurückgefahrenen ABS- und Factoring-Programme.

Die Working-Capital-Quote im Verhältnis zum Umsatz lag zum 31. Dezember 2019 bei 17,5 % (31. Dez. 2018: 16,5 %).

Eigenkapitalquote gestiegen

Das Konzerneigenkapital belief sich zum 31. Dezember 2019 auf EUR 629,5 Mio. und hat sich damit gegenüber dem Vorjahr (2018: EUR 602,4 Mio.) um 4,5 % erhöht. Der Anstieg des Eigenkapitals

resultiert zum größten Teil aus dem Periodenergebnis in Höhe von EUR 58,4 Mio. sowie positiven Währungsumrechnungsdifferenzen in Höhe von EUR 9,0 Mio. Die Dividendenzahlung in Höhe von EUR 35,0 Mio. im 2. Quartal 2019 reduzierte das Eigenkapital. Die erstmalige Anwendung des IFRS 16 führte zu einer Reduzierung des Eröffnungsbilanzwerts des Eigenkapitals um EUR 2,0 Mio. Am Ende des Geschäftsjahres 2019 ergab sich eine im Vergleich zum Vorjahr erhöhte Eigenkapitalquote von 41,6 % (2018: 40,9 %).

Nettoverschuldung gestiegen

Die Nettoverschuldung (Finanzverbindlichkeiten, inklusive derivativer Sicherungsinstrumente in Höhe von EUR 0,9 Mio., abzüglich Zahlungsmittel- und Zahlungsmitteläquivalenten) lag am Ende des Berichtszeitraums bei EUR 420,8 Mio. und ist damit im Vergleich zum Vorjahr (31. Dez. 2018: EUR 400,3 Mio.) um 5,1 % gestiegen.

Grund dafür waren im Wesentlichen die Erstanwendungseffekte des IFRS 16. Darüber hinaus erhöhten die zahlungsmittelneutralen Währungseffekte auf die Fremdwährungsdarlehen sowie die laufenden Zinsaufwendungen in den ersten sechs Monaten 2019 die Nettoverschuldung.

Finanzverbindlichkeiten

Die Finanzverbindlichkeiten haben sich um 1,7 % auf EUR 600,5 Mio. (31. Dez. 2018: EUR 590,7 Mio.) erhöht. Im Bereich der Finanzverbindlichkeiten haben sich die Darlehensverbindlichkeiten auf EUR 541,9 Mio. (31. Dez. 2018: EUR 569,1 Mio.) reduziert. Ursächlich für den Rückgang ist in erster Linie die Nettorückzahlung im Rahmen der im Dezember 2019 erfolgten Refinanzierung. Die Leasingverbindlichkeiten haben sich aufgrund der durch IFRS 16 im Jahr 2019 erstmalig erfassten Verbindlichkeiten aus aktivierten Leasingverhältnissen um EUR 38,6 Mio. erhöht. → [KONZERNANHANG, S. 171 FF.](#)

Das Gearing (Nettoverschuldung im Verhältnis zum Eigenkapital) liegt zum Bilanzstichtag 2019 konstant zum Vorjahr bei 0,7.

Der Leverage (Nettoverschuldung ohne Sicherungsderivate im Verhältnis zum bereinigten EBITDA der letzten zwölf Monate) hat sich im Vergleich zum Vorjahr (31. Dez. 2018: 1,9) auf 2,2 erhöht.

Nicht bilanzierte Vermögenswerte

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

Finanzlage

Finanzierungsmaßnahmen

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

Die NORMA Group hat ihre Bank-Kreditlinien im Geschäftsjahr 2019 erfolgreich refinanziert und sich damit weitere finanzielle Sicherheit und nochmals erhöhte Flexibilität für die Zukunft geschaffen. Die neue Kreditvereinbarung hat ein Gesamtvolumen von

anfänglich EUR 300 Mio. Darin enthalten sind eine revolvingende Fazilität über EUR 50 Mio. und eine flexible Akkordeon-Fazilität. Die Refinanzierung wurde mit einem Bankenkonsortium bestehend aus zehn internationalen Banken abgeschlossen. Eine Nachhaltigkeitskomponente koppelt die Finanzierungsbedingungen an das Engagement der NORMA Group im Bereich Corporate Responsibility. Mit der neuen Finanzierung wurden fällig werdende Schuld-scheintranchen zurückgezahlt und die bestehende Bank-Kreditvereinbarung refinanziert, wobei insgesamt die Bruttoverschuldung (Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten) der NORMA Group deutlich reduziert werden konnte. Zusätzlich dazu wurde zudem ein Commercial-Paper-Programm etabliert, welches zur kurzfristigen Liquiditätssteuerung genutzt werden kann. Zum 31. Dezember 2019 war dieses Programm mit EUR 15 Mio. ausgenutzt.

Zum Stichtag 31. Dezember 2019 wurde von der revolvingenden Linie in Höhe von EUR 50 Mio. im syndizierten Kredit kein Gebrauch gemacht. Die im Rahmen dieses Kreditvertrags ausverhandelte Akkordeon-Fazilität wurde zum Stichtag 31. Dezember 2019 ebenfalls nicht in Anspruch genommen. Beide Instrumente stehen der NORMA Group bis mindestens 2024 zur Verfügung. Damit wird ein Höchstmaß an Finanzierungsflexibilität gesichert.

Um Zinsänderungsrisiken, die sich aus den externen Finanzierungsbausteinen ergeben könnten, abzusichern, nutzt die NORMA Group Zinssicherungsgeschäfte.

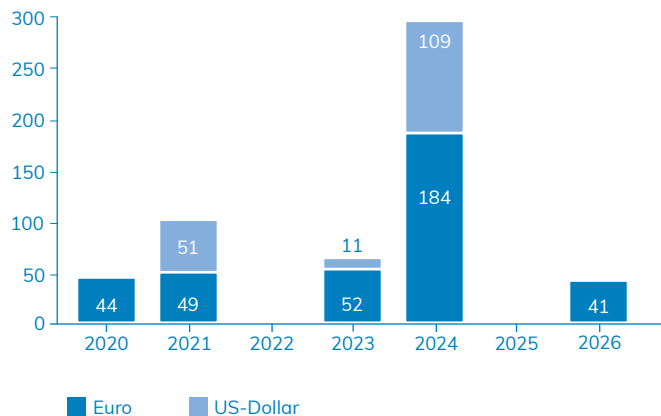
Zum 31. Dezember 2019 lag der durchschnittliche Zinssatz der Bruttoverschuldung (ohne Derivate) bei 2,1 %. Das Fälligkeitsprofil der NORMA Group, ausgehend von den Schuldscheindarlehen I (2013), II (2014) und III (2016) sowie dem syndizierten Bankkredit (2019), gestaltete sich zum 31. Dezember 2019 wie in den → [GRAFIKEN 015 UND 016 AUF S. 70](#) dargestellt.

Zum Bilanzstichtag 2019 hat die NORMA Group alle in den Kreditverträgen enthaltenen Kennzahlen (Financial Covenants: Nettoverschuldung im Verhältnis zum bereinigten Konzern-EBITDA) erfüllt.

Fälligkeitenprofil nach Währungen

G015

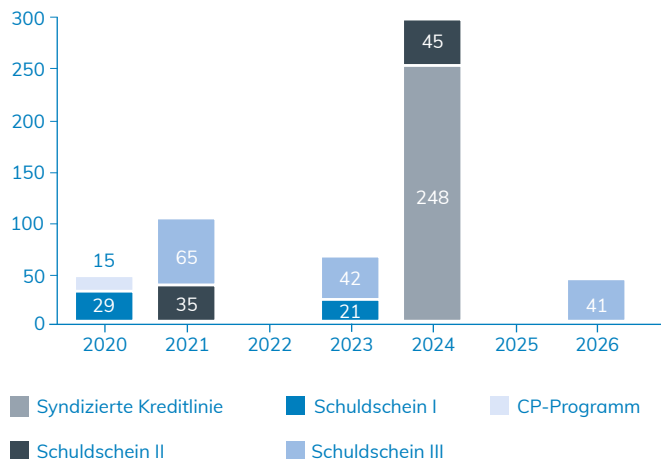
in EUR Mio.



Fälligkeitenprofil nach Finanzinstrumenten

G016

in EUR Mio.



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

Entwicklung des Cashflows

Operativer Netto-Cashflow leicht gesunken

im Geschäftsjahr 2019 erzielte die NORMA Group einen operativen Netto-Cashflow (bereinigtes EBITDA abzüglich der Veränderungen im Working Capital und der Investitionen aus dem operativen Geschäft) in Höhe von EUR 122,9 Mio. (2018: EUR 124,4 Mio.). Darin enthalten ist ein positiver Effekt aus der erstmaligen Anwendung des IFRS 16 in Höhe von EUR 11,3 Mio. Ohne diesen Effekt hätte der operative Netto-Cashflow bei EUR 111,6 Mio. gelegen. Dagegen wirkte sich die Verminderung der Factoring-Aktivitäten in Höhe von 10,4 Mio. negativ aus.

Cashflow aus betrieblicher Tätigkeit

Der Cashflow aus betrieblicher Tätigkeit, der ausgehend vom Periodenergebnis indirekt abgeleitet wird, belief sich im Geschäftsjahr 2019 auf EUR 137,1 Mio. (2018: EUR 130,8 Mio.) und ist damit höher als im Vorjahr. Dies liegt u. a. an der Erstanwendung von IFRS 16, wodurch es zu einer Ausweisänderung der auf die aktivierten Leasingverhältnisse entfallenden Zahlungsströme aus dem Cashflow aus der betrieblichen Tätigkeit in den Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit kam. Der Gesamteffekt der Erstanwendung von IFRS 16 im Cashflow aus betrieblicher Tätigkeit belief sich auf EUR 11,3 Mio. → KONZERNANHANG, S. 195

Die NORMA Group nimmt an einem Reverse-Factoring-Programm, an einem Factoring-Programm sowie an einem ABS-Programm teil. Die entsprechenden Zahlungsströme werden unter dem Cashflow aus betrieblicher Tätigkeit dargestellt, da dies dem wirtschaftlichen Gehalt der Transaktionen entspricht. Die im Reverse-Factoring-Programm befindlichen Verbindlichkeiten werden unter den Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnlichen Schulden ausgewiesen.

Zum 31. Dezember 2019 sind Verbindlichkeiten in Höhe von EUR 21,3 Mio. (31. Dez. 2018: EUR 19,2 Mio.) aus Reverse-Factoring-Programmen erfasst. Der Gesamtbetrag der innerhalb der Factoring- und ABS-Programme veräußerten, Cashflow wirksamen Forderungen aus Lieferungen und Leistungen belief sich zum 31. Dezember 2019 auf EUR 48,7 Mio. (2018: EUR 61,2 Mio.). → KONZERNANHANG, S. 169 FF.

Der Mittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit enthält zudem Auszahlungen für aktienbasierte Vergütungen in Höhe von EUR 1,0 Mio. (2018: EUR 3,5 Mio.), die im aktuellen Geschäftsjahr aus der Barvergütung des Long-Term-Incentive-Plans (LTI) für Mitarbeiter der NORMA Group resultieren (2018: Barvergütung 2014er-Tranche des MSP sowie aus dem LTI für Mitarbeiter der NORMA Group).

Cashflow aus Investitionstätigkeit

Im Geschäftsjahr 2019 betrug der Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit EUR 57,0 Mio. (2018: EUR 129,5 Mio.). Der Cashflow aus Investitionstätigkeit wurde 2019 insbesondere vom Mittelabfluss für die Beschaffung langfristiger Vermögenswerte in Höhe von EUR 57,8 Mio. (2018: EUR 60,8 Mio.) beeinflusst. Dieser beinhaltet Ausgaben für die Erweiterung (2019: EUR 33,0 Mio.; 2018: EUR 42,8 Mio.) sowie Ausgaben für die Erhaltung und die Verbesserung betrieblicher Kapazitäten (2019: EUR 21,8 Mio.; 2018: EUR 20,5 Mio.). Im Vorjahr wurde der Cashflow aus Investitionstätigkeit im Wesentlichen durch Nettoauszahlungen für Akquisitionen (Kimplas und Statek) in Höhe von EUR 69,8 Mio. beeinflusst.

Aus der Investitionstätigkeit der NORMA Group im Geschäftsjahr 2019 (Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte) in Höhe von EUR 54,8 Mio. (2018: 63,3 Mio.) ergibt sich eine verminderte Investitionsquote von 5,0 % (2018: 5,8 %) vom Umsatz.

Die Mittel aus dem operativen Cashflow investiert die NORMA Group u. a. in weiteres Wachstum. Die im Berichtsjahr 2019 getätigten Investitionen betrafen vorrangig Produktions-

anlagen und den Ausbau der Kapazitäten hauptsächlich in den USA, Mexiko, Polen, Serbien, Tschechien, Frankreich und China.

→ PRODUKTION UND LOGISTIK, S. 74

Cashflow aus Finanzierungstätigkeit

Der Cashflow aus Finanzierungstätigkeit belief sich 2019 auf EUR –93,2 Mio. (2018: EUR 31,3 Mio.). Er beinhaltet im Wesentlichen Nettoauszahlungen für Darlehen (EUR –32,9 Mio.), Auszahlungen für Dividenden an die Aktionäre der NORMA Group SE (EUR –35,0 Mio.) sowie Auszahlungen für Zinsen (EUR –15,1 Mio.). Des Weiteren werden aufgrund der Erstanwendung von IFRS 16 die Auszahlungen für Leasingverbindlichkeiten (EUR –10,1 Mio.) unter dem Cashflow aus Finanzierungstätigkeit ausgewiesen.

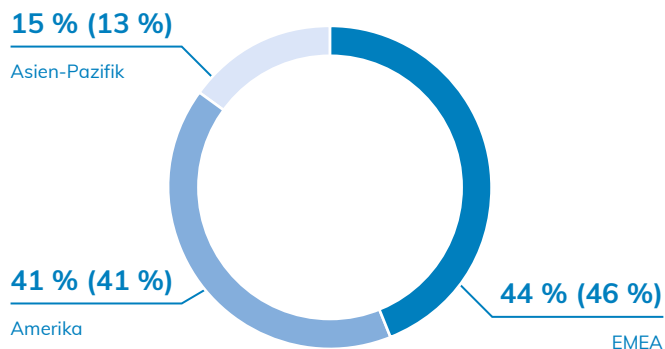
Segmentberichterstattung

Durch Akquisitionen und die Erschließung neuer Märkte und im Zuge der fortschreitenden Internationalisierungsstrategie der NORMA Group ist der Anteil der im Ausland erwirtschafteten Umsatzerlöse insgesamt von 81,2 % auf 83,0 % gestiegen.

Aufgrund der zentral gesteuerten Gesamtfinanzierung des Konzerns sowie der ausschließlichen Verfügbarkeit von Finanzierungen über zugesagte externe Kreditlinien durch die Zentralfunktionen der NORMA Group wird auf eine Aufgliederung der Finanzierung nach Segmenten verzichtet. Für jedes Segment wird mittelfristig eine dem Konzerndurchschnitt entsprechende Investitionsquote und Cash-Generierung angestrebt. → ZIELE UND STRATEGIEN DES FINANZ- UND LIQUIDITÄTSMANAGEMENTS, S. 55

Umsatzanteil nach Segmenten ¹

G017



1_Vorjahreswerte in Klammern.

EMEA

Effekte aus der Erstanwendung von IFRS 16 auf die Region EMEA ¹

T021

in EUR Mio.	2019 bereinigt	Effekte IFRS 16	2019 bereinigt ohne Anwendung von IFRS 16
Bereinigtes EBITDA	90,8	3,8	87,0
Bereinigte EBITDA-Marge (in %)	17,4	0,7	16,7
Bereinigtes EBITA	73,6	0,2	73,4
Bereinigte EBITA-Marge (in %)	14,1	0,1	14,0
Vermögenswerte (31. Dez. 2019)	632,0	8,3	623,7
Schulden (31. Dez. 2019)	204,6	8,8	195,8
CAPEX	25,0	1,6	23,4

1_Abweichungen bei Nachkommastellen können aufgrund von kaufmännischen Rundungen auftreten.

Der Außenumsatz in der Region EMEA lag 2019 bei EUR 486,0 Mio. und ist damit um 1,8 % gegenüber dem Vorjahr (2018: EUR 494,8 Mio.) gesunken. Die organischen Umsatzerlöse sanken um 2,3 %, was insbesondere auf die schlechten Rahmenbedingungen in der europäischen Automobilindustrie mit sinkenden Produktions- und Absatzzahlen zurückzuführen ist. Die akquisitorischen Umsatzerlöse aus dem Erwerb von Statek trugen mit 0,6 % (EUR 3,0 Mio.) zum Wachstum bei, Währungseffekte wirkten sich mit –0,1 % leicht negativ auf das Umsatzwachstum aus.

Der Anteil der EMEA-Region am Gesamtumsatz betrug im Geschäftsjahr 2019 44 % (2018: 46 %).

Das bereinigte EBITDA in der Region EMEA sank im Geschäftsjahr 2019 um 4,9 % auf EUR 90,8 Mio. (2018: EUR 95,5 Mio.). Die bereinigte EBITDA-Marge lag mit 17,4 % leicht unter dem Niveau des Vorjahres (2018: 17,6 %). Grund für den Rückgang ist im Wesentlichen die im Verhältnis zum Umsatz gestiegene Personalkostenquote, die jedoch durch den Effekt aus der erstmaligen Anwendung von IFRS 16 fast ausgeglichen werden konnte und sich erst im bereinigten EBITA negativ zeigt. Das bereinigte EBITA belief sich auf EUR 73,6 Mio. (2018: EUR 82,4 Mio.), was einem Rückgang gegenüber dem Vorjahr von 10,6 % entspricht. Die bereinigte EBITA-Marge betrug 14,1 % (2018: 15,2 %).

Die Vermögenswerte haben sich im Vergleich zum Vorjahr (31. Dez. 2018: EUR 624,4 Mio.) um 1,2 % auf EUR 632,0 Mio. leicht erhöht. Die Investitionen beliefen sich auf EUR 25,0 Mio. (31. Dez. 2018: EUR 28,3 Mio.) und betrafen hauptsächlich Investitionen in neue Maschinen und Fertigungsanlagen in Tschechien, Serbien, Polen und Frankreich. Die Schulden haben sich 2019 um 3,2 % auf EUR 204,6 Mio. (31. Dez. 2018: EUR 198,3 Mio.) erhöht.

Amerika

Effekte aus der Erstanwendung von IFRS 16 auf die Region Amerika

T022

in EUR Mio.	2019 bereinigt	Effekte IFRS 16	2019 bereinigt ohne Anwendung von IFRS 16
Bereinigtes EBITDA	79,6	5,8	73,8
Bereinigte EBITDA-Marge (in %)	17,3	1,3	16,0
Bereinigtes EBITA	64,0	0,7	63,3
Bereinigte EBITA-Marge (in %)	13,9	0,1	13,8
Vermögenswerte (31. Dez. 2019)	655,3	23,4	631,9
Schulden (31. Dez. 2019)	271,9	25,5	246,4
CAPEX	18,0	0,1	17,9

1_Abweichungen bei Nachkommastellen können aufgrund von kaufmännischen Rundungen auftreten.

Im Segment Amerika ist der Außenumsatz im Berichtsjahr 2019 um 2,1 % auf EUR 450,8 Mio. (2018: EUR 441,5 Mio.) gestiegen. Die organischen Umsatzerlöse waren mit -3,1 % rückläufig. Ursächlich dafür war die allgemein schwache Entwicklung im US-amerikanischen Pkw- und Lkw-Markt mit sinkenden Produktions- und Absatzzahlen sowie Streiks bei wichtigen Kunden der NORMA Group. Wachstumsimpulse kamen im Wesentlichen von dem US-amerikanischen Wassergeschäft der Tochtergesellschaft National Diversified Sales (NDS). Zudem hatten Währungseffekte im Zusammenhang mit der Entwicklung des US-Dollars einen positiven Effekt auf das Umsatzwachstum (5,2%).

Das bereinigte EBITDA in der Region Amerika betrug 2019 EUR 79,6 Mio. und lag damit 8,7 % unter dem Niveau des Vorjahres (2018: EUR 87,2 Mio.). Die bereinigte EBITDA-Marge belief sich auf 17,3 % (2018: 19,3 %). Das bereinigte EBITA sank um 18,2 % auf EUR 64,0 Mio. (2018: EUR 78,3 Mio.), die bereinigte EBITA-Marge lag bei 13,9 % (2018: 17,4 %). Negativ auf die Marge in der Region Amerika wirkten u. a. die nicht geplanten, zusätzlichen Sonderkosten aus der Einführung eines ERP-Systems an einem Standort in Lateinamerika. Die Effekte aus der Erstanwendung von IFRS 16 hatten einen positiven Effekt auf das bereinigte EBITDA (EUR 5,8 Mio.) und das bereinigte EBITA (EUR 0,7 Mio.).

Die Vermögenswerte sind um 0,9 % gegenüber dem Vorjahr auf EUR 655,3 Mio. gestiegen (31. Dez. 2018: EUR 649,8 Mio.).

Die Investitionen in der Region beliefen sich auf EUR 18,0 Mio. und lagen damit 14,5 % niedriger als im Vorjahr (31. Dez. 2018: EUR 21,1 Mio.). Investitionsschwerpunkte waren die US-amerikanischen Werke und Mexiko. → [PRODUKTION UND LOGISTIK, S. 74](#)

Die Schulden beliefen sich in der Region Amerika auf EUR 271,9 Mio. und haben sie damit gegenüber dem Vorjahr (31. Dez. 2018: EUR 291,2 Mio.) um 6,6 % reduziert.

Asien-Pazifik

Effekte aus der Erstanwendung von IFRS 16 auf die Region Asien-Pazifik

T023

in EUR Mio.	2019 bereinigt	Effekte IFRS 16	2019 bereinigt ohne Anwendung von IFRS 16
Bereinigtes EBITDA	28,0	1,6	26,4
Bereinigte EBITDA-Marge (in %)	16,8	1,0	15,8
Bereinigtes EBITA	20,1	0,1	20,0
Bereinigte EBITA-Marge (in %)	12,1	0,1	12,0
Vermögenswerte (31. Dez. 2019)	258,9	3,8	255,1
Schulden (31. Dez. 2019)	53,7	4,1	49,6
CAPEX	12,4	0,3	12,1

1_Abweichungen bei Nachkommastellen können aufgrund von kaufmännischen Rundungen auftreten.

Der Außenumsatz in der Region Asien-Pazifik belief sich 2019 auf EUR 163,4 Mio. und ist damit im Vergleich zum Vorjahr (2018: EUR 147,8 Mio.) um 10,5 % gestiegen. Das organische Wachstum betrug 2,3 % und wurde trotz anhaltender Marktschwäche insbesondere von der in der zweiten Jahreshälfte 2019 wieder auflebenden Nachfrage in China positiv beeinflusst. Gründe hierfür waren u. a. der Beginn mehrerer Serienproduktionen sowie Effekte durch eine teilweise vorgezogene Einführung des China-6a-Standards in einigen chinesischen Provinzen. Darüber hinaus hat die jüngste Akquisition des indischen Wasserspezialisten Kimplas mit 7,0 % bzw. EUR 10,3 Mio. zum Umsatzwachstum

beigetragen. Währungseffekte wirkten sich mit 1,2 % zusätzlich positiv auf das Umsatzwachstum aus.

Das bereinigte EBITDA in der Region Asien-Pazifik ist um 21,9 % auf EUR 28,0 Mio. (2018: EUR 23,0 Mio.) gestiegen. Die bereinigte EBITDA-Marge betrug 16,8 % (2018: 15,2 %) und übertraf damit das Vorjahr. Das bereinigte EBITA erhöhte sich um 10,1 % auf EUR 20,1 Mio. (2018: EUR 18,3 Mio.), was in einer im Vergleich zum Vorjahr konstanten bereinigten EBITA-Marge von 12,1 % resultierte. Die Erstanwendung von IFRS 16 führte zu einem positiven Effekt auf das bereinigte EBITDA (EUR 1,6 Mio.) und das bereinigte EBITA (EUR 0,1 Mio.).

Die Vermögenswerte haben sich im Berichtsjahr um 3,4 % auf EUR 258,9 Mio. (31. Dez. 2018: EUR 250,4 Mio.) erhöht. Die Investitionen, die sich 2019 auf EUR 12,4 Mio. beliefen (31. Dez. 2018: EUR 11,7 Mio.), flossen im Wesentlichen in den Ausbau der Standorte in China. → [PRODUKTION UND LOGISTIK, S. 74](#)

Die Schulden in der Region Asien-Pazifik betragen EUR 53,7 Mio. und haben sich gegenüber dem Vorjahr (31. Dez. 2018: EUR 54,8 Mio.) um 2,0 % reduziert.

Entwicklung der Segmente

T024

in EUR Mio.	EMEA			Amerika			Asien-Pazifik		
	2019 ³	2018	Δ in %	2019 ³	2018	Δ in %	2019 ³	2018	Δ in %
Segmentumsatzerlöse insgesamt	523,2	543,1	-3,7	460,3	451,2	2,0	166,6	151,3	10,1
Außenumsatzerlöse	486,0	494,8	-1,8	450,8	441,5	2,1	163,4	147,8	10,5
Beitrag zum Konzernaußenumsatz (in %)	44	46		41	41		15	13	
Bereinigtes EBITDA ¹	90,8	95,5	-4,9	79,6	87,2	-8,7	28,0	23,0	21,9
Bereinigte EBITDA-Marge (in %) ²	17,4	17,6		17,3	19,3		16,8	15,2	
Bereinigtes EBITA ¹	73,6	82,4	-10,6	64,0	78,3	-18,2	20,1	18,3	10,1
Bereinigte EBITA-Marge (in %) ²	14,1	15,2		13,9	17,4		12,1	12,1	

1_Die Bereinigungen werden im Konzernanhang beschrieben. → [KONZERNANHANG, S. 148](#)

2_Bezogen auf die Segmentumsatzerlöse.

3_Inklusive der Effekte aus der Erstanwendung von IFRS 16.

Produktion und Logistik

Die NORMA Group produziert und vertreibt mehr als 40.000 Produkte und unterhält weltweit 29 Produktionsstandorte. Darüber hinaus verfügt sie über ein Netzwerk aus zahlreichen Distributions-, Vertriebs- und Kompetenzzentren, über die sie die fristgemäße Belieferung ihrer Kunden in den jeweiligen Regionen sicherstellt.

Produktion und Auslastung

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

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

Investitionen in Kapazitätserweiterungen

Die NORMA Group hat im Berichtsjahr wieder in den Ausbau ihrer Kapazitäten investiert. Die bedeutendsten strategischen Investitionen sind in folgender Tabelle dargestellt.

Strategische Investitionsschwerpunkte 2019

T025

Region	Land	Stadt	Investition
EMEA	Tschechische Republik	Hustopec	Investition in ein neues Transfer-Pressensystem zur Kapazitätserweiterung für V-Profilshellen
		Serbien	Weiterer Aufbau neuer Fertigungskapazitäten für ein neu entwickeltes SCR-System für weitere Großaufträge führender europäischer Automobilhersteller
	Frankreich	Guichen	Modernisierung im Bereich der Werkzeugauslegung in der Komponentenfertigung im Bereich von Fluidsystemen
		Polen	Pilica
Amerika	USA	Lindsey, Kalifornien	Automatisierung im Bereich der Steckermontage
		Saltsburg, Pennsylvanien	Erweiterung der Fertigungskapazitäten im Bereich von Fluidsystemen für den E-Mobility-Sektor für neue Kundenaufträge
	Mexiko	Monterrey	Signifikante Erweiterung der Fertigungskapazitäten im Bereich Wassermanagement
Asien-Pazifik	China		Investition in die Eigenfertigung von Schellenkomponenten
			Aufbau und Lokalisierung von Fertigungsanlagen für die Produktion von PS3-Steckern für einen internationalen Kunden
			Erweiterung der Montage und Wärmebehandlungskapazitäten infolge mehrerer Großaufträge internationaler Großkunden
			Installation einer neuen Multilayer-Extrusionsanlage zur Fertigung neuer Produkte im Fluid- und E-Mobility-Bereich
		Wuxi	Investition in zwei neue Transfer-Pressensysteme zur Kapazitätserweiterung für V-Profilshellen
			Fortführung der baulichen Erweiterung des Fertigungsstandortes für Fluidkomponenten

Kontinuierliche Optimierung der gesamten Wertschöpfungskette

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

Seit 2014 führt die NORMA Group das NORMA-Group-Produktionssystem (NPS) in allen Produktionswerken weltweit ein. Ziel des NPS ist es, die operative Performance, Sicherheit, Liefertreue und Qualität in den Werken zu steigern und weitere Kosteneinsparungen zu identifizieren und zu realisieren. Die NORMA Group bedient sich dabei aus einer „Toolbox“ von Lean-Methoden. Dazu gehören unter anderem die 5S-Methodik, der tägliche Gemba-Walk, die Rüstzeitoptimierung mittels SMED (Single Minute Exchange of Die) sowie TPM (Total Productive Maintenance). Des Weiteren sorgt ein standardisierter Problemlösungsprozess dafür, interne und externe Kundenreklamationen schneller und effektiver zu bearbeiten.

Als Folge des im 1. Quartal 2019 initiierten Rightsizing-Programms, das zur Harmonisierung von Prozessen und Systemen innerhalb des Konzerns dienen soll, kam es im Geschäftsjahr 2019 zu Produktions- und Logistikverlagerungen in verschiedenen Regionen. Vor diesem Hintergrund wurden das Lager in Moskau sowie die produktiven und logistischen Aktivitäten in der Produktionsstätte in Togliatti, Russland, im Oktober 2019 geschlossen. Die Kunden in Russland werden jetzt direkt aus den Produktionswerken Europas oder vom Distributionszentrum in Polen beliefert. Darüber hinaus wurde das Distributionszentrum von Groen in den Niederlanden geschlossen und die logistischen Aktivitäten

an das Lager und Distributionszentrum in Marsberg, Deutschland, übertragen. Sowohl in den Niederlanden als auch in Russland bleibt die Business-Development- und Vertriebsorganisation bestehen, um weiterhin nah am Markt und am Kunden zu sein. Die Maßnahmen sollen dazu beitragen, vorhandene Strukturen zu bündeln, interne Prozesse gezielt zu straffen und so die Effizienz zu erhöhen.

Kundennähe und Sicherheit der Lieferkette

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

Trotz dieser Bestrebungen sind grenzüberschreitende Lieferungen für die NORMA Group an vielen Stellen unerlässlich, um flexibel auf Kundenanforderungen reagieren zu können. Optimierte und sichere Zollprozesse sind daher unverzichtbar. Aus diesem Grund beteiligt sich die NORMA Group an diversen Zollhandelspartnerschaftsprogrammen, zum Beispiel in den USA, in China und in der EU. Durch die Supply-Chain-Security-Programme, insbesondere das Authorized Economic Operator (AEO) und das Customs Trade Partnership against Terrorism (C-TPAT), die Bestandteil des weltweiten Compliance-Programms sind, stellt die NORMA Group eine vollumfänglich gesetzeskonforme Lieferkette sicher. Durch die regelmäßig stattfindende Überprüfung aller Geschäftspartner schließt die NORMA Group die Belieferung rechtlich sanktionierter Dritter aus. Darüber hinaus wird durch interne Organisationsanweisungen und regelmäßige Überprüfungen die Einhaltung der einschlägigen gesetzlichen Regelungen zur Exportkontrolle sichergestellt.

Qualitätsmanagement

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

Um einen globalen und standardisierten Qualitätsansatz zu gewährleisten, halten alle Produktionsstandorte (Neuakquisitionen haben ein Zwölfmonatsziel für die Akkreditierung) der NORMA Group ein Qualitätszertifikat und sind entweder nach ISO 9001 oder nach IATF 16949 zertifiziert. Darüber hinaus erfüllen Standorte, die die Luftfahrtindustrie beliefern, zusätzlich den Standard EN 9100. Die Einhaltung dieser branchenweit anerkannten Standards stellt sicher, dass die NORMA Group kontinuierlich nach Verbesserungen in allen Geschäftsbereichen strebt und ihre Kunden in den Mittelpunkt aller Aktivitäten stellt.

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

Die NORMA Group verwendet eine Reihe von Steuerungskennzahlen, um Qualität, Kundenzufriedenheit und Liefertreue zu messen. Die wichtigsten Kennzahlen sind die Anzahl der zurückgesendeten fehlerhaften Teile, Parts per Million (PPM), und die durchschnittliche Anzahl der von Kunden gemeldeten qualitätsbezogenen Reklamationen. Die Anzahl der fehlerhaften Teile pro Million (PPM) lag im Geschäftsjahr 2019 bei 6 (2018: 7). Damit setzt sich der Verbesserungstrend fort, der auch Ausdruck der

immer anspruchsvolleren Anforderungen der Kunden ist. Auch die Anzahl der qualitätsbezogenen Kundenreklamationen pro Monat konnte im Geschäftsjahr 2019 weiter auf 6 (2018: 7) verbessert werden.

Einkauf und Lieferantenmanagement

Die Beschaffungskosten von Materialien, Gütern und Dienstleistungen haben wesentliche Auswirkungen auf die Ertragslage der NORMA Group. Durch das Management aller Beschaffungsaktivitäten und die Auswahl der Lieferanten kann der Einkauf einen erheblichen Beitrag zum Erfolg des Konzerns leisten. Die zentrale Aufgabe besteht dabei in der Optimierung von bezogenen Leistungen und der Minimierung von Kosten unter Einbezug von konzernweiten Skaleneffekten.

Globale Einkaufsorganisation

Bei den Einkaufsaktivitäten der NORMA Group wird zwischen vier übergeordneten Warengruppen unterschieden:

- Stahl- und Metallkomponenten (FASTEN)
- Technische Granulate, Kunststoff- und Gummi-Produkte (FLUID)
- Standardkunststoffe, Komponenten und Handelsware (WATER)
- Investitionsgüter, Nicht-Produktionsmaterialien und Dienstleistungen (MRO)

Die globale Einkaufsorganisation ist in Form einer Matrix-Struktur aufgebaut. Neben den genannten Warengruppen besteht eine Unterteilung in die Regionalsegmente EMEA, Asien-Pazifik und Amerika. Dieser Organisationsaufbau ermöglicht eine zentrale Steuerung durch die jeweiligen Experten der Warengruppen und die Integration der Kenntnisse der regionalen bzw. lokalen Einkaufsteams über spezielle Marktgegebenheiten vor Ort. Auf diese Weise stellt die NORMA Group ein professionelles Einkaufsmanagement und die Erzielung von wettbewerbsfähigen Preisen

für Güter und Dienstleistungen sicher. E-Procurement-Lösungen unterstützen die globale Organisation bei ihrer Arbeit und ermöglichen ein effizientes Berichtswesen.

Diese leistungsfähige Einkaufsorganisation soll im Rahmen des „Get on Track“-Programms optimiert werden. Ziel ist es, über eine verstärkte globale Zusammenarbeit innerhalb der einzelnen Produktgruppen und über regionale Grenzen hinweg weitere Einsparpotenziale zu heben. Dabei liegt der Fokus unter anderem auf der Regionen-übergreifenden Vereinheitlichung der lokalen Prozesse.

Entwicklung der Materialpreise

Im Geschäftsjahr 2019 entstand ein bereinigter Materialaufwand von EUR 477,4 Mio. (2018: EUR 473,1 Mio.) bzw. 43,4 % (2018: 43,6 %) der Umsatzserlöse. Damit lag die bereinigte Materialeinsatzquote annähernd auf Vorjahresniveau. → ERTRAGSLAGE, S. 65
Das zur internen Steuerung verwendete und um Währungseffekte bereinigte Einkaufsvolumen belief sich auf rund EUR 490 Mio. (2018: EUR 498 Mio.). Davon entfielen EUR 335 Mio. (68 %) auf den Produktionsmaterialumsatz.

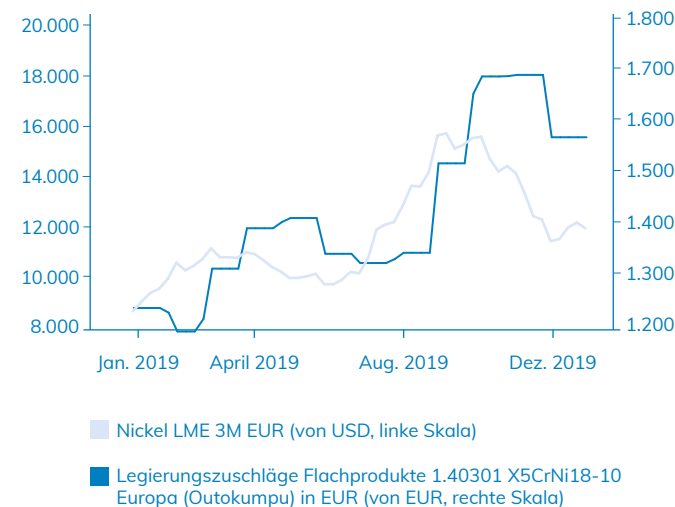
Stahl- und Metallkomponenten

Für den für die NORMA Group wichtigsten Warengruppenbereich Edelstahl konnten in den Jahrespreisverhandlungen für die Regionen EMEA und Asien-Pazifik geringfügige Reduzierungen der Basispreise (Grundbezugpreis für Edelstahl ohne Legierungszuschläge) erzielt werden. Ein anderes Bild zeigte sich in der Region Amerika. Die im März 2018 durch die US-amerikanische Regierung verhängten Strafzölle in Höhe von 25 % auf nahezu alle Stahlimporte sowie festgelegte Importquoten führten zu massiven Verteuerungen der Warenbezüge in der Region. Hier sah sich die NORMA Group teilweise mit Preiserhöhungsforderungen seitens der Edelstahlwerke von bis zu 30 % gegenüber dem Vorjahr konfrontiert. Als Konsequenz daraus wurde für einen Teil der Warenbezüge nur eine Kontraktlaufzeit von sechs Monaten gewählt, um im Falle einer Aufhebung der Strafzölle

flexibel nachverhandeln zu können. Da die Rahmenbedingungen im Verlauf des Jahres jedoch unverändert blieben, mussten auch im 2. Halbjahr 2019 hohe Marktpreise bezahlt werden. Darüber hinaus stellten die zu entrichtenden Strafzölle für Warenbezüge (Stähle, Drähte und Metallkomponenten) aus Staaten, die den Zöllen unterlagen, eine weitere finanzielle Belastung für die gesamte Region Amerika dar.

Zusätzlich zu den durch die US-Zollpolitik ausgelösten Marktverwerfungen im Bereich Stahl, stiegen auch die Preise für die monatlich neu fixierten Legierungszuschläge (Preisbestandteile sind unter anderem Nickel-, Schrott- und Ferrochrompreise) im Geschäftsjahr 2019 signifikant an und erreichten im November 2019 ihren Höchststand. Insbesondere das Legierungsmetall Nickel, eingesetzt bei allen austenitischen Stählen, fungierte als Preistreiber. → G018: ENTWICKLUNG DES NICKELPREISES UND DES LEGIERUNGSZUSCHLAGS 1.4301

Entwicklung des Nickelpreises und des Legierungszuschlags 1.4301



In der Warengruppe der oberflächenveredelten Nicht-Edelstähle konnten in den Preisverhandlungen für den europäischen Bedarf sowohl im 1. Halbjahr als auch im 2. Halbjahr geringere Bezugspreise vereinbart werden.

Technische Granulate, Kunststoff- und Gummi-Produkte

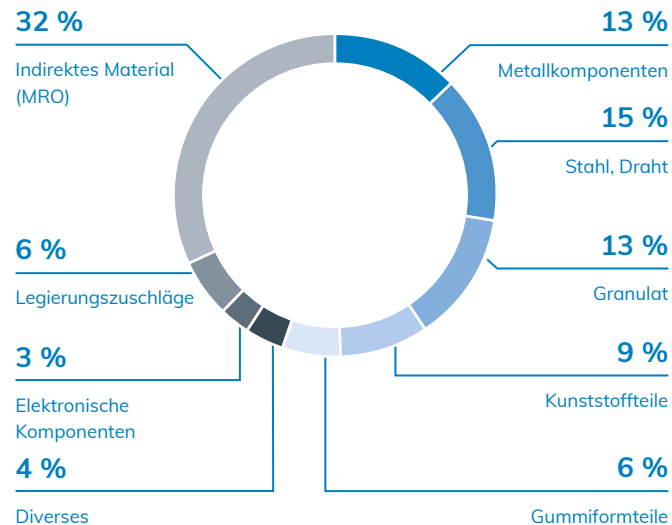
Auch in der Produktgruppe der technischen Kunststoffe verzeichnete die NORMA Group im Geschäftsjahr 2019 weitere Preiserhöhungen von teilweise bis zu über 10 %. Grund hierfür war die zunächst anhaltend hohe globale Nachfrage nach technischen Kunststoffen, die zu Beginn des Jahres zu weiteren Allokationen seitens der Produzenten führte. Aufgrund der langjährigen und vertrauensvollen Zusammenarbeit mit wichtigen Lieferanten sowie internen Gegenmaßnahmen, konnten drohende Engpässe jedoch erfolgreich abgewendet werden.

Mit Abschwächung der Wirtschaft, unter anderem getragen von der globalen Automobilindustrie, entspannte sich die Marktsituation im Laufe des Jahres ein wenig, sodass die Einkaufspreise wichtiger technischer Kunststoffe im 4. Quartal nachverhandelt werden konnten. Im Jahresdurchschnitt lag das Preisniveau dieser Warengruppe jedoch deutlich über dem des Vorjahres.

Standardkunststoffe, Komponenten und Handelsware

Begünstigt durch die makropolitische Situation sowie eine abgeschwächte Konjunktur entwickelten sich die Preise für Granulate 2019 gegenüber dem Vorjahr stabil. Die Preise für die im Bereich Wassermanagement verwendeten Granulate lagen 2019 sogar auf einem historisch niedrigen Level, was auf das Importverbot von recycelten Kunststoffen nach China und das daraus resultierende erhöhte Angebot in der Region Amerika zurückzuführen ist. Diese Gegebenheit konnte die NORMA Group erfolgreich nutzen und Preisreduzierungen verzeichnen.

Einkaufsvolumen 2019 nach Materialgruppen G019



Lieferantenmanagement

Die Performance der Lieferanten wird kontinuierlich durch die Einkaufsorganisation kontrolliert. Ein wesentliches Instrument stellt dabei die jährliche Durchführung von detaillierten Lieferantenbewertungen dar. Dabei werden global einheitliche Kriterien aus den Bereichen Qualität, Logistik, Nachhaltigkeit und kommerzielle Aspekte verwendet. Die entsprechenden Abteilungen sind auf lokaler Ebene in die Bewertungen involviert. Der Bewertungsprozess wird über eine E-Procurement-Software abgebildet. → [CR-BERICHT 2019](#)

Lieferantenstruktur

Im Fokus der Lieferantenauswahl der NORMA Group steht ein Gleichgewicht aus Konsolidierung von Lieferanten zur Komplexitätsreduktion und Vermeidung von starken Abhängig-

keiten. Dieses Gleichgewicht wird durch den Einkauf fortwährend optimiert. Die aktuelle Lieferantenbasis gestaltet sich wie folgt: Im Geschäftsjahr 2019 entfielen 28 % des Einkaufsvolumens auf die Top-10-Lieferanten der NORMA Group. Auf die Top-50-Lieferanten entfielen rund 53 % des Produktionsmaterialumsatzes in Höhe von EUR 335 Mio.

Mitarbeiter

Dezentrale Organisation, gemeinsam gelebte Unternehmenskultur

Die Mitarbeiter der NORMA Group leisten einen wesentlichen Beitrag zum Erfolg des Konzerns. Aus diesem Grund kommt dem Personalmanagement und der Personalentwicklung eine entscheidende Rolle zu.

Das Personalmanagement der NORMA Group ist dezentral organisiert. Dadurch wird der Internationalität des Geschäfts sowie dem schnellen Wachstum der NORMA Group Rechnung getragen. Durch die dezentrale Organisation können sich die einzelnen Standorte jederzeit flexibel an die lokalen Gegebenheiten anpassen und ihre Spezifikationen insbesondere im Hinblick auf die regionale Kompetenz in der Personalentwicklung und im Recruiting zielführend einbringen.

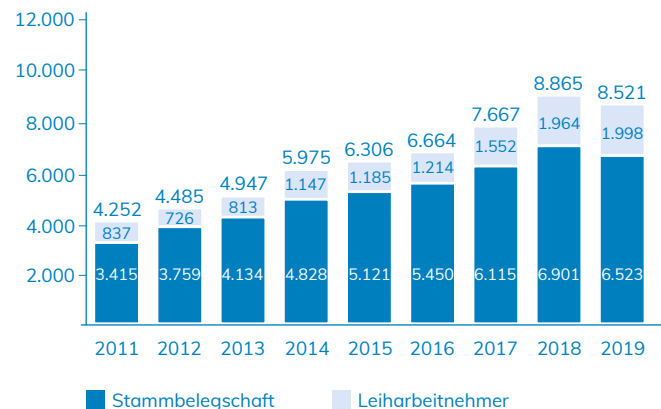
Um eine einheitliche Unternehmenskultur zu fördern, hat die NORMA Group zentrale Leitprinzipien formuliert, die die grundlegenden Überzeugungen des Unternehmens abbilden. Diese Leitprinzipien werden an allen Standorten vermittelt und gelebt. → [CR-BERICHT 2019](#)

Entwicklung der Mitarbeiterzahlen

Die NORMA Group beschäftigte zum 31. Dezember 2019 konzernweit 8.521 Mitarbeiter (Stammebelegschaft inkl. Leiharbeiter) und damit rund 4 % weniger als zum Vorjahresstichtag (31. Dezember 2018: 8.865). Die Anzahl der Leiharbeiter lag

per Ende Dezember 2019 bei 1.998 (31. Dezember 2018: 1.964). Dies entspricht einem Anteil an der Gesamtbelegschaft von rund 23 %.

Entwicklung der Mitarbeiterzahlen im NORMA-Group-Konzern G020



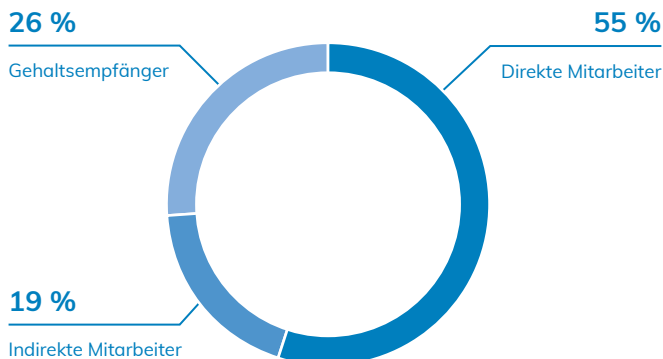
Insbesondere in der Region Amerika war gegenüber dem Vorjahr eine deutlich geringere Mitarbeiterzahl zu verzeichnen. Dort hat sich die Stammebelegschaft um 13 % auf 1.601 Mitarbeiter verringert. Dies ist insbesondere auf eine Anpassung der Personalstrukturen in Zusammenhang mit Umsatzeinbußen im EJT-Geschäft zurückzuführen.

Auch in der Region EMEA sank die Mitarbeiterzahl gegenüber dem Vorjahr, und zwar um rund 5 %, wohingegen in der Region Asien-Pazifik ein leichter Anstieg der Beschäftigtenzahl um 4 % zu verzeichnen war.

Stabiler Anteil der Mitarbeitergruppen

Die Gesamtmitarbeiterzahl (Stammebelegschaft und Leiharbeiter) im aktuellen Berichtsjahr setzt sich aus 4.672 direkten Mitarbeitern (2018: 4.951) und 1.630 indirekten Mitarbeitern (2018: 1.626) sowie 2.219 Gehaltsempfängern (2018: 2.289) zusammen. Während direkte Mitarbeiter im Herstellungsprozess beteiligte Personen sind, handelt es sich bei den indirekten Mitarbeitern um Personen aus produktionsnahen Bereichen, wie etwa der Qualitätsabteilung. Die Gruppe der Gehaltsempfänger ist vorwiegend Verwaltungsfunktionen zuzuordnen.

Aufteilung nach Mitarbeitergruppen G021



Stammebelegschaft nach Segmenten T026

	2019	In %	2018	In %
EMEA	3.549	54	3.744	54
Amerika	1.601	25	1.842	27
Asien-Pazifik	1.373	21	1.315	19
Insgesamt	6.523		6.901	

Gut ausgebildete, qualifizierte Belegschaft

Die Mitarbeiter der NORMA Group sind hervorragend ausgebildet und qualifizieren sich durch Schul- und Hochschulabschlüsse, Fachausbildungen sowie nebenberufliche Weiterbildungen. Um den hohen Grad der Mitarbeiterqualifikation zu erhalten und die erfolgreiche Entwicklung des Konzerns auch in Zukunft sicherzustellen, legt die NORMA Group großen Wert darauf, in die Aus- und Weiterbildung ihrer Mitarbeiter zu investieren. Ziel ist es, einen möglichst großen Teil des Fachkräftebedarfs aus dem eigenen Nachwuchs zu rekrutieren und dadurch unabhängiger vom externen Arbeitsmarkt zu werden. Zu diesem Zweck arbeitet die NORMA Group auch eng mit namhaften Hochschulen und Universitäten zusammen.

Fokus auf weltweit einheitliche Talentförderung

Um Talente innerhalb des Konzerns zu identifizieren, zu binden und gezielt weiterzuentwickeln, hat die NORMA Group vor einigen Jahren das „Learning & Development“-Kompetenzzentrum ins Leben gerufen. Das Kompetenzzentrum fungiert als interner Berater der lokalen Personalabteilungen, Führungskräfte und Mitarbeiter. Im Fokus der Initiative stehen die Konzeption und das Angebot von weltweit umsetzbaren Entwicklungsprozessen und -programmen, die auf die Unternehmenswerte und Wachstumsziele der NORMA Group ausgerichtet sind. Um das Lernen am Arbeitsplatz und den individuellen Entwicklungsweg der Mitarbeiter gezielt zu fördern, stehen sowohl die direkten Vorgesetzten als auch interne Mentoren und Coaches zur Verfügung. Darüber hinaus wurden im Rahmen des Projekts verschiedene lokale und regionale Methoden zur Personalentwicklung zu einem globalen Portfolio zusammengefasst. Somit wird eine weltweit einheitliche Talentförderung aller NORMA-Group-Mitarbeiter gewährleistet.

Zahlreiche Ausbildungsmöglichkeiten für Berufsanfänger

Neben berufsbegleitenden Studiengängen in den Bereichen Wirtschaftsingenieurwesen, Maschinenbau, Mechatronik und Betriebswirtschaftslehre bietet die NORMA Group auch Praktika für Studenten in sämtlichen Fachabteilungen und Regionen an. Darüber hinaus werden bei der NORMA Group jedes Jahr zahlreiche junge Menschen in verschiedenen technischen und kaufmännischen Bereichen ausgebildet.

Personalaustausch:

Mehr Kommunikation bedeutet mehr Verständnis

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

Gute Leistung wird belohnt

Die NORMA Group will qualifizierte und engagierte Mitarbeiter gewinnen und halten. Um das Interesse der Mitarbeiter an einer positiven Wertentwicklung des Unternehmens zu fördern und sie entsprechend am wirtschaftlichen Erfolg zu beteiligen, beinhaltet das Vergütungssystem der NORMA Group neben einem Festgehalt auch einen erfolgsabhängigen variablen Entgeltbestandteil. Dieser orientiert sich bei tariflich und außertariflich angestellten Mitarbeitern in Deutschland zum Beispiel an wesentlichen Finanzkennzahlen. Darüber hinaus hat die persönliche Zielerreichung der Mitarbeiter Einfluss auf die Bemessung.

Feedbackkultur –

Mitarbeitermeinung ist jederzeit willkommen

Im Sinne eines kontinuierlichen Analyse- und Verbesserungsprozesses führt die NORMA Group regelmäßig Mitarbeiterbefragungen durch. Im Fokus dieses zentralen Feedbackinstruments stehen die Stärken und Schwächen des Unternehmens aus Belegschaftsperspektive, aber auch die Mitarbeiterzufriedenheit sowie Qualität von Führung und Zusammenarbeit. Nähere Informationen dazu liefert der CR-Bericht. → [CR-BERICHT 2019](#)

Gesunde Belegschaft – gesundes Unternehmen

Ein produktiver Konzern wie die NORMA Group braucht gesunde und zufriedene Mitarbeiter. Daher unterstützt die NORMA Group die Gesundheitsvorsorge ihrer Belegschaft mit wechselnden Aktionen. Beispielsweise werden am Standort in Maintal Maßnahmen angeboten. Dazu zählten im Jahr 2019 zum Beispiel Cardio Scans, funktionelle Bewegungsanalysen, Wirbelsäulen-Screenings, Venenchecks und Ernährungsberatung.



Internes „Train-the-Trainer-Programm“ gestartet

Ob Change-Management, Kommunikationsstrategien oder Konfliktmanagement – das Know-how innerhalb der NORMA Group ist umfassend und an verschiedenen Standorten innerhalb der Gruppe bereits vorhanden. Um bestehende Kompetenzen noch besser im Unternehmen zu teilen, hat der Konzern in der Region EMEA ein „Train-the-Trainer“-Programm mit Fokus auf das Thema Führungskompetenzen gestartet. Hierzu besuchten Vertreter verschiedener europäischer Standorte eine Schulung, bei der sie mehr über die Erwartungen an die Führungskultur sowie Strategien und Instrumente zu deren Umsetzung gelernt haben. Anschließend hielten die geschulten Trainer an ihren jeweiligen Standorten eigene Workshops ab, um die Lerninhalte an die lokalen Führungskräfte weiterzugeben.

Das Programm unterstützt die globale Initiative „LeadershipCulture@NORMA“ und soll in den kommenden Jahren ausgebaut werden.

Die innerhalb dieser Box eingebetteten Informationen sind nicht Teil des Lageberichts und werden daher keiner Prüfung unterzogen.

Arbeitsicherheit hat stets höchste Priorität

Die NORMA Group misst den Themen Gesundheit, Sicherheit und Wohlbefinden ihrer Mitarbeiter einen hohen Stellenwert bei. Das Unternehmen erfüllt die bestehenden gesetzlichen und regulatorischen Anforderungen in Bezug auf Gesundheit und Arbeitssicherheit und bietet darüber hinaus weitere Maßnahmen zum proaktiven Risikomanagement und zur Eingrenzung potenzieller Risiken an. Die NORMA Group richtet sich dabei nach dem branchenweit anerkannten Arbeitsschutzmanagementsystem OHSAS 18001 und hat den Übergang zum neuen integrierten Standard ISO 45001 eingeleitet.

Im Rahmen ihres Value-Based-Safety-Programms analysiert die NORMA Group die Handlungen ihrer Mitarbeiter am Arbeitsplatz und identifiziert potenziell gefährliche Verhaltensweisen im Rahmen regelmäßiger Sicherheitsüberprüfungen bzw. -unterweisungen. Darüber hinaus führt die NORMA Group regelmäßige Prüfungen ihrer Werke und Anlagen durch und entwickelt basierend auf den Ergebnissen Aktionspläne, deren Umsetzung lokal und auf Gruppenebene überwacht wird.

Unfallrate signifikant verbessert

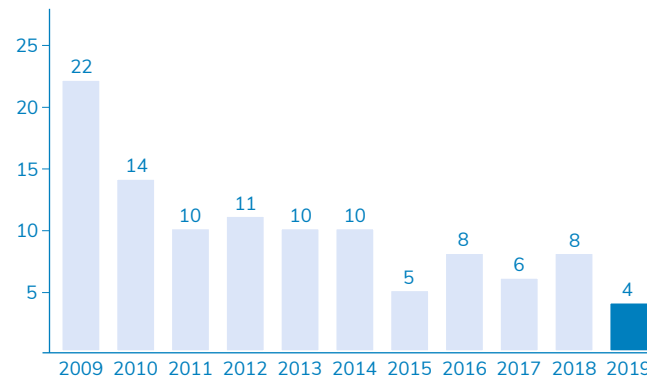
Die NORMA Group beobachtet und analysiert ihre Unfallstatistiken regelmäßig. Die Zahl der Arbeitsunfälle, die von „Nahezu-Unfällen“ bis hin zu meldepflichtigen Unfällen reicht, wird jeden Monat konzernweit erfasst und auf lokaler, regionaler und Konzernebene überwacht. Alle meldepflichtigen Unfälle werden auf Vorstandsebene diskutiert und daraus gezogene Erkenntnisse werden systematisch innerhalb der gesamten Unternehmensgruppe mit dem Ziel der künftigen Unfallvermeidung geteilt. Die oberste Priorität der NORMA Group ist es, langfristig ein unfallfreies, sicheres Arbeitsumfeld zu gewährleisten.

Die Unfallrate gibt die Anzahl der meldepflichtigen Unfälle pro 1.000 Mitarbeiter an und stellt eine der wichtigsten Mitarbeiterkennzahlen des Konzerns dar. Im Berichtsjahr 2019 lag die Unfallrate bei vier und hat sich damit gegenüber dem Vorjahr (2018: acht) signifikant verbessert. → [G022: UNFALLRATE](#)

Unfallrate

G022

Meldepflichtige Unfälle pro 1.000 Mitarbeiter



Umweltschutz und ökologisches Wirtschaften

Als produzierendes Unternehmen ist sich die NORMA Group ihrer ökologischen, ökonomischen und sozialen Verantwortung bewusst. Umweltverträgliches und nachhaltiges Wirtschaften sind wesentliche Bestandteile der Konzernstrategie, weshalb der systematischen Einbeziehung von Umweltaspekten in unternehmerische Entscheidungen eine wichtige Rolle zukommt. Daher hat die NORMA Group ein konzernweites Umweltmanagementsystem implementiert und zertifiziert ihre Produktionsstandorte nach ISO 14001.

Ziel der NORMA Group ist es, die Effizienz von Produktionsprozessen zu steigern, den Energie- und Ressourcenverbrauch nachhaltig zu reduzieren und die Müllerzeugung zu vermindern.

Die langfristig damit einhergehenden Kosteneinsparungen tragen positiv zur Wirtschaftlichkeit des Konzerns bei.

Seit dem Geschäftsjahr 2018 quantifiziert die NORMA Group ihre Ziele für die Reduktion von Treibhausgasen, Wasserverbrauch und Abfallaufkommen an den Produktionsstandorten und veröffentlicht diese in ihrer CR-Roadmap. Außerdem bezieht die NORMA Group die Umweltauswirkungen in der Lieferkette und durch die Nutzung ihrer Produkte in ihre Umweltstrategie mit ein. Die Fortschritte bei der Erreichung der Ziele in den Bereichen Klima, Wasser und Abfall werden auf lokaler Ebene in regelmäßigen Bewertungen durch das Management und auf globaler Ebene durch die Meldung aggregierter Daten an den Vorstand überprüft. Weitere Informationen zur Umweltstrategie können dem → [CR-BERICHT 2019](#) entnommen werden.

Marketing

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

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

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

Marketingschwerpunkte 2019

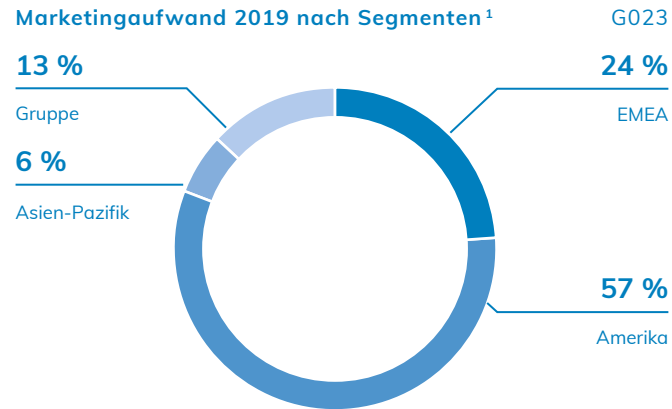
Die wesentlichen Marketingaktivitäten im Geschäftsjahr 2019 waren die folgenden:

- Einführung einer neuen Unternehmenswebsite sowie Aktualisierung zahlreicher Microsites zur Steigerung der Nutzerfreundlichkeit und besseren Darstellung des Wertversprechens der NORMA Group
- Überarbeitung der Unternehmensidentität zum Aufbau eines starken Unternehmensimages über verschiedene Kanäle
- Einführung einer Product-Information-System (PIM)-Plattform zur Verwaltung und zum systemübergreifenden Austausch von Produktinformationen
- Marketingseitige Unterstützung von Produktneueinführungen (u. a. eM-Compact)

Neben den genannten Maßnahmen lag ein weiterer Schwerpunkt 2019 auf traditionellen Marketingaktivitäten wie der Organisation von Messen und Ausstellungen, mit dem Ziel, die Produktlösungen der NORMA Group auf ihren Zielmärkten vorzustellen.

Marketingausgaben 2019

Die Marketingausgaben beliefen sich 2019 insgesamt auf EUR 5,4 Mio. und lagen damit über dem Niveau des Vorjahres (2018: EUR 4,5 Mio.). Im Verhältnis zum Umsatz beliefen sich die Marketingkosten im Geschäftsjahr 2019 auf 4,9 % (2018: 4,2 %).



¹Personalkosten sind darin nicht enthalten.

Prognosebericht

Die zur Erstellung des hier vorliegenden Prognoseberichts herangezogenen Quellen von Wirtschaftsinstituten waren vor der Ausbreitung von COVID-19 von nachfolgenden Wirtschaftsprognosen für das Jahr 2020 ausgegangen. Das potenzielle Risiko in Zusammenhang mit COVID-19 wurde dabei zwar thematisiert, jedoch waren die tatsächlichen Auswirkungen und Ausmaße der Ausbreitung des Virus zum Zeitpunkt der Erstellung des hier vorliegenden Berichts nicht vollständig einschätzbar und sind folglich auch in der ursprünglichen Prognose des Vorstands nicht abgebildet.

Gesamtwirtschaftliche und branchenspezifische Rahmenbedingungen

Gemischtes Bild 2020: Stabilisierung der Weltwirtschaft und leichte Belebung möglich, bei zugleich hohen Risiken

Die globale Konjunktur wird 2020 wahrscheinlich durch die überwiegend anhaltend lockere Geld- und teilweise expansive Fiskalpolitik gestützt. Angaben des ifo-Instituts zufolge kam die Talfahrt bei den Auftragseingängen in den Schwellenländern jüngst zum Erliegen. So hat sich der Rückgang insbesondere in den Industriestaaten spürbar verlangsamt. Diesen positiven Trend zugrunde legend, rechnet der Internationale Währungsfonds (IWF) mit einer leichten Belebung des Welthandels (2020: + 2,9 %). Weiter geht der IWF davon aus, dass sich die Weltwirtschaft stabilisiert, jedoch zunächst noch relativ kraftlos bleibt. Er hat demnach seine BIP-Wachstumsprognosen im Januar und Februar 2020 nach der Revision im Herbst 2019 nochmals gesenkt. Für das Jahr 2020 wird nunmehr ein Wachstum der Weltwirtschaft in Höhe von 3,2 % erwartet (vorher 3,3 %), für 2021 ein Plus in Höhe von 3,4 % und damit jeweils 20 Basispunkte weniger als zuletzt publiziert. Das IfW (Kiel) sieht aktuell in der Ausbreitung des Coronavirus (COVID-19) seit Anfang 2020 die größte Bedrohung für die globale Konjunktur und schließt im Extremfall sogar massive Wachstumseinbußen in China und der

Welt nicht aus. Der Stillstand des Alltagslebens und Werkschließungen mit substanziellen Produktionsausfällen belasten nicht nur die Wirtschaft in China, sondern treffen wegen der global integrierten Wertschöpfungsketten zunehmend auch viele Bereiche und Industrien in anderen Ländern. Sollte diese Epidemie nicht zeitnah gestoppt werden können, dürfte es immer unwahrscheinlicher werden, dass die Produktionslücken im weiteren Jahresverlauf aufgeholt werden. Für Unsicherheiten sorgt daneben auch die Gefahr einer potenziellen Eskalation von geopolitischen Spannungen, vor allem zwischen den USA und dem Iran. Belastend wirken daneben soziale Unruhen und eine mögliche Verschlechterung der Beziehungen der USA zu wichtigen Handelspartnern sowie die weiterhin unklaren wirtschaftlichen Folgen des Brexit in Europa. Folglich wird im Jahr 2020 eine weltweit störungsanfällige Konjunktur erwartet, insbesondere auch in Europa.

Chinas Wirtschaft wird 2020 voraussichtlich mit einem Plus von 5,6 % (IWF) schwächer wachsen als zuletzt. Darin berücksichtigt sind die Corona-Effekte für das 1. Quartal 2020. Die getroffene aktuelle Prognose setzt jedoch voraus, dass die chinesische Wirtschaft ab dem 2. Quartal 2020 wieder zur Normalität zurückfindet. Entsprechend hoch ist das Prognoserisiko. Daneben könnte das erwartete Wachstum durch eine weitere Entspannung im Handelskonflikt mit den USA beflügelt werden, wobei sich eine vollständige Rücknahme der gegenwärtig aufgestellten Restriktionen bislang nicht abzeichnet. Währenddessen setzt China den Strukturwandel hin zu mehr Hochtechnologie und Dienstleistungen sowie einer stärkeren Binnennachfrage fort. Dieser Zustand dämpft zwar die Expansionsrate, trägt jedoch maßgeblich zu einer Stabilisierung der Wirtschaft des Landes bei. Auch bezüglich der ASEAN-5-Staaten wird, insbesondere begünstigt von hohen Infrastrukturinvestitionen und niedrigeren Zinsen, ein Wachstum von etwa 4,8 % erwartet. Für Indien, Brasilien und Russland rechnet der IWF sogar mit einer höheren Zunahme der Wirtschaftsdynamik. Damit zeichnet sich für die Schwellen- und Entwicklungsländer eine spürbare Belebung der

Wirtschaft ab, mit einer Steigerung der Wirtschaftsleistung um 4,4 % im Jahr 2020 (IWF; 2021: + 4,6 %).

Dagegen bleiben die Konjunkturperspektiven in den Industriestaaten verhalten. Aufgrund hoher Unsicherheiten und potenzieller Risiken ist eine spürbare Erholung der Industrieproduktion und Investitionstätigkeit im Jahr 2020 kaum realisierbar. Für diese Ländergruppe erwartet der IWF eine Stabilisierung des Wachstumstempos mit jeweils nur 1,6 % in den Jahren 2020 und 2021. Vor allem für die USA ist davon auszugehen, dass die Dynamik deutlich abnehmen wird, zumal die Exporte und Investitionen zur schwächeren Entwicklung neigen. Dagegen stützen die expansive Geldpolitik der Notenbank (FED) und der robuste Arbeitsmarkt den Privatkonsum in den USA. Unter Berücksichtigung der vorherrschenden Rahmenbedingungen geht der IWF davon aus, dass die US-Wirtschaft 2020 um 2,0 % und im Folgejahr 2021 um 1,7 % expandieren wird. Auch Kanadas Wirtschaft wächst, mit jeweils 1,8 % im Jahr 2020 und 2021. Ebenfalls auf einem moderaten, aber robusten Kurs bleibt Großbritannien, wohingegen für Japan ein sehr schwaches Wachstum prognostiziert wird.

In Europa stabilisiert sich die Konjunktur zwar, dennoch bleibt das Expansionstempo gering und risikobehaftet. Die Ausgestaltung der zukünftigen Handelsregeln der Europäischen Union mit Großbritannien stellt nach wie vor einen nicht kalkulierbaren Faktor dar. Eine nicht zu unterschätzende Belastung könnte auch aus dem abzuschließenden Handelsabkommen mit den USA erwachsen, zumal die US-Administration jederzeit neue Handelsrestriktionen gegen Europa installieren könnte. In Verbindung mit den strukturellen Problemen Italiens und Frankreichs bleibt das Potenzial in Europa damit zunächst limitiert. Belebend wirken demgegenüber die lockere Geldpolitik der Europäischen Zentralbank (EZB) und eine überwiegend expansive Fiskalpolitik. Die wesentlichen Stützen der Konjunktur im Euroraum 2020 bleiben somit voraussichtlich der private und staatliche Konsum sowie die florierende Bauwirtschaft. Zudem wird eine leichte Erholung der Exporte

angenommen. In diesem Umfeld erwartet der IWF für den Euroraum ein moderates Wachstum in den zwei kommenden Prognosejahren (2020: + 1,3 %, 2021: + 1,4 %). Dabei verzögert sich die zyklische Erholung in Deutschland noch (IfW, Kiel), vorrangig bedingt durch die anhaltende Industrieschwäche. So schrumpfen 2020 beispielsweise die Ausrüstungsinvestitionen, wohingegen der Privat- und Staatskonsum wie auch die Bauinvestitionen weiter zunehmen. Zusammengefasst wird hierzulande für 2020 ein BIP-Wachstum von rechnerisch 1,1 % erwartet. Bereinigt um etwaige Kalendereffekte zeichnet sich laut der Deutschen Bundesbank jedoch erneut nur ein Plus von 0,6 % ab.

Prognosen für das BIP-Wachstum (real)

in %	2019	2020e	T027 2021e
Welt ¹	+ 2,9	+ 3,2	+ 3,4
USA ²	+ 2,3	+ 2,0	+ 1,7
China ³	+ 6,1	+ 5,6	+ 5,8
Eurozone ⁴	+ 1,2	+ 1,3	+ 1,4
Deutschland ⁵	+ 0,6	+ 1,1	+ 1,4

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

Zum Teil eingetrübte Rahmenbedingungen für wichtige Kundenindustrien der NORMA Group

Trotz der zu erwartenden Stabilisierung der internationalen Konjunktur in den Jahren 2020 und 2021 sind auch die Perspektiven für wichtige Kundenindustrien der NORMA Group angesichts der verhaltenen allgemeinen Wachstumsdynamik und der hohen Konjunkturrisiken teilweise eingetrübt.

Maschinenbau

Im Zuge einer globalen Konjunkturstabilisierung 2020 dürfte der Abschwung im weltweiten Maschinen- und Anlagenbau zumindest gebremst werden, jedoch ohne neuen Schwung zu entfalten. So werden viele Konjunkturimpulse in erster Linie den

Privatkonsum und die Bauwirtschaft stimulieren. In vielen anderen Industriesegmenten lässt die Aufhellung der Perspektiven noch auf sich warten. Dafür spricht, dass sich die Auslastung der Industriekapazitäten in den USA und Europa deutlich verschlechtert hat. Gepaart mit den hohen Unsicherheiten im Hinblick auf Krisen, Handelsrestriktionen und die nicht einschätzbaren Folgen des Brexit, zeichnet sich zudem noch keine echte Trendwende zugunsten lebhafterer Investitionen ab. Folglich erwartet der Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau (VDMA), dass das Jahr 2020 im besten Fall ein Übergangsjahr wird. Wichtige zyklusunabhängige Branchentreiber sind die Automatisierung, Digitalisierung und in vielen Ländern der Umweltschutz, aber auch der Umbau der Energiewirtschaft. Der VDMA rechnet für 2020 im Hinblick auf den globalen realen Weltmaschinenumsatz ohne China mit einem Rückgang von 1 %. Diese Annahme wird unter der Voraussetzung getroffen, dass keine zusätzlichen Handelsrestriktionen auferlegt werden. Auf Einzelländerebene ist hervorzuheben, dass sich die Entwicklung in Südostasien und Südkorea belebt. Auch die Türkei, Russland und Lateinamerika dürften sich moderat erholen, hingegen bleiben die Perspektiven in Japan (– 1 %), den USA (– 1 %), Großbritannien (– 1 %), der EU (– 1 %) und dem Euroraum (– 2 %) negativ. Bezüglich Deutschlands Maschinenbau ist der VDMA zurückhaltend und prognostiziert für das Jahr 2020 ein nochmaliges Schrumpfen von Produktion und Umsatz um real 2 %.

Maschinenbau: reale Veränderung des Branchenumsatzes

in %	2018	2019	2020e
China	8 ¹	4	2
USA	5	– 1	– 1
Eurozone	4	– 1	– 2
Welt (ohne China)	5 ¹	– 2	– 1

1_revidierte Daten laut NBS (VDMA)

Quelle: Verband Deutscher Maschinen- und Anlagebau (VDMA)

Automobilindustrie

Die Automobilindustrie vollzieht einen tiefgreifenden Technologiewandel. Wesentliche Treiber der Branche sind fortgesetzt die in vielen Ländern politisch und gesellschaftlich geforderte Senkung der Schadstoffemissionen und die Forderung nach klimaneutralen Fortbewegungsmitteln. Damit werden die nächsten Jahre durch einen forcierten Ausbau der Elektromobilität (inklusive Hybridantrieben) geprägt sein. Ein weiteres wichtiges Thema bleibt auch die Entwicklung verbrauchsarmer Verbrennungsmotoren und zusätzlicher, innovativer Antriebstechnologien. Für das Jahr 2020 wird keine wirkliche Trendwende für den Automobilweltmarkt erwartet, zumal nach wie vor Nachfrageimpulse in den Volumenmärkten fehlen. So rechnet der Verband Deutscher Automobilbauer (VDA) damit, dass der weltweite Pkw-Absatz 2020 um 1 % auf 78,9 Mio. Stück sinkt. Für den etwas breiter definierten Markt der Light Vehicles (LV, bis 6 t) erwarten die Branchenexperten von LMC Automotive (LMCA) ein stabiles Absatzniveau von 90,3 Mio. LV (+ 0,1 %) und sind, bezogen auf die weltweite Produktion, sogar leicht zuversichtlich. Diese soll 2020 nach zwei schwachen Vorjahren um 1,1 % auf fast 90,4 Mio. LV steigen. Während in den USA (+ 5,4 %), Indien (+ 1,3 %) und Deutschland (+ 2,5 %) Erholungseffekte erwartet werden, rechnet LMCA in Japan (– 3,4 %) mit Einbußen und in China und Europa mit einer Stagnation (jeweils + 0,5 %). Für den Lkw-Markt wird 2020 ein Rückgang prognostiziert. Der weltweite Absatz und die Produktion von Lkw und Bussen sollen um jeweils 7,7 % schrumpfen. Für 2021 wird dann eine Erholung im Lkw-Bereich erwartet.

Automobilindustrie: globale Produktions- und Absatzentwicklung (Light Vehicles, Nutzfahrzeuge)

in %	2018	2019	2020e	T029 2021e
Produktion Light Vehicles	– 1,0	– 5,0	1,1	2,6
Absatz Light Vehicles	– 0,8	– 4,5	0,1	2,4
Absatz Nutzfahrzeuge	4,7	– 2,3	– 7,7	3,8

Quelle: LMC Automotive

Bauindustrie

Asiens Bauwirtschaft (China, Indien, Südostasien) ist durch einen positiven Trend geprägt. Wesentliche Treiber sind der außerordentlich hohe Bedarf im Wohnungsbau und der rapide Aus- und Umbau der Infrastruktur. Zudem gewinnen vor allem in China auch Investitionen in den Umweltschutz und die Wasserwirtschaft an Bedeutung. Für die Bauindustrie in Europa prognostiziert das Branchennetzwerk Euroconstruct (unter anderem ifo-Institut) einen stetigen Aufschwung, der durch das anhaltende Niedrigzinsniveau und den hohen Baubedarf im Wohnungsbereich und der Infrastruktur begünstigt wird. Weitere Impulse kommen auch hier von strengeren Umweltauflagen und höheren Förderprogrammen. Dagegen zeigen sich Unternehmen bei den Bauinvestitionen eher zurückhaltend. Damit wird prognostiziert, dass die reale Bauproduktion im Jahr 2020 um 1,1 % steigt (2021: + 0,9 %, 2022: + 1,1 %). Lebhaftere Bauaktivitäten bei Modernisierung und Instandhaltung lösen dabei den Neubau als Haupttreiber ab. In Osteuropa wächst die Bauproduktion 2020 um real 3,7 %, in Westeuropa um 1,0 %. Deutschlands Baubranche bleibt im Aufschwung: 2020 dürften die Bauinvestitionen hierzulande um 2,2 % und 2021 um 2,5 % zulegen (IfW). Das DIW (Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung) prognostiziert für das nominale Wohnungsbauvolumen im Jahr 2020 einen Zuwachs von 6,8 % auf EUR 264 Mrd., wobei das Neubauvolumen um 5,8 % und die Bauleistungen an Bestandsgebäuden um 7,2 % steigen sollen. Für den sonstigen Hochbau (ohne Wohnungen) wird mit einem Wachstum von 6,5 % gerechnet, während der Tiefbau ein Plus von 7,1 % erreichen soll.

In den USA hatten insbesondere die Bauaktivitäten im privaten Sektor zuletzt an Schwung verloren. 2019 stiegen die Neubaubeginne (+ 3,2 %) und Baugenehmigungen (+ 3,9 %) langsamer als die Baufertigstellungen (+ 5,6 %). Jedoch könnten weiter sinkende Hypothekenzinsen zu einer erneuten Belebung des US-Wohnungsbaus führen. Der öffentliche Bau in den USA durchläuft daneben einen kräftigen Aufschwung, vorrangig getrieben durch lebhaftere Investitionen in die Renovierung und

Modernisierung der Infrastruktur inklusive Straßenbau sowie bei Siedlungs- und Regenwasseranlagen. Dem steht 2020 laut den Branchenspezialisten von JBREC (John Burns Real Estate Consulting) eine geringere Neubauaktivität gegenüber. In Summe rechnet JBREC damit, dass die Nachfrage in den für die NDS-Aktivitäten der NORMA Group relevanten Marktsegmenten nach einem mehrjährig steilen Anstieg nun im Jahr 2020 stagnieren und 2021 mit einem Minus von fast 5 % eine kurze zyklische Delle durchlaufen wird. Neuer Rückenwind soll sich dann wieder ab 2022 einstellen.

Bauindustrie: T030 Entwicklung der europäischen Bauproduktion

in %	2018	2019	2020e	2021e
Westeuropa	2,6	2,0	1,0	0,8
Osteuropa	12,8	7,3	3,7	1,3
Europa	3,2	2,3	1,1	0,9

Quelle: Euroconstruct / ifo Institut (insgesamt 19 Kernmärkte)

In den herangezogenen Quellen für die hier vorangestellte gesamtwirtschaftliche Perspektive für das Jahr 2020 war zum Zeitpunkt der Erstellung des Geschäftsberichts 2019 das Ausmaß der negativen wirtschaftlichen Auswirkungen des Coronavirus noch nicht reflektiert. Aufgrund der gegenwärtigen Entwicklungen ist das Prognoserisiko deutlich gestiegen. Folglich wird davon ausgegangen, dass die weitere Ausbreitung von COVID-19 zu negativen Abweichungen der nachfolgend dargelegten Prognose über die künftige Entwicklung der NORMA Group SE im Geschäftsjahr 2020 führen wird.

Künftige Entwicklung der NORMA Group

Die NORMA Group legt einen zentralen Fokus auf Wertschöpfung. Wesentliches Ziel ist dabei die nachhaltige Steigerung des Unternehmenswerts. → ZIELE UND STRATEGIE, S. 49 Daran angelehnt werden auch künftig profitables Wachstum sowie Diversifizierung des Geschäfts hinsichtlich Endmärkten, Regionen

und Kunden im Vordergrund stehen. Die Geschäftsaktivitäten werden dabei insbesondere auf die zukunftssträchtigen Bereiche Wassermanagement und Elektromobilität ausgerichtet, die auch einen Schwerpunkt der Entwicklungsaktivitäten der NORMA Group bilden. → FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG, S. 55

Darüber hinaus werden die Geschäftsaktivitäten durch weitere Akquisitionen gezielt ausgebaut. Der Schwerpunkt der M&A-Aktivitäten liegt auf Unternehmen, die entweder zur Marktkonsolidierung beitragen oder dem Eintritt in neue margenstarke Märkte dienen. Zudem stehen die Internationalisierung und insbesondere der Ausbau der Aktivitäten in der Region Asien-Pazifik weiterhin im Fokus. Damit sollen die Chancen in diesem wichtigen Wachstumsmarkt genutzt und die Wertschöpfung in der jeweiligen Region bzw. dem jeweiligen Land erfolgen.

Im Bereich Forschung und Entwicklung kommt dem langfristigen Erhalt der Innovationsfähigkeit des Unternehmens nach wie vor eine bedeutende Rolle zu. Der Fokus der Entwicklungsaktivitäten liegt daher unverändert auf der Stärkung der Innovationskraft und der Entwicklung innovativer Produkte, die dazu beitragen, die industriellen Herausforderungen der Kunden zu lösen. Ein besonderer Schwerpunkt liegt dabei auch auf der Entwicklung von Lösungen für die Bereiche Wassermanagement sowie Elektromobilität (inklusive Hybridantrieben).

Darüber hinaus arbeitet die NORMA Group weiterhin intensiv an der Umsetzung der in der CR-Roadmap 2020 definierten Nachhaltigkeitsziele. Einen Schwerpunkt bildet dabei unter anderem die Quantifizierung der Umweltauswirkungen in der Lieferkette. → CR-BERICHT 2019

Gesamtaussage des Vorstands zur voraussichtlichen Entwicklung

Umsatzwachstum 2020

Basierend auf den ursprünglich beschriebenen Einschätzungen der relevanten Wirtschaftsforschungsinstitute und Branchenverbände und der aktuell angespannten Auftragslage, ausgelöst durch anhaltend schwierige Rahmenbedingungen in einigen Industrien bzw. den für die NORMA Group relevanten Märkten, ist der Vorstand der NORMA Group vor der aktuellen Ausbreitung von COVID-19 (Coronavirus) für das Geschäftsjahr 2020 von einem merklichen Rückgang des organischen Umsatzes ausgegangen. Darin war zum damaligen Zeitpunkt berücksichtigt, dass die negativen Effekte von COVID-19 insbesondere im 1. Halbjahr 2020 sichtbar werden. Die getroffenen Annahmen basierten auf der Einschätzung, dass es zu keiner weltweiten Ausbreitung des Virus kommen wird, die zu einer wesentlichen Beeinträchtigung der Weltwirtschaft über die erste Jahreshälfte hinaus führen könnte. Zwar war auch nicht davon auszugehen, dass die im weiteren Jahresverlauf negativ sichtbar werdenden Effekte vollständig ausgeglichen werden könnten, jedoch ist der Vorstand bei der Erstellung der ursprünglichen Prognose auch nicht von einer derartig dramatischen Zuspitzung der Lage und den daraus folgenden wirtschaftlichen Konsequenzen ausgegangen. Dennoch sieht der Vorstand den Konzern aufgrund der globalen Geschäftsaktivitäten und der breiten Diversifikation langfristig gut aufgestellt, um mit den vorherrschenden Markttendenzen in den verschiedenen Endmärkten und Regionen gezielt umgehen zu können.

Insgesamt erwartete der Vorstand der NORMA Group – vor der Ausbreitung von COVID-19 – für den Bereich DS ein solides organisches Wachstum, wohingegen er für das EJT-Geschäft 2020 von einem merklichen organischen Rückgang ausging, insbesondere aufgrund der Entwicklung im Lkw-Bereich.

Vor der Ausbreitung von COVID-19 ging der Vorstand für die Region EMEA basierend auf den Annahmen eines sich stabilisierenden wirtschaftlichen Umfeldes und der nach wie vor niedrigen Leitzinsen davon aus, dass sich die schwierigen Rahmenbedingungen in der europäischen Automobilindustrie im Jahr 2020 erholen werden. Vor diesem Hintergrund war in den für die NORMA Group relevanten Endmärkten in der Region EMEA im laufenden Geschäftsjahr von einem stabilen organischen Umsatz auszugehen.

Für die Region Amerika erwartete der Vorstand für das Geschäftsjahr 2020 vor der Ausbreitung von COVID-19 insgesamt einen merklichen Rückgang des organischen Umsatzes gegenüber dem Vorjahr – dabei wurde der Rückgang in dem für den Konzern wichtigen Endmarkt der Nutzfahrzeuge in den USA besonders stark erwartet. Dagegen ging das Management für den US-amerikanischen Pkw-Markt, basierend auf Einschätzungen von Branchenexperten, von Erholungseffekten im laufenden Geschäftsjahr aus. Auch im Bereich Wassermanagement rechnete der Vorstand mit kräftigen Wachstumsimpulsen, wenn auch leicht schwächer als im Vorjahr. Risiken für die Region sah der Vorstand insbesondere in dem nach wie vor ungelösten Handelskonflikt zwischen den USA und China sowie in der protektionistischen Zollpolitik der US-Regierung.

In der Region Asien-Pazifik ging der Vorstand der NORMA Group vor der Ausbreitung von COVID-19 von einem leichten organischen Rückgang aus. Wesentliche Treiber, die in die Prognose eingeflossen waren, sind der außerordentlich hohe Bedarf im Wohnungsbau und der rapide Aus- und Umbau der Infrastruktur. Damit erwartete das Management, dass sich insbesondere das DS-Geschäft kräftig positiv entwickeln würde, wohingegen im Bereich EJT weiterhin ein leicht rückläufiger organischer Umsatz prognostiziert wurde. Wesentliche Belastungsfaktoren sind nach wie vor die bereits zuvor beschriebenen Auswirkungen des Coronavirus sowie der anhaltende Handelskonflikt zwischen den USA und China, zumal eine vollständige Rücknahme der implementierten Restriktionen sich noch nicht abzeichnet.

Risiken, die sich negativ auf die Umsatz- und Ertragslage der NORMA Group auswirken können, sieht der Vorstand, neben der weiteren Ausbreitung des Coronavirus, vor allem auch in den ungewissen Auswirkungen geopolitischer Krisen. Dazu zählt beispielsweise das zwischen der Europäischen Union und den USA abzuschließende Handelsabkommen.

Ohne Berücksichtigung der Ausbreitung des COVID-19 und vor dem Hintergrund der beschriebenen Annahmen und Unsicherheiten erwartete der Vorstand der NORMA Group für das Geschäftsjahr 2020 einen merklichen organischen Umsatzrückgang in der Bandbreite von rund – 2 % bis rund – 4 % und damit eine gegenüber dem Vorjahr ähnliche Umsatzentwicklung. Das genaue Ausmaß des organischen Rückgangs ist insbesondere von der weiteren Ausbreitung des Virus, den notwendigen Eindämmungsmaßnahmen beispielsweise den damit in Zusammenhang stehenden Produktionsunterbrechungen abhängig. Die NORMA Group plant, ihre Prognose im weiteren Jahresverlauf detaillierter zu präsentieren, sobald die genauen Folgen in Zusammenhang mit COVID-19 besser einzuschätzen sind. Währungseffekte können sich je nach Wechselkursen zum Euro zusätzlich positiv oder negativ auf das Wachstum auswirken.

Auf Basis der beschriebenen Unsicherheiten in Zusammenhang mit der Ausbreitung von COVID-19, werden sich bei den ursprünglich angenommenen Prognosen hinsichtlich der weiter unten aufgeführten Kennzahlen spürbare Abweichungen ergeben, die zur Veröffentlichungszeitpunkt des vorliegenden Berichts noch nicht gänzlich eingeschätzt werden können. Nachfolgend werden jeweils die ursprünglichen Annahmen des Managements dargelegt.

Entwicklung der Materialeinsatzquote

Aufgrund der anhaltend schwierigen wirtschaftlichen Bedingungen in ausgewählten Industriezweigen, insbesondere im Automobilsektor, einhergehend mit einem deutlichen Rückgang der globalen Nachfrage, hatte sich das Preisniveau bei technischen

Kunststoffen im Jahr 2019 – vor der Coronakrise – zuletzt entspannt und die Versorgungslage damit weitestgehend stabilisiert. Die Möglichkeit einer Erholung der Weltwirtschaft, die zu Lieferengpässen bei technischen Kunststoffen und den damit verbundenen Preiserhöhungen führen könnte, war bislang nicht abzusehen und wurde daher als unwahrscheinlich eingeschätzt.

Bei Stahl- und Metallkomponentenbezügen blieben Unsicherheiten bezüglich weiterer protektionistischer Maßnahmen seitens der USA bestehen. Diese waren demnach als möglicher Risikofaktor für Preissteigerungen bzw. ein anhaltend höheres Preisniveau insgesamt anzusehen. Die sich daraus ergebenden finanziellen Auswirkungen hätten jedoch ohne die Coronakrise durch eine stetige Erhöhung des Professionalisierungsgrades im Einkauf, den Abschluss langfristiger Verträge, die Möglichkeit der Weitergabe von Preisschwankungen an den Kunden sowie die Erzielung von Skaleneffekten im Konzern abgefangen werden können, sodass der Vorstand der NORMA Group – vor der Ausbreitung von COVID-19 – von einer im Vergleich zum Vorjahr in etwa unveränderten bereinigten Materialkostenquote ausging. Darin berücksichtigt waren auch erste positive Effekte aus dem im 4. Quartal 2019 implementierten Transformationsprogramm „Get on Track“.

Im Zuge der Coronakrise und der damit verbundenen wirtschaftlichen Auswirkungen, sind Lieferengpässe nun nicht mehr auszuschließen.

Entwicklung der Personalkostenquote

Für das Jahr 2020 ging der Vorstand – vor der Ausbreitung von COVID-19 – von einer stabilen Entwicklung der Personalkosten aus, wengleich das Management auch inflationäre Kosten erwartet. Jedoch dürfte das Kostenniveau durch einen Abbau weiterer Zeitarbeiter sowie durch zusätzliche Einsparungen im Rahmen laufender Effizienzprogramme positiv begünstigt werden. Damit erwartet das Management, dass die Personalkostenquote im laufenden Geschäftsjahr auf dem Niveau des Vorjahres liegen wird.

Aufwand in Forschung und Entwicklung

Zum langfristigen Erhalt ihrer Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit strebt die NORMA Group eine jährliche Investitionsquote in F&E-Aktivitäten von rund 5 % des EJT-Umsatzes an. Den Schwerpunkt der F&E-Aktivitäten bilden dabei nach wie vor die Fokussierung auf starke Zukunftsmärkte, so etwa die Entwicklung innovativer Produkte zur Lösung der industriellen Herausforderungen der Kunden mit einem besonderen Fokus auf der Entwicklung von Anwendungen im Bereich Wassermanagement sowie für die Elektromobilität (inklusive Hybridantrieben).

Bereinigte EBITA-Marge

Ein wichtiger Fokus der NORMA Group liegt auf der Erhaltung der Profitabilität. Entsprechend werden alle Geschäftsaktivitäten strategisch darauf ausgerichtet. Zusätzlich zur Umsetzung des im 4. Quartal 2018 beschlossenen und im Februar 2019 kommunizierten Rightsizing-Programms fokussiert das im November 2019 ausgerollte und öffentlich bekanntgegebene Transformationsprogramm „Get on Track“ darauf, die Profitabilität durch eine Optimierung der Standortkapazitäten in allen Regionen, eine systematische Überarbeitung der Strukturen und Prozesse – insbesondere durch Optimierungen im Einkauf – und eine Straffung des Produktportfolios sukzessive zu steigern. Für die Implementierung und Umsetzung des „Get on Track“-Transformationsprogramms wird mit einem kumulierten Gesamtkostenvolumen von rund EUR 45 Mio. bis EUR 50 Mio. bis 2023 gerechnet. Die im Rahmen dessen anfallenden Kosten werden, im Gegensatz zu den Kosten für die Umsetzung des Rightsizing-Programms, vollständig unbereinigt dargestellt. Ab dem Jahr 2020 soll das Transformationsprogramm zu Kosteneinsparungen führen, die bis 2023 auf jährlich EUR 40 Mio. bis EUR 45 Mio. steigen. Positiv auf die Profitabilität sollte zudem wirken, dass weitere Sonderkosten im Zusammenhang mit der Einführung des ERP-Systems in Lateinamerika nach aktuellem Kenntnisstand nicht zu erwarten sind. Vor diesem Hintergrund und unter Berücksichtigung des schwierigen Marktumfelds,

bedingt durch die Unsicherheiten bezüglich wirtschaftlicher und geopolitischer Rahmenbedingungen, sah der Vorstand der NORMA Group das Jahr 2020 daher im Wesentlichen als ein wichtiges Übergangsjahr, in dem die Weichen zur nachhaltigen Verbesserung der Profitabilität gelegt werden sollten. Das Management erwartete damit für das laufende Geschäftsjahr – vor der Ausbreitung von COVID-19 – wie bereits auch im Vorjahr – eine bereinigte EBITA-Marge auf dem Niveau von mehr als 13,0 %. Die nicht vorhersehbaren Folgen des Coronavirus werden aufgrund der notwendig gewordenen Maßnahmen, darunter beispielsweise Produktionsunterbrechungen, negative Auswirkungen auf die bereinigte EBITA-Marge der NORMA Group haben, sodass die bereinigte EBITA-Marge im Geschäftsjahr 2020 wahrscheinlich unter dem zuvor angenommenen Niveau des Vorjahres liegen wird.

Bereinigte EBIT-Marge

Basierend auf der im Hinblick zur bereinigten EBITA-Marge dargelegten Entwicklung und den Erwartungen, ging der Vorstand der NORMA Group – vor der Ausbreitung von COVID-19 – davon aus, dass das bereinigte EBIT ebenfalls auf dem Niveau des Vorjahres liegen wird, und erwartet in diesem Zusammenhang für das Geschäftsjahr 2020 eine bereinigte EBIT-Marge von mehr als 12 %. Ähnlich zu der Prognose hinsichtlich der bereinigten EBITA-Marge, erwartet der Vorstand der NORMA Group SE auch bei der bereinigten EBIT-Marge nun eine negative Abweichung von den ursprünglichen Annahmen.

Finanzergebnis von bis zu EUR – 15 Mio. erwartet

In Summe erwartete der Vorstand für 2020 – vor der Ausbreitung von COVID-19 – ein Finanzergebnis von bis zu EUR – 15 Mio. Darin enthalten sind Zinsbelastungen auf die Bruttoverschuldung des Konzerns mit einem durchschnittlichen Zinssatz von circa 2,4 % sowie weitere Aufwendungen für Währungssicherungen und Transaktionskosten.

Steuerquote zwischen 26 % und 28 %

Vor der Ausbreitung von COVID-19 erwartete der Vorstand für das Geschäftsjahr 2020 eine unveränderte Steuerquote zwischen 26 % und 28 %.

Leichter Rückgang des bereinigten Ergebnisses je Aktie

Auf Basis der vorangehend beschriebenen Entwicklung, insbesondere ausgelöst durch den organischen Umsatzrückgang, erwartete der Vorstand der NORMA Group – vor der Ausbreitung von COVID-19 – im Geschäftsjahr 2020 einen leichten Rückgang des bereinigten Ergebnisses je Aktie.

Bereinigungen des Ergebnisses

Der Vorstand der NORMA Group erwartete vor der Ausbreitung von COVID-19 im Geschäftsjahr 2020, wie in den Vorjahren, Bereinigungen aus den Allokationen der Kaufpreise auf abschreibungsfähige materielle und immaterielle Wirtschaftsgüter aus den Akquisitionen der vergangenen Jahre. Diese belaufen sich in Summe auf insgesamt rund EUR 25 Mio. Die im Rahmen des „Get on Track“-Transformationsprogramms anfallenden Gesamtkosten werden hingegen nicht bereinigt. Zudem sind aus dem Rightsizing-Programm im Geschäftsjahr 2020 keine Bereinigungen mehr zu erwarten.

NORMA Value Added (NOVA)

Vor der Ausbreitung von COVID-19 ging der Vorstand für das Geschäftsjahr 2020 von einem NOVA zwischen EUR 10 Mio. und EUR 20 Mio. aus.

Investitionsquote von rund 5 % angestrebt

Für das Geschäftsjahr 2020 rechnete der NORMA-Group-Vorstand – vor der Ausbreitung von COVID-19 – mit Investitionen (ohne M&A-Aktivitäten) in Höhe von rund 5 % des Konzernumsatzes. Damit werden sowohl Instandhaltungsinvestitionen als auch notwendige Investitionen in die Erweiterung des Geschäfts abgedeckt. Ein Fokus liegt dabei insbesondere auf dem Ausbau der Aktivitäten für zukünftiges Wachstum, Projekten zur Eingliederung von Prozessen und Funktionen (Insourcing) sowie dem Ausbau von Kapazitäten zur Lokalisierung der Produktion.

Operativer Netto-Cashflow

Aufgrund des erwarteten merklichen Umsatzrückgangs im Geschäftsjahr 2020 und des gegenüber dem Vorjahr unverändert erwarteten Margenniveaus bei einer zugleich gleichbleibenden Investitionsquote, den Auszahlungen für das Transformationsprogramm „Get on Track“ sowie der Optimierungsmaßnahmen im Bereich Working Capital und der weiteren Rückführung der Factoring-Programme rechnete das Management der NORMA Group – vor der Ausbreitung von COVID-19 – mit einem operativen Netto-Cashflow von rund EUR 110 Mio.

Nachhaltige Dividendenpolitik

Sofern es die künftige wirtschaftliche Situation erlaubt, verfolgt die NORMA Group eine nachhaltige Dividendenpolitik, die sich an einer Ausschüttungsquote von circa 30 % bis maximal 35 % des bereinigten Konzernjahresergebnisses orientiert. Aufgrund der gegenwärtigen wirtschaftlichen Entwicklungen in Zusammenhang mit COVID-19, soll der vom 14. Mai auf den 30. Juni 2020 verschobenen Hauptversammlung aus heutiger Sicht vorgeschlagen werden, die Dividende für das Geschäftsjahr 2019 auszusetzen.

Marktdurchdringung und Innovationsfähigkeit

Der Grad der Marktdurchdringung spiegelt sich mittelfristig im organischen Wachstum wider. Die Sicherung der Innovationsfähigkeit ist für die Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit der NORMA Group essenziell. Als Kennzahl zur Messung und Steuerung der Innovationskraft im Unternehmen erfasst die NORMA Group die Anzahl der Erfindungsmeldungen pro Jahr. Für den Konzern werden jährlich über 20 neue Erfindungsmeldungen angestrebt.

Problemlösungsverhalten der Mitarbeiter

Das Problemlösungsverhalten, das sich unter anderem in der Anzahl der Kundenreklamationen niederschlägt, misst und steuert die NORMA Group über die folgenden zwei Leistungsindikatoren: vom Kunden zurückgewiesene fehlerhafte Teile (Parts per Million, PPM) und die Anzahl qualitätsbedingter Beanstandungen. Für den Indikator PPM wird bis 2020 jährlich produktgruppenabhängig ein Wert von unter 20 angestrebt. Die Kundenreklamationen sollen im Jahresmittel unter acht pro Monat liegen.

Nachhaltige Unternehmensentwicklung

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

Die vorliegende Prognose für das Geschäftsjahr 2020 wurde vor der Ausbreitung von COVID-19 getroffen. Der Vorstand geht davon aus, dass die gegenwärtig aus der weiteren Ausbreitung des Virus noch schwer einschätzbaren Folgen und Nachwirkungen in negativen Abweichungen hinsichtlich der hier ursprünglich getroffenen Prognose zur künftigen Entwicklung der NORMA Group SE im Geschäftsjahr 2020 resultieren werden.

Prognose für das Geschäftsjahr 2020

T031

Organisches Umsatzwachstum	Merklicher organischer Umsatzrückgang von rund – 2 % bis – 4 % EMEA: stabiler organischer Umsatz Amerika: merklicher organischer Rückgang APAC: leichter organischer Rückgang DS: solides organisches Wachstum EJT: merklicher organischer Rückgang
Bereinigte Materialeinsatzquote	Ungefähr auf Höhe des Vorjahres
Bereinigte Personalkostenquote	Ungefähr auf Höhe des Vorjahres
Aufwand in F&E (in Relation zum EJT-Umsatz)	Rund 5 % des EJT-Umsatzes
Bereinigte EBITA-Marge	Mehr als 13 %
Bereinigte EBIT-Marge	Mehr als 12 %
NOVA (NORMA Value Added)	Zwischen EUR 10 Mio. und EUR 20 Mio.
Finanzergebnis	Von bis zu EUR – 15 Mio.
Steuerquote	Zwischen 26 % und 28 %
Bereinigtes Ergebnis je Aktie	Leichter Rückgang
Investitionsquote (ohne Akquisitionen)	Operative Investitionen von rund 5 % des Konzernumsatzes
Operativer Netto-Cashflow	Rund EUR 110 Mio.
Dividende / Ausschüttungsquote	Ca. 30 % bis 35 % des bereinigten Konzernjahresergebnisses
Anzahl der jährlichen Erfindungsmeldungen	Über 20
Anzahl der vom Kunden zurückgewiesenen fehlerhaften Teile (Parts per million / PPM)	Unter 20
Anzahl qualitätsbedingter Beanstandungen / Monat	Unter 8

Risiko- und Chancenbericht

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

Risiko- und Chancenmanagementsystem

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

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

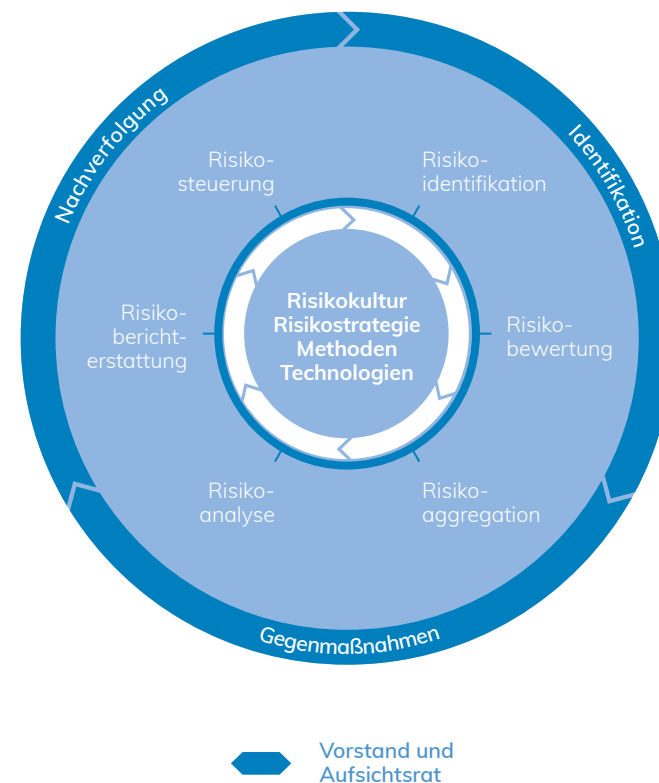
Risikomanagementprozess

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

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

Risikomanagementsystem der NORMA Group

G024



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

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

Risikoberichterstattung

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

Um die Gesamtrisikolage der NORMA Group zu analysieren und geeignete Gegenmaßnahmen einleiten zu können, werden Einzelrisiken der lokalen Geschäftseinheiten, der Segmente sowie konzernweite Risiken zu einem Risikoportfolio aggregiert. Dabei entspricht der Konsolidierungskreis des Risikomanagements dem

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

Chancenmanagementprozess

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

Internes Kontroll- und Risikomanagementsystem im Hinblick auf den Konzernrechnungslegungsprozess

Bezüglich der Rechnungslegung und externen Finanzberichterstattung der NORMA Group lässt sich das interne Kontroll- und Risikomanagementsystem anhand der folgenden wesentlichen Merkmale beschreiben. Das System ist auf die Identifikation, Analyse, Bewertung und Steuerung von Risiken sowie die Überwachung dieser Aktivitäten ausgerichtet. Die Ausgestaltung dieses Systems nach den spezifischen Anforderungen des

Unternehmens fällt in den Verantwortungsbereich des Vorstands. Gemäß der Geschäftsverteilung gehören die für die Rechnungslegung zuständigen Bereiche Bilanzierung und Finanzen zum Ressort des Finanzvorstands. Diese Funktionsbereiche definieren und überprüfen die konzernweiten Rechnungslegungsstandards innerhalb des Konzerns und führen die Informationen zur Aufstellung des Konzernabschlusses zusammen. Wesentliche Risiken für den Rechnungslegungsprozess ergeben sich aus der Anforderung, richtige und vollständige Informationen in der vorgegebenen Zeit zu übermitteln. Dies setzt voraus, dass die Anforderungen klar kommuniziert und die betroffenen Einheiten in die Lage versetzt werden, die Anforderungen zu erfüllen.

Risiken, die sich auf den Rechnungslegungsprozess auswirken können, ergeben sich zum Beispiel aus der zu späten oder falschen Erfassung von Geschäftsvorfällen oder der Nichtbeachtung von Bilanzierungsregeln. Auch die Nichterfassung von Geschäftsvorfällen stellt ein potenzielles Risiko dar. Um Fehler zu vermeiden, basiert der Rechnungslegungsprozess auf der Trennung von Verantwortlichkeiten und Funktionen bzw. Zuständigkeiten sowie Plausibilitätsprüfungen im Rahmen der Berichterstattung. Sowohl die Erstellung der in den Konzernabschluss einbezogenen Abschlüsse der Gruppengesellschaften als auch die darauf aufbauenden Konsolidierungsmaßnahmen sind durch eine konsistente Einhaltung des Vier-Augen-Prinzips gekennzeichnet. Vor den jeweiligen Abschlussterminen sind umfangreiche und detaillierte Checklisten abzuarbeiten. Der Rechnungslegungsprozess ist vollständig in das Risikomanagementsystem der NORMA Group einbezogen. Damit ist sichergestellt, dass rechnungslegungsrelevante Risiken frühzeitig erkannt und somit ohne Verzug Maßnahmen zur Risikovorsorge und -abwehr ergriffen werden können.

Die Ordnungsmäßigkeit der Finanzberichterstattung der NORMA Group wird über das interne Kontrollsystem in Hinblick auf den Rechnungslegungsprozess gewährleistet. Zur Sicherstellung der Wirksamkeit des internen Kontroll- und Risikomanagementsystems erfolgen regelmäßige Überprüfungen

rechnungslegungsrelevanter Prozesse durch die Interne Revision. Diese wird auch durch externe Spezialisten unterstützt. Im Rahmen der Abschlussprüfung führt der Abschlussprüfer auch Prüfungshandlungen im Bereich des internen Kontrollsystems entsprechend dem risikoorientierten Prüfungsansatz durch, wodurch wesentliche Unrichtigkeiten und Verstöße mit hinreichender Sicherheit aufgedeckt werden.

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

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

Qualitätssicherung der in den Konzernabschluss einbezogenen Abschlüsse der Gruppengesellschaften wird durch die Zentralabteilung Group Accounting, Tax & Reporting wahrgenommen, die für die Erstellung des Konzernabschlusses verantwortlich ist. Die Erstellung des Konzernlageberichtes liegt in der Verantwortung der Zentralabteilung Investor Relations, die ebenfalls dem Finanzvorstand (CFO) der NORMA Group direkt berichtet. Zudem werden sowohl die Daten und Angaben der Gruppengesellschaften als auch die für die Konzernabschlusserstellung erforderlichen Konsolidierungsmaßnahmen sowie die Angaben im Konzernlagebericht unter Berücksichtigung der damit verbundenen Risiken durch Prüfungshandlungen externer Abschlussprüfer verifiziert.

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

Risiko- und Chancenprofil der NORMA Group

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

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

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

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

- Sehr unwahrscheinlich: bis zu 3 % Eintrittswahrscheinlichkeit
- Unwahrscheinlich: mehr als 3 % und bis zu 10 % Eintrittswahrscheinlichkeit
- Möglich: mehr als 10 % und bis zu 40 % Eintrittswahrscheinlichkeit
- Wahrscheinlich: mehr als 40 % und bis zu 80 % Eintrittswahrscheinlichkeit
- Sehr wahrscheinlich: mehr als 80 % Eintrittswahrscheinlichkeit

Finanzwirtschaftliche Risiken und Chancen

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

Konzerns für die Identifikation, Bewertung und Absicherung von Finanzrisiken verantwortlich. In diesem Zusammenhang wirken diverse Prozesse und organisatorische Strukturen zusammen, um Chancen und Risiken regelmäßig zu messen, zu bewerten und bei Bedarf entsprechende Maßnahmen einzuleiten. Group Treasury erstellt regelmäßig Analysen hinsichtlich Ausfall, Zins- und Währungs- sowie Liquiditätsrisiken. Die Ergebnisse werden anschließend intern erörtert und entsprechende Handlungen definiert. Über wesentliche Risiken unterrichtet das Group Treasury zudem die leitenden Mitarbeiter relevanter Abteilungen im Rahmen eines monatlichen Gremiums und diskutiert dabei den Umgang mit diesen Risiken sowie die potenziellen Auswirkungen auf die NORMA Group. → [KONZERNANHANG, S. 142](#)

Kapitalrisikomanagement

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

Ausfallrisiken

Ausfallrisiken bestehen darin, dass Vertragspartner der NORMA Group ihren aus der Geschäftstätigkeit und den Finanztransaktionen entstehenden Verpflichtungen nicht nachkommen. Dabei sind Ausfallrisiken in Hinblick auf Einlagen und andere abgeschlossene Geschäfte bei Kredit- und Finanzinstituten aufgrund der Art der betreffenden Aktiva und

Geschäftsbeziehungen sowie der Solidität der bestehenden Bankenpartner aktuell keine wesentliche Risikokategorie für die NORMA Group. Dennoch wird die Bonität der Vertragspartner kontinuierlich überwacht und im Zuge von regelmäßigen Senior-Management-Meetings diskutiert.

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

Liquiditätsrisiken und -chancen

Umsichtiges Liquiditätsrisikomanagement verlangt das Halten von ausreichenden Zahlungsmitteln oder marktgängigen Wertpapieren, die Verfügbarkeit von Finanzierungen über zugesagte Kreditlinien in angemessener Höhe und die Fähigkeit zur Glattstellung von Marktpositionen. Aufgrund der Dynamik des Geschäfts der NORMA Group ist 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 Group Treasury. Zum

31. Dezember 2019 beliefen sich die flüssigen Mittel (Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente) auf EUR 179,7 Mio. (2018: EUR 190,4 Mio.). Zudem verfügt die NORMA Group durch eine fest zugesagte revolvingende Kreditlinie bei nationalen und internationalen Kreditinstituten in Höhe von insgesamt EUR 50 Mio. über eine hohe finanzielle Flexibilität. Diese Linie wurde zum 31. Dezember 2019 nicht in Anspruch genommen. Im Zuge der im Jahr 2019 durchgeführten Refinanzierung wurde eine weitere, flexible Akkordeon-Linie verhandelt, welche die strategischen Handlungsfreiheiten der NORMA Group nochmals erhöht hat. Des Weiteren wurde im Jahr 2019 ein Commercial-Paper-Programm mit einem Gesamtvolumen in Höhe von EUR 300 Mio. aufgelegt, das flexibel genutzt werden kann, um kurzfristige Liquiditätsbedarfe zu decken. Diese mit Inhaberschuldverschreibungen gleichzusetzenden Geldmarktpapiere werden revolvingend für einen kurzfristigen Zeitraum von 1 bis 24 Wochen begeben und erlauben somit eine bedarfsgerechte Steuerung der gruppeneigenen Liquidität.

Finanzwirtschaftliche Chancen sieht die NORMA Group unter anderem in der hohen Bonität sowie der soliden Vermögens-, Finanz- und Ertragslage, die eine schrittweise Reduzierung der Kapitalkosten ermöglicht. Vor diesem Hintergrund hat die NORMA Group im abgelaufenen Geschäftsjahr eine vollständige Refinanzierung der fälligen Schuldscheinranche aus dem Jahr 2014 sowie dem im Jahr 2015 verhandelten Bankkredit erfolgreich durchgeführt. Die neue Finanzierung zeichnet sich durch noch mehr zugesagte Freiheitsgrade und niedrigere Zinskosten aus. Dieser neue Bankkredit über EUR 250 Mio. beinhaltet zusätzlich eine Nachhaltigkeitskomponente, welche an ein externes Rating gekoppelt ist. Durch eine weitere Verbesserung des Nachhaltigkeitsratings hat die NORMA Group die Möglichkeit, die externe Zinslast weiter zu senken. Zudem konnte neben der, zum Jahresende nicht genutzten, revolvingenden Kreditlinie auch eine flexible Akkordeon-Linie ausgehandelt werden, welche mit dem Unternehmenserfolg der NORMA Group wächst. Die liquiditätsbezogenen Chancen werden insbesondere aufgrund der positiven Einschätzung durch die Bankenpartner und der daraus

resultierenden Reputation am Kapitalmarkt als wahrscheinlich eingeschätzt. Vor dem Hintergrund der in der jüngeren Vergangenheit durchgeführten Refinanzierungsmaßnahmen, mit denen die Fremdkapitalkosten bereits deutlich gesenkt werden konnten, werden die potenziellen finanziellen Auswirkungen liquiditätsbezogener Chancen auf das Ergebnis der NORMA Group lediglich als gering bewertet. → [FINANZLAGE, S. 69](#)

Die Mehrheit der Finanzierungsverträge des Konzerns beinhaltet marktübliche Kreditrahmenbedingungen (Financial Covenants). Sollten diese nicht eingehalten werden, hätten die kreditgebenden Banken und Investoren das Recht, die Verträge neu zu bewerten sowie eine vorzeitige Rückzahlung zu verlangen. Die Nichteinhaltung der Kreditrahmenbedingungen hätte hohe finanzielle Auswirkungen. Daher wird die Einhaltung der Financial Covenants kontinuierlich überwacht, um bei Bedarf frühzeitig geeignete Maßnahmen ergreifen zu können und Verletzungen der Bedingungen zu vermeiden. Zur Sicherung von Bilanzpositionen in Fremdwährung, deren Bewertung zu Schwankungen in der Gewinn- und Verlustrechnung führt, nutzt die NORMA Group bei Bedarf rollierende Sicherungsgeschäfte. Group Treasury stellt sicher, dass jederzeit ausreichend Liquidität bzw. zugesagte Kreditlinien zur Verfügung stehen, um etwaige Zahlungsmittelabflüsse in Zusammenhang mit diesen Sicherungsmaßnahmen decken zu können. Dies wird kontinuierlich mittels Risikosimulationen überwacht und in Senior-Management-Meetings diskutiert. Die Wahrscheinlichkeit, dass die Liquiditätsrisiken die Aktivitäten der NORMA Group negativ beeinflussen, ist aufgrund der hohen finanziellen Flexibilität durch zugesagte und noch nicht genutzte Bankkreditlinien als sehr unwahrscheinlich zu beurteilen. Das Risiko, dass Financial Covenants nicht eingehalten werden, wird aufgrund der hohen Profitabilität und eines starken operativen Cashflows nach wie vor als sehr unwahrscheinlich eingeschätzt. Für den Fall eines (kurzfristig) erhöhten Liquiditätsbedarfs, der aktuell ausgehandelte Linien übersteigt, werden die Möglichkeiten der Mittelbeschaffung zu marktgerechten Konditionen, u.a. durch Begebung von neuen Schuldverschreibungen am Commercial-Paper-Kapitalmarkt, als sehr gut eingeschätzt.

Währungskursentwicklungen

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

Fremdwährungsrisiken werden, soweit sie nicht gegeneinander aufgerechnet werden können, nach Bedarf durch Terminkontrakte abgesichert. Die hohe Volatilität vieler Hauptwährungen sowie der besondere Einfluss des US-Dollars auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage im Konzern stellen ein nicht unbedeutendes Risiko dar, das nur teilweise und nur für eine kurzfristige Periode abgesichert werden kann. Mittelfristig wirkt die NORMA Group dem Währungsrisiko durch eine zunehmend lokale Produktion entgegen. → [PRODUKTION UND LOGISTIK, S. 74](#)

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. Durch den im Geschäftsjahr 2019 refinanzierten syndizierten Bankkredit wurde die Flexibilität in der Fremdwährungssteuerung zusätzlich erhöht. Der syndizierte Bankkredit sieht eine Ausnutzung der Kreditlinien in verschiedenen Währungen vor (so bspw. US-Dollar und Euro-Tranchen). Zudem führen die begebenen US-Dollar Schuldscheintranchen zu einer besseren Kongruenz der Zahlungsprofile in US-Dollar. Die verbleibenden Fremdwährungsrisiken werden in der Gruppe kontinuierlich überwacht und im Falle von Risikoüberschreitungen mittels derivativer Sicherungsinstrumente zeitlich rollierend in den Euro überführt. Translationsrisiken werden kontinuierlich von Group Treasury überwacht, aber im aktuellen Umfeld nicht mittels derivativer Sicherungsinstrumente gesichert. Daher

ergeben sich Umrechnungseffekte von Positionen aus der Bilanz und der Gesamtergebnisrechnung der Tochtergesellschaften in Fremdwährungsgebieten zu dem in Euro.

Die potenziellen finanziellen Auswirkungen von Chancen und Risiken im Zusammenhang mit Währungskursveränderungen werden auf Basis der durchgeführten Sensitivitätsanalysen als moderat bewertet. Die Wahrscheinlichkeit für den Eintritt dieser Chancen und Risiken wird vor dem Hintergrund der jüngsten Währungskursveränderungen und der bestehenden Unsicherheiten hinsichtlich der weiteren Entwicklung der relevanten Währungskurse als möglich eingeschätzt.

Zinsänderungen

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

Aktuell sind Fremdkapitalaufnahmen zum Teil über feste Kreditzinsen begeben und unterliegen somit keinem Zinsänderungsrisiko. → [ZIELE UND STRATEGIEN DES FINANZ- UND LIQUIDITÄTSMANAGEMENTS, S. 55](#)

Ursprünglich variabel verzinsten Kredite wurden teilweise mittels derivativer Instrumente synthetisch in Festzinspositionen überführt. Die NORMA Group hat über 60 % der variabel verzinsten USD-Darlehen in Höhe von USD 171 Mio. zinsgesichert. Die verbleibenden variabel verzinslichen USD-Darlehen sind ungesichert und werden kontinuierlich durch Group Treasury überwacht. Variabel verzinsten EUR-Darlehen in Höhe von EUR 165 Mio. sind dagegen ungesichert.

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

Zinserhöhungen kurzfristig als unwahrscheinlich und mittelfristig als möglich ein. In Anbetracht des aktuell niedrigen Zinsniveaus im Euroraum werden die Chancen einer weiteren Zinssenkung kurz- und mittelfristig als unwahrscheinlich angesehen. Im US-Dollar-Raum hingegen, wird die Wahrscheinlichkeit weiterer Zinssenkungen sowohl kurz- als auch mittelfristig für möglich erachtet, was zu entsprechenden Chancen für die NORMA Group führen würde. Das Risiko steigender US-Zinsen schätzt die NORMA Group kurzfristig als unwahrscheinlich und mittelfristig als möglich ein. Vor dem Hintergrund der bereits durchgeführten Maßnahmen zur Optimierung der Finanzierungsstrukturen werden die mit diesen Risiken und Chancen verbundenen finanziellen Auswirkungen als gering bewertet.

Zusammenfassend bewertet die NORMA Group die Chancen und Risiken aus Zinsänderungen grundsätzlich als möglich, wobei Risiken aus steigenden Zinsen kurzfristig sogar als unwahrscheinlich eingeschätzt werden. Die möglichen Auswirkungen werden in allen Szenarien sowohl kurz- als auch mittelfristig als gering eingestuft.

Volkswirtschaftliche und konjunkturelle Risiken und Chancen

Der Erfolg der NORMA Group hängt nicht unwesentlich von den makroökonomischen Entwicklungen ihrer Absatzmärkte und der Absatzmärkte ihrer Kunden ab. Deshalb werden sowohl in der Planung als auch im Risiko- und Chancenmanagement wichtige Indikatoren für die wirtschaftliche Entwicklung weltweit berücksichtigt. Für die Einschätzung der makroökonomischen Entwicklung nutzt die NORMA Group unter anderem Prognosen allgemein anerkannter Institutionen wie etwa des IWF, der Bundesbank und renommierter Wirtschaftsforschungsinstitute. Demnach ist 2020 mit einem globalen Wachstum von 3,2 % zu rechnen.

Im Vorjahr wurden hinsichtlich der konjunkturellen Entwicklung neben dem ungewissen Ausgang des Brexit-Prozesses sowie

den Folgen eines weiterhin zunehmenden Protektionismus die sich daraus ergebenden geopolitischen Risiken als wesentliche Risikofaktoren identifiziert. Zudem wurden eine sich gegenüber dem Vorjahr verstärkende Konjunkturabflachung in China sowie die hohen Staatsschulden in Italien und Frankreich und deren negativer Einfluss auf die konjunkturelle Entwicklung in Europa als weitere mögliche Risiken angesehen. Für das aktuelle Geschäftsjahr stellen die sich an den Brexit anschließenden Verhandlungen zur Ausgestaltung künftiger Handelsregeln mit der EU, protektionistische Aktivitäten im Zusammenhang mit dem möglichen Abschluss eines Handelsabkommens zwischen den USA und der EU sowie weitere geopolitische Krisen relevante Risikofaktoren dar. Analog der im Vorjahr getätigten Einschätzung könnten unter anderem die strukturellen Probleme in Italien und Frankreich weiterhin einen negativen Einfluss auf die konjunkturelle Entwicklung in Europa nehmen. Zudem sieht die NORMA Group in dem erstmals in China aufgetretenen Coronavirus (COVID-19) einen wesentlichen Belastungsfaktor für die Entwicklung der Weltwirtschaft im Geschäftsjahr 2020. Die weitere Ausbreitung des Virus sowie damit verbundene Eindämmungs- und Quarantänemaßnahmen können insbesondere in der ersten Jahreshälfte zu substantiellen Produktionsausfällen durch Werkschließungen sowie Nachfrageeinbrüchen führen und treffen aufgrund global integrierter Wertschöpfungsketten zunehmend auch zunächst nur mittelbar betroffene Bereiche und Industrien in Ländern außerhalb Chinas. In diesem Zusammenhang wird eine wesentliche Beeinträchtigung der globalen Konjunktur über die erste Jahreshälfte 2020 hinaus nicht erwartet. Sollte eine weitergehende Ausbreitung dieser Epidemie nicht zeitnah gestoppt werden, dürfte es jedoch immer unwahrscheinlicher werden, dass die negativen Effekte wie etwa Produktions- und Nachfragerücken im weiteren Jahresverlauf aufgeholt werden können.

In der Würdigung der möglichen gesamtwirtschaftlichen Folgen dieser Entwicklungen gelangt die NORMA Group zu der Einschätzung, dass eine gegenüber den Planungsannahmen negative Entwicklung der Weltkonjunktur derzeit unter



Klimawandel: Chancen und Risiken im Blick

Der richtige Umgang mit den Folgen des Klimawandels und der wachsenden Ressourcenknappheit wird immer wichtiger. Für die NORMA Group geht es darum, Risiken und Chancen des sich ändernden Umfelds zu identifizieren und Potenziale zu erkennen.

Der wachsende Markt für E-Mobilität ist eine Folge der fortwährenden Forderung nach einer Senkung der Treibhausgas-Emissionen. Hier ergeben sich Chancen für die NORMA Group, z. B. bei der Entwicklung von Systemen im Bereich des Thermomanagements von Batterien oder im Bereich Wasser, wenn es um Landschaftsbewässerung, Regenwassermanagement oder Infrastrukturlösungen geht.

Die NORMA Group hält jedoch auch die Risiken im Blick, die sich z. B. im Falle einer Bepreisung von Treibhausgas-Emissionen aus einer Verteuerung der Produktionsprozesse ergeben könnten. Auch eventuelle Geschäftseinbußen im Automobilbereich mit konventionellen Antrieben werden fortlaufend überwacht und entsprechende Maßnahmen nach Bedarf rechtzeitig eingeleitet.

Die innerhalb dieser Box eingebetteten Informationen sind nicht Teil des Lageberichts und werden daher keiner Prüfung unterzogen.

Berücksichtigung dieser Risiken als wahrscheinlich eingestuft wird. Sollte es durch diese Faktoren zu einer Beeinträchtigung der weltweiten Nachfrage kommen, werden die finanziellen Abweichungen gegenüber der Planung als moderat eingeschätzt. Eine über die Planungsannahmen hinausgehende positive Entwicklung der Weltkonjunktur stellt für die NORMA Group eine Chance dar. Durch ihre flexiblen Produktionsstrukturen kann die NORMA Group kurzfristig Kapazitäten erweitern und so auf eine allgemein erhöhte Nachfrage reagieren. Dass sich die weltweite konjunkturelle Lage und somit das Ergebnis der NORMA Group über die Planungsannahmen hinaus verbessert, schätzt die Gesellschaft als unwahrscheinlich ein. In der Gesamtbetrachtung des aktuellen makroökonomischen Klimas sowie der darauf basierenden Aussichten werden die möglichen finanziellen Auswirkungen dieser Chancen wie im Vorjahr als gering bewertet.

Branchenspezifische und technologische Risiken und Chancen

Die branchenspezifischen und technologischen Risiken und Chancen der NORMA Group sind in hohem Maße mit den Verhältnissen und Entwicklungen in den jeweiligen Kundenbranchen verknüpft. → [PRODUKTE UND ENDMÄRKTE, S. 47](#) Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Kundenbranchen in den für die NORMA Group relevanten Regionen EMEA, Amerika und Asien-Pazifik teils spezifische Charakteristika und Herausforderungen aufweisen.

Die Geschäftsaktivitäten mit Erstausrüstern für Pkw und Nfz sowie Kunden im Bereich Aftermarket repräsentieren für die NORMA Group nach wie vor die nach Umsatz betrachtet wesentlichsten Endmärkte. In diesem Bereich stellen insbesondere die weltweit immer strenger werdenden Emissionsvorgaben sowie der zunehmende Einsatz umweltfreundlicherer Antriebstechnologien eine Entwicklung dar, die für die NORMA Group mit unterschiedlichen Chancen und Risiken verbunden ist. So umfasst das aktuelle Produktportfolio der NORMA Group eine Vielzahl von Lösungen, die bei Personenkraftwagen und Nutzfahrzeugen mit

Verbrennungsmotor, inklusive Hybridfahrzeugen, zur Reduktion von Emissionen beitragen und die Kunden somit bei der Erfüllung der immer strenger werdenden Emissionsvorgaben unterstützen.

Auch für den Wachstumsmarkt der Elektromobilität ist die NORMA Group durch ihr zukunftsfähiges Produktportfolio gut aufgestellt. Demnach stellen die Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten in Bezug auf rein batteriebetriebene Elektrofahrzeuge sowie Hybridfahrzeuge einen strategischen Schwerpunkt dar, im Rahmen dessen neue Produktlösungen erarbeitet und bestehende Produkte kontinuierlich weiterentwickelt werden. Regulatorische Maßnahmen wie verschärfte Abgasnormen und die damit verbundene verstärkte Nachfrage nach umweltfreundlichen Technologien und Produkten eröffnen der NORMA Group somit vielfältige Chancen.

Demgegenüber können sich aus der anhaltenden Diskussion um die Einhaltung von Emissionsstandards bei Fahrzeugen mit Verbrennungsmotor für die NORMA Group Risiken ergeben. Diesen begegnet die NORMA Group durch kontinuierliche Initiativen zur Sicherung und zum Ausbau der Technologie- und Innovationsführerschaft sowie durch eine Fokussierung auf Kunden und Märkte. Entsprechend analysiert NORMA Group systematisch aktuelle Marktentwicklungen im Bereich von Zukunftstechnologien und bringt daran angelehnt konsequent neue Produkte hervor. So konnten bereits erste Produkte für den Bereich brennstoffzellenbetriebener Fahrzeuge erfolgreich am Markt platziert werden. So beliefert die NORMA Group bereits seit 2018 ein Leitungssystem für ein Brennstoffzellenfahrzeug in Serie, woraus sich weitere Forschungs- und Folgeprojekte ergeben können. Auch im Kontext eines stetig steigenden Anteils an rein batteriebetriebenen Elektrofahrzeugen wird es für die NORMA Group wichtig sein, in diesem dynamischen Umfeld weiterhin passende innovative Produktlösungen anbieten zu können. → [FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG, S. 55](#)

Eine weitere für die NORMA Group strategisch bedeutsame Branche stellt der Bereich Wassermanagement dar, der durch

die in den Vorjahren durchgeführten Akquisitionen konsequent ausgebaut und gestärkt wurde. Hier ergeben sich aus der in vielen Regionen zu beobachtenden zunehmenden Wasserknappheit und dem in diesem Zusammenhang gebotenen verantwortungsvollen Umgang mit dieser wichtigen Ressource unternehmerische Chancen.

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

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

Unternehmensstrategische Risiken und Chancen

Das strategische Ziel der NORMA Group ist die nachhaltige Steigerung des Unternehmenswerts. Im Hinblick auf dieses Ziel verfolgt die NORMA Group die Strategie, die Geschäftsaktivitäten durch organisches Wachstum sowie selektive wertsteigernde Akquisitionen profitabel auszuweiten und eine breite Diversifikation hinsichtlich der Produkte sowie der Regionen und Endmärkte zu erreichen, um damit weniger abhängig von einzelnen Produkten, Regionen und Endmärkten zu werden. Damit einher geht der Anspruch der NORMA Group, mit Innovationen, einer überlegenen Produktqualität und starken Marken in bestehenden Endmärkten zu wachsen bzw. neue Endmärkte zu erschließen sowie die Effizienz der Unternehmensprozesse in allen Funktionsbereichen und Regionen kontinuierlich zu verbessern. → [ZIELE UND STRATEGIE, S. 49](#)

Neben den strategischen Aktivitäten zur organischen Weiterentwicklung des Geschäfts sieht die NORMA Group insbesondere in der Strategie, die Geschäftsaktivitäten durch selektive wertsteigernde Akquisitionen profitabel auszuweiten, erhebliche

Chancen, das finanzielle Ergebnis des Konzerns nachhaltig zu steigern. Den Erfolg dieser Strategie konnte die NORMA Group mit den in der Vergangenheit durchgeführten Akquisitionen bereits mehrfach belegen. Sollte die Entwicklung der akquirierten Unternehmen jedoch im Einzelfall hinter den Erwartungen zum Akquisitionszeitpunkt zurückbleiben oder die Integration schwieriger als angenommen voranschreiten, könnten sich aus Akquisitionen jedoch auch Risiken für die NORMA Group ergeben. Mit den von der NORMA Group formulierten Ansprüchen an die Profitabilität potenzieller Akquisitionsobjekte, sorgfältigen Due-Diligence-Maßnahmen im Vorfeld der Akquisition sowie abgestimmten Integrationsplänen ist die NORMA Group gleichwohl der Auffassung, diese Risiken angemessen begrenzen zu können.

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

Im Hinblick auf die Effizienz der Unternehmensprozesse kann die NORMA Group durch die globale Ausrichtung Produktionsprozesse, die einen höheren manuellen Montageaufwand erfordern, in Ländern mit geringeren Lohnkosten ansiedeln und somit die Profitabilität absichern bzw. weiter steigern. Mit den entsprechenden Standortentscheidungen und den damit verbundenen Investitionen sind jedoch unweigerlich Risiken verbunden, sofern sich wesentliche bei der Investitionsentscheidung getroffene Annahmen nicht bewahrheiten. Die entsprechenden Risiken adressiert die NORMA Group mit sorgfältigen Analysen im Vorfeld von Investitionsentscheidungen sowie abgestuften Genehmigungsverfahren. Künftige Risiken aus bereits getroffenen Standortentscheidungen werden im Geschäftsjahr 2020 im Rahmen des Programms „Get on Track“ evaluiert und in Entscheidungen zur Optimierung von Standortkapazitäten einbezogen.

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

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

Leistungswirtschaftliche Risiken und Chancen

Rohstoffpreise

Die von der NORMA Group eingesetzten Materialien, insbesondere die Grundmaterialien Stahl und Kunststoff, unterliegen dem Risiko von Preisschwankungen. Die Preisentwicklung wird zudem indirekt durch die weltwirtschaftliche Konjunktur sowie durch institutionelle Kapitalanleger beeinflusst. Die NORMA Group begrenzt das Risiko steigender Einkaufspreise durch ein systematisches Material- und Lieferantenrisikomanagement. Mit einer leistungsfähigen Gruppeneinkaufsstruktur werden Skaleneffekte bei der Beschaffung der wichtigsten Warengruppen 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 24 Monaten ab, wodurch Risiken für die Materialversorgung minimiert und Preisschwankungen besser kalkulierbar werden.

Durch die zunehmenden protektionistischen Maßnahmen in Amerika blieb das hohe Preisniveau bei Stahl- und Metallkomponentenbezügen weitgehend bestehen. Die Stahl-Beschaffungsmärkte in Europa und Asien (China) zeigten bedingt durch die konjunkturelle Abschwächung ein Nachgeben der Preise. Die beim Edelstahl relevanten Legierungszuschläge stiegen unterjährig stark an, nachdem die indonesische Regierung ein vorgezogenes Exportverbot für Nickelerze verkündete. Bedingt durch schwächere Nachfrage und hohe Lagerbestände, insbesondere in China, notierten die Preise zum Jahresende wieder schwächer. Auch in Zukunft gehen Analysten von einem Risiko steigender Nickelpreise

und einem volatilen Markt aus. Dies ist begründet durch den Einsatz von Nickel in Batterien für die Elektromobilität.

Im Beschaffungsmarkt für Kunststoffe verzeichnete die NORMA Group zu Beginn des vergangenen Geschäftsjahres steigende Beschaffungspreise. Dies war zunächst auf die anhaltend hohe Nachfrage nach technischen Kunststoffen zurückzuführen. Infolgedessen hatten die Produzenten in einigen Fällen zunächst weiterhin Material allokiert. Aufgrund des wirtschaftlichen Abschwungs, insbesondere im Automobilsektor, führte dies zu einem deutlichen weltweiten Rückgang der Nachfrage nach technischen Kunststoffen. Damit hat sich die Versorgungslage weitestgehend entspannt. Die Möglichkeit einer Erholung der Weltwirtschaft, die zu Lieferengpässen bei technischen Kunststoffen und den damit verbundenen Preiserhöhungen führen könnte, ist bislang nicht abzusehen. Unter Berücksichtigung des Beschaffungsportfolios der NORMA Group werden Preissteigerungen bei den Rohstoffen insgesamt als wahrscheinlich angesehen. Jedoch werden die damit einhergehenden finanziellen Auswirkungen als gering eingeschätzt. Analog dazu werden die Chancen, die sich aus sinkenden Rohstoffpreisen ergeben, im Hinblick auf deren finanzielle Auswirkung ebenfalls als gering eingeschätzt. Vor dem Hintergrund des kompletten Beschaffungsspektrums und unter Berücksichtigung der vorherrschenden Volatilität auf den Rohstoffmärkten werden potenzielle Preisreduzierungen insgesamt weiterhin als unwahrscheinlich erachtet.

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 ausschließlich mit zuverlässigen, fortschrittlichen und den hohen Qualitätsanforderungen der NORMA Group genügenden Lieferanten zusammen. Im Bereich des direkten Produktionsmaterials repräsentieren die zehn wichtigsten Lieferanten der

NORMA Group rund 28 % des Einkaufsvolumens. → [EINKAUF UND LIEFERANTENMANAGEMENT, S. 76](#) Diese und weitere zentrale Lieferanten werden im Rahmen des Qualitätsmanagements regelmäßig besucht 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 vor dem Hintergrund des im November ausgerollten Transformationsprogramms „Get on Track“ auch mittelfristig zu antizipieren sind, werden die Potenziale der eingeleiteten Maßnahmen für eine positive Abweichung gegenüber der Planung als möglich mit einem geringen Einfluss eingeschätzt.

Qualität und Prozesse

Die Produkte der NORMA Group sind häufig funktionskritisch bezüglich Qualität, Leistungsfähigkeit und Betriebszuverlässigkeit des Endprodukts. Qualitätsmängel könnten zu Rechtsstreitigkeiten, Schadensersatzpflichten oder dem Verlust von Kunden führen. Ein wesentlicher Faktor zur Sicherung des nachhaltigen Unternehmenserfolgs ist daher die zuverlässige Gewährleistung der Produktqualität, sodass die Produkte der NORMA Group einen entscheidenden Mehrwert für die Kunden liefern. → [QUALITÄTSMANAGEMENT, S. 75](#) Das Spannungsverhältnis zwischen Kostenführerschaft und Qualitätssicherung stellt dabei eine dauerhafte Herausforderung dar. Das daraus resultierende Risiko wird durch weitreichende Qualitätssicherungsmaßnahmen und konzernweitliche Qualitätsstandards sowie durch die Fokussierung auf innovative und wertschöpfende Verbindungslösungen, die entsprechend vorherrschender 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 dadurch die Wettbewerbsposition zu stärken. Aus der Entwicklung und Implementierung von Initiativen, die auf die Bereiche Kostendisziplin, kontinuierliche Verbesserung von Prozessen in allen Funktionen und Regionen, Optimierung des Supply-Chain-Managements sowie der Fertigungsprozesse ausgerichtet sind, werden daher positive Impulse für die Geschäftstätigkeit erwartet. → [PRODUKTION UND LOGISTIK, S. 74](#) 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, durch die der Konzern einen nicht unwesentlichen Anteil des Umsatzes generiert. Diese könnten ihre Verhandlungsmacht ausnutzen und damit einhergehend 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 Auftragsingänge als auch das Kundenverhalten im Rahmen eines kontinuierlichen Prozesses überwacht, um Kundenrisiken frühzeitig zu erkennen. Zudem verfügt die NORMA Group über ein diversifiziertes Kundenportfolio, das die finanziellen Auswirkungen der Kundenrisiken reduziert. Dementsprechend wurden im Geschäftsjahr 2019 mit keinem Kunden mehr als 4 %

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 NORMA-Group-Produkte gewonnen werden. Daher werden die Chancen für positive Planabweichungen, die sich aus einer wachsenden Anzahl von Kunden ergeben, als möglich eingeschätzt, mit einem geringen Effekt auf das Ergebnis.

Risiken und Chancen des Personalmanagements

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

Diesen Risiken tritt die NORMA Group mit weitreichenden Weiterbildungs-, Schulungs- und Förderprogrammen entgegen. Durch variable Entgeltsysteme wird die Ausrichtung der Mitarbeiter auf den Unternehmenserfolg gefördert. Im Gegenzug wirken die Mitarbeiter der NORMA Group im Rahmen von Mitarbeiterbefragungen und Verbesserungsinitiativen an der kontinuierlichen Weiterentwicklung der NORMA Group mit. Umfangreiche Vertretungsregelungen und eine Aufgabenverteilung, die den gegenseitigen Austausch fördert, sichern die NORMA Group gegenüber Risiken ab, die durch den Austritt eines

Mitarbeiters eintreten können. Bei der Identifizierung von potenziellen neuen Mitarbeitern, die entscheidend zum Unternehmenserfolg beitragen können, lässt sich die NORMA Group auch von dritter Seite durch Personalberater unterstützen.

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

Darüber hinaus ergeben sich Chancen aus der konsequenten Weiterentwicklung der Mitarbeiter. Durch Bildungs- und Schulungsangebote sowie die gezielte Talentsuche innerhalb des Konzerns fördert die NORMA Group ihre Mitarbeiter und schafft dadurch Anreize, die persönlichen Kompetenzen aktiv weiterzuentwickeln. Zudem bietet die NORMA Group den Mitarbeitern flexible und familienfreundliche Arbeitszeitmodelle. Durch die genannten Maßnahmen fördert die NORMA Group aktiv den Wissenserhalt und sichert auf diesem Weg auch den Wissensaufbau im Unternehmen, worin Chancen für die künftige Entwicklung der NORMA Group gesehen werden. Der Eintritt dieser Chancen wird als wahrscheinlich eingeschätzt, wohingegen der damit verbundene finanzielle Erfolg als gering eingeschätzt wird.

IT-bezogene Risiken und Chancen

Der Einsatz funktions- und leistungsfähiger IT-Systeme ist für ein innovatives und globales Unternehmen wie die NORMA Group im Hinblick auf die Effektivität und Effizienz der Geschäftsprozesse von zentraler Bedeutung. In diesem Zusammenhang ist es kritisch für den Erfolg des Unternehmens, die teils über Gesellschafts- und Ländergrenzen hinweg organisierten Geschäftsprozesse der NORMA Group entlang der Wertschöpfungskette mit stabilen und leistungsfähigen IT-Systemen zu unterstützen, die dem Management auf allen Ebenen des Unternehmens zeitnah erforderliche Informationen bereitstellen und eine effiziente Gestaltung der Arbeitsabläufe erlauben. Auch für den Austausch von Informationen mit den Kunden und Lieferanten der

NORMA Group sind passgenaue und an die jeweiligen ERP-Systeme angebundene IT-Lösungen von fundamentaler Bedeutung. Im Hinblick auf diese geschäftskritische IT-Infrastruktur besteht das Risiko, dass ein weitreichender Ausfall dieser Systeme, zum Beispiel durch technisch bedingte Fehlfunktionen der Systeme oder Angriffe durch Hacker, zu schwerwiegenden Störungen des Geschäftsbetriebs führen könnte.

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

Im Hinblick auf diese Risiken hat die NORMA Group eine Reihe von Maßnahmen implementiert, die in den IT-Risikomanagementprozess eingebettet sind und fortlaufend an sich ändernde Gegebenheiten angepasst werden. So begegnet die NORMA Group den identifizierten IT-Risiken beispielsweise durch eine redundante Bereitstellung der geschäftskritischen Anwendungen und Datenbestände über physisch separierte Rechenzentrumsbereiche, eine dezentrale Datenhaltung und ausgelagerte Datenarchivierung bei einem zertifizierten externen Provider sowie den Einsatz zeitgemäßer Firewalls und E-Mail-Filter inklusive eines permanenten Netzwerk-Monitorings. Der Zugriff von Mitarbeitern auf sensible Informationen wird mithilfe von auf die jeweiligen Stellen zugeschnittenen Berechtigungssystemen, unter Beachtung des Prinzips der Funktionstrennung, sichergestellt. Schließlich finden regelmäßig Schulungen der Mitarbeiter sowie Awareness-Kampagnen zu Aspekten der Informationssicherheit statt. Risiken birgt auch die im Jahr 2019 weiter vorangetriebene, schrittweise Überführung alter ERP-Systeme in neue gruppeneinheitliche Systeme. Während der notwendigen Prozessumstellungen in den betroffenen Werken und Distributionszentren kann es zu Anpassungsproblemen auf Prozessebene kommen, die zum Beispiel in Zusatzschichten oder Sonderfrachten münden können. Hier werden erforderlichenfalls

redundante interne und externe Ressourcen vorgehalten, um diese Risiken zu mitigieren.

Die Eintrittswahrscheinlichkeit von IT-bezogenen Risiken wird trotz der bestehenden Gegenmaßnahmen in allen Regionen als wahrscheinlich (im Vorjahr möglich) und die potenziellen finanziellen Auswirkungen werden als moderat (im Vorjahr gering) eingeschätzt.

Den Risiken aus der Überführung alter ERP-Systeme in neue gruppeneinheitliche Systeme stehen mittelfristig auch Chancen gegenüber, die sich vor allem aus den Potenzialen der Prozessvereinheitlichung und Optimierung über alle Gesellschaften der NORMA Group hinweg ergeben. Die Chancen, die aus dieser Vereinheitlichung resultieren können, werden als wahrscheinlich angesehen. Die damit verbundenen finanziellen Auswirkungen werden auf einem geringen Niveau erwartet.

Rechtliche Risiken und Chancen

Risiken in Zusammenhang mit Normen und Verträgen

Zukünftige Gesetzes- und Vorschriftsänderungen, insbesondere im Haftungsrecht, Umweltrecht, Steuer- und Zollrecht sowie Arbeitsrecht und sämtliche damit verbundenen Normenänderungen können sich negativ auf die Entwicklung der NORMA Group auswirken. Verstöße gegen Gesetze und Vorschriften, aber auch gegen vertragliche Vereinbarungen, können zu Strafen, behördlichen Auflagen oder Forderungen seitens Geschädigter führen. Umgekehrt kann die NORMA Group durch Gesetzes- oder Vertragsbrüche Dritter geschädigt werden. Zudem können sich aus fehlerhaften Produkten Rechtsstreitigkeiten und Schadensersatzverpflichtungen ergeben. Des Weiteren können Feststellungen steuerlicher Betriebsprüfungen in Steuernachzahlungen einschließlich Strafen und Zinsen münden.

Im Jahr 2019 betrafen die meisten Rechtsstreitigkeiten arbeitsrechtliche Sachverhalte. In der Regel wurde die jeweilige

NORMA-Group-Gesellschaft dabei in Zusammenhang mit der Beendigung von Arbeitsverhältnissen verklagt. Auseinandersetzungen mit Kunden betrafen sowohl behauptete Produktmängel als auch Zahlungsforderungen der NORMA-Group-Gesellschaften gegen Kunden. Gegen Lieferanten machte die NORMA Group Ansprüche in Zusammenhang mit mangelhaften Lieferungen geltend. Ein weiterer Schwerpunkt waren Gerichtsverfahren zu eigenen oder fremden IP-Rechten. Darüber hinaus führte die NORMA Group Verfahren wegen steuerrechtlichen und zollrechtlichen Themen.

Mit den vorhandenen Compliance- und Risikomanagementsystemen wird die Einhaltung der sich fortlaufend ändernden Gesetze und Vorschriften überwacht. Zudem wird sichergestellt, dass vertragliche Pflichten eingehalten werden. Dem Risiko von Produktfehlern begegnet die NORMA Group mit ihrem konzernweiten Qualitätssicherungsprogramm. Darüber hinaus ist die NORMA Group gegen Ansprüche aufgrund etwaiger mangelhafter Produkte versichert.

Insbesondere aufgrund der aktuell zu beobachtenden signifikanten Änderungen im internationalen Steuerrecht (zum Beispiel OECD-BEPS-Initiative), aus denen sich teilweise ungeklärte Rechtsfragen ergeben, sowie aufgrund der in vielen Ländern zu beobachtenden erhöhten Prüfungsintensität der steuerlichen Betriebsprüfungen wird die Eintrittswahrscheinlichkeit von Risiken in Zusammenhang mit Normen und Verträgen als möglich bewertet. Das Ausmaß der potenziellen finanziellen Auswirkungen von Risiken in Zusammenhang mit Normen und Verträgen wird aufgrund der vorhandenen Risikomanagementmaßnahmen jedoch 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 dadurch Auflagen, Schadensersatz- oder Beseitigungspflichten ausgelöst werden. Daher hat die NORMA Group Corporate Responsibility als integralen Bestandteil der Konzernstrategie implementiert. In diesem Zusammenhang wurde in der NORMA Group ein systematisches, gruppenweit einheitliches, Umweltmanagementsystem eingeführt, um Unternehmensentscheidungen stets auch vor dem Hintergrund der Vermeidung von Emissionen und des schonenden Umgangs mit Ressourcen zu evaluieren. Zudem investiert die NORMA Group in die Bereiche Arbeits- und Gesundheitsschutz, um die Arbeitssicherheit kontinuierlich zu verbessern. → [MITARBEITER, S. 77](#)

Die Eintrittswahrscheinlichkeit negativer Entwicklungen aufgrund von Sozial- und Umweltrisiken wird weiterhin als möglich und ihre potenziellen finanziellen Auswirkungen 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 Potenziale 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

Verletzungen des geistigen Eigentums können zu Umsatzeinbußen und Reputationsverlust führen. Daher sichert die NORMA Group ihre eigenen Technologien und Innovationen rechtlich ab. Die potenziellen Auswirkungen werden zusätzlich durch die hohe Innovationsgeschwindigkeit sowie die

Entwicklung kundenspezifischer Lösungen minimiert. Gleichzeitig kann es auch durch die NORMA Group zu einer Verletzung des geistigen Eigentums Dritter kommen. Deshalb werden Entwicklungen frühzeitig auf potenzielle Patentrechtsverletzungen geprüft. Trotz dieser Maßnahmen verbleibt ein Risiko der Benutzung fremden geistigen Eigentums. Die Wahrscheinlichkeit von Verletzungen geistigen Eigentums wird daher als möglich eingeschätzt. Angesichts der Zunahme IP-rechtlicher Auseinandersetzungen werden damit einhergehende potenzielle Auswirkungen ebenso wie die möglicher anderer Rechtsverstöße abweichend zum Vorjahr als moderat beurteilt. Darüber hinaus werden durch die konsequente Absicherung des geistigen Eigentums und den Aufbau rechtlicher Alleinstellungsmerkmale auch mögliche Chancen, die zu einer geringen Abweichung der mittelfristigen Planung führen können, gesehen.

Beurteilung des Gesamtprofils der Risiken und Chancen durch den Vorstand

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

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

Risiko- und Chancenportfolio der NORMA Group ¹

T032

		Eintrittswahrscheinlichkeit					Veränderung gegenüber 2018	Finanzielle Auswirkung					Veränderung gegenüber 2018
		Sehr unwahrscheinlich	Unwahrscheinlich	Möglich	Wahrscheinlich	Sehr wahrscheinlich		Unwesentlich	Gering	Moderat	Wesentlich	Hoch	
Finanzwirtschaftliche Chancen und Risiken													
Ausfallrisiken			■										▶
Liquidität	Risiken	■											▶
	Chancen				■								▶
Währung	Risiken			■						■			▶
	Chancen			■						■			▶
Zinsänderung	Risiken			■									▶
	Chancen			■									▶
Volkswirtschaftliche und konjunkturelle Chancen und Risiken													
	Risiken				■								▶
	Chancen		■										▶
Branchenspezifische und technologische Chancen und Risiken													
	Risiken			■									▶
	Chancen			■									▶
Unternehmensstrategische Chancen und Risiken													
	Risiken		■										▶
	Chancen			■									▶
Leistungswirtschaftliche Chancen und Risiken													
Rohstoffpreise	Risiken				■								▶
	Chancen		■										▶
Lieferanten	Risiken			■									▶
	Chancen			■									▶
Qualität und Prozesse	Risiken			■									▶
	Chancen			■									▶
Kunden	Risiken			■									▶
	Chancen			■									▶
Chancen und Risiken im Personalmanagement													
	Risiken			■									▶
	Chancen				■								▶
IT-bezogene Chancen und Risiken													
	Risiken				■								▶
	Chancen				■								▶
Rechtliche Chancen und Risiken													
Normen und Verträge	Risiken			■									▶
Sozial- und Umweltstandards	Risiken			■									▶
	Chancen			■									▶
Geistiges Eigentum	Risiken			■									▶
	Chancen			■									▶

1_Sofern nichts anderes angegeben ist, gilt die Risikoeinschätzung für alle drei Regionalsegmente.



Vergütungsbericht

Der vorliegende Vergütungsbericht beschreibt die Grundprinzipien des Vergütungssystems für die Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats der NORMA Group SE im Geschäftsjahr 2019 und gibt Auskunft über die im Jahr 2019 gewährten und ausgezahlten Vergütungen. Entsprechend der Empfehlung des Deutschen Corporate Governance Kodex überprüft der Aufsichtsrat regelmäßig die Höhe der den Vorstandsmitgliedern gewährten Leistungen sowie die daraus resultierenden jährlichen und langfristigen Aufwendungen und passt die Vergütungen gegebenenfalls an. In diesem Zusammenhang wird vorab auf die für 2020 geplanten Änderungen der Vergütungspolitik und des Vergütungssystems hingewiesen.

Neues Vergütungssystem 2020

Bei der Neugestaltung hat der Aufsichtsrat im Nachgang zum überwiegend negativen Votum der Hauptversammlung 2019 zur Billigung des Vergütungssystems der Vorstandsmitglieder eine vollumfängliche Überarbeitung der Vorstandsvergütung umgesetzt und dabei einen offenen und kooperativen Dialog mit Investoren und Stimmrechtsberatern geführt. Der Präsidial- und Nominierungsausschuss des Aufsichtsrats ist gemäß der Geschäftsordnung für den Aufsichtsrat des Unternehmens und nach geltendem deutschen Recht für die Erstellung des Vergütungssystems zuständig, das sowohl die Vorstands- als auch die Aufsichtsratsvergütung umfasst. Ziel des Präsidial- und Nominierungsausschusses ist es, dem Aufsichtsrat einen fundierten und nach sämtlichen relevanten nationalen und internationalen Standards angemessenen Beschlussvorschlag bereitzustellen. Hierbei werden die Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK), die Erfordernisse gemäß deutschem Handelsgesetzbuch (HGB) und Aktiengesetz (AktG) sowie der International Financial Reporting Standards (IFRS) berücksichtigt. Ebenso werden in den Beschlussvorschlag die Praxis in den für die NORMA Group relevanten Märkten sowie die Anforderungen von Stimmrechtsberatern und Investoren an

die Vergütung der Vorstandsmitglieder miteinbezogen. Auf der Grundlage dieser Empfehlung entscheidet der Aufsichtsrat über die Vergütungspolitik des Unternehmens nach freiem Ermessen.

Bei der Entscheidung über die Angemessenheit der Vergütung wird neben den Kriterien des Unternehmenserfolgs und der Zukunftsaussichten auch die allgemeine Höhe der Vergütung vergleichbarer Unternehmen berücksichtigt. Die Vergleichsgruppe der NORMA Group entspricht dem deutschen Recht sowie den geänderten Anforderungen des Deutschen Corporate Governance Kodexes und setzt sich aus 15 Unternehmen zusammen, deren Größe, Branche und Struktur mit der der der NORMA Group vergleichbar ist. Die Vergleichsgruppe setzt sich wie folgt zusammen: Bertrandt AG, Deutz AG, DMG Mori AG, ElringKlinger AG, Gerresheimer AG, Jungheinrich AG, König & Bauer AG, Leoni AG, SAF-Holland S. A., Schaeffler AG, SGL Carbon SE, Stabilus S. A., Vossloh AG, Wacker Neuson SE und Washtec AG. Der Vorschlag für die Vorstandsvergütung wird vom Aufsichtsrat genehmigt, welcher die Angemessenheit der Gesamtvergütung des Vorstands einschließlich der einzelnen Komponenten regelmäßig überprüft und gegebenenfalls anpasst. Vorstand und Aufsichtsrat beabsichtigen, das neue Vergütungssystem 2020 der ordentlichen Hauptversammlung am 30. Juni 2020 zur Billigung vorzulegen.

Folgende inhaltliche Anpassungen sind Bestandteil des neuen Vergütungssystems 2020:

- Innerhalb der variablen Vergütung wurde der Anteil der langfristigen Anreize gegenüber dem Anteil der kurzfristigen Anreize erhöht.
- Die Vorstandsmitglieder haben eine Aktienerwerbs- und Haltepflicht für einen Betrag in Höhe von 75 % des Auszahlungsbetrags aus dem LTI und von 100 % des Auszahlungsbetrags aus dem ESG-LTI. Die Gesellschaft kann den Auszahlungsbetrag auch ganz oder teilweise in Aktien der NORMA Group SE erfüllen. Dadurch werden mehr als

50 % des Auszahlungs-Zielbetrags der variablen Vergütung entweder von den Vorstandsmitgliedern in Aktien der NORMA Group SE angelegt oder von der NORMA Group SE aktienbasiert gewährt.

- Die kurzfristige variable Vergütung kann in Abhängigkeit vom Total Shareholder Return der NORMA Group SE im Vergleich zum Total Shareholder Return einer vorab festgelegten Gruppe von 15 anderen börsennotierten Unternehmen um bis zu 20 % erhöht oder reduziert werden.
- Innerhalb der langfristigen variablen Vergütung hängt künftig ein Betrag in Höhe von maximal 20 % des festen Jahresgehalts von der Erfüllung von Nachhaltigkeitszielen ab, z. B. der Reduktion von CO₂-Emissionen.
- Die Gesellschaft hat eine Clawback-Regelung eingeführt.
- In den Dienstverträgen wird die Möglichkeit eines Sonderbonus gestrichen.
- Für neue Vorstandsmitglieder wird die Change-of-Control-Klausel abgeschafft, der zufolge Vorstandsmitglieder die Gesellschaft im Fall eines Kontrollwechsels mit einer Abfindungszahlung in Höhe von drei Jahresvergütungen verlassen können.
- Neue Vorstandsmitglieder erhalten eine beitragsorientierte Versorgungszusage anstelle der bisherigen leistungsorientierten Versorgungszusage.

Vergütung des Vorstands 2019

Grundzüge des Vergütungssystems

Ziel des Vergütungssystems der NORMA Group ist es, die Mitglieder des Vorstands entsprechend ihres Tätigkeits- und Verantwortungsbereichs angemessen zu vergüten. Die Vergütung der Vorstandsmitglieder soll sich am kurz- und langfristigen Unternehmenserfolg orientieren und die Leistung der Vorstandsmitglieder gemäß den geltenden gesetzlichen Bestimmungen honorieren. Entsprechend ausgeübter Rolle und Leistung wird

der individuellen Zielerreichung durch eine individuelle Differenzierung der fixen Vergütung der Vorstandsmitglieder Rechnung getragen.

Aufgrund der begrenzten Anzahl der Vorstandsmitglieder wird ihre Leistung als gemeinsame Anstrengung und Verantwortung als Organ betrachtet und es wurden keine weiteren individuellen Ziele in das Vergütungssystem aufgenommen.

Gemäß den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex setzt sich die Vergütung aus einem fixen Bestandteil, einer kurzfristigen variablen Vergütung und einer langfristigen variablen Vergütung zusammen.

Erfolgsunabhängige Komponenten

Festvergütung

Der fixe Bestandteil ist eine feste Barvergütung für das gesamte Jahr, die sich am Verantwortungsbereich des jeweiligen Vorstandsmitglieds orientiert. Diese feste Vergütung wird in Form eines monatlichen Gehalts ausbezahlt.

Erfolgsabhängige Komponenten

Die für die kurzfristige und langfristige variable Vergütung genutzten Erfolgsgrößen leiten sich aus der Unternehmensstrategie der NORMA Group ab und basieren auf einem dreijährigen Betrachtungszeitraum. Bei Dienstantritt ab 2015 bzw. bei neuen Vorstandsverträgen ab 2015, dies gilt für die Herren Kleinhens (bis 31. Juli 2019), Dr. Schneider und Dr. Klein, setzt sich die variable Vergütung des Vorstands aus den folgenden Komponenten zusammen:

Kurzfristige variable Vergütung

Die kurzfristige variable Vergütung ist ein Vergütungsbestandteil, der sich auf das durchschnittliche (um Akquisitionen) bereinigte NORMA-Group-EBITA der letzten drei Geschäftsjahre bezieht. Jeder Vorstand erhält einen individuell bestimmten prozentualen Anteil des Betrags des Dreijahresdurchschnitts. Die kurzfristige variable Vergütung ist auf maximal 250 % des Jahresgrundgehalts (Dr. Klein: 200 % des Jahresgrundgehalts) begrenzt. Die kurzfristige variable Vergütung für das abgelaufene Geschäftsjahr wird nach Genehmigung des Konzernabschlusses durch den Aufsichtsrat im Folgejahr ausgezahlt. War das Vorstandsmitglied in einem Geschäftsjahr nicht volle zwölf Monate für das Unternehmen tätig, wird die Jahresprämie entsprechend gekürzt.

Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die kurzfristige variable Vergütung:

Jahresbonus		T033	
	Bemessungsgrundlage	%-Satz	Cap
	Bereinigtes EBITA der letzten drei Jahre (arithm. Mittel)		
Dr. Michael Schneider	Berechnung: 0,35 % x EUR 163,4 Mio. = EUR 0,57 Mio.	0,35	Zweieinhalbfaches des festen Jahresgehalts
	Bereinigtes EBITA der letzten drei Jahre (arithm. Mittel)		
Dr. Friedrich Klein	Berechnung: 0,25 % x EUR 163,4 Mio. = EUR 0,41 Mio.	0,25	Zweifaches des festen Jahresgehalts
	Bereinigtes EBITA der letzten drei Jahre (arithm. Mittel)		
Bernd Kleinhens (bis 31. Juli 2019)	Berechnung: 0,60 % x EUR 163,4 Mio. x 7 / 12 = EUR 0,57 Mio.	0,60	Zweieinhalbfaches des festen Jahresgehalts

Langfristige variable Vergütung

Die langfristige variable Vergütung ist als sogenannter NORMA-Value-Added-Bonus konzipiert und stellt einen Teil der variablen Vergütung des Vorstands dar, welche auf eine anhaltend positive Geschäftsentwicklung und Wertschöpfung ausgerichtet ist. Diese langfristige variable Vergütungskomponente bietet dem Vorstand einen Anreiz, das Unternehmen langfristig erfolgreich und wertsteigernd sowie wertschöpfend zu führen. Der NORMA-Value-Added-Bonus entspricht dem für jedes Vorstandsmitglied definierten prozentualen Anteil an der durchschnittlichen Wertsteigerung aus dem aktuellen und den beiden vorangegangenen Geschäftsjahren. Die jährliche Wertsteigerung wird gemäß folgender Formel berechnet:

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

Die Berechnung der ersten Komponente basiert auf dem bereinigten Konzernergebnis vor Zinsen und Steuern (bereinigtes NORMA Group-EBIT) des Geschäftsjahres und dem durchschnittlichen Unternehmenssteuersatz. Die zweite Komponente errechnet sich aus dem Konzernkapitalkostensatz (WACC) der NORMA Group multipliziert mit dem eingesetzten Kapital. Der Konzernkapitalkostensatz (WACC) ergibt sich aus den folgenden Annahmen:

Annahmen für die Berechnung des WACC		T034	
in %	2019	2018	
Risikofreier Zinssatz	0,20	0,39	
Marktrisikoprämie	7,50	6,50	
Beta-Faktor der NORMA Group	1,33	1,28	
Eigenkapitalkostensatz	11,01	9,41	
Fremdkapitalkostensatz nach Steuern	1,79	1,85	
Kapitalkostensatz (WACC) nach Steuern	8,09	7,14	

Der Basiszinssatz wird dabei aus den Zinsstrukturdaten der Deutschen Bundesbank (Drei-Monats-Durchschnitt: 1. Oktober bis 31. Dezember 2019) abgeleitet. Die Marktrisikoprämie stellt die Differenz zwischen der erwarteten Rendite eines risikobehafteten Marktportfolios und dem risikofreien Zinssatz dar. Die NORMA Group greift für die Festlegung dieser auf die Empfehlung des Institutes der Wirtschaftsprüfer (IDW) zurück. Der Beta-Faktor stellt das individuelle Risiko einer Aktie im Vergleich zu einem Marktindex dar. Er wird zunächst als Durchschnittswert der unverschuldeten Beta-Faktoren der Vergleichsunternehmen (Peer Group) ermittelt und im Anschluss an die individuelle Kapitalstruktur der NORMA Group angepasst. Der Eigenkapitalkostensatz ergibt sich als Summe aus den folgenden drei Komponenten: risikofreier Zinssatz, gewichtetes Länderrisiko der NORMA Group, Produkt aus Marktrisikoprämie und verschuldetem Beta-Faktor der Peer Group. Der für die Berechnung des Fremdkapitalkostensatzes verwendete Renditezuschlag (Credit Spread) wurde auf Basis von Konditionen der aktuellen externen Finanzierung der NORMA Group ermittelt. Das investierte Kapital errechnet sich aus dem Konzerneigenkapital zuzüglich der Nettofinanzverbindlichkeiten zum 1. Januar des Geschäftsjahres.

Der NORMA Value Added Bonus ist auf maximal 150 % (bzw. 100 % bei Dr. Klein) des festen Jahresgrundgehalts begrenzt. 75 % bzw. 90 % des dem Long-Term-Incentive (LTI) zurechenbaren Betrags ist im Folgejahr an das jeweilige Vorstandsmitglied zu zahlen. Das Unternehmen verwendet dann die der langfristig variablen Vergütung zurechenbaren verbleibenden 25 % bzw. 10 %, um im Namen und im Auftrag der einzelnen Vorstandsmitglieder Aktien der NORMA Group zu erwerben. Alternativ kann das Unternehmen diesen Restbetrag an das Vorstandsmitglied auszahlen. In diesem Fall verpflichtet sich das Vorstandsmitglied, innerhalb von 120 Tagen nach Zustimmung zum Jahresabschluss in der Aufsichtsratssitzung, mit dem Restbetrag Aktien der NORMA Group zu erwerben. Das Vorstandsmitglied darf die Aktien über einen Zeitraum von vier Jahren nicht veräußern. Dividenden und Bezugsrechte sind dem Vorstandsmitglied zur freien Verfügung zu stellen. Tritt ein Vorstandsmitglied im

laufenden Geschäftsjahr sein Amt an oder ist es in einem Geschäftsjahr nicht für volle zwölf Monate für das Unternehmen tätig, ist der LTI anteilig zu kürzen. Bei Beendigung des Anstellungsvertrags kann ein Vorstandsmitglied erst zwölf Monate nach Austritt aus dem Unternehmen seine Aktien veräußern.

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

NORMA-Value-Added-Bonus / LTI				T035
	Bemessungs- grundlage	%-Satz	Cap	Auszahlung/ Erwerb Aktien
	NOVA der letzten drei Jahre (arithm. Mittel)			
	Berechnung: EUR 43,7 Mio. x 1,0 % = EUR 0,44 Mio.		Eineinhalb- faches des festen Jahresgehalts	75 % / 25 %
Dr. Michael Schneider	NOVA der letzten drei Jahre (arithm. Mittel)	1,00		
	Berechnung: EUR 43,7 Mio. x 0,5 % = EUR 0,22 Mio.		Einfaches des festen Jahresgehalts	75 % / 25 %
Dr. Friedrich Klein	NOVA der letzten drei Jahre (arithm. Mittel)	0,50		
	Berechnung: EUR 43,7 Mio. x 1,0 % x 7 / 12 = EUR 0,26 Mio.		Eineinhalb- faches des festen Jahresgehalts	90 % / 10 %
Bernd Kleinhens (bis 31. Juli 2019)		1,00		

Aktienbasierte Vergütung

Für Vorstandsmitglieder, die vor dem Jahr 2015 in den Vorstand berufen wurden – dies gilt nur für den im Geschäftsjahr 2019 ausgeschiedenen Herrn Kleinhens – sind Tranchen einer aktienbasierten Vergütung (Zuteilung in den Jahren 2015, 2016 und 2017) in den Jahren 2019, 2020 und 2021 ausübbar. Die Vergütung setzt sich gemäß der folgenden Bestandteile zusammen:

Matching-Stock-Programm (MSP) zum Zuteilungszeitpunkt im Überblick				T036
Tranchen	Options- faktor	Anzahl Optionen	Aus- übungspreis (in EUR)	Ende der Haltefrist
2017	1,5	128.928	41,60	2021
2016	1,5	128.928	46,62	2020
2015	1,5	128.928	44,09	2019

Das Matching-Stock-Programm (MSP) schaffte einen aktienpreiorientierten langfristigen Anreiz, sich für den Erfolg des Unternehmens einzusetzen. Bei dem MSP handelte es sich um ein aktienbasiertes Optionsrecht. Zu diesem Zweck wurde 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 war in verschiedene Tranchen gegliedert. Die erste Tranche wurde am Tag des Börsengangs der NORMA Group (8. April 2011) zugeteilt. Die anderen Tranchen wurden jeweils zum 31. März des Folgejahres zugeteilt, die letzte Zuteilung erfolgte zum 31. März 2017 (keine Zuteilung in den Geschäftsjahren 2018 und 2019). Die Aktienoptionen bezogen sich auf diejenigen Aktien, die gemäß dem im Vorstandsvertrag festgelegten MSP zugeteilt oder erworben und qualifiziert wurden. Die Anzahl der Aktienoptionen errechnet

sich aus der Multiplikation der zum Zuteilungszeitpunkt gehaltenen qualifizierten Aktien (für die Jahre 2015 – 2017, 85.952 Aktien pro Jahr) mit dem vom Aufsichtsrat festgelegten Optionsfaktor. Der Optionsfaktor wird bzw. wurde für jede Tranche neu ermittelt und beträgt bzw. betrug 1,5 für jede der Tranchen in den Jahren 2015, 2016 und 2017. In den Geschäftsjahren 2015, 2016 und 2017 sind bzw. waren 128.928 Aktien zu berücksichtigen. Jede Tranche wird bzw. wurde unter Berücksichtigung von Änderungen der Einflussfaktoren neu berechnet und zeitanteilig über die Haltefrist ausgeglichen.

Die Haltefrist betrug und beträgt weiterhin vier Jahre und endete bzw. endet am 31. März 2019, 2020 und 2021 für die Tranchen der Jahre 2015, 2016 und 2017. Die Ausübung der Optionen einer Tranche kann nur innerhalb einer Ausübungsfrist von zwei Jahren nach Ablauf der Haltefrist erfolgen. Als Voraussetzung für die Ausübung muss der Aktienkurs zum Zeitpunkt der Ausübung (Grundlage: gewichteter Durchschnitt der zehn letzten Börsenhandelstage vor Ausübung) über der maßgeblichen Ausübungshürde liegen. Die Ausübungshürde wird vom Aufsichtsrat bei der Zuteilung der jeweiligen Tranche festgelegt und beträgt mindestens 120 % des Ausübungspreises. Für die Tranchen 2015, 2016 und 2017 wurde die Ausübungshürde auf 120 % des Ausübungspreises festgelegt. Für die Bestimmung des Ausübungspreises der Tranchen ist der gewichtete Durchschnitt der Schlusskurse der Aktie der Gesellschaft an den letzten 60 Börsenhandelstagen, die unmittelbar der Zuteilung der jeweiligen Tranche vorhergehen, maßgeblich. Dividendenzahlungen der Gesellschaft während der Haltefrist sind vom Ausübungspreis der jeweiligen Tranche abzuziehen. Die Berechnung des Werts der Aktienoption erfolgt auf Basis betriebswirtschaftlich anerkannter Bewertungsmodelle.

Die Gesellschaft kann zum Zeitpunkt der Ausübung grundsätzlich frei entscheiden, ob ein Ausgleich der Option in Aktien oder ein Barausgleich erfolgt. Aufgrund der Historie wird jedoch weiterhin von einem Ausgleich durch Barvergütung ausgegangen.

Für weitere Informationen wird auf den Konzernanhang verwiesen. → [KONZERNANHANG, S. 184](#)

Pensionvereinbarungen

Darüber hinaus besteht bei Dienstantritt oder Vertragsabschluss ab 2015 ein Rentenanspruch, der sich als Prozentsatz des pensionsfähigen Einkommens (Festgehalt) bemisst. Der Rentenanspruch entsteht, wenn der Vertrag abgelaufen ist, jedoch nicht vor Vollendung des 65. Lebensjahrs oder wenn die Person arbeitsunfähig ist. Der Prozentsatz richtet sich nach der Anzahl der Dienstjahre als Vorstandsmitglied. Der Prozentsatz beträgt 4 % des letzten Jahresgrundgehalts vor dem Ausscheiden für jedes vollendete Dienstjahr. Der Prozentsatz kann auf maximal 55 % des letzten Jahresgrundgehalts ansteigen. Darüber hinaus ist eine Hinterbliebenenrente ebenfalls vorgesehen.

Abfindungszahlungen

Im Falle einer vorzeitigen Beendigung des Dienstvertrags ohne wichtigen Grund sollen gegebenenfalls zu vereinbarende Zahlungen an den Vorstand den Wert von zwei Jahresvergütungen nicht überschreiten und höchstens dem Wert der Vergütung für die Restlaufzeit des Dienstvertrags entsprechen. 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 Dienstvertrags. Die Jahresvergütung enthält das aktuelle Jahresfestgehalt sowie kurz- und langfristige variable Vergütungsbestandteile des abgelaufenen Geschäftsjahres.

Sonstige Leistungen

Als sonstige Vergütung steht den Vorstandsmitgliedern ein Dienstfahrzeug, auch zur privaten Nutzung, zur Verfügung. Darüber hinaus werden den Vorstandsmitgliedern sämtliche Ausgaben und Reisekosten erstattet, die ihnen bei der Erfüllung

ihrer Aufgaben für das Unternehmen gemäß den jeweils geltenden Richtlinien des Unternehmens entstanden sind. Erfinderboni werden ebenfalls gewährt. Zudem erhalten die Vorstände Arbeitgeberzuschüsse zur Kranken- bzw. Pflegeversicherung. 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.

Ausscheiden des Vorstandsvorsitzenden

Mit Wirkung zum 31. Juli 2019 ist Bernd Kleinhens, Vorsitzender des Vorstands der NORMA Group SE, aus dem Vorstand ausgeschieden. Der in diesem Zusammenhang geschlossene Aufhebungsvertrag sieht vor, dass der Dienstvertrag bis zum 31. März 2020 (Beendigungszeitpunkt) fortgeführt wird und Bernd Kleinhens dem künftigen Vorsitzenden des Vorstands bis zum Ende des Dienstvertrags als Berater zur Verfügung stehen soll. Bernd Kleinhens erhält seine Grundvergütung bis zum Beendigungszeitpunkt. Für das Jahr 2019 gewährt die Gesellschaft Bernd Kleinhens seinen ungekürzten Jahresbonus; für das Jahr 2020 wird der Jahresbonus auf den Beendigungszeitpunkt zeitanteilig gekürzt. Daneben erhält Bernd Kleinhens aus dem langfristigen Long-Term-Incentive-Programm den für den Performance-Zeitraum 2017 – 2019 ausgelobten NORMA-Value-Added-Bonus, der auf den 31. Juli 2019 zeitanteilig gekürzt wird. Gewährte Altersversorgungsansprüche bleiben unverändert bestehen.

Vergütungen für die Zeit bis zum 31. Juli 2019 sind in den folgenden Tabellen erfasst. Die für die Zeit nach dem 31. Juli 2019 zugesagten bzw. gewährten Leistungen betragen insgesamt TEUR 1.480 und setzen sich wie folgt zusammen: erfolgsunabhängige Komponente TEUR 636, erfolgsabhängige Komponente TEUR 645, Komponenten mit langfristiger Anreizwirkung TEUR 0 und Versorgungsaufwand TEUR 199 (Angabe gem. § 314 Abs. 1 Nr. 6a Satz 6 Buchstabe dd) HGB).

Vergütung des Vorstands im Geschäftsjahr 2019

Der Ausweis der Vorstandsvergütung für das Geschäftsjahr 2019 erfolgt nach den anzuwendenden Rechnungslegungsgrundsätzen (DRS 17) sowie nach den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex.

Vorstandsvergütung 2019 nach Rechnungslegungsstandard DRS 17

Die Gesamtbezüge des Vorstands nach § 315e in Verbindung mit § 315a Abs. 2 und § 314 Abs. 1 Nr. 6a Satz 5 HGB verteilen sich auf die einzelnen Vorstandsmitglieder wie in → TABELLE 037 dargestellt.

Vorstandsvergütung im Geschäftsjahr 2019

T037

in TEUR	Dr. Michael Schneider		Dr. Friedrich Klein (seit 1. Oktober 2018)		Bernd Kleinhens (bis 31. Juli 2019)		John Stephenson (bis 31. Januar 2018)		Summe	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Erfolgsunabhängige Komponenten	423	387	334	83	310	524	k.A.	24	1.067	1.018
Erfolgsabhängige Komponenten	572	590	409	106	572	1.011	k.A.	0	1.553	1.707
Langfristige Anreizwirkung	438	591	219	74	181	591	k.A.	8	838	1.264
Gesamtvergütung	1.433	1.568	962	263	1.063	2.126	k.A.	32	3.458	3.989

Im Geschäftsjahr 2019 wurden zudem Aufwendungen für Herrn Kleinhens im Zusammenhang mit der Beendigung seiner Tätigkeit im laufenden Geschäftsjahr in Höhe von TEUR 1.480 (2018: TEUR 298 Aufwendungen für Herrn Deggim im Zusammenhang mit der Beendigung seiner Tätigkeit) erfasst.

Die erfolgsabhängigen Komponenten beinhalten ausschließlich die kurzfristigen Jahresboni. Alle anderen Boni und das MSP werden unter langfristiger Anreizwirkung aufgeführt.

Für die variablen Vergütungsbestandteile wurde eine Rückstellung gebildet. Die Aktienoptionen im Rahmen des MSP werden fortlaufend bewertet und aufwandswirksam in den sonstigen Rückstellungen erfasst.

Die Leistungen, die den Vorstandsmitgliedern für den Fall der regulären Beendigung ihrer Tätigkeit zugesagt worden sind (vgl. § 315e in Verbindung mit § 315a Abs. 2 und § 314 Abs. 1 Nr. 6a Satz 6 HGB), verteilen sich auf die einzelnen Vorstandsmitglieder wie in → TABELLE 038 dargestellt.

Übersicht der zugesagten Ruhegehälter der Vorstände

T038

in TEUR	Dr. Michael Schneider		Dr. Friedrich Klein (ab 1. Oktober 2018)		Bernd Kleinhens (bis 31. Juli 2019)		Summe	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Barwert der Leistung	1.843	1.005	367	53	847	371	3.057	1.429
Aufgewandeter / zurückgestellter Betrag	838	526	314	53	279	371	1.431	950

Der Anwartschaftsbarwert sämtlicher Pensionszusagen gegenüber früheren Vorstandsmitgliedern und deren Hinterbliebenen betrug zum 31. Dezember 2019 TEUR 847 (2018: TEUR 0).

Vorstandsvergütung 2019 nach Deutschem Corporate Governance Kodex

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

An den Vorstand gewährte Zuwendungen

T039

in TEUR	Dr. Michael Schneider				Dr. Friedrich Klein (ab 1. Oktober 2018)				Bernd Kleinhens (bis 31. Juli 2019)			
	2019	2019 (Min.)	2019 (Max.)	2018	2019	2019 (Min.)	2019 (Max.)	2018	2019	2019 (Min.)	2019 (Max.)	2018
Festvergütung	396	396	396	360	324	324	324	81	294	294	294	504
Nebenleistungen	27	27	27	27	10	10	10	2	16	16	16	20
Summe	423	423	423	387	334	334	334	83	310	310	310	524
Einjährige variable Vergütung	572	0	990	590	409	0	648	106	572	0	735	1.011
Mehrjährige variable Vergütung												
Sonstige mehrjährige Vergütung	438	0	594	591	219	0	324	74	256	0	441	591
Summe	1.010	0	1.584	1.181	628	0	972	180	828	0	1.176	1.602
Versorgungsaufwand	357	357	357	225	266	266	266	65	279	279	279	473
Gesamtvergütung	1.790	780	2.364	1.793	1.228	600	1.572	328	1.417	589	1.765	2.599

in TEUR	Werner Deggim (bis 31. Dezember 2017)				John Stephenson (bis 31. Januar 2018)				Summe			
	2019	2019 (Min.)	2019 (Max.)	2018	2019	2019 (Min.)	2019 (Max.)	2018	2019	2019 (Min.)	2019 (Max.)	2018
Festvergütung	0	0	0	230	0	0	0	23	1.014	1.014	1.014	1.198
Nebenleistungen	0	0	0	4	0	0	0	1	53	53	53	54
Summe	0	0	0	234	0	0	0	24	1.067	1.067	1.067	1.252
Einjährige variable Vergütung	0	0	0	0	0	0	0	0	1.553	0	2.373	1.707
Mehrjährige variable Vergütung												
Sonstige mehrjährige Vergütung	0	0	0	0	0	0	0	0	913	0	1.359	1.256
Summe	0	0	0	0	0	0	0	0	2.466	0	3.732	2.963
Versorgungsaufwand	0	0	0	0	0	0	0	0	902	902	902	763
Gesamtvergütung	0	0	0	234	0	0	0	24	4.435	1.969	5.701	4.978

Zufluss der Vorstandsvergütung

T040

in TEUR	Dr. Michael Schneider		Dr. Friedrich Klein (ab 1. Oktober 2018)		Bernd Kleinhens (bis 31. Juli 2019)		John Stephenson (bis 31. Januar 2018)		Summe	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Festvergütung	396	360	324	81	294	504	k.A.	23	1.014	968
Nebenleistungen	27	27	10	2	16	20	k.A.	1	53	50
Summe	423	387	334	83	310	524	k.A.	24	1.067	1.018
Einjährige variable Vergütung	572	590	409	106	572	1.011	k.A.	0	1.553	1.707
Mehrjährige variable Vergütung										
LTI-Tranche 2016 – 2018	0	0	0	0	113	0	k.A.	0	113	0
LTI-Tranche 2015 – 2017	0	0	0	0	0	230	k.A.	217	0	447
Matching-Stock-Programm 2014 – 2018	0	0	0	0	0	718	k.A.	670	0	1.388
Sonstige mehrjährige Vergütung	438	591	219	74	256	591	k.A.	0	913	1.256
Summe	1.010	1.181	628	180	941	2.550	k.A.	887	2.579	4.798
Versorgungsaufwand	357	225	266	65	279	473	k.A.	0	902	763
Gesamtvergütung	1.790	1.793	1.228	328	1.530	3.547	k.A.	911	4.548	6.579

Zudem flossen im Geschäftsjahr 2019 den ehemaligen Vorständen Herrn Kleinhens, Herrn Deggim und Herrn Stephenson insgesamt TEUR 1.144 zu (Zufluss 2018: TEUR 1.662 an Herrn Deggim).

Vergütung des Aufsichtsrats

Gemäß den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex in der Fassung vom 7. Februar 2017 wurde für die Position des Aufsichtsratsvorsitzenden und die seines Stellvertreters eine unterschiedliche Berechnung vorgenommen. Der Vorsitzende erhält das Zweifache, sein Stellvertreter das 1,5-Fache der Vergütung der übrigen Aufsichtsratsmitglieder. Daneben werden der Vorsitz und die Mitgliedschaft in Ausschüssen des Aufsichtsrats gesondert berücksichtigt. Die Vergütung für die Aufsichtsrats-tätigkeit wird am Tag nach der Hauptversammlung 2020 wie folgt gezahlt:

Vergütung des Aufsichtsrats 2019

T041

Aufsichtsratsmitglied	Mitgliedschaft / Vorsitz Ausschuss	Vergütung in EUR
Lars M. Berg	Aufsichtsratsvorsitzender Vorsitzender des Präsidial- und Nominierungsausschusses	110.000,00
Erika Schulte	Stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende Mitglied des Prüfungsausschusses Mitglied des Strategieausschusses (seit 22. Mai 2019)	91.136,99
Rita Forst	Mitglied des Strategieausschusses (seit 22. Mai 2019) Mitglied des Prüfungsausschusses (bis 21. Mai 2019)	60.000,00
Günter Hauptmann	Vorsitzender des Strategieausschusses (seit 22. Mai 2019) Mitglied des Präsidial- und Nominierungsausschusses	75.342,47
Dr. Knut J. Michelberger	Vorsitzender des Prüfungsausschusses Mitglied des Präsidial- und Nominierungsausschusses	95.000,00
Mark Wilhelms	Mitglied des Prüfungsausschusses (seit 22. Mai 2019)	56.136,99
Gesamt		487.616,45

Im Geschäftsjahr 2019 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, bis zu einem Limit von 1,5 Jahresbezügen, von den Aufsichtsratsmitgliedern jeweils privat getragen oder privat versichert.

Übernahmerelevante Angaben

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

§ 315a (1) Nr. 1 HGB

Das Grundkapital der NORMA Group SE beträgt zum 31. Dezember 2019 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.

§ 315a (1) Nr. 2 HGB

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

§ 315a (1) Nr. 3 HGB

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

§ 315a (1) Nr. 4 HGB

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

§ 315a (1) Nr. 5 HGB

Arbeitnehmerbeteiligungsprogramme, über die Arbeitnehmer Aktien der NORMA Group SE erwerben könnten, bestehen nicht. Arbeitnehmer, die als Aktionäre an der NORMA Group SE beteiligt

sind, üben ihre Kontrollrechte wie andere Aktionäre nach Maßgabe der gesetzlichen Vorschriften und der Satzung aus.

§ 315a (1) Nr. 6 HGB

Die Bestellung und Abberufung der Vorstandsmitglieder richtet sich nach § 84 f. AktG. Die Satzung der NORMA Group SE enthält diesbezüglich keine von den gesetzlichen Regelungen abweichende Bestimmung. Der Aufsichtsrat bestimmt die konkrete Zahl der Mitglieder des Vorstands. Er kann einen Vorsitzenden des Vorstands sowie einen stellvertretenden Vorsitzenden oder einen Vorstandssprecher sowie einen stellvertretenden Vorstandssprecher ernennen.

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

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

lungsrechte bzw. Options- oder Wandlungspflichten durch Ablauf von Ausübungsfristen oder in sonstiger Weise erlöschen.

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

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

§ 315a (1) Nr. 7 HGB

Genehmigtes Kapital

Der Vorstand ist gemäß Hauptversammlungsbeschluss vom 20. Mai 2015 ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Grundkapital der Gesellschaft bis zum 19. Mai 2020 (einschließlich) durch Ausgabe von bis zu 12.744.960 neuer auf den Namen lautender Stückaktien gegen Bar- und / oder Sacheinlagen einmal oder mehrmals um insgesamt bis zu EUR 12.744.960 zu erhöhen (Genehmigtes Kapital 2015).

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

- um Spitzenbeträge vom Bezugsrecht auszunehmen;
- wenn und soweit dies erforderlich ist, zur Erfüllung von Verpflichtungen auf die Gewährung von Bezugsrechten

gegenüber den Inhabern bzw. Gläubigern von Wandlungs- oder Optionsrechten und/oder den Inhabern bzw. Gläubigern von mit Wandlungs- oder Optionspflichten ausgestatteten Finanzierungsinstrumenten, die von der NORMA Group SE oder von einem in- oder ausländischen Unternehmen, an dem die NORMA Group SE unmittelbar oder mittelbar mit der Mehrheit der Stimmen und des Kapitals beteiligt ist, ausgegeben wurden oder werden;

- bei einer Kapitalerhöhung gegen Bareinlagen gemäß oder entsprechend § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG, wenn der Ausgabebetrag der neuen Aktien den Börsenpreis der bereits börsennotierten Aktien nicht wesentlich unterschreitet und die unter Ausschluss des Bezugsrechts ausgegebenen neuen Aktien einen anteiligen Betrag von 10 % des Grundkapitals nicht überschreiten;
- bei Kapitalerhöhungen gegen Sacheinlagen, insbesondere zum Erwerb von Unternehmen, Unternehmensteilen oder Beteiligungen an Unternehmen.

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

Bedingtes Kapital

Der Vorstand ist ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats bis zum 19. Mai 2020 (einschließlich) einmal 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 Gesamtnbetrag 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 anteili-

gen Betrag des Grundkapitals von insgesamt bis zu EUR 3.186.240 nach näherer Maßgabe der Bedingungen der Schuldverschreibungen zu gewähren bzw. aufzuerlegen.

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

Das Bedingte Kapital dient der Ausgabe von Aktien an die Gläubiger von Wandel- und/oder Optionsschuldverschreibungen und/oder Genussrechten mit Wandlungs- oder Optionsrecht und/oder Wandlungs- oder Optionspflicht (bzw. einer Kombination dieser Instrumente), die gemäß den 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 Geschäftsjahres ihrer Ausgabe am Gewinn teil; abweichend davon kann der Vorstand, sofern rechtlich zulässig, mit Zustimmung des Aufsichtsrats festlegen, dass die neuen Aktien vom Beginn eines früheren Geschäftsjahres an, für das zum Zeitpunkt ihrer Ausgabe noch kein Beschluss der Hauptversammlung über die Verwendung des Bilanzgewinns gefasst worden ist, am Gewinn teilnehmen.

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

Ermächtigung zum Erwerb eigener Aktien

Die NORMA Group SE ist gemäß Hauptversammlungsbeschluss vom 20. Mai 2015 ermächtigt, bis zum 19. Mai 2020 (einschließlich) zu jedem zulässigen Zweck eigene Aktien bis zu insgesamt 10 % des zum Zeitpunkt der Beschlussfassung oder – falls dieser Wert geringer ist – des Zeitpunkts der Ausübung der Ermächtigung bestehenden Grundkapitals der NORMA Group SE über die Börse oder mittels eines öffentlichen Kaufangebots zu erwerben. Diese Ermächtigung kann ganz oder in Teilbeträgen, einmal 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, einmal 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 davon bestimmen, dass das Grundkapital bei der Einziehung unverändert bleibt. Darüber hinaus ist der Vorstand ausdrücklich ermächtigt, die aufgrund der vorstehenden Ermächtigung erworbenen Aktien einmal oder mehrmals, ganz oder in Teilen, einzeln oder gemeinsam und auch durch abhängige oder im Mehrheitsbesitz der NORMA Group SE stehende Unternehmen oder durch auf deren Rechnung oder auf Rechnung der NORMA Group SE handelnde Dritte wie folgt zu verwenden:

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

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

§ 315a (1) Nr. 8 HGB

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

§ 315a (1) Nr. 9 HGB

Für den Fall eines Kontrollwechsels bestehen Entschädigungsvereinbarungen der NORMA Group SE gegenüber dem Vorstand, jedoch nicht gegenüber Arbeitnehmern. Im Übrigen wird auf den → [VERGÜTUNGSBERICHT, S. 102](#) verwiesen.

Bericht über Geschäfte mit nahestehenden Unternehmen und Personen

Im Geschäftsjahr 2019 gab es neben den im Corporate-Governance-Bericht dargelegten Nebentätigkeiten von Vorstandsmitgliedern keine wesentlichen Geschäfte mit nahestehenden Unternehmen und Personen.

Konzern- abschluss

114	Konzern-Gesamtergebnisrechnung
115	Konzernbilanz
116	Konzern-Kapitalflussrechnung
117	Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung
118	Konzernanhang
203	Anlagen zum Konzernanhang
205	Versicherung der gesetzlichen Vertreter
206	Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers

Konzern-Gesamtergebnisrechnung

Konzern-Gesamtergebnisrechnung

T042

in TEUR	Anhang	2019	2018
Umsatzerlöse	(8)	1.100.096	1.084.140
Veränderung des Bestands an fertigen und unfertigen Erzeugnissen		3.045	10.383
Andere aktivierte Eigenleistungen		4.910	5.197
Materialaufwand	(9)	- 477.628	- 473.551
Bruttogewinn		630.423	626.169
Sonstige betriebliche Erträge	(10)	13.630	15.589
Sonstige betriebliche Aufwendungen	(11)	- 157.879	- 162.016
Aufwendungen für Leistungen an Arbeitnehmer	(12)	- 312.376	- 282.768
Abschreibungen	(18, 19)	- 77.116	- 63.429
Betriebsgewinn		96.682	133.545
Finanzerträge		1.460	2.703
Finanzierungsaufwendungen		- 16.950	- 14.371
Finanzergebnis	(13)	- 15.490	- 11.668
Gewinn vor Ertragsteuern		81.192	121.877
Ertragsteuern	(16)	- 22.743	- 30.089
Periodenergebnis		58.449	91.788
Sonstiges Ergebnis in der Periode nach Steuern			
Sonstiges Ergebnis in der Periode nach Steuern, das zukünftig gegebenenfalls in die Gewinn- und Verlustrechnung umgegliedert wird		7.210	10.749
Ausgleichsposten für Umrechnungsdifferenzen (ausländische Geschäftsbetriebe)	(24)	8.893	10.068
Absicherungen von Zahlungsströmen nach Steuern	(21, 24)	- 1.750	748
Sicherungskosten nach Steuern	(21, 24)	67	- 67
Sonstiges Ergebnis in der Periode nach Steuern, das nicht in die Gewinn- und Verlustrechnung umgegliedert wird		- 1.519	- 214
Neubewertung der Nettoschuld aus leistungsorientierten Versorgungsplänen nach Steuern	(24, 26)	- 1.519	- 214
Sonstiges Ergebnis in der Periode nach Steuern		5.691	10.535
Gesamtergebnis für die Periode		64.140	102.323
Das Periodenergebnis entfällt auf			
Gesellschafter des Mutterunternehmens		58.422	91.873
Nicht beherrschende Anteile		27	- 85
		58.449	91.788
Das Gesamtergebnis entfällt auf			
Gesellschafter des Mutterunternehmens		64.236	102.540
Nicht beherrschende Anteile		- 96	- 217
		64.140	102.323
(Un-)verwässertes Ergebnis je Aktie (in EUR)	(15)	1,83	2,88

Konzernbilanz

Konzernbilanz

T043

Aktiva

in TEUR	Anhang	31. Dez. 2019	31. Dez. 2018
Langfristige Vermögenswerte			
Geschäfts- oder Firmenwerte	(18)	393.087	389.505
Sonstige immaterielle Vermögenswerte	(18)	265.407	283.394
Sachanlagen	(19)	290.843	243.326
Sonstige nicht finanzielle Vermögenswerte	(23)	2.792	2.404
Derivative finanzielle Vermögenswerte	(21)	120	2.180
Ertragsteueransprüche		1.173	878
Latente Ertragsteueransprüche	(17)	9.375	6.571
		962.797	928.258
Kurzfristige Vermögenswerte			
Vorräte	(22)	173.249	178.107
Sonstige nicht finanzielle Vermögenswerte	(23)	21.933	17.984
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	(21)	4.792	5.231
Derivative finanzielle Vermögenswerte	(21)	330	584
Ertragsteueransprüche		8.607	6.807
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und sonstige Forderungen	(21)	162.386	143.138
Vertragsvermögenswerte	(8)	525	1.185
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	(29)	179.721	190.392
		551.543	543.428
Summe Aktiva		1.514.340	1.471.686

Passiva

in TEUR	Anhang	31. Dez. 2019	31. Dez. 2018
Eigenkapital			
Gezeichnetes Kapital		31.862	31.862
Kapitalrücklage		210.323	210.323
Sonstige Rücklagen		9.850	2.517
Gewinnrücklagen		375.843	356.022
Den Anteilsinhabern des Mutterunternehmens zurechenbares Eigenkapital		627.878	600.724
Nicht beherrschende Anteile		1.576	1.717
Summe Eigenkapital	(24)	629.454	602.441
Schulden			
Langfristige Schulden			
Pensionsverpflichtungen	(26)	15.890	12.804
Rückstellungen	(27)	5.984	7.260
Darlehensverbindlichkeiten	(21)	495.927	455.759
Sonstige nicht finanzielle Verbindlichkeiten	(28)	356	431
Vertragsverbindlichkeiten	(8)	103	149
Leasingverbindlichkeiten		30.168	0
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	(21)	1.630	1.992
Derivative finanzielle Verbindlichkeiten	(21)	684	605
Latente Ertragsteuerschulden	(17)	69.562	73.099
		620.304	552.099
Kurzfristige Schulden			
Rückstellungen	(27)	8.543	8.750
Darlehensverbindlichkeiten	(21)	45.971	113.332
Sonstige nicht finanzielle Verbindlichkeiten	(28)	36.665	26.984
Vertragsverbindlichkeiten	(8)	420	453
Leasingverbindlichkeiten		8.427	0
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	(21)	17.496	18.866
Derivative finanzielle Verbindlichkeiten	(21)	229	153
Ertragsteuerschulden		3.712	6.580
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnliche Schulden	(21)	143.119	142.028
		264.582	317.146
Summe Schulden		884.886	869.245
Summe Passiva		1.514.340	1.471.686

Konzern-Kapitalflussrechnung

Konzern-Kapitalflussrechnung

T044

in TEUR	Anhang	2019	2018
Betriebliche Tätigkeit			
Periodenergebnis		58.449	91.788
Abschreibungen	(18, 19)	77.116	63.429
Gewinn (-) / Verlust (+) aus dem Abgang von Sachanlagen		17	184
Veränderung der Rückstellungen	(26, 27)	364	777
Veränderung der latenten Steuern	(17)	- 5.254	- 5.401
Veränderung der Vorräte, Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und sonstiger Vermögenswerte, die nicht der Investitions- oder Finanzierungstätigkeit zuzuordnen sind	(21, 22, 23)	- 15.299	- 2.651
Veränderung der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und sonstiger Verbindlichkeiten, die nicht der Investitions- oder Finanzierungstätigkeit zuzuordnen sind	(21, 28)	5.557	- 20.960
Veränderung der Verbindlichkeiten aus Reverse-Factoring-Programmen		2.135	- 6.198
Auszahlungen für aktienbasierte Vergütungen		- 1.045	- 3.513
Zinsaufwand der Periode		15.008	13.218
Ertrag (-) / Aufwand (+) aus der Bewertung von Derivaten		73	436
Sonstige zahlungsunwirksame Aufwendungen (+) / Erträge (-)	(29)	- 38	- 266
Mittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit		137.083	130.843
davon Mittelzufluss aus erhaltenen Zinsen		1.007	484
davon Mittelabfluss aus Ertragsteuern		- 32.879	- 33.072
Investitionstätigkeit			
Nettoaussahlungen für Akquisitionen	(29)	0	- 69.797
Erwerb von immateriellen Vermögenswerten und Sachanlagen	(18, 19)	- 57.784	- 60.842
Erlöse aus dem Verkauf von Sachanlagen		751	1.131
Mittelabfluss für die Investitionstätigkeit		- 57.033	- 129.508
Finanzierungstätigkeit			
Neu erworbene nicht beherrschende Anteile		0	- 1.121
Gezahlte Zinsen		- 15.070	- 13.676
An Anteilseigner ausgeschüttete Dividenden	(24)	- 35.049	- 33.456
An nicht beherrschende Anteile ausgeschüttete Dividenden		- 43	- 134
Einzahlungen aus Darlehen	(21)	263.664	117.467
Rückzahlungen von Darlehen	(21)	- 296.600	- 37.266
Einzahlung aus / Rückzahlung von Sicherungsderivaten		- 83	- 409
Rückzahlung von Leasingverbindlichkeiten (2018: Schulden aus Finanzierungsleasingverhältnissen)		- 10.058	- 123
Mittelabfluss / -zufluss aus der Finanzierungstätigkeit	(29)	- 93.239	31.282
Nettoveränderung von Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten		- 13.189	32.617
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente zu Beginn des Geschäftsjahres		190.392	155.323
Effekte aus der Währungsumrechnung der Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente		2.518	2.452
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente zum Ende der Periode		179.721	190.392

Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung

Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung

T045

in TEUR	Anhang	Den Anteilsinhabern des Mutterunternehmens zurechenbar			Summe	Nicht beherrschende Anteile	Summe Eigenkapital	
		Gezeichnetes Kapital	Kapitalrücklage	Sonstige Rücklagen				Gewinnrücklagen
Stand zum 31. Dez. 2017 (wie berichtet)		31.862	210.323	- 8.364	298.077	531.898	2.423	534.321
Effekte aus der Anwendung des IFRS 9					- 600	- 600	- 13	- 613
Stand zum 1. Jan. 2018		31.862	210.323	- 8.364	297.477	531.298	2.410	533.708
Periodenergebnis					91.873	91.873	- 85	91.788
Ausgleichsposten für Umrechnungsdifferenzen (ausländische Geschäftsbetriebe)				10.200		10.200	- 132	10.068
Absicherungen von Zahlungsströmen nach Steuern	(21)			681		681		681
Neubewertung der Nettoschuld aus leistungsorientierten Versorgungsplänen nach Steuern	(24, 26)	0	0	0	- 214	- 214		- 214
Gesamtergebnis der Periode		0	0	10.881	91.659	102.540	- 217	102.323
Dividenden	(24)				- 33.456	- 33.456		- 33.456
Dividenden an nicht beherrschende Anteile						0	- 134	- 134
Neu erworbene nicht beherrschende Anteile	(24)				342	342	- 342	0
Summe der Geschäftsvorfälle mit Eigentümern für die Periode		0	0	0	- 33.114	- 33.114	- 476	- 33.590
Stand zum 31. Dez. 2018 (wie berichtet)		31.862	210.323	2.517	356.022	600.724	1.717	602.441
Effekte aus der Anwendung des IFRS 16					- 2.033	- 2.033	- 2	- 2.035
Stand zum 1. Jan. 2019		31.862	210.323	2.517	353.989	598.691	1.715	600.406
Veränderungen des Eigenkapitals für die Periode								
Periodenergebnis					58.422	58.422	27	58.449
Ausgleichsposten für Umrechnungsdifferenzen (ausländische Geschäftsbetriebe)				9.016		9.016	- 123	8.893
Absicherungen von Zahlungsströmen nach Steuern	(21)			- 1.683		- 1.683		- 1.683
Neubewertung der Nettoschuld aus leistungsorientierten Versorgungsplänen nach Steuern	(24, 26)				- 1.519	- 1.519		- 1.519
Gesamtergebnis der Periode		0	0	7.333	56.903	64.236	- 96	64.140
Dividenden	(24)				- 35.049	- 35.049		- 35.049
Dividenden an nicht beherrschende Anteile						0	- 43	- 43
Summe der Geschäftsvorfälle mit Eigentümern für die Periode		0	0	0	- 35.049	- 35.049	- 43	- 35.092
Stand zum 31. Dez. 2019		31.862	210.323	9.850	375.843	627.878	1.576	629.454

Konzernanhang

Allgemeine Angaben

1. Unternehmensinformationen

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

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

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

In den vergangenen Jahren entwickelte sich die NORMA Group durch erfolgreiche Unternehmenserwerbe und fortlaufende

technologische Innovationen bei Produkten und im operativen Bereich zu einer Unternehmensgruppe von weltweiter Bedeutung.

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

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

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

2. Grundlagen der Aufstellung

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

Der Konzernabschluss der NORMA Group wurde nach den International Financial Reporting Standards (IFRS) und ergänzenden Interpretationen, wie sie in der EU anzuwenden sind, für das Geschäftsjahr zum 31. Dezember 2019 unter Anwendung von § 315e Handelsgesetzbuch (HGB) aufgestellt.

Die Gewinn- und Verlustrechnung wird nach dem Gesamtkostenverfahren aufgestellt.

Der Konzernabschluss der NORMA Group SE wurde am 23. März 2020 durch den Vorstand aufgestellt und soll nach dessen Prüfung und Billigung durch den Aufsichtsrat am 24. März 2020 vom Vorstand zur Veröffentlichung freigegeben werden.

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

Die Aufstellung des Abschlusses in Übereinstimmung mit den IFRS erfordert die Verwendung bestimmter rechnungslegungsbezogener Schätzungen. Darüber hinaus hat das Management bei der Anwendung der Rechnungslegungsgrundsätze der Gruppe Ermessensentscheidungen zu treffen. Die Bereiche mit einem höheren Maß an Ermessensentscheidungen oder Komplexität sowie Bereiche, in denen Annahmen und Schätzungen eine wesentliche Rolle für den Konzernabschluss spielen, sind in [→ ANHANGANGABE 6 „WESENTLICHE RECHNUNGSLEGUNGSBEZOGENE SCHÄTZUNGEN UND ERMESSENSENTSCHEIDUNGEN“](#) angegeben.

Im laufenden Geschäftsjahr erstmals angewendete Rechnungslegungsvorschriften

IFRS 16

Aufgrund der Erstanwendung des IFRS 16 ab dem 1. Januar 2019 haben sich für den Konzernabschluss der NORMA Group in den nachfolgenden dargestellten Bereichen Umstellungseffekte ergeben, die zu einer Änderung der Rechnungslegungsmethode geführt haben. Die NORMA Group führt für die Bilanzierung als Leasingnehmer die Erstanwendung zum 1. Januar 2019 nach der modifizierten retrospektiven Methode durch. Das heißt, dass die kumulativen Anpassungseffekte zum Zeitpunkt der Erstanwendung als Buchung im Eigenkapital gegen die Gewinnrücklage erfasst und die Vergleichszahlen der Vorjahresperioden nicht angepasst werden. Der Konzern erfasst dabei für bisherige Operating-Leasingverhältnisse, die nicht im Jahr 2019 enden, zum 1. Januar 2019 eine Leasingverbindlichkeit in Höhe des Barwerts der zukünftigen Leasingzahlungen (unter Berücksichtigung etwaiger Verlängerungsoptionen). Der Barwertermittlung liegen dabei Grenzfremdkapitalzinssätze vom 1. Januar 2019 zu Grunde. Der gewichtete durchschnittliche Zinssatz hierfür betrug in der NORMA Group 3,08 %.

Die entsprechenden Nutzungsrechte werden so kalkuliert, als ob IFRS 16 seit Beginn des Leasingverhältnisses angewandt worden wäre. Sowohl die Nutzungsrechte als auch die zukünftigen Leasingzahlungen werden hauptsächlich mit dem Grenzfremdkapitalzinssatz des Leasingnehmers zum Erstanwendungszeitpunkt abgezinst.

Angewendete Erleichterungen (practical expedients)

Bei der erstmaligen Anwendung des IFRS 16 hat der Konzern folgende Erleichterungen in Anspruch genommen:

- Übernahme früherer Beurteilung, ob ein Leasingverhältnis belastet ist

- Die Bilanzierung von Leasingverhältnissen, die zum 1. Januar 2019 eine Restlaufzeit von weniger als zwölf Monaten aufwiesen, als kurzfristige Leasingverhältnisse
- Die Nichtberücksichtigung anfänglicher direkter Kosten bei der Bewertung der Nutzungsrechte zum Zeitpunkt der erstmaligen Anwendung
- Nachträgliche Berücksichtigung des aktuellen Wissensstands bei der Bestimmung der Laufzeit von Leasingverhältnissen bei Verträgen mit Verlängerungs- oder Kündigungsoptionen.

Der Konzern hat sich dazu entschieden die ursprünglichen Buchwerte von Vermögenswerten und Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasingverträgen, die zum Zeitpunkt der erstmaligen Anwendung von IFRS 16 bestehen, nicht zu ändern.

Die Effekte aus der Erstanwendung von IFRS 16 auf die Gewinnrücklagen sind im Folgenden dargestellt:

Überleitung Gewinnrücklagen IFRS 16		T046
in TEUR		Gewinnrücklagen
Gewinnrücklagen zum 31. Dezember 2018		356.022
Effekte aus der Anwendung des IFRS 16		- 2.033
davon latente Steuern		614
Gewinnrücklagen zum 1. Januar 2019		353.989

Für den Großteil der Leasingverhältnisse kommt es für den Konzern als Leasingnehmer unter IFRS 16 zum Ansatz eines Nutzungsrechtes (Right-of-use asset) und zu einer korrespondierenden Leasingverbindlichkeit. Die Leasingverbindlichkeit ist in der Folgebewertung aufzuzinsen, das Nutzungsrecht ist abzuschreiben. Neben der daraus resultierenden Bilanzverlängerung kommt es unter IFRS 16 innerhalb der Gesamtergebnisrechnung zu einer Umgliederung der bisher als operativer

Aufwand erfassten Leasingraten in die Abschreibungs- und Zinssaufwendungen und somit zu einer Erhöhung des EBITDA (um den vollständigen Umgliederungseffekt) sowie des EBITA und des EBIT (um den auf den Zins entfallenden Umgliederungseffekt). In der Kapitalflussrechnung kommt es zu einer Ausweisänderung der auf die aktivierten Leasingverhältnisse entfallenden Zahlungsströme aus dem Cashflow aus der betrieblichen Tätigkeit in den Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit.

Die Effekte aus der Erstanwendung von IFRS 16 auf die Konzernbilanz zum 1. Januar 2019 sowie die Auswirkungen auf die Konzern-Gesamtergebnisrechnung und auf die Konzern-Kapitalflussrechnung für den Zeitraum vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2019 sind im Folgenden dargestellt:

Überleitung Konzernbilanz (Auszug) IFRS 16

in TEUR	31. Dez. 2018 wie ursprüng- lich berichtet	IFRS 16	T047 1. Jan. 2019 nach Bilan- zierungs- änderungen
Langfristige Vermögenswerte			
Sachanlagen	243.326	31.980	275.306
Latente Ertragsteueransprüche	6.571	620	7.191
Sonstige langfristige Vermögenswerte	678.361		678.361
	928.258	32.600	960.858
Kurzfristige Vermögenswerte			
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte	543.428		543.428
	543.428	0	543.428
Summe Aktiva	1.471.686	32.600	1.504.286
Eigenkapital			
Gewinnrücklagen	356.022	-2.033	353.989
Sonstiges Eigenkapital	246.419	-2	246.417
	602.441	-2.035	600.406
Schulden			
Langfristige Schulden			
Leasingverbindlichkeiten	0	26.180	26.180
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	1.992	-16	1.976
Latente Ertragsteuerschulden	73.099	6	73.105
Sonstige langfristige Schulden	477.008		477.008
	552.099	26.170	578.269
Kurzfristige Schulden			
Leasingverbindlichkeiten	0	8.481	8.481
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	18.866	-16	18.850
Sonstige kurzfristige Schulden	298.280		298.280
	317.146	8.465	325.611
Summe Schulden	869.245	34.635	903.880
Summe Passiva	1.471.686	32.600	1.504.286

Die Differenz zwischen den Nominalwerten der zum 31. Dezember 2018 erwarteten Auszahlungen für Operating-Leasingverhältnisse in Höhe von TEUR 21.905 und den in der Eröffnungsbilanz erfassten Leasingverbindlichkeiten in Höhe von TEUR 34.661 ergibt sich im Wesentlichen aus der Neubeurteilung der Leasinglaufzeiten nach den Vorgaben des IFRS 16. Dabei wurden hinreichend sichere Verlängerungs- oder Kündigungsoptionen bei der Bestimmung der zu passivierenden Leasingzahlungen berücksichtigt und führten insgesamt zu einem höheren anzusetzenden Wert. Gegenläufig wirkten sich die Nichtberücksichtigung von Leasingzahlungen für bestimmte geringwertige und kurzfristige Leasingverhältnisse sowie die Abzinsung der Leasingverbindlichkeit nach IFRS 16 aus.

Die angesetzten Nutzungsrechte beziehen sich auf nachfolgende Arten von Vermögenswerten:

in TEUR	Buchwerte	
	31. Dez. 2019	1. Jan. 2019
Grundstücke und Gebäude	36.834	27.778
Maschinen und technische Anlagen	247	182
Gabelstapler und Lagerausstattung	1.429	1.691
Büro- und IT-Ausrüstung	233	291
Fahrzeuge	2.170	2.038
Gesamt	40.913	31.980

Überleitung Konzern-Gesamtergebnisrechnung IFRS 16

in TEUR	2019	Effekte IFRS 16	T049 2019 ohne Anwendung IFRS 16
Umsatzerlöse	1.100.096		1.100.096
Veränderung des Bestands an fertigen und unfertigen Erzeugnissen	3.045		3.045
Andere aktivierte Eigenleistungen	4.910		4.910
Materialaufwand	- 477.628		- 477.628
Bruttogewinn	630.423		630.423
Sonstige betriebliche Erträge	13.630	76	13.554
Sonstige betriebliche Aufwendungen	- 157.879	11.296	- 169.175
Aufwendungen für Leistungen an Arbeitnehmer	- 312.376		- 312.376
Abschreibungen	- 77.116	- 10.341	- 66.775
Betriebsgewinn	96.682	1.031	95.651
Finanzerträge	1.460		1.460
Finanzierungsaufwendungen	- 16.950	- 1.256	- 15.694
Finanzergebnis	- 15.490	- 1.256	- 14.234
Gewinn vor Ertragsteuern	81.192	- 225	81.417
Ertragsteuern	- 22.743	68	- 22.811
Periodenergebnis	58.449	- 157	58.606
Sonstiges Ergebnis in der Periode nach Steuern:			
Sonstiges Ergebnis in der Periode nach Steuern, welches zukünftig gegebenenfalls in die Gewinn- und Verlustrechnung umgegliedert wird	7.210	0	7.210
Ausgleichsposten für Umrechnungsdifferenzen (ausländische Geschäftsbetriebe)	8.893		8.893
Absicherungen von Zahlungsströmen nach Steuern	- 1.683		- 1.683
Sonstiges Ergebnis in der Periode nach Steuern, welches nicht in die Gewinn- und Verlustrechnung umgegliedert wird	- 1.519	0	- 1.519
Neubewertung der Nettoschuld aus leistungsorientierten Versorgungsplänen nach Steuern	- 1.519		- 1.519
Sonstiges Ergebnis in der Periode nach Steuern	5.691	0	5.691
Gesamtergebnis für die Periode	64.140	- 157	64.297
Das Periodenergebnis entfällt auf			
Gesellschafter des Mutterunternehmens	58.422	- 157	58.579
Nicht beherrschende Anteile	27		27
	58.449	- 157	58.606
Das Gesamtergebnis entfällt auf			
Gesellschafter des Mutterunternehmens	64.236	- 157	64.393
Nicht beherrschende Anteile	- 96		- 96
	64.140	- 157	64.297
(Un)verwässertes Ergebnis je Aktie (in EUR)	1,83	0,0	1,83

Im Gegensatz zur bisherigen Vorgehensweise, nach der Aufwendungen für Operating-Leasingverhältnisse vollständig im Betriebsgewinn gezeigt wurden, werden nach IFRS 16 für zu aktivierende Leasingverhältnisse nur noch die Abschreibungen auf die Nutzungsrechte dem Betriebsgewinn zugeordnet. Die Zinsaufwendungen aus der Aufzinsung der Leasingverbindlichkeiten werden im Finanzergebnis ausgewiesen. Der Betriebsgewinn wird dadurch im Vergleich zur bisherigen Vorgehensweise im abgelaufenen Geschäftsjahr 2019 um TEUR 1.031 erhöht.

Überleitung Konzern-Kapitalflussrechnung (Auszug) IFRS 16

T050

in TEUR	2019	Effekte IFRS 16	2019 ohne Anwendung IFRS 16
Betriebliche Tätigkeit			
Periodenergebnis	58.449	- 157	58.606
Abschreibungen	77.116	10.341	66.775
Gewinn (-) / Verlust (+) aus dem Abgang von Sachanlagen	17		17
Veränderung der Rückstellungen	364		364
Veränderung der latenten Steuern	- 5.254	- 68	- 5.186
Veränderung der Vorräte, Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und sonstiger Vermögenswerte, die nicht der Investitions- oder Finanzierungstätigkeit zuzuordnen sind	- 15.299		- 15.299
Veränderung der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und sonstiger Verbindlichkeiten, die nicht der Investitions- oder Finanzierungstätigkeit zuzuordnen sind	5.557		5.557
Veränderung der Verbindlichkeiten aus Reverse-Factoring-Programmen	2.135		2.135
Auszahlungen für aktienbasierte Vergütungen	- 1.045		- 1.045
Zinsaufwand der Periode	15.008	1.260	13.748
Ertrag (-) / Aufwand (+) aus der Bewertung von Derivaten	73		73
Sonstige zahlungsunwirksame Aufwendungen (+) / Erträge (-)	- 38	- 58	20
Mittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit	137.083	11.318	125.765
davon Mittelzufluss aus erhaltenen Zinsen	1.007		1.007
davon Mittelabfluss aus Ertragsteuern	- 32.879		- 32.879
Investitionstätigkeit			
Erwerb von immateriellen Vermögenswerten und Sachanlagen	- 57.784		- 57.784
Erlöse aus dem Verkauf von Sachanlagen	751		751
Mittelabfluss für die Investitionstätigkeit	- 57.033	0	- 57.033
Finanzierungstätigkeit			
Gezahlte Zinsen	- 15.070	- 1.260	- 13.810
An Anteilseigner ausgeschüttete Dividenden	- 35.049		- 35.049
An nicht beherrschende Anteile ausgeschüttete Dividenden	- 43		- 43
Einzahlungen aus Darlehen	263.664		263.664
Rückzahlungen von Darlehen	- 296.600		- 296.600
Einzahlung aus / Rückzahlung von Sicherungsderivaten	- 83		- 83
Rückzahlung von Leasingverbindlichkeiten	- 10.058	- 10.058	0
Mittelabfluss / -zufluss aus der Finanzierungstätigkeit	- 93.239	- 11.318	- 81.921
Nettoveränderung von Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten	- 13.189	0	- 13.189
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente zu Beginn des Geschäftsjahres	190.392		190.392
Effekte aus der Währungsumrechnung der Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	2.518		2.518
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente zum Ende der Periode	179.721	0	179.721

Durch die geänderte Erfassung der Leasingaufwendungen aus Operating-Leasingverhältnissen in der Kapitalflussrechnung ergibt sich im abgelaufenen Geschäftsjahr 2019 eine Erhöhung des Mittelzuflusses aus der betrieblichen Tätigkeit in Höhe von TEUR 11.318. Der Mittelabfluss aus der Finanzierungstätigkeit erhöhte sich entsprechend.

Die Auswirkungen auf die wesentlichen Steuerungskennzahlen der NORMA Group können dem → [KONZERNLAGEBERICHT S. 65](#) entnommen werden.

Neben der Erstanwendung von IFRS 16 wurden die folgenden neuen und geänderten Standards erstmalig im Geschäftsjahr 2019 angewendet. Aus der erstmaligen Anwendung dieser ergaben sich keine wesentlichen Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der NORMA Group.

IFRIC 23: Unsicherheit bezüglich der ertragsteuerlichen Behandlung

Im Juni 2017 wurde vom IASB IFRIC 23: „Unsicherheit bei der ertragsteuerlichen Behandlung“ herausgegeben. Mit der Interpretation werden die Anforderungen an den Ansatz und die Bewertung von unsicheren Ertragsteuerpositionen klargestellt. Im Rahmen der Einschätzung der Unsicherheit hat ein Unternehmen zu beurteilen, ob es wahrscheinlich ist, dass die Steuerjurisdiktion die ertragsteuerliche Behandlung akzeptieren wird.

Änderungen an IAS 19: „Plananpassung, -kürzung oder -abgeltung“

Der IASB hat am 7. Februar 2018 Änderungen an IAS 19: „Plananpassung, -kürzung oder -abgeltung“ veröffentlicht. Die Änderungen des IAS 19: „Leistungen an Arbeitnehmer“ geben nun explizit vor, dass nach einer unterjährigen Änderung, Kürzung oder Abgeltung eines Pensionsplans der laufende Dienstzeitaufwand und die Nettozinsen für die verbleibende Periode neu

zu berechnen sind. Die zum Zeitpunkt des Planereignisses gültigen versicherungsmathematischen Annahmen sind für diese Neuberechnung zugrunde zu legen. Die Änderungen sind prospektiv anzuwenden.

Jährliche Verbesserungen an den IFRS: Zyklus: 2015 – 2017

Der IASB hat im Dezember 2017 im Rahmen des jährlichen Verbesserungsprojekts (Annual Improvements Project) den Zyklus: 2015 – 2017 veröffentlicht, welcher verschiedene Änderungen an bestehenden Standards vorsieht. Der Zyklus: 2015 – 2017 beinhaltet Klarstellungen für die vier Standards IFRS 3 und IFRS 11, IAS 12 und IAS 23.

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

Die folgenden Standards und Änderungen bestehender Standards wurden veröffentlicht und sind erstmals in der ersten Berichtsperiode eines am 1. Januar 2020 oder danach beginnenden Geschäftsjahres verpflichtend anzuwenden, wobei die Gruppe auf eine etwaige frühere Anwendung verzichtet hat.

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

Änderungen an IFRS 3: „Definition eines Geschäftsbetriebs“

Das IASB hat am 22. Oktober 2018 eine Änderung von IFRS 3: „Business Combinations“ hinsichtlich der Definition eines Geschäftsbetriebs veröffentlicht.

Mit der vorliegenden Änderung stellt das IASB klar, dass ein Geschäftsbetrieb eine Gruppe von Tätigkeiten und Vermögenswerten umfasst, die mindestens einen Ressourceneinsatz (Input) und einen substanziellen Prozess beinhalten, die dann zusammen

signifikant zur Fähigkeit beitragen, Leistungen (Output) zu produzieren. Weiterhin wird im Hinblick auf die Leistungen (Output) nun auf die Erbringung von Waren und Dienstleistungen an Kunden abgestellt; der Verweis auf Kostenreduktionen entfällt. Die neuen Vorschriften enthalten darüber hinaus auch einen optionalen „Konzentrationstest“, der eine vereinfachte Identifikation eines Geschäftsbetriebs ermöglichen soll.

Die geänderte Definition ist auf Unternehmenszusammenschlüsse anzuwenden, bei denen der Erwerbszeitpunkt am oder nach dem 1. Januar 2020 liegt. Eine frühere Anwendung ist zulässig. Vor Erstanwendung ist jedoch die noch ausstehende Anerkennung durch die EU (Endorsement) abzuwarten.

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

3. Zusammenfassung der wesentlichen Rechnungslegungsmethoden

Konsolidierung

(a) Tochterunternehmen

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

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

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

nochmaliger Überprüfung der Kaufpreisallokation, unmittelbar erfolgswirksam erfasst.

Bei einem sukzessiven Unternehmenszusammenschluss bestimmt die Gruppe ihren zuvor an dem erworbenen Unternehmen gehaltenen Eigenkapitalanteil zu dem zum Erwerbszeitpunkt geltenden beizulegenden Zeitwert neu und erfasst den daraus resultierenden Gewinn bzw. Verlust, sofern vorhanden, erfolgswirksam.

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

(b) Nicht beherrschende Anteile

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

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

(c) Abgang von Tochterunternehmen

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

Bewertungsgrundsätze

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

Bewertungsgrundsätze	T051
Bilanzposten	Bewertungsgrundsatz
Aktiva	
Geschäfts- oder Firmenwerte	Anschaffungskosten abzüglich möglicher Wertminderungen
Sonstige immaterielle Vermögenswerte (außer Geschäfts- oder Firmenwerte) – bestimmbare Nutzungsdauer	Fortgeführte Anschaffungs- oder Herstellungskosten
Sonstige immaterielle Vermögenswerte (außer Geschäfts- oder Firmenwerte) – unbestimmbare Nutzungsdauer	Anschaffungskosten abzüglich möglicher Wertminderungen
Sachanlagen	Fortgeführte Anschaffungs- oder Herstellungskosten
Derivative finanzielle Vermögenswerte:	
Klassifizierung als Sicherung einer geplanten Transaktion (Cashflow-Hedge)	Erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert
Klassifizierung als Sicherung einer Zeitwertänderung (Fair-Value-Hedge)	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert
Ohne qualifizierte Sicherungsbeziehung	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert
Vorräte	Niedrigerer Wert aus Anschaffungs- oder Herstellungskosten und Nettoveräußerungswert
Sonstige nicht finanzielle Vermögenswerte	Fortgeführte Anschaffungskosten
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	Fortgeführte Anschaffungskosten
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und sonstige Forderungen	Fortgeführte Anschaffungskosten
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, zur Veräußerung verfügbar	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert
Vertragsvermögenswerte	Percentage-of-Completion-Methode abzüglich etwaiger Wertminderungen
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	Nennwert
Passiva	
Pensionsverpflichtungen	Methode der laufenden Einmalprämien (Projected Unit Credit Method)
Sonstige Rückstellungen	Barwert des zukünftigen Erfüllungsbetrags
Darlehensverbindlichkeiten	Fortgeführte Anschaffungskosten
Sonstige nicht finanzielle Verbindlichkeiten	Fortgeführte Anschaffungskosten
Leasingverbindlichkeiten	Bewertung nach IFRS 16.36
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten:	
Finanzielle Verbindlichkeiten zu Anschaffungskosten (FLAC)	Fortgeführte Anschaffungskosten
Derivative finanzielle Verbindlichkeiten:	
Klassifizierung als Sicherung einer geplanten Transaktion (Cashflow-Hedge)	Erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert
Klassifizierung als Sicherung einer Zeitwertänderung (Fair-Value-Hedge)	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert
Ohne qualifizierte Sicherungsbeziehung	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert
Bedingte Gegenleistungen (bedingte Kaufpreisverbindlichkeiten)	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnliche Schulden	Fortgeführte Anschaffungskosten

Ermittlung der beizulegenden Zeitwerte

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

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

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

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

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

Die in der Bilanz zum 31. Dezember 2019 und 2018 zum beizulegenden Zeitwert angesetzten derivativen Finanzinstrumente (zum Beispiel zu Sicherungszwecken gehaltene Derivate) werden vollumfänglich in Level 2 der Bewertungshierarchie für den beizulegenden Zeitwert eingestuft. Der beizulegende Zeitwert von Zinsswaps wird als der Barwert des erwarteten künftigen Cashflows berechnet. Der beizulegende Zeitwert der Forward-Devisentermingeschäfte wird mit dem Forward-Wechselkurs des Bilanzstichtags berechnet; das Ergebnis wird dann zum diskontierten Barwert dargestellt.

Fremdwährungsumrechnung

(a) Funktionale Währung und Darstellungswährung

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

(b) Transaktionen und Salden

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

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

(c) Konzernunternehmen

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

- Vermögenswerte und Schulden werden für jeden Bilanzstichtag zum jeweiligen Stichtagskurs umgerechnet;
- Erträge und Aufwendungen werden zum Durchschnittskurs umgerechnet (es sei denn, bei diesem Durchschnitt handelt es sich nicht um einen angemessenen Näherungswert des kumulierten Effekts der am Tag des Geschäftsvorfalles geltenden Kurse; in diesem Fall werden Erträge und Aufwendungen zu den am Tag des Geschäftsvorfalles geltenden Kursen umgerechnet) und
- alle sich ergebenden Umrechnungsdifferenzen werden als eigener Posten innerhalb der sonstigen Rücklagen im Eigenkapital erfasst.

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

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

Wechselkurse	T052			
	Kassakurs		Durchschnittskurs	
	31. Dez. 2019	31. Dez. 2018	2019	2018
je EUR				
Australischer Dollar	1,5995	1,6220	1,6103	1,5803
Brasilianischer Real	4,5157	4,4440	4,4147	4,3071
Chinesischer Renminbi Yuan	7,8205	7,8751	7,7329	7,8065
Schweizer Franken	1,0854	1,1269	1,1126	1,1550
Tschechische Krone	25,4080	25,7240	25,6680	25,6468
Pfund Sterling	0,8508	0,8945	0,8774	0,8847
Indische Rupie	80,1870	79,7298	78,8145	80,6760
Japanischer Yen	121,9400	125,8500	122,0522	130,3588
Südkoreanischer Won	1.296,2800	1.277,9300	1.304,6216	1.298,7919
Malaysischer Ringgit	4,5953	4,7317	4,6370	4,7630
Mexikanischer Peso	21,2202	22,4921	21,5534	22,7001
Polnischer Złoty	4,2568	4,3014	4,2968	4,2612
Serbischer Dinar	117,5700	118,2690	117,8292	118,2359
Russischer Rubel	69,9563	79,7153	72,4412	74,0428
Schwedische Krone	10,4468	10,2548	10,5853	10,2611
Singapur-Dollar	1,5111	1,5591	1,5271	1,5924
Thailändischer Baht	33,4150	37,0520	34,7642	38,1559
Türkische Lira	6,6843	6,0588	6,3606	5,6960
US-Dollar	1,1234	1,1450	1,1195	1,1810

Immaterielle Vermögenswerte

(a) Geschäfts- oder Firmenwert

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

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

(b) Entwicklungskosten

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

Die Kosten für Entwicklungsaktivitäten, d. h. für solche Aktivitäten, die Forschungsergebnisse in einen Plan oder einen Entwurf für die Produktion von neuen oder deutlich verbesserten Produkten

und Prozessen umsetzen, werden aktiviert, sofern die folgenden Voraussetzungen erfüllt sind:

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

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

(c) Sonstige immaterielle Vermögenswerte

Gesondert erworbene, sonstige immaterielle Vermögenswerte werden zu den historischen Anschaffungs- oder Herstellungskosten abzüglich der kumulierten Abschreibungen angesetzt. Bei einem Unternehmenszusammenschluss erworbene immaterielle Vermögenswerte werden zum Erwerbszeitpunkt zu ihrem beizulegenden Zeitwert erfasst. Sonstige immaterielle Vermögenswerte, die eine begrenzte Nutzungsdauer haben, werden über ihre voraussichtliche Nutzungsdauer beschrieben. Die Berechnung der Abschreibungen erfolgt anhand der linearen Abschreibungsmethode zur Verteilung der Anschaffungs- oder Herstellungskosten. Sonstige immaterielle Vermögenswerte mit unbestimmbarer Nutzungsdauer sowie noch nicht nutzungs-

bereite immaterielle Vermögenswerte werden nicht planmäßig abgeschrieben, sondern mindestens einmal jährlich auf Wertminderung überprüft. Des Weiteren erfolgt bei sonstigen immateriellen Vermögenswerten mit unbestimmbarer Nutzungsdauer eine jährliche Überprüfung, ob für diese Vermögenswerte weiterhin die Ereignisse und Umstände, die die Einschätzung einer unbestimmbaren Nutzungsdauer rechtfertigen, gegeben sind.

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

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

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

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

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

Sachanlagen

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

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

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

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

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

Die erwarteten Nutzungsdauern der Sachanlagen (ohne Berücksichtigung von Nutzungsrechten nach IFRS 16) stellen sich wie folgt dar:

- Gebäude: 8 bis 40 Jahre
- Maschinen und technische Anlagen: 3 bis 18 Jahre
- Werkzeuge: 3 bis 10 Jahre
- Sonstige Ausrüstung: 2 bis 20 Jahre

Leasingaktivitäten des Konzerns und ihre bilanzielle Behandlung (ab dem 1. Januar 2019)

In der NORMA Group bestehen wesentliche Leasingverhältnisse für das Pachten von Grundstücken und Gebäuden. Die Gruppe unterhält zudem im Rahmen von unkündbaren Leasingverträgen Leasingverhältnisse für verschiedene Fahrzeuge und technische Geräte. Neben den üblichen Verlängerungsoptionen beinhalten die Leasingverträge in geringem Umfang nicht berücksichtigte Kauf- und Kündigungsoptionen. Die Laufzeiten der Leasingverhältnisse je Anlagenklasse ist wie folgt:

- Nutzungsrechte – Grundstücke und Gebäude: 1 Monat bis 78 Jahre
- Nutzungsrechte – Maschinen und technische Anlagen: 3 bis 6 Jahre
- Nutzungsrechte – Gabelstapler und Lagerausrüstung: > 1 bis 7 Jahre
- Nutzungsrechte – Büro- und IT-Ausrüstung: > 1 bis 6 Jahre
- Nutzungsrechte – Fahrzeuge: > 1 bis 9 Jahre

Die Leasingverträge der Gruppe beinhalten grundsätzlich keine Kreditbedingungen. Geleaste Vermögenswerte dürfen grundsätzlich nicht als Sicherheiten für Kreditaufnahmen verwendet werden.

Seit dem 1. Januar 2019 werden Leasingverhältnisse zu dem Zeitpunkt, zu dem der Leasinggegenstand dem Konzern zur Nutzung zur Verfügung steht, als Nutzungsrecht und entsprechende Leasingverbindlichkeit bilanziert. Jede Leasingrate wird in

Tilgungs- und Finanzierungsaufwendungen aufgeteilt. Die Finanzierungsaufwendungen werden über die Laufzeit des Leasingverhältnisses erfolgswirksam erfasst. Das Nutzungsrecht wird linear über den kürzeren der beiden Zeiträume aus Nutzungsdauer und Laufzeit des Leasingvertrages abgeschrieben.

Nutzungsrechte und Leasingverbindlichkeiten werden beim erstmaligen Ansatz zu Barwerten erfasst. Die Leasingverbindlichkeiten beinhalten grundsätzlich den Barwert der folgenden Leasingzahlungen:

- feste Zahlungen (einschließlich de facto fester Zahlungen, abzüglich etwaiger zu erhaltender Leasinganreize)
- variable Leasingzahlungen, die an einen Index oder Zinssatz gekoppelt sind
- erwartete Restwertzahlungen aus Restwertgarantien des Leasingnehmers
- den Ausübungspreis einer Kaufoption, wenn die Ausübung durch den Leasingnehmer hinreichend sicher ist
- Strafzahlungen für Kündigungen des Leasingverhältnisses, wenn in der Laufzeit berücksichtigt ist, dass der Leasingnehmer eine Kündigungsoption wahrnehmen wird.

Die Leasingzahlungen werden mit dem Leasingverhältnis zugrunde liegenden Zinssatz abgezinst, sofern dieser bestimmbar ist. Andernfalls erfolgt eine Abzinsung mit dem Grenzfremdkapitalzinssatz des Leasingnehmers. Nutzungsrechte werden zu Anschaffungskosten bewertet, die sich wie folgt zusammensetzen:

- Betrag der Erstbewertung der Leasingverbindlichkeit
- sämtliche bei oder vor der Bereitstellung geleisteten Leasingzahlungen abzüglich aller etwaigen erhaltenen Leasinganreize
- alle dem Leasingnehmer entstandenen anfänglichen direkten Kosten und
- geschätzte Kosten, die dem Leasingnehmer bei Demontage oder Beseitigung des zugrunde liegenden Vermögenswertes, bei der Wiederherstellung des Standorts, an dem sich dieser

befindet, oder bei Rückversetzung des zugrunde liegenden Vermögenswerts in den in der Leasingvereinbarung verlangten Zustand entstehen.

Ausnahmen in Form von Bilanzierungswahlrechten bestehen für kurzfristige Leasingverhältnisse (Mindestlaufzeit von maximal zwölf Monaten, wenn keine Kaufoption vereinbart ist) sowie für geringwertige Vermögenswerte. Die aus diesen Leasingverhältnissen resultierenden Leasingzahlungen verbleiben somit auch zukünftig im operativen Aufwand. Die NORMA Group hat von diesen Anwendungserleichterungen als Leasingnehmer Gebrauch gemacht mit der Ausnahme von Leasinggegenständen, die der Anlagenklasse „Nutzungsrechte – Grundstücke und Gebäude“ zuzurechnen sind. Des Weiteren wird Leasingnehmern ein Bilanzierungswahlrecht eingeräumt, Leasing- und Nichtleasingkomponenten nicht voneinander trennen zu müssen, das die NORMA Group außer für die Anlagenklassen „Nutzungsrechte – Grundstücke und Gebäude“ und „Nutzungsrechte – Fahrzeuge“ in Anspruch genommen hat.

i. Verlängerungs- und Kündigungsoptionen

Eine Reihe von Immobilien-Leasingverträgen der NORMA Group enthalten Verlängerungsoptionen. Kündigungsoptionen sind in ganz geringem Umfang, im Bereich Immobilien-Leasing, enthalten. Derartige Vertragskonditionen werden dazu verwendet, um der Gruppe betriebliche Flexibilität in Bezug auf den Vertragsbestand zu erhalten. Die Mehrheit der bestehenden Verlängerungs- und Kündigungsoptionen kann nur durch den Konzern und nicht durch den jeweiligen Leasinggeber ausgeübt werden.

Bei der Bestimmung der Laufzeit von Leasingverhältnissen werden sämtliche Tatsachen und Umstände, die einen wirtschaftlichen Anreiz zur Ausübung von Verlängerungsoptionen oder Nichtausübung von Kündigungsoptionen bieten, berücksichtigt. Sich aus der Ausübung von Verlängerungs- und Kündigungsoptionen ergebenden Laufzeitänderungen werden nur dann in die Vertragslaufzeit einbezogen, wenn eine Verlängerung oder Nichtausübung einer Kündigungsoption hinreichend sicher ist.

Bei der Bestimmung der Laufzeit der Leasingverhältnisse bzw. der Ein- oder Nichteinbeziehung von Verlängerungs- und Kündigungsoptionen werden die folgenden Überlegungen einbezogen:

Vertragsbezogen

- Vorliegen von Erneuerungs- oder Kaufoptionen und deren Konditionen,
- Verpflichtung zum Rückbau vorgenommener Installationen oder zur Wiederherstellung in den ursprünglichen Zustand,
- Höhe der Leasingzahlungen (inkl. aller variablen Zahlungen) für eine optionale Periode im Vergleich zu am Markt üblichen Zahlungen.

Vermögensbezogen / Unternehmensbezogen

- Vorliegen von signifikanten Mietereinbauten, die im Fall einer (vorzeitigen) Beendigung oder ausbleibenden Vertragsverlängerung verloren gehen würden,
- Kosten i.V.m. einem Produktionsausfall bei Beendigung des Leasingverhältnisses,
- Kosten i.V.m. der Beschaffung eines alternativen Vermögenswerts,
- Abhängigkeit der Geschäftsaktivität (Kerngeschäft) von der fortgesetzten Nutzung des Vermögenswerts,
- finanzielle Konsequenzen aus der Verlängerung oder Beendigung des Leasingverhältnisses,
- Natur des Leasinggegenstands (spezieller vs. generischer / allgemeiner Leasinggegenstand; Ausmaß, in dem der Leasinggegenstand entscheidend für das operative Geschäft des Leasingnehmers ist).

Marktbezogen

- Gesetzliche und lokale Regulationen, die für das (Dauer-) Schuldverhältnis zu beachten sind,
- alternative Leasingraten für vergleichbaren Vermögenswert.

Die Beurteilung wird überprüft, wenn ein wesentliches Ereignis oder eine wesentliche Änderung der Umstände eintritt, das bzw. die bisherige Beurteilung beeinflussen kann, sofern dies in der Kontrolle des Leasingnehmers liegt.

Zum 31. Dezember 2019 wurden mögliche zusätzliche Mittelabflüsse aus Verlängerungsoptionen in Höhe von TEUR 1.516 sowie mögliche reduzierte Mittelabflüsse aus Kündigungsoptionen in Höhe von TEUR 626 nicht in der Leasingverbindlichkeit berücksichtigt, da es nicht hinreichend sicher ist, dass die Leasingverträge verlängert bzw. vorzeitig gekündigt werden.

Anpassungen der Leasingverbindlichkeiten / des Nutzungsrechts aufgrund geänderter Einschätzungen zur Laufzeit bzw. zur Höhe der erwarteten Leasingzahlungen (Indexbasierte Zahlungen) belaufen sich auf TEUR 15 (Erhöhung).

Leasingverhältnisse und ihre bilanzielle Behandlung (bis zum 31. Dezember 2018)

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

dem Barwert der Mindestleasingzahlungen aktiviert, sofern dieser Wert niedriger ist.

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

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

Wertminderung nicht finanzieller Vermögenswerte

(a) Vermögenswerte mit bestimmbarer Nutzungsdauer

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

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

Darüber hinaus sind sonstige immaterielle Vermögenswerte mit einer unbestimmten Nutzungsdauer, noch nicht nutzungsreife sonstige immaterielle Vermögenswerte bzw. Anzahlungen darauf und erworbene Geschäfts- oder Firmenwerte einem jährlichen Wertminderungstest zu unterziehen. Eine Überprüfung erfolgt auch situationsbedingt, wenn Ereignisse oder Umstände eintreten, die auf eine mögliche Wertminderung hindeuten. Soweit die Gründe für eine Wertminderung nicht mehr bestehen, werden – außer im Falle von Geschäfts- oder Firmenwerten – Wertaufholungen vorgenommen. Der erzielbare Betrag wird für jeden einzelnen Vermögenswert bestimmt, es sei denn, ein Vermögenswert erzeugt Zahlungsmittelzuflüsse, die nicht weitestgehend unabhängig von denen anderer Vermögenswerte oder anderer Gruppen von Vermögenswerten bzw. zahlungsmittelgenerierenden Einheiten sind. In diesen Fällen erfolgt die Überprüfung der Werthaltigkeit auf der relevanten Ebene zahlungsmittelgenerierender Einheiten, denen der Vermögenswert zuzuordnen ist.

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

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

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

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

Bei zahlungsmittelgenerierenden Einheiten bestimmt die NORMA Group den jeweiligen erzielbaren Betrag auf Basis des beizulegenden Zeitwerts abzüglich Verkaufskosten und vergleicht diesen mit den entsprechenden Buchwerten (im Falle des Wertminderungstests für Geschäfts- oder Firmenwerte einschließlich der zugeordneten Geschäfts- oder Firmenwerte). Für weiterführende Angaben zur Ermittlung des beizulegenden Zeitwerts abzüglich Verkaufskosten und den zugrunde liegenden zentralen Annahmen wird auf → [ANHANGANGABE 18 „GESCHÄFTS- ODER FIRMENWERTE UND SONSTIGE IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE“](#) verwiesen.

Vorräte

Die Vorräte werden mit dem niedrigeren Wert aus Anschaffungs- oder Herstellungskosten und Nettoveräußerungswert angesetzt. Der Nettoveräußerungswert ist der geschätzte, im normalen Geschäftsgang erzielbare Verkaufserlös abzüglich der geschätzten Kosten bis zur Fertigstellung und der geschätzten notwendigen Vertriebskosten. Die Anschaffungs- oder Herstellungskosten werden nach der Durchschnittsmethode ermittelt. Die Anschaffungs- oder Herstellungskosten von Fertigerzeugnissen und unfertigen Erzeugnissen setzen sich zusammen aus Kosten für den Produktentwurf sowie Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, Fertigungslöhnen sowie sonstigen direkt zurechenbaren Kosten und zurechenbaren Produktionsgemeinkosten (bei normaler Betriebskapazität). Bei den Vorräten

der Gruppe handelt es sich nicht um qualifizierte Vermögenswerte gemäß IAS 23, sodass die Anschaffungs- oder Herstellungskosten keine zu aktivierenden Fremdkapitalkosten enthalten.

Finanzinstrumente

(a) Finanzielle Vermögenswerte

Klassifizierung

Die Gruppe stuft seit dem 1. Januar 2018 alle finanziellen Vermögenswerte in die folgenden Bewertungskategorien ein:

- Schuldinstrumente zu fortgeführten Anschaffungskosten (Amortized Cost, AC) bewertet
- Schuldinstrumente erfolgsneutral zum Fair Value bewertet (FVOCI), wobei die kumulierten Gewinne und Verluste bei Ausbuchung des finanziellen Vermögenswerts in die Gewinn- und Verlustrechnung umgegliedert werden
- Schuldinstrumente, Derivate und Eigenkapitalinstrumente erfolgswirksam zum Fair Value bewertet (FVTPL)
- Eigenkapitalinstrumente, die als FVOCI bewertet eingestuft wurden, wobei die Gewinne und Verluste im sonstigen Ergebnis (Other Comprehensive Income – OCI) bleiben (ohne Umgliederung).

Die Klassifizierung der Schuldinstrumente wird durch das Geschäftsmodell, nach dem die NORMA Group die finanziellen Vermögenswerte steuert, und die Eigenschaften der vertraglichen Zahlungsströme dieser finanziellen Vermögenswerte bestimmt.

Die NORMA Group klassifiziert Schuldinstrumente nur dann um, wenn sich das Geschäftsmodell zur Steuerung solcher finanziellen Vermögenswerte ändert.

Ansatz und Ausbuchung

Ein marktüblicher Kauf oder Verkauf eines finanziellen Vermögenswerts wird am Handelstag bilanziert – dem Tag, an

dem sich die Gruppe zum Kauf oder Verkauf des Vermögenswerts verpflichtet. Eine Ausbuchung eines finanziellen Vermögenswerts erfolgt, sobald das Anrecht auf Cashflows aus dem finanziellen Vermögenswert ausläuft oder übertragen wurde und die Gruppe im Wesentlichen alle mit dem Eigentum verbundenen Risiken und Chancen übertragen hat.

Bewertung

Finanzielle Vermögenswerte werden bei ihrem erstmaligen Ansatz zum beizulegenden Zeitwert zuzüglich der Transaktionskosten erfasst, wenn es sich um finanzielle Vermögenswerte handelt, die nicht erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet werden.

Schuldinstrumente

Die Folgebewertung von Schuldinstrumenten ist abhängig vom Geschäftsmodell des Konzerns zur Steuerung des finanziellen Vermögenswerts und den Zahlungsstrommerkmalen des finanziellen Vermögenswerts.

Ein Schuldinstrument wird zu fortgeführten Anschaffungskosten (Amortized Cost, AC) bewertet, wenn das Ziel des Geschäftsmodells darin besteht, den finanziellen Vermögenswert zu halten, um die vertraglichen Cashflows zu vereinnahmen und die vertraglichen Cashflows aus dem finanziellen Vermögenswert ausschließlich Tilgungs- und Zinszahlungen darzustellen, und wenn bei Zugang die Fair-Value-Option nicht ausgeübt wird. Zinserträge aus diesen finanziellen Vermögenswerten werden unter Anwendung der Effektivzinsmethode in den Finanzerträgen ausgewiesen. Gewinne und Verluste aus der Ausbuchung, aus Wertminderungen sowie aus der Währungsumrechnung werden direkt in der Konzern-Gesamtergebnisrechnung erfasst und in den sonstigen betrieblichen Erträgen / Aufwendungen ausgewiesen.

Ein Schuldinstrument, das in einem Geschäftsmodell gehalten wird, in dem sowohl die vertraglichen Zahlungsströme finanzieller Vermögenswerte vereinnahmt als auch finanzielle Vermögens-

werte veräußert werden und bei dem die vertraglichen Cashflows ausschließlich Tilgungs- und Zinszahlungen beinhalten, wird erfolgsneutral zum Fair Value bewertet, sofern nicht bei Zugang die Fair-Value-Option ausgeübt wird. Veränderungen der Buchwerte werden im sonstigen Ergebnis ausgewiesen, mit Ausnahme der Wertminderungserträge oder -aufwendungen, Zinserträge und Gewinne und Verluste aus der Währungsumrechnung, die direkt in der Konzern-Gesamtergebnisrechnung erfasst werden. Bei Ausbuchung des finanziellen Vermögenswerts wird der im sonstigen Ergebnis angesetzte kumulierte Gewinn oder Verlust aus dem Eigenkapital in die Konzern-Gesamtergebnisrechnung umgegliedert. Zinserträge aus diesen finanziellen Vermögenswerten werden unter Anwendung der Effektivzinsmethode in den Finanzerträgen ausgewiesen. Gewinne und Verluste aus der Währungsumrechnung werden direkt in der Konzern-Gesamtergebnisrechnung erfasst und in den sonstigen betrieblichen Erträgen / Aufwendungen ausgewiesen.

Die in der Konzern-Gesamtergebnisrechnung erfassten Wertminderungsaufwendungen sind im Abschnitt „Erläuterung zur Konzernbilanz“ separat ausgewiesen.

Alle anderen Schuldinstrumente, welche die beiden genannten Bedingungen nicht erfüllen, müssen erfolgswirksam zum Fair Value bewertet werden (FVTPL).

Eigenkapitalinstrumente

Alle Eigenkapitalinstrumente werden in der Folge zum beizulegenden Zeitwert bewertet. Sofern ein Eigenkapitalinstrument nicht zu Handelszwecken gehalten wird, kann die NORMA Group beim erstmaligen Ansatz abweichend davon die unwiderrufliche Entscheidung treffen, dieses zum beizulegenden Zeitwert mit Erfassung der Wertänderungen im sonstigen Gesamtergebnis (FVTOCI) zu bewerten, wobei nur Erträge aus Dividenden im Periodenergebnis erfasst werden, sofern sie keine Kapitalrückzahlung darstellen.

Änderungen des beizulegenden Zeitwerts der erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewerteten finanziellen Vermögenswerte werden in der Konzern-Gesamtergebnisrechnung unter den sonstigen betrieblichen Erträgen / Aufwendungen erfasst.

Wertminderungen

Seit dem 1. Januar 2018 beurteilt die NORMA Group auf zukunftsgerichteter Basis die mit ihren Schuldinstrumenten, die zu fortgeführten Anschaffungskosten oder erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert bewertet werden, verbundenen erwarteten Kreditverluste.

Der Konzern hat drei Arten von finanziellen Vermögenswerten, die diesem neuen Modell unterliegen:

- Forderungen aus Lieferungen und Leistungen aus Warenverkäufen und der Erbringung von Dienstleistungen,
- Vertragsvermögenswerte aus beauftragten Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten und
- zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertete sonstige Schuldinstrumente.

Bei Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und Vertragsvermögenswerten wendet die NORMA Group den gemäß IFRS 9 zulässigen vereinfachten Ansatz an, demzufolge die über die Laufzeit erwarteten Kreditverluste ab dem erstmaligen Ansatz der Forderungen zu erfassen sind; weitere Einzelheiten können der → [ANHANGANGABE 21 \(A\) „FORDERUNGEN AUS LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN UND SONSTIGE FORDERUNGEN“](#) entnommen werden.

Forderungen mit signifikanten Überfälligkeiten, die aufgrund der Kundenstruktur auch mehr als 180 Tage betragen können, oder solche, über deren Schuldner ein Insolvenz- oder ein vergleichbares Verfahren eröffnet wurde, werden einzeln auf eine Wertminderung geprüft.

Als objektive Hinweise auf eine Wertminderung, die die Gruppe verwendete, zählten unter anderem die folgenden Kriterien:

- ein Vertragsbruch, wie ein Ausfall oder Verzug von Zahlungen
- Zugeständnisse, die die Gruppe dem Schuldner aus wirtschaftlichen oder rechtlichen Gründen im Zusammenhang mit den finanziellen Schwierigkeiten des Schuldners macht, ansonsten aber nicht gewähren würde
- eine erhöhte Wahrscheinlichkeit, dass der Schuldner in Insolvenz oder ein sonstiges Sanierungsverfahren geht.

Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente, Forderungen aus dem ABS-Programm und dem Factoring (beide aufgrund von Kaufpreisenbehalten) sowie sonstige Forderungen, im Wesentlichen durch Banken garantierte Wechsel, nimmt die NORMA Group von der Anwendung des dreistufigen Kreditrisikovorsorgemodells aus, da es sich ausschließlich um hochwertige Vermögenswerte von Emittenten mit einem Investment-Grade-Mindestrating handelt, um das Risiko von Kreditverlusten zu minimieren. Daher werden diese Vermögenswerte der ersten Stufe des Kreditrisikovorsorgemodells zugeordnet und, sofern wesentlich, Wertberichtigungen in Höhe der erwarteten Zwölf-Monats-Kreditverluste erfasst. Diese Wertberichtigungen werden auf Basis der Risikoposition zum jeweiligen Abschlussstichtag, der Verlustquote für diese Risikoposition und des Credit-Default-Swap-Spreads als Maß für die Ausfallwahrscheinlichkeit berechnet. Obwohl die NORMA Group nur in Vermögenswerte mit mindestens Investment-Grade-Rating investiert, wird die Entwicklung von Credit-Default-Swap-Prämien als Maß der Bonitätseinschätzung eines Schuldners durch die Marktteilnehmer überwacht. Auf diese Weise können sich ändernde Risikostrukturen bei Vertragspartnern erkannt und so zeitnah auf etwaige Veränderungen reagiert werden.

(b) Finanzielle Verbindlichkeiten

Finanzielle Verbindlichkeiten enthalten insbesondere Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnliche Schulden,

Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten, derivative finanzielle Verbindlichkeiten und andere Verbindlichkeiten.

Finanzielle Verbindlichkeiten, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden

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

Finanzielle Verbindlichkeiten, die erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet werden

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

(c) Derivative Finanzinstrumente und Sicherungsgeschäfte

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

Derivative Finanzinstrumente ohne Sicherungsbeziehung

Gewinne und Verluste aus Derivaten, die nicht in einer Sicherungsbeziehung stehen (Handelsderivate), werden ergebniswirksam erfasst. Nach IAS 1.68 und IAS 1.71 werden Handelsderivate mit einer Restlaufzeit von mehr als einem Jahr

als langfristige Vermögenswerte oder Schulden eingestuft; andernfalls werden sie als kurzfristig eingestuft.

Derivative Finanzinstrumente mit Sicherungsbeziehung

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

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

Zu Beginn der Sicherungsbeziehung dokumentiert NORMA Group die wirtschaftliche Beziehung zwischen den Sicherungsinstrumenten und den abgesicherten Grundgeschäften einschließlich der Frage, ob damit zu rechnen ist, dass Änderungen in den Cashflows der Sicherungsinstrumente Änderungen in den Cashflows des Grundgeschäfts kompensieren. Die Gruppe dokumentiert ihre den Sicherungsbeziehungen zugrunde liegenden Risikomanagementziele und -strategien.

Weitere Details zu den von der Gruppe verwendeten Sicherungsinstrumenten und Sicherungsbeziehungen können den → ANHANGANGABEN 5. „FINANZRISIKOMANAGEMENT“ UND 21. (F) „DERIVATIVE FINANZINSTRUMENTE“ entnommen werden.

Die Entwicklung der Hedging-Rücklage im Eigenkapital kann → ANHANGANGABE 21. (F) „DERIVATIVE FINANZINSTRUMENTE“ entnommen werden.

Saldierung von Finanzinstrumenten

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

In der folgenden Tabelle sind die Brutto- und Nettobeträge von Finanzinstrumenten, die saldiert wurden oder die Gegenstand einer durchsetzbaren Globalnettingvereinbarung oder ähnlicher Vereinbarungen sind, aber nicht saldiert wurden, zum 31. Dezember 2019 und 2018 dargestellt:

Saldierung von Finanzinstrumenten

T053

in TEUR	Bruttobeträge angesetzter finan- zieller Vermögens- werte / finanzieller Verbindlichkeiten	Bruttobeträge angesetzter finanzieller Vermögens- werte / finanzieller Verbindlichkeiten, die in der Bilanz saldiert werden	Nettobeträge finanzieller Vermögenswerte / finanzieller Verbindlichkeiten, die in der Bilanz ausgewiesen werden	Beträge, die in der Bilanz nicht saldiert werden	Finanzinstrumente	Nettobetrag
31. Dez. 2019						
Finanzielle Vermögenswerte						
Derivative Finanzinstrumente (b)	450	0	450	100		350
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie sonstige Forderungen (a)	162.888	502	162.386	0		162.386
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	4.792	0	4.792	0		4.792
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	179.721	0	179.721	0		179.721
Gesamt	347.851	502	347.349	100		347.249
Finanzielle Verbindlichkeiten						
Darlehen	541.898	0	541.898	0		541.898
Derivative Finanzinstrumente (b)	913	0	913	100		813
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnliche Schulden (a)	143.621	502	143.119	0		143.119
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	19.126	0	19.126	0		19.126
Gesamt	705.558	502	705.056	100		704.956
31. Dez. 2018						
Finanzielle Vermögenswerte						
Derivative Finanzinstrumente (b)	2.764	0	2.764	335		2.429
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie sonstige Forderungen (a)	143.604	466	143.138	0		143.138
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	5.231	0	5.231	0		5.231
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	190.392	0	190.392	0		190.392
Gesamt	341.991	466	341.525	335		341.190
Finanzielle Verbindlichkeiten						
Darlehen	569.091	0	569.091	0		569.091
Derivative Finanzinstrumente (b)	758	0	758	335		423
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnliche Schulden (a)	142.494	466	142.028	0		142.028
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	20.858	0	20.858	0		20.858
Gesamt	733.201	466	732.735	335		732.400

(a) Saldierungsvereinbarungen

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

(b) Masternettingvereinbarungen – derzeit nicht durchsetzbar

Die NORMA Group schließt Derivategeschäfte gemäß den Globalnettingvereinbarungen (Rahmenvertrag) der International Swaps and Derivatives Association (ISDA) und anderen dementsprechenden nationalen Rahmenvereinbarungen ab (zum Beispiel Deutscher Rahmenvertrag). Diese Vereinbarungen erfüllen nicht die Kriterien für eine Saldierung, da sie das Recht zur Saldierung nur im Falle künftiger Ereignisse, wie dem Ausfall oder der Insolvenz des Konzerns oder der Kontrahenten, gewähren. Die → TABELLE T053 zeigt die möglichen finanziellen Auswirkungen einer Saldierung gemäß den bestehenden Globalnettingvereinbarungen.

Tatsächliche und latente Ertragsteuern

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

Der tatsächliche Ertragsteueraufwand wird auf der Grundlage der Steuervorschriften ermittelt, die am Abschlussstichtag in den Ländern gelten, in denen die Tochterunternehmen der Gesellschaft

tätig sind. Das Management nimmt regelmäßig eine Beurteilung der in den Steuererklärungen ausgewiesenen Positionen im Hinblick auf Situationen vor, in denen die einschlägigen Steuervorschriften einem Interpretationsspielraum unterliegen. Das Management bildet im Bedarfsfall Rückstellungen auf Grundlage der voraussichtlich an die Steuerbehörden zu entrichtenden Beträge.

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

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

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

Leistungen an Arbeitnehmer**(a) Pensionsverpflichtungen**

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

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

Gewinne und Verluste aus Neubewertungen aufgrund von erfahrungsbedingten Berichtigungen und Änderungen versicherungsmathematischer Annahmen sowie Gewinne und Verluste

aus dem Planvermögen, die nicht im Zinsergebnis erfasst werden, werden in den Gewinnrücklagen im sonstigen Ergebnis (OCI) erfasst.

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

Im Rahmen von beitragsorientierten Plänen zahlt die Gruppe auf verpflichtender, vertraglicher oder freiwilliger Basis Beiträge zu öffentlich oder privat verwalteten Pensionsversicherungsplänen. Nach Zahlung der Beiträge hat die Gruppe keine weiteren Zahlungsverpflichtungen. Die Beiträge werden bei Fälligkeit als Aufwendungen für Leistungen an Arbeitnehmer erfasst. Bereits entrichtete Beiträge werden als Vermögenswert angesetzt, sofern die Vorauszahlung zu einer Rückerstattung in bar oder zu einer Verringerung künftiger Zahlungen führen wird.

(b) Leistungen aus Anlass der Beendigung des Arbeitsverhältnisses

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

(c) Kurzfristig fällige Leistungen an Arbeitnehmer

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

(d) Rückstellungen für andere langfristig fällige Leistungen an Arbeitnehmer

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

Anteilsbasierte Vergütung

Pläne der NORMA Group mit anteilsbasierter Vergütung werden in Übereinstimmung mit IFRS 2: „Anteilsbasierte Vergütung“ ausgewiesen. Nach IFRS 2 unterscheidet die NORMA Group grundsätzlich zwischen Plänen mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente und Plänen mit Barausgleich. Die finanzielle Beteiligung an den zum Tag der Gewährung gewährten Plänen mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente wird in der Regel während des voraussichtlichen Erdienungszeitraums mit einer Eigenkapitalerhöhung erfasst, bis das Exit-Ereignis eintritt. Aufwendungen für Pläne mit Barausgleich werden in der Regel während des voraussichtlichen Erdienungszeitraums als Rückstellung erfasst, bis das Exit-Ereignis eintritt. Für die zum Stichtag bestehenden Pläne wird auf → [ANHANGANGABE 25 „AKTIENBASIERTE VERGÜTUNG“](#) verwiesen.

Rückstellungen

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

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

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

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

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

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

Erlöse aus Verträgen mit Kunden (Erfassung von Umsatzerlösen)

Die NORMA Group realisiert Umsatzerlöse, wenn die Verfügungsgewalt über abgrenzbare Güter oder Dienstleistungen auf den Kunden übergeht, d. h., wenn der Kunde die Fähigkeit besitzt, die Nutzung der übertragenen Güter oder Dienstleistungen zu bestimmen und im Wesentlichen den verbleibenden Nutzen daraus zieht. Voraussetzung dabei ist, dass ein Vertrag mit durchsetzbaren Rechten und Pflichten besteht und unter anderem der Erhalt der Gegenleistung – unter Berücksichtigung der Bonität des Kunden – wahrscheinlich ist. Die Umsatzerlöse entsprechen dem Transaktionspreis, zu dem die NORMA Group voraussichtlich berechtigt ist. Variable Gegenleistungen sind im Transaktionspreis enthalten, wenn es hochwahrscheinlich ist, dass es nicht zu einer signifikanten Rücknahme der Umsatzerlöse kommt, sobald die Unsicherheit in Verbindung mit der variablen Gegenleistung nicht mehr besteht. Der Betrag der variablen Gegenleistung wird entweder nach der Erwartungswertmethode oder mit dem wahrscheinlichsten Betrag ermittelt, abhängig davon, welcher Wert die variable Gegenleistung am zutreffendsten abschätzt. Wenn der Zeitraum zwischen der Übertragung der Güter oder Dienstleistungen und dem Zahlungszeitpunkt zwölf Monate übersteigt und ein signifikanter Nutzen aus der Finanzierung für den Kunden oder die NORMA Group resultiert, wird die Gegenleistung um den Zeitwert des Geldes angepasst. Wenn ein Vertrag mehrere abgrenzbare Güter oder Dienstleistungen umfasst, wird der Transaktionspreis auf Basis der relativen Einzelveräußerungspreise auf die Leistungsverpflichtungen aufgeteilt. Falls Einzelveräußerungspreise nicht direkt beobachtbar sind, schätzt die NORMA Group diese in angemessener Höhe. Für jede Leistungsverpflichtung werden Umsatzerlöse entweder zu einem bestimmten Zeitpunkt oder über einen bestimmten Zeitraum realisiert.

(a) Verkauf von Gütern

Umsatzerlöse werden zu dem Zeitpunkt realisiert, zu dem die Verfügungsgewalt auf den Erwerber übergeht, im Regelfall bei Lieferung der Güter. Rechnungen werden zu diesem Zeitpunkt ausgestellt; dabei sehen die Zahlungsbedingungen üblicherweise eine Zahlung in einem Intervall von 30 bis 90 Tagen nach Rechnungsstellung vor. Für den Verkauf von Gütern werden oftmals retrospektiv wirkende Volumenrabatte vereinbart, die in der Regel für ein Kalenderjahr gelten. Die Erlöse aus diesen Verkäufen werden in Höhe der im Vertrag festgelegten Gegenleistung abzüglich der geschätzten Volumenrabatte erfasst. Die Schätzung der für diese Volumenrabatte erfassten Rückerstattungsverbindlichkeit basiert auf Erfahrungswerten und den bis zum Geschäftsjahr erfassten Umsätzen.

(b) Erbringung von Entwicklungsleistungen

Umsatzerlöse werden, da die Leistungserbringung nicht linear erfolgt, entsprechend der Erbringung der Entwicklungsdienstleistungen, d. h. nach der Percentage-of-Completion-Methode, basierend auf dem Verhältnis der bereits angefallenen Kosten zu den geschätzten Gesamtkosten realisiert. Rechnungen werden gemäß den vertraglichen Bedingungen ausgestellt; dabei sehen die Zahlungsbedingungen üblicherweise eine Zahlung in einem Intervall von 30 bis 90 Tagen nach Rechnungsstellung vor.

Bei der Percentage-of-Completion-Methode ist die Einschätzung des Fertigstellungsgrads von besonderer Bedeutung; zudem kann sie Schätzungen hinsichtlich des Liefer- und Leistungsumfangs beinhalten, der zur Erfüllung der vertraglichen Verpflichtungen erforderlich ist. Diese Schätzungen umfassen auch die Gesamtauftragskosten, die Gesamtauftragserteile, die Auftragsrisiken (einschließlich technischer Risiken) und andere maßgebliche Größen. Nach der Percentage-of-Completion-Methode können Schätzungsänderungen die Umsatzerlöse erhöhen oder mindern. Außerdem ist zu beurteilen, ob für einen Vertrag dessen

Fortsetzung oder dessen Kündigung das wahrscheinlichste Szenario darstellt. Für diese Beurteilung werden individuell für jeden Vertrag alle relevanten Tatsachen und Umstände berücksichtigt.

Vertragsvermögenswerte, Vertragsverbindlichkeiten, Rückerstattungsverbindlichkeiten, an einen Kunden zu zahlende Gegenleistungen

Hat eine der Vertragsparteien mit dem Kunden ihre vertraglichen Verpflichtungen erfüllt, wird – abhängig vom Verhältnis zwischen der Leistungserbringung der NORMA Group und der Zahlung des Kunden – ein Vertragsvermögenswert, eine Vertragsverbindlichkeit oder eine Forderung aus Lieferungen und Leistungen ausgewiesen.

Ein Vertragsvermögenswert bildet den Anspruch der NORMA Group auf eine Gegenleistung im Austausch für Güter oder Dienstleistungen ab, die an den Kunden übertragen wurden. Die Wertminderung von Vertragsvermögenswerten wird auf derselben Grundlage wie für finanzielle Vermögenswerte im Anwendungsbereich von IFRS 9 bemessen, dargestellt und ausgewiesen.

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen werden ausgewiesen, wenn der Anspruch auf den Erhalt der Gegenleistung keiner Bedingung (unbedingter Anspruch) mehr unterliegt.

Bereits erhaltene (oder zu erhaltende) Beträge, die dem Kunden voraussichtlich zurückzuerstatten sind, werden als Rückerstattungsverbindlichkeiten ausgewiesen. Diese Verbindlichkeiten sind in der Bilanz im Posten „Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnliche Schulden“ enthalten. Diese Beträge beziehen sich in der Regel auf erwartete Mengenrabatte und Jahresboni für Kunden.

Von der NORMA Group an einen Kunden geleistete Zahlungen, die nicht direkt dem Erwerb einer Dienstleistung oder eines Guts zugeordnet werden können, werden als Reduktion des Transaktionspreises entsprechend den Umsatzerlösen erfasst. Sofern sich diese Reduktion auf zukünftige Umsatzerlöse erstreckt, wird dieser Teil innerhalb der sonstigen nicht finanziellen Vermögenswerte als „An einen Kunden zu zahlende Gegenleistungen“ erfasst.

Zuwendungen der öffentlichen Hand

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

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

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

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

4. Konsolidierungskreis

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

Der Konzernabschluss für das Geschäftsjahr 2019 umfasst acht inländische (31. Dez. 2018: acht) und 44 ausländische (31. Dez. 2018: 44) Gesellschaften.

Die Zusammensetzung der Gruppe änderte sich wie folgt:

Konsolidierungskreisänderungen

T054

	2019			2018		
	Gesamt	Inland	Ausland	Gesamt	Inland	Ausland
Zum 1. Jan.	52	8	44	48	7	41
Zugänge	0	0	0	5	1	4
davon Neugründungen				2	0	2
davon Unternehmenserwerbe				3	1	2
Abgänge	0	0	0	1	0	1
davon Entkonsolidierung				1	0	1
davon Zusammenschlüsse				0	0	0
Zum 31. Dez.	52	8	44	52	8	44

Im Jahr 2019 wurden keine weiteren Unternehmen akquiriert bzw. neu gegründet.

Die Aufstellung der Konzernunternehmen der NORMA Group stellt sich im Einzelnen wie in folgender Tabelle aufgeführt dar:

Aufstellung der Konzernunternehmen der NORMA Group zum 31. Dezember 2019

T055

Nr.	Gesellschaft	Sitz	Gehalten durch	Anteil in %		Währung	Eigenkapital ¹	Ergebnis ¹
				der unmittelbaren Muttergesellschaft	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	24	-7
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	6.227	-85
06	NORMA Germany GmbH	Maintal, Deutschland	03	94,90	100,00	TEUR	56.306	0 ²
07	NORMA Verwaltungs GmbH	Maintal, Deutschland	03	100,00	100,00	TEUR	20	0 ²
08	STATEK Stanzereitechnik GmbH	Maintal, Deutschland	03	100,00	100,00	TEUR	4.467	0 ²
09	DNL France SAS	Briey, Frankreich	03	100,00	100,00	TEUR	29.801	-4.398
10	NORMA Autoline France SAS	Guichen, Frankreich	09	100,00	100,00	TEUR	26.066	-244
11	NORMA Distribution France SAS	Croissy Beaubourg, Frankreich	09	100,00	100,00	TEUR	2.471	596
12	NORMA France SAS	Briey, Frankreich	09	100,00	100,00	TEUR	6.068	-20
13	DNL UK Ltd.	Newbury, Großbritannien	03	100,00	100,00	TGBP	15.958	7.000
14	NORMA UK Ltd.	Newbury, Großbritannien	13	100,00	100,00	TGBP	18.630	8.077
15	NORMA Italia SpA	Gavardo, Italien	03	100,00	100,00	TEUR	6.210	1.878

[WEITER AUF DER NÄCHSTEN SEITE](#) ↓

Aufstellung der Konzernunternehmen der NORMA Group zum 31. Dezember 2019 (Fortsetzung)

T055

Nr.	Gesellschaft	Sitz	Gehalten durch	Anteil in %		Währung	Eigenkapital ¹	Ergebnis ¹
				der unmittelbaren Muttergesellschaft	der NORMA Group SE			
16	Groen Bevestigingsmaterialen B.V.	Purmerend, Niederlande	03	70,00	100,00	TEUR	5.057	5.060
17	NORMA Netherlands B.V.	Purmerend, Niederlande	22	100,00	100,00	TEUR	509	497
18	NORMA Polska Sp. z.o.o.	Sławniów, Polen	03	100,00	100,00	PLN	147.192	24.833
19	NORMA Group Distribution Polska Sp. z.o.o.	Sławniów, Polen	18	100,00	100,00	PLN	12.687	4.500
20	Lifial – Indústria Metalúrgica de Águeda, Lda.	Águeda, Portugal	03	99,99	100,00	TEUR	5.495	- 133
21	NORMA Group CIS LLC	Togliatti, Russland	03	99,96	100,00	TRUB	226.149	20.061
22	DNL Sweden AB	Stockholm, Schweden	03	100,00	100,00	TSEK	86.422	77.617
23	NORMA Sweden AB	Stockholm, Schweden	22	100,00	100,00	TSEK	207.413	64.640
24	Connectors Verbindungstechnik AG	Wallisellen, Schweiz	03	100,00	100,00	TCHF	3.146	- 1.188
25	NORMA Grupa Jugoistocna Evropa d.o.o.	Subotica, Serbien	03	100,00	100,00	TRSD	4.635.411	186.584
26	Fijaciones NORMA S.A.U.	L'Hospitalet de Llobregat, Spanien	03	100,00	100,00	TEUR	5.024	437
27	NORMA Czech, s.r.o.	Hustopeče, Tschechien	03	100,00	100,00	TCZK	369.947	31.061
28	NORMA Turkey Bağlantı ve Birleştirme Teknolojileri Sanayi ve Ticaret Limited Şirketi	Kadıköy / İstanbul, Türkei	07	100,00	100,00	TTRL	7.762	3.447
Segment Amerika								
29	NORMA do Brasil Sistemas De Conexão Ltda.	Atibaia, Brasilien	37	98,20	100,00	TBRL	4.620	- 7.717
30	NORMA Group Mexico, S. de R.L. de C.V. ³	Monterrey, Mexiko	36	99,40	100,00	TUSD	2.944	- 1.262
31	NORMA Distribution and Services S. de R.L. de C.V.	Juarez, Mexiko	36	99,00	100,00	TMXN	- 3.189	2.174
32	Craig Assembly Inc.	Auburn Hills, MI, USA	37	100,00	100,00	TUSD	72.998	8.471
33	National Diversified Sales, Inc.	Woodland Hills, CA, USA	37	100,00	100,00	TUSD	314.174	31.033
34	NG AM FinSrv, LLC	Auburn Hills, MI, USA	36	70,00	100,00	TUSD	- 202	59

WEITER AUF DER NÄCHSTEN SEITE ↓



Aufstellung der Konzernunternehmen der NORMA Group zum 31. Dezember 2019 (Fortsetzung)

T055

Nr.	Gesellschaft	Sitz	Gehalten durch	Anteil in %		Währung	Eigenkapital ¹	Ergebnis ¹
				der unmittelbaren Muttergesellschaft	der NORMA Group SE			
35	NORMA Manufacturing NA SW, LLC	Auburn Hills, MI, USA	36	100,00	100,00	TUSD	-6.135	-6.147
36	NORMA Michigan, Inc.	Auburn Hills, MI, USA	37	100,00	100,00	TUSD	95.670	2.426
37	NORMA Pennsylvania, Inc.	Auburn Hills, MI, USA	01	100,00	100,00	TUSD	109.779	-2.730
38	NORMA U.S. Holding LLC	Auburn Hills, MI, USA	37	100,00	100,00	TUSD	21.804	-936
39	R. G. RAY Corporation	Auburn Hills, MI, USA	37	100,00	100,00	TUSD	122.930	2.498
Segment Asien-Pazifik								
40	NORMA Pacific Pty. Ltd.	Dandenong South, Victoria, Australien	51	100,00	100,00	TAUD	15.183	2.695
41	Fengfan Fastener (Shaoxing) Co., Ltd.	Shaoxing City, China	51	80,00	80,00	TCNY	37.126	4.108
42	NORMA China Co., Ltd.	Qingdao, China	03	100,00	100,00	TCNY	237.420	17.150
43	NORMA EJT (Changzhou) Co., Ltd.	Changzhou, China	51	100,00	100,00	TCNY	103.149	36.927
44	NORMA EJT (Wuxi) Co., Ltd.	Wuxi, China	51	100,00	100,00	TCNY	211.739	2.758
45	NORMA Group Products India Pvt. Ltd.	Pune, Indien	51	99,99	100,00	TINR	557.533	25.236
46	KIMPLAS PIPING SYSTEMS PRIVATE LTD.	Nashik, Maharashtra, Indien	51	100,00	100,00	TINR	1.892.354	69.861
47	Kimplas Ltd.	Essex, Großbritannien	46	100,00	100,00	TGBP	703	232
48	NORMA Japan Inc.	Tokio, Japan	51	60,00	60,00	TJPY	118.688	-3.638
49	NORMA Products Malaysia Sdn. Bhd. (vormals Chien Jin Plastic Sdn. Bhd.)	Ipoh, Malaysia	51	100,00	100,00	TMYR	31.325	248
50	NORMA Korea Inc.	Seoul, Republik Korea	51	100,00	100,00	TKRW	575.046	43.437
51	NORMA Group Asia Pacific Holding Pte. Ltd.	Singapur, Singapur	01	100,00	100,00	TSGD	207.207	-28.303
52	NORMA Pacific (Thailand) Ltd.	Chonburi, Thailand	51	99,99	100,00	TTHB	115.183	27.867

1_Die Daten beziehen sich auf nach den IFRS-Rechnungslegungsvorschriften gemeldete Werte der Gesellschaften zum 31. Dezember 2019 mit Ausnahme der NORMA Group Holding GmbH, der NORMA Germany GmbH, der STATEK Stanzertechnik GmbH und der NORMA Distribution Center GmbH; deren Daten beziehen sich auf die noch nicht testierten, aber bereits nach handelsrechtlichen Vorschriften vorläufig aufgestellten Jahresabschlüsse zum 31. Dezember 2019. Die Umrechnung in Euro erfolgt gemäß den in → ANHANGANGABE 3 aufgeführten Wechselkursen.

2_Es besteht ein Ergebnisabführungsvertrag.

3_Bestandteil einer steuerlichen Maquiladora mit NORMA Michigan Inc.



5. Finanzrisikomanagement

Finanzrisiken

Aufgrund ihrer Geschäftstätigkeit ist die NORMA Group einer Reihe von Finanzrisiken, einschließlich Markt-, Ausfall- und Liquiditätsrisiken, ausgesetzt. Das Finanzrisikomanagement der NORMA Group konzentriert sich auf die Unvorhersehbarkeit der

Finanzmärkte und ist darauf ausgerichtet, mögliche nachteilige Auswirkungen auf die Ertragslage der Gruppe zu minimieren. Die Gruppe setzt derivative Finanzinstrumente zur Absicherung bestimmter Risikopositionen ein.

Übersicht Finanzrisiken

T056

Risiko	Risiken aus	Bewertung	Management
Marktrisiko – Fremdwährungsrisiko	Zukünftige Transaktionen und bilanzierte finanzielle Vermögenswerte und Verbindlichkeiten	Cashflow-Prognosen und Sensitivitätsanalyse	Devisentermingeschäfte und „Natural Hedges“
Marktrisiko – Zinsänderungsrisiko	Langfristige Kreditaufnahmen zu variablen Zinssätzen	Sensitivitätsanalyse	Zinsswaps
Ausfallrisiko	Zahlungsmittel und Zahlungsmittel-äquivalente, derivative Finanzinstrumente, Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und Vertragsvermögenswerte	Altersstrukturanalyse und Bonitätsbewertung	Diversifizierung von Bankguthaben, Kreditlimits und Akkreditiven
Liquiditätsrisiko	Zahlungsverpflichtungen aus Kreditaufnahmen und sonstigen Verbindlichkeiten	Rollierende Cashflow-Prognosen	Verfügbarkeit von zugesagten Kreditlinien und Kreditfazilitäten sowie Trade-Working-Capital-Management

Das Finanzrisikomanagement wird von einer zentralen Treasury-Abteilung durchgeführt (Group Treasury). Die Verantwortungsbereiche und notwendigen Kontrollen, die im Zusammenhang mit dem Risikomanagement stehen, werden vom Management der NORMA Group festgelegt. Die Treasury-Abteilung ist in enger Absprache mit den operativen Einheiten der Gruppe für die Feststellung und Bewertung von Finanzrisiken verantwortlich. Ferner fungiert Group Treasury als erster

Ansprechpartner für die Tochtergesellschaften. In einem engen Dialog informiert und schult Group Treasury die Gesellschaften und wickelt technisch den Hedging-Prozess ab. Für den Einsatz derivativer und nicht derivativer Finanzinstrumente sowie für die Investition von Liquiditätsüberhängen gelten die vom Management der NORMA Group aufgestellten Grundsätze.

(a) Marktrisiken

Fremdwährungsrisiko

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

Das Treasury-Risikomanagement strebt unter Beachtung der jeweiligen Risikotragfähigkeit der Tochtergesellschaften ein vernünftiges Sicherungsmaß der Netto-Fremdwährungsrisiken (als Ergebnis der Berücksichtigung von Fremdwahrungseingängen und -ausgängen) an. Stark schwankende Netto-Fremdwährungsrisiken werden somit mit erhöhten Sicherungsquoten gesichert. Die auf US-Dollar lautenden externen Finanzierungsverbindlichkeiten werden mit US-Dollar-Zahlungseingängen, die sich aus den fremdfinanzierten Investitionen in den USA ergeben, zurückgezahlt. Die Fremdwährungsposition dieser Verbindlichkeiten wurde daher nicht abgesichert.

Die Gruppe nutzt Devisentermingeschäfte, um das Fremdwährungsrisiko aus der betrieblichen Tätigkeit abzusichern. Das Risiko entsteht dabei aus einer möglichen Veränderung der künftigen Zahlungsströme aus einer erwarteten und mit hoher Wahrscheinlichkeit eintretenden Transaktion in nichtfunktionaler Währung, wobei die Veränderung auf einer Änderung oder Schwankung des Wechselkurses beruht. Die Sicherungsbeziehung wird als sogenannter Cashflow-Hedge designiert. Die NORMA Group designiert hierbei nur die Kassakomponente als Sicherungselement. Gewinne oder Verluste aus dem wirksamen Teil der Änderung der Kassakomponente des Termingeschäfts werden in der Hedging-Rücklage als Bestandteil des Eigenkapitals ausgewiesen. Die Änderungen der Terminkomponente des Sicherungsinstruments, die sich auf das gesicherte Grundgeschäft beziehen („aligned forward element“), wird im sonstigen Ergebnis

in der Rücklage für Sicherungskosten als Bestandteil des Eigenkapitals erfasst.

Des Weiteren werden Devisentermingeschäfte zur Sicherung konzerninterner Finanzierungstransaktionen genutzt, bei denen durch Darlehen zwischen Konzerngesellschaften in nichtfunktionaler Währung Wechselkursrisiken entstehen. Die Gruppe designiert solche Darlehen und Sicherungsinstrumente in Fair-Value-Hedges, um die gegenläufigen Effekte von Grund- und Sicherungsgeschäften in der gleichen GuV-Position zu erwirken. Die Gruppe designiert hierbei nur die Kassakomponente als Sicherungselement. Gewinne oder Verluste aus dem wirksamen Teil der Änderung der Kassakomponente des Termingeschäfts werden, analog zu denen des Grundgeschäfts, im Finanzergebnis erfasst. Die Änderungen der Terminkomponente des Sicherungsinstruments, die sich auf das gesicherte Grundgeschäft beziehen („aligned forward element“), werden ebenfalls in dieser Position erfasst.

Weitere Informationen zu den von der Gruppe genutzten Instrumenten zur Absicherung des Fremdwährungsrisikos können der → ANHANGANGABE 21. (F) „DERIVATIVE FINANZINSTRUMENTE“ entnommen werden.

Gemäß der Konzernrichtlinie müssen für alle Sicherungsbeziehungen wesentliche Vertragsbedingungen der Termingeschäfte mit den gesicherten Grundgeschäften übereinstimmen.

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

Währungsrisiken

T057

in TEUR	31. Dez. 2019		31. Dez. 2018	
	+ 10 %	- 10 %	+ 10 %	- 10 %
Währungsrelation				
EUR / USD				
Gewinn vor Steuern	- 607	743	- 681	833
EUR / GBP				
Gewinn vor Steuern	121	- 148	308	- 376
EUR / CNY				
Gewinn vor Steuern	- 634	776	- 567	693
EUR / INR				
Gewinn vor Steuern	- 62	76	- 208	255
EUR / PLN				
Gewinn vor Steuern	890	- 1.088	727	- 888
EUR / SEK				
Gewinn vor Steuern	339	- 415	256	- 313
EUR / CHF				
Gewinn vor Steuern	63	- 77	123	- 151
EUR / CZK				
Gewinn vor Steuern	273	- 334	233	- 285
EUR / RSD				
Gewinn vor Steuern	- 63	77	- 91	111
EUR / SGD				
Gewinn vor Steuern	- 136	167	- 465	568

Zinsänderungsrisiko

Das Zinsänderungsrisiko der NORMA Group entsteht aus Fremdkapitalaufnahmen mit variabler Verzinsung. Diese setzen die Gruppe einem chashflowbezogenen Zinsänderungsrisiko aus, das teilweise durch Sicherungsgeschäfte (Zinsswaps) begrenzt wird. Da im EURO-Raum aktuell keine Anzeichen für eine restriktivere Geldpolitik bestehen, stuft die NORMA Group das Risiko von Zinserhöhungen für den EURO kurzfristig als unwahrscheinlich ein. Längerfristig wird das Risiko von Zinserhöhungen jedoch als möglich eingeschätzt. In Anbetracht des aktuell niedrigen Zinsniveaus im EURO-Raum werden die Chancen, die sich aus einem weiter sinkenden Zinsniveau ergeben können, im Gegenzug als unwahrscheinlich eingeschätzt. Im USD-Raum hingegen werden weitere Zinssenkungen für eher möglich eingeschätzt, was zu entsprechenden Chancen für die NORMA Group führen würde. Vor dem Hintergrund der bereits durchgeführten Maßnahmen zur Optimierung der Finanzierung werden die mit diesen Chancen verbundenen finanziellen Auswirkungen als unwesentlich bewertet.

Derzeit bestehende Swaps decken rund 34 % (2018: 71 %) der ausstehenden variabel verzinsten Kredite ab. Weitere Informationen zu den von der Gruppe genutzten Instrumenten zur Absicherung des Zinsänderungsrisikos können der → ANHANGANGABE 21. (F) „DERIVATIVE FINANZINSTRUMENTE“ entnommen werden.

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

Aufgrund des aktuellen Zinstiefs in den für die NORMA Group relevanten, wesentlichen Kapitalmärkten wird das Risiko einer Zinserhöhung derzeit größer als die Chance einer Zinssenkung

betrachtet und auch entsprechend in der Betrachtung der Zinssensitivität berücksichtigt.

Wären die Zinssätze von auf Euro und US-Dollar lautenden Fremdkapitalaufnahmen im Geschäftsjahr 2019 um 100 Basispunkte (2018: 100 Basispunkte) höher gewesen (ceteris paribus), wäre der Gewinn vor Steuern der NORMA Group für das Geschäftsjahr 2019 um TEUR 1.183 niedriger (2018: TEUR 503 niedriger) und das sonstige Ergebnis um TEUR 1.531 höher ausgefallen (2018: TEUR 2.716 höher bei 100 Basispunkten Verschiebung).

Wären die Zinssätze von auf Euro und US-Dollar lautenden Fremdkapitalaufnahmen im Geschäftsjahr 2019 um 50 Basispunkte (2018: 50 Basispunkte) niedriger gewesen (ceteris paribus), wäre der Gewinn vor Steuern der NORMA Group für das Geschäftsjahr 2019 um TEUR 84 höher ausgefallen (2018: TEUR 63 höher). Das sonstige Ergebnis wäre um TEUR 786 niedriger ausgefallen (2018: TEUR 1.437 niedriger).

Sonstige Preisrisiken

Da die NORMA Group keinen wesentlichen sonstigen wirtschaftlichen Preisrisiken ausgesetzt ist, wie Änderungen von Börsenkursen oder Warenpreisen, hätten Zu- oder Abnahmen der entsprechenden Marktpreise innerhalb eines angemessenen Rahmens keinen Einfluss auf das Ergebnis oder das Eigenkapital der Gruppe. Das Rohstoffrisiko basiert hauptsächlich auf sogenannten Legierungszuschlägen, welche über Preisweitergabeklauseln bis zu einem gewissen Anteil an die Kunden weitergegeben werden können. Daher wird das Risiko der Gruppe im Hinblick auf sonstige Preisrisiken zwar als wahrscheinlich, allerdings mit geringen finanziellen Auswirkungen eingestuft.

→ [RISIKO- UND CHANCENBERICHT](#)

(b) Ausfallrisiko

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

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

Zur Reduzierung des Kreditrisikos, das sich aus unserer Investitionstätigkeit und den derivativen finanziellen Vermögenswerten ergibt, haben wir in Übereinstimmung mit unserer internen Richtlinie alle Geschäfte nur mit anerkannten, großen Finanzinstituten und Emittenten mit jeweils hohen externen Kreditratings abgeschlossen.

Im operativen Geschäft werden Ausfallrisiken kontinuierlich überwacht.

Die Summe der Buchwerte der finanziellen Vermögenswerte stellt das maximale Ausfallrisiko dar. Durch die heterogene Kundenstruktur der Gruppe besteht keine Risikokonzentration.

Zum 31. Dezember 2019 stellte sich die Kreditrisikoposition für die Bruttobuchwerte der Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente und sonstigen finanziellen Vermögenswerten wie folgt dar:

Kreditrisiko Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente und sonstige finanzielle Vermögenswerte

T058

Zum 31. Dez. 2019			
in TEUR	Gleichwertig mit externem Rating von	Bruttobuchwert mit nicht beeinträchtigter Bonität	Bruttobuchwert mit beeinträchtigter Bonität
Risikoklasse 1 – niedriges Risiko	AAA – BBB–	193.378	0
Zum 31. Dez. 2018			
in TEUR	Gleichwertig mit externem Rating von	Bruttobuchwert mit nicht beeinträchtigter Bonität	Bruttobuchwert mit beeinträchtigter Bonität
Risikoklasse 1 – niedriges Risiko	AAA – BBB–	202.990	0

Weitere Einzelheiten zu den Kreditrisikopositionen für Forderungen aus Lieferungen und Leistungen können der → [ANHANG-ANGABE 21 \(A\) „FORDERUNGEN AUS LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN UND SONSTIGE FORDERUNGEN“](#) entnommen werden.

(c) Liquiditätsrisiko

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

Im Juli 2013 hat die NORMA Group ein Schuldscheindarlehen in Höhe von EUR 50 Mio. mit 7- und 10-jährigen Laufzeiten begeben. Die beiden festverzinsten Jahrestanchen werden im Juli 2020 und im Juli 2023 zurückgeführt. Im Dezember 2014 wurde ein weiteres Schuldscheindarlehen mit ebenfalls 7- und 10-jährigen Laufzeiten in sowohl Euro- als auch Dollar-Tranchen begeben. Dieses Schuldscheindarlehen umfasst ein Gesamtvolumen von circa EUR 80 Mio. und zeigt sowohl fest- als auch variabel verzinsten Tranchen. Im Dezember 2021 und im Dezember 2024 werden diese Schuldscheine zurückgeführt. Ein dritter Schuldschein, mit den Laufzeiten von 5-, 7- und 10-jährigen Tranchen, summiert sich auf ein Gesamtvolumen von circa EUR 149 Mio. und wurde im August 2016 begeben. Die unterschiedlichen Tranchen bestehen ebenfalls sowohl aus fest- als auch variabel verzinsten Tranchen und werden in den Jahren 2021, 2023 und 2026 zurückgeführt.

Im Dezember 2019 tilgte die NORMA Group ein Schuldscheindarlehen in Höhe von circa EUR 108 Mio. Des Weiteren wurde der aus 2014 bestehende syndizierte Bankkredit mit einem Gesamtvolumen von circa EUR 183 Mio., bestehend aus Euro-

und Dollar - Tranchen, und einer im Gesamtvolumen inkludierten Akkordeon-Fazilität in Höhe von EUR 102 Mio., vor Fälligkeit in 2022 refinanziert. Aufgrund des aktuell günstigen Marktumfeldes wurde diese Refinanzierung über einen neuen syndizierten Bankkredit und ein Commercial Paper Programm dargestellt.

Die Refinanzierung im Dezember 2019 verspricht der Gruppe eine nochmals erhöhte Sicherheit und Flexibilität. Zudem wurden die Finanzierungskosten pro Jahr signifikant reduziert. Darüber hinaus enthält der neue syndizierte Bankkredit eine Nachhaltigkeitskomponente. Diese koppelt die Finanzierungsbedingungen an das Engagement der NORMA Group im Bereich Corporate Responsibility. Durch eine weitere Verbesserung des Nachhaltigkeits-Ratings hat das Unternehmen die Möglichkeit, die Zinslast der Finanzierung weiter zu senken. Mit Abschluss des neuen Kreditvertrages hat sich die Gruppe circa EUR 250 Mio. Fremdfinanzierungskapital gesichert, die sowohl aus Euro- als auch Dollar-Tranchen besteht. Zusätzlich wurde eine revolvingende Fazilität in Höhe von EUR 50 Mio. und eine sich am Leverage orientierende flexible Akkordeon-Fazilität inkludiert. Die Kreditvereinbarung ist mit einer Laufzeit von fünf Jahren

geschlossen worden und enthält die zweimalige Option zur Verlängerung um je ein weiteres Jahr.

Das neu aufgelegte Commercial-Paper-Programm mit einem Gesamtvolumen von bis zu EUR 300 Mio. besteht aus kurzlaufenden (2 – 12 Wochen) Inhaberschuldverschreibungen. Durch die revolvingende Begebung derartiger kurzlaufender Schuldverschreibungen kann die Gruppe den kurzfristigen Finanzbedarf in Ergänzung zu den bestehenden Kreditlinien bei diversen Banken über den Geld- und Kapitalmarkt noch flexibler steuern und optimieren.

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

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

Fälligkeitsstruktur nicht derivativer finanzieller Verbindlichkeiten

T059

31. Dez. 2019 in TEUR	Bis zu 1 Jahr	> 1 Jahr bis zu 2 Jahren	> 2 Jahre bis zu 5 Jahren	> 5 Jahre
Darlehen	57.594	110.813	379.415	43.160
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnliche Schulden	143.119	0	0	0
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	17.496	0	1.631	0
	218.209	110.813	381.046	43.160
31. Dez. 2018 in TEUR	Bis zu 1 Jahr	> 1 Jahr bis zu 2 Jahren	> 2 Jahre bis zu 5 Jahren	> 5 Jahre
Darlehen	127.305	44.624	355.739	90.115
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnliche Schulden	142.028			
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	17	5	13	
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	18.850	0	1.976	
	288.200	44.629	357.728	90.115

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

Fälligkeitsstruktur Derivate					T060
31. Dez. 2019					
in TEUR	Bis zu 1 Jahr	> 1 Jahr bis zu 2 Jahren	> 2 Jahre bis zu 5 Jahren	> 5 Jahre	
Forderungen aus Derivaten – Bruttoabwicklung					
Mittelabflüsse	- 940				
Mittelzuflüsse	955				
Verbindlichkeiten aus Derivaten – Bruttoabwicklung					
Mittelabflüsse	- 578				
Mittelzuflüsse	576				
Forderungen aus Derivaten – Nettoabwicklung					
Mittelzuflüsse	406	30			
Verbindlichkeiten aus Derivaten – Nettoabwicklung					
Mittelabflüsse	- 268	- 644			
	151	- 614	0		0
31. Dez. 2018					
in TEUR	Bis zu 1 Jahr	> 1 Jahr bis zu 2 Jahren	> 2 Jahre bis zu 5 Jahren	> 5 Jahre	
Forderungen aus Derivaten – Bruttoabwicklung					
Mittelabflüsse	- 31.221				
Mittelzuflüsse	31.414				
Verbindlichkeiten aus Derivaten – Bruttoabwicklung					
Mittelabflüsse	- 5.385				
Mittelzuflüsse	5.302				
Forderungen aus Derivaten – Nettoabwicklung					
Mittelzuflüsse	1.746	608	217		
Verbindlichkeiten aus Derivaten – Nettoabwicklung					
Mittelabflüsse	- 216	- 418	- 41		
	1.640	190	176		0

Kapitalrisikomanagement

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

Die Gruppe ist zur Einhaltung der Finanzkennziffer (Financial Covenant) Total Net Debt Cover („Verschuldung“ im Verhältnis zum bereinigten Konzern-EBITDA) verpflichtet, was kontinuierlich überwacht wird. Diesem Financial Covenant liegen der Konzernabschluss der Gruppe sowie spezielle Definitionen in den Kreditverträgen zugrunde. Die NORMA Group hat in den Geschäftsjahren 2019 und 2018 die vorgegebenen Financial Covenants eingehalten.

Bei Nichteinhaltung der Finanzkennziffer bestehen mehrere Möglichkeiten zur Heilung in Form von Befreiungsregelungen oder Gesellschaftermaßnahmen. Liegt ein Verstoß gegen eine Auflage vor, der nicht geheilt wird, können Kreditverträge möglicherweise fällig gestellt werden.

6. Wesentliche rechnungslegungsbezogene Schätzungen und Ermessensentscheidungen

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

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

Geschätzte Wertminderung des Geschäfts- oder Firmenwerts

Die NORMA Group nimmt jährlich Überprüfungen vor, ob der Geschäfts- oder Firmenwert gemäß der in [→ ANHANGANGABE 3 „ZUSAMMENFASSUNG DER WESENTLICHEN RECHNUNGSLEGUNGSMETHODEN – WERTMINDERUNG NICHT FINANZIELLER VERMÖGENSWERTE“](#) erläuterten Rechnungslegungsmethode wertgemindert ist. Der erzielbare Betrag einer zahlungsmittelgenerierenden Einheit wird ermittelt auf Grundlage des beizulegenden Zeitwerts abzüglich Verkaufskosten. Diese Berechnungen basieren auf Discounted-Cashflow-Modellen, die die Verwendung von Schätzungen erfordern. [→ ANHANGANGABE 18 „GESCHÄFTS- ODER FIRMENWERTE UND SONSTIGE IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE“](#)

In den Jahren 2019 und 2018 war keine Erfassung eines Wertminderungsaufwands auf den Geschäfts- oder Firmenwert erforderlich, der zum 31. Dezember 2019 TEUR 393.087 (31. Dez. 2018: TEUR 389.505) betrug.

Ertragsteuern

Die Gruppe hat in verschiedenen Steuerrechtskreisen Ertragsteuern zu entrichten. Zur Bestimmung der weltweiten Ertragsteuerrückstellungen sind wesentliche Ermessensentscheidungen erforderlich. Es gibt Geschäftsvorfälle und Berechnungen, bei denen die endgültige Besteuerung nicht abschließend ermittelt werden kann. Der Konzern bemisst die Höhe der Rückstellungen für erwartete Steuerprüfungen auf Basis von Schätzungen, ob und in welcher Höhe zusätzliche Ertragsteuern fällig werden. Sofern die endgültige Besteuerung dieser Geschäftsvorfälle von der anfänglich angenommenen abweicht, wird dies in der Periode, in der die Besteuerung abschließend ermittelt wird, Auswirkungen auf die tatsächlichen und die latenten Steuern haben. Zum 31. Dezember 2019 betragen die Ertragsteuerrückstellungen TEUR 3.712 (31. Dez. 2018: TEUR 6.580) und die latenten Ertragsteuerschulden TEUR 69.562 (31. Dez. 2018: TEUR 73.099).

Pensionsleistungen

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

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

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

Die übrigen wesentlichen Annahmen für Pensionsverpflichtungen beruhen zum Teil auf den aktuellen Marktbedingungen. Nähere Informationen dazu sind [→ ANHANGANGABE 3 „ZUSAMMENFASSUNG DER WESENTLICHEN RECHNUNGSLEGUNGSMETHODEN – LEISTUNGEN AN ARBEITNEHMER“](#) zu entnehmen.

Der Buchwert der Pensionsverpflichtungen betrug zum 31. Dezember 2019 TEUR 15.890 (31. Dez. 2018: TEUR 12.804).

Nutzungsdauer von Sachanlagen und immateriellen Vermögenswerten

Das Management der Gruppe bestimmt die geschätzten Nutzungsdauer und den damit verbundenen Abschreibungsaufwand für Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte. Diese

Schätzung basiert auf den erwarteten künftigen Lebenszyklen. Änderungen aufgrund technischer Innovationen und Maßnahmen der anderen Wettbewerber als Reaktion auf Konjunkturfauten sind möglich. Das Management wird eine Erhöhung des Abschreibungsaufwands vornehmen, wenn die Lebensdauer kürzer ist als die zuvor geschätzte Lebensdauer, oder es wird eine Ausbuchung oder Abschreibung technisch veralteter oder strategisch wertloser Vermögenswerte vorgenommen, die aufgegeben oder verkauft wurden.

Bilanzierung von Leasingverhältnissen

Im Zusammenhang mit der Bilanzierung von Leasingverhältnissen ergeben sich Schätzungsunsicherheiten und Ermessensentscheidungen, welche der → [ANHANGANGABE 3 „ZUSAMMENFASSUNG DER WESENTLICHEN RECHNUNGSLEGUNGSMETHODEN – LEASING-AKTIVITÄTEN DES KONZERNS UND IHRE BILANZIELLE BEHANDLUNG“](#) zu entnehmen sind.

Unternehmenszusammenschlüsse

Im Rahmen der Bilanzierung von Unternehmenszusammenschlüssen sind Ermessensausübungen bei der Beurteilung erforderlich, ob ein immaterieller Vermögenswert identifizierbar ist und separat vom Geschäfts- oder Firmenwert angesetzt werden sollte. Darüber hinaus ist die Schätzung der beizulegenden Zeitwerte der identifizierbaren erworbenen Aktiva und übernommenen Passiva zum Erwerbszeitpunkt mit erheblichen Ermessensausübungen verbunden. Die erforderlichen Bewertungen basieren auf den zum Erwerbszeitpunkt verfügbaren Informationen sowie auf den nach Ansicht des Managements angemessenen Erwartungen und Annahmen. Diese Ermessensausübungen, Schätzungen und Annahmen können die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage unter anderem aus folgenden Gründen wesentlich beeinflussen:

- Die beizulegenden Zeitwerte, die den planmäßig abzuschreibenden Vermögenswerten zugewiesen werden, beeinflussen

die Höhe der planmäßigen Abschreibungen, die in den Perioden nach der Akquisition im Betriebsergebnis erfasst werden.

- Spätere nachteilige Veränderungen der geschätzten beizulegenden Zeitwerte der Vermögenswerte könnten zu zusätzlichen Aufwendungen aufgrund von Wertminderungen führen.
- Spätere Veränderungen der geschätzten beizulegenden Zeitwerte von Verbindlichkeiten und Rückstellungen könnten zu zusätzlichen Aufwendungen (bei einer Erhöhung der geschätzten beizulegenden Zeitwerte) oder zusätzlichen Erträgen (bei einer Verringerung der geschätzten beizulegenden Zeitwerte) führen.

7. Sondereinflüsse

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

Im Geschäftsjahr 2019 wurden Nettoaufwendungen von insgesamt TEUR 13.431 (2018: TEUR 4.390) innerhalb des EBITDA (Gewinn vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen auf Sachanlagen und Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände) bereinigt. Diese beziehen sich im Wesentlichen auf sonstige betriebliche Aufwendungen (TEUR 2.920), auf Aufwendungen für Leistungen an Arbeitnehmer (TEUR 9.935) sowie auf Materialaufwendungen (TEUR 213), die im Zusammenhang mit dem im 4. Quartal 2018 initiierten Rightsizing-Programm zur Optimierung der Konzernstrukturen stehen. Die Bereinigungen innerhalb der Aufwendungen für Leistungen an Arbeitnehmer beziehen sich auf Kosten für Projektstunden interner Mitarbeiter der Stammebelegschaft, auf Kosten für temporär eingestellte Projektmitarbeiter sowie auf Kosten für geleistete Abfindungen.

Darüber hinaus wurden Aufwendungen für Integrationskosten der im Geschäftsjahr 2018 akquirierten Unternehmen Kimplas und STATEK (TEUR 363) innerhalb der sonstigen betrieblichen

Aufwendungen (TEUR 310) und der Aufwendungen für Leistungen an Arbeitnehmer (TEUR 53) bereinigt.

Die Bereinigungen innerhalb des EBITDA im Geschäftsjahr 2018 beziehen sich in Höhe von TEUR 389 auf Materialaufwendungen, die sich aus der im Rahmen der Kaufpreisallokation der Akquisition von Kimplas erfolgten Bewertung der übernommenen Vorräte ergeben. Die Bereinigungen für akquisitionsbezogene Kosten innerhalb der sonstigen betrieblichen Aufwendungen in Höhe von TEUR 1.190 stehen im Zusammenhang mit den Akquisitionen von Kimplas und STATEK. Zudem wurden Aufwendungen für die Integration der akquirierten Unternehmen in Höhe von TEUR 426 innerhalb der sonstigen betrieblichen Aufwendungen sowie innerhalb der Aufwendungen für Leistungen an Arbeitnehmer (TEUR 152) bereinigt.

Des Weiteren erfolgten in 2018 Bereinigungen im Zusammenhang mit dem im 4. Quartal 2018 begonnenen Rightsizing-Programm zur Optimierung der Konzernstruktur innerhalb der Aufwendungen für Leistungen an Arbeitnehmer in Höhe von TEUR 1.771, für Kosten innerhalb der sonstigen betrieblichen Aufwendungen in Höhe von TEUR 443 und für Kosten innerhalb des Materialaufwands in Höhe von TEUR 19.

Neben den beschriebenen Bereinigungen wurden im Geschäftsjahr 2019 wie in den Vorjahren Abschreibungen auf Sachanlagen aus Kaufpreisallokationen in Höhe von TEUR 3.398 (2018: TEUR 3.993) innerhalb des EBITA (Gewinn vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände) sowie Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte aus Kaufpreisallokationen in Höhe von TEUR 22.484 (2018: TEUR 21.124) innerhalb des EBIT bereinigt dargestellt.

Darüber hinaus erfolgte im Geschäftsjahr 2018 die Bereinigung einer Wertminderung im Bereich der aktivierten Kundenbeziehungen, der chinesischen Tochtergesellschaft Fengfan, in Höhe von TEUR 1.433 innerhalb der Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte.

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

Die nachfolgende Tabelle zeigt das um diese Effekte bereinigte Ergebnis:

Um Sondereinflüsse bereinigtes Ergebnis

T061

in TEUR	2019 unbereinigt	Integrations- kosten	Step-up-Effekte aus Kaufpreis- allokationen	„Rightsizing/ Footprint“	Summe Bereinigungen	2019 bereinigt
Umsatzerlöse	1.100.096				0	1.100.096
Veränderung des Bestands an fertigen und unfertigen Erzeugnissen	3.045				0	3.045
Andere aktivierte Eigenleistungen	4.910				0	4.910
Materialaufwand	- 477.628			213	213	- 477.415
Bruttogewinn	630.423	0	0	213	213	630.636
Sonstige betriebliche Erträge und Aufwendungen	- 144.249	310		2.920	3.230	- 141.019
Aufwendungen für Leistungen an Arbeitnehmer	- 312.376	53		9.935	9.988	- 302.388
EBITDA	173.798	363	0	13.068	13.431	187.229
Abschreibungen auf Sachanlagen	- 45.891		3.398	63	3.461	- 42.430
EBITA	127.907	363	3.398	13.131	16.892	144.799
Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte	- 31.225		22.484		22.484	- 8.741
Betriebsgewinn (EBIT)	96.682	363	25.882	13.131	39.376	136.058
Finanzergebnis	- 15.490				0	- 15.490
Ergebnis vor Ertragsteuern	81.192	363	25.882	13.131	39.376	120.568
Ertragsteuern	- 22.743	- 80	- 6.379	- 3.525	- 9.984	- 32.727
Periodenergebnis	58.449	283	19.503	9.606	29.392	87.841
Nicht beherrschende Anteile	27				0	27
Periodenergebnis, das auf Anteilseigner des Mutterunternehmens entfällt	58.422	283	19.503	9.606	29.392	87.814
Ergebnis je Aktie (in EUR)	1,83					2,76

WEITER AUF DER NÄCHSTEN SEITE ↓



Um Sondereinflüsse bereinigtes Ergebnis (Fortsetzung)

T061

in TEUR	2018 unbereinigt	Akquisitions- bezogene Kosten	Integrations- kosten	Step-up-Effekte aus Kaufpreis- allokationen	„Rightsizing / Footprint“	Summe Bereinigungen	2018 bereinigt
Umsatzerlöse	1.084.140					0	1.084.140
Veränderung des Bestands an fertigen und unfertigen Erzeugnissen	10.383					0	10.383
Andere aktivierte Eigenleistungen	5.197					0	5.197
Materialaufwand	- 473.551			389	19	408	- 473.143
Bruttogewinn	626.169	0	0	389	19	408	626.577
Sonstige betriebliche Erträge und Aufwendungen	- 146.427	1.190	426		443	2.059	- 144.368
Aufwendungen für Leistungen an Arbeitnehmer	- 282.768		152		1.771	1.923	- 280.845
EBITDA	196.974	1.190	578	389	2.233	4.390	201.364
Abschreibungen auf Sachanlagen	- 32.175			3.993		3.993	- 28.182
EBITA	164.799	1.190	578	4.382	2.233	8.383	173.182
Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte	- 31.254			22.557		22.557	- 8.697
Betriebsgewinn (EBIT)	133.545	1.190	578	26.939	2.233	30.940	164.485
Finanzergebnis	- 11.668					0	- 11.668
Ergebnis vor Ertragsteuern	121.877	1.190	578	26.939	2.233	30.940	152.817
Ertragsteuern	- 30.089	- 305	- 148	- 6.903	- 572	- 7.928	- 38.017
Periodenergebnis	91.788	885	430	20.036	1.661	23.012	114.800
Nicht beherrschende Anteile	- 85					0	- 85
Periodenergebnis, das auf Anteilseigner des Mutterunternehmens entfällt	91.873	885	430	20.036	1.661	23.012	114.885
Ergebnis je Aktie (in EUR)	2,88						3,61

Erläuterungen zur Gesamtergebnisrechnung

8. Erlöse aus Verträgen mit Kunden

Die für die Berichtsperiode erfassten Umsatzerlöse lauten wie folgt:

Umsatzerlöse nach Vertriebsweg

T062

in TEUR	EMEA		Amerika		Asien-Pazifik		Konzern	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Engineered Joining Technology (EJT)	359.776	368.671	205.001	219.958	100.681	95.947	665.458	684.576
Distribution Services (DS)	123.052	123.112	244.679	219.219	62.439	51.510	430.170	393.841
Sonstige Umsatzerlöse	3.142	3.021	1.088	2.337	238	365	4.468	5.723
	485.970	494.804	450.768	441.514	163.358	147.822	1.100.096	1.084.140

Die Umsatzerlöse 2019 lagen mit TEUR 1.100.096 um 1,5 % über denen von 2018 (TEUR 1.084.140). Der Anstieg der Umsatzerlöse resultierte aus negativem organischen Wachstum, welches jedoch durch positive Währungseffekte und Akquisitionen kompensiert wurde.

Umsatzerlöse nach Kategorie

T063

in TEUR	2019	2018
Umsatzerlöse aus dem Verkauf von Gütern	1.093.903	1.077.338
Umsatzerlöse aus der Erbringung von Entwicklungsdienstleistungen	0	425
Umsatzerlöse aus sonstigen Dienstleistungen	1.750	1.204
Sonstige Umsatzerlöse	4.443	5.173
	1.100.096	1.084.140

Die sonstigen Umsatzerlöse enthalten im Wesentlichen Erlöse aus der Veräußerung von nicht mehr verwendeten Produktionsresten aus der Metallproduktion.

In den Umsatzerlösen 2019 sind „Erträge“ aus der Auflösung von in der Vorperiode erfassten Rückerstattungsverbindlichkeiten in Höhe von TEUR 1.758 (2018: TEUR 2.719) enthalten. Die Auflösungen stellen die Differenz der erfassten erwarteten Mengenrabatte und Jahresboni für Kunden in der Vorperiode zu der tatsächlichen Auszahlung im Geschäftsjahr dar.

Eine Analyse der Umsätze nach Regionen ist der → ANHANG-ANGABE 30 „SEGMENTBERICHTERSTATTUNG“ zu entnehmen.

Vertragsvermögenswerte und -verbindlichkeiten

Bei den Vertragsvermögenswerten handelt es sich um Umsatzerlöse aus erbrachten Entwicklungsleistungen, die basierend auf dem Verhältnis der bereits angefallenen Kosten zu

den geschätzten Gesamtkosten realisiert wurden. Die Vertragsverbindlichkeiten stellen erhaltene Anzahlungen für von der NORMA Group zu liefernde Güter dar. Von den Vertragsvermögenswerten und -verbindlichkeiten werden voraussichtlich TEUR 525 bzw. TEUR 420 (2018: TEUR 1.185 bzw. TEUR 453) innerhalb der nächsten zwölf Monate realisiert bzw. erfüllt. Die zum 1. Januar 2019 erfassten Vertragsverbindlichkeiten aus erhaltenen Anzahlungen in Höhe von TEUR 453 wurden im Geschäftsjahr abzüglich etwaiger Umsatzsteuern als Umsatzerlöse erfasst.

Transaktionspreis nicht erfüllter Leistungsverpflichtungen

Die NORMA Group nimmt Erleichterungsvorschriften des IFRS 15 in Anspruch und es erfolgt keine Angabe in Bezug auf zum Stichtag noch nicht erfüllter Leistungsverpflichtungen, da die ausstehenden Leistungsverpflichtungen Teil eines Vertrags mit einer ursprünglichen Laufzeit von bis zu zwölf Monaten sind.

9. Materialaufwand

Die nachfolgende Tabelle zeigt den für die Berichtsperiode erfassten Materialaufwand:

Materialaufwand		T064
in TEUR	2019	2018
Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	- 444.876	- 438.985
Aufwendungen für erworbene Dienstleistungen	- 32.752	- 34.566
	- 477.628	- 473.551

Das Verhältnis des Materialaufwands zum Umsatz verringerte sich von 43,7 % im Geschäftsjahr 2018 auf 43,4 % im Geschäftsjahr 2019. Im Verhältnis zur Gesamtleistung liegt der Materialaufwand mit einer Quote von 43,1 % (2018: 43,1 %) auf dem Niveau des Vorjahreszeitraums.

10. Sonstige betriebliche Erträge

Die für die Berichtsperiode erfassten sonstigen betrieblichen Erträge gliedern sich wie folgt:

Sonstige betriebliche Erträge		T065
in TEUR	2019	2018
Währungsgewinne aus der betrieblichen Tätigkeit	6.092	7.567
Auflösung von Rückstellungen	1.516	616
Auflösung von Verbindlichkeiten	2.491	3.258
Zuschuss Personalkosten	27	23
Erstattung Pkw-Nutzung	874	873
Sonstige Erträge aus dem Abgang von Anlagevermögen	246	139
Fremdwährungsderivate	412	700
Zuschüsse der öffentlichen Hand	606	603
Rückerstattung sonstige Steuern	147	359
Sonstige	1.219	1.451
	13.630	15.589

Erträge aus der Auflösung von Verbindlichkeiten und Rückstellungen stehen im Wesentlichen im Zusammenhang mit der Auflösung von personalbezogenen Verpflichtungen.

11. Sonstige betriebliche Aufwendungen

Die für die Berichtsperiode erfassten sonstigen betrieblichen Aufwendungen gliedern sich wie folgt:

Sonstige betriebliche Aufwendungen		T066
in TEUR	2019	2018
Beratung und Marketing	- 18.129	- 17.136
Aufwand für Zeitarbeitskräfte und sonstige personalbezogene Aufwendungen	- 32.554	- 32.958
Fracht	- 31.363	- 29.109
IT und Telekommunikation	- 17.326	- 15.788
Mieten und sonstige Gebäudekosten	- 5.364	- 12.528
Reise- und Bewirtungskosten	- 10.907	- 9.591
Währungsverluste aus der betrieblichen Tätigkeit	- 6.330	- 8.475
Forschung und Entwicklung	- 3.099	- 3.837
Kosten für Dienstfahrzeuge	- 2.856	- 4.583
Instandhaltung	- 3.652	- 3.504
Zu zahlende Provisionen	- 6.150	- 6.114
Nicht einkommensbezogene Steuern	- 3.052	- 2.574
Versicherungen	- 3.161	- 2.532
Bürobedarf und -dienstleistungen	- 2.734	- 2.495
Sonstiger Verwaltungsaufwand	- 6.949	- 5.776
Sonstige	- 4.253	- 5.016
	- 157.879	- 162.016

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen liegen mit TEUR 157.879 um 2,6 % unter denen des Geschäftsjahres 2018 (TEUR 162.016). Der Rückgang im Vergleich zum Vorjahreszeitraum ist im Wesentlichen auf den Rückgang der Aufwendungen für Mieten und sonstigen Gebäudekosten durch die Auswirkungen der Erstanwendung von IFRS 16 in Höhe von TEUR 9.114 zurückzuführen. Ohne die Gesamteffekte aus IFRS 16 in Höhe von TEUR 11.296 würden sich die sonstigen betrieblichen Aufwendungen in 2019 auf TEUR 169.175 belaufen und wären damit um 4,4 % gestiegen.

Im Verhältnis zur Gesamtleistung haben sich die sonstigen betrieblichen Aufwendungen mit einer Quote von 14,2 % (2018: 14,7 %) unterproportional entwickelt. Ohne die Effekte aus der Erstanwendung des IFRS 16 läge die Quote mit 15,3 % über der des Vorjahreszeitraums.

12. Aufwendungen für Leistungen an Arbeitnehmer

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

Aufwendungen für Leistungen an Arbeitnehmer		T067
in TEUR	2019	2018
Löhne und Gehälter und sonstige Leistungen aus Anlass der Beendigung des Arbeitsverhältnisses	- 256.715	- 230.815
Sozialabgaben	- 42.339	- 39.748
Pensionskosten – beitragsorientierte Pläne	- 11.692	- 11.016
Pensionskosten – leistungsorientierte Pläne	- 1.630	- 1.189
	- 312.376	- 282.768

Die Aufwendungen für Leistungen an Arbeitnehmer betragen im Geschäftsjahr 2019 TEUR 312.376 gegenüber TEUR 282.768 im Geschäftsjahr 2018. Die Erhöhung um 10,5 % ist zum einen auf den Anstieg der durchschnittlichen Anzahl der Mitarbeiter im Geschäftsjahr 2019 gegenüber 2018 zurückzuführen. Zum anderen wurden Aufwendungen aus dem im 4. Quartal 2018 initiierten Rightsizing-Programm zur Optimierung der Konzernstrukturen erfasst. Insgesamt beliefen sich die erfassten zusätzlichen Personalkosten auf TEUR 9.935 (2018: TEUR 1.771). Wechselkurseffekte wirkten sich zudem negativ auf die Aufwendungen für Leistungen an Arbeitnehmer aus. Im Verhältnis zur Gesamtleistung haben sich die Aufwendungen für Leistungen an Arbeitnehmer mit einer Quote von 28,2 % (2018: 25,7 %) überproportional entwickelt. Die Personalaufwendungen wurden im Geschäftsjahr 2018 insbesondere durch eine niedrigere Zuführung von Boni für Mitarbeiter der NORMA Group positiv beeinflusst.

Im Jahr 2019 lag die durchschnittliche Anzahl der Mitarbeiter bei 6.798 (2018: 6.614).

13. Finanzergebnis

Das Finanzergebnis für die Berichtsperiode stellt sich wie folgt dar:

Finanzergebnis	T068	
in TEUR	2019	2018
Finanzierungsaufwendungen		
Zinsaufwand		
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten inkl. Sicherungsderivate	- 13.340	- 13.282
Leasingverhältnissen (2018: Finanzierungsleasing)	- 1.260	- 6
Aufwendungen zur Aufzinsung von Rückstellungen	- 82	8
Aufwendungen zur Aufzinsung von Pensionen	- 162	- 124
Währungsergebnis aus der Finanzierungstätigkeit	- 212	715
Ergebnis aus der Derivatebewertung	- 74	- 436
Sonstige Finanzaufwendungen	- 1.820	- 1.246
	- 16.950	- 14.371
Finanzerträge		
Zinserträge auf kurzfristige Einlagen bei Kreditinstituten	1.007	484
Sonstige Finanzerträge	453	2.219
	1.460	2.703
Finanzergebnis	- 15.490	- 11.668

Der Zinsaufwand aus Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten beinhaltet im Geschäftsjahr 2019 TEUR 14.067 Zinsaufwendungen aus Darlehen (2018: 13.344) und TEUR 727 Zinsertrag für Sicherungsderivate (2018: Zinsertrag TEUR 62).

Die Erhöhung des Zinsaufwands aus Leasingverhältnissen ist auf die Effekte durch die Erstanwendung des IFRS 16 zurückzuführen.

Die Nettoaufwendungen aus der Derivatebewertung belaufen sich im Geschäftsjahr 2019 auf TEUR 74 (2018: Nettoaufwendungen TEUR 436).

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

Die sonstigen Finanzerträge beinhalten im Geschäftsjahr 2019 und 2018 im Wesentlichen Erträge aus der Anpassung einer Verbindlichkeit aus einer Option zum Erwerb von Minderheitsanteilen eines Tochterunternehmens. → ANHANGANGABE 21(E) „FINANZIELLE VERBINDLICHKEITEN UND NETTOVERSCHULDUNG“

Die direkt mit den Finanzierungen zusammenhängenden Transaktionskosten wurden mit den aufgenommenen Verbindlichkeiten verrechnet; sie werden über die Laufzeit mit der Effektivzinsmethode verteilt und sind in der Position Zinsaufwand enthalten. Der zum 31. Dezember 2019 bestehende, auf die Restlaufzeiten der Finanzierungen zu verteilende, Betrag beläuft sich auf TEUR 1.129 (2018: TEUR 810).

14. Nettowährungsgewinne / -verluste

Die erfolgswirksam erfassten Umrechnungsdifferenzen stellen sich wie folgt dar:

Nettowährungsgewinne / -Verluste		T069	
in TEUR	Anhang	2019	2018
Währungsgewinne aus der betrieblichen Tätigkeit	(10)	6.092	7.567
Währungsverluste aus der betrieblichen Tätigkeit	(11)	-6.330	-8.475
Währungsergebnis aus der Finanzierungstätigkeit	(13)	-212	715
Ergebnis aus der Bewertung von Fremdwährungsderivaten	(10, 13, 21)	-72	-343
		-522	-536

15. Ergebnis je Aktie

Das Ergebnis je Aktie errechnet sich aus der Division des den Aktionären der NORMA Group zurechenbaren Periodenergebnisses durch die gewichtete durchschnittliche Anzahl der im Berichtszeitraum ausgegebenen Aktien. Die NORMA Group hat ausschließlich Stammaktien emittiert. Im Geschäftsjahr 2019 lag die durchschnittlich gewichtete Anzahl bei 31.862.400 (2018: 31.862.400) Stück.

Zum 31. Dezember 2019 und 2018 bestehen keine Verwässerungseffekte auf das Ergebnis je Aktie.

Das Ergebnis je Aktie ergibt sich für die Geschäftsjahre 2019 und 2018 wie folgt:

Ergebnis je Aktie		T070	
		2019	2018
Den Gesellschaftern des Mutterunternehmens zurechenbarer Jahresüberschuss (in TEUR)		58.422	91.873
Anzahl der gewichteten Aktien		31.862.400	31.862.400
Ergebnis je Aktie (un-)verwässert (in EUR)		1,83	2,88

16. Ertragsteuern

Die Ertragsteuern setzen sich wie folgt zusammen:

Ertragsteuern		T071	
in TEUR		2019	2018
Laufender Steueraufwand		-27.936	-34.629
Latenter Steuerertrag		5.193	4.540
Summe Ertragsteuern		-22.743	-30.089

Für die inländischen Gesellschaften lag der kombinierte Ertragsteuersatz im Geschäftsjahr 2019 bei 30,1 % (2018: 30,1 %) und umfasste einen Körperschaftsteuersatz von 15 %, den Solidaritätszuschlag von 5,5 % auf die Körperschaftsteuer und einen durchschnittlichen Gewerbesteuersatz von 14,2 %. Die Besteuerung der ausländischen Tochterunternehmen wird auf Grundlage der im jeweiligen Sitzland geltenden Steuersätze ermittelt. Die latenten Steuern werden mit den Steuersätzen

ermittelt, die in den einzelnen Ländern voraussichtlich zum Realisationszeitpunkt gelten bzw. gelten werden.

Der tatsächlich ausgewiesene Ertragsteueraufwand des Konzerns weicht von dem erwarteten Ertragsteueraufwand auf Basis des deutschen Gesamtsteuersatzes von 30,1 % für das Geschäftsjahr 2019 wie folgt ab:

Steuerüberleitungsrechnung		T072
in TEUR	2019	2018
Gewinn vor Steuern	81.192	121.877
Konzernsteuersatz	30,1 %	30,1 %
Erwartete Ertragsteuern	- 24.439	- 36.685
Steuerliche Auswirkungen:		
Steuerliche Verluste des aktuellen Geschäftsjahres, für die kein latenter Steueranspruch erfasst wurde	- 674	- 861
Auswirkungen aus Abweichungen vom Konzernsteuersatz, im Wesentlichen aus unterschiedlichen ausländischen Steuersätzen	5.658	9.203
Steuerlich nicht abzugsfähige Aufwendungen	- 2.773	- 1.692
Sonstige steuerfreie Einkünfte	432	1.088
Effekt aus Steuersatzänderungen bzgl. latenter Steuern	- 150	- 260
Einkommensteuer aus Vorjahren	557	158
Wertberichtigung von aktiven latenten Steuern	- 21	- 9
Sonstige	- 1.333	- 1.031
Ertragsteuern	- 22.743	- 30.089

Die Position „Sonstige“ beinhaltet im Geschäftsjahr 2019 und 2018 im Wesentlichen sonstige einkommensabhängige Steuern (zum Beispiel Quellensteueraufwand).

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

Im sonstigen Ergebnis ausgewiesene Ertragsteuern T073

2019		2018	
in TEUR	vor Steuern	Steuerbelastung / Steuergutschrift	nach Steuern
Gewinne / Verluste aus der Absicherung von Zahlungsströmen			
	- 2.363	680	- 1.683
Neubewertungen aus Pensionen			
	- 2.066	547	- 1.519
Sonstiges Ergebnis	- 4.429	1.227	- 3.202
2018			
in TEUR	vor Steuern	Steuerbelastung / Steuergutschrift	nach Steuern
Gewinne / Verluste aus der Absicherung von Zahlungsströmen			
	948	- 267	681
Neubewertungen aus Pensionen			
	- 265	51	- 214
Sonstiges Ergebnis	683	- 216	467

Erläuterungen zur Konzernbilanz

17. Latente Ertragsteuern

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

Latente Steueransprüche und -schulden (Brutto)		T074	
in TEUR	31. Dez. 2019	31. Dez. 2018	
Latente Steueransprüche			
Latente Steueransprüche, die nach mehr als 12 Monaten realisiert werden	9.516	8.105	
Latente Steueransprüche, die innerhalb von 12 Monaten realisiert werden	7.785	7.274	
Latente Steueransprüche	17.301	15.379	
Latente Steuerschulden			
Latente Steuerschulden, die nach mehr als 12 Monaten realisiert werden	75.038	77.276	
Latente Steuerschulden, die innerhalb von 12 Monaten realisiert werden	2.450	4.631	
Latente Steuerschulden	77.488	81.907	

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

Entwicklung latenter Ertragsteueransprüche und -schulden		T075	
in TEUR	2019	2018	
Latente Steuerschulden (netto) zum 1. Jan.	66.528	55.698	
Latenter Steuerertrag	- 5.193	- 4.540	
Im sonstigen Ergebnis erfasste Steuern	- 1.227	216	
Währungsumrechnungsdifferenzen	705	1.123	
Erstanwendung des IFRS 16	- 626	0	
Erwerb von Tochterunternehmen	0	14.031	
Latente Steuerschulden (netto) zum 31. Dez.	60.187	66.528	

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

Latente Ertragsteueransprüche		T076	
in TEUR	31. Dez. 2019	31. Dez. 2018	
Immaterielle Vermögenswerte	4.146	2.556	
Sachanlagen	585	692	
Sonstige Vermögenswerte	1.005	806	
Vorräte	2.560	1.812	
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	909	1.291	
Pensionsverpflichtungen	2.937	2.205	
Rückstellungen	490	491	
Fremdkapitalaufnahmen	176	1.347	
Sonstige Verbindlichkeiten einschl. Derivate	2.656	2.505	
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnliche Schulden	651	559	
Steuerliche Verlustvorträge / Gutschriften	3.430	2.962	
Latente Steueransprüche (vor Wertberichtigungen)	19.546	17.226	
Wertberichtigung	- 2.245	- 1.847	
Latente Steueransprüche (vor Saldierung)	17.301	15.379	
Auswirkungen der Verrechnung	- 7.926	- 8.808	
Latente Steueransprüche	9.375	6.571	

Latente Ertragsteuerschulden	T077	
in TEUR	31. Dez. 2019	31. Dez. 2018
Immaterielle Vermögenswerte	57.406	60.287
Sachanlagen	15.171	14.703
Sonstige Vermögenswerte	1.603	3.801
Vorräte	162	179
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	198	325
Pensionsverpflichtungen	6	0
Fremdkapitalaufnahmen	200	6
Rückstellungen	90	255
Sonstige Verbindlichkeiten einschl. Derivate	394	30
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnliche Schulden	3	41
Unbesteuerte Rücklagen	2.254	2.280
Latente Steuerschulden (vor Saldierung)	77.488	81.907
Auswirkungen der Verrechnung	- 7.926	- 8.808
Latente Steuerschulden	69.562	73.099
Latente Steuerschulden (netto)	60.187	66.528

Latente Ertragsteueransprüche werden für alle abzugsfähigen temporären Differenzen der Buchwerte von Vermögenswerten und Schulden in der Konzernbilanz im Vergleich zu den steuerlichen Wertansätzen in dem Maße bilanziert, wie es wahrscheinlich ist, dass ein künftiges zu versteuerndes Ergebnis verfügbar sein wird, gegen das die abzugsfähigen temporären Differenzen verrechnet werden können. Sowohl zum 31. Dezember 2019 als auch im

Vorjahr konnte wegen voraussichtlich in Zukunft vorliegender zu versteuernder Ergebnisse für alle abzugsfähigen temporären Differenzen ein latenter Ertragsteueranspruch angesetzt werden.

Der Konzern hat in einigen Tochterunternehmen im Jahr 2019 bzw. in den Vorjahren steuerliche Verluste erwirtschaftet.

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

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

Fälligkeiten ausgewiesener steuerlicher Verluste – Bruttobeiträge	T078	
in TEUR	31. Dez. 2019	31. Dez. 2018
Bis zu 1 Jahr	35	2.505
> 1 Jahr bis zu 5 Jahren	1.623	450
> 5 Jahre	1.698	1.671
Unbegrenzter Verlustvortrag	7.828	4.643
Gesamt	11.184	9.269

Die steuerlichen Verlustvorträge, für die keine latenten Ertragsteueransprüche gebildet wurden, betragen zum 31. Dezember 2019 TEUR 6.516 (31. Dez. 2018: TEUR 6.189).

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

Fälligkeiten nicht berücksichtigter steuerlicher Verlustvorträge	T079	
in TEUR	31. Dez. 2019	31. Dez. 2018
Bis zu 1 Jahr	0	1.546
> 1 Jahr bis zu 5 Jahren	0	0
> 5 Jahre	0	0
Unbegrenzter Verlustvortrag	6.516	4.643
Gesamt	6.516	6.189

Im Hinblick auf die zu versteuernden temporären Differenzen in Verbindung mit Anteilen an Tochterunternehmen in Höhe von TEUR 419.395 (31. Dez. 2018: TEUR 365.100) werden zum 31. Dezember 2019 keine latenten Steuerschulden bilanziert, da das jeweilige Mutterunternehmen in der Lage ist, den zeitlichen Verlauf der Umkehrung der temporären Differenzen zu steuern, und es wahrscheinlich ist, dass sich die temporäre Differenz in absehbarer Zeit nicht umkehren wird.

18. Geschäfts- oder Firmenwerte und sonstige immaterielle Vermögenswerte

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

Entwicklung Geschäfts- oder Firmenwerte und sonstige immaterielle Vermögenswerte

T080

in TEUR	Zum 1. Jan. 2019	Zugänge	Abgänge	Umbuchungen	Änderungen im Konsoli- dierungskreis	Währungseffekte	Zum 31. Dez. 2019
Anschaffungskosten							
Geschäfts- oder Firmenwerte	423.918	0	0	0	0	4.078	427.996
Kundenbeziehungen	272.509	0	0	0	0	4.654	277.163
Lizenzen, Rechte	1.920	40	-24	-26	0	8	1.918
Software, extern erworben	43.281	822	-146	400	0	282	44.639
Marken	55.859	0	0	0	0	1.000	56.859
Patente und Technologie	70.395	816	0	0	0	590	71.801
Selbst geschaffene immaterielle Vermögenswerte	23.113	6.692	-188	247	0	296	30.160
Übrige immaterielle Vermögenswerte	8.551	853	-26	-621	0	-41	8.716
Gesamt	899.546	9.223	-384	0	0	10.867	919.252
Abschreibungen und Wertminderung							
Geschäfts- oder Firmenwerte	34.413	0	0	0	0	496	34.909
Kundenbeziehungen	87.645	16.768	0	0	0	1.776	106.189
Lizenzen, Rechte	1.771	26	-24	-33	0	7	1.747
Software, extern erworben	35.539	3.650	-144	182	0	164	39.391
Marken	12.889	1.552	0	0	0	236	14.677
Patente und Technologie	35.899	4.895	0	0	0	500	41.294
Selbst geschaffene immaterielle Vermögenswerte	11.528	4.334	-188	247	0	207	16.128
Übrige immaterielle Vermögenswerte	6.963	0	-26	-396	0	-118	6.423
Gesamt	226.647	31.225	-382	0	0	3.268	260.758

WEITER AUF DER NÄCHSTEN SEITE ↓

Entwicklung Geschäfts- oder Firmenwerte und sonstige immaterielle Vermögenswerte (Fortsetzung)

T080

in TEUR	Zum 1. Jan. 2018	Zugänge	Abgänge	Umbuchungen	Änderungen im Konsoli- dierungskreis	Währungseffekte	Zum 31. Dez. 2018
Anschaffungskosten							
Geschäfts- oder Firmenwerte	389.962	0	0	0	23.822	10.134	423.918
Kundenbeziehungen	243.447	0	0	0	20.228	8.834	272.509
Lizenzen, Rechte	1.900	7	0	5	0	8	1.920
Software, extern erworben	41.056	1.576	-44	171	244	278	43.281
Marken	51.667	0	0	0	1.865	2.327	55.859
Patente und Technologien	49.541	669	0	0	18.782	1.403	70.395
Selbst geschaffene immaterielle Vermögenswerte	16.948	5.758	0	16	0	391	23.113
Übrige immaterielle Vermögenswerte	7.788	1.010	0	-121	0	-126	8.551
Gesamt	802.309	9.020	-44	71	64.941	23.249	899.546
Abschreibungen und Wertminderung							
Geschäfts- oder Firmenwerte	33.245	0	0	0	0	1.168	34.413
Kundenbeziehungen	67.753	17.500	0	0	0	2.392	87.645
Lizenzen, Rechte	1.711	50	0	0	0	10	1.771
Software, extern erworben	30.864	4.444	-38	0	0	269	35.539
Marken	10.941	1.430	0	0	0	518	12.889
Patente und Technologien	30.715	4.021	0	0	0	1.163	35.899
Selbst geschaffene immaterielle Vermögenswerte	7.625	3.729	-3	0	0	177	11.528
Übrige immaterielle Vermögenswerte	7.009	80	0	0	0	-126	6.963
Gesamt	189.863	31.254	-41	0	0	5.571	226.647

Geschäfts- oder Firmenwerte und sonstige immaterielle Vermögenswerte – Buchwerte

T081

in TEUR	Buchwerte	
	31. Dez. 2019	31. Dez. 2018
Geschäfts- oder Firmenwerte	393.087	389.505
Kundenbeziehungen	170.974	184.864
Lizenzen, Rechte	171	149
Software, extern erworben	5.248	7.742
Marken	42.182	42.970
Patente & Technologie	30.507	34.496
Selbst geschaffene immaterielle Vermögenswerte	14.032	11.585
Übrige immaterielle Vermögenswerte	2.293	1.588
Gesamt	658.494	672.899

Die Position „Patente & Technologie“ setzt sich zum 31. Dezember 2019 in Höhe von TEUR 8.494 aus Patenten (31. Dez. 2018: TEUR 9.797) und in Höhe von TEUR 22.013 aus Technologie (31. Dez. 2018: TEUR 24.699) zusammen.

Die selbst geschaffenen immateriellen Vermögenswerte enthalten Entwicklungskosten für selbst erstellte Technologien in Höhe von TEUR 9.071 (31. Dez. 2018: TEUR 8.078) sowie für selbst erstellte Software in Höhe von TEUR 4.960 (31. Dez. 2018: TEUR 3.507).

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

Wesentliche einzelne immaterielle Vermögenswerte

T082

in TEUR	Buchwerte		Rest-nutzungs-dauer in Jahren
	31. Dez. 2019	31. Dez. 2018	
NDS – Kundenliste	109.801	114.994	15

Die Veränderungen des Geschäfts- oder Firmenwerts, der Kundenbeziehungen sowie der Patente & Technologien resultieren aus positiven Wechselkurseffekten, insbesondere aus dem US-Dollar-Raum.

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

Veränderung des Geschäfts- oder Firmenwerts

T083

in TEUR	
Stand zum 31. Dez. 2018	389.505
Währungseffekte	3.582
Stand zum 31. Dez. 2019	393.087

Neben den Geschäfts- oder Firmenwerten bestehen im Bereich der Marken immaterielle Vermögenswerte mit unbestimmter Nutzungsdauer in Höhe von TEUR 28.396 (2018: TEUR 27.860), die aus der 2014 erfolgten Akquisition von NDS resultieren. Für die erworbenen Marken, die im Wesentlichen die Unternehmensmarke NDS® umfassen, wird aus einer Marktperspektive heraus

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

Die Marken mit unbestimmter Nutzungsdauer werden einem jährlichen Wertminderungstest gemäß IAS 36 auf Basis des erzielbaren Betrags entsprechend der in [→ ANHANGANGABE 3 „ZUSAMMENFASSUNG DER WESENTLICHEN RECHNUNGSLEGUNGS-METHODEN – WERTMINDERUNG NICHT FINANZIELLER VERMÖGENS- WERTE“](#) beschriebenen Vorgehensweise unterzogen.

Die immateriellen Vermögenswerte sind zum 31. Dezember 2019 und 2018 unbesichert.

Prüfung des Geschäfts- oder Firmenwerts auf Wertminderung

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

Geschäfts- oder Firmenwert nach Segmenten

T084

in TEUR	31. Dez. 2019	31. Dez. 2018
Zahlungsmittelgenerierende Einheit EMEA	178.484	178.540
Zahlungsmittelgenerierende Einheit Amerika	180.030	176.500
Zahlungsmittelgenerierende Einheit Asien-Pazifik	34.573	34.465
Konzern	393.087	389.505

Die Erhöhung der Geschäfts- oder Firmenwerte in der ZGE Amerika resultiert aus Währungseffekten.

Der erzielbare Betrag einer ZGE basiert auf dem beizulegenden Zeitwert abzüglich Verkaufskosten, der durch diskontierte Cashflows geschätzt wurde. Vor dem Hintergrund der Inputfaktoren, die für diese Bewertungstechnik zum Einsatz kommen, sind die ermittelten beizulegenden Zeitwerte als beizulegende Zeitwerte des Levels 3 einzustufen. → ANHANGANGABE 3 „ZUSAMMENFASSUNG DER WESENTLICHEN RECHNUNGSLEGUNGSMETHODEN – ERMITTLUNG DER BEIZULEGENDEN ZEITWERTE“ Dabei werden Cashflow-Prognosen verwendet, die auf vom Management genehmigten Finanzplänen für einen Fünfjahreszeitraum basieren. Zur Extrapolation von Cashflows jenseits dieses Fünfjahreszeitraums werden die nachstehend angegebenen geschätzten Wachstumsraten herangezogen. Diese Wachstumsraten übersteigen nach Einschätzung der NORMA Group nicht die langfristige Durchschnittswachstumsrate für das geografische Gebiet der jeweiligen ZGE.

Die angewandten Diskontierungssätze sind Nach-Steuer-Zinssätze und spiegeln das spezifische Risiko der jeweiligen ZGE wider. Die entsprechenden Vor-Steuer-Zinssätze betragen für die

ZGE EMEA 11,71 % (2018: 10,61 %), für die ZGE Amerika 9,82 % (2018: 8,86 %) und für die ZGE Asien-Pazifik 11,88 % (2018: 10,74 %).

Die wesentlichen Annahmen, nach denen der beizulegende Zeitwert abzüglich Verkaufskosten bestimmt wurde, lauten wie folgt:

Geschäfts- oder Firmenwert nach Segmenten – wesentliche Annahmen

T085

31. Dez. 2019	ZGE EMEA	ZGE Amerika	ZGE Asien-Pazifik
Langfristige Wachstumsrate Terminal Value	1,00 %	1,00 %	1,00 %
Abzinsungssatz	9,19 %	8,14 %	9,28 %
Verkaufskosten	1,00 %	1,00 %	1,00 %
31. Dez. 2018	ZGE EMEA	ZGE Amerika	ZGE Asien-Pazifik
Langfristige Wachstumsrate Terminal Value	1,50 %	1,50 %	1,50 %
Abzinsungssatz	8,40 %	7,15 %	8,44 %
Verkaufskosten	1,00 %	1,00 %	1,00 %

Die Annahmen beruhen auf den Erwartungen des Managements bezüglich der zukünftigen Marktentwicklungen.

Im Rahmen einer Sensitivitätsanalyse für die einzelnen ZGE werden für möglich gehaltene Änderungen der Schlüsselannahmen berücksichtigt. Die Sensitivitätsanalyse wurde für alle wesentlichen Einflussfaktoren isoliert vorgenommen, d.h., eine Änderung des beizulegenden Zeitwertes wird bei einer

zahlungsmittelgenerierenden Einheit nur durch die Reduktion oder Erhöhung des jeweiligen Einflussfaktors hervorgerufen.

Wertberichtigungen sonstiger immaterieller Vermögenswerte

Im Geschäftsjahr 2019 wurden keine wesentlichen Wertminderungen und Wertaufholungen bei den immateriellen Vermögenswerten erfasst.

19. Sachanlagen

Die Anschaffungs- und Herstellungskosten sowie die kumulierten Abschreibungen der Sachanlagen setzen sich wie folgt zusammen:

Entwicklung der Sachanlagen

T086

in TEUR	Zum 31. Dez. 2018	Anpassung aus Änderungen der Rech- nungslegungsmethoden (Anhangsangabe 2. Grundlagen der Aufstellung)	Zum 1. Jan. 2019 (angepasst)	Zugänge	Abgänge	Umbuchungen	Änderungen im Konsolidierungs- kreis	Währungseffekte	Zum 31. Dez. 2019
Anschaffungskosten									
Grundstücke und Gebäude	120.700	- 5.452	115.248	1.391	- 29	776		569	117.955
Maschinen und technische Anlagen	343.606		343.606	16.346	- 3.342	21.138		2.794	380.542
Sonstige Ausrüstung	69.628		69.628	2.945	- 2.693	1.683		321	71.884
Anlagen im Bau	36.716		36.716	24.938	- 72	- 23.597		317	38.302
Nutzungsrechte									
Grundstücke und Gebäude	0	61.497	61.497	11.907	- 3.956			412	69.860
Maschinen und technische Anlagen	0	206	206	133	0				339
Gabelstapler und Lagerausstattung	0	2.949	2.949	408	- 299			11	3.069
Büro- und IT-Ausrüstung	0	458	458	57	0			5	520
Fahrzeuge	0	3.321	3.321	1.465	- 388			26	4.424
Gesamt	570.650	62.979	633.629	59.590	- 10.779	0	0	4.455	686.895
Abschreibungen und Wertminderung									
Grundstücke und Gebäude	54.132	- 182	53.950	3.290	- 28			161	57.373
Maschinen und technische Anlagen	219.781		219.781	26.522	- 2.887			1.312	244.728
Sonstige Ausrüstung	53.378		53.378	5.643	- 2.602			214	56.633
Anlagen im Bau	33		33	0	- 7			- 7	19
Nutzungsrechte									
Grundstücke und Gebäude	0	28.449	28.449	8.297	- 3.639			- 81	33.026
Maschinen und technische Anlagen	0	24	24	68	0			0	92
Gabelstapler und Lagerausstattung	0	1.258	1.258	656	- 274			0	1.640
Büro- und IT-Ausrüstung	0	167	167	121	0			- 1	287
Fahrzeuge	0	1.283	1.283	1.294	- 333			10	2.254
Gesamt	327.324	30.999	358.323	45.891	- 9.770	0	0	1.608	396.052

WEITER AUF DER NÄCHSTEN SEITE ↓

Entwicklung der Sachanlagen (Fortsetzung)

T086

in TEUR	Zum 1. Jan. 2018	Zugänge	Abgänge	Umbuchungen	Änderungen im Kon- solidierungskreis	Währungseffekte	Zum 31. Dez. 2018
Anschaffungskosten							
Grundstücke und Gebäude	111.560	2.332	- 312	1.912	5.112	96	120.700
Maschinen und technische Anlagen	302.020	15.459	- 1.367	17.059	8.121	2.314	343.606
Sonstige Ausrüstung	65.565	2.998	- 1.205	1.171	1.030	69	69.628
Anlagen im Bau	22.021	33.446	- 242	- 20.213	1.309	395	36.716
Gesamt	501.166	54.235	- 3.126	- 71	15.572	2.874	570.650
Abschreibungen und Wertminderung							
Grundstücke und Gebäude	51.181	3.098	- 53	0	0	- 94	54.132
Maschinen und technische Anlagen	196.162	23.365	- 951	0	0	1.205	219.781
Sonstige Ausrüstung	48.641	5.708	- 959	0	0	- 12	53.378
Anlagen im Bau	29	4	0	0	0	0	33
Gesamt	296.013	32.175	- 1.963	0	0	1.099	327.324

Sachanlagen – Buchwerte

T087

in TEUR	Buchwerte	
	31. Dez. 2019	31. Dez. 2018
Grundstücke und Gebäude	60.582	66.568
Maschinen und technische Anlagen	135.814	123.825
Sonstige Ausrüstung	15.251	16.250
Anlagen im Bau	38.283	36.683
Gesamt	249.930	243.326

In dem Posten „Maschinen und technische Anlagen“ sind zum 31. Dezember 2019 TEUR 30.688 Werkzeuge (31. Dez. 2018: TEUR 28.166) enthalten.

Für Sachanlagen wurden sowohl 2019 als auch 2018 keine wesentlichen Wertminderungen und keine wesentlichen Wertaufholungen erfasst.

Die Sachanlagen sind zum 31. Dezember 2019 und 2018 unbesichert.

20. Leasingverhältnisse

Die folgenden Angaben enthalten Informationen zu den Leasingverhältnissen der NORMA Group nach der Erstanwendung von IFRS 16 im Geschäftsjahr 2019.

(i) In der Bilanz erfasste Beträge

In der Bilanz werden nachfolgende Posten im Zusammenhang mit Leasingverhältnissen ausgewiesen:

Nutzungsrechte – Buchwerte

T088

in TEUR	Buchwerte
	31. Dez. 2019
Grundstücke und Gebäude	36.834
Maschinen und technische Anlagen	247
Gabelstapler und Lagerausstattung	1.429
Büro- und IT- Ausrüstung	233
Fahrzeuge	2.170
Gesamt	40.913

Die Buchwerte zum 1. Januar 2019 (Zeitpunkt der Erstanwendung) werden unter → ANHANGANGABE 2 „GRUNDLAGEN DER AUFSTELLUNG“ dargestellt.

Die Fristigkeit der Nominalwerte sowie der Buchwerte der Verbindlichkeiten aus Leasingverhältnissen stellt sich zum 31. Dezember 2019 wie folgt dar:

Fristigkeiten Leasingverbindlichkeiten 31. Dezember 2019				T089
in TEUR	bis zu 1 Jahr	> 1 Jahr bis zu 5 Jahren	> 5 Jahre	
Verbindlichkeiten aus Leasing- verhältnissen – Nominalwert	11.369	26.366	16.983	
Verbindlichkeiten aus Leasing- verhältnissen – Buchwerte	8.427	17.790	12.378	

(ii) In der Gewinn- und Verlustrechnung erfasste Beträge

In der Gewinn- und Verlustrechnung sind folgende Beträge im Zusammenhang mit Leasingverhältnissen erfasst:

Leasingverhältnisse – Gewinn- und Verlustrechnung		T090
in TEUR		2019
Abschreibung auf Nutzungsrechte		10.436
Grundstücke und Gebäude		8.297
Maschinen und technische Anlagen		68
Gabelstapler und Lagerausstattung		656
Büro- und IT-Ausrüstung		121
Fahrzeuge		1.294
Finanzierungsaufwendungen		– 1.256
Zinsaufwendungen		– 1.260
Währungsgewinne / -verluste		4
Sonstige betriebliche Aufwendungen		4.463
Aufwendungen i.Z.m. kurzfristigen Leasingver- hältnissen, für die kein Nutzungsrecht erfasst wurde		3.614
Aufwendungen i.Z.m. Leasingverhältnissen über Vermögenswerte mit geringem Wert, die nicht in den o.g. kurzfristigen Leasingverhältnissen enthalten sind		849
Aufwendungen von variablen Leasingzahlungen, die nicht in die Bewertung der Leasingverbindlich- keit einbezogen wurden		0

(iii) In der Kapitalflussrechnung erfasste Beträge

In der Kapitalflussrechnung sind insgesamt TEUR 15.781 für Auszahlungen aus Leasingverhältnissen enthalten. Davon wurden Zahlungen in Höhe von TEUR 11.318 innerhalb des Mittelabfluss / -zufluss aus der Finanzierungstätigkeit und Zahlungen in Höhe von TEUR 4.463 innerhalb des Mittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit erfasst.

21. Finanzinstrumente

Die folgenden Angaben enthalten eine Übersicht über die von der Gruppe gehaltenen Finanzinstrumente, detaillierte Informationen zu jeder Art von gehaltenen Finanzinstrumenten sowie Angaben über die angewendeten Rechnungslegungsmethoden.

Die Finanzinstrumente nach Klassen und Kategorien stellen sich wie folgt dar:

Finanzinstrumente – Klassen und Kategorien

T091

in TEUR	Anhang	Kategorie IFRS 7.8 gemäß IFRS 9	Buchwert zum 31. Dez. 2019	Bewertungsbasis IFRS 9			Beizulegender Zeitwert zum 31. Dez. 2019
				Fortgeführte Anschaffungs- kosten	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert	Für Sicherungs- zwecke einge- setzte Derivate	
Finanzielle Vermögenswerte							
Derivative Finanzinstrumente – Bilanzierung von Sicherungsgeschäften							
Zinsswaps – Absicherung von Zahlungsströmen	21. (f)	k. A.	435			435	435
Fremdwährungsderivate – Absicherung von Zeitwertänderungen		k. A.	15			15	15
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie sonstige Forderungen	21. (a)	Amortized Cost	140.258	140.258			140.258
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen – ABS- / Factoring-Programm (verpflichtende Bewertung zum FVTPL)	21. (b)	FVTPL	22.128		22.128		22.128
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	21. (d)	Amortized Cost	4.792	4.792			4.792
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	21. (c)	Amortized Cost	179.721	179.721			179.721
Finanzielle Verbindlichkeiten							
Derivative Finanzinstrumente – Bilanzierung von Sicherungsgeschäften							
Zinsswaps – Absicherung von Zahlungsströmen	21. (e)	FLAC	541.898	541.898			556.309
Fremdwährungsderivate – Absicherung von Zeitwertänderungen	21. (f)	k. A.	911			911	911
Fremdwährungsderivate – Absicherung von Zeitwertänderungen		k. A.	2			2	2
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnliche Schulden	21. (e)	FLAC	143.119	143.119			143.119
Leasingverbindlichkeiten	20	k.A.	38.595			38.595	k.A.
Sonstige Verbindlichkeiten	21. (e)	FLAC	19.126	19.126			19.126
Summe je Kategorie							
Finanzielle Vermögenswerte, die zu den fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden (Amortized Cost)			324.771	324.771			324.771
Finanzielle Vermögenswerte, die erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet werden (FVTPL)			22.128		22.128		22.128
Finanzielle Verbindlichkeiten, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden (FLAC)			704.143	704.143			718.554

WEITER AUF DER NÄCHSTEN SEITE ↓

Finanzinstrumente – Klassen und Kategorien (Fortsetzung)

T091

in TEUR	Kategorie IFRS 7.8 gemäß IFRS 9	Bewertungsbasis IFRS 9			Beizulegender Zeitwert zum 31. Dez. 2018	
		Buchwert zum 31. Dez. 2018	Fortgeführte Anschaffungs- kosten	Beizulegender Zeitwert erfolgswirksam		Für Sicherungs- zwecke einge- setzte Derivate
Finanzielle Vermögenswerte						
Derivative Finanzinstrumente – Bilanzierung von Sicherungsgeschäften						
Zinsswaps – Absicherung von Zahlungsströmen	21. (f)	k. A.	2.571		2.571	2.571
Fremdwährungsderivate – Absicherung von Zahlungsströmen		k. A.	151		151	151
Fremdwährungsderivate – Absicherung von Zeitwertänderungen		k. A.	42		42	42
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie sonstige Forderungen	21. (a)	Amortized Cost	128.485	128.485		128.485
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen – ABS- / Factoring-Programm (verpflichtende Bewertung zum FVTPL)	21. (b)	FVTPL	14.653		14.653	14.653
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	21. (d)	Amortized Cost	5.231	5.231		5.231
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	21. (c)	Amortized Cost	190.392	190.392		190.392
Finanzielle Verbindlichkeiten						
Derivative Finanzinstrumente – Bilanzierung von Sicherungsgeschäften						
Zinsswaps – Absicherung von Zahlungsströmen	21. (f)	k. A.	675		675	675
Fremdwährungsderivate – Absicherung von Zahlungsströmen		k. A.	45		45	45
Fremdwährungsderivate – Absicherung von Zeitwertänderungen		k. A.	38		38	38
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnliche Schulden	21. (e)	FLAC	142.028	142.028		142.028
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten						
Sonstige Verbindlichkeiten	21. (e)	FLAC	20.826	20.826		20.826
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasingverhältnissen		k. A.	32			32
Summe je Kategorie						
Finanzielle Vermögenswerte, die zu den fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden (Amortized Cost)			324.108	324.108		324.108
Finanzielle Vermögenswerte, die erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet werden (FVTPL)			14.653		14.653	14.653
Finanzielle Verbindlichkeiten, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden (FLAC)			731.945	731.945		745.478

21. (a) Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und sonstige Forderungen

Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und sonstige Forderungen stellen sich wie folgt dar:

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und sonstige Forderungen			T092
in TEUR	31. Dez. 2019	31. Dez. 2018	
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	153.521	135.771	
Sonstige Forderungen	8.865	7.367	
	162.386	143.138	

In den sonstigen Forderungen sind im Wesentlichen durch Banken garantierte Wechsel (sog. banker's acceptance bills) aus Forderungen aus Lieferungen und Leistungen für Kunden aus China enthalten. Diese finanziellen Vermögenswerte werden grundsätzlich dazu gehalten, um die vertraglichen Cashflows zu vereinnahmen, und werden dementsprechend dem Geschäftsmodell „Halten“ zugeordnet. Sie werden beim erstmaligen Ansatz zum beizulegenden Zeitwert zuzüglich der Transaktionskosten erfasst und im Folgenden zu fortgeführten Anschaffungskosten nach der Effektivzinsmethode, abzüglich Wertberichtigungen, bilanziert.

Zum Bilanzstichtag bestehen die folgenden Forderungen aus Lieferungen und Leistungen:

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

T093

in TEUR	31. Dez. 2019	31. Dez. 2018
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	155.158	137.425
Abzgl. Wertberichtigungen auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	- 1.637	- 1.654
	153.521	135.771

i. Klassifizierung als Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sind von Kunden zu zahlende Beträge für im Rahmen des gewöhnlichen Geschäftsgangs verkaufte Waren oder erbrachte Dienstleistungen. Wird der Ausgleich der Forderungen innerhalb von zwölf Monaten erwartet, werden sie als kurzfristige Vermögenswerte eingestuft. Ist dies ausnahmsweise nicht der Fall, werden sie als langfristige Vermögenswerte ausgewiesen. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen werden gemäß IFRS 9 klassifiziert. Sie werden grundsätzlich dazu gehalten, um die vertraglichen Cashflows zu vereinnahmen, und werden dementsprechend dem Geschäftsmodell „Halten“ zugeordnet. Sie sind beim erstmaligen Ansatz zum Betrag der unbedingten Gegenleistung zu erfassen und werden im Folgenden zu fortgeführten Anschaffungskosten nach der Effektivzinsmethode, abzüglich Wertberichtigungen, bilanziert. Enthalten Forderungen aus Lieferungen und Leistungen eine signifikante Finanzierungskomponente, werden sie beim erstmaligen Ansatz zum beizulegenden Zeitwert angesetzt.

ii. Wertminderung von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

Für Forderungen aus Lieferungen und Leistungen wird im Rahmen der vereinfachten Vorgehensweise auf die über die jeweiligen Laufzeiten erwarteten Kreditverluste abgestellt. Es werden dabei kundenspezifische Verlustraten zugrunde gelegt, die der Branche bzw. dem Sektor des jeweiligen Kunden sowie dem ökonomischen Umfeld der geografischen Region Rechnung tragen. Dafür berücksichtigt die NORMA Group insbesondere die Credit Default Swaps der Herkunftsländer des jeweiligen Kunden sowie aus externen Quellen abgeleitete branchenspezifische Ausfallwahrscheinlichkeiten. Zudem werden, falls diese Daten vorhanden sind, Verlustraten aus kundenspezifischen Credit Default Swap's (CDS) herangezogen.

Auf dieser Grundlage wurden die Wertberichtigungen im Hinblick auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen zum 31. Dezember 2019 wie folgt ermittelt:

Kreditrisiko Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

T094

Zum 31. Dezember 2019

in TEUR	Kreditausfallraten < 1 %	Kreditausfallraten ≥ 1 % bis ≤ 2,5 %	Kreditausfallraten > 2,5 %	Gesamt
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen – ohne Wertberichtigungen	78.072	48.907	6.051	133.030
Gesamtlaufzeit-ECL	704	723	210	1.637
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen – nach Wertberichtigungen	77.368	48.184	5.841	131.393

Zum 31. Dezember 2018

in TEUR	Kreditausfallraten < 1 %	Kreditausfallraten ≥ 1 % bis ≤ 2,5 %	Kreditausfallraten > 2,5 %	Gesamt
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen – ohne Wertberichtigungen	66.895	47.694	8.183	122.772
Gesamtlaufzeit-ECL	488	892	274	1.654
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen – nach Wertberichtigungen	66.407	46.802	7.909	121.118

Die Wertminderungen für Forderungen aus Lieferungen und Leistungen entwickelten sich vom Eröffnungsbilanzwert zum 1. Januar 2019 auf den Schlussbilanzwert zum 31. Dezember 2019 wie folgt:

Überleitung Wertberichtigungen

T095

in TEUR	Wertberichtigungen Forderungen aus Lieferungen und Leistungen
Eröffnungsbilanzwert der Wertberichtigung zum 1. Jan. 2019	1.654
Zuführung	1.293
Auflösung	-1.240
Verbrauch	-89
Währungseffekte	19
Wertberichtigung zum 31. Dez. 2019	1.637

Wertminderungsaufwendungen auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen werden zusammen mit solchen auf Vertragsvermögenswerte im Betriebsgewinn als Wertminderungsaufwendungen netto dargestellt. Nicht in Anspruch genommene, aufgelöste Beträge werden im gleichen Posten erfasst. Die im Geschäftsjahr 2019 erfassten Nettoaufwendungen aus diesen Wertberichtigungen beliefen sich auf TEUR 53 (2018: TEUR 62).

Forderungen mit signifikanten Überfälligkeiten, die aufgrund der Kundenstruktur auch mehr als 180 Tage betragen können, oder solche, über deren Schuldner ein Insolvenz- oder ein vergleichbares Verfahren eröffnet wurde, werden einzeln auf eine Wertminderung geprüft. Wenn dabei nach angemessener Einschätzung nicht davon auszugehen ist, dass diese realisierbar sind, so werden diese direkt abgeschrieben. Im Geschäftsjahr ergaben sich die folgenden Verluste aus der Abschreibung von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen:

Abgangsgewinne / -Verluste IFRS 7.20A

T096

in TEUR	2019	2018	Gründe für den Abgang
Gewinne aus dem Abgang	0	0	
Verluste aus dem Abgang	893	507	Abschreibung (IFRS 9.5.4.4)

Verluste aus dem Abgang von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen durch Abschreibung werden im Betriebsgewinn als Wertminderungsaufwendungen netto dargestellt. Nicht in Anspruch genommene, aufgelöste Beträge werden im gleichen Posten erfasst.

iii. Beizulegende Zeitwerte der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen haben kurzfristige Laufzeiten, sodass die Buchwerte zum Abschlussstichtag ihren beizulegenden Zeitwerten entsprechen, da die Auswirkungen einer Abzinsung nicht wesentlich sind.

21. (b) Zur Übertragung vorgesehene und übertragene Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

i. Übertragene Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

Tochtergesellschaften der NORMA Group in den Segmenten EMEA und Amerika übertragen im Rahmen von Factoring- und ABS-Transaktionen Forderungen aus Lieferungen und Leistungen an konzernexterne Erwerber. Die Einzelheiten sowie Auswirkungen der jeweiligen Programme werden im Folgenden dargestellt.

a) Factoring-Transaktionen

In der im Geschäftsjahr 2017 abgeschlossenen Factoring-Vereinbarung mit einem maximalen Forderungsvolumen von EUR 18 Mio. verkaufen Tochtergesellschaften der NORMA Group in Deutschland, Polen und Frankreich Forderungen aus Lieferungen und Leistungen direkt an die konzernexternen Erwerber. Im Rahmen dieses Factoring-Programms wurden zum 31. Dezember 2019 Forderungen in Höhe von EUR 6,4 Mio. verkauft (31. Dez. 2018: EUR 8,6 Mio.), von denen EUR 0,6 Mio. (31. Dez. 2018: EUR 0,0 Mio.) als Kaufpreiseinbehalte, welche als Sicherungsreserven vorgehalten werden, nicht ausgezahlt und als sonstige finanzielle Vermögenswerte angesetzt wurden.

Die Anforderungen an einen Forderungsabgang nach IFRS 9.3.2.1 werden erfüllt, da die Forderungen gemäß IFRS 9.3.2.4 a) übertragen werden. Die Prüfung von IFRS 9.3.2.6 ergibt, dass weder nahezu alle Chancen und Risiken übertragen noch zurückbehalten worden sind. Gemäß IFRS 9.3.2.16 ist folglich das

verbleibende anhaltende Engagement (Continuing Involvement) von der NORMA Group zu erfassen.

Die NORMA Group führt für die verkauften Forderungen weiterhin das Forderungsmanagement (Servicing) durch.

Obwohl die NORMA Group nicht berechtigt ist, über die verkauften Forderungen in anderer Weise zu verfügen als im Rahmen des Debitoren- / Forderungsmanagements, behält die NORMA Group die Verfügungsmacht über die verkauften Forderungen, da die Käufer nicht über die tatsächliche Fähigkeit zum Weiterverkauf der erworbenen Forderungen verfügen.

Die NORMA Group bilanziert die verkauften Forderungen aus Lieferungen und Leistungen weiterhin in Höhe ihres Continuing Involvements, d. h. in Höhe des Maximalbetrags, mit dem sie weiterhin für das den verkauften Forderungen innewohnende Spätzahlungsrisiko haftet, und passiviert eine korrespondierende sonstige finanzielle Verbindlichkeit.

Das Continuing Involvement in Höhe von TEUR 59 (31. Dez. 2018: TEUR 79) wurde als sonstige finanzielle Verbindlichkeit passiviert und umfasst den aus dem Spätzahlungsrisiko resultierenden maximalen Verlust für die NORMA Group aus den zum Abschlussstichtag verkauften Forderungen. Der beizulegende Zeitwert der Garantie bzw. der zu übernehmenden Zinszahlungen wurde mit TEUR 5 (31. Dez. 2018: TEUR 7) angesetzt.

2018 hat die NORMA Group ein weiteres Factoring-Programm etabliert. In der im Dezember 2018 abgeschlossenen Factoring-Vereinbarung mit einem maximalen Forderungsvolumen von USD 16 Mio. verkauft eine Tochtergesellschaft der NORMA Group in den USA Forderungen aus Lieferungen und Leistungen direkt an die konzernexternen Erwerber. Im Rahmen dieses Factoring-Programms wurden zum 31. Dezember 2019 Forderungen in Höhe von EUR 11,8 Mio. verkauft (31. Dez. 2018: EUR 15,4 Mio.), von denen EUR 2,4 Mio. (31. Dez. 2018: EUR 3,2 Mio.) als

Kaufpreiseinbehalte, welche als Sicherungsreserven vorgehalten werden, nicht ausgezahlt und als sonstige finanzielle Vermögenswerte angesetzt wurden.

Die Anforderungen an einen Forderungsabgang nach IFRS 9.3.2.1 werden erfüllt, da die Forderungen gemäß IFRS 9.3.2.4 a) übertragen werden. Die Prüfung von IFRS 9.3.2.6 ergibt, dass im Wesentlichen alle Chancen und Risiken übertragen worden sind.

Die NORMA Group führt für die verkauften Forderungen weiterhin das Forderungsmanagement (Servicing) durch.

Obwohl die NORMA Group nicht berechtigt ist, über die verkauften Forderungen in anderer Weise zu verfügen als im Rahmen des Debitoren- / Forderungsmanagements, behält die NORMA Group die Verfügungsmacht über die verkauften Forderungen, da die Käufer nicht über die tatsächliche Fähigkeit zum Weiterverkauf der erworbenen Forderungen verfügen.

b) ABS-Programm

Die NORMA Group hat mit der Weinberg Capital Ltd. (Programmm-zweckgesellschaft) im Geschäftsjahr 2014 einen revolving Forderungskaufvertrag (Receivables Purchase Agreement) abgeschlossen. Die vereinbarte Struktur sieht den Verkauf von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen der NORMA Group im Rahmen einer ABS-Transaktion vor und wurde erfolgreich im Dezember 2014 initiiert. Die Forderungen werden von der NORMA Group an eine Programmmzweckgesellschaft verkauft.

Im Rahmen dieses Asset-Backed-Securities-(ABS-)Programms mit einem Volumen von bis zu EUR 25 Mio. haben inländische Konzernunternehmen der NORMA Group zum 31. Dezember 2019 Forderungen in Höhe von EUR 14,0 Mio. verkauft (31. Dez. 2018: EUR 15,2 Mio.), von denen EUR 0,6 Mio. (31. Dez. 2018: EUR 0,6 Mio.) als Kaufpreiseinbehalte, welche als Sicherungsreserven vorgehalten werden, nicht ausgezahlt und als sonstige finanzielle Vermögenswerte angesetzt wurden. Grundlage für die Transaktion

ist die Abtretung von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen einzelner NORMA-Group-Unternehmen im Rahmen einer stillen Zession an eine Programmzweckgesellschaft. Diese Programmzweckgesellschaft ist nach IFRS 10 nicht zu konsolidieren, da der NORMA Group weder die Entscheidungsmacht zuzurechnen ist noch ein wesentliches Eigeninteresse und keine Verbindung zwischen Entscheidungsmacht und Variabilität der Rückflüsse aus der Programmzweckgesellschaft besteht.

Die Anforderungen an einen Forderungsabgang nach IFRS 9.3.2.1 werden erfüllt, da die Forderungen gemäß IFRS 9.3.2.4 a) übertragen werden. Die Prüfung von IFRS 9.3.2.6 ergibt, dass weder nahezu alle Chancen und Risiken übertragen noch zurückbehalten worden sind. Gemäß IFRS 9.3.2.16 ist folglich das verbleibende anhaltende Engagement (Continuing Involvement) von der NORMA Group zu erfassen.

Ein Continuing Involvement in Höhe von TEUR 251 (31. Dez. 2018: TEUR 272) wurde als sonstige finanzielle Verbindlichkeit passiviert und umfasst zum einen den maximalen Betrag, den die NORMA Group aus der übernommenen Ausfallgarantie eventuell zurückzahlen müsste, und zum anderen die zu erwartenden Zinszahlungen bis zum Zahlungseingang in Bezug auf den Buchwert der übertragenen Forderungen. Der beizulegende Zeitwert der Garantie bzw. der zu übernehmenden Zinszahlungen wurde mit angesetzt und erfolgswirksam als sonstige Verbindlichkeit in Höhe von TEUR 205 (31. Dez. 2018: TEUR 215) passiviert.

Die NORMA Group hat mit der Weinberg Capital Ltd. (Programmzweckgesellschaft) im Geschäftsjahr 2018 einen weiteren revolvierenden Forderungskaufvertrag (Receivables Purchase Agreement) zum Verkauf von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen abgeschlossen. Die vereinbarte Struktur sieht den Verkauf von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen der NORMA Group im Rahmen einer ABS-Transaktion vor und wurde erfolgreich im Dezember 2018 initiiert. Die Forderungen werden von der NORMA Group an eine Programmzweckgesellschaft verkauft.

Im Rahmen dieses ABS-Programms mit einem Volumen von bis zu USD 30 Mio. haben US-amerikanische Konzernunternehmen der NORMA Group zum 31. Dezember 2019 Forderungen in Höhe von EUR 19,5 Mio. verkauft (31. Dez. 2018: EUR 22,0 Mio.), von denen EUR 0,8 Mio. (31. Dez. 2018: EUR 0,9 Mio.) als Kaufpreisenbehalte, welche als Sicherungsreserven vorgehalten werden, nicht ausgezahlt und als sonstige finanzielle Vermögenswerte angesetzt wurden. Grundlage für die Transaktion ist die Abtretung von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen einzelner NORMA-Group-Unternehmen im Rahmen einer stillen Zession an eine Programmzweckgesellschaft. Diese Programmzweckgesellschaft ist nach IFRS 10 nicht zu konsolidieren, da der NORMA Group weder die Entscheidungsmacht zuzurechnen ist noch ein wesentliches Eigeninteresse und keine Verbindung zwischen Entscheidungsmacht und Variabilität der Rückflüsse aus der Programmzweckgesellschaft besteht.

Die Anforderungen an einen Forderungsabgang nach IFRS 9.3.2.1 werden erfüllt, da die Forderungen gemäß IFRS 9.3.2.4 a) übertragen werden. Die Prüfung von IFRS 9.3.2.6 ergibt, dass weder nahezu alle Chancen und Risiken übertragen noch zurückbehalten worden sind. Gemäß IFRS 9.3.2.16 ist folglich das verbleibende anhaltende Engagement (Continuing Involvement) von der NORMA Group zu erfassen.

Ein Continuing Involvement in Höhe von TEUR 619 (31. Dez. 2018: TEUR 813) wurde als sonstige finanzielle Verbindlichkeit passiviert und umfasst zum einen den maximalen Betrag, den die NORMA Group aus der übernommenen Ausfallgarantie eventuell zurückzahlen müsste, und zum anderen die zu erwartenden Zinszahlungen bis zum Zahlungseingang in Bezug auf den Buchwert der übertragenen Forderungen. Der beizulegende Zeitwert der Garantie bzw. der zu übernehmenden Zinszahlungen wurde mit angesetzt und erfolgswirksam als sonstige Verbindlichkeit in Höhe von TEUR 227 (31. Dez. 2018: TEUR 287) passiviert.

ii. Zur Übertragung vorgesehene Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, die in diesen Programmen enthalten, jedoch über das Abschlussdatum noch nicht abgegangen sind, können nach Ansicht des Konzerns weder dem Geschäftsmodell „Halten“ noch dem Geschäftsmodell „Halten und Verkaufen“ zugeordnet werden. Sie werden demnach in der Kategorie „erfolgswirksam zum Fair Value bewertet“ (Fair Value Through Profit and Loss – FVTPL) erfasst.

21. (c) Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente

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

21. (d) Sonstige finanzielle Vermögenswerte

Die sonstigen finanziellen Vermögenswerte stellen sich wie folgt dar:

Sonstige finanzielle Vermögenswerte		T097
in TEUR	31. Dez. 2019	31. Dez. 2018
Forderungen aus dem ABS-Programm	1.426	1.521
Forderungen aus Factoring	3.010	3.204
Sonstige Vermögenswerte	356	506
	4.792	5.231

Bei den Forderungen aus dem ABS-Programm und dem Factoring handelt es sich jeweils um Kaufpreiseinbehalte für die veräußerten Forderungen aus Lieferungen und Leistungen. → [ANHANGANGABE 21\(B\) „ZUR ÜBERTRAGUNG VORGESEHENE UND ÜBERTRAGENE FORDERUNGEN AUS LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN“](#)

Sonstige finanzielle Vermögenswerte werden grundsätzlich dazu gehalten, um die vertraglichen Cashflows zu vereinnahmen, und werden dementsprechend dem Geschäftsmodell „Halten“ zugeordnet. Sie werden beim erstmaligen Ansatz zum beizulegenden Zeitwert zuzüglich der Transaktionskosten erfasst und im Folgenden zu fortgeführten Anschaffungskosten nach der Effektivzinsmethode, abzüglich Wertberichtigungen, bilanziert.

21. (e) Finanzielle Verbindlichkeiten und Nettoverschuldung

i. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnliche Schulden

Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnliche Schulden stellen sich wie folgt dar:

Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnliche Schulden		T098
in TEUR	31. Dez. 2019	31. Dez. 2018
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnliche Schulden	109.385	109.193
Verbindlichkeiten aus Reverse-Factoring-Programmen	21.335	19.200
Rückerstattungsverbindlichkeiten	12.399	13.635
	143.119	142.028

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

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

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

Alle Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie Verbindlichkeiten aus Reverse-Factoring-Programmen sind innerhalb eines Jahres gegenüber Dritten fällig. Somit haben diese kurzfristige Laufzeiten, wodurch die Buchwerte zum Abschlussstichtag ihren beizulegenden Zeitwerten entsprechen, da die Auswirkungen einer Abzinsung nicht wesentlich sind.

Rückerstattungsverbindlichkeiten

Rückerstattungsverbindlichkeiten werden für Volumenrabatte und ähnliche Bonusvereinbarungen, die an Kunden zu zahlen sind, ausgewiesen. Diese entstehen aus retrospektiv wirkenden vereinbarten Volumenrabatten oder ähnlichen Vereinbarungen, die auf dem Gesamtumsatz oder auf einem bestimmten Produktumsatz eines Zwölfmonats-, oder eines kürzeren Zeitraums basieren. Die Rückerstattungsverbindlichkeiten werden für an den Kunden voraussichtlich zu zahlende Rabatte für bis zum Ende der Berichtsperiode erfolgte Verkäufe erfasst. Weitere Einzelheiten können der → [ANHANGANGABE 3 „ZUSAMMENFASSUNG DER WESENTLICHEN RECHNUNGSLEGUNGSMETHODEN“](#) entnommen werden.

Alle Rückerstattungsverbindlichkeiten sind innerhalb eines Jahres gegenüber Dritten fällig. Die Buchwerte zum Abschlussstichtag entsprechen somit ihren beizulegenden Zeitwerten, da die Auswirkungen einer Abzinsung nicht wesentlich sind.

ii. Fremdkapitalaufnahmen

Die Darlehensverbindlichkeiten der NORMA Group stellen sich zum Bilanzstichtag wie folgt dar:

Darlehensverbindlichkeiten		T099
in TEUR	31. Dez. 2019	31. Dez. 2018
Langfristig		
Darlehen	495.927	455.759
	495.927	455.759
Kurzfristig		
Darlehen	45.971	113.332
	45.971	113.332
Summe Fremdkapitalaufnahmen	541.898	569.091

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

Die bei der Einrichtung von Kreditlinien gezahlten Gebühren werden als Transaktionskosten des Kredits erfasst, sofern es als wahrscheinlich angesehen wird, dass ein Teil oder die gesamte

Kreditlinie in Anspruch genommen wird. In diesem Falle wird die Gebühr bis zur Inanspruchnahme der Kreditlinie abgegrenzt. Liegt kein Hinweis dafür vor, dass die Kreditlinie wahrscheinlich ganz oder teilweise in Anspruch genommen wird, erfolgt eine Aktivierung der Gebühr als Vorauszahlung für die Bereitstellung von Liquidität sowie deren Abschreibung über die Laufzeit der zugehörigen Kreditlinie.

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

Die Fristigkeit der langfristig syndizierten Darlehen sowie der Schuldscheindarlehen und des Commercial Paper stellt sich zum 31. Dezember 2019 wie folgt dar:

Fristigkeit Darlehen 2019

T100

in TEUR	bis zu 1 Jahr	> 1 Jahr bis zu 2 Jahren	> 2 Jahre bis zu 5 Jahren	> 5 Jahre
Syndizierte Darlehen, netto			247.740	
Schuldscheindarlehen, netto	29.000	99.739	108.072	41.500
Commercial Paper	15.000			
Gesamt	44.000	99.739	355.812	41.500

Die Fristigkeit der langfristig syndizierten Darlehen sowie des Schuldscheindarlehens stellt sich zum 31. Dezember 2018 wie folgt dar:

Fristigkeit Darlehen 2018

T101

in TEUR	bis zu 1 Jahr	> 1 Jahr bis zu 2 Jahren	> 2 Jahre bis zu 5 Jahren	> 5 Jahre
Syndizierte Darlehen, netto	4.839	4.839	174.590	
Schuldscheindarlehen, netto	106.103	29.000	161.635	86.500
Gesamt	110.942	33.839	336.225	86.500

a) Beizulegender Zeitwert der Fremdkapitalaufnahmen

Die Ermittlung der Fair Values der festverzinslichen Tranchen des Schuldscheindarlehens, welche zu fortgeführten Anschaffungskosten bilanziert sind, für die der Fair Value aber im Anhang angegeben ist, erfolgt auf der Basis der Marktzinskurve nach der Zero-Coupon-Methode unter Berücksichtigung von Credit Spreads (Level 2). Die auf den Stichtag abgegrenzten Zinsen sind in den Werten enthalten.

b) Einhaltung von Kreditaufgaben

Die Gruppe ist zur Einhaltung der Finanzkennziffer (Financial Covenant) Total Net Debt Cover („Verschuldung“ im Verhältnis zum bereinigten Konzern-EBITDA) verpflichtet, was kontinuierlich überwacht wird. Diesem Financial Covenant liegen der Konzernabschluss der Gruppe sowie spezielle Definitionen in den Kreditverträgen zugrunde. Bei Nichteinhaltung einer Finanzkennziffer sieht der Kreditvertrag mehrere Möglichkeiten zur Heilung in Form von Befreiungsregelungen oder Gesellschaftermaßnahmen vor. Liegt ein Verstoß gegen eine Auflage vor, der nicht geheilt wird, kann der Konsortialkredit möglicherweise fällig gestellt werden.

Die NORMA Group hat in den Geschäftsjahren 2019 und 2018 die vorgegebenen Financial Covenants eingehalten.

iii. Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten

Die sonstigen finanziellen Verbindlichkeiten stellen sich wie folgt dar:

Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten T102		
in TEUR	31. Dez. 2019	31. Dez. 2018
Langfristig		
Schulden aus Leasingverhältnissen	k.A.	16
Sonstige Schulden	1.630	1.976
	1.630	1.992
Kurzfristig		
Schulden aus Leasingverhältnissen	k.A.	16
Kaufpreisverbindlichkeiten	0	546
Verbindlichkeiten aus ABS und Factoring	16.043	17.141
Sonstige Schulden	1.453	1.163
	17.496	18.866
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	19.126	20.858

a) Schulden aus Finanzierungsleasingverhältnissen zum 31. Dez. 2018

Die Gruppe least im geringen Umfang im Rahmen von Finanzierungsleasingverhältnissen, deren Laufzeiten zwischen ein und bis zu fünf Jahren liegen, Gegenstände des Sachanlagevermögens sowie Grundstücke. Die künftigen kumulierten Mindestleasingzahlungen im Rahmen von unkündbaren Finanzierungsleasingverhältnissen und deren entsprechenden Barwerte lauten wie folgt:

Künftige Mindestleasingzahlungen unkündbarer Finanzierungsleasingverhältnisse

T103

in TEUR	31. Dez. 2018
Bruttoschulden aus Finanzierungsleasingverhältnissen – Mindestleasingzahlungen	
Bis zu 1 Jahr	17
> 1 Jahr bis zu 5 Jahren	18
> 5 Jahre	0
	35
Künftige Finanzierungskosten aus Finanzierungsleasingverhältnissen	3
Barwert der Schulden aus Finanzierungsleasingverhältnissen	
Bis zu 1 Jahr	16
> 1 Jahr bis zu 5 Jahren	16
> 5 Jahre	0
	32

Die beizulegenden Zeitwerte der Schulden aus Finanzierungsleasingverhältnissen werden als Barwerte der mit den Schulden verbundenen Zahlungen auf Grundlage der entsprechenden Zinsstrukturkurve und der Credit Spreads der NORMA Group berechnet (Level 2).

Die Angaben zu den Leasingverbindlichkeiten der NORMA Group für das Geschäftsjahr 2019 sind unter der → [ANHANGANGABE 20 „LEASINGVERHÄLTNISSE“](#) dargestellt.

b) Verbindlichkeiten aus ABS und Factoring

Die Verbindlichkeiten aus ABS und Factoring beinhalten Verbindlichkeiten aus dem im Rahmen der ABS- und Factoring-Programme erfassten verbleibenden anhaltenden Engagement (Continuing Involvement) in Höhe von TEUR 929 (31. Dez. 2018: TEUR 1.164), Verbindlichkeiten aus erfassten Fair Values von Ausfall- und Zinsgarantien in Höhe von TEUR 438 (31. Dez. 2018: TEUR 509) sowie Verbindlichkeiten aus Einzahlungen von Kunden für bereits innerhalb der ABS- und Factoring-Programme veräußerte Forderungen im Rahmen des von der NORMA Group durchgeführten Debitoren- / Forderungsmanagements in Höhe von TEUR 14.676 (31. Dez. 2018: TEUR 15.468).

c) Sonstige Schulden

Zum 31. Dezember 2019 sind in den sonstigen langfristigen Schulden Verbindlichkeiten für die Option zum Erwerb der restlichen Minderheitsanteile in Höhe von TEUR 1.631 (2018: TEUR 1.976) im Zusammenhang mit der im 2. Quartal 2017 erfolgten Akquisition der Fengfan Fastener (Shaoxing) Co., Ltd. (Fengfan) enthalten. Diese Option gibt NORMA Group das Recht, die verbleibenden 20 % der Anteile an Fengfan zu erwerben. Die Risiken und Chancen der verbleibenden Anteile gehen aufgrund der vertraglichen Ausgestaltung nicht auf die NORMA Group über. Somit wird der Barwert der geschätzten zukünftigen Auszahlung im Erwerbszeitpunkt in Höhe von TEUR 3.946 unter den sonstigen finanziellen Verbindlichkeiten ausgewiesen. Änderungen an der Einschätzung des zu zahlenden Betrags werden erfolgswirksam im Finanzergebnis innerhalb der Konzern-Gesamtergebnisrechnung erfasst. Die kurzfristigen Schulden beinhalten Verbindlichkeiten aus Wechseln in Höhe von TEUR 146 und sonstige Verbindlichkeiten.

iv. Fristigkeiten finanzieller Verbindlichkeiten

Die Finanzverbindlichkeiten der NORMA Group haben zum Bilanzstichtag folgende Fristigkeiten:

Fristigkeiten Finanzverbindlichkeiten					T104
31. Dez. 2019					
in TEUR	bis zu 1 Jahr	> 1 Jahr bis zu 2 Jahren	> 2 Jahre bis zu 5 Jahren	> 5 Jahre	
Darlehen	45.971	99.208	355.247	41.472	
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnliche Schulden	143.119				
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	17.496		1.630		
	206.586	99.208	356.877	41.472	
31. Dez. 2018					
in TEUR	bis zu 1 Jahr	> 1 Jahr bis zu 2 Jahren	> 2 Jahre bis zu 5 Jahren	> 5 Jahre	
Darlehen	113.332	33.348	335.977	86.434	
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnliche Schulden	142.028				
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	16	4	12		
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	18.850		1.976		
	274.226	33.352	337.965	86.434	

v. Nettoverschuldung

Die Nettofinanzschulden der NORMA Group stellen sich wie folgt dar:

Nettofinanzschulden			T105
in TEUR	31. Dez. 2019	31. Dez. 2018	
Darlehen	541.898	569.091	
Derivative Finanzinstrumente – Bilanzierung von Sicherungsinstrumenten	913	758	
Leasingverbindlichkeiten (2018: Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing)	38.595	32	
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	19.126	20.826	
Finanzverbindlichkeiten	600.532	590.707	
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	179.721	190.392	
Nettoverschuldung	420.811	400.315	

Die Finanzverbindlichkeiten der NORMA Group lagen mit TEUR 600.532 um 1,7 % über dem Niveau vom 31. Dezember 2018 (TEUR 590.707). Der Rückgang im Bereich der Darlehen ist auf die Nettorückzahlung im Rahmen der im Dezember 2019 erfolgten Refinanzierung zurückzuführen → [ANHANGANGABE 5 „FINANZRISIKOMANAGEMENT“](#). Effekte aus Wechselkursänderungen auf die US-Dollar-Tranche erhöhten die Position Darlehen gegenüber. Im Bereich der Derivate kam es zu einem Anstieg der negativen Marktwerte der Sicherungsderivate.

Der Anstieg der Leasingverbindlichkeiten resultiert aus den durch die Erstanwendung des IFRS 16 im Jahr 2019 erstmalig erfassten Verbindlichkeiten aus aktivierten Leasingverhältnissen (TEUR 38.595).

Der Rückgang der sonstigen finanziellen Verbindlichkeiten resultiert im Wesentlichen aus der Rückzahlung von Verbindlichkeiten aus ABS und Factoring sowie durch eine Anpassung der erfassten Verbindlichkeiten für die Option zum Erwerb der Minderheitsanteile in Höhe von TEUR 1.631 (2018: TEUR 1.976) im Zusammenhang mit der Akquisition von Fengfan.

Die Nettoverschuldung ist mit TEUR 420.811 im Vergleich zum 31. Dezember 2018 (TEUR 400.315) um TEUR 20.496 und damit um 5,1 % gestiegen. Grund dafür waren im Wesentlichen die zuvor beschriebenen Erstanwendungseffekte des IFRS 16. Darüber hinaus erhöhten die zahlungsmittelneutralen Währungseffekte auf die Fremdwährungsdarlehen sowie die laufenden Zinsaufwendungen die Nettoverschuldung in Geschäftsjahr 2019.

21. (f) Derivative Finanzinstrumente

Die im Rahmen von Sicherungsgeschäften gehaltenen derivativen Finanzinstrumente werden zu ihren jeweiligen beizulegenden Zeitwerten bilanziert. Sie werden vollständig in Level 2 der Fair-Value-Hierarchie eingestuft.

Die derivativen Finanzinstrumente stellen sich wie folgt dar:

Derivative Finanzinstrumente

T106

in TEUR	31. Dez. 2019		31. Dez. 2018	
	Derivative finanzielle Vermögenswerte	Derivative finanzielle Verbindlichkeiten	Derivative finanzielle Vermögenswerte	Derivative finanzielle Verbindlichkeiten
Zinsswaps – Absicherung von Zahlungsströmen	435	911	2.571	675
Fremdwährungsderivate – Absicherung von Zahlungsströmen	0	0	151	45
Fremdwährungsderivate – Absicherung von Zeitwertänderungen	15	2	42	38
Summe	450	913	2.764	758
Abzüglich langfristiger Anteil				
Zinsswaps – Absicherung von Zahlungsströmen	120	684	2.180	605
Langfristiger Anteil	120	684	2.180	605
Kurzfristiger Anteil	330	229	584	153

Weitere Einzelheiten zur Verwendung von Sicherungsinstrumenten können der → [ANHANGANGABE 5 „FINANZRISIKOMANAGEMENT“](#) entnommen werden.

i. Auswirkungen der Bilanzierung von Cashflow-Hedges auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage

Die Auswirkungen von fremdwährungs- und zinssatzbezogenen Sicherungsinstrumenten auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage stellen sich wie folgt dar:

Auswirkung der Bilanzierung von Cashflow-Hedges auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage

T107

in TEUR	Buchwerte zum 31. Dez. 2019 (Derivative finanzielle Vermögenswerte [+] / derivative finanzielle Verbindlichkeiten [-])	Nominalvolumen	Durchschn. Sicherungskurs in %	Sicherungsquote	Fälligkeit	Veränderung des beizulegenden Zeit- werts ausstehender Sicherungsinstru- mente seit 1. Jan.	Wertänderung des gesicherten Grundge- schäfts, die zur Bestimmung der Effektivität der Siche- rung verwendet wird	Buchwert des besicherten Grundgeschäfts zum 31. Dez. 2019
Absicherung des Zinsrisikos CFH		160.353				- 1.646	1.646	160.353
Zinsswap USD	435	60.600	1,25	1:1	2020 – 2021			
Zinsswap USD	- 684	76.753	2,01	1:1	2021			
Zinsswaps EUR	- 227	23.000	1,54	1:1	2020			

in TEUR	Buchwerte zum 31. Dez. 2018 (Derivative finanzielle Vermögenswerte [+] / derivative finanzielle Verbindlichkeiten [-])	Nominalvolumen (Buy [+] / Sell [-])	Durchschn. Sicherungskurs	Sicherungsquote ¹	Fälligkeit	Veränderung der Kassakomponente aus- stehender Sicherungs- instrumente seit 1. Jan.	Wertänderung des gesicherten Grundge- schäfts, die zur Bestimmung der Effektivität der Siche- rung verwendet wird
Währungsrisikos CFH							
Devisentermingeschäfte EUR – CZK	105	- 9.600	26,29	1:1	≤ 1 Jahr	115	- 115
Devisentermingeschäfte EUR – PLN	17	- 600	4,42	1:1	≤ 1 Jahr	8	- 8
Devisentermingeschäfte EUR – GBP	30	- 6.000	0,90	1:1	≤ 1 Jahr	53	- 53
Devisentermingeschäfte EUR – CNY	- 33	2.500	8,05	1:1	≤ 1 Jahr	10	- 10

1_Die Devisentermingeschäfte lauten auf dieselbe Währung wie die hoch wahrscheinlichen zukünftigen Transaktionen, daher beträgt die Sicherungsquote 1:1.

in TEUR	Buchwerte zum 31. Dez. 2018 (Derivative finanzielle Vermögenswerte [+] / derivative finanzielle Verbindlichkeiten [-])	Nominalvolumen	Durchschn. Sicherungskurs in %	Sicherungsquote	Fälligkeit	Veränderung des beizulegenden Zeit- werts ausstehender Sicherungsinstru- mente seit 1. Jan.	Wertänderung des gesicherten Grundge- schäfts, die zur Bestimmung der Effektivität der Siche- rung verwendet wird	Buchwert des besicherten Grundgeschäfts zum 31. Dez. 2018
Absicherung des Zinsrisikos CFH		193.042				1.300	- 1.300	193.042
Zinsswap USD	2.571	126.403	1,57	1:1	2019 – 2021			
Zinsswap USD	- 70	43.639	0,00	1:1	2021			
Zinsswaps EUR	- 605	23.000	1,54	1:1	2020			

Der im sonstigen Ergebnis erfasste wirksame Teil aus der Absicherung von Zahlungsströmen sowie die Rücklage für Sicherungskosten entwickelten sich ohne Berücksichtigung von latenten Steuern wie folgt:

Veränderung der Hedging-Rücklage vor Steuern

T108

in TEUR	Rücklage für Sicherungskosten	Kassa- komponente von Fremdwährungs- derivaten	Zinsswaps	Summe
Stand zum 1. Jan. 2018	0	279	660	939
Währungsumrechnungsdifferenzen		-2		-2
Umgliederung in den Gewinn oder Verlust		-279	-63	-342
Nettowertänderung des Sicherungsinstruments		59	1.300	1.359
Abgegrenzte und erfasste Sicherungskosten	-67	0		-67
Stand zum 31. Dez. 2018	-67	57	1.897	1.887
Währungsumrechnungsdifferenzen		0		0
Umgliederung in den Gewinn oder Verlust		11	-727	-716
Nettowertänderung des Sicherungsinstruments		-68	-1.646	-1.714
Abgegrenzte und erfasste Sicherungskosten	67			67
Stand zum 31. Dez. 2019	0	0	-476	-476

Die zum Stichtag in der Hedge-Rücklage im Eigenkapital erfassten Gewinne und Verluste aus Zinsswaps werden kontinuierlich bis zur Rückzahlung der Darlehensverbindlichkeiten wirksam im Gewinn oder Verlust erfasst.

Im Geschäftsjahr 2019 und 2018 wurde kein Aufwand aus unwirksamen Teilen der Absicherung von Zahlungsströmen im Bezug auf Zinssicherungsinstrumente und Fremdwährungs-derivate erfasst.

ii. Auswirkungen der Bilanzierung von Fair-Value-Hedges auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage

Die Auswirkungen von fremdwährungsbezogenen Sicherungsinstrumenten auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage stellen sich wie folgt dar:

Auswirkung der Bilanzierung von Fair-Value-Hedges auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage

T109

in TEUR	Buchwerte zum 31. Dez. 2019 (Derivative finanzielle Vermögenswerte [+] / derivative finanzielle Verbindlichkeiten [-])	Nominalvolumen (Buy [+] / Sell [-])	Durchschn. Sicherungskurs	Sicherungsquote	Fälligkeit	Veränderung der Kassakomponente ausstehender Sicherungsinstrumente seit 1. Jan.	Wertänderung des gesicherten Grundge- schäfts, die zur Bestimmung der Effektivität der Siche- rung verwendet wird
Absicherung des Währungsrisikos FVH							
Devisentermingeschäfte PLN – EUR	15	940	4,36	1:1 ¹	≤ 1 Jahr	15	- 15
Devisentermingeschäfte JPY – SGD	-2	574	80,28	1:1 ¹	≤ 1 Jahr	-2	2

1_Die Devisentermingeschäfte lauten auf dieselbe Währung und Volumen wie das abgesicherte Risiko aus konzerninternen monetären Posten, daher beträgt die Sicherungsquote 1:1.

in TEUR	Buchwerte zum 31. Dez. 2018 (Derivative finanzielle Vermögenswerte [+] / derivative finanzielle Verbindlichkeiten [-])	Nominalvolumen (Buy [+] / Sell [-])	Durchschn. Sicherungskurs	Sicherungsquote	Fälligkeit	Veränderung der Kassakomponente ausstehender Sicherungsinstrumente seit 1. Jan.	Wertänderung des gesicherten Grundge- schäfts, die zur Bestimmung der Siche- rung verwendet wird
Absicherung des Währungsrisikos FVH							
Devisentermingeschäfte USD – EUR	- 20	- 8.734	1,16	1:1 ¹	≤ 1 Jahr	28	- 28
Devisentermingeschäfte GBP – EUR	- 10	2.236	0,89	1:1 ²	≤ 1 Jahr	17	- 17
Devisentermingeschäfte SEK – EUR	23	3.413	10,33	1:1 ²	≤ 1 Jahr	25	- 25
Devisentermingeschäfte PLN – EUR	19	3.022	4,36	1:1 ²	≤ 1 Jahr	11	- 11
Devisentermingeschäfte JPY – SGD	-7	556	79,41	1:1 ²	≤ 1 Jahr	4	- 4

1_Die Devisentermingeschäfte für USD-EUR-Sicherung lauten auf dieselbe Währung und haben das gleiche Volumen wie das abgesicherte Nettowährungsrisiko aus externen USD-Darlehen und konzerninternen monetären Posten in USD; daher beträgt die Sicherungsquote 1:1.

2_Die Devisentermingeschäfte lauten auf dieselbe Währung und das gleiche Volumen wie das abgesicherte Risiko aus konzerninternen monetären Posten; daher beträgt die Sicherungsquote 1:1.

Eine Übersicht über die aus den Absicherungen von Zeitwertänderungen entstandenen Gewinne und Verluste, die innerhalb des Finanzergebnisses erfasst wurden, stellt sich wie folgt dar:

Gewinne und Verluste aus der Absicherung von Zeitwertänderungen		T110
in TEUR	2019	2018
Verluste (-) / Gewinne (+) aus gesicherten Grundgeschäften	- 39	531
Verluste (-) / Gewinne (+) aus Sicherungsgeschäften	- 44	- 892
	- 83	- 361

21. (g) Finanzinstrumente, die in der Bilanz zum beizulegenden Zeitwert bewertet werden

Die folgenden Tabellen stellen die Bewertungshierarchie der zum Zeitwert bewerteten Vermögenswerte und Schulden der NORMA Group gemäß IFRS 13 zum 31. Dezember 2019 bzw. zum 31. Dezember 2018 dar:

Finanzinstrumente – Fair-Value-Bewertungshierarchie

T111

in TEUR	Level 1 ¹	Level 2 ²	Level 3 ³	Gesamt zum 31. Dez. 2019
Wiederkehrende Zeitwertbewertungen				
Aktiva				
Zinsswaps – Absicherung von Zahlungsströmen		435		435
Fremdwährungsderivate – Absicherung von Zeitwertänderungen		15		15
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen – ABS- / Factoring-Programm		22.128		22.128
Gesamt Aktiva	0	22.578	0	22.578
Passiva				
Zinsswaps – Absicherung von Zahlungsströmen		911		911
Fremdwährungsderivate – Absicherung von Zeitwertänderungen		2		2
Gesamt Passiva	0	913	0	913

[WEITER AUF DER NÄCHSTEN SEITE ↓](#)

Finanzinstrumente – Fair-Value-Bewertungshierarchie (Fortsetzung)

T111

in TEUR	Level 1 ¹	Level 2 ²	Level 3 ³	Gesamt zum 31. Dez. 2018
Wiederkehrende Zeitwertbewertungen				
Aktiva				
Zinsswaps – Absicherung von Zahlungsströmen		2.571		2.571
Fremdwährungsderivate – Absicherung von Zahlungsströmen		151		151
Fremdwährungsderivate – Absicherung von Zeitwertänderungen		42		42
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen – ABS- / Factoring-Programm		14.653		14.653
Gesamt Aktiva	0	17.417	0	17.417
Passiva				
Zinsswaps – Absicherung von Zahlungsströmen		675		675
Fremdwährungsderivate – Absicherung von Zahlungsströmen		45		45
Fremdwährungsderivate – Absicherung von Zeitwertänderungen		38		38
Gesamt Passiva	0	758	0	758

1_Die Marktwertermittlung erfolgt auf Basis notierter (nicht berichteter) Preise auf aktiven Märkten für diese oder identische Vermögenswerte oder Schulden.

2_Die Marktwertermittlung für diese Vermögenswerte oder Schulden erfolgt auf Basis von Parametern, für die entweder direkt oder indirekt abgeleitete notierte Preise auf einem aktiven Markt zur Verfügung stehen.

3_Die Marktwertermittlung erfolgt für diese Vermögenswerte oder Schulden auf Basis von Parametern, für die keine beobachtbaren Marktdaten zur Verfügung stehen.

Wie im Vorjahr gab es in der Periode keine Transfers zwischen den einzelnen Levels der Bewertungshierarchien.

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

Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, die im Rahmen der Factoring- und ABS-Transaktion zur Veräußerung vorgesehen und erfolgswirksam zum Fair Value bewertet werden, haben kurzfristige Laufzeiten. Zudem ist das errechnete Kreditrisiko der Gegenpartei nicht wesentlich, sodass die Buchwerte zum Abschlussstichtag ihren beizulegenden Zeitwerten entsprechen.

21. (h) Nettogewinne und -verluste aus Finanzinstrumenten

Die Nettogewinne oder -verluste aus Finanzinstrumenten (nach Bewertungskategorie) gemäß IFRS 7.20 (a) stellen sich wie folgt dar:

Finanzinstrumente – Nettogewinne und -verluste T112		
in TEUR	2019	2018
Nettoergebnisse aus finanziellen Vermögenswerten:		
zu fortgeführten Anschaffungskosten	61	191
Nettoergebnisse aus finanziellen Verbindlichkeiten:		
zu fortgeführten Anschaffungskosten	- 13.968	- 11.481
	- 13.907	- 11.290

Nettogewinne und -verluste aus zu fortgeführten Anschaffungskosten bewerteten finanziellen Vermögenswerten beinhalten Wertminderungen auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie Zinserträge aus kurzfristigen Einlagen bei Kreditinstituten. Nettogewinne und -verluste aus zu Anschaffungskosten bewerteten finanziellen Verbindlichkeiten umfassen Zinsaufwand und Gebühren aus Darlehen und Fremdkapitalaufnahmen.

Die Währungseffekte aus der Umrechnung finanzieller Vermögenswerte und Verbindlichkeiten nach IAS 21 sind unter → ANHANGANGABE 14 „NETTOWÄHRUNGSGEWINNE/-VERLUSTE“ dargestellt.

21. (i) Gesamtzinsertrag und Gesamtzinsaufwand aus Finanzinstrumenten

Zinsaufwand / -ertrag aus finanziellen Vermögenswerten und Schulden (IFRS 7.20(b)) T113		
in TEUR	2019	2018
Zinserträge		
aus zu fortgeführten Anschaffungskosten bewerteten finanziellen Vermögenswerten	1.007	484
Zinsaufwendungen		
aus zu fortgeführten Anschaffungskosten bewerteten finanziellen Verbindlichkeiten	- 14.280	- 13.578

22. Vorräte

Die Vorräte stellen sich zum Bilanzstichtag wie folgt dar:

Vorräte T114		
in TEUR	31. Dez. 2019	31. Dez. 2018
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	49.795	48.220
Unfertige Erzeugnisse	17.659	20.978
Fertigerzeugnisse und Waren für den Weiterverkauf	105.795	108.909
	173.249	178.107

Zum 31. Dezember 2019 wurden Wertminderungen in Höhe von TEUR 7.672 (31. Dez. 2018: TEUR 6.561) auf Vorräte erfasst.

Zum Bilanzstichtag 31. Dezember 2019 und 2018 waren die Vorräte neben den geschäftsüblichen Eigentumsvorbehalten unbesichert.

23. Sonstige nicht finanzielle Vermögenswerte

Die sonstigen nicht finanziellen Vermögenswerte stellen sich wie folgt dar:

Sonstige nicht finanzielle Vermögenswerte		T115
in TEUR	31. Dez. 2019	31. Dez. 2018
Aktiver Rechnungsabgrenzungsposten	3.450	3.679
Umsatzsteuervermögenswerte	10.550	8.237
Geleistete Anzahlungen	5.024	4.289
An einen Kunden zu zahlende Gegenleistung	3.388	2.933
Sonstige Vermögenswerte	2.313	1.250
	24.725	20.388

24. Eigenkapital

Gezeichnetes Kapital

Das gezeichnete Kapital der Gesellschaft beträgt zum 31. Dezember 2019 und 2018 TEUR 31.862 und ist voll eingezahlt. Es ist eingeteilt in 31.862.400 auf den Namen lautende nennwertlose Stückaktien. Es ist das Kapital, auf das die Haftung der Gesellschafter für die Verbindlichkeiten der Gesellschaft gegenüber den Gläubigern beschränkt ist. Das zur Erhaltung des gezeichneten Kapitals erforderliche Vermögen der Gesellschaft darf an die Gesellschafter nicht ausbezahlt werden.

Genehmigtes und bedingtes Kapital

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

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

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

Kapitalrücklage

Als Kapitalrücklage werden ausgewiesen:

- 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.

Gewinnrücklagen

Die Gewinnrücklagen veränderten sich im Berichtszeitraum wie folgt:

Entwicklung Gewinnrücklagen

T116

in TEUR	Ergebnis- vortrag	Neubewertung der Nettoschuld aus leis- tungsorientierten Versorgungsplänen	Im Eigenkapi- tal verrechnete IPO-Kosten	Kostenerstattung IPO-Kosten durch Altgesell- schafter	Erwerb von nicht beherrschenden Anteilen	Effekte aus der rückwirkenden Anwendung von IAS 19R	Effekte aus der Anwendung des IFRS 9	Effekte aus der Anwendung des IFRS 16	Summe
Stand zum 31. Dez. 2017 (wie berichtet)	306.623	- 2.496	- 4.640	4.681	- 6.930	839	0	0	298.077
Stand zum 1. Jan. 2018	306.623	- 2.496	- 4.640	4.681	- 6.930	839	- 600	0	297.477
Jahresüberschuss	91.873								91.873
Dividenden	- 33.456								- 33.456
Neu erworbene nicht beherrschende Anteile					342				342
Veränderung im Geschäftsjahr – vor Steuern		- 265							- 265
Veränderung im Geschäftsjahr – Steuereffekt		51							51
Stand zum 31. Dez. 2018 (wie berichtet)	365.040	- 2.710	- 4.640	4.681	- 6.588	839	- 600	0	356.022
Stand zum 1. Jan. 2019	365.040	- 2.710	- 4.640	4.681	- 6.588	839	- 600	- 2.033	353.989
Jahresüberschuss	58.422								58.422
Dividenden	- 35.049								- 35.049
Veränderung im Geschäftsjahr – vor Steuern		- 2.066							- 2.066
Veränderung im Geschäftsjahr – Steuereffekt		547							547
Stand zum 31. Dez. 2019	388.413	- 4.229	- 4.640	4.681	- 6.588	839	- 600	- 2.033	375.843

Nach der Hauptversammlung im Mai 2019 wurde eine Dividende in Höhe von TEUR 35.049 (EUR 1,10 je Aktie) aus den Gewinnrücklagen an die Anteilseigner der NORMA Group ausgeschüttet.

Sonstige Rücklagen

Die sonstigen Rücklagen stellen sich wie folgt dar:

Entwicklung sonstige Rücklagen

in TEUR	Absicherung von Zahlungsströmen	Währungsumrechnungsdifferenzen bei ausländischen Geschäftsbetrieben	Summe
Stand zum 1. Jan. 2018	657	-9.021	-8.364
Veränderung im Geschäftsjahr – vor Steuern	948	10.200	11.148
Veränderung im Geschäftsjahr – Steuereffekt	-267		-267
Stand zum 31. Dez. 2018	1.338	1.179	2.517
Veränderung im Geschäftsjahr – vor Steuern	-2.363	9.016	6.653
Veränderung im Geschäftsjahr – Steuereffekt	680		680
Stand zum 31. Dez. 2019	-345	10.195	9.850

T117

Tranche 2017 am 31. März 2021 (Tranche 2016 am 31. März 2020; Tranche 2015 am 31. März 2019).

Der unverfallbare Anspruch aus den Optionen wird pro rata über die jeweilige Performanceperiode erdient. Der Ausübungspreis für die ausstehenden Tranchen ist der jeweilige gewichtete Durchschnitt der Schlusskurse der Aktie der Gesellschaft an den letzten 60 Börsenhandelstagen, die unmittelbar der Zuteilung der jeweiligen Tranche vorangehen. Dividendenzahlungen der Gesellschaft während der Haltefrist sind vom Ausübungspreis der jeweiligen Tranche abzuziehen.

Die Ausübung der Optionen einer Tranche kann nur innerhalb einer Ausübungsfrist von zwei Jahren nach Ablauf der Haltefrist erfolgen. Als Voraussetzung für die Ausübung muss der gewichtete Durchschnitt der Schlusskurse der zehn letzten Börsenhandelstage mindestens das 1,20-Fache des Ausübungspreises betragen. Der Auszahlungsbetrag ist auf maximal 2 % des durchschnittlichen (bereinigten) EBITA (Tranchen 2014, 2015, 2016 und 2017) bzw. des durchschnittlichen (bereinigten) EBITDA (Tranche 2013) während der Haltefrist begrenzt (Cap). Die Gesellschaft kann im Zeitpunkt der Ausübung grundsätzlich entscheiden, ob ein Ausgleich der Option in Aktien oder ein Barausgleich erfolgt. Die NORMA Group stuft die ausstehenden Tranchen analog zum Vorjahr als zum Ausgleich durch Barvergütung ein.

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

25. Aktienbasierte Vergütung

Management-Incentive-Pläne

Das Matching-Stock-Programm

Das Matching-Stock-Programm (MSP) für den Vorstand der NORMA Group schafft einen langfristigen Anreiz, sich für den Erfolg des Unternehmens einzusetzen. Bei dem MSP handelt es sich um ein aktienbasiertes Optionsrecht. Zu diesem Zweck wurde 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 wurde im Rahmen der neu gefassten Vorstandsdienstverträge

geschlossen. Die letzte Zuteilung von Optionen erfolgte im Geschäftsjahr 2017.

Grundlage der Aktienoptionen bildeten die im Rahmen des MSP zugeteilten oder erworbenen qualifizierten Aktien, die im VorstandsDienstvertrag festgelegt sind. Die Anzahl der Aktienoptionen ergibt sich aus der Multiplikation der im Zuteilungszeitpunkt gehaltenen qualifizierten Aktien und des vom Aufsichtsrat festgelegten Optionsfaktors. Der Optionsfaktor wurde für jede Tranche neu festgelegt. Die erste Tranche wurde am Tag des Börsengangs zugeteilt.

Die weiteren Tranchen wurden jeweils zum 31. März der Folgejahre zugeteilt. Die Haltefrist beträgt vier Jahre und endet für die

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

Entwicklung der Optionsrechte des MSP

	Tranche MSP 2015	Tranche MSP 2016	Tranche MSP 2017
Erwartete Restlaufzeit in Jahren	1,25	2,25	1,25
Anteiliger beizulegender Zeitwert der ausstehenden „Share Units“ in EUR zum 31. Dez. 2019	347.045,00	306.021,00	179.494,00
Beizulegender Zeitwert pro „Share Unit“ in EUR zum 31. Dez. 2019	3,57	4,11	4,25
Ausübungspreis in EUR	40,09	42,62	38,50
Bestand per 31. Dez. 2017	97.322	74.465	51.607
Gewährte „Share Units“			
Ausgeübt			
Verfallen			
Bestand per 31. Dez. 2018	97.322	74.465	51.607
Bestand per 31. Dez. 2018	97.322	74.465	51.607
Gewährte „Share Units“			
Ausgeübt			
Verfallen			9.375
Bestand per 31. Dez. 2019	97.322	74.465	42.232

Im Geschäftsjahr 2019 wurden Erträge aus dem MSP in Höhe von TEUR 115 (2018: Erträge in Höhe von TEUR 526) innerhalb des Personalaufwands und eine entsprechende Nettoauflösung innerhalb der Rückstellung in gleicher Höhe erfasst. Im Geschäftsjahr 2019 erfolgte keine Auszahlung für ausgeübte Optionsrechte (2018: Auszahlung aus der Tranche 2014 TEUR 2.468).

Insgesamt beträgt die Rückstellung für die MSP-Tranchen zum 31. Dezember 2019 TEUR 833 (31. Dez. 2018: TEUR 948).

Long-Term-Incentive-Plan

Im Geschäftsjahr 2013 hat die NORMA Group eine aktienkursorientierte, langfristig ausgelegte, variable Vergütungskomponente für Führungskräfte und weitere bestimmte Mitarbeitergruppen eingeführt (Long-Term-Incentive-Plan).

Der Long-Term-Incentive-Plan (LTI) stellt einen aktienbasierten Vergütungsplan mit Barausgleich in Form von virtuellen Aktien dar und berücksichtigt sowohl die Unternehmensperformance als auch die Aktienkursentwicklung.

Die Planteilnehmer erhalten zu Beginn der Performanceperiode eine vorläufige Anzahl an Share Units (virtuelle Aktien), die sich aus einem prozentualen Anteil des Grundgehalts multipliziert mit einer Umwandlungsrate ergibt. Die Umwandlungsrate bestimmt sich dabei nach dem durchschnittlichen Aktienkurs der letzten 60 Handelstage des Kalenderjahres vor dem Zeitpunkt der Dotierung. Nach Ablauf von vier Jahren wird die vorläufige Anzahl der Share Units anhand der realisierten Unternehmensperformance in Abhängigkeit von der Zieldefinition während der Performanceperiode sowie dem Unternehmensfaktor bzw. dem Regionalfaktor angepasst.

Als Erfolgsziele werden der Zielerreichungsfaktor gemessen am bereinigten EBITA sowie der Unternehmensfaktor bzw. der Regionalfaktor herangezogen. Der Zielerreichungsfaktor basiert auf dem bereinigten EBITA der NORMA Group. Der absolute Zielwert für das bereinigte EBITA wird aus dem jeweiligen Budgetwert für jedes der vier Jahre der Performanceperiode ermittelt. Nach Ablauf der vier Jahre werden die jährlich erreichten bereinigten EBITA-Werte in Relation zu den Zielwerten in Prozent definiert und ein Durchschnitt über die vier Jahre gebildet. Ab einem Zielerreichungsgrad von über 90 % erfolgt eine Zuteilung. Die Zielerreichung zwischen 90 % und 100 % wirkt sich je Prozentpunkt mit 10 Prozentpunkten auf den Zielerreichungsfaktor aus. Bei einer Zielerreichung von 100 % bis 200 % wächst

der Zielerreichungsfaktor um 1,5 Prozentpunkte je Prozentpunkt an Zielerreichung.

Der Unternehmensfaktor wird durch das Group Senior Management anhand der Entwicklung des Unternehmens sowie der Entwicklung in Relation zu vergleichbaren Unternehmen abgeleitet. Darüber hinaus wird die Entwicklung der Free-Cashflow-Werte bei der Bestimmung des Faktors berücksichtigt. Des Weiteren liegt es im Ermessen des Group Senior Managements, unerwartete Entwicklungen zu berücksichtigen und den Unternehmensfaktor dementsprechend diskretionär nach oben respektive unten anzupassen. Der Faktor kann Werte zwischen 0,5 und 1,5 annehmen.

Der Faktor berücksichtigt die Ergebnisse der Region sowie die regionalspezifischen Besonderheiten und wird als Anpassungsfaktor für Planteilnehmer mit regionaler Verantwortung herangezogen.

Der Wert der Share Units wird dann anhand des durchschnittlichen Aktienkurses der letzten 60 Handelstage zum Ende des vierten Kalenderjahres bestimmt. Liegt die berechnete Auszahlung aus dem LTI bei mehr als 250 % des dotierten Betrags, wird der maximale Auszahlungswert auf 250 % begrenzt (Cap). Der so ermittelte Wert wird im Mai des fünften Jahres in bar an die Teilnehmer ausgezahlt.

Der LTI ist damit ein konzernweites, globales Vergütungsinstrument mit langfristiger Orientierung. Durch die Kopplung an die Entwicklung nicht nur des Aktienkurses, sondern auch der Unternehmensperformance setzt der LTI einen zusätzlichen Anreiz zur Wertschöpfung durch wertorientiertes, an den Zielen der NORMA Group ausgerichtetes Handeln.

Die Bestimmung des beizulegenden Zeitwerts, der die Grundlage für die Ermittlung der zeitanteiligen Rückstellung zum Bilanzstichtag bildet, erfolgte mittels einer Monte-Carlo-Simulation. Aufgrund des Barausgleichs der virtuellen Optionen erfolgt die

Bewertung zu jedem Bilanzstichtag neu und die sich ergebenden Änderungen des beizulegenden Zeitwerts werden erfolgswirksam erfasst, wobei die Verteilung des Aufwands ratierlich über die Performanceperiode erfolgt.

Die unter dem LTI gewährten virtuellen Share Units haben sich in den Geschäftsjahren 2018 bis 2019 wie folgt entwickelt:

Entwicklung LTI

	3. Tranche LTI 2015	4. Tranche LTI 2016	5. Tranche LTI 2017	6. Tranche LTI 2018	7. Tranche LTI 2019
Erwartete Restlaufzeit in Jahren	k.A.	k.A.	1,00	2,00	3,00
Beizulegender Zeitwert pro „Share Unit“ in EUR zum 31. Dez. 2019	k.A.	35,62	37,38	36,59	35,72
Aktienkurs im Gewährungszeitpunkt in EUR	36,89	48,57	39,77	56,27	48,25
Bestand per 31. Dez. 2018	30.930	26.464	37.631	28.808	0
Vorläufig gewährte „Share Units“	–	–	–	–	38.352
Ausgeübt	30.930	–	–	–	–
Verfallen	–	940	2.582	2.568	–
Bestand per 31. Dez. 2019	0	25.524	35.049	26.240	38.352
	2. Tranche LTI 2014	3. Tranche LTI 2015	4. Tranche LTI 2016	5. Tranche LTI 2017	6. Tranche LTI 2018
Erwartete Restlaufzeit in Jahren	k.A.	k.A.	1,00	2,00	3,00
Beizulegender Zeitwert pro „Share Unit“ in EUR zum 31. Dez. 2018	k.A.	48,25	42,47	41,47	40,70
Aktienkurs im Gewährungszeitpunkt in EUR	36,40	36,89	48,57	39,77	56,27
Bestand per 31. Dez. 2017	18.567	31.029	27.394	41.184	0
Vorläufig gewährte „Share Units“	–	–	–	–	29.259
Ausgeübt	18.567	–	–	–	–
Verfallen	–	99	930	3.553	451
Bestand per 31. Dez. 2018	0	30.930	26.464	37.631	28.808

T119

Im Geschäftsjahr 2019 wurden Aufwendungen aus dem LTI in Höhe von TEUR 334 (2018: TEUR 360) innerhalb des Personalaufwands und eine entsprechende Zuführung innerhalb der Rückstellung in der gleichen Höhe erfasst. Des Weiteren erfolgte die Auszahlung aus der Tranche 2015 in Höhe von TEUR 1.045 (2018: Tranche 2014: TEUR 1.045).

Insgesamt beträgt die Rückstellung für die LTI-Tranchen zum 31. Dezember 2019 TEUR 2.271 (31. Dez. 2018: TEUR 2.982).

26. Pensionsverpflichtungen

Pensionsverpflichtungen ergeben sich im Wesentlichen aus zwei deutschen Pensionsplänen sowie aus einem Schweizer Vorsorgeplan.

Der deutsche leistungsorientierte Pensionsplan für Mitarbeiter der NORMA Group wurde im Jahr 1990 für neue Teilnehmer geschlossen; aus diesem Plan beziehen Teilnehmer Leistungen in Form von Zahlungen bei Eintritt in die Rente, Erwerbsunfähigkeit und Tod. Ansprüche auf Leistungen sind abhängig von den Dienstjahren und dem Gehalt. Der Teil des Gehalts, der über der Beitragsbemessungsgrenze für die gesetzliche Rentenversicherung liegt, führt im Vergleich zu dem Teil des Gehalts bis zu der Beitragsbemessungsgrenze zu höheren Leistungsansprüchen. Auch wenn aus diesen Altzusagen keine weiteren Leistungen mehr erdient werden können, trägt das Unternehmen grundsätzlich weiterhin die versicherungsmathematischen Risiken, wie zum Beispiel Langlebkeitsrisiko und Erhöhung des Rententrends. Aufgrund der Höhe der Verpflichtung und der Zusammensetzung des Bestands der Planteilnehmer, circa 96 % aus Rentnern, würden sich selbst bei einer wesentlichen Veränderung der versicherungsmathematischen Parameter keine wesentlichen Auswirkungen auf die NORMA Group ergeben.

Nach 1990 eingestellte Beschäftigte können an einem beitragsorientierten Pensionsplan teilnehmen. Die Beiträge werden in

einen Versicherungsvertrag eingezahlt, aus dem bei Eintritt in die Rente oder im Todesfall Pauschalbeträge ausgezahlt werden.

Im Geschäftsjahr 2015 wurde ein weiterer Plan für Mitglieder des Vorstands eröffnet. Dieser zweite deutsche leistungsorientierte Versorgungsplan resultiert aus einer Direktzusage auf ein jährliches Ruhegehalt an den Vorstand der NORMA Group. Das Ruhegehalt bemisst sich als Prozentsatz des pensionsfähigen Einkommens. Der Anspruch auf Ruhegehalt entsteht, wenn der Dienstvertrag beendet ist, aber nicht vor dem Erreichen des 65. Lebensjahres, oder wenn Arbeitsunfähigkeit eintritt. Der Prozentsatz ist abhängig von der Anzahl der Dienstjahre als Vorstand. Der Prozentsatz beläuft sich auf 4 % des letzten Jahresfestgehalts vor Ausscheiden für jedes vollendete Dienstjahr. Der Prozentsatz kann maximal auf 55 % steigen. Ferner ist eine Hinterbliebenenversorgung vorgesehen.

Die Verpflichtungen aus den zugesagten Leistungen unterliegen versicherungsmathematischen Risiken, wie zum Beispiel Rechnungszinsrisiken, Inflationsrisiken und Langlebkeitsrisiken. Weitere Einzelheiten zu diesem Plan können dem Vergütungsbericht für den Vorstand und Aufsichtsrat entnommen werden.

→ [VERGÜTUNGSBERICHT](#)

Neben den deutschen Plänen besteht ein leistungsorientierter Plan in der Schweiz, der sich aus dem Schweizer Gesetz über die berufliche Vorsorge (BVG) ergibt. Nach dem BVG hat jeder Arbeitgeber Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses an anspruchsberechtigte Mitarbeiter zu gewähren. Bei dem Plan handelt es sich um einen kapitalbasierten Plan, bei dem das Unternehmen Beiträge zu leisten hat, die mindestens den in den Planbedingungen vorgegebenen Arbeitnehmerbeiträgen entsprechen. Dieser Plan wird von einer Stiftung verwaltet, die rechtlich unabhängig vom Unternehmen ist und dem BVG unterliegt. Die Gruppe hat den Anlageprozess an die Stiftung ausgelagert, welche die strategische Asset-Allocation auf ihrem Kollektiv-Leben-Portfolio festlegt. Alle reglementarischen Leistungen aus

dem Plan sind über einen Versicherungsträger integral rückgedeckt. Die Rückdeckung umfasst dabei die Risiken Invalidität, Tod und Langlebigkeit. Des Weiteren besteht für die bei dem Versicherer angelegten Vorsorgekapitalien eine 100-%-Kapital- und Zinsgarantie. Im Fall einer Unterdeckung können die Arbeitgeber- und Arbeitnehmerbeiträge aufgrund einer Entscheidung des jeweiligen Stiftungsvorstands angehoben werden. Strategien des Stiftungsvorstands zum Ausgleich einer potenziellen Unterdeckung unterliegen der Zustimmung der Regulierungsbehörde.

Neben den beschriebenen Plänen in Deutschland und der Schweiz nimmt die NORMA Group an einem Standort in den USA an einem gemeinschaftlichen Altersversorgungsplan mehrerer Arbeitgeber (Multi-Employer-Plan) teil. Die Verpflichtung der NORMA Group, sich an dem Fonds zu beteiligen, ergibt sich aus einer Vereinbarung mit der Arbeitnehmerorganisation. Der Plan wird durch US-Bundesgesetze geregelt, unter denen der Plan treuhänderisch verwaltet wird. Der Multi-Employer-Plan wäre nach derzeitiger Einschätzung grundsätzlich als leistungsorientierter Altersversorgungsplan zu behandeln, jedoch stellt die verwaltende Organisation den teilnehmenden Arbeitgebern keine ausreichenden Informationen zur Verfügung, um den Plan wie einen leistungsorientierten Plan zu bilanzieren. Aus diesem Grund wird dieser Plan entsprechend den Vorschriften für beitragsorientierte Altersversorgungspläne behandelt (IAS 19.34). Der auf die NORMA Group entfallende Anteil der Beiträge, der an die Versorgungseinrichtungen gezahlt wird, betrug im abgelaufenen Geschäftsjahr EUR 1,4 Mio. (2018: EUR 1,3 Mio.). Die Beiträge zum Plan werden direkt im Personalaufwand der Periode erfasst. Mögliche zukünftige Änderungen der Beiträge werden durch Verhandlungen mit der Arbeitnehmerorganisation festgelegt oder ergeben sich aus den von Zeit zu Zeit angepassten Verordnungen. Neben den vereinbarten Beiträgen gibt es seitens der NORMA Group keine feste Verpflichtung gegenüber diesem Plan. Im unwahrscheinlichen Falle eines Ausscheidens nach bestimmten Kriterien oder im Falle einer Haftung für die

Verpflichtungen anderer Unternehmen gemäß den Regelungen der Bundesgesetze in den USA könnten zusätzliche zukünftige Beitragszahlungsverpflichtungen entstehen. Der Finanzierungsstatus des Multi-Employer-Plans wird einmal im Jahr vom „US Department of Labor“ gemeldet und wird von verschiedenen Faktoren, einschließlich Anlageperformance, Inflation, Veränderungen in der Demografie und Veränderungen des Teilnehmerleistungsniveaus beeinflusst. Der Plan ist gemäß den Informationen der verwaltenden Organisation unterkapitalisiert. Die Unterdeckung des Plans beläuft sich für alle Planteilnehmer (über 150 Unternehmen) nach den vorliegenden Informationen auf insgesamt USD 1.195 Mio. Der Anteil der NORMA Group an dieser Unterdeckung beträgt ca. 3,0 % (vorliegende Informationen aus dem Jahr 2018). Die erwarteten Arbeitgeberbeiträge an die Versorgungseinrichtungen für das Folgejahr 2020 betragen TEUR 1.486.

Überleitung des Anwartschaftsbarwerts (DBO) und des Planvermögens

Aus den leistungsorientierten Plänen für Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses waren folgende Beträge im Konzernabschluss enthalten:

Zusammensetzung der Pensionsrückstellung T120		
in TEUR	31. Dez. 2019	31. Dez. 2018
Barwert der Verpflichtungen	20.495	17.786
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens	4.605	4.982
Verbindlichkeit in der Bilanz	15.890	12.804

Die Überleitung der Nettoschuld (Verbindlichkeit in der Bilanz) aus leistungsorientierten Plänen für Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses stellt sich wie folgt dar:

Überleitung Nettoschuld aus leistungsorientierten Plänen T121		
in TEUR	2019	2018
Zum 1. Jan.	12.804	12.127
Laufender Dienstzeitaufwand	1.630	1.189
Verwaltungsaufwand	17	16
Zinsaufwendungen	162	124
Neubewertungen:		
Erträge aus Planvermögen ohne Beträge, die in den Nettozinsaufwendungen enthalten sind	23	-94
Versicherungsmathematische Gewinne / Verluste aus demografischen Annahmen	-17	-29
Versicherungsmathematische Gewinne / Verluste aus finanziellen Annahmen	1.592	120
Erfahrungsbedingte Gewinne / Verluste	468	268
Arbeitgeberbeiträge	-229	-224
Gezahlte Versorgungsleistungen	-640	-836
Veränderungen im Konsolidierungskreis und sonstige	6	98
Währungsumrechnungsdifferenzen	74	45
Zum 31. Dez.	15.890	12.804

In der folgenden Tabelle ist die Entwicklung des Anwartschaftsbarwerts detailliert dargestellt:

Entwicklung des Anwartschaftsbarwerts (DBO) T122		
in TEUR	2019	2018
Zum 1. Jan.	17.786	15.537
Laufender Dienstzeitaufwand	1.630	1.189
Verwaltungsaufwand	17	16
Zinsaufwendungen	210	157
Neubewertungen:		
Versicherungsmathematische Gewinne / Verluste aus demografischen Annahmen	-17	-29
Versicherungsmathematische Gewinne / Verluste aus finanziellen Annahmen	1.592	120
Erfahrungsbedingte Gewinne / Verluste	468	268
Beiträge begünstigter Arbeitnehmer	108	120
Gezahlte Versorgungsleistungen	-709	-865
Übertragungen	-807	-86
Veränderungen im Konsolidierungskreis und sonstige	6	1.174
Währungsumrechnungsdifferenzen	211	185
Zum 31. Dez.	20.495	17.786

Der gesamte Anwartschaftsbarwert enthält zum Ende des abgelaufenen Geschäftsjahres TEUR 11.963 für aktive Arbeitnehmer, TEUR 243 für ehemalige Arbeitnehmer mit unverfallbaren Leistungsansprüchen und TEUR 8.288 für Pensionäre und Hinterbliebene.

Die Übertragung in Höhe von TEUR 807 (2018: TEUR 86) betrifft den Pensionsplan in der Schweiz und ergibt sich aus der gesetzlichen Übertragung der Pensionsverpflichtungen von der NORMA Group auf den neuen Arbeitgeber bei Ausscheiden des Mitarbeiters.

Die im Geschäftsjahr erfassten erfahrungsbedingten Anpassungen resultieren aus der dargestellten Übertragung und somit aus Veränderungen im Personenbestand im Pensionsplan in der Schweiz sowie aus Veränderungen des Gehaltszuwachses während des Berichtszeitraums innerhalb des Pensionsplans für die Mitglieder des Vorstands.

Eine detaillierte Überleitung der Veränderung des beizulegenden Zeitwerts des Planvermögens ist der folgenden Tabelle zu entnehmen:

Veränderung beizulegender Zeitwert Planvermögen T123

in TEUR	2019	2018
Zum 1. Jan.	4.982	3.410
Zinserträge	48	33
Neubewertungen:		
Erträge aus Planvermögen ohne Beträge, die in den Nettozinsaufwendungen enthalten sind	-23	94
Arbeitgeberbeiträge	229	224
Beiträge begünstigter Arbeitnehmer	108	120
Leistungszahlungen	-69	-29
Übertragungen	-807	-86
Veränderungen im Konsolidierungskreis und sonstige	0	1.076
Währungsumrechnungsdifferenzen	137	140
Zum 31. Dez.	4.605	4.982

Aufgliederung des Planvermögens

Die Aufgliederung des Planvermögens der Versorgungspläne stellt sich wie folgt dar:

Aufgliederung des Planvermögens T124

in TEUR	2019	2018
Vermögenskategorie		
Versicherungsverträge	4.543	4.937
Festgelder	9	38
Aktien	53	7
Summe	4.605	4.982

Die Festgelder und Aktien hatten Preisnotierungen an einem aktiven Markt. Die Werte für Versicherungsverträge stellen den Rückkaufswert dar, für den keine Preisnotierungen an einem aktiven Markt existieren.

Versicherungsmathematische Annahmen

Die wichtigsten versicherungsmathematischen Annahmen stellen sich wie folgt dar:

Versicherungsmathematische Annahmen T125

in %	2019	2018
Abzinsungssatz	0,43	1,13
Inflationsrate	1,52	1,51
Künftige Gehaltssteigerungen	1,90	2,28
Rentenentwicklung	1,60	1,59

Der versicherungsmathematischen Berechnung des Anwartschaftsbarwerts lagen die Richttafeln „Heubeck 2018 G“ für die deutschen Pläne sowie die Sterbetafeln des BVG 2015 G für den Schweizer Plan zugrunde. Die Tafeln sind Generationentafeln und unterscheiden sich daher nach Geschlecht, Status und Geburtsjahr.

Sensitivitätsanalyse

Würde der Abzinsungssatz um 0,25 % nach oben oder unten von dem zum Bilanzstichtag angesetzten Zinssatz abweichen, wäre der Buchwert der Pensionsverpflichtung um geschätzte TEUR 634 niedriger oder TEUR 794 höher. Würde der Rententrend um 0,25 % nach oben oder unten von den Schätzungen des Managements abweichen, wäre der Buchwert der Pensionsverpflichtung um geschätzte TEUR 370 höher oder TEUR 356 niedriger. Aus dem Rückgang/der Erhöhung der Sterblichkeitsraten von 10 % resultiert eine Erhöhung/Verringerung der Lebenserwartung abhängig vom individuellen Alter jedes Begünstigten. Das bedeutet beispielsweise, dass sich die Lebenserwartung eines 55-jährigen männlichen NORMA-Group-Mitarbeiters zum 31. Dezember 2019 um ungefähr ein Jahr erhöht/verringert. Um die Sensitivität der Langlebigkeit zu bestimmen, wurden die Sterblichkeitsraten für alle Begünstigten um 10 % reduziert/erhöht. Die DBO zum 31. Dezember 2019 würde sich infolge einer 10%igen Senkung/Erhöhung der Sterblichkeitsraten um TEUR 966 erhöhen bzw. um TEUR 945 verringern.

Bei der Berechnung der Sensitivität der DBO für die maßgeblichen versicherungsmathematischen Annahmen wurde die gleiche Methode angewandt (Ermittlung des Barwerts nach der Methode der laufenden Einmalprämien) wie für die Berechnung der Verbindlichkeiten aus Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses, die in der Konzernbilanz erfasst sind. Erhöhungen und Senkungen des Abzinsungssatzes oder des Rententrends wirken sich bei der Ermittlung der DBO – auch aufgrund des Zinseszineffekts bei der Berechnung des Barwerts der künftigen Leistung – nicht im gleichen Maße positiv bzw. negativ aus. Wenn mehrere Annahmen gleichzeitig geändert werden, muss die

Gesamtwirkung nicht notwendigerweise der Summe der Einzeleffekte aufgrund der Änderungen der Annahmen entsprechen. Wenn sich die Annahmen in einer anderen Größenordnung ändern, hat dies nicht notwendigerweise eine lineare Auswirkung auf die DBO.

Künftige Zahlungsströme

Die für das Geschäftsjahr 2020 erwarteten Arbeitgeberbeiträge zu den leistungsorientierten Plänen für Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses betragen TEUR 235 (2018: TEUR 240).

Die erwarteten Zahlungen aus den Plänen für Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses verteilen sich für die nächsten 10 Geschäftsjahre wie folgt, wobei die letzten 5 Jahre als Summe dargestellt sind:

Künftige Zahlungsströme aus den Plänen für Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses		T126
in TEUR		2019
Erwartete Leistungszahlungen		
2020		850
2021		817
2022		826
2023		953
2024		867
2025 – 2029		5.208
in TEUR		2018
Erwartete Leistungszahlungen		
2019		836
2020		1.074
2021		827
2022		834
2023		960
2024 – 2028		4.674

Die gewichtete durchschnittliche Laufzeit der leistungsorientierten Verpflichtung beträgt 14,64 Jahre (2018: 12,0 Jahre).

27. Rückstellungen

Die Entwicklung der Rückstellungen stellt sich wie folgt dar:

Entwicklung der Rückstellungen

T127

in TEUR	Zum 1. Jan. 2019	Zuführungen	Verbrauch im laufenden Jahr	Auflösung nicht verbrauchter Rückstellungen	Aufzinsung	Änderungen im Konsolidierungskreis	Umgliederungen	Fremdwährungsumrechnung	Zum 31. Dez. 2019
Garantien	1.560	917	-562	-257	0	0	0	12	1.670
Abfindungen	25	89	-56	-40	0	0	6	0	24
Rückstellung für Altersteilzeit	2.412	477	-1.115	0	6	0	0	0	1.780
Sonstige personalbezogene Rückstellungen	9.703	4.681	-4.476	-1.105	76	0	-2	27	8.904
Ausstehende Rechnungen	1.012	994	-1.049	-6	0	0	0	18	969
Sonstige	1.298	859	-881	-108	0	0	0	12	1.180
Rückstellungen gesamt	16.010	8.017	-8.139	-1.516	82	0	4	69	14.527

in TEUR	Zum 1. Jan. 2018	Zuführungen	Verbrauch im laufenden Jahr	Auflösung nicht verbrauchter Rückstellungen	Aufzinsung	Änderungen im Konsolidierungskreis	Umgliederungen	Fremdwährungsumrechnung	Zum 31. Dez. 2018
Garantien	1.128	690	-156	-161	0	51	0	8	1.560
Abfindungen	408	56	-368	-98	0	0	24	3	25
Rückstellung für Altersteilzeit	3.075	743	-1.405	0	0	0	-1	0	2.412
Sonstige personalbezogene Rückstellungen	12.164	3.302	-5.541	-234	-8	0	-5	25	9.703
Ausstehende Rechnungen	730	1.000	-747	-3	0	0	0	32	1.012
Sonstige	1.279	705	-513	-120	0	34	-74	-13	1.298
Rückstellungen gesamt	18.784	6.496	-8.730	-616	-8	85	-56	55	16.010

Rückstellungen – Unterteilung Lang- / Kurzfristig

T128

in TEUR	31. Dez. 2019			31. Dez. 2018		
	Summe	davon kurzfristig	davon langfristig	Summe	davon kurzfristig	davon langfristig
Garantien	1.670	1.464	206	1.560	1.363	197
Abfindungen	24	24	0	25	25	0
Rückstellung für Altersteilzeit	1.780	671	1.109	2.412	0	2.412
Sonstige personalbezogene Rückstellungen	8.904	4.709	4.195	9.703	5.500	4.203
Ausstehende Rechnungen	969	969	0	1.012	1.012	0
Sonstige	1.180	706	474	1.298	850	448
Rückstellungen gesamt	14.527	8.543	5.984	16.010	8.750	7.260

Rückstellungen für Altersteilzeit

Mitarbeiter der NORMA Group in Deutschland haben grundsätzlich die Möglichkeit, einen Altersteilzeitvertrag abzuschließen. Die Mitarbeiter arbeiten während der ersten Phase ihrer Altersteilzeit (Arbeitsphase) zu 100 % und sind während der zweiten Phase von der Arbeitsleistung freigestellt (Freistellungsphase), sogenanntes Blockmodell. Die Mitarbeiter erhalten während der gesamten Altersteilzeit-Phase die Hälfte ihres bisherigen Entgelts sowie zusätzliche Aufstockungsbeträge (inkl. Arbeitgeberbeiträgen zur gesetzlichen Rentenversicherung). Die Dauer der Altersteilzeit beträgt dabei höchstens sechs Jahre.

Die Bewertung der Rückstellungen für Altersteilzeit erfolgt unter Zugrundelegung eines Rechnungszinssatzes von –0,24 % p. a. (2018: 0,02 % p. a.) und auf der Grundlage der Richttafeln 2018 G von Prof. Dr. Klaus Heubeck nach versicherungsmathematischen Grundsätzen. Die Rückstellungen für Altersteilzeit wurden für zum Bilanzstichtag bereits abgeschlossene Vereinbarungen

gebildet. Sie enthalten Aufstockungsbeträge und bis zum Bilanzstichtag aufgelaufene Erfüllungsrückstände der Gesellschaft. Die für das Geschäftsjahr 2020 erwarteten Zahlungen aus den Rückstellungen für Altersteilzeit betragen TEUR 671.

Rückstellungen für Garantien

Die Garantierückstellungen enthalten Rückstellungen zum einen aufgrund konkreter Sachverhalte, bei denen eine endgültige Einigung noch nicht erzielt wurde, zum anderen aufgrund von Erfahrungswerten (Reklamationsquote, Schadenshöhe etc.). Zukünftige Preissteigerungen werden, sofern wesentlich, bei der Ermittlung berücksichtigt.

Rückstellungen für Abfindungen

Die Rückstellungen für Abfindungen enthalten erwartete Abfindungszahlungen für Mitarbeiter der NORMA Group aus Einzelsachverhalten, bei denen eine endgültige Einigung noch

nicht erzielt wurde. Die Rückstellungen werden voraussichtlich innerhalb des folgenden Geschäftsjahres zur Auszahlung kommen und sind unter den kurzfristigen Rückstellungen ausgewiesen.

Sonstige personalbezogene Rückstellungen

Die sonstigen personalbezogenen Rückstellungen stellen sich wie folgt dar:

Rückstellungen – Sonstige personalbezogene Rückstellungen

T129

in TEUR	Anhang	31. Dez. 2019			31. Dez. 2018		
		Summe	davon kurzfristig	davon langfristig	Summe	davon kurzfristig	davon langfristig
LTI – Vorstand		59	59	0	706	617	89
LTI – Führungskräfte	(25)	2.271	348	1.923	2.982	852	2.130
STI – Vorstand		2.198	2.198	0	1.706	1.706	0
Matching-Stock-Programm (MSP)	(25)	833	347	486	948	268	680
NORMA-VA-Bonus		913	913	0	1.256	1.256	0
Rückstellungen für Jubiläen		1.203	0	1.203	1.098	0	1.098
Sonstige personalbezogene Rückstellungen		1.427	844	583	1.007	801	206
		8.904	4.709	4.195	9.703	5.500	4.203

Der LTI für die Vorstandsmitglieder setzt sich aus zwei unterschiedlichen langfristigen variablen Vergütungsbestandteilen zusammen. Die variable Vergütung ist in Abhängigkeit vom Zeitpunkt des Dienstantritts der Vorstandsmitglieder unterschiedlich gestaltet. Bei den vor 2015 eingetretenen Vorständen besteht sie aus einer EBITA-Komponente und einer operativen Free-Cashflow-Komponente vor externer Verwendung (FCF), die über einen Zeitraum von drei Jahren betrachtet werden (Performancezeitraum). Für jedes Jahr beginnt ein neuer dreijähriger Performancezeitraum. Beide Komponenten errechnen sich nach dem Grundsatz, dass der im Performancezeitraum tatsächlich erreichte Durchschnittswert des jährlichen bereinigten EBITA- und FCF-Werts mit dem jeweils im Dienstvertrag

festgelegten bereinigten EBITA-Bonusprozentsatz bzw. dem FCF-Bonusprozentsatz multipliziert wird. Im Rahmen einer Erfolgsmessung werden im zweiten Schritt der Ist-Wert einer Komponente mit der vom Aufsichtsrat gebilligten mittelfristigen Planung der Gesellschaft (Mid-Term-Plan) verglichen und Anpassungen des LTI vorgenommen. Dieser LTI ist auf das 2,5-Fache des Betrags begrenzt, der sich auf Basis der Planwerte nach dem gültigen Mid-Term-Plan der Gesellschaft ergeben würde. Unterschreitet der Ist-Wert den Planwert, wird dieser LTI linear, bis hin zu einer Reduzierung auf EUR 0, gemindert, wenn die Planziele im 3-Jahres-Zeitraum signifikant verfehlt werden. Bezüglich der Höhe der zukünftigen Abflüsse bestehen aufgrund der Orientierung der variablen Vergütung an den zukünftigen

Ergebnissen der Gruppe Unsicherheiten. Teile der langfristigen Vergütungskomponente werden im 1. Halbjahr des folgenden Geschäftsjahres zur Auszahlung kommen und sind unter den kurzfristigen Rückstellungen ausgewiesen.

Bei Dienstantritt ab dem Geschäftsjahr 2015 besteht die variable Vergütung des Vorstands aus dem NORMA-Value-Added-Bonus. Diese langfristige variable Vergütung für Vorstände, die nicht am MSP teilnehmen, stellt einen Bestandteil der auf eine nachhaltig positive Unternehmensentwicklung ausgerichteten variablen Vergütung des Vorstands dar und schafft einen langfristig angelegten Anreiz für den Vorstand, sich für den Erfolg der Gesellschaft einzusetzen. Dieser LTI ist eine auf der Wertentwicklung des Konzerns basierende Wertsteigerungsprämie. Der Vorstand erhält einen Prozentsatz der berechneten Wertsteigerung. Der NORMA-Value-Added-Bonus wird zu Beginn eines dreijährigen Performance-Zeitraums ausgelobt und entspricht dem Prozentsatz der durchschnittlichen Wertsteigerung aus den drei folgenden Geschäftsjahren. Die jährliche Wertsteigerung berechnet sich aus der folgenden Formel:

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

Die Berechnung der ersten Komponente erfolgt auf Basis des (bereinigten) Konzernergebnisses vor Ertragsteuern und Zinsen (Konzern-EBIT) des Geschäftsjahres sowie der durchschnittlichen Konzernsteuerquote (s). Die zweite Komponente errechnet sich aus dem Konzernkapitalkostensatz (WACC) multipliziert mit dem investierten Kapital. Der Konzernkapitalkostensatz (WACC) ergibt sich aus dem Basiszins, der Marktrisikoprämie und dem Beta-Faktor. Der Basiszinssatz wird dabei aus den Zinsstrukturdaten der Deutschen Bundesbank (Drei-Monats-Durchschnitt – 1. Oktober bis 31. Dezember) abgeleitet. Die Marktrisikoprämie stellt die Differenz zwischen der erwarteten Rendite eines risikobehafteten Marktportfolios und dem risikofreien Zinssatz dar, NORMA greift für die Festlegung dieser auf die Empfehlung des Institutes der Wirtschaftsprüfer (IDW) zurück. Der Beta-Faktor stellt das

individuelle Risiko einer Aktie im Vergleich zu einem Marktindex dar. Er wird zunächst als Durchschnittswert der unverschuldeten Beta-Faktoren der Vergleichsunternehmen (Peer Group) ermittelt und im Anschluss an die NORMA individuelle Kapitalstruktur angepasst. Der Eigenkapitalkostensatz ergibt sich aus der Addition des risikofreien Zinssatzes und des gewichteten Länderrisikos der NORMA Group mit dem Produkt aus der Markttrisiko prämie und des verschuldeten Beta-Faktors der Peer Group. Der für die Berechnung des Fremdkapitalkostensatzes verwendete Renditezuschlag (Credit Spread) wurde auf Basis von Konditionen der aktuellen externen Finanzierung der NORMA Group ermittelt. Das investierte Kapital errechnet sich aus dem Konzerneigenkapital zuzüglich der Nettofinanzverbindlichkeiten zum 1. Januar des Geschäftsjahres. Der NORMA-Value-Added-Bonus ist auf maximal ein festes Jahresgehalt begrenzt. 75 % bzw. 90 % des auf diesen LTI entfallenden Betrags werden dem jeweiligen Vorstandsmitglied im Folgejahr ausgezahlt. Mit den restlichen 25 % bzw. 10 % des auf diesen LTI entfallenden Betrags erwirbt die Gesellschaft Aktien der NORMA Group SE im Namen und auf Rechnung des jeweiligen Vorstandsmitglieds. Alternativ kann die Gesellschaft diesen Restbetrag an den Vorstand auszahlen. Der Vorstand verpflichtet sich in diesem Fall, innerhalb von 120 Tagen nach der den Jahresabschluss feststellenden Aufsichtsratssitzung für diesen Restbetrag Aktien der NORMA Group SE zu erwerben. Das Vorstandsmitglied darf vor Ablauf von vier Jahren nicht über die Aktien verfügen. Dividenden und Bezugsrechte stehen dem Vorstandsmitglied frei zur Verfügung. Tritt ein Vorstandsmitglied im laufenden Geschäftsjahr in die Dienste der Gesellschaft ein oder ist es nicht für volle zwölf Monate in einem Geschäftsjahr für die Gesellschaft tätig, so wird der LTI anteilig (pro rata temporis) gekürzt. Bei Beendigung des Dienstvertrags kann ein Vorstandsmitglied erst zwölf Monate nach Beendigung über die Aktien verfügen. Mit Beendigung der Organstellung auf Wunsch des Vorstands oder aus wichtigem Grund entfallen künftig fällige Ansprüche auf die variablen Vergütungsbestandteile dieses LTI.

Die LTI-Führungskräfte-Rückstellung besteht aus einer aktienkursbasierten variablen Vergütung und ist unter → [ANHANGANGABE 25. „AKTIENBASIERTE VERGÜTUNG“](#) näher erläutert.

Der STI-Vorstand ergibt sich aus einer kurzfristigen variablen Vergütungskomponente für die Mitglieder des Vorstands. Weiterführende Informationen hierzu können dem → [VERGÜTUNGSBERICHT](#) entnommen werden.

Die Rückstellung für das Matching-Stock-Programm (MSP) für den Vorstand der NORMA Group beträgt zum 31. Dezember 2019 TEUR 833 (2018: TEUR 948). Im Geschäftsjahr 2019 kam es zu keiner Auszahlung für ausgeübte Optionsrechte (2018: Auszahlung für die Tranche 2014 in Höhe von TEUR 2.468) → [ANHANGANGABE 25. „AKTIENBASIERTE VERGÜTUNG“](#)

Die Bewertung der Rückstellungen für Jubiläen erfolgte unter Zugrundelegung eines Rechnungszinssatzes von 0,57 % p. a. und auf der Grundlage der Richttafeln 2018 G von Prof. Dr. Klaus Heubeck nach versicherungsmathematischen Grundsätzen.

Die sonstigen personalbezogenen Rückstellungen beinhalten im Wesentlichen zu entrichtende Lohnsteuer- und Sozialversicherungsbeiträge im Ausland.

Sonstige nicht personalbezogene Rückstellungen

Die Rückstellung für ausstehende Rechnungen in Höhe von TEUR 969 (2018: TEUR 1.012) beinhalten erwartete Verpflichtungen für die Prüfungs- und Beratungsdienstleistungen. Es bestehen Unsicherheiten bezüglich der Höhe und des Zeitpunkts der Abflüsse. Es wird erwartet, dass diese innerhalb von einem Jahr zu Auszahlungen führen.

Die sonstigen Rückstellungen beinhalten unter anderem Verpflichtungen aus sonstigen Steuern.

28. Sonstige nicht finanzielle Verbindlichkeiten

Die sonstigen nicht finanziellen Verbindlichkeiten stellen sich wie folgt dar:

Sonstige nicht finanzielle Verbindlichkeiten		T130
in TEUR	31. Dez. 2019	31. Dez. 2018
Langfristig		
Zuwendungen der öffentlichen Hand	266	391
Sonstige Schulden	90	40
	356	431
Kurzfristig		
Zuwendungen der öffentlichen Hand	1.230	1.068
Steuerschulden (ohne Ertragsteuern)	2.119	2.398
Schulden aus Sozialversicherung	4.484	4.521
Personalbezogene Schulden (z. B. Urlaub, Boni, Prämien)	28.118	18.671
Sonstige Schulden	714	326
	36.665	26.984
Sonstige nicht finanzielle Verbindlichkeiten	37.021	27.415

Der Anstieg im Bereich der Personalbezogenen Schulden hängt im Wesentlichen mit dem Anstieg der Verbindlichkeiten aus Bonuszahlungen für Mitarbeiter und ausstehenden Abfindungszahlungen im Zusammenhang mit dem Rightsizing-Programm zusammen.

Die NORMA Group hat Zuwendungen der öffentlichen Hand erhalten, wobei TEUR 1.496 noch nicht vereinnahmt wurden. Diese setzen sich zusammen aus Zuwendungen durch in bar gewährte Fördermittel sowie die Überlassung eines Grundstücks. Die Zuwendungen sind unter anderem an Investitionen, die Einstellung von Mitarbeitern und die Ausstattung mit Eigenkapital der betroffenen lokalen Gesellschaften gebunden. Die NORMA Group vereinnahmt die Zuwendungen ertragswirksam in der Periode, in der die Aufwendungen anfallen. Im Geschäftsjahr 2019 wurden TEUR 606 vereinnahmt (2018: TEUR 603).

Sonstige Angaben

29. Angaben zur Konzern-Kapitalflussrechnung

In der Kapitalflussrechnung wird unterschieden zwischen Zahlungsströmen aus der betrieblichen Tätigkeit, der Investitionstätigkeit und der Finanzierungstätigkeit.

Ausgehend vom Periodenergebnis wird der Cashflow aus der betrieblichen Tätigkeit indirekt abgeleitet. Das Periodenergebnis wird um die nicht zahlungswirksamen Abschreibungen, um die im Cashflow aus der Investitions- oder Finanzierungstätigkeit zugeordneten Aufwendungen sowie um sonstige nicht zahlungswirksame Aufwendungen und Erträge korrigiert. Im Mittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit in Höhe von TEUR 137.083 (2018: TEUR 130.843) werden die Veränderungen des Umlaufvermögens, der Rückstellungen und der Verbindlichkeiten (ohne Verbindlichkeiten im Zusammenhang mit der Finanzierungstätigkeit) dargestellt.

Wie im Vorjahr nimmt die Gesellschaft an einem Reverse-Factoring-Programm, an einem Factoring-Programm sowie an einem ABS-Programm teil. Die im Reverse-Factoring-Programm befindlichen Verbindlichkeiten werden unter den Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnlichen Schulden ausgewiesen. Zum 31. Dezember 2019 sind Verbindlichkeiten in Höhe von TEUR 21.335 (31. Dez. 2018: TEUR 19.200) aus Reverse-Factoring-Programmen erfasst. → ANHANGANGABE 21. (E) „FINANZIELLE VERBINDLICHKEITEN UND NETTOVERSCHULDUNG“ Die Zahlungsströme aus dem Reverse-Factoring-, dem Factoring- und dem ABS-Programm sind unter dem Cashflow aus betrieblicher Tätigkeit dargestellt, da dies dem wirtschaftlichen Gehalt der Transaktionen entspricht.

Der Gesamtbetrag der innerhalb des Factoring- und ABS-Programms veräußerten Forderungen aus Lieferungen und Leistungen kann der → ANHANGANGABE 21. (B) „ZUR ÜBERTRAGUNG

VORGESEHENE UND ÜBERTRAGENE FORDERUNGEN AUS LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN“ entnommen werden.

Der Mittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit enthält Auszahlungen für aktienbasierte Vergütungen in Höhe von TEUR 1.045 (2018: TEUR 3.513), die im aktuellen Geschäftsjahr aus der Barvergütung des Long-Term-Incentive-Plan (LTI) für Mitarbeiter der NORMA Group resultieren (2018: Barvergütung 2014er-Tranche des MSP sowie aus dem LTI für Mitarbeiter der NORMA Group).

Die im Mittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit enthaltene Korrektur für Aufwendungen aus der Bewertung von Sicherungsderivaten in Höhe von TEUR 73 (2018: Aufwendungen in Höhe von TEUR 436) bezieht sich auf die ergebniswirksam erfasste Zeitwertänderung von Fremdwährungsderivaten, die der Finanzierungstätigkeit zugeordnet sind.

Die korrigierten sonstigen nicht zahlungswirksamen Erträge (-) / Aufwendungen (+) beinhalten Erträge aus der Währungsumrechnung externer Finanzierungsverbindlichkeiten sowie konzerninterner monetärer Posten in Höhe von TEUR – 341 (2018: TEUR – 716).

Des Weiteren beinhalten die zahlungsunwirksamen Erträge (-) / Aufwendungen (+) im Geschäftsjahr 2019 zahlungsunwirksame Zinsaufwendungen aus der Anwendung der Effektivzinsmethode in Höhe von TEUR 356 (2018: TEUR 303).

Die Cashflows aus gezahlten Zinsen werden unter den Cashflows aus der Finanzierungstätigkeit ausgewiesen.

Die Cashflows aus der Investitionstätigkeit beinhalten Nettozahlungsabflüsse aus der Beschaffung und der Veräußerung langfristiger Vermögenswerte in Höhe von TEUR 57.033 (2018:

TEUR 59.711). Darin enthalten ist die Veränderung von Verbindlichkeiten für den Erwerb von immateriellen Vermögenswerten und Sachanlagen in Höhe von TEUR 2.941 (2018: TEUR – 2.412). Von den im Geschäftsjahr getätigten Investitionen für Sachanlagen sowie immateriellen Vermögenswerten in Höhe von TEUR 54.843 (2018: TEUR 63.255) beziehen sich TEUR 33.009 (2018: TEUR 42.793) auf Ausgaben für die Erweiterung der betrieblichen Kapazität und TEUR 21.834 (2018: TEUR 20.462) auf Ausgaben für die Erhaltung sowie für die Verbesserung der betrieblichen Kapazität bzw. Abläufe.

Darüber hinaus sind im Vorjahr Nettoauszahlungen für Akquisitionen in Höhe von TEUR – 69.797 enthalten. Diese betreffen die im Geschäftsjahr 2018 erfolgten Akquisitionen von Kimplas und Statek sowie aus Zahlungen in Verbindung mit dem im 2. Quartal 2017 erworbenen Unternehmen Fengfan.

Die Cashflows aus der Finanzierungstätigkeit enthalten Auszahlungen für Dividenden an die Aktionäre der NORMA Group SE in Höhe von TEUR 35.049 (2018: TEUR 33.456), für Zinsen (2019: TEUR 15.070, inklusive der Zinszahlungen aus Leasingverbindlichkeiten in Höhe von TEUR 1.260; 2018: TEUR 13.676) sowie Auszahlungen aus Derivaten in Höhe von TEUR 83 (2018: Auszahlungen in Höhe von TEUR 409).

Des Weiteren werden die Nettoauszahlungen von Darlehen in Höhe von TEUR 32.936 (2018: Nettoeinzahlungen in Höhe von TEUR 64.734) → ANHANGANGABE 5 (C) „LIQUIDITÄTSRISIKO“, ausgeschüttete Dividenden an Minderheitsgesellschafter in Höhe von TEUR 43 (2018: TEUR 134), Rückzahlung von Verbindlichkeiten aus ABS und Factoring in Höhe von TEUR 791 (2018: Einzahlung in Höhe von TEUR 15.467) und die Rückzahlung von Leasingverbindlichkeiten in Höhe von TEUR 10.058 (2018: Rückzahlung von Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing TEUR 123) unter dem Cashflow aus der

Finanzierungstätigkeit ausgewiesen. → [ANHANGANGABE 20. „LEASINGVERHÄLTNISSE, UND 21. \(E\) „FINANZIELLE VERBINDLICHKEITEN UND NETTOVERSCHULDUNG“](#)

Im Vorjahreszeitraum sind zudem Auszahlungen für den Erwerb von Anteilen an einem Tochterunternehmen aus dem Erwerb von nicht beherrschenden Anteilen in Höhe von TEUR 1.121 Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit enthalten.

Die Veränderungen der Bilanzposten, die in der Kapitalflussrechnung dargestellt werden, sind nicht unmittelbar aus der Bilanz ableitbar, da Effekte aus der Währungsumrechnung (Translation) nicht zahlungswirksam sind und Effekte aus Konsolidierungskreisänderungen direkt im Mittelabfluss aus der Investitionstätigkeit dargestellt werden.

Die Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente umfassten zum 31. Dezember 2019 Barmittel und Sichteinlagen in Höhe von TEUR 174.918 (31. Dez. 2018: TEUR 185.870) sowie Zahlungsmitteläquivalente in Höhe von TEUR 4.803 (31. Dez. 2018: TEUR 4.522).

Zahlungsmittel in Serbien, China, Indien, Russland, Brasilien und Malaysia (31. Dez. 2019: TEUR 43.364; 31. Dez. 2018: TEUR 29.999) können aufgrund von Kapitalverkehrsbeschränkungen derzeit nicht ausgeschüttet werden.

Überleitung der Bewegungen der Schulden auf die Cashflows aus Finanzierungstätigkeiten

Die folgende Tabelle stellt die Überleitung von den Eröffnungsbilanzwerten für die auf Finanzierungstätigkeiten zurückzuführenden Schulden auf die betreffenden Schlussbilanzwerte sowie Finanzierungstätigkeiten, die zu Veränderungen des Eigenkapitals geführt haben, dar.

Überleitung der Bewegungen der Vermögenswerte und Schulden auf die Cashflows aus Finanzierungstätigkeiten

T131

in TEUR	Anhang	Finanzverbindlichkeiten				Zur Sicherung von Finanzverbindlichkeiten gehaltene Derivate (Vermögenswerte [-] Schulden [+])			Eigenkapital			Gesamt
		Kurzfr. Darlehensverbindlichkeiten	Langfr. Darlehensverbindlichkeiten	Ausleihungen aus ABS-/Factoring Programmen	Leasingverbindlichkeiten	Verbindlichkeiten aus einer Option zum Erwerb von Minderheitsanteilen	Zinsswaps – Absicherung von Zahlungsströmen	Fremdwährungsderivate – Absicherung von Zeitwertänderungen	Gewinnrücklagen	Sonstige Rücklagen	Nicht beherrschende Anteile	
Stand zum 31. Dez. 2018		113.332	455.759	15.467	32	1.976	-1.897	-4	356.022	2.517	1.717	944.921
Veränderungen des Cashflows aus Finanzierungstätigkeiten												
Einzahlungen aus Darlehen	(21. (e))	15.000	248.664									263.664
Rückzahlungen von Darlehen	(21. (e))	-114.830	-180.979	-791								-296.600
Einzahlung (+) / Rückzahlung (-) aus Sicherungsderivaten	(21. (f))							-83				-83
Gezahlte Zinsen		-13.774			-1.260		727					-14.307
Rückzahlung von Schulden aus Leasingverhältnissen	(21. (e))				-10.058							-10.058
Gezahlte Dividenden	(24)								-35.049		-43	-35.092
Gesamtveränderung des Cashflows aus der Finanzierungstätigkeit	(29)	-113.604	67.685	-791	-11.318	0	727	-83	-35.049	0	-43	-92.476
Auswirkungen von Wechselkursänderungen		3.031	1.627		-10						-123	4.525
Änderungen des beizulegenden Zeitwerts							1.646	74		-1.645		75
Sonstige Änderungen bezogen auf Schulden						-378						
Zinsaufwendungen		13.712	356		1.260	33			k.A.	-727	k.A.	14.634
Erstanwendung von IFRS 16					34.661							34.661
Neue Leasingverhältnisse					13.970				k.A.	k.A.	k.A.	13.970
Umgliederungen		29.500	-29.500						k.A.	k.A.	k.A.	0
Gesamte sonstige Änderungen, bezogen auf Schulden		43.212	-29.144	0	49.891	33	0	0	k.A.	-727	k.A.	63.265
Gesamte sonstige Änderungen, bezogen auf Eigenkapital	(24)	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.		k.A.	k.A.	54.870	9.705	25	54.870
Stand zum 31. Dez. 2019		45.971	495.927	14.676	38.595	1.631	476	-13	375.843	9.850	1.576	975.180

30. Segmentberichterstattung

Segmentberichterstattung

T132

in TEUR	EMEA		Amerika		Asien-Pazifik		Segmente gesamt		Zentralfunktionen		Konsolidierung		Konzern	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Segmentumsatzerlöse gesamt	523.199	543.126	460.320	451.171	166.639	151.293	1.150.158	1.145.590	26.545	26.554	-76.607	-88.004	1.100.096	1.084.140
davon Umsatzerlöse zwischen den Segmenten	37.229	48.322	9.552	9.657	3.281	3.471	50.062	61.450	26.545	26.554	-76.607	-88.004		
Außenumsatzerlöse	485.970	494.804	450.768	441.514	163.358	147.822	1.100.096	1.084.140	0	0	0	0	1.100.096	1.084.140
Beitrag zum Konzernaußenumsatz	44 %	46 %	41 %	41 %	15 %	13 %	100 %	100 %						
Bereinigter Bruttogewinn ¹	296.828	306.174	257.378	254.089	76.007	67.234	630.213	627.497	k.A.	k.A.	422	-920	630.635	626.577
Bereinigtes EBITDA¹	90.815	95.534	79.606	87.175	28.012	22.977	198.433	205.686	-11.116	-4.025	-89	-297	187.228	201.364
Bereinigte EBITDA-Marge ^{1,2}	17,4 %	17,6 %	17,3 %	19,3 %	16,8 %	15,2 %							17,0 %	18,6 %
Abschreibungen ohne PPA-Abschreibungen ³	-17.201	-13.162	-15.585	-8.886	-7.909	-4.712	-40.695	-26.760	-1.734	-1.422			-42.429	-28.182
Bereinigtes EBITA¹	73.614	82.372	64.021	78.289	20.103	18.265	157.738	178.926	-12.850	-5.447	-89	-297	144.799	173.182
Bereinigte EBITA-Marge ^{1,2}	14,1 %	15,2 %	13,9 %	17,4 %	12,1 %	12,1 %							13,2 %	16,0 %
Vermögenswerte ⁴	632.012	624.446	655.301	649.757	258.943	250.416	1.546.256	1.524.619	301.560	361.153	-333.476	-414.086	1.514.340	1.471.686
Schulden ⁵	204.606	198.342	271.858	291.204	53.732	54.814	530.196	544.360	631.795	671.394	-277.105	-346.509	884.886	869.245
Investitionen	25.003	28.275	18.041	21.103	12.352	11.707	55.396	61.085	1.510	2.170	k.A.	k.A.	56.906	63.255
Anzahl Mitarbeiter ⁶	3.612	3.613	1.735	1.727	1.340	1.160	6.687	6.500	111	114	k.A.	k.A.	6.798	6.614

1_Die Bereinigungen werden in → ANHANGANGABE 7 erläutert.

2_Bezogen auf die Segmentumsatzerlöse.

3_Abschreibungen aus Kaufpreisallokationen.

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

5_Steuern sind in der Spalte „Konsolidierung“ enthalten.

6_Anzahl Mitarbeiter (Durchschnitt).

Die NORMA Group bildet die Segmente des Konzerns nach Regionen. Die berichtspflichtigen Segmente der NORMA Group sind die Regionen Europa, Naher Osten und Afrika (EMEA), Nord-, Mittel- und Südamerika (Amerika) sowie Asien-Pazifik. Die Vision der NORMA Group ist unter anderem auf regionale Wachstumsziele ausgerichtet. In den Vertriebswegen werden regionale und lokale Schwerpunkte gesetzt. Die drei Regionen EMEA, Amerika und Asien-Pazifik verfügen alle über vernetzte regionale und unternehmensübergreifende Organisationen mit unterschiedlichen Funktionen. Aus diesem Grund ist das gruppeninterne Berichts- und Kontrollsystem des Managements regional geprägt. Das Produktportfolio variiert nicht zwischen den Segmenten.

Die Umsatzerlöse werden segmentübergreifend durch den Verkauf von Produkten in den drei Produktkategorien Befestigungsschellen (CLAMP), Verbindungselemente (CONNECT) sowie Fluidsysteme und Steckverbindungen (FLUID) erzielt.

Die NORMA Group bewertet ihre Segmente im Wesentlichen anhand der finanziellen Steuerungsgrößen „bereinigtes EBITDA“ und „bereinigtes EBITA“.

Das bereinigte EBITDA umfasst Umsatzerlöse, Veränderungen der Bestände an Fertigerzeugnissen und unfertigen Erzeugnissen, andere aktivierte Eigenleistungen, Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, sonstige betriebliche Erträge und Aufwendungen sowie Aufwendungen für Leistungen an Arbeitnehmer und wird zur Steuerung um wesentliche Sondereffekte bereinigt. Es wird nach den in der Gesamtergebnisrechnung angewandten Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden ermittelt.

Das bereinigte EBITA umfasst das bereinigte EBITDA abzüglich der Abschreibungen auf Sachanlagen ohne Abschreibungen aus Kaufpreisallokationen.

In den Geschäftsjahren 2019 und 2018 wurden Aufwendungen für Sondereinflüsse bereinigt. Eine Übersicht dieser Bereinigungen und eine Überleitung vom berichteten zum bereinigten Konzernergebnis können der [→ ANHANGANGABE 7 „SONDEREINFLÜSSE“](#) entnommen werden.

Erlöse zwischen den Segmenten werden grundsätzlich zu Preisen erfasst, wie sie auch mit Konzernfremden vereinbart würden.

Das Segmentvermögen umfasst sämtliche Vermögenswerte abzüglich (tatsächlicher und latenter) Ertragsteueransprüche. Die Steuern werden in der Segmentberichterstattung innerhalb der Konsolidierung ausgewiesen. Die Vermögenswerte der Zentralfunktionen beinhalten in erster Linie Zahlungsmittel und Forderungen gegen verbundene Unternehmen.

Die Segmentschulden beinhalten sämtliche Schulden abzüglich (tatsächlicher und latenter) Ertragsteuerschulden. Die Steuern werden in der Segmentberichterstattung innerhalb der Konsolidierung ausgewiesen. Die Segmentvermögenswerte und Segmentschulden werden nach der in der Bilanz angewandten Methode bewertet. Die Schulden der Zentralfunktionen beinhalten im Wesentlichen Finanzverbindlichkeiten.

Die Investitionsausgaben (Segmentinvestitionen) entsprechen den Zugängen zu langfristigen Vermögenswerten (sonstige immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen).

Die latenten und tatsächlichen Ertragsteuern werden in der Segmentberichterstattung innerhalb der Konsolidierung ausgewiesen. Zum 31. Dezember 2019 waren das in den Vermögenswerten TEUR 19.155 (31. Dez. 2018: TEUR 14.256) und in den Schulden TEUR 73.274 (31. Dez. 2018: TEUR 79.679).

Die Außenumsätze nach Land gliedern sich nach dem Sitz der produzierenden Gesellschaft wie folgt:

Außenumsatz nach Land

		T133	
in TEUR		2019	2018
Deutschland		186.834	203.820
USA, Mexiko, Brasilien		450.768	441.514
Übrige Länder		462.494	438.806
		1.100.096	1.084.140

Die langfristigen Vermögenswerte nach Land umfassen langfristige Vermögenswerte abzüglich latenter und tatsächlicher Steueransprüche, derivativer Finanzinstrumente und Anteile an in den Konzernabschluss einbezogenen verbundenen Unternehmen und sind im Folgenden dargestellt.

Langfristige Vermögenswerte nach Land

		T134	
in TEUR		31. Dez. 2019	31. Dez. 2018
Deutschland		134.946	132.109
USA, Mexiko, Brasilien		470.872	449.366
Schweden		48.303	48.501
Übrige Länder		313.776	299.932
Konsolidierung		- 14.595	- 10.401
		953.302	919.507

31. Eventualverbindlichkeiten

In der Gruppe bestehen Eventualverbindlichkeiten im Hinblick auf rechtliche Ansprüche im Rahmen der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit, unter anderem aus Gewährleistungsverpflichtungen.

Die NORMA Group geht nicht davon aus, dass diese Eventualverbindlichkeiten wesentliche nachteilige Effekte auf ihre Geschäftstätigkeit oder wesentliche Schulden zur Folge haben werden.

32. Sonstige finanzielle Verpflichtungen

Kapitalverpflichtungen

Die Investitionsausgaben (Nominalwerte), für die zum Bilanzstichtag vertragliche Verpflichtungen bestehen, die aber noch nicht angefallen sind, betragen:

Kapitalverpflichtungen T135		
in TEUR	31. Dez. 2019	31. Dez. 2018
Sachanlagen	5.386	8.774

Für immaterielle Vermögenswerte bestehen keine wesentlichen Verpflichtungen.

33. Geschäftsvorfälle mit nahestehenden Unternehmen und Personen

Erwerb und Verkauf von Gütern und Dienstleistungen

Im Jahr 2019 und 2018 wurden keine Management-Dienstleistungen von nahestehenden Personen bezogen.

In den Geschäftsjahren 2019 und 2018 erfolgten keine wesentlichen Erwerbe oder Verkäufe von Gütern und Dienstleistungen durch nicht in den Konzernabschluss einbezogene Unternehmen, die Gesellschafter der NORMA Group, das oberste Management oder sonstige nahestehende Unternehmen und Personen.

Vergütung der Mitglieder des Vorstands

Die Vergütung der Mitglieder des Vorstands nach IFRS stellt sich wie folgt dar:

Vergütung der Mitglieder des Vorstands nach IFRS T136		
in TEUR	2019	2018
Kurzfristig fällige Leistungen	3.458	3.989
Andere langfristig fällige Leistungen	0	10
Leistung nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses	902	763
Anteilsbasierte Vergütung	- 31	- 526
Gesamtvergütung nach IFRS	4.329	4.164

Im Geschäftsjahr 2019 wurden des Weiteren Leistungen aus Anlass der Beendigung des Arbeitsverhältnisses in Höhe von TEUR 1.480 (2018: TEUR 298) erfasst.

Die Rückstellungen für Vergütungen der Mitglieder des Vorstands können der folgenden Tabelle entnommen werden:

Rückstellungen für Vergütungen der Mitglieder des Vorstands T137			
in TEUR	Anhang	31. Dez. 2019	31. Dez. 2018
LTI – Vorstand	(27)	59	706
STI – Vorstand	(27)	2.198	1.706
Matching-Stock-Programm (MSP)	(25)	833	948
NORMA-VA-Bonus	(27)	913	1.256
Gesamt		4.003	4.616

Details zu den einzelnen Rückstellungen können den jeweiligen Anhangangaben entnommen werden.

Neben diesen Rückstellungen bestehen Pensionsverpflichtungen gegenüber dem Vorstand. Der Barwert der leistungsorientierten Pensionsverpflichtungen für den zum 31. Dezember 2019 aktiven Vorstand belief sich auf TEUR 4.114 (31. Dez. 2018: TEUR 1.776). → ANHANGANGABE 26 „PENSIONSVERPFLICHTUNGEN“

Details zur Vergütung der Vorstände können dem → VERGÜTUNGSBERICHT S. 103 entnommen werden.

34. Zusätzliche Anhangangaben nach § 315E Abs. 1 Handelsgesetzbuch (HGB)

Vergütung der Organe

Im Geschäftsjahr 2019 stellte sich die Vergütung des Vorstands und des Aufsichtsrats wie folgt dar:

Vergütung der Organe T138		
in TEUR	2019	2018
Gesamt Vorstand	3.458	3.989
Gesamt Aufsichtsrat	488	446
	3.946	4.435

Im Geschäftsjahr 2019 wurden des Weiteren Leistungen aus Anlass der Beendigung des Arbeitsverhältnisses in Höhe von TEUR 1.480 erfasst.

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

Vergütung der Mitglieder des Vorstands

T139

in TEUR	Dr. Michael Schneider		Dr. Friedrich Klein (ab 1. Okt. 2018)		Bernd Kleinhens (bis 31. Juli 2019)		John Stephenson (bis 31. Jan. 2018)		Gesamt	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Erfolgsunabhängige Komponenten	423	387	334	83	310	524	0	24	1.067	1.018
Erfolgsabhängige Komponenten	572	590	409	106	572	1.011	0	0	1.553	1.707
Langfristige Anreizwirkung	438	591	219	74	181	591	0	8	838	1.264
Gesamtvergütung	1.433	1.568	962	263	1.063	2.126	0	32	3.458	3.989

Im Geschäftsjahr 2019 wurden zudem Aufwendungen für Herrn Kleinhens im Zusammenhang mit der Beendigung seiner Tätigkeit im laufenden Geschäftsjahr in Höhe von TEUR 1.480 (2018: TEUR 298 Aufwendungen für Herrn Deggim im Zusammenhang mit der Beendigung seiner Tätigkeit) erfasst.

Neben diesen Aufwendungen wurden im Geschäftsjahr 2019 die folgenden Aufwendungen aus leistungsorientierten Pensionsverpflichtungen erfasst → [ANHANGANGABE 26](#) „PENSIONSVERPFLICHTUNGEN“:

§ 314 Abs. 1 Nr. 6A Satz 6 HGB: Leistungen für den Fall der regulären Beendigung der Tätigkeit

T140

in TEUR	Dr. Michael Schneider		Dr. Friedrich Klein (ab 1. Okt. 2018)		Bernd Kleinhens (bis 31. Juli 2019)		Gesamt	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Barwert der Leistung	1.843	1.005	367	53	k.A.	371	2.210	1.429
aufgewendeter / zurückgestellter Betrag	838	526	314	53	277	371	1.429	950

Der Anwartschaftsbarwert sämtlicher Pensionszusagen gegenüber früheren Vorstandsmitgliedern und deren Hinterbliebenen betrug zum 31. Dezember 2019 TEUR 847 (2018: TEUR 0).

Honorar des Abschlussprüfers

Im Geschäftsjahr 2019 wurden folgende Honorare für den Abschlussprüfer PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Frankfurt am Main, im Aufwand erfasst:

Honorar des Abschlussprüfers

T141

in TEUR	2019	2018
Abschlussprüfungsleistungen	603	662
Andere Bestätigungsleistungen	35	38
Sonstige Leistungen	37	116
	675	816

Neben der Abschlussprüfung hat der Abschlussprüfer Bestätigungsleistungen für Financial Covenants erbracht. In den sonstigen Leistungen ist die Prüfung der nichtfinanziellen Erklärung enthalten.

Anzahl der Mitarbeiter

Die durchschnittliche Anzahl der Mitarbeiter nach Gruppen stellt sich wie folgt dar:

Durchschnittliche Anzahl der Mitarbeiter		
Anzahl	2019	2018
Direkte Mitarbeiter	3.291	3.226
Indirekte Mitarbeiter	1.294	1.239
Gehaltsempfänger	2.213	2.149
	6.798	6.614

Direkte Mitarbeiter sind Mitarbeiter, die direkt in den Produktionsprozess involviert sind. Die Anzahl fluktuiert direkt mit dem Output-Level. Indirekte Mitarbeiter sind nicht direkt, sondern nur unterstützend am Produktionsprozess beteiligt. Gehaltsempfänger sind Mitarbeiter, die in administrativen und generellen Funktionen oder im Verkauf tätig sind.

Konsolidierungskreis

Name und Sitz sowie der Anteil am Kapital der Tochterunternehmen, d. h. der im Konzernabschluss einbezogenen Unternehmen gemäß § 313 Abs. 2 Nr. 1 HGB, sind in der Aufstellung in → ANHANGANGABE 4 „KONSOLIDIERUNGSKREIS“ aufgeführt.

Gewinnverwendungsvorschlag

Der Vorstand und Aufsichtsrat der NORMA Group SE schlagen der Hauptversammlung vor, die vom 14. Mai 2020 auf den 30. Juni 2020 verlegt wurde, die Dividende für das Geschäftsjahr 2019 auszusetzen. Dieser Vorschlag berücksichtigt die im Zusammenhang mit COVID-19 angepasste Prognose für das Geschäftsjahr 2020.

Entsprechenserklärung zum Deutschen Corporate Governance Kodex (§ 161 AktG)

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

WWW.NORMAGROUP.COM/CORP/DE/INVESTOREN/

35. Inanspruchnahme von § 264 Abs. 3 HGB

Die folgenden inländischen Tochtergesellschaften haben für das Geschäftsjahr 2019 von der Befreiungsvorschrift des § 264 Abs. 3 HGB Gebrauch gemacht:

- NORMA Group Holding GmbH, Maintal
- NORMA Distribution Center GmbH, Marsberg
- NORMA Germany GmbH, Maintal
- NORMA Verwaltungs GmbH, Maintal
- STATEK Stanzereitechnik GmbH, Maintal

36. Ereignisse nach dem Bilanzstichtag

Die globale Ausbreitung des neuartigen COVID-19 hat in den ersten Wochen und Monaten des Geschäftsjahres 2020 kontinuierlich zugenommen. Die in dem vorliegenden Konzernlagebericht erstellte Prognose wurde vor der drastischen Ausbreitung des COVID-19 erstellt und damit zu einem Zeitpunkt, zu dem die wirtschaftlichen Auswirkungen des Virus noch nicht reflektiert werden konnten. Vor diesem Hintergrund bestehen merkliche Unsicherheiten hinsichtlich der sich im weiteren Verlauf des aktuellen Geschäftsjahres ergebenden negativen Auswirkungen auf die künftige gesamtwirtschaftliche Entwicklung. Der Vorstand der NORMA Group geht jedoch davon aus, dass die weitere Ausbreitung, sollte diese Pandemie nicht zeitnah eingedämmt werden können, zu deutlichen Einbußen und negativen Auswirkungen auf die für die NORMA Group relevanten Märkte und somit auch auf die Geschäftsentwicklung der NORMA Group führen wird.

Anlagen zum Konzernanhang

Stimmrechtsmitteilungen

Gemäß § 160 Abs. 1 Nr. 8 AktG sind Angaben über das Bestehen von Beteiligungen zu machen, die nach § 33 Abs. 1 oder Abs. 2 des Wertpapierhandelsgesetzes (WpHG) dem Unternehmen mitgeteilt worden sind.

Der folgenden Tabelle können die Beteiligungen entnommen werden, die der Gesellschaft bis zum 9. März 2020 mitgeteilt wurden. Die Angaben wurden jeweils der zeitlich letzten Mitteilung eines Meldepflichtigen an die Gesellschaft entnommen. Es wird darauf hingewiesen, dass die Angaben zu der Beteiligung in Prozent und in Stimmrechten zwischenzeitlich überholt sein können.

Sämtliche Veröffentlichungen durch die Gesellschaft über Mitteilungen von Beteiligungen im Berichtsjahr und darüber hinaus stehen auf der Homepage der NORMA Group WWW.NORMAGROUP.COM/CORP/DE/INVESTOREN/ zur Verfügung.

Stimmrechtsmitteilungen

T143

Meldepflichtiger	Erreichen der Stimmrechtsanteile	Berührte oder überschrittene Meldeschwelle	Beteiligung in %	Beteiligung in Stimmrechten	Zurechnung gemäß WpHG
Allianz Global Investors GmbH, Frankfurt am Main, Deutschland ¹	18.02.2020	über 15 %	15,20 %	4.843.141	§ 33, 34 WpHG
T. Rowe Price International Ltd, London, Großbritannien ²	11.02.2020	über 5 %	5,01 %	1.596.572	§ 33, 34 WpHG
T. Rowe Price International Discovery Fund, Baltimore, Maryland, USA ²	05.02.2020	über 3 %	3,08 %	982.752	§ 33, 34 WpHG
BNP Paribas Asset Management Holding S.A., Paris, Frankreich	04.02.2020	unter 3 %	0,00 %	0	§ 33, 34 WpHG
BNP Paribas Asset Management France S.A.S., Paris, Frankreich	04.02.2020	über 3 %	3,90 %	1.242.634	§ 33, 34 WpHG
Allianz Global Investors Fund SICAV, Senningerberg, Luxemburg ¹	19.07.2019	über 3 %	3,30 %	1.050.330	§ 33, 34 WpHG
AXA S.A., Paris, Frankreich	25.06.2019	unter 3 %	2,99 %	953.618	§ 33, 34 WpHG
Ministry of Finance on behalf of the State of Norway, Oslo, Norwegen ³	13.05.2019	unter 3 %	2,68 %	852.437	§ 33, 34 WpHG
Atlantic Value General Partner Limited, London, Großbritannien	03.05.2019	über 3 %	3,10 %	986.195	§ 33, 34 WpHG
The Capital Group Companies, Inc., Los Angeles, Kalifornien, USA	03.04.2019	unter 3 %	2,85 %	907.240	§ 33, 34 WpHG
Threadneedle Management Luxembourg SA, Bertrange, Luxemburg ⁴	28.02.2019	über 5 %	5,004 %	1.594.389	§ 33, 34 WpHG
Impax Asset Management Group plc, London, Großbritannien	12.02.2019	über 5 %	5,08 %	1.617.656	§ 33, 34 WpHG
Allianz SE, München, Deutschland	25.10.2018	über 3 %	3,04 %	968.681	§ 33, 34 WpHG

1_In den 15,20 % der Allianz Global Investors GmbH (Frankfurt/Main, Deutschland) sind die 3,30 % des selbstständig Meldepflichtigen Allianz Global Investors Fund SICAV (Sennigerberg, Luxemburg) enthalten.

2_In der Betrachtung der gesamten Unternehmenskette hält T. Rowe Price Group Inc. (Baltimore, USA) über ihre Tochterunternehmen T. Rowe Price International Ltd (London, Großbritannien) und T. Rowe Price International Funds bzw. T. Rowe Price International Discovery Funds (beide Baltimore, USA) 5,01 %.

3_The Ministry of Finance on behalf of the State of Norway hält 2,68 % direkte Stimmrechtsanteile sowie 0,51 % indirekte Stimmrechte über Instrumente und somit insgesamt 3,18 %.

4_In der Betrachtung der gesamten Unternehmenskette hält Ameriprise Financial Inc. (Wilmington, USA) insgesamt 8,35 %. Dabei halten die beiden Tochterunternehmen Threadneedle Asset Management Limited (London, Großbritannien) und Threadneedle Management Luxembourg SA (Bertrange, Luxemburg) 6,79 % bzw. 5,004 %.

Organe der NORMA Group SE

Mitglieder des Vorstands

Dr. Michael Schneider

Diplom-Kaufmann,

Vorstandsvorsitzender (CEO), seit 14. November, 2019 und Finanzvorstand (CFO), seit 14. November 2019 interimistisch

- Mitglied des Aufsichtsrats der Leitwerk AG, Appenweier, Deutschland
- Mitglied des Aufsichtsrats der accuris AG, München, Deutschland

Dr. Friedrich Klein

Diplom-Ingenieur

Mitglied des Vorstands (COO), seit 1. Oktober 2018

Bernd Kleinhens

Diplom-Ingenieur,

Vorstandsvorsitzender (CEO) bis 31. Juli 2019

Mitglieder des Aufsichtsrats

Lars M. Berg (Vorsitzender)

- Berater
- Vorsitzender des Aufsichtsrats der Greater Than AB, Stockholm, Schweden (börsennotiert)

Erika Schulte (stellv. Vorsitzende)

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

Rita Forst

- Beraterin
- Mitglied des Aufsichtsrats (Non-Executive Director) der AerCap Holdings N.V., Dublin, Irland (börsennotiert) – seit April 2019
- Mitglied des Beirats der Joh. Winklhofer Beteiligungs GmbH & Co. KG, München, Deutschland (nicht börsennotiert)
- Mitglied des Aufsichtsrats der ElringKlinger AG, Dettingen an der Erms, Deutschland (börsennotiert)
- Mitglied des Beirats der Westport Fuel Systems Inc., Vancouver, Kanada (börsennotiert)
- Mitglied des Beirats der Metalsa, S.A. de C.V., Monterrey, Mexiko (nicht börsennotiert) – bis Mai 2019

Günter Hauptmann

- Berater
- Mitglied des Beirats der Moon TopCo GmbH, Poing, Deutschland (nicht börsennotiert)

Dr. Knut J. Michelberger

- Berater
- Mitglied des Supervisory Boards (raad van commissarissen) der Weener Plastics Group, Ede, Niederlande (nicht börsennotiert)
- Mitglied des Beirats (stellvertretender Vorsitzender) der Racing TopCo GmbH, Troisdorf, Deutschland (nicht börsennotiert)
- Mitglied des Beirats der Kaffee Partner Holding GmbH, Osnabrück, Deutschland (nicht börsennotiert)
- Mitglied des Beirats der Tegimus Holding GmbH, Frankfurt, Deutschland (nicht börsennotiert)
- Mitglied des Beirats der Moon TopCo GmbH, Poing, Deutschland (nicht börsennotiert)
- Mitglied des Beirats der Rena Technologies GmbH, Gütenbach, Deutschland (nicht börsennotiert) – bis Januar 2019

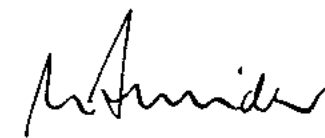
Mark Wilhelms

- Finanzvorstand der Stabilus SA, Luxemburg
- Keine weiteren Mandate in Aufsichtsräten oder vergleichbaren Gremien

Maintal, den 9. März 2020 / 23. März 2020

NORMA Group SE

Der Vorstand



Dr. Michael Schneider
Vorstandsvorsitzender (CEO)



Dr. Friedrich Klein
Mitglied des Vorstands (COO)

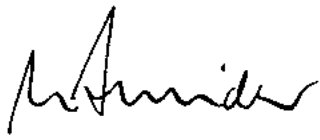
Versicherung der gesetzlichen Vertreter

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

Maintal, den 9. März 2020 / 23. März 2020

NORMA Group SE

Der Vorstand



Dr. Michael Schneider
Vorstandsvorsitzender (CEO)



Dr. Friedrich Klein
Mitglied des Vorstands (COO)

Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers

An die NORMA Group SE, Maintal

Vermerk über die Prüfung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts

Prüfungsurteile

Wir haben den Konzernabschluss der NORMA Group SE, Maintal, und ihrer Tochtergesellschaften (der Konzern) – bestehend aus der Konzernbilanz zum 31. Dezember 2019, der Konzerngesamtergebnisrechnung, der Konzerneigenkapitalveränderungsrechnung und der Konzernkapitalflussrechnung für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2019 sowie dem Konzernanhang, einschließlich einer Zusammenfassung bedeutsamer Rechnungslegungsmethoden – geprüft. Darüber hinaus haben wir den Konzernlagebericht der NORMA Group SE für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2019 geprüft. Die im Abschnitt „Sonstige Informationen“ unseres Bestätigungsvermerks genannten Bestandteile des Konzernlageberichts haben wir in Einklang mit den deutschen gesetzlichen Vorschriften nicht inhaltlich geprüft.

Nach unserer Beurteilung aufgrund der bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnisse

- entspricht der beigefügte Konzernabschluss in allen wesentlichen Belangen den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315e Abs. 1 HGB anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften und vermittelt unter Beachtung dieser Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens- und Finanzlage

des Konzerns zum 31. Dezember 2019 sowie seiner Ertragslage für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2019 und

- vermittelt der beigefügte Konzernlagebericht insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns. In allen wesentlichen Belangen steht dieser Konzernlagebericht in Einklang mit dem Konzernabschluss, entspricht den deutschen gesetzlichen Vorschriften und stellt die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend dar. Unser Prüfungsurteil zum Konzernlagebericht erstreckt sich nicht auf den Inhalt der im Abschnitt „Sonstige Informationen“ genannten Bestandteile des Konzernlageberichts.

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

Grundlage für die Prüfungsurteile

Wir haben unsere Prüfung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts in Übereinstimmung mit § 317 HGB und der EU-Abschlussprüferverordnung (Nr. 537 / 2014; im Folgenden „EU-APrVO“) unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung durchgeführt.

Unsere Verantwortung nach diesen Vorschriften und Grundsätzen ist im Abschnitt „Verantwortung des Abschlussprüfers für die Prüfung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts“ unseres Bestätigungsvermerks weitergehend beschrieben. Wir sind von den Konzernunternehmen unabhängig in Übereinstimmung mit den europarechtlichen sowie den deutschen handelsrechtlichen und berufsrechtlichen Vorschriften und haben unsere sonstigen deutschen Berufspflichten in Übereinstimmung mit diesen Anforderungen erfüllt. Darüber hinaus erklären wir gemäß Artikel 10 Abs. 2 Buchst. f) EU-APrVO, dass wir keine verbotenen Nichtprüfungsleistungen nach Artikel 5 Abs. 1 EU-APrVO erbracht haben. Wir sind der Auffassung, dass die von uns erlangten Prüfungsnachweise ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unsere Prüfungsurteile zum Konzernabschluss und zum Konzernlagebericht zu dienen.

Besonders wichtige Prüfungssachverhalte in der Prüfung des Konzernabschlusses

Besonders wichtige Prüfungssachverhalte sind solche Sachverhalte, die nach unserem pflichtgemäßen Ermessen am bedeutsamsten in unserer Prüfung des Konzernabschlusses für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2019 waren. Diese Sachverhalte wurden im Zusammenhang mit unserer Prüfung des Konzernabschlusses als Ganzem und bei der Bildung unseres Prüfungsurteils hierzu berücksichtigt; wir geben kein gesondertes Prüfungsurteil zu diesen Sachverhalten ab.

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

1. Werthaltigkeit der Geschäfts- oder Firmenwerte

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

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

Nachfolgend stellen wir den besonders wichtigen Prüfungssachverhalt dar:

Werthaltigkeit der Geschäfts- oder Firmenwerte

- a) Im Konzernabschluss der NORMA Group SE wird unter dem Bilanzposten „Geschäfts- oder Firmenwerte“ insgesamt ein Betrag von € 393,1 Mio. ausgewiesen, der rund 26 % der Bilanzsumme ausmacht. Die Gesellschaft ordnet die Geschäfts- oder Firmenwerte den Gruppen von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten zu, welche den operativen Segmenten des Konzerns entsprechen. Geschäfts- oder Firmenwerte werden jährlich oder anlassbezogen einem Werthaltigkeitstest („Impairment-Test“) unterzogen, um einen möglichen Abschreibungsbedarf zu ermitteln. Im Rahmen des Impairment-Tests wird der Buchwert der jeweiligen zahlungsmittelgenerierenden Einheit dem beizulegenden Zeitwert abzüglich der Veräußerungskosten gegenübergestellt. Grundlage der Bewertung ist regelmäßig der Barwert künftiger Zahlungsströme der betreffenden zahlungsmittelgenerierenden Einheit, der die Geschäfts- oder Firmenwerte zuzuordnen sind. Die Barwerte werden mittels Discounted-Cashflow-Modellen ermittelt. Dabei bildet die von den gesetzlichen Vertretern erstellte und vom Aufsichtsrat

verabschiedete Fünfjahresfinanzplanung des Konzerns den Ausgangspunkt, die mit Annahmen über langfristige Wachstumsraten fortgeschrieben wird. Hierbei werden auch Erwartungen über die zukünftige Marktentwicklung und Annahmen über die Entwicklung makroökonomischer Einflussfaktoren berücksichtigt. Die Diskontierung erfolgt mittels der gewichteten durchschnittlichen Kapitalkosten der jeweiligen zahlungsmittelgenerierenden Einheit. Das Ergebnis dieser Bewertung ist in hohem Maße von der Einschätzung der gesetzlichen Vertreter hinsichtlich der künftigen Zahlungsmittelzuflüsse der jeweiligen Gruppe von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten, des verwendeten Diskontierungssatzes, der Wachstumsrate sowie weiteren Annahmen abhängig und dadurch mit einer erheblichen Unsicherheit behaftet. Vor diesem Hintergrund und aufgrund der Komplexität der Bewertung war dieser Sachverhalt im Rahmen unserer Prüfung von besonderer Bedeutung.

- b) Im Rahmen unserer Prüfung haben wir unter anderem das methodische Vorgehen zur Durchführung des Impairment-Tests nachvollzogen. Weiterhin haben wir beurteilt, ob die den Bewertungen zugrundeliegenden künftigen Zahlungsmittelzuflüsse und die verwendeten Diskontierungssätze insgesamt eine sachgerechte Grundlage für die Impairment-Tests der einzelnen zahlungsmittelgenerierenden Einheiten bilden. Die Angemessenheit der bei der Berechnung verwendeten künftigen Zahlungsmittelzuflüsse haben wir unter anderem durch Abgleich dieser Angaben mit den aktuellen Budgets aus der von den gesetzlichen Vertretern erstellten und vom Aufsichtsrat genehmigten Fünfjahresfinanzplanung sowie durch Abstimmung mit allgemeinen und branchenspezifischen Markterwartungen beurteilt. Zudem haben wir auch die sachgerechte Berücksichtigung der Kosten von Konzernfunktionen beurteilt. Mit der Kenntnis, dass bereits relativ kleine Veränderungen des verwendeten Diskontierungssatzes wesentliche Auswirkungen auf die Höhe des auf diese Weise ermittelten Unternehmenswerts haben können, haben wir uns intensiv mit den bei der

Bestimmung des verwendeten Diskontierungssatzes herangezogenen Parameter beschäftigt und das Berechnungsschema nachvollzogen. Ferner haben wir ergänzend zu den von der Gesellschaft vorgenommenen Analysen eigene Sensitivitätsanalysen durchgeführt und festgestellt, dass die Buchwerte der zahlungsmittelgenerierenden Einheiten inklusive des zugeordneten Geschäfts- oder Firmenwerts unter Berücksichtigung der verfügbaren Informationen ausreichend durch die diskontierten künftigen Zahlungsmittelüberschüsse gedeckt sind. Die von den gesetzlichen Vertretern angewandten Bewertungsparameter und –annahmen sind insgesamt nachvollziehbar.

- c) Die Angaben der Gesellschaft zu den Geschäfts- oder Firmenwerten sind in den Abschnitten 3 und 18 des Konzernanhangs enthalten.

Sonstige Informationen

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

- die in Abschnitt „Grundlage des Konzerns“ des Konzernlageberichts enthaltene Erklärung zur Unternehmensführung nach § 289f HGB und § 315d HGB
- den Corporate Governance-Bericht nach Nr. 3.10 des Deutschen Corporate Governance Kodex
- den gesonderten nichtfinanziellen Bericht nach § 289b Abs. 3 HGB und § 315b Abs. 3 HGB

Die sonstigen Informationen umfassen zudem die übrigen Teile des Geschäftsberichts, – ohne weitergehende Querverweise auf externe Informationen –, mit Ausnahme des geprüften Konzernabschlusses, des geprüften Konzernlageberichts sowie unseres Bestätigungsvermerks.

Unsere Prüfungsurteile zum Konzernabschluss und zum Konzernlagebericht erstrecken sich nicht auf die sonstigen Informationen, und dementsprechend geben wir weder ein Prüfungsurteil noch irgendeine andere Form von Prüfungsschlussfolgerung hierzu ab.

Im Zusammenhang mit unserer Prüfung haben wir die Verantwortung, die sonstigen Informationen zu lesen und dabei zu würdigen, ob die sonstigen Informationen

- wesentliche Unstimmigkeiten zum Konzernabschluss, zum Konzernlagebericht oder unseren bei der Prüfung erlangten Kenntnissen aufweisen oder
- anderweitig wesentlich falsch dargestellt erscheinen.

Verantwortung der gesetzlichen Vertreter und des Aufsichtsrats für den Konzernabschluss und den Konzernlagebericht

Die gesetzlichen Vertreter sind verantwortlich für die Aufstellung des Konzernabschlusses, der den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315e Abs. 1 HGB anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften in allen wesentlichen Belangen entspricht, und dafür, dass der Konzernabschluss unter Beachtung dieser Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns vermittelt. Ferner sind die gesetzlichen Vertreter verantwortlich für die internen Kontrollen, die sie als notwendig bestimmt haben, um die Aufstellung eines Konzernabschlusses zu ermöglichen, der frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Darstellungen ist.

Bei der Aufstellung des Konzernabschlusses sind die gesetzlichen Vertreter dafür verantwortlich, die Fähigkeit des Konzerns zur Fortführung der Unternehmenstätigkeit zu beurteilen. Des Weiteren haben sie die Verantwortung, Sachverhalte in Zusammenhang mit der Fortführung der Unternehmenstätigkeit, sofern einschlägig, anzugeben. Darüber hinaus sind sie dafür verantwortlich, auf der Grundlage des Rechnungslegungs-

grundsatzes der Fortführung der Unternehmenstätigkeit zu bilanzieren, es sei denn, es besteht die Absicht den Konzern zu liquidieren oder der Einstellung des Geschäftsbetriebs oder es besteht keine realistische Alternative dazu.

Außerdem sind die gesetzlichen Vertreter verantwortlich für die Aufstellung des Konzernlageberichts, der insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns vermittelt sowie in allen wesentlichen Belangen mit dem Konzernabschluss in Einklang steht, den deutschen gesetzlichen Vorschriften entspricht und die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend darstellt. Ferner sind die gesetzlichen Vertreter verantwortlich für die Vorkehrungen und Maßnahmen (Systeme), die sie als notwendig erachtet haben, um die Aufstellung eines Konzernlageberichts in Übereinstimmung mit den anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften zu ermöglichen, und um ausreichende geeignete Nachweise für die Aussagen im Konzernlagebericht erbringen zu können.

Der Aufsichtsrat ist verantwortlich für die Überwachung des Rechnungslegungsprozesses des Konzerns zur Aufstellung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts.

Verantwortung des Abschlussprüfers für die Prüfung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts

Unsere Zielsetzung ist, hinreichende Sicherheit darüber zu erlangen, ob der Konzernabschluss als Ganzes frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Darstellungen ist, und ob der Konzernlagebericht insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns vermittelt sowie in allen wesentlichen Belangen mit dem Konzernabschluss sowie mit den bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnissen in Einklang steht, den deutschen gesetzlichen Vorschriften entspricht und die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend darstellt, sowie einen Bestätigungsvermerk zu erteilen, der unsere Prüfungsurteile zum Konzernabschluss und zum Konzernlagebericht beinhaltet.

Hinreichende Sicherheit ist ein hohes Maß an Sicherheit, aber keine Garantie dafür, dass eine in Übereinstimmung mit § 317 HGB und der EU-APrVO unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung durchgeführte Prüfung eine wesentliche falsche Darstellung stets aufdeckt. Falsche Darstellungen können aus Verstößen oder Unrichtigkeiten resultieren und werden als wesentlich angesehen, wenn vernünftigerweise erwartet werden könnte, dass sie einzeln oder insgesamt die auf der Grundlage dieses Konzernabschlusses und Konzernlageberichts getroffenen wirtschaftlichen Entscheidungen von Adressaten beeinflussen.

Während der Prüfung üben wir pflichtgemäßes Ermessen aus und bewahren eine kritische Grundhaltung. Darüber hinaus

- identifizieren und beurteilen wir die Risiken wesentlicher – beabsichtigter oder unbeabsichtigter – falscher Darstellungen im Konzernabschluss und im Konzernlagebericht, planen und führen Prüfungshandlungen als Reaktion auf diese Risiken durch sowie erlangen Prüfungsnachweise, die ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unsere Prüfungsurteile zu dienen. Das Risiko, dass wesentliche falsche Darstellungen nicht aufgedeckt werden, ist bei Verstößen höher als bei Unrichtigkeiten, da Verstöße betrügerisches Zusammenwirken, Fälschungen, beabsichtigte Unvollständigkeiten, irreführende Darstellungen bzw. das Außerkraftsetzen interner Kontrollen beinhalten können.
- gewinnen wir ein Verständnis von dem für die Prüfung des Konzernabschlusses relevanten internen Kontrollsystem und den für die Prüfung des Konzernlageberichts relevanten Vorkehrungen und Maßnahmen, um Prüfungshandlungen zu planen, die unter den gegebenen Umständen angemessen sind, jedoch nicht mit dem Ziel, ein Prüfungsurteil zur Wirksamkeit dieser Systeme abzugeben.
- beurteilen wir die Angemessenheit der von den gesetzlichen Vertretern angewandten Rechnungslegungsmethoden sowie die Vertretbarkeit der von den gesetzlichen Vertretern

dargestellten geschätzten Werte und damit zusammenhängenden Angaben.

- ziehen wir Schlussfolgerungen über die Angemessenheit des von den gesetzlichen Vertretern angewandten Rechnungslegungsgrundsatzes der Fortführung der Unternehmenstätigkeit sowie, auf der Grundlage der erlangten Prüfungsnachweise, ob eine wesentliche Unsicherheit im Zusammenhang mit Ereignissen oder Gegebenheiten besteht, die bedeutsame Zweifel an der Fähigkeit des Konzerns zur Fortführung der Unternehmenstätigkeit aufwerfen können. Falls wir zu dem Schluss kommen, dass eine wesentliche Unsicherheit besteht, sind wir verpflichtet, im Bestätigungsvermerk auf die dazugehörigen Angaben im Konzernabschluss und im Konzernlagebericht aufmerksam zu machen oder, falls diese Angaben unangemessen sind, unser jeweiliges Prüfungsurteil zu modifizieren. Wir ziehen unsere Schlussfolgerungen auf der Grundlage der bis zum Datum unseres Bestätigungsvermerks erlangten Prüfungsnachweise. Zukünftige Ereignisse oder Gegebenheiten können jedoch dazu führen, dass der Konzern seine Unternehmenstätigkeit nicht mehr fortführen kann.
- beurteilen wir die Gesamtdarstellung, den Aufbau und den Inhalt des Konzernabschlusses einschließlich der Angaben sowie ob der Konzernabschluss die zugrunde liegenden Geschäftsvorfälle und Ereignisse so darstellt, dass der Konzernabschluss unter Beachtung der IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und der ergänzend nach § 315e Abs. 1 HGB anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns vermittelt.
- holen wir ausreichende geeignete Prüfungsnachweise für die Rechnungslegungsinformationen der Unternehmen oder Geschäftstätigkeiten innerhalb des Konzerns ein, um Prüfungsurteile zum Konzernabschluss und zum Konzernlagebericht abzugeben. Wir sind verantwortlich für die Anleitung, Überwachung und Durchführung der Konzernabschlussprüfung. Wir tragen die alleinige Verantwortung für unsere Prüfungsurteile.

- beurteilen wir den Einklang des Konzernlageberichts mit dem Konzernabschluss, seine Gesetzesentsprechung und das von ihm vermittelte Bild von der Lage des Konzerns.
- führen wir Prüfungshandlungen zu den von den gesetzlichen Vertretern dargestellten zukunftsorientierten Angaben im Konzernlagebericht durch. Auf Basis ausreichender geeigneter Prüfungsnachweise vollziehen wir dabei insbesondere die den zukunftsorientierten Angaben von den gesetzlichen Vertretern zugrunde gelegten bedeutsamen Annahmen nach und beurteilen die sachgerechte Ableitung der zukunftsorientierten Angaben aus diesen Annahmen. Ein eigenständiges Prüfungsurteil zu den zukunftsorientierten Angaben sowie zu den zugrunde liegenden Annahmen geben wir nicht ab. Es besteht ein erhebliches unvermeidbares Risiko, dass künftige Ereignisse wesentlich von den zukunftsorientierten Angaben abweichen.

Wir erörtern mit den für die Überwachung Verantwortlichen unter anderem den geplanten Umfang und die Zeitplanung der Prüfung sowie bedeutsame Prüfungsfeststellungen, einschließlich etwaiger Mängel im internen Kontrollsystem, die wir während unserer Prüfung feststellen.

Wir geben gegenüber den für die Überwachung Verantwortlichen eine Erklärung ab, dass wir die relevanten Unabhängigkeitsanforderungen eingehalten haben, und erörtern mit ihnen alle Beziehungen und sonstigen Sachverhalte, von denen vernünftigerweise angenommen werden kann, dass sie sich auf unsere Unabhängigkeit auswirken, und die hierzu getroffenen Schutzmaßnahmen.

Wir bestimmen von den Sachverhalten, die wir mit den für die Überwachung Verantwortlichen erörtert haben, diejenigen Sachverhalte, die in der Prüfung des Konzernabschlusses für den aktuellen Berichtszeitraum am bedeutsamsten waren und daher die besonders wichtigen Prüfungssachverhalte sind. Wir beschreiben diese Sachverhalte im Bestätigungsvermerk, es sei denn, Gesetze

oder andere Rechtsvorschriften schließen die öffentliche Angabe des Sachverhalts aus.

Sonstige Gesetzliche und andere rechtliche Anforderungen

Übrige Angaben gemäß Artikel 10 EU-APrVO

Wir wurden von der Hauptversammlung am 21. Mai 2019 als Konzernabschlussprüfer gewählt. Wir wurden am 29. November 2019 vom Aufsichtsrat beauftragt. Wir sind ununterbrochen seit dem Geschäftsjahr 2010 als Konzernabschlussprüfer der NORMA Group SE, Maintal, tätig.

Wir erklären, dass die in diesem Bestätigungsvermerk enthaltenen Prüfungsurteile mit dem zusätzlichen Bericht an den Prüfungsausschuss nach Artikel 11 EU-APrVO (Prüfungsbericht) in Einklang stehen.

Hinweis zur Nachtragsprüfung

Diesen Bestätigungsvermerk erteilen wir zu dem geänderten Konzernabschluss und geänderten Konzernlagebericht aufgrund unserer pflichtgemäßen, am 9. März 2020 abgeschlossenen Prüfung und unserer am 23. März 2020 abgeschlossenen Nachtragsprüfung, die sich auf die Änderungen von Angaben im Konzernanhang und Konzernlagebericht aufgrund einer unter Berücksichtigung neuer Erkenntnisse zu den Auswirkungen des Coronavirus aktualisierten Prognose sowie der Änderung des Gewinnverwendungsvorschlags bezog. Auf die Darstellung der Änderungen durch die gesetzlichen Vertreter im geänderten Konzernanhang im Abschnitt „Gewinnverwendungsvorschlag“ und „Ereignisse nach dem Bilanzstichtag“, sowie im geänderten Konzernlagebericht, Abschnitt „Prognosebericht“ wird verwiesen.

Verantwortlicher Wirtschaftsprüfer

Der für die Prüfung verantwortliche Wirtschaftsprüfer ist Stefan Hartwig.

Frankfurt am Main, 9. März 2020

Begrenzt auf die im Hinweis zur Nachtragsprüfung genannten Änderungen: 23. März 2020

PricewaterhouseCoopers GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Stefan Hartwig
Wirtschaftsprüfer

ppa. Richard Gudd
Wirtschaftsprüfer

Weitere Informationen

- 212 Glossar
- 216 Grafikverzeichnis
- 217 Tabellenverzeichnis
- 220 Quartalsübersicht
- 221 Mehrjahresübersicht
- 223 Finanzkalender, Kontakt und Impressum

Weitere Informationen

Glossar

5S-Methodik

Die 5S-Methode dient als Instrument, um Arbeitsplätze und ihr Umfeld sicher, sauber und übersichtlich zu gestalten und dadurch das Risiko von Arbeitsunfällen zu senken.

Aftermarket-Segment

Markt, der im Bereich der Investitionsgüter (zum Beispiel Maschinen) oder langlebigen Konsumgüter (zum Beispiel Automobile) dadurch entsteht, dass diese Güter gewartet / repariert werden müssen oder Ersatzteile bzw. Komplementärteile für das Gut verkauft werden. Es handelt sich also um den Verkauf von Service-Dienstleistungen und / oder Teilen, die in unmittelbarem Bezug zu dem vorher erfolgten Verkauf des Guts stehen.

APAC

Abkürzung für den Wirtschaftsraum Asien-Pazifik.

Asset-Backed-Securities-(ABS-)Programm

Spezifische Form der Verbriefung von Zahlungsansprüchen in handelbaren Wertpapieren gegenüber einer Finanzierungsgesellschaft.

Best-Landed-Cost-Ansatz

Beurteilung der Gesamtkosten einer Ware inklusive des Preises der Ware sowie der Gebühren für den Versand, Steuern und / oder Zölle.

Brexit

Am 23. Juni 2016 haben die Bürger des Vereinigten Königreichs per Referendum gegen den Verbleib des Landes in der Europäischen Union (EU) gestimmt. Die daraus resultierende Konsequenz des EU-Austritts wird im Volksmund als Brexit bezeichnet.

Bubble-Assignment

Kurzfristiges Austauschprogramm für Mitarbeiter zur Förderung des internen Wissenstransfers, des interkulturellen Bewusstseins, des Aufbaus von Netzwerken sowie der individuellen Entwicklung der Teilnehmer.

Cash-Pooling

Bündelung von Liquidität im Konzern durch ein zentrales Finanzmanagement mit dem Zweck, überschüssige Liquidität bzw. Liquiditätsunterdeckungen auszugleichen.

Code of Conduct

Verhaltenskodex: eine Sammlung von Verhaltensweisen, die in unterschiedlichsten Umgebungen und Zusammenhängen abhängig von der jeweiligen Situation angewandt werden können bzw. sollen. Im Gegensatz zu einer Regelung ist die Zielgruppe nicht zwingend an die Einhaltung des Verhaltenskodex gebunden – daher auch häufig der Begriff der „freiwilligen Selbstkontrolle“. Ein Verhaltenskodex ist vielmehr eine Selbstverpflichtung, bestimmten Verhaltensmustern zu folgen oder diese zu unterlassen und dafür Sorge zu tragen, dass sich niemand durch Umgehung dieser Muster einen Vorteil verschafft.

Commercial Paper

Commercial Paper (kurz CP) ist eine kurzfristige Inhaberschuldverschreibung mit Geldmarkt-Charakter.

Compliance

Regelkonformität: die Einhaltung von Verhaltensregeln, Gesetzen und Richtlinien durch ein Unternehmen und dessen Mitarbeiter.

Corporate Governance

Gesamtheit aller internationalen und nationalen Regeln, Vorschriften, Werte und Grundsätze, die für Unternehmen gelten und bestimmen, wie diese geführt und überwacht werden.

Corporate Responsibility

Unternehmerische Verantwortung unter Berücksichtigung der Auswirkungen auf die Gesellschaft, die Mitarbeiter, die Umwelt und das wirtschaftliche Umfeld.

Coverage

Regelmäßige Einschätzung der wirtschaftlichen und finanziellen Situation eines an der Börse gelisteten Unternehmens durch unabhängige Banken oder Researchhäuser.

Cross-Selling-Effekte

Ausschöpfung vorhandener Kundenbeziehungen durch zusätzliche Angebote, insbesondere (gegenseitige) Nutzung des Adresspotenzials von vertriebsstrategischen Partnerschaften.

Distribution Services (DS)

Einer der beiden Vertriebswege der NORMA Group mit einem breiten Sortiment qualitativ hochwertiger, standardisierter Verbindungsprodukte für unterschiedliche Anwendungsbereiche und Endkunden.

Earnings before Interest, Taxes and Amortization (EBITA)

Das EBITA beschreibt den Gewinn vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände. Zum langfristigen Vergleich und für ein besseres Verständnis der Geschäftsentwicklung bereinigt die NORMA Group das EBITA um bestimmte Einmalaufwendungen. Diese werden sowohl im Lagebericht als auch im Konzernanhang beschrieben.

Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization (EBITDA)

Gewinn vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen (auf Sachanlagen) und Abschreibungen (auf immaterielle Vermögensgegenstände). Das EBITDA beschreibt die operative Leistungsfähigkeit vor Investitionsaufwand. Zum langfristigen Vergleich und für ein besseres Verständnis der Geschäftsentwicklung bereinigt die NORMA Group das EBITDA um bestimmte Einmalaufwendungen. Diese werden sowohl im Lagebericht als auch im Konzernanhang beschrieben.

EBITA-Marge (bereinigt)

Die bereinigte EBITA-Marge berechnet sich aus dem Verhältnis von bereinigtem EBITA zum Umsatz und ist ein Indikator für die Profitabilität der Geschäftsaktivitäten der NORMA Group.

EBITDA-Marge (bereinigt)

Die bereinigte EBITDA-Marge berechnet sich aus dem Verhältnis von bereinigtem EBITDA zum Umsatz.

Eigenkapitalquote

Die Eigenkapitalquote ergibt sich aus dem Verhältnis von Eigenkapital zu Bilanzsumme.

Elastomere

Formfeste, aber elastisch verformbare Kunststoffe, deren Glasübergangspunkt sich unterhalb der Einsatztemperatur befindet. Die Kunststoffe können sich bei Zug und Druckbelastung elastisch verformen, finden aber danach wieder in ihre ursprüngliche, unverformte Gestalt zurück.

EMEA

Eine aus dem angloamerikanischen Sprachraum stammende Abkürzung für den Wirtschaftsraum Europe (Europa, bestehend aus West- und Osteuropa), Middle East (Naher Osten) und Africa (Afrika).

Engineered Joining Technology (EJT)

Einer der beiden Vertriebswege der NORMA Group mit maßgeschneiderten, hochtechnologischen Produkten vornehmlich, aber nicht ausschließlich, für Kunden der industriellen Erstausrüstung.

E-Procurement

Elektronisches Beschaffungssystem.

European Market Infrastructure Regulation (EMIR)

EU-Verordnung, die den außerbörslichen Handel mit derivativen Produkten reguliert. Kern der Regulierung ist die Verpflichtung der Marktteilnehmer zum Clearing ihrer außerbörslichen Standard-Derivatgeschäfte über einen zentralen Counterpart sowie die Meldung dieser Geschäfte an ein Transaktionsregister.

Fiat Chrysler Automobiles (FCA)

Ein Automobilhersteller, der aus der Fusion der italienischen Fiat S.p.A. und der US-amerikanischen Chrysler Group LLC entstanden ist.

Free Cashflow

Frei verfügbarer Cashflow. Er verdeutlicht, wie viel Geld für die Dividenden der Anteilseigner und / oder für eine Rückführung der Fremdfinanzierung verbleibt.

Gearing

Das Gearing ist eine Kennzahl für den Verschuldungsgrad eines Unternehmens. Das Gearing berechnet sich aus dem Verhältnis von Nettoverschuldung zu Eigenkapital.

Gemba-Walk

Täglicher Rundgang durch die Produktion mit dem Ziel, alle Prozessabläufe entgegen dem Warenfluss zu inspizieren und Verbesserungspotenziale aufzudecken.

Global-Excellence-Programm

Kostenoptimierungsprogramm der NORMA Group, das sämtliche Werke und Zentralbereiche des Konzerns umfasst und steuert.

IATF 16949

Internationale Norm, die existierende allgemeine Anforderungen an Qualitätsmanagementsysteme der (meist nordamerikanischen und europäischen) Automobilindustrie vereint.

IDW

Das Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e. V.

Initial Public Offering (IPO)

Erstmaliges Angebot der Aktien eines Unternehmens auf dem organisierten Kapitalmarkt.

Innovation Roadmapping

Systematische Vorgehensweise, um unternehmensindividuelle Produktinnovationen an zukünftige Markt- und Technologieentwicklungen anzupassen.

Innovation Scouting

Strukturierte Beobachtung von Veränderungen, Potenzialen und relevantem Wissen technologischer Entwicklungen und Prozesse.

International Securities Identification Number (ISIN)

Eine zwölfstellige Buchstaben-Zahlen-Kombination, die der eindeutigen Identifikation eines an der Börse gehandelten Wertpapiers dient.

ISO 14001

Internationale Umweltmanagementnorm, die weltweit anerkannte Anforderungen an ein Umweltmanagementsystem festlegt.

ISO 9001

Internationale Norm, die die Mindestanforderungen an Qualitätsmanagementsysteme beschreibt.

ISO 45001

Arbeitsschutzmanagement, das den bisher geltenden Standard in Sachen Arbeits- und Gesundheitsschutz, Occupational Health and Safety Assessment Series 18001 (kurz OHSAS 18001) ablöst.

Lean Manufacturing

Systematisierte Produktionsorganisation, deren Kernzielsetzung die Beseitigung von Verschwendung ist. Durch ein integriertes soziotechnisches System werden dabei gleichzeitig lieferanten- seitige, kundenseitige und interne Schwankungen reduziert oder minimiert.

Learning and Development

Englische Übersetzung für „Lernen und Entwicklung“.

Leverage

Der Leverage ist eine Kennzahl für den Verschuldungsgrad des Unternehmens und berechnet sich aus dem Quotient von Nettoverschuldung (ohne Sicherungsinstrumente) und bereinigtem EBITDA der letzten zwölf Monate (LTM). Dabei wird zum besseren Vergleich vom bereinigten EBITDA LTM inklusive der unterjährig erworbenen Gesellschaften ausgegangen.

Long-Term-Assignment

Langfristiges Austauschprogramm für Mitarbeiter zur Förderung des internen Wissenstransfers, des interkulturellen Bewusstseins, des Aufbaus von Netzwerken sowie der individuellen Entwicklung der Teilnehmer.

Materialeinsatzquote

Die Materialeinsatzquote der NORMA Group ergibt sich aus dem Verhältnis von Materialaufwand zu Umsatz.

Matching-Stock-Programm (MSP)

Programm, das einen aktienpreisorientierten, langfristigen Anreiz schaffte, sich für den Erfolg des Unternehmens einzusetzen. Bei dem MSP handelte es sich um ein aktienbasiertes Optionsrecht.

Nettoverschuldung

Die Nettoverschuldung ergibt sich aus der Summe der Finanzverbindlichkeiten abzüglich der liquiden Mittel (Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente). In den Finanzverbindlichkeiten enthalten sind auch Verbindlichkeiten aus derivativen Finanzinstrumenten, die zu Handelszwecken oder als Sicherungsinstrumente gehalten werden.

NORMA Value Added (NOVA)

Steuerungskennzahl der NORMA Group zur Messung der jährlichen Wertsteigerung im Unternehmen.

OHSAS 18001

Occupational Health and Safety Assessment Series: Zertifizierung für Managementsysteme zum Arbeitsschutz. Die NORMA Group befindet sich aktuell im Übergang zum neuen integrierten Standard ISO 45001.

Operativer Netto-Cashflow

Der operative Netto-Cashflow berechnet sich ausgehend vom EBITDA zuzüglich der Veränderungen im Working Capital, abzüglich der Investitionen aus dem operativen Bereich. Der

Netto-Cashflow ist eine wesentliche finanzielle Steuerungskennzahl der NORMA Group und dient als Messgröße für die Liquidität des Konzerns.

Original Equipment Manufacturer (OEM)

Erstausrüster: Unternehmen, das Produkte unter eigenem Namen in den Handel bringt.

Parts per Million (PPM)

Häufigkeit pro eine Million Teile.

Peugeot Société Anonyme PSA

Ein französischer Automobilhersteller-Konzern, zu dem die Marken Citroën, DS, Opel, Peugeot und Vauxhall gehören.

Prime Standard

Privatrechtlich organisierter Teilbereich des Regulierten Markts mit weiteren Zulassungsfolgepflichten, der den höchsten Transparenzstandard an der Frankfurter Wertpapierbörse darstellt und gleichzeitig die Voraussetzung für eine Aufnahme in die Indizes DAX, MDAX, TecDAX und SDAX ist.

Return on Capital Employed (ROCE)

Der ROCE beschreibt die Rendite auf das eingesetzte Kapital.

Reverse Factoring

Umgekehrtes Factoring oder auch Einkaufsfactoring, bei dem sich die Factoringgesellschaft zur Vorfinanzierung der Verbindlichkeiten des Abnehmers gegenüber dem Lieferanten verpflichtet.

Roadshow

Serie von Unternehmenspräsentationen eines Emittenten vor Investoren an verschiedenen Finanzplätzen. Maßnahme, um Investoren und andere Stakeholder über aktuelle Entwicklungen im Unternehmen zu informieren.

Selective Catalytic Reduction (SCR)

Selektive katalytische Reduktion von Stickoxiden zur Verringerung von Partikel- und Stickoxidemissionen.

Skaleneffekt

Bezeichnet das Verhältnis der Produktionsmenge zu den eingesetzten Produktionsfaktoren. Im Falle von positiven Skaleneffekten steigt mit der Intensivierung der Produktionsfaktoren auch die ausgebrachte Produktionsmenge.

SMED (Single Minute Exchange of Die)

Optimierung der Rüstzeiten von Prozessen sowohl durch organisatorische als auch durch technische Maßnahmen.

Societas Europaea (SE)

Eine Rechtsform für Aktiengesellschaften in der Europäischen Union und im Europäischen Wirtschaftsraum. Mit der SE ermöglicht die EU seit Ende 2004 die Gründung von Gesellschaften nach weitgehend einheitlichen Rechtsprinzipien.

Thermoplaste (auch Plastomere)

Kunststoffe, die sich in einem bestimmten Temperaturbereich verformen lassen, wobei der Vorgang reversibel ist.

Weighted Average Cost of Capital (WACC)

Gewichteter Kapitalkostensatz, der die Gesamtkapitalkosten eines Unternehmens für Fremdkapital und Eigenkapital in Abhängigkeit der individuellen Kapitalstruktur beschreibt.

Wertpapierkennnummer (WKN)

Eine in Deutschland verwendete sechsstellige Ziffern- und Buchstabenkombination zur Identifizierung von Wertpapieren.

Working Capital

Das Trade Working Capital beschreibt das kurzfristige operative Nettovermögen des Konzerns und errechnet sich aus der Summe der Vorräte und Forderungen aus Lieferungen und Leistungen abzüglich der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen.

Xetra

Elektronisches Handelssystem der Deutsche Börse AG für den Kassamarkt.

Grafikverzeichnis

Grafik	Seite	Grafik	Seite		
An unsere Aktionäre		G012	Bereinigter Materialaufwand und -einsatzquote“	66	
G001	Aktienkursentwicklung der NORMA Group 2019 im indexierten Vergleich zu DAX, MDAX, SDAX und MSCI World Automobiles	28	G013	Bereinigtes EBITA und EBITA-Marge	67
G002	Verteilung des Aktienhandels 2019	29	G014	Vermögens- und Kapitalstruktur	68
G003	Streubesitz nach Regionen	29	G015	Fälligkeitenprofil nach Währungen	70
G004	Analystenempfehlungen	30	G016	Fälligkeitenprofil nach Finanzinstrumenten	70
G005	Entwicklung der NORMA-Group-Aktie seit Börsengang 2011 im Vergleich zum SDAX	31	G017	Umsatzanteil nach Segmenten	71
Konzernlagebericht		G018	Entwicklung des Nickelpreises und des Legierungszuschlags 1.4301	76	
G006	Der NORMA-Group-Konzern (vereinfachte Darstellung)	48	G019	Einkaufsvolumen 2019 nach Materialgruppen	77
G007	Organisationsstruktur der NORMA Group	49	G020	Entwicklung der Mitarbeiterzahlen im NORMA-Group-Konzern	78
G008	Umsatz nach Vertriebswegen	50	G021	Aufteilung nach Mitarbeitergruppen	78
G009	Strategische Ziele der NORMA Group	51	G022	Unfallrate	80
G010	Bedeutende finanzielle Steuerungskennzahlen	52	G023	Marketingaufwand 2019 nach Segmenten	81
G011	Umsatzentwicklung 2019	65	G024	Risikomanagementsystem der NORMA Group	89

Tabellenverzeichnis

Seite	Seite	Seite	Seite
Einleitung		Einleitung	
T001 Kennzahlen 2019	2	T020 Return on Capital Employed (ROCE)	67
An unsere Aktionäre		T021 Effekte aus der Erstanwendung von IFRS 16 auf die Region EMEA	71
T002 Überblick Stimmrechtsmitteilungen	30	T022 Effekte aus der Erstanwendung von IFRS 16 auf die Region Amerika	72
T003 Analysten der NORMA Group	30	T023 Effekte aus der Erstanwendung von IFRS 16 auf die Region Asien-Pazifik	72
T004 Kennzahlen zur NORMA-Group-Aktie seit Börsengang 2011	32	T024 Entwicklung der Segmente	73
T005 Ressortverteilung im Vorstand	38	T025 Strategische Investitionsschwerpunkte 2019	74
T006 Sonstige Mandate der Aufsichtsratsmitglieder	41	T026 Stammebelegschaft nach Segmenten	78
T007 Directors' Dealings	43	T027 Prognosen für das BIP-Wachstum (real)	83
Konzernlagebericht		T028 Maschinenbau: reale Veränderung des Branchenumsatzes	83
T008 Bereinigtes EBIT nach Steuern	53	T029 Automobilindustrie: globale Produktions- und Absatzentwicklung (Light Vehicles, Nutzfahrzeuge)	83
T009 Investiertes Kapital zum Jahresbeginn (1. Jan.)	53	T030 Bauindustrie: Entwicklung der europäischen Bauproduktion	84
T010 Annahmen für die Berechnung des WACC	53	T031 Prognose für das Geschäftsjahr 2020	88
T011 Finanzielle Steuerungskennzahlen	54	T032 Risiko- und Chancenportfolio der NORMA Group	101
T012 Nichtfinanzielle Steuerungskennzahlen	54	T033 Jahresbonus	103
T013 F&E-Kennzahlen	57	T034 Annahmen für die Berechnung des WACC	103
T014 BIP-Wachstumsraten (real)	58	T035 NORMA-Value-Added-Bonus / LTI	104
T015 Vergleich der Ziel- und Ist-Werte	63	T036 Matching-Stock-Programm (MSP) zum Zuteilungszeitpunkt im Überblick	104
T016 Sondereffekte	64	T037 Vorstandsvergütung im Geschäftsjahr 2019	106
T017 Effekte aus der Erstanwendung von IFRS 16 auf wesentliche Steuerungskennziffern	65		
T018 Effekte auf den Konzernumsatz	65		
T019 Entwicklung der Vertriebswege	66		
		Konzernabschluss	
		T038 Übersicht der zugesagten Ruhegehälter der Vorstände	106
		T039 An den Vorstand gewährte Zuwendungen	107
		T040 Zufluss der Vorstandsvergütung	108
		T041 Vergütung des Aufsichtsrats 2019	109
		T042 Konzern-Gesamtergebnisrechnung	114
		T043 Konzernbilanz	115
		T044 Konzern-Kapitalflussrechnung	116
		T045 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung	117
		T046 Überleitung Gewinnrücklagen IFRS 16	119
		T047 Überleitung Konzernbilanz (Auszug) IFRS 16	120
		T048 Buchwerte Nutzungsrechte	120
		T049 Überleitung Konzern-Gesamtergebnisrechnung IFRS 16	121
		T050 Überleitung Konzern-Kapitalflussrechnung (Auszug) IFRS 16	122
		T051 Bewertungsgrundsätze	125
		T052 Wechselkurse	127
		T053 Saldierung von Finanzinstrumenten	134
		T054 Konsolidierungskreisänderungen	138
		T055 Aufstellung der Konzernunternehmen der NORMA Group zum 31. Dezember 2019	139
		T056 Übersicht Finanzrisiken	142
		T057 Währungsrisiken	143

Tabelle	Seite	Tabelle	Seite	Tabelle	Seite			
T058	Kreditrisiko Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente und sonstige finanzielle Vermögenswerte	144	T079	Fälligkeiten nicht berücksichtigter steuerlicher Verlustvorträge	157	T098	Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnliche Schulden	171
T059	Fälligkeitsstruktur nicht derivativer finanzieller Verbindlichkeiten	145	T080	Entwicklung Geschäfts- oder Firmenwerte und sonstige immaterielle Vermögenswerte	158	T099	Darlehensverbindlichkeiten	171
T060	Fälligkeitsstruktur Derivate	146	T081	Geschäfts- oder Firmenwerte und sonstige immaterielle Vermögenswerte – Buchwerte	160	T100	Fristigkeit Darlehen 2019	172
T061	Um Sondereinflüsse bereinigtes Ergebnis	149	T082	Wesentliche einzelne immaterielle Vermögenswerte	160	T101	Fristigkeit Darlehen 2018	172
T062	Umsatzerlöse nach Vertriebsweg	151	T083	Veränderung des Geschäfts- oder Firmenwerts	160	T102	Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	173
T063	Umsatzerlöse nach Kategorie	151	T084	Geschäfts- oder Firmenwert nach Segmenten	161	T103	Künftige Mindestleasingzahlungen unkündbarer Finanzierungsleasingverhältnisse	173
T064	Materialaufwand	152	T085	Geschäfts- oder Firmenwert nach Segmenten – wesentliche Annahmen	161	T104	Fristigkeiten Finanzverbindlichkeiten	174
T065	Sonstige betriebliche Erträge	152	T086	Entwicklung der Sachanlagen	162	T105	Nettofinanzschulden	174
T066	Sonstige betriebliche Aufwendungen	152	T087	Sachanlagen – Buchwerte	163	T106	Derivative Finanzinstrumente	175
T067	Aufwendungen für Leistungen an Arbeitnehmer	153	T088	Nutzungsrechte – Buchwerte	163	T107	Auswirkung der Bilanzierung von Cashflow-Hedges auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage	176
T068	Finanzergebnis	153	T089	Fristigkeiten Leasingverbindlichkeiten 31. Dezember 2019	164	T108	Veränderung der Hedging-Rücklage vor Steuern	177
T069	Nettowährungsgewinne / -Verluste	154	T090	Leasingverhältnisse – Gewinn- und Verlustrechnung	164	T109	Auswirkung der Bilanzierung von Fair-Value-Hedges auf die Vermögens-, Finanz und Ertragslage	178
T070	Ergebnis je Aktie	154	T091	Finanzinstrumente – Klassen und Kategorien	165	T110	Gewinne und Verluste aus der Absicherung von Zeitwertänderungen	179
T071	Ertragsteuern	154	T092	Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und sonstige Forderungen	167	T111	Finanzinstrumente – Fair-Value-Bewertungshierarchie	179
T072	Steuerüberleitungsrechnung	155	T093	Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	167	T112	Finanzinstrumente – Nettogewinne und -verluste	181
T073	Im sonstigen Ergebnis ausgewiesene Ertragsteuern	155	T094	Kreditrisiko Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	168	T113	Zinsaufwand / -ertrag aus finanziellen Vermögenswerten und Schulden (IFRS 7.20(b))	181
T074	Latente Steueransprüche und -schulden (Brutto)	156	T095	Überleitung Wertberichtigungen	168	T114	Vorräte	181
T075	Entwicklung latenter Ertragsteueransprüche und -schulden	156	T096	Abgangsgewinn / -Verluste IFRS 7.20A	168	T115	Sonstige nicht finanzielle Vermögenswerte	182
T076	Latente Ertragsteueransprüche	156	T097	Sonstige finanzielle Vermögenswerte	170	T116	Entwicklung Gewinnrücklagen	183
T077	Latente Ertragsteuerschulden	157						
T078	Fälligkeiten ausgewiesener steuerlicher Verluste – Bruttobeiträge	157						

Tabelle	Seite	Tabelle	Seite		
T117	Entwicklung sonstige Rücklagen	184	T136	Vergütung der Mitglieder des Vorstands nach IFRS	200
T118	Entwicklung der Optionsrechte des MSP	185	T137	Rückstellungen für Vergütungen der Mitglieder des Vorstands	200
T119	Entwicklung LTI	186	T138	Vergütung der Organe	200
T120	Zusammensetzung der Pensionsrückstellung	188	T139	Vergütung der Mitglieder des Vorstands	201
T121	Überleitung Nettoschuld aus leistungsorientierten Plänen	188	T140	§ 314 Abs. 1 Nr. 6A Satz 6 HGB: Leistungen für den Fall der regulären Beendigung der Tätigkeit	201
T122	Entwicklung des Anwartschaftsbarwerts (DBO)	188	T141	Honorar des Abschlussprüfers	201
T123	Veränderung beizulegender Zeitwert Planvermögen	189	T142	Durchschnittliche Anzahl der Mitarbeiter	202
T124	Aufgliederung des Planvermögens	189	T143	Stimmrechtsmitteilungen	203
T125	Versicherungsmathematische Annahmen	189		Weitere Informationen	
T126	Künftige Zahlungsströme aus den Plänen für Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses	190	T144	Quartalsübersicht	220
T127	Entwicklung der Rückstellungen	191	T145	Mehrjahresübersicht	221
T128	Rückstellungen – Unterteilung Lang- / Kurzfristig	192	T146	Finanzkalender 2020	223
T129	Rückstellungen – Sonstige personalbezogene Rückstellungen	193			
T130	Sonstige nicht finanzielle Verbindlichkeiten	194			
T131	Überleitung der Bewegungen der Vermögenswerte und Schulden auf die Cashflows aus Finanzierungstätigkeiten	197			
T132	Segmentberichterstattung	198			
T133	Außenumsatz nach Land	199			
T134	Langfristige Vermögenswerte nach Land	199			
T135	Kapitalverpflichtungen	200			

Quartalsübersicht

Quartalsübersicht ¹		Q1 2019 ²	Q2 2019 ²	Q3 2019 ²	T144 Q4 2019 ²
Gewinn- und Verlustrechnung					
Umsatzerlöse	EUR Mio.	275,6	289,0	274,0	261,4
Bereinigter Bruttogewinn	EUR Mio.	161,3	167,1	159,0	143,3
Bereinigtes EBITA	EUR Mio.	39,6	40,9	38,7	25,5
Bereinigte EBITA-Marge	%	14,4	14,2	14,1	9,8
EBITA	EUR Mio.	36,9	32,8	35,0	23,3
Bereinigtes Periodenergebnis	EUR Mio.	25,2	25,7	23,3	13,7
Bereinigtes Ergebnis je Aktie	EUR	0,79	0,81	0,73	0,43
Periodenergebnis	EUR Mio.	19,2	15,6	16,4	7,3
Ergebnis je Aktie	EUR	0,60	0,49	0,52	0,23
NOVA (NORMA Value Added) ³	EUR Mio.	10,9	10,5	8,1	-4,5
Cashflow					
Cashflow aus betrieblicher Tätigkeit	EUR Mio.	9,8	27,0	38,4	61,9
Operativer Netto-Cashflow	EUR Mio.	-0,3	28,8	37,4	57,0
Cashflow aus Investitionstätigkeit	EUR Mio.	-16,6	-11,6	-11,3	-17,5
Cashflow aus Finanzierungstätigkeit	EUR Mio.	-13,9	-40,8	-8,1	-30,4
Bilanz		31. März 2019	30. Juni 2019	30. Sept. 2019	31. Dez. 2019
Bilanzsumme	EUR Mio.	1.533,7	1.505,8	1.553,7	1.514,3
Eigenkapital	EUR Mio.	631,6	602,5	634,9	629,5
Eigenkapitalquote	%	41,2	40,0	40,9	41,6
Nettoverschuldung ⁴	EUR Mio.	455,5	479,0	464,2	420,8

1_Bei der Addition von Quartalswerten kann es aufgrund kaufmännischer Rundungen zu geringen Abweichungen von den entsprechenden Werten für das Gesamtjahr 2018 kommen.

2_Die Bereinigungen werden im Konzernanhang erläutert. → [KONZERNANHANG, S. 148](#)

3_NOVA für Q1 bis Q3 2019 wie zu den jeweiligen Reporting-Stichtagen veröffentlicht.

4_Inklusive derivativer Sicherungsinstrumente.



Mehrjahresübersicht

Mehrjahresübersicht ¹

T145

		2019 ²	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012 ³
Auftragslage									
Auftragsbestand (31. Dez.)	EUR Mio.	358,3	379,2	329,1	302,4	295,8	279,6	236,7	215,4
Gewinn- und Verlustrechnung									
Umsatzerlöse	EUR Mio.	1.100,1	1.084,1	1.017,1	894,9	889,6	694,7	635,5	604,6
davon EMEA	EUR Mio.	486,0	494,8	485,9	432,0	416,0	394,5	388,0	367,5
davon Amerika	EUR Mio.	450,8	441,5	411,3	381,6	395,3	237,8	191,5	193,3
davon Asien-Pazifik	EUR Mio.	163,4	147,8	119,9	81,3	78,2	62,5	56,0	43,8
EJT	EUR Mio.	665,5	684,6	638,2	535,9	540,3	481,0	443,9	427,6
DS	EUR Mio.	430,2	393,8	372,3	354,5	344,1	211,5	193,6	174,5
Bereinigter Bruttogewinn	EUR Mio.	630,6	626,6	601,3	545,6	533,1	405,6	371,4	344,4
Bereinigtes EBITA	EUR Mio.	144,8	173,2	174,5	157,5	156,3	121,5	112,6	105,4
Bereinigte EBITA-Marge	%	13,2	16,0	17,2	17,6	17,6	17,5	17,7	17,4
EBITA	EUR Mio.	127,9	164,8	166,8	150,4	150,5	113,3	112,1	105,1
EBITA-Marge	%	11,6	15,2	16,4	16,8	16,9	16,3	17,6	17,4
Bereinigtes Periodenergebnis	EUR Mio.	87,8	114,8	105,0	94,6	88,7	71,5	62,1	61,8
Periodenergebnis	EUR Mio.	58,4	91,8	119,8	75,9	73,8	54,9	55,6	56,6
Bereinigtes Ergebnis je Aktie	EUR	2,76	3,61	3,29	2,96	2,78	2,24	1,95	1,94
Ergebnis je Aktie	EUR	1,83	2,88	3,76	2,38	2,31	1,72	1,74	1,78
Finanzergebnis	EUR Mio.	-15,5	-11,7	-16,1	-14,6	-17,2	-14,5	-15,6	-13,2
Angepasste Steuerquote	%	27,1	24,9	30,0	28,9	32,1	33,3	32,6	30,3
F&E-Aufwendungen	EUR Mio.	31,2	30,5	29,4	28,8	25,4	25,7	21,9	22,1
F&E-Quote (bezogen auf den EJT-Umsatz)	%	4,7	4,5	4,6	5,4	4,7	5,3	4,9	5,1
(Bereinigter) Materialaufwand	EUR Mio.	477,4	473,1	418,6	352,9	362,9	289,9	269,4	263,5
(Bereinigter) Materialeinsatzquote	%	43,4	43,6	41,2	39,4	40,8	41,7	42,4	43,6
(Bereinigter) Personalaufwand	EUR Mio.	302,4	280,8	269,6	243,9	234,1	188,3	169,7	156,5
(Bereinigter) Personalkostenquote	%	27,5	25,9	26,5	27,3	26,3	27,1	26,7	25,9
NOVA (NORMA Value Added)	EUR Mio.	17,3	60,8	54,9	53,1	48,3	n/a	n/a	n/a

[WEITER AUF DER NÄCHSTEN SEITE ↓](#)

Mehrjahresübersicht ¹ (Fortsetzung)

T145

		2019 ²	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012 ³
Cashflow									
Cashflow aus betrieblicher Tätigkeit	EUR Mio.	137,1	130,8	146,0	149,2	128,2	96,4	115,4	96,1
Operativer Netto-Cashflow	EUR Mio.	122,9	124,4	132,9	148,5	134,7	109,2	103,9	81,0
Cashflow aus Investitionstätigkeit	EUR Mio.	-57,0	-129,5	-70,8	-133,8	-44,5	-265,1	-43,4	-58,1
Cashflow aus Finanzierungstätigkeit	EUR Mio.	-93,2	31,3	-77,7	49,6	-70,4	57,7	51,7	-34,1
Bilanz									
Bilanzsumme	EUR Mio.	1.514,3	1.471,7	1.312,0	1.337,7	1.167,9	1.078,4	823,7	691,8
Eigenkapital	EUR Mio.	629,5	602,4	534,3	483,6	429,8	368,0	319,9	289,2
Eigenkapitalquote	%	41,6	40,9	40,7	36,2	36,8	34,1	38,8	41,8
Nettoverschuldung ⁴	EUR Mio.	420,8	400,3	344,9	394,2	360,9	373,1	153,5	199,0
Working Capital	EUR Mio.	192,5	179,2	158,2	144,5	151,9	141,8	110,8	115,9
Working-Capital-Quote (im Verhältnis zum Umsatz)	%	17,5	16,5	15,6	16,1	17,1	20,4	17,4	19,2
Mitarbeiter									
Stammebelegschaft		6.523	6.901	6.115	5.450	5.121	4.828	4.134	3.759
Anzahl Gesamtmitarbeiter inkl. Leiharbeitnehmern		8.521	8.865	7.667	6.664	6.306	5.975	4.947	4.485
Aktie									
Anzahl Aktien (gewichtet)		31.862.400	31.862.400	31.862.400	31.862.400	31.862.400	31.862.400	31.862.400	31.862.400
Anzahl Aktien (Jahresende)		31.862.400	31.862.400	31.862.400	31.862.400	31.862.400	31.862.400	31.862.400	31.862.400

1_Kennzahlen vor der börsenbedingten Umstellung der Bilanzierung von HGB auf IFRS werden aufgrund der schwierigen Vergleichbarkeit nicht dargestellt. Daher umfasst der Mehrjahresvergleich nur die Jahre bis einschließlich 2010.

2_Im Geschäftsjahr 2019 wurden Bereinigungen vorgenommen, die insbesondere im Zusammenhang mit Akquisitionen sowie dem im 4. Quartal 2018 initiierten Rightsizing-Projekt stehen. Die Bereinigungen werden im Konzernanhang erläutert. → KONZERNANHANG, S. 148 Die Bereinigungen der Vorjahreszahlen können den entsprechenden Informationen der vorangegangenen Geschäftsberichte entnommen werden.

3_2012: Aufgrund der erstmaligen Anwendung von IAS 19R kam es zu geänderten Bilanzierungsregeln. Aus Vergleichsgründen wurden die Zahlen für 2012 rückwirkend an die neuen Bilanzierungsregeln angepasst und können daher von den im Geschäftsbericht 2012 veröffentlichten Zahlen abweichen.

4_Inklusive derivativer Sicherungsinstrumente.

Finanzkalender, Kontakt und Impressum

Finanzkalender 2020

T146

Datum	Veranstaltung
6. Mai 2020	Veröffentlichung Zwischenmitteilung Q1 2020
30. Juni 2020	Hauptversammlung 2020, Frankfurt am Main
5. Aug. 2020	Veröffentlichung Zwischenbericht Q2 2020
4. Nov. 2020	Veröffentlichung Zwischenmitteilung Q3 2020

Der Finanzkalender wird regelmäßig aktualisiert. Die neuesten Termine erfahren Sie auf der Website WWW.NORMAGROUP.COM/CORP/DE/INVESTOREN/

Herausgeber

NORMA Group SE

Edisonstraße 4
63477 Maintal
Tel.: + 49 6181 6102-740
E-Mail: info@normagroup.com
www.normagroup.com

Kontakt

E-Mail: ir@normagroup.com

Ansprechpartner

Andreas Trösch

Vice President Investor Relations
Tel.: + 49 6181 6102-741
E-Mail: andreas.troesch@normagroup.com

Vanessa Wiese

Senior Manager Investor Relations
Tel.: + 49 6181 6102-742
E-Mail: vanessa.wiese@normagroup.com

Chiara von Eisenhart Rothe

Manager Investor Relations
Tel.: + 49 6181 6102-748
E-Mail: chiara.voneisenhartrothe@normagroup.com

Ivana Blazanovic

Manager Investor Relations
Tel.: + 49 6181 6102-7603
E-Mail: ivana.blazanovic@normagroup.com

Gestaltung und Realisierung

MPM Corporate Communication Solutions, Mainz

Redaktion

NORMA Group SE
MPM Corporate Communication Solutions, Mainz

Bildnachweise

S. 08: Adobe Stock, #167630104, von SasinParaksa
S. 10: Adobe Stock, #249121004, von Kalyakan
S. 11: Adobe Stock, #19971063, von LVDESIGN
S. 12: Adobe Stock, #143487869, von danielkay
S. 14: Adobe Stock, #246144443, von Olivier Le Moal
S. 18: Adobe Stock, #36644589, von kalafoto
S. 19: Bernd Euring
S. 20: Adobe Stock (ehemals Fotolia) #121322457, von Jurga Jot

S. 25: Bernd Euring
S. 33: Eckhard Stein
S. 57: Adobe Stock, #105359401, von ramoncarretero
S. 93: Adobe Stock, #82672538, von Romolo Tavani
S. 9, 13, 16, 17, 22, 23, 79: NORMA Group

Hinweis zum Geschäftsbericht

Der Geschäftsbericht liegt ebenfalls in englischer Übersetzung vor; bei Abweichungen gilt die deutsche Fassung.

Rundungshinweis

Bei der Angabe von Beträgen oder prozentualen Änderungen kann es aufgrund kaufmännischer Rundungen an unterschiedlichen Stellen dieses Berichts zu geringen Abweichungen kommen.

Zukunftsbezogene Aussagen

Dieser Geschäftsbericht enthält bestimmte in die Zukunft gerichtete Aussagen. In die Zukunft gerichtete Aussagen sind alle Aussagen, die sich nicht auf historische Tatsachen und Ereignisse beziehen und solche in die Zukunft gerichteten Formulierungen wie „glaubt“, „schätzt“, „geht davon aus“, „erwartet“, „nimmt an“, „prognostiziert“, „beabsichtigt“, „könnte“, „wird“ oder „sollte“ oder Formulierungen ähnlicher Art enthalten. Solche in die Zukunft gerichteten Aussagen unterliegen Risiken und Ungewissheiten, da sie sich auf zukünftige Ereignisse beziehen und auf gegenwärtigen Annahmen der Gesellschaft basieren, die gegebenenfalls in der Zukunft nicht oder nicht wie angenommen eintreten werden. Die Gesellschaft weist darauf hin, dass solche zukunftsgerichteten Aussagen keine Garantie für die Zukunft sind; die tatsächlichen Ergebnisse einschließlich der Finanzlage und der Profitabilität der NORMA Group SE sowie der Entwicklung der wirtschaftlichen und regulatorischen Rahmenbedingungen können wesentlich von denjenigen abweichen (insbesondere negativer ausfallen), die in diesen Aussagen ausdrücklich oder implizit angenommen oder beschrieben werden. Selbst wenn die tatsächlichen Ergebnisse der NORMA Group SE, einschließlich der Finanzlage und Profitabilität sowie der wirtschaftlichen und regulatorischen Rahmenbedingungen, mit den zukunftsgerichteten Aussagen in diesem Geschäftsbericht übereinstimmen sollten, kann nicht gewährleistet werden, dass dies auch in der Zukunft der Fall sein wird.

Veröffentlichungsdatum

25. März 2020

NORMA Group SE

Edisonstraße 4
63477 Maintal

Telefon: + 49 6181 6102-740
E-Mail: info@normagroup.com
Internet: www.normagroup.com