

„Nachhaltig profitables Wachstum“

**Ansprache vor den Aktionären der NORMA Group SE auf der ordentlichen Hauptversammlung
am 23. Mai 2017 in der Deutschen Nationalbibliothek in Frankfurt am Main**

Werner Deggim, Vorsitzender des Vorstands

Es gilt das gesprochene Wort

Sehr geehrte Aktionäre,
sehr geehrte Aktionärsvertreter,
meine sehr geehrten Damen und Herren,

willkommen zur diesjährigen Hauptversammlung der NORMA Group. Auch im Namen meiner Vorstandskollegen begrüße ich Sie herzlich.

Wir befinden uns hier in der Deutschen Nationalbibliothek – dem Zentralarchiv für alle Medienwerke deutscher Sprache. Mit einem Bestand von mehr als 30 Millionen Einheiten zählt sie zu den größten Bibliotheken der Welt. Und sie wächst kontinuierlich weiter.

Denn mit jedem neuen deutschsprachigen Buch, Lied oder Film erweitert sie ihre Sammlung.

Auch die NORMA Group ist seit ihrer Gründung stetig gewachsen: dank Innovationen, neuer Werke und zahlreicher Übernahmen. Doch ihre Entwicklung ist nicht nur eine Wachstumsgeschichte. Sie ist auch eine Geschichte hoher Profitabilität. Seit 2010 liegt unsere Gewinnmarge – die bereinigte EBITA-Marge – Jahr für Jahr bei über 17 Prozent. Sie setzt das bereinigte EBITA ins Verhältnis zum Umsatz und gibt Aufschluss über die Profitabilität unserer Geschäftsaktivitäten. Sie ist daher eine unserer zentralen finanziellen Steuerungsgrößen.

Auch 2016 haben wir diese Erfolgsgeschichte fortgesetzt und eine bereinigte EBITA-Marge von 17,6 Prozent erzielt. Damit haben wir den Vorjahreswert gehalten – und das trotz schwieriger wirtschaftlicher und politischer Rahmenbedingungen.

Denn die Welt hielt 2016 vor allem zwei Überraschungen parat:

- Überraschung Nummer eins: Der „Brexit“ – Großbritannien stimmt gegen den Verbleib in der EU.
- Und Überraschung Nummer zwei: Donald Trump gewinnt die US-Präsidentenwahlen.

Weitere politische Ereignisse bestimmten die Entwicklungen auf den Weltmärkten und persönliche Schicksale: die Krise in Syrien, die politischen Entwicklungen in der Türkei und die Regierungs- und Bankenkrise in Italien.

Der Weltwirtschaft fehlte es 2016 insgesamt an Kraft. Mit 3,1 Prozent wuchs sie weniger stark als im Vorjahr. Auch das Expansionstempo in China und Indien flachte etwas ab. Überhaupt fiel die Dynamik in den Schwellen- und Entwicklungsländern eher verhalten aus. Und die Konjunktur in den Industrieländern stützte sich auf die Krücken einer expansiven Geldpolitik. Die etablierten Volkswirtschaften wuchsen nur um 1,6 Prozent. Im Vorjahr waren es noch 2,1 Prozent.

Das herausfordernde Umfeld blieb nicht ohne Folgen für die NORMA Group. Im US-Markt überstieg das Ausmaß der anhaltend schwachen Nachfrage nach Nutzfahrzeugen und landwirtschaftlichen Maschinen unsere Annahmen. Deshalb mussten wir die Prognose für unser organisches Wachstum in der Region Amerika und für den Konzern im November leicht nach unten korrigieren.

Am Ende des Geschäftsjahres 2016 lagen wir mit einem organischen Umsatzwachstum von 0,9 Prozent innerhalb unserer im November angepassten Prognose. Gleichzeitig haben wir unsere Profitabilität gehalten und unseren Gewinn je Aktie erhöht.

Wir sind profitabel, weil wir unseren strategischen Fokus konsequent beibehalten. Unser Erfolg beruht im Wesentlichen auf fünf Säulen:

- Diversifikation,
- Technologieführerschaft,
- Kundennähe,

- Kostendisziplin,
- und Akquisitionen.

1. Diversifikation

Die erste Säule unseres Erfolgs ist die **Diversifikation**. Die NORMA Group ist breit diversifiziert über Produkte, Regionen und Endmärkte.

Mit unserer **Produktvielfalt** heben wir uns deutlich vom Wettbewerb ab. Mehr als 35.000 qualitativ hochwertige Verbindungsprodukte haben wir in unserem Angebot. Unser breit gefächertes Portfolio an Befestigungsschellen, Verbindungselementen, Fluidsystemen und Steckverbindern bringt uns verschiedene Vorteile:

Die große Vielfalt an Produkten findet inzwischen weltweit in über 100 Ländern Anklang bei unseren Kunden – und das überaus erfolgreich. Unsere Kunden wechseln nicht zu anderen Anbietern, da sie bei uns fast immer das finden, wonach sie suchen. Mit der Akquisition von Lifial in Portugal Anfang dieses Jahres haben wir nicht nur unsere Kundenbasis auf der iberischen Halbinsel gestärkt, sondern auch Kunden in Nordafrika hinzugewonnen.

Ebenso vielfältig wie unsere Produkte und Regionen sind auch unsere **Endmärkte**.

Verbindungstechnologie kommt überall dort zum Einsatz, wo Leitungen, Rohre, Schläuche oder ganze Systeme miteinander verbunden werden müssen. Und das ist in nahezu jeder Branche der Fall: von A wie Automobilbau über P wie Pharmazeutik bis hin zu W wie Wassermanagement.

Außerdem profitieren wir von Skaleneffekten. Mit anderen Worten, aufgrund der hohen Stückzahlen können wir kostengünstig produzieren und unsere Anlagen zur Herstellung verschiedener Produkte nutzen.

Die Diversifizierung über Produkte, regionale Präsenz und Endmärkte macht uns weniger anfällig für Nachfrageschwankungen in einzelnen Branchen und Ländern.

2. Technologieführerschaft

Die zweite Erfolgssäule ist die **Technologieführerschaft**. Sie ist das Ergebnis unserer **Innovationskraft** und unseren hohen Anforderungen an die **Qualität** unserer Produkte.

Unsere Verbindungsprodukte haben einen relativ geringen Wertanteil am Endprodukt des Kunden. Aber sie sind häufig funktionskritisch. In einem Fahrzeug stecken bis zu 200 Schellen und andere Verbindungsprodukte. Versagen sie ihren Dienst, hat dies unangenehme Folgen – zum Beispiel einen Motorschaden. Die Einhaltung höchster Qualitätsstandards ist deshalb für uns von größter Bedeutung. Wir sichern sie durch ein **konzernweites Qualitätsmanagement**. Da sich die Bedürfnisse der Kunden in den verschiedenen Regionen und Märkten unterscheiden, berücksichtigen wir bei der Produktion stets regionale Standards und kundenspezifische Anforderungen.

Und wir errichten kundennah Testlabore, um die Leistung unserer neu entwickelten oder bestehenden Produkte vor Ort umfassend zu prüfen. 2016 haben wir die Testlabore in unseren Werken weiter ausgebaut und können nun noch mehr Testanforderungen insbesondere für Kunststoffprodukte abdecken. Das hat auch den Vorteil, dass wir durch das Insourcing der Prüfverfahren Kosten sparen und Kundenanfragen schneller bearbeiten können.

Die Auszeichnungen, die wir von unseren Kunden erhalten, wie zuletzt von Volvo Cars Corporation, zeugen von der hohen Qualität unserer Arbeit. Das sind Erfolge, auf die wir zurecht stolz sein können. Deshalb investieren wir Jahr für Jahr weiter in Forschung und Entwicklung. Denn **Innovationen** sind die Grundlage für den zukünftigen geschäftlichen Erfolg.

Schon 2015 hat die NORMA Group ihren Bereich **Forschung und Entwicklung** neu ausgerichtet. Unsere mehr als 300 Kolleginnen und Kollegen im F&E-Bereich, in der Produktentwicklung und den Testlaboren orientieren sich konsequent an den Trends, die für unsere Kunden relevant sind wie Montagesicherheit, Gewichtsreduktion oder etwa die Beschaffenheit der eingesetzten Materialien. Denn nur so können wir Technologieentwicklungen frühzeitig anstoßen und unseren Kunden die passenden Lösungen und Produkte anbieten. Ich denke hier beispielsweise an verbesserte Profilschellen, die besonders hohen Belastungen standhalten, oder die Optimierung unserer Urea-Leitungen. Sie

transportieren Urea, eine Harnstofflösung, die in den Abgasstrang von Dieselfahrzeugen eingespritzt wird. Das setzt eine chemische Reaktion in Gang, die den Anteil der Stickoxide in den Abgasen senkt.

Diesen Vorgang nennt man selektive katalytische Reduktion – kurz SCR. Beides waren Schwerpunkte unserer F&E-Aktivitäten im zurückliegenden Geschäftsjahr, ebenso wie die Untersuchung neuer Kombinationen von Kunststoffen für unsere Produkte.

Innovation ist nicht bloß angewandte Kreativität. Innovation ist vor allem die Fähigkeit, Ideen oder Erfindungen in marktfähige Produkte zu überführen. Deshalb sind wir besonders sorgfältig bei der Ausgestaltung des Innovationsprozesses. Dazu zählen langfristige Fahrpläne für neue Entwicklungen – sogenannte **Innovation Roadmaps** – genauso wie unsere **Innovation Councils**, zum Beispiel zum Thema Elektromobilität. Sie koordinieren themenspezifisch alle Aktivitäten, entwickeln eine auf unsere Regionen und Geschäftsbereiche abgestimmte Strategie und treiben deren Umsetzung voran.

Forschung und Entwicklung ist für die NORMA Group außerordentlich wichtig. Deshalb nehmen wir Jahr für Jahr viel Geld in die Hand: 2016 betragen unsere **F&E-Ausgaben** 28,8 Millionen Euro – das sind 3,4 Millionen Euro mehr als im Vorjahr. Im Verhältnis zum Umsatz im Bereich Engineered Joining Technology, kurz EJT, haben wir vergangenes Jahr 5,4 Prozent in Forschung und Entwicklung investiert. Auch den Umsatz mit neu eingeführten Produkten konnten wir gegenüber dem Vorjahr von 42,2 Millionen Euro auf 48,2 Millionen Euro steigern. 2016 entsprach dieser 5,3 Prozent des Gesamtumsatzes.

Ein weiteres Indiz für den Erfolg unserer F&E-Aktivitäten ist unser **Schutzrechtsbestand von weit über 700 Patenten**. 2016 sind 52 Patentneuanmeldungen hinzugekommen.

Innovationen der NORMA Group kommen jedoch nicht nur von den rund 300 Mitarbeitern im F&E-Bereich: Alle rund 7.200 Kolleginnen und Kollegen stecken voller Ideen, die wir für unser Unternehmen nutzbar machen wollen. Deshalb haben wir 2016 das Programm „**Innovation Scouts**“ ins Leben gerufen, mit dem unsere Mitarbeiter konzernweit nach durchschlagenden Ideen Ausschau halten, die auf möglichst viele Produkte und Standorte angewendet werden können. Wer einen Geistesblitz hat, also eine Idee, die über das Tagesgeschäft hinausgeht, findet bei unseren Innovation Scouts Gehör.

3. Kundennähe

Kommen wir zur dritten Erfolgssäule: der **Kundennähe**. Die NORMA Group produziert kundennah – an 28 Standorten weltweit. Das hält Lieferwege kurz und reduziert unsere Logistikkosten. Außerdem macht es uns flexibler und gleichzeitig unabhängiger von politischen Handelsbeschränkungen. Unsere Kundennähe zeigt sich aber auch an zahlreichen **langfristigen Entwicklungspartnerschaften**. Unsere zentralen Entwicklungsabteilungen und lokalen Entwickler arbeiten eng mit dem Kunden vor Ort zusammen. Unsere lokalen Entwickler kennen die örtlichen technischen Standards und können die Anforderungen des Kunden bereits bei der Entwicklung neuer Technologien und Lösungen berücksichtigen.

Um den Kundenfokus zu stärken, haben wir 2016 unsere Produktionskapazitäten in Europa, Amerika und in Asien-Pazifik erneut erweitert, unter anderem im Bereich Kunststoffspritzguss. Ebenso wie unsere Testlabore, die wir auch personell gestärkt haben. Sie gewährleisten weltweit einheitliche Qualitätsstandards.

4. Kostendisziplin

Eine hohe **Kostendisziplin** ist die vierte Erfolgssäule. Das zeigte sich erneut im vergangenen Geschäftsjahr: Weil wir unsere Kosten im Griff hatten, konnten wir unsere hohe Profitabilität trotz des wirtschaftlich herausfordernden Umfelds wahren.

Mit einer Reihe von Programmen und Maßnahmen senken wir unsere Kosten weiter. Beispielsweise mit dem **Global-Excellence-Programm**. Schon seit 2009 nehmen wir alle internen operativen Prozesse kritisch unter die Lupe und verbessern sie stetig. Das führt zu signifikanten Einsparungen und sichert unsere Profitabilität. In der Produktion haben wir 2014 ein weiteres Programm eingeführt, mit dem wir noch effizienter werden: das **NORMA Production System – kurz NPS**. Mit Methoden des Lean Managements optimieren wir Arbeitsplätze und Produktionsabläufe. Die Umrüstzeit von Maschinen wird verkürzt und der Materialfluss optimiert. Außerdem legt NPS den Grundstein für eine kontinuierliche Verbesserungskultur. 2016 auch in der Region Asien-Pazifik eingeführt, kommt NPS inzwischen in nahezu jedem Produktionswerk der NORMA Group zum Einsatz. Doch dabei soll es nicht bleiben. Noch in diesem Jahr werden wir die ersten Schritte unternehmen, die Methoden aus der Produktion heraus

auf das gesamte Unternehmen auszudehnen, um die Prozesse in allen Bereichen der Wertschöpfungskette schlank auszurichten. Aus dem NORMA Production System soll schließlich ein umfassendes NORMA Business System werden.

Auch in den zentralen Unterstützungsfunktionen streben wir nach Verbesserung. So zum Beispiel im Einkauf – wo wir in den letzten Jahren eine leistungsfähige **Gruppeneinkaufsstruktur** aufgebaut haben. Der Einkauf der NORMA Group wird seitdem für alle Konzerngesellschaften zentral gesteuert. Regionale und lokale Teams bringen weiterhin ihre Kenntnisse über lokale Marktgegebenheiten und regionaltypische Kostentreiber ein. Dadurch können wir Rohstoffe und Dienstleistungen zu wettbewerbsfähigen Konditionen beziehen und Kosten reduzieren.

5. Akquisitionen

Die fünfte Säule unseres Erfolgs lautet: **erfolgreiche Akquisitionen und ihre Integration.**

Seit dem Börsengang 2011 hat die NORMA Group elf Unternehmen übernommen. Unsere **Ansprüche an ein potenzielles Zielunternehmen** sind sehr hoch: Das Geschäftsmodell muss im Einklang mit unserer Strategie stehen und das Unternehmen muss zum Wachstum beitragen. Das heißt, die Übernahme muss dazu dienen, unsere Ziele zu erreichen, entweder im Hinblick auf die weitere Diversifizierung unseres Geschäfts durch den Ausbau unseres Produktportfolios, unserer globalen Präsenz und der technologischen Expertise oder die Erweiterung unseres Kundenstamms.

2016 haben wir erneut zugekauft. Zum 30. November haben wir das **Autoline-Geschäft** von Parker Hannifin übernommen. Autoline entwickelt, fertigt und vertreibt seit über 20 Jahren Steckverbinder zum Anschluss von Fluidleitungen in Kraftfahrzeugen. Das Unternehmen betreibt Produktionsstätten in Frankreich, Mexiko und China. Mit der Akquisition haben wir unsere Marktposition im Bereich Steckverbinder deutlich gestärkt. Die Produkte von Autoline ergänzen unser bestehendes Produktportfolio im Kunststoffbereich optimal und ermöglichen uns den Zugang zu neuen Kunden und neuen Anwendungen in der Automobilindustrie – und das nicht nur in Europa, sondern global. 2016 trug Autoline bereits 3,5 Millionen Euro zum Umsatz der NORMA Group bei.

Im Januar dieses Jahres folgte die Übernahme des portugiesischen Unternehmens **Lifial**. Lifial produziert Metallschellen zur Anwendung in der Industrie und Landwirtschaft und beschäftigt rund 100 Mitarbeiter. Seine Handelsmarken-Produkte vertreibt das Unternehmen an Kunden in Europa und Nordafrika. Durch die Übernahme von Lifial stärken wir unser Angebot im Distribution-Services-Geschäft und unsere Marktposition in Europa, insbesondere auf der iberischen Halbinsel. Lifial hat im Geschäftsjahr 2015 einen Umsatz in Höhe von rund 8 Millionen Euro erwirtschaftet und wurde zum 1. Januar 2017 konsolidiert.

Akquisitionen sind und bleiben ein wichtiger Teil unserer Unternehmensstrategie – auch im aktuellen Geschäftsjahr. So haben wir erst vor rund acht Wochen den Kaufvertrag zur Übernahme von 80 Prozent der Anteile am chinesischen Hersteller von Verbindungsprodukten **Fengfan** unterzeichnet. Fengfan ist ein weiterer Beitrag zur Diversifizierung der NORMA Group und stärkt unsere Marktposition im Reich der Mitte.

Sehr geehrte Damen und Herren,

Diversifikation, Technologieführerschaft, Kundennähe, Kostendisziplin und Akquisitionen – das sind die fünf Erfolgssäulen unseres Geschäftsmodells. Sie sind die Voraussetzungen für nachhaltig profitables Wachstum.

Zentral für unser Wachstum sind jedoch unsere gut 7.200 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Rund um den Globus leben sie das Qualitätsversprechen der NORMA Group. Sie engagieren sich jeden Tag für die Anliegen unserer Kunden. Gerade in bewegten Zeiten wie diesen ist es wichtig, auf ein hervorragendes Team bauen zu können. Deshalb auch im Namen meiner Vorstandskollegen – und ich denke auch stellvertretend für Sie als Aktionärinnen und Aktionäre der NORMA Group: **Herzlichen Dank für das große Engagement!**

Meine Damen und Herren,

werfen wir nun einen Blick auf die Zahlen des Geschäftsjahres 2016. Wie schon erwähnt, verzeichneten wir im Berichtsjahr trotz schwieriger wirtschaftlicher Rahmenbedingungen ein leichtes Wachstum: Unser

Umsatz stieg um 0,6 Prozent auf 894,9 Millionen Euro. Unser organisches Wachstum lag mit 0,9 Prozent sogar etwas höher. Das liegt vor allem an der gestiegenen PKW-Produktion in den Regionen EMEA und Asien-Pazifik und an der positiven Entwicklung unseres Wassergeschäfts in den USA.

- Das **bereinigte EBITA** ist die zentrale Steuergröße der NORMA Group. Unser operativer Gewinn vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände stieg um 0,8 Prozent auf knapp 157,5 Millionen Euro. Unverändert zum Vorjahr erreichten wir eine starke **bereinigte EBITA-Marge** in Höhe von 17,6 Prozent.
- Das **bereinigte Ergebnis nach Steuern** konnten wir im Vergleich zum Vorjahr um 6,6 Prozent auf 94,6 Millionen Euro steigern.
- Und auch das **bereinigte Ergebnis pro Aktie** entwickelte sich positiv: von 2 Euro und 78 Cent im Vorjahr auf nun 2 Euro und 96 Cent.

Wir möchten Sie, liebe Aktionärinnen und Aktionäre, an der positiven Entwicklung im vergangenen Jahr teilhaben lassen und schlagen deshalb eine Erhöhung der **Dividende** um 5 Cent auf 95 Cent je Aktie vor. Das entspricht einer Ausschüttungsquote von 32 Prozent des bereinigten Konzernergebnisses. Seit unserem Börsengang im Jahr 2011 haben wir unsere Dividende jedes Jahr kontinuierlich gesteigert.

Der Aktienkurs der NORMA Group entwickelte sich im Jahr 2016 schwächer als der Gesamtmarkt. Ursache war vor allem die Entwicklung im US-Geschäft und die damit einhergehende Korrektur unserer Umsatzprognose im November. Seither hat die Aktie wieder um gut ein Drittel zugelegt.

Werfen wir nun einen Blick auf die **Umsatzverteilung nach Geschäftsbereichen und Regionen**.

Wir nutzen zwei Vertriebswege: **Engineered Joining Technology** und **Distribution Services**. EJT umfasst maßgeschneiderte technologische Verbindungslösungen für Industriekunden, die wir gemeinsam mit Erstausrüstern entwickeln. Über unseren Vertriebsweg Distribution Services vermarkten wir dagegen ein breites Portfolio standardisierter und hochwertiger Markenprodukte.

2016 erwirtschafteten wir rund 60 Prozent unseres Gesamtumsatzes im Bereich **EJT**. Der Umsatz belief sich auf 535,9 Millionen Euro und ist damit gegenüber dem Vorjahr um 0,8 Prozent gesunken.

Wesentlicher Grund für den Rückgang war die schwache Nachfrage nach Nutzfahrzeugen und Landmaschinen im US-Markt. Das neu erworbene Geschäft von Autoline hat bereits 3,5 Millionen Euro zum EJT-Geschäft beigetragen. Die Erlöse bei **Distribution Services** beliefen sich 2016 auf 354,5 Millionen Euro und sind damit um 3,0 Prozent gegenüber dem Vorjahr gestiegen. Das lag insbesondere am starken US-Wassergeschäft. Durch den Zukauf von Lifial im Januar dieses Jahres haben wir unser Angebot im Bereich Distribution Services noch einmal gestärkt.

Die Übernahmen von Lifial und Autoline wie auch unsere Beteiligung an Fengfan beschleunigen die Internationalisierung der NORMA Group. Der Anteil unserer **Umsätze außerhalb Deutschlands** ist 2016 erneut gestiegen und betrug 78,8 Prozent.

Die regionale Umsatzverteilung hat sich im vergangenen Jahr leicht zugunsten von **EMEA** verschoben: 48 Prozent der Konzernumsätze entfielen auf diese Region. Das entspricht einem Umsatz von 432 Millionen Euro. Gegenüber dem Vorjahr sind wir insgesamt um 3,8 Prozent gewachsen – vor allem dank des Wachstums der europäischen Automobilindustrie.

Die Region **Amerika** machte 43 Prozent unseres Gesamtumsatzes aus. Dort profitierten wir im vergangenen Jahr von unserem Wassergeschäft und leicht positiven Währungseffekten. Um für die Nachfrage im Wassergeschäft bestens gerüstet zu sein, haben wir unsere Produktionsanlagen modernisiert und neue vollautomatische Spritzgussmaschinen in Betrieb genommen. Das gut laufende Wassergeschäft konnte den Einbruch im US-Markt für Nutzfahrzeuge und landwirtschaftliche Maschinen jedoch nicht ausgleichen. Deshalb ging unser Gesamtumsatz in Amerika um 3,5 Prozent auf 381,6 Millionen Euro zurück.

Asien-Pazifik ist wie im Vorjahr mit einem Umsatzanteil von 9 Prozent unser kleinster Absatzmarkt. Unseren Gesamtumsatz in dieser Region konnten wir um 3,9 Prozent auf 81,3 Millionen Euro steigern. Strengere Abgasnormen im Automobilssektor sorgen für eine größere Nachfrage nach unseren Produkten. Wir wollen auch in dieser Region für zukünftiges Wachstum gerüstet sein und haben deshalb in China in Anlagen zur Herstellung von Urea-Leitungen für die SCR-Technologie zur Senkung von Stickoxiden in Abgasen investiert. Zudem wollen wir mit der Übernahme von Fengfan weiter regional expandieren.

Unsere **finanzielle Ausstattung** war 2016 äußerst solide. Währungseffekte und die Akquisition von Autoline führten zu einer Erhöhung der Bilanzsumme um 14,5 Prozent auf 1,3 Milliarden Euro. Das **Eigenkapital** der NORMA Group lag zum Jahresende bei 483,6 Millionen Euro. Das bedeutet einen Zuwachs von 12,5 Prozent gegenüber dem Jahresende 2015. Dennoch reduzierte sich unsere **Eigenkapitalquote** nur geringfügig: Sie ging um 0,6 Prozentpunkte auf 36,2 Prozent zurück. Durch die Fremdfinanzierung des Autoline-Geschäfts stieg unsere **Nettoverschuldung** um 9,2 Prozent auf 394,2 Millionen Euro. Der **operative Netto-Cashflow** stieg 2016 um 10,3 Prozent auf 148,5 Millionen Euro. Ausschlaggebend hierfür waren ein im Vergleich zum Vorjahr leicht höheres bereinigtes EBITDA sowie ein optimiertes Working Capital Management.

Meine Damen und Herren,

für uns ist es wichtig, profitabel zu sein; schließlich sind wir ein Wirtschaftsunternehmen. Doch unsere Verantwortung geht deutlich über das Geldverdienen hinaus. Das kommt auch in unserem gesellschaftlichen Engagement zum Ausdruck.

Grundlage unserer aktuellen Nachhaltigkeitsstrategie ist die **Corporate Responsibility Roadmap 2018**. Erlauben Sie mir, einige Beispiele für Maßnahmen herauszugreifen.

Viele Dinge, die für uns selbstverständlich sind, sind in anderen Teilen der Welt schlicht nicht vorhanden: zum Beispiel funktionierende Sanitäranlagen. Unser Projekt **NORMA Clean Water** setzt genau dort an. Seit 2014 verschaffen wir Schulkindern nahe unserem Produktionsstandort in Pune in Indien Zugang zu adäquaten Sanitäranlagen. Im vergangenen Jahr haben wir die Sanitäranlagen von 14 Schulen renoviert. Zudem haben wir mehr als 1.000 Lehrkräfte über die Bedeutung von Hygiene und sauberem Wasser aufgeklärt. An diesen Zahlen sehen Sie: Mit unserem gesellschaftlichen Engagement bewegen wir etwas. Unser NORMA-Clean-Water-Projekt in Indien wird Ende dieses Jahres auslaufen. Ich freue mich, Ihnen mitteilen zu können, dass unser Engagement im Bereich Wasserversorgung weitergehen wird. Ab Herbst 2017 erhalten 200 Familien im Nordosten Brasiliens, im Bundesstaat Codó, durch den Neubau und die Instandsetzung von Trinkwasseranlagen Zugang zu sauberem Wasser. Darüber hinaus profitieren 50 Familien von neu angelegten Gemüsegärten in Schulen und Gemeinden, deren Erträge die Mahlzeiten gesund ergänzen. Auch hier werden wir gemeinsam mit der

Hilfsorganisation Plan International circa 1.000 Personen zu den Themen Hygiene und Gesundheit sowie Menschen- und Kinderrechte schulen. In Brasilien haben wir seit 2013 ein Werk in Atibaia bei São Paulo.

Fortschritte machen wir auch beim Thema **Umweltschutz**. Wir wollen die Umweltauswirkungen unserer Herstellungsprozesse kontinuierlich und systematisch reduzieren. In Maintal erneuerten wir etwa die Lüftungsanlage unserer Produktionshalle. Dadurch reduzieren wir unsere jährlichen CO₂-Emissionen um 180 Tonnen. In unserem Werk in Polen haben wir den Wasserverbrauch in nur drei Jahren um fast 80 Prozent verringert. Für unser Engagement im Bereich der Nachhaltigkeit wurden wir wiederholt ausgezeichnet: So hat uns beispielsweise das Ratingunternehmen EcoVadis den Gold-Status verliehen. Damit zählt die NORMA Group von allen bewerteten Unternehmen zu den besten fünf Prozent.

Auch unser Engagement in **Forschung und Bildung** haben wir 2016 fortgesetzt. Seit vielen Jahren verbindet uns eine Partnerschaft mit der Frankfurt School of Finance & Management. Die NORMA Group betreut regelmäßig Studenten bei Abschlussarbeiten und stellt Absolventen ein. 2016 haben wir Nachwuchstalente erneut den **Manufacturing Management Award** für herausragende Studienleistungen verliehen. Außerdem fördern wir Studenten der Hochschule Darmstadt über ein Stipendium, das nicht nur finanzielle Leistungen, sondern auch die gezielte Einbindung in unser Unternehmen vorsieht.

Bei der NORMA Group legen wir größten Wert darauf, dass sich alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrem Arbeitsumfeld frei entfalten können und Chancengleichheit herrscht. Daran erinnerten wir auch 2016 während unseres **NORMA Diversity Day**. Für uns ist es zudem selbstverständlich, unsere Belegschaft bei der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben bestmöglich zu unterstützen. Das gilt auch für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Angehörige pflegen. Dafür haben wir 2016 die **Charta zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege in Hessen** unterzeichnet. Speziell geschulte Pflege-Guides stehen den Mitarbeitern im Bedarfsfall mit Rat zur Seite.

Meine Damen und Herren,

soweit der ausführliche Blick in den Rückspiegel. Am Ende meiner Rede möchte ich den Blick nach vorne richten – auf das **aktuelle Geschäftsjahr**.

Wir wollen unser nachhaltig profitables Wachstum fortsetzen – und das, wie es scheint, unter ähnlichen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen wie im vergangenen Jahr.

Trotz zahlreicher Unsicherheiten rechnet der Internationale Währungsfonds (IWF) für 2017 mit einem **Wachstum der Weltwirtschaft** von 3,5 Prozent. Die anziehende Wirtschaftsleistung in China, steigende Verbraucherpreise und robuste Finanzmärkte sind die Hauptgründe für die positive Entwicklung. Weitere Wachstumstreiber der Weltwirtschaft dürften die Erholung der Öl- und Rohstoffpreise und der Aufschwung in den USA sein. In diesem für die NORMA Group sehr wichtigen Markt rechnet der IWF mit einem Wachstum des Bruttoinlandsprodukts von 2,3 Prozent. Das Wachstum im Euroraum fällt mit prognostizierten 1,7 Prozent hingegen unverändert zum Vorjahr und damit etwas geringer aus.

Neben der moderaten Belebung der internationalen Konjunktur spielt auch weiterhin das gestiegene Bewusstsein für Ressourcenknappheit eine wichtige Rolle. Vor allem in der Region **Asien-Pazifik** rechnen wir aufgrund von strengeren Abgasnormen mit weiteren Impulsen für unser Geschäft mit der Automobilindustrie – beispielsweise durch einen verstärkten Absatz unserer Urea-Leitungen. Für das Jahr 2017 gehen wir daher in der Region Asien-Pazifik von einem organischen Wachstum im hohen einstelligen Bereich aus.

Unser organisches Wachstum in der Region **Amerika** wird nach unseren Annahmen moderat ausfallen. Der Markt für Nutzfahrzeuge und landwirtschaftliche Maschinen hat bislang keine Belebung erfahren. Im Bereich Wassermanagement rechnen wir hingegen erneut mit einem soliden Wachstum.

Auch für die Region **EMEA** erwarten wir 2017 ein moderates organisches Wachstum. Unterstützung erwarten wir insbesondere von der Entwicklung der Automobilindustrie – beispielsweise aus Produktneuanläufen und landesspezifischen Flottenregelungen für Personenkraftwagen.

Auch für unsere beiden Vertriebswege **Engineered Joining Technology** und **Distribution Services** rechnen wir im aktuellen Geschäftsjahr jeweils mit einem moderaten Wachstum. Dazu leisten auch unsere Neuzugänge Autoline und Lifial einen Beitrag. Ab der zweiten Jahreshälfte erwarten wir diesen auch von Fengfan.

Insgesamt erwarten wir, dass der **Konzernumsatz** der NORMA Group gegenüber dem Vorjahr moderat organisch um rund 1 bis 3 Prozent wachsen wird. Zusätzliche Umsätze in Höhe von rund 45 Millionen Euro erwarten wir aus den Akquisitionen von Autoline und Lifial. Dank der breiten Diversifizierung unserer geschäftlichen Aktivitäten, unserer Technologieführerschaft, Kundennähe und Kostendisziplin werden wir unser nachhaltig profitables Wachstum 2017 fortsetzen: Wir rechnen mit einer **bereinigten EBITA-Marge** von erneut über 17 Prozent.

Unser erfolgreicher Jahresstart im ersten Quartal 2017 bestätigt die Prognose für das Gesamtjahr. Im Vorjahresvergleich steigerten wir unseren Umsatz um 12,5 Prozent auf 254,9 Millionen Euro. Mit 14,6 Millionen Euro verdanken wir über die Hälfte des Umsatzwachstums unseren Neuzugängen Autoline und Lifial. Besonders stark gewachsen sind wir in der Region Asien-Pazifik: Um 47,7 Prozent kletterte dort der Umsatz – vor allem wegen einer sehr positiven Entwicklung des EJT-Geschäfts und zusätzlichen Umsätzen durch Autoline. In der Region EMEA konnten wir unseren Umsatz gegenüber dem Vorjahr um 14,1 Prozent steigern. Das lag vor allem am gut laufenden Geschäft mit der Automobilindustrie und Umsatzerlösen aus den Akquisitionen von Autoline und Lifial. Trotz einer unverändert schwachen Nachfrage nach Nutzfahrzeugen und landwirtschaftlichen Maschinen in den USA konnten wir unser Geschäft auch in der Region Amerika ausbauen: Der Umsatzbeitrag des Autoline-Zukaufs und positive Währungseffekte sorgten für ein Wachstum von 3,9 Prozent. Das bereinigte operative Ergebnis – bereinigtes EBITA – der NORMA Group stieg in den ersten drei Monaten des Jahres um 12,2 Prozent auf 45 Millionen Euro. Und unsere EBITA-Marge lag mit 17,7 Prozent erneut auf einem konstant hohen Niveau.

Meine Damen und Herren,

mit dem vergangenen Jahr können wir zufrieden sein. Wir haben abermals unseren Umsatz und unseren Gewinn je Aktie gesteigert. Wir haben eine unverändert hohe Rendite erzielt. Wir haben

sichere und zuverlässige Produkte entwickelt, namhafte Kunden gewonnen und unsere Akquisitionsstrategie erfolgreich fortgesetzt.

Und wir haben unser Geschäftsmodell gestärkt und damit die Basis für weiteres Wachstum gelegt. All dies stimmt mich für das aktuelle Jahr sehr optimistisch.

Die Deutsche Nationalbibliothek wächst nicht von selbst. Dazu trägt eine Vielzahl von Autoren, Komponisten und Produzenten bei. Auch wir müssen uns für unser Wachstum ins Zeug legen – und erst recht für nachhaltig profitables Wachstum. Das haben wir in der Vergangenheit erfolgreich getan. Und das werden wir auch zukünftig tun. Darauf können Sie sich verlassen. Ihre Investitionen sind bei uns und unseren rund 7.200 Kolleginnen und Kollegen in den besten Händen.

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit.