



Ansprache vor den Aktionärinnen und Aktionären der
NORMA Group SE auf der ordentlichen Hauptversammlung am
13. Mai 2025

Es gilt das gesprochene Wort.

Mark Wilhelms – Vorsitzender des Vorstands der NORMA Group SE

Herzlichen Dank, Frau Müller-Kirchhofs!

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre, sehr verehrte Damen und Herren!

Ich begrüße Sie im Namen des gesamten Vorstands herzlich zu unserer diesjährigen Hauptversammlung, die wir wieder als Präsenzveranstaltung durchführen. Wir freuen uns, dass Sie unserer Einladung gefolgt sind und heute an unserer Aktionärsversammlung teilnehmen.

Mein Name ist Mark Wilhelms. Sie kennen mich bereits aus dem Aufsichtsrat der NORMA Group SE. Heute stehe ich als Vorstandsvorsitzender vor Ihnen, um Ihnen über die Entwicklungen im Jahr 2024 sowie im ersten Quartal 2025 zu berichten.

Wie Sie sicherlich bereits gelesen haben, habe ich am 18. Februar diesen Jahres den Vorstandsvorsitz der NORMA Group SE von Guido Grandi übernommen. Herr Grandi hatte sein Vorstandsmandat und damit auch den Vorstandsvorsitz zum Ablauf des 17. Februar niedergelegt. Aktuell läuft eine strukturierte Suche nach einem neuen CEO. Der Aufsichtsrat ist zuversichtlich bis Anfang 2026 eine Nachfolgerin oder einen Nachfolger präsentieren zu können. Es ist geplant, dass ich innerhalb von maximal einem Jahr, das heißt bis spätestens mit Ablauf des 17. Februar 2026, wieder zurück in den Aufsichtsrat wechsele. In der Zwischenzeit übernimmt Frau Müller-Kirchhofs – wie seit dem 18. Februar – den Vorsitz im Aufsichtsrat der Norma Group SE und leitet daher auch die heutige Versammlung.

Verehrte Damen und Herren, lassen Sie mich eines gleich zu Beginn meiner Ansprache betonen: An der Ende November 2024 verkündeten strategischen Schärfung und dem geplanten Verkauf der Geschäftseinheit Water Management halten Vorstand und Aufsichtsrat unverändert fest. Wir bleiben bei der getroffenen Entscheidung, uns künftig noch stärker auf unser angestammtes Kerngeschäft im Industriebereich zu konzentrieren.

Vielleicht fragen Sie sich, warum ausgerechnet das Wassergeschäft – die „Perle“ – veräußert werden soll? Gerne möchte ich Ihnen dazu die wesentlichen Eckpfeiler der Entscheidung benennen.

Im Vorfeld zu der im Herbst 2024 durchgeführten Schärfung unserer strategischen Ausrichtung hat sich deutlich gezeigt, dass zwischen unserem angestammten Industriegeschäft – also den strategischen Geschäftseinheiten Industry Applications und Mobility & New Energy – und dem Geschäft von Water Management nur ein limitiertes bereichsübergreifendes Wertschöpfungspotenzial vorliegt.

Der Grund ist: Das Wassergeschäft funktioniert anders. Es handelt sich um ein autonomes, konzentriertes Markengeschäft mit anderen Strukturen, Vertriebswegen, Kundensegmenten und vor allem auch anderen Produkten. Dies limitiert nicht nur die Nutzung gemeinsamer Ressourcen, sondern auch die Realisierung von Synergien. Auf der anderen Seite ergeben sich durch die engere Verzahnung der Bereiche Industry Applications und Mobility & New Energy vielfältige Synergien – sowohl von der Produkt- und Entwicklungsseite als auch bei Fertigung und Beschaffung. Die klare Nutzung dieser Synergien schafft uns Wettbewerbsvorteile, die wir in der Zukunft verstärkt nutzen werden.

Ein weiterer wesentlicher Aspekt für die Divestment-Entscheidung war: Da das Industriegeschäft und das Wassergeschäft eben stark unterschiedlich sind, erfordert der Ausbau beider Bereiche jeweils einen individuellen Ansatz. Es wurde offensichtlich, dass den Geschäftseinheiten Industry Applications und Water Management bei einem parallelen Ausbau nicht die erforderlichen Mittel und Aufmerksamkeit zuteil werden können, die jeder der Bereiche verdient. Vielmehr sehen wir, dass ein Verkauf von Water Management sogar wesentliche Ressourcen und finanzielle Mittel freisetzen kann – aufgrund der Lukrativität erwartungsgemäß mehr als jede andere potenziell denkbare Option. Die freiwerdenden (Kapital-)Ressourcen können wir wiederum unter anderem für die zielführende Weiterentwicklung des Kerngeschäfts einsetzen. Was das genau bedeutet, darauf werde ich im weiteren Verlauf meiner Ausführungen nochmal zurückkommen.

Dies vorausgeschickt – lassen Sie uns nun gemeinsam auf die Entwicklungen bei der NORMA Group im Jahr 2024 blicken:

Das vergangene Geschäftsjahr hielt erneut einige Herausforderungen bereit – wirtschaftlich, geopolitisch und strukturell. Die globale Ökonomie kam insgesamt nur sehr verhalten voran. In Europa war die Konjunktur gebremst, in Deutschland legte die Wirtschaftsleistung – um im Bild zu bleiben – sogar den Rückwärtsgang ein. In China setzten die erwarteten Wachstumsimpulse trotz staatlicher Maßnahmen nicht ein. Die USA wuchsen dagegen erfreulicherweise solide.

Die herausfordernden Bedingungen spiegelten sich auch in den für die NORMA Group relevanten Kundenindustrien wider – vor allem in der Automobilindustrie, aber auch im Industriegeschäft. Neben der generell vorherrschenden Marktschwäche blieb das allgemeine Kostenniveau 2024 tendenziell hoch, sodass zunächst auch ein niedrigeres Zinsniveau für nahezu keinerlei zusätzliche Impulse sorgte. Ebenso drückten die anhaltenden Belastungen durch den russischen Angriffskrieg in der Ukraine und die Konflikte im Nahen Osten wie auch politische Instabilitäten auf die Stimmung.

All das führte dazu, dass das Kaufverhalten der Kunden im Geschäftsjahr 2024 nur deutlich erschwert zu antizipieren war. Letztlich erfolgten die Auftragsabrufe nicht wie erwartet, wenngleich wir Kapazitäten bereithielten. Investitionsprojekte bei unseren Kunden wurden aufgrund der unsicheren Rahmenbedingungen teilweise verschoben.

Diese von hoher Volatilität geprägte Situation verlangte Unternehmen, und auch der NORMA Group, viel ab – nicht zuletzt eine hohe Anpassungsfähigkeit und Agilität.

Letztlich haben wir unsere am 26. März 2024 ausgegebene und im November 2024 präzisierte Prognose erreicht. Darauf sind wir stolz, denn der Blick auf die Kapitalmarktentwicklung 2024 zeigt, dass dies durchaus etwas Besonderes ist.

Mit dem im Jahr 2023 aufgelegten Wachstums- und Effizienzprogramm „Step Up“ haben wir eine methodische Basis für operative Effizienz und profitables Wachstum geschaffen. Gerade bei Ersterem haben wir 2024 wesentliche Erfolge für die NORMA Group gesehen. Das waren

wichtige Schritte nach vorne, aber wir bleiben mit aller Anstrengung dran: Denn wir müssen nachhaltig profitabler werden!

Lassen Sie mich das an einem Beispiel verdeutlichen:

2024 haben wir eine weltweite Initiative gestartet, um die Auslastung bei Seefrachten zu verbessern. Wir haben ein neuartiges System eingeführt, mit dem wir Speditionsdaten bündeln und so ein transparentes und kosteneffizientes System zur Planung unserer Transporte schaffen. Dies war nur durch enge Zusammenarbeit über Regionen hinweg möglich. Wir haben neue, klarer strukturierte Prozesse entwickelt. Dadurch konnten wir Transporte gezielter planen, unnötige Frachtbewegungen reduzieren und die Containerauslastung deutlich verbessern. 2024 haben wir dadurch erheblich Kosten eingespart, Emissionen reduziert und haben vor allem eine skalierbare Lösung für die Zukunft geschaffen. Ein wegweisender Fortschritt also, bei dem ökologische Verantwortung und wirtschaftliche Effizienz eng miteinander verknüpft sind.

Hinsichtlich der zweiten Säule von „Step Up“, dem profitablen Wachstum, haben wir weitere Meilensteine erreicht, die aus einer stärkeren Verzahnung unserer Kerngeschäftseinheiten Industry Applications und Mobility & New Energy entstanden sind. Projekte über Geschäftsfeldgrenzen hinweg sind für unsere Teams Ideengeber und Ansporn zugleich. Inspiriert durch die Stärke aus der über Jahre spezifizierten Ingenieurserfahrung im Bereich Mobility & New Energy haben wir damit begonnen auch unser Direktgeschäft mit OEM-Kunden bei Industry Applications auszubauen.

So beliefern wir seit letztem Jahr einen großen amerikanischen Spülmaschinenhersteller mit TORRO-Schneckengewindeschellen, ein wesentliches Produkt mit Geschichte in unserem Kernportfolio, das eine schnelle und funktionskritische, das heißt leckagefreie, Schlauchverbindung ermöglicht. Letzteres war genau das Thema, für das unser Kunde eine verlässliche Lösung im Markt suchte und ist ebenso einer unserer USPs.

Seit Sommer 2024 staten wir zudem Kühlsysteme einer der größten Energiespeicheranlage Deutschlands mit unseren V-Band-Schellen aus. Ursprünglich wurde das Produkt für die

Automobilindustrie entwickelt und wird dort bevorzugt als Verbindungselement in Abgassystemen eingesetzt. – Hier haben wir Synergien gehoben.

Ebenso haben wir erneut einen großen Auftrag im Bereich der Elektromobilität für die Anwendung bei Batteriekühlsystemen gewonnen – ein heute noch immer zukunftsweisendes Segment, in dem die NORMA Group jedoch bereits seit über mehr als zehn Jahren aktiv ist.

Schauen Sie sich unsere Produkte im Foyer gerne einmal genauer an. Sie finden sie als Exponate in unserer Ausstellung und die NORMA-Group-Kollegen freuen sich auf den Austausch mit Ihnen.

Meine Damen und Herren, die dargelegten Beispiele unterstreichen deutlich: Wenn wir unsere Stärken im Unternehmen bündeln, können wir durch passionierte Zusammenarbeit und globale Exzellenz Großes erreichen. Die in den vergangenen Monaten vermeldeten Aufträge belegen die Bedeutung und den Erfolg des neuen Ansatzes. Sie sind wesentliche erste Leuchtturmaufträge auf dem Weg zu einem fokussierten Industrial Powerhouse.

Was das für die Entwicklung unserer Geschäftszahlen im Jahr 2024 bedeutete, das schauen wir uns gerne jetzt gemeinsam an.

Die NORMA Group erwirtschaftete 2024 einen Umsatz in Höhe von rund 1,2 Milliarden Euro. Dabei fielen aufgrund der bereits genannten Einflussfaktoren Abrufe von Kunden aus dem Automobilbereich und auch das Industriegeschäft insbesondere in der zweiten Jahreshälfte stark volatil aus. Dies traf besonders die Regionen EMEA und Asien-Pazifik. Das amerikanische Geschäft entwickelte sich insgesamt nahezu stabil zum Vorjahr. Jedoch blieben auch hier die Entwicklungen in den strategischen Geschäftseinheiten Industry Applications und Mobility & New Energy hinter dem Jahr 2023 zurück. Dies wurde durch das Wachstum im Bereich Water Management nahezu kompensiert.

Aufgrund der wieder etwas geringeren Kosten für einzelne Rohstoffe und Energie konnten wir unsere Bruttomarge im Vergleich zum Vorjahr verbessern. Zusätzliche gezielte Effizienzmaßnahmen – wie erläutert, auch im Bereich der Lieferketten – trugen zu besseren

Abläufen, geringeren Kosten und somit zum Erhalt des Rentabilitätsniveaus bei. So belief sich das um Kaufpreisallokationen bereinigte operative Ergebnis im Gesamtjahr 2024 auf 92,3 Millionen Euro. Die bereinigte EBIT-Marge erreichte 8,0 % - wie auch 2023.

Das bereinigte Periodenergebnis betrug 40,9 Millionen Euro. Daraus ergibt sich ein bereinigtes Ergebnis je Aktie von einem Euro und 28 Cent.

Ohne Bereinigung um Sondereffekte lag das Periodenergebnis 2024 bei 14,8 Millionen Euro, das unbereinigte Ergebnis pro Aktie entsprechend bei 46 Cent.

Im Jahresvergleich erfreulich war die Entwicklung beim operativen Netto-Cashflow: Mit 105,4 Millionen Euro übertraf der Wert das Vorjahresniveau von 87,3 Millionen Euro deutlich. Diese starke Leistung ist das Resultat eines optimierten Working Capital Managements, unter anderem durch eine verbesserte Vorratshaltung und ein effizientes Forderungsmanagement. Darüber hinaus waren wir 2024 besonders umsichtig bei unseren Investitionsentscheidungen.

Auf der Kapitaleseite haben wir ebenfalls einiges erreicht. Unsere Eigenkapitalquote lag zum Jahresende bei sehr soliden 50,2 %. Nicht zuletzt haben wir die Nettoverschuldung der NORMA Group um 4,7 % auf rund 329 Millionen Euro zum Jahresende 2024 reduziert. Die Bruttoverschuldung lag bei gut 456 Millionen Euro.

Die NORMA Group hatte sich zudem ein großes Ziel gesetzt, nämlich zeitig eine konsolidierte nichtfinanzielle Erklärung auf der Grundlage der umfassenden European Sustainability Reporting Standards – also der sogenannten „ESRS“ – zu erstellen. Ich habe diesen Prozess sowohl aus meiner vorherigen Position als Aufsichtsratsvorsitzender und nun auch als Vorstandsvorsitzender verfolgt und kann Ihnen daher sagen: Das war eine große Aufgabe. Elf interne Arbeitsgruppen wurden für die Implementierung des neuen ESRS-Berichtsstandards gebildet, zahlreiche Prozesse wurden überarbeitet, Inhalte gänzlich neu gedacht. Dies musste mit der Erstellung des Lageberichts sowie des Konzernabschlusses orchestriert werden. Im Ergebnis enthält der am 31. März 2025 veröffentlichte Geschäftsbericht erstmalig die im zusammengefassten Lagebericht verankerte Nichtfinanzielle Konzernklärung. Die

Berichterstattung wurde im Initialberichtsyear 2024 in Anlehnung an die ESRS konzipiert und ebenso wie der Lagebericht und der Konzernabschluss durch die KPMG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft AG geprüft. Die Teams, die an der Geschäftsberichtserstellung rund um unsere CFO, Frau Stieve, arbeiten haben hervorragende Arbeit geleistet, um die künftigen gesetzlichen Anforderungen in diesem Bereich heute schon zu erfüllen.

Meine Damen und Herren, wie Sie sehen, hat die NORMA Group damit im Bereich der finanziellen Entwicklung erreicht, was sie prognostiziert hat und mit der Implementierung der ESRS-Standards die Nachhaltigkeitsberichterstattung der Gruppe auf ein neues Level gehoben. Für unsere Bemühungen haben wir bereits positives Feedback erhalten.

Die vorangegangenen Beispiele zeigen: Die Belegschaft der NORMA Group hat 2024 in verschiedensten Bereichen mit unermüdlichem, persönlichen Einsatz Großes geleistet und die Weichen für die Zukunft noch genauer eingestellt. Unsere Beschäftigten arbeiten zielgerichtet und kontinuierlich daran, die jeweils intelligenteste, verlässlichste und wirtschaftlichste Lösung zu bieten. Und es ist immer wieder eine Freude zu sehen, wie passioniert Menschen arbeiten, wenn sie ein gemeinsames Ziel verfolgen. Ein großer Dank geht an dieser Stelle an alle Beschäftigten im Konzern. Ihr Engagement ebnet den Weg für die künftige Weiterentwicklung, die Transformation zur #NewNORMA.

Auch viele von Ihnen, liebe Aktionärinnen und Aktionäre, sind der NORMA Group bereits über mehrere Jahre eng verbunden und eine große Stütze. Herzlichen Dank an dieser Stelle auch für Ihre Treue und Ihr Vertrauen. Wir möchten Sie als Aktionäre gerne mit einer angemessenen Dividende am Erfolg teilhaben lassen. Für das Geschäftsjahr 2024 schlagen wir eine Dividendenausschüttung in Höhe von 40 Cent je Stückaktie vor. Dies entspricht einem Anteil von rund 31 % am bereinigten Periodenergebnis im Jahr 2024. Die Dividende liegt damit wieder in unserem langfristigen Zielkorridor einer 30- bis 35-prozentigen Ausschüttung des bereinigten Periodenergebnisses. Wir setzen auch in schwierigen Zeiten auf eine nachhaltige Ausschüttungspolitik.

Damit möchte ich meine Ausführungen zum Jahr 2024 beschließen und mit Ihnen auf den bisherigen und erwarteten Verlauf im Geschäftsjahr 2025 blicken:

Das erste Quartal war erwartungsgemäß herausfordernd. Lassen Sie uns kurz durch die wesentlichen Entwicklungen gehen.

Der Umsatz im ersten Quartal betrug 284,2 Millionen Euro und unterschritt die Erlöse des Vorjahresquartals um 7,9 %. Eine rückläufige Nachfrage in allen Regionen war der wesentliche Grund für den Umsatzrückgang. Zudem waren die ersten drei Monate des Jahres 2025 extern durch Unsicherheiten gekennzeichnet.

Eine flexible Anpassung unserer Kosten an den sinkenden Umsatz gelang nicht ausreichend. Intern fielen in einzelnen Bereichen sogar höhere Kosten an. Diese standen im Wesentlichen mit einem Anfang 2025 am Standort Maintal neu eingeführten ERP-System in Zusammenhang – ein gruppeneinheitliches ERP-System, welches mittlerweile an nahezu allen Standorten genutzt wird. Dabei entstanden vorübergehende Herausforderungen im Lager- und Logistikmanagement, die zeitweise zu Verzögerungen bei der Auftragsabwicklung führten – mit entsprechenden Auswirkungen, etwa zusätzliche Transport-, Personal- und Beratungskosten. Auch hier hat das Team vor Ort angepackt und mit großem Einsatz dafür gesorgt, dass Auslieferungen trotz aller Widrigkeiten schnellstmöglich erfolgen konnten. Ein einheitliches ERP-System ist für ein effizientes und zentrales Management der Abläufe essenziell und wird uns viele Vorteile bringen.

Das bereinigte EBIT sank aufgrund dieser in dem Umfang nicht erwarteten Aufwendungen, nebst dem ohnehin schwachen Umsatzvolumen, überproportional um fast 60 % auf 10,3 Millionen Euro. Die bereinigte EBIT-Marge reduzierte sich dementsprechend spürbar auf 3,6 %. Bereinigt wurden im ersten Quartal 2025 Kaufpreisallokationen sowie Sondereffekte in Zusammenhang mit der Vorbereitung der geplanten Veräußerung des Wassergeschäfts und Kosten für die Initiierung der ab 2025 vorgesehenen Transformation der Organisation.

Der operative Netto-Cashflow fiel mit 3,1 Millionen Euro positiv aus und erhöhte sich sichtbar gegenüber dem negativen Wert des Vorjahreszeitraums um 5,4 Millionen Euro. Die Verbesserung im Jahresvergleich belegt, dass wir auch in anspruchsvollen Zeiten ein effizientes Working-Capital-Management vorweisen können.

Meine Damen und Herren, die Rahmenbedingungen in den vergangenen Jahren und auch den ersten Monaten 2025 zeigen deutlich: Umbrüche in Wirtschaft, Politik, Gesellschaft und weiteren Bereichen gehören zum Tagesgeschäft. Deshalb müssen wir deutlich agiler und resilienter werden und unsere Reaktions- und Anpassungsgeschwindigkeiten weiter verbessern. Damit wir uns in dieser „neuen Normalität“ weiterentwickeln können, ist eine Transformation erforderlich.

Dafür erstellen wir derzeit unter der Mitwirkung aller Unternehmensbereiche einen umfassenden Maßnahmenplan. Um die Transformation der NORMA Group zu forcieren, werden wir uns daran angelehnt intensiv mit weiteren Verbesserungen in den Bereichen Produktionslandschaft, Administration und Betriebskosten befassen. – Was bedeutet das?

Erstens: Wir wollen unsere globale Produktionslandschaft weiter optimieren, weil wir in den vergangenen zwei Jahren unter der Verantwortung unseres COO, Dr. Daniel Heymann, wesentliche Erfahrungswerte und Expertise dazugewonnen haben. Als eine erste zugehörige Maßnahme werden wir unsere Produktionsstandorte in China konsolidieren. Aktuell betreiben wir dort vier Standorte. Die Aktivitäten vom kleineren Werk in Wuxi sollen an die zwei Standorte Changzhou und Qingdao verlagert werden.

Zweitens: Wir wollen die Strukturen in unserer Verwaltung optimieren, denn kürzere Kommunikationswege in der Administration sind ebenso ein wesentlicher Erfolgsfaktor für schnelle Reaktionsfähigkeit. Eine schlankere Organisation erweist sich zusätzlich als förderlich, wenn es darum geht, das bereichs- und regionenübergreifende Denken und Handeln zu forcieren. – Dies ist ein wesentliches Element des Mindsets bei der NORMA Group.

Drittens: Wir müssen die Struktur unserer Aufwendungen näher beleuchten, denn es gibt Raum für Optimierungen – und seien diese noch so klein. Häufig ergeben sich aus kleinsten Anpassungen weitere Potenziale. Wir haben im Rahmen unseres „Step Up“-Programms zwar schon gute Fortschritte gesehen, aber wir sind noch nicht so weit, dass wir unsere Kostenstrukturen schnell und effektiv genug an sich kurzfristig verändernde Situationen anpassen können. Hier bleiben wir unverändert dran. Dies soll im Geiste der kontinuierlichen Verbesserung geschehen. So wird das Programm „Step Up“, dessen Kernideen genau diese Stetigkeit adressieren, unverändert fortgeführt.

Bis sich weitreichende Optimierungsmaßnahmen im Ergebnis zeigen, vergeht aber naturgemäß Zeit. Meine Damen und Herren, eines möchte ich daher betonen: Wir werden die Transformation der Organisation zügig und zielgerichtet angehen, ohne dabei in unnötige Hektik zu verfallen.

Nicht zuletzt deshalb konzentrieren wir uns künftig wieder mehr auf das, was uns historisch im Kern ausmacht. „Kenne und schätze Deine Wurzeln“, heißt es so schön, und genau darauf zielen wir ab. Wir sind im Industriegeschäft zu Hause und wollen aus diesem Ursprung heraus stärkeres Wachstum generieren. Wir arbeiten fest entschlossen daran, der Best-in-Class-Partner der Industrie für innovative Verbindungstechnologien zu sein. Ein zentraler Punkt sind dabei Investitionen für den Ausbau der Marktposition in der strategischen Geschäftseinheit Industry Applications. Wir wollen mit unseren modernen und verlässlichen Verbindungslösungen neue Industriesegmente erschließen und perspektivisch durch ein zusätzliches gezieltes Produkt- und Serviceangebot vor allem im Direktgeschäft wachsen. Aktuell macht dieses rund 20 % bei Industry Applications aus. Mittelfristig soll der Anteil auf 50 % erhöht werden. Ein weiteres Ziel liegt in der Stärkung der Profitabilität im Bereich Mobility & New Energy. Hierfür werden wir konzentriert und fokussiert an der Realisierung profitablen Geschäfts arbeiten.

Mit den Auftragsgewinnen in den ersten drei Monaten konnten wir an die Dynamik aus 2024 anschließen. So hat beispielsweise eine der größten amerikanischen Baumarktketten einen mehrjährigen Auftrag über jährlich 5 Millionen Schneckengewindeschellen der Marke BREEZE platziert, ein Produkt, das in den USA hergestellt wird. Darüber hinaus erhielten wir im Februar einen mehrjährigen Großauftrag in Höhe von rund 140 Millionen Euro für Tankentlüftungssysteme von einem der großen europäischen Automobilhersteller. Das sind nur zwei Beispiele, wie wir mit Neugeschäft unsere Kernindustrien weiterentwickeln konnten.

Die Abspaltung des internationalen Wassergeschäfts soll dabei erforderliche Ressourcen und Kapazitäten freisetzen. Wir führen die Vorbereitungen zur Veräußerung unseres attraktiven Assets Water Management daher konsequent fort. Mit Blick auf den potenziellen Käufer suchen wir nach dem „Best Fit“ für das Wassergeschäft, ein Dach, unter dem sich der Bereich stärker und mit voller Aufmerksamkeit erfolgreicher weiter entwickeln kann als das innerhalb

der NORMA Group möglich wäre. Bis es so weit ist, werden wir die Geschäftseinheit Water Management weiterhin eng steuern und Geschäftschancen konsequent nutzen. Der Prozess wird von professionellen Beratern begleitet und strukturiert umgesetzt. Sie können sich darauf verlassen, dass wir Sie informieren werden, sobald es etwas Konkretes zu vermelden gibt.

Die Erlöse aus dem Verkauf von Water Management wollen wir gezielt und intelligent einsetzen:

Zunächst planen wir unsere Verschuldung angemessen weiter zurückzuführen, um ein noch solideres finanzielles Fundament zu schaffen.

In einem weiteren Schritt werden wir uns mit Akquisitionen im Bereich Industry Applications beschäftigen. Dabei denken wir an sinnvolle Ergänzungen in angrenzenden Aktivitätsbereichen, um so unser Lösungsangebot weiter zu vervollständigen und die Wertschöpfung auszubauen.

Nicht zuletzt wollen wir Sie, unsere Aktionärinnen und Aktionäre, mit einem angemessenen Anteil an den Verkaufserlösen beteiligen. Über die Details werden Vorstand und Aufsichtsrat nach dem erfolgreichen Abschluss des laufenden Verkaufsprozesses gemeinsam beraten.

Zusammengenommen dienen die hier genannten Verwendungszwecke einem gemeinsamen Interesse: Mehrwert schaffen – als verlässlicher Partner für Kunden, Mitarbeitende und ebenfalls für Sie, unsere Eigentümer.

Für die kommenden Monate und Wochen deuten die Indikatoren auf eine unverändert herausfordernde gesamtwirtschaftliche Entwicklung. Handelsrestriktionen, sei es durch Zölle oder andere Hemmnisse, drohen den globalen Warenfluss zu beeinträchtigen. Wir erwarten erst für die zweite Jahreshälfte 2025 eine Wiederbelebung des Geschäfts in den für uns relevanten Kundenindustrien. Zwischenzeitlich etablieren wir Gegenmaßnahmen, auch das müssen Unternehmen kontinuierlich tun, um potenzielle Entwicklungen bestmöglich vorweggreifen zu können. Auch haben wir bereits mit einem nicht unwesentlichen Teil

unserer Kunden Vereinbarungen getroffen, die die Kostenweitergabe von eventuell anfallenden Zöllen regeln.

Meine Damen und Herren, an der mit dem Geschäftsbericht 2024 veröffentlichen und mit dem Quartalsbericht bestätigten Prognose für das Gesamtjahr 2025 – sie basiert auf der aktuellen Unternehmensstruktur der NORMA Group – halten wir fest. Wir werden an allen Stellschrauben drehen, um unser Profitabilitätsziel auch 2025 zu erreichen.

Bevor ich meine Rede mit wesentlichen Botschaften schließe, möchte ich gerne noch einen wichtigen Punkt in Zusammenhang mit den zur Abstimmung gestellten Tagesordnungspunkten betonen.

Ihre Zustimmung zu den TOPs 10 bis 13 und damit der Erneuerung der bereits 2020 genehmigten Kapitalia würde in einem ersten Schritt erstmal nur formal die Voraussetzungen für flexible Rahmenbedingungen zur Finanzierung weiterer möglicher Wachstumsschritte in unseren Kerngeschäftsbereichen schaffen. Die Genehmigung durch die Hauptversammlung bedeutet nicht, dass wir diese umgehend nutzen möchten. Aber es zeigt sich, dass es immer besser ist, in allen Aspekten gut aufgestellt zu sein.

Verehrte Damen und Herren, was sollen Sie von dieser Hauptversammlung unbedingt mitnehmen?

- **Die NORMA Group ist auf gutem Weg.** Wichtige Veränderungen sind angestoßen. Nun beschleunigen wir das Momentum, um uns noch wettbewerbsfähiger aufzustellen.
- **Wir konzentrieren uns forciert auf das** Kerngeschäft. Die Geschäftseinheit Water Management wird an einen passenden neuen Eigentümer übergehen. So kann sich der Bereich optimal weiterentwickeln.

- **Die Erlöse aus dem Verkauf von Water Management eröffnen uns neue Handlungsspielräume.** Sie ermöglichen eine beschleunigte Transformation zum fokussierten Industrial Powerhouse.
- **Wir haben unser Ziel klar vor Augen.** Wir sehen uns als kompetenter und verlässlicher Partner der Industrie. Gemeinsam mit unseren Kunden wollen wir im doppelten Sinne langlebige, sichere Verbindungen schaffen und so zum Marktführer für funktionskritische Verbindungslösungen werden.
- **Damit legen wir die Grundlagen für eine mittelfristige Rückkehr zu nachhaltiger Profitabilität.**

Verehrte Damen und Herren, wir freuen uns, wenn Sie diesen Weg gemeinsam mit uns gehen!

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

Frau Müller-Kirchhofs, ich gebe das Wort zurück an Sie.