



Ansprache vor den Aktionärinnen und Aktionären der
NORMA Group SE auf der ordentlichen Hauptversammlung am
1. Juli 2026

Es gilt das gesprochene Wort.

Birgit Seeger – Vorsitzende des Vorstands der NORMA Group SE



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

Es ist mir eine ganz besondere Freude, Sie heute hier in Frankfurt ganz persönlich zu unserer Hauptversammlung der NORMA Group willkommen zu heißen.

Eine Hauptversammlung lebt nicht nur von Berichten und von Zahlen, sondern vom Dialog, vom Vertrauen und vom gemeinsamen Blick nach vorne auf unser Unternehmen - auf Ihr Unternehmen, auf die NORMA Group.

Ich bin Birgit Seeger. Seit November 2025 darf ich die NORMA als Vorstandsvorsitzende leiten.

Was habe ich in den vergangenen acht Monaten gemacht?

Ich habe viel Zeit mit unseren Produkten verbracht; ich werde Ihnen nachher einige davon vorstellen.

Ich habe sehr viel Zeit mit unseren Kunden verbracht, und ich habe sehr viel mit unseren Mitarbeitern, mit unseren Teams gesprochen. Ich kann Ihnen heute schon bestätigen: Die NORMA hat eine enorme Substanz. Wir haben sehr viel Potenzial; wir haben engagierte Mitarbeiter weltweit, und gemeinsam werden wir dieses Potenzial heben und zur Umsetzung bringen.

Heute möchte ich Ihnen folgende Themen vorstellen:

1. die Strategie-Roadmap für die NewNORMA - was wir mit der NORMA vorhaben;
2. wie Herr Wilhelms schon angekündigt hat, die Ergebnisse für das Geschäftsjahr 2025;
3. die Kennzahlen für das erste Quartal 2026, und
4. möchte ich Ihnen mehrere Beschlussvorschläge für Kapitalmaßnahmen erläutern.

Sehr geehrte Damen und Herren, erlauben Sie mir einen kurzen Perspektivwechsel. Denken Sie einmal an Ihren Tag, wie Sie ihn heute gestartet haben. Sie haben wahrscheinlich Ihr Smartphone benutzt und sind bereits online gegangen. Vielleicht sind Sie mit dem Auto angereist, möglicherweise mit einem E-Fahrzeug; vielleicht haben Sie es schon geladen. Manche sind vielleicht mit dem Flugzeug angereist. Vielleicht haben Sie Ihren Geschirrspüler heute Morgen schon benutzt. Und mit großer Wahrscheinlichkeit hat Ihr Tag heute mit einer Dusche begonnen.

Was ist all diesen Situationen gemeinsam? - Sie sind mit großer Wahrscheinlichkeit mit Produkten der NORMA Group in Berührung gekommen, aber Sie haben sie nicht aktiv wahrgenommen. Sie blieben im Verborgenen. Aber sie haben funktioniert, damit Sie all das Beschriebene und vieles mehr machen konnten und alles reibungslos – hoffe ich mal – funktioniert hat. Und das sind wir; das sind die Produkte der NORMA Group.



Das heißt: Unsere Produkte wirken im Hintergrund des täglichen Lebens. Deshalb sagen wir: „Trusted parts of everyday life“.

Ich möchte hier noch einmal auf das Thema Vertrauen zu sprechen kommen: Vertrauen von Ihnen, unseren Aktionären, in die NORMA Group ist ganz wichtig; das Vertrauen der Endkunden - die wir alle sind - die täglich die Produkte der NORMA nutzen; das Vertrauen unserer Kunden und auch das Vertrauen unserer Mitarbeiter, gemeinsam zusammenzuarbeiten. Das nennen wir „trusted parts of everyday life“, und dafür steht die NewNORMA.

Aus diesem Selbstverständnis heraus haben wir unsere Strategie-Roadmap entwickelt, sozusagen einen strategischen Masterplan für die NewNORMA. Ein zentraler Treiber dafür ist die technologische Transformation, insbesondere die Künstliche Intelligenz.

Künstliche Intelligenz verändert unser tägliches Leben. Sie verändert Märkte, sie beschleunigt Innovationen. Und entscheidend, damit die Künstliche Intelligenz funktioniert, ist eine leistungsfähige Infrastruktur. Für diese Infrastruktur, für diese physische Grundlage kommen wir, die NORMA Group, ins Spiel. Denn für die Künstliche Intelligenz braucht es Rechenzentren, diese brauchen Energie, und zwar extrem viel Energie, wie wir alle wissen, und sie brauchen Kühlung. Kühlung ist elementar, damit all die Rechenzentren funktionieren können. Die Künstliche Intelligenz braucht also eine robuste und verlässliche Infrastruktur.

Das heißt: Als NewNORMA sorgen wir dafür, dass all diese Themen Tag für Tag funktionieren. Das heißt für uns: Wir profitieren nicht nur von der Künstlichen Intelligenz, sondern sind ein aktiver Teil davon und gestalten die Künstliche Intelligenz mit.

Meine Damen und Herren, wenn wir sagen, dass wir mitgestalten wollen, dann ist das ein klarer Auftrag - für uns, für die NewNORMA. Mit dem Verkauf des Wassergeschäfts ergibt sich eine Chance der Neufokussierung unserer strategischen Ausrichtung mit den zwei Geschäftseinheiten Mobility & New Energy und Industry Applications.

Was genau macht nun diese NewNORMA aus? Was genau ist dieses „Industrial Powerhouse for Connecting Solutions“? Das möchte ich Ihnen anhand von vier Strategieelementen vorstellen, die unsere Strategie-Roadmap ausmachen: Das ist erstens die Neuausrichtung, zweitens unser Footprint, drittens der „Sales Push“ und viertens das Thema Wachstum.

Kommen wir zur ersten Säule, der Neuausrichtung.

Wir bündeln hier alle diese Maßnahmen, mit denen wir die NORMA Group grundlegend weiterentwickeln und zukunftsorientiert aufstellen. Es geht darum, die Organisation einfacher, klarer und auch leistungsfähiger zu machen – mit Strukturen, die Verantwortung stärken, mit Kosten, die wettbewerbsfähig sind, und mit einer Arbeitsweise, die schneller auf die Anforderungen unserer Kunden antworten kann.



Dafür haben wir die gesamte Kostenbasis einmal komplett hinterfragt – das war viel Aufwand und viel Arbeit, viele Kollegen haben daran mitgearbeitet.

An einigen Stellen hat uns das auch sehr schwierige Entscheidungen abverlangt, die wir nicht leichtgenommen haben, sondern die wir intensiv vorbereitet haben. Das Stellenabbauprogramm von bis zu 400 Mitarbeitern weltweit, davon 70 in Deutschland, läuft in der Umsetzung planmäßig; wir sind sogar ein bisschen schneller unterwegs.

Ich bin überzeugt: Diese Einschnitte sind notwendig, um die NORMA - um Ihr Unternehmen - zukunftsfähig zu machen.

Gerade im Bereich der SG&A-Kosten, der Verwaltungs- und Vertriebsgemeinkosten, ist es unser Anspruch, international wettbewerbsfähig zu sein, schlank und effizient und mit maximaler Wirkung für unsere Kunden.

Wir vereinfachen Prozesse, und wir verlagern Entscheidungskompetenzen dorthin, wo sie den größten Unterschied machen, nämlich in unsere operative Geschäftseinheiten; das sind Mobility & New Energy und Industry Applications. Denn dort entsteht Kundennähe, dort entsteht Geschwindigkeit, und dort entsteht letztlich unser Erfolg.

Das heißt, wir bündeln Vertrieb, Entwicklung, Produktion und Qualität und bringen sie enger zusammen, mit klarer Verantwortung, festen Ansprechpartnern und kurzen Entscheidungswegen.

Ein wesentlicher Hebel dafür ist die Umstellung des Reportings. Ab 2027 werden wir nicht mehr primär regional berichten und unser Unternehmen steuern, sondern global entlang unserer Märkte und unserer Kunden. Die Vorbereitungen laufen mit voller Kraft, und die Organisation ist bereits hergestellt.

Kommen wir zur zweiten Säule, zu unserem Footprint. Unser Footprint ist unsere geografische Aufstellung bezüglich unserer Produktionsstätten und unserer Standorte insgesamt, die wir anhand unserer Kundenstrukturen und -anforderungen sowie der Wirtschaftlichkeit ausrichten.

Hier müssen wir ganz klar sagen: Aktuell haben wir noch zu viele Standorte für das Volumen, das wir haben. Darum haben wir uns auf den Weg gemacht und Standorte reduziert.

In China haben wir die Maßnahmen bereits umgesetzt; wir haben von vier Werken auf zwei Werke in Qingdao und in Changzhou reduziert. Zwei Werke wurden Ende letzten Jahres geschlossen.

In Australien haben wir die Distributionsstrukturen konsolidiert. Wir können ganz klar sagen: Wir bedienen unsere Kunden in Australien mit der gleichen hohen Servicequalität.

In der Region Amerika haben wir uns ebenfalls auf den Weg gemacht. In Mexiko laufen Modernisierungsprojekte sowie weitere Evaluierungen. Im Ziel haben wir eine optimale Footprint-Struktur für die Region.

Parallel dazu bündeln wir unsere Servicefunktionen ebenfalls. Hier möchte ich als gutes Beispiel unser Shared-Service-Center in Novi Sad in Serbien nennen, das wir 2022 gegründet und Schritt für Schritt aufgebaut haben. Da sind wir mittlerweile auf einem sehr guten Level, aber noch nicht in der vollen Ausbaustufe.

Kommen wir nun zur dritten Säule, zum Thema „Sales Push“. Im „Sales Push“ bündeln wir alle Maßnahmen, die profitables Wachstum für die NORMA unterstützen. Die NORMA Group verfügt über ausgezeichnete, im Markt hoch geschätzte Verbindungslösungen, diese „trusted parts“ sind zentrale Systemkomponenten für eine große Anzahl an Industrien.

Ich starte mal mit dem Bereich Mobility & New Energy: Wir haben Leitungssysteme für flüssige und gasförmige Medien bis hin zu Verbindungs- und Befestigungslösungen. Besonders interessant sind unsere Lösungen für die Batteriekühlung von E-Fahrzeugen. Sie haben vielleicht schon von Festkörperbatterien gehört, die gerade diskutiert werden und in der Entwicklung sind. Es gibt auch schon erste Serienlösungen. Auch dort sind wir sehr intensiv in der Zusammenarbeit. Und auch dort muss die Batterie in dem richtigen Temperaturfenster gehalten werden, insbesondere beim Ladevorgang. Auch hier können wir wieder gute Lösungen liefern.

Dabei sind wir unabhängig von der Fahrzeugart. Ob wir über Lkw, Busse, Landmaschinen, Pkw oder Motorräder sprechen: Wir beliefern alles und haben Lösungen.

Genauso wichtig ist für uns, dass wir unabhängig von der Antriebstechnologie sind. Ob es um Benzin-, Diesel-, E-Fahrzeug- oder Wasserstoffantriebe geht: Wir haben hier Lösungen, die anwenderfreundlich, qualitativ hochwertig und effizient sind.

Nun möchte ich Ihnen zwei Beispiele von Neuprojekten vorstellen, die wir im Bereich Mobility & New Energy gewonnen haben. Zum einen haben wir im Bereich Fluid-Leitungen ein interessantes Projekt eines führenden Fahrzeugherstellers gewonnen. Das ist ein 5 m langer thermoplastischer Schlauch als Regenerierungsleitung; er wird in ca. 1 Million Fahrzeugen eingesetzt, und zwar in verschiedenste Fahrzeugplattformen. Es geht um die Reduktion flüchtiger organischer Verbindungen. Diese werden dem Verbrennungszyklus wieder zugeführt.

Das heißt, wir unterstützen unsere Kunden aktiv dabei, schädliche Emissionen zu reduzieren. Darauf sind wir sehr stolz; auch ich bin sehr stolz, dass wir hier einen guten Beitrag für die Kunden leisten können.

Wo ist die Produktion? In Mexiko und in Serbien. Es ist ganz wichtig für den Kunden mit Werken in den USA und Europa, dass wir lokal produzieren können. Unsere Produktpalette ist natürlich global aufgestellt.

Der zweite Auftrag – beispielhaft – ist aus unserem China-Geschäft. Das China-Geschäft ist für uns sehr wichtig. Sie haben alle schon von „China Speed“ gehört. Hier geht es um einen Auftrag für Getriebeöl-Kühlleitungen. Er geht nächstes Jahr, 2027, schon in Serie. Wir mussten uns auf solch geringe Vorlaufzeit einstellen, und das können wir auch mit unserer China-Organisation. Wir können „China Speed“ umsetzen. Wir beliefern wieder regional, aber in einer globalen Zusammenarbeit, was unser Engineering angeht.

Nun möchte ich zum Bereich Industry Applications kommen. Ich denke, da sind Sie extrem gespannt, was wir hier machen.

Als Erstes das Industriegesegmente der Rechenzentren. Über Künstliche Intelligenz haben wir vorhin schon gesprochen. Wir haben bereits interessante Rechenzentrenprojekte in Thailand und Malaysia gewonnen und positionieren uns so in diesem Zukunftsmarkt. Auch hier liefern wir Verbindungslösungen für Kühlsysteme. Diese sind heute überwiegend metallbasiert.

Ich habe Ihnen mal ein Beispiel mitgebracht. Wenn wir uns dies hier anschauen: Das ist tatsächlich ein Prototyp; der ist auch richtig schwer, muss man sagen. Das ist offensichtlich Metall.

Das geht in die Serverracks. Wenn Sie hier mal schauen [*Präsentation zur Hauptversammlung, Folie 11*], sehen Sie auf dem mittleren Bild das Oval in Grün; das sind die Serverracks. Es gibt ja jetzt diese Superscaler-Rechenzentren. Wie viele dieser Teile gehen hier wohl rein? – Eine Million Stück gehen in ein Superscaler-Rechenzentrum. Bei normalen Rechenzentren sind es 100.000 bis 200.000. Das ist schon enorm.

Die Elemente sind also aus Metall. Im Moment ist es so, dass die Kunden froh sind, diese Teile überhaupt zu bekommen.

Wir arbeiten aber schon an einer Kunststofflösung. Die konnte ich Ihnen noch nicht mitbringen, denn damit sind wir wirklich noch in der Entwicklung. Wir sind sehr stolz drauf und arbeiten mit Vollgas daran. Denn letztlich ist eine Kunststofflösung günstiger. Sie hat weniger Gewicht - dieses Teile hier ist schon massiv. Und die CO₂-Effizienz mit einer Kunststofflösung ist deutlich besser als mit Metall.

Das ist aber nicht alles für Rechenzentren. Wenn Sie dieses Modell anschauen, sehen Sie diese Art Schublade; ziemlich weit oben im Bild [*Präsentation zur Hauptversammlung, Folie 11*] sehen Sie sie. Da sind diese Schläuche; das ist bereits aus Kunststoff. Das sind Schnellverbinder, die wir hier liefern. Das ist auch ein Umfang.

Dann haben wir noch Cable Cleats, hier rechts dargestellt [*Präsentation zur Hauptversammlung, Folie 11*]. Wir haben also einiges an Umfang, was wir für Rechenzentrum aktuell liefern und noch liefern werden.

Insgesamt ist der Umstieg von Metall auf Kunststoff ein strategisch wichtiges Thema für uns, welches wir mit den Kunden vorantreiben. Wir können unsere Kompetenz in beiden Bereichen – sowohl Metall als auch Kunststoff – einbringen. Letztlich liefern wir die Lösung, die der Kunde möchte. Aber wir können mit ihm zusammen entwickeln, bis der Kunde ebenfalls das Vertrauen in eine Kunststofflösung hat.

Das zweite Thema sind stationäre Batterien, ein Superthema. Auch hier geht es um die Kühlung stationären Batterien. Wir bieten Systemlösungen an. Auch hierfür habe ich für Sie ein Beispiel mitgebracht. – Das ist ein etwas größeres Teil, wie Sie sehen. Das ist ein Kunststoffleitungssystem, das für die Kühlung eingesetzt wird. Wenn Sie hier mal schauen [*Präsentation zur Hauptversammlung, Folie 12*], sehen Sie wieder die grünen Ovale, rechts und links; rot für kalte und blau für warme Flüssigkeiten.

Sie sehen die Kunststoffleitung, die wir machen, und Sie sehen unsere Steckverbinder. Sie können sich gut vorstellen, dass man sie mit Plug-and-Play sehr einfach einstecken kann.

Das ist eine Entwicklung, die wir gemeinsam mit dem Kunden nach Kundenspezifikation durchgeführt haben. Wir haben da schon schöne Projektaufträge gewonnen.

Das dritte Thema sind Wärmepumpen. Vielleicht haben Sie schon eine Wärmepumpe oder befassen sich gerade damit. Die Verbindungstechnik besteht heutzutage vielfach aus Kupfer und Messing. Sie sehen es hier dargestellt [*Präsentation zur Hauptversammlung, Folie 13*]: In der Mitte können Sie gut die Kupferleitungen erkennen.

Allerdings müssen wir sagen: Der Preis für Kupfer hat sich in den letzten zehn Jahren etwa verdreifacht. Das ist also eine recht teure Lösung. Das heißt, wir arbeiten aktuell auch hier an Kunststofflösungen. Das bietet Kostenvorteile, aber auch Potenziale in Montage und Wartung.

Sie sehen hier ein Modell dargestellt. Das ist bei den Kunden wirklich im Montage-Einsatz. Gerade heute Morgen habe ich die Info bekommen, dass ein weiterer Kunde gesagt hat, er macht einen Feldversuch mit, weil er das richtig gut findet. Da haben wir wirklich interessante Lösungen und können dort noch weitere Komponenten integrieren. Das ist eine tolle Sache.

In diesem Sinn möchte ich schon mal Werbung für unsere Ausstellung im Foyer machen. In der Pause können Sie gerne die Chance nutzen; wir haben einige Experten dabei, die Ihnen noch weitergehende Informationen geben können.

Als letztes Thema will ich Ihnen die Weiße Ware vorstellen, also Haushaltsgeräte. Hier habe ich auch etwas mitgebracht. – Der Kunde hatte diesen Schlauch hier [*Demonstration Kunststoffschlauch mit Schlauchklemme*]; er hatte ein Wettbewerbsprodukt. Mit dem war er überhaupt nicht zufrieden. Die Qualität war nicht gut, und er kam dann zu uns. Wir haben ihm diese ABA Clamp aus Schweden – das ist unser High-end-Produkt – angeboten.

Ich habe mir das selbst im Werk beim Kunden angeschaut. Tatsächlich wird das auf den Schlauch gesteckt, und dann muss diese Schraube, diese Clamp hier, richtig ausgerichtet werden. Dann brauche ich noch einen Schrauber[, um die Klemme festzuziehen.] So wird es dann im Werk montiert.

„Mit der Prozesssicherheit“, hat mir der Kunde gesagt, „sind wir wirklich nicht so ganz happy. Das ist einfach ein schwieriges Thema im Produktionsprozess.“

Unsere Entwickler sind dann zusammen mit dem Kunden rangegangen und haben gesagt: Schau mal, wir können hier eine Lösung entwickeln; die sieht jetzt so aus. [*Demonstration einer Kunststoffschnellkupplung mit kurzem Kunststoffrohr auf beiden Seiten*] – Das ist ein Beispiel: das kann eine Lösung zum Schlauch sein oder hier ein Rohr.

Sie haben gesagt: Das ist unsere Lösung. Und im Werk in der Produktion macht ihr genau Folgendes:

[Geräusch beim Einrasten der beiden Kupplung]

Sie haben das Klicken gehört. Das Klicken zeigt: Die Verbindung sitzt; es ist alles okay.

Natürlich hat man das intensiv getestet. Die Qualität ist deutlich besser. Wenn die Spülmaschine eine Leckage hat, haben Sie eine Überschwemmung in der Küche. Das möchte, glaube ich, keiner haben.

Der Kunde ist extrem happy, wir natürlich auch. Denn wir liefern nicht nur eine Clamp, wie Sie sie vorher gesehen haben, sondern einen Schlauch oder ein Rohr mit unserem Schnellverbinder. Das ist für uns auch eine tolle Lösung. Auch hier sind Gewicht, Preis, Montage, CO₂ insgesamt sehr vorteilhaft. Man muss dazu sagen: Diesen Bosch-Schrauber braucht man jetzt auch nicht mehr in der Fertigung. [*Legt einen kleinen Schrauber zur Seite, der zuvor gezeigt wurde, um anzudeuten, dass die Verschraubung der Schlauchklemme manuell angezogen werden musste.*]

Sie sehen: Wir haben ein breites Portfolio an Metall- und Kunststofflösungen. Und in vielen Anwendungen treiben wir genau diese Umstellung von Metall zu Kunststoff voran. Das können wir machen, weil wir in beiden Bereichen Expertise haben und wir die Lösungen mit den Kunden für die Kunden entwickeln und zur Verfügung stellen können.

Allerdings ist klar: Unser etabliertes Handelsgeschäft mit den Distributoren treiben wir weiter voran und bauen es aus; es ist sehr etabliert. Wir haben ein breites Produktspektrum hier am Markt.

Auch im Bereich Industry Applications – Lösungen haben Sie gerade gesehen – konnten wir profitable und interessante Aufträge gewinnen: Rechenzentren habe ich schon erwähnt, Malaysia und Thailand, enge Kollaboration.

Produktion und Logistik vor Ort in Kundennähe ist immer ein ganz wichtiges Thema für unsere Kunden und natürlich die kompetente technische Begleitung.

Hier ist, wenn man so will, ein etwas exotisches Beispiel eines Anlagenbauers. *[Präsentation zur Hauptversammlung, Folie 16]* Da geht es um Abfüll- und Pasteurisierungsanlagen – ich sage gerne: eine Waschmaschine für Flaschen. Dort haben wir auch unsere Verbindungstechnik positionieren können.

Unser Service und unsere technische Kompetenz waren hier ausschlaggebend, dass der Kunde gesagt hat, er tauscht das Wettbewerbsprodukt aus und geht zu uns.

Kommen wir nun zur vierten Säule unserer strategischen Elemente, nämlich zum Thema Wachstum. Wir zielen auf nachhaltiges Wachstum und die Erschließung neuer Marktsegmente für wachstumsstarke Industrien an - einerseits für die eigene Marktbearbeitung, andererseits auch mit anorganischem Wachstum. Wir planen hier Maßnahmen für 2028 oder später.

Wir fokussieren nach wie vor auf technisch anspruchsvollen Lösungen, wo wir Produktqualität und Verlässlichkeit zum Einsatz bringen.

Meine Damen und Herren, Sie sehen: Wir treiben die Transformation zügig und zielgerichtet voran, auf Basis einer klaren Strategie-Roadmap, die wir gemeinsam mit unseren Teams weltweit entwickelt haben und kontinuierlich weiter schärfen.

Das heißt, NewNORMA ist nicht nur ein Strukturprogramm. NewNORMA ist eine neue Art, zu führen, zu entscheiden und insbesondere umzusetzen.

Bevor ich auf weitere Planungen für 2026 eingehe, lassen Sie uns das Jahr 2025 rekapitulieren.

Meine Damen und Herren, um die gerade vorgestellten Themen zur Umsetzung zu bringen, ist die Neuausrichtung des Portfolios – der Verkauf des Wassergeschäfts – eine wichtige Grundlage. Bereits im Jahr 2025 wurde die Dekonsolidierung des Wassergeschäfts vollzogen. Unsere Kennzahlen für 2025 beziehen sich aus diesem Grund auf die NewNORMA, nämlich

die zwei Bereiche Mobility & New Energy sowie Industry Applications. Die Vergleichszahlen für 2024 haben wir entsprechend angepasst, damit Sie ein klares Bild erhalten können.

Mit den Geschäftszahlen und den Ergebnissen des Jahres 2025 sind wir nicht zufrieden und genau daraus leiten wir unsere Maßnahmen ab.

Die operative Entwicklung ist klar hinter unseren Erwartungen zurückgeblieben. Einerseits liegt der Grund in den externen Faktoren; aber auch interne Themen haben eine Rolle gespielt, insbesondere mit Blick auf unsere Strukturen und unsere Umsetzungsgeschwindigkeit. An beiden haben wir gezielt gearbeitet und dadurch die Grundlage für notwendige Veränderungen geschaffen.

Das Jahr 2025 war ein Jahr grundlegender Entscheidungen und Weichenstellungen für die NewNORMA: Mit der Veräußerung des Wassergeschäfts haben wir unser Portfolio klar geschärft und die Voraussetzungen für die NewNORMA geschaffen.

Diese Ausrichtung ist kein kurzfristiges Programm, sondern eine zukunftsorientierte und mehrjährige Transformation mit Fokus auf Kosten, auf Umsatz und insbesondere auf Profitabilität.

Die Auswirkungen der aktuellen Transformationsphase spiegeln sich in unseren Geschäftszahlen wider.

Im Jahr 2025 erzielten wir in den fortgeführten Geschäftsbereichen einen Umsatz von 821,7 Millionen Euro. Die Entwicklung blieb dabei insgesamt hinter dem Vorjahr zurück.

Im Segment Mobility & New Energy zeigte sich eine gedämpfte Nachfrage, während sich Industry Applications – nach Bereinigung von Portfolioeffekten – vergleichsweise stabil entwickelte.

Diese Zahlen zeigen: Wir befinden uns mitten in der Transformation.

Auch im Ergebnis wird dies sichtbar: Das bereinigte EBIT lag bei 6,3 Millionen Euro, die bereinigte EBIT-Marge bei 0,8 %. Das bereinigte Periodenergebnis belief sich auf minus 30,9 Millionen Euro.

Im unbereinigten Ergebnis wirken sich darüber hinaus Effekte aus der strategischen Weiterentwicklung des Unternehmens aus, insbesondere im Zusammenhang mit der Portfoliabereinigung sowie strukturellen Anpassungen.

Der operative Netto-Cashflow lag inklusive der Beiträge aus dem veräußerten Wassergeschäft bei knapp 96 Millionen Euro.



Selektive Investitionen und ein konsequentes Working-Capital-Management tragen dazu bei, die finanzielle Basis der NORMA Group zu stärken.

Meine Damen und Herren, das Jahr 2025 war kein Jahr, in dem wir unsere operative Stärke zeigen konnten. Aber es war ein Jahr, in dem wir wichtige Voraussetzungen dafür geschaffen haben, dass wir genau das wieder tun können. Wir haben Probleme klar benannt. Wir haben Entscheidungen getroffen. Und wir haben begonnen, diese konsequent umzusetzen.

Sehr geehrte Damen und Herren, lassen Sie mich nun zur Dividende für das Geschäftsjahr 2025 kommen. Als Aufsichtsrat und Vorstand haben wir einen ausgewogenen Vorschlag für die Gewinnverwendung erarbeitet, über den Sie heute hier entscheiden. Unser Anspruch ist es, Ihnen auch in herausfordernden Zeiten eine verlässliche und angemessene Dividende zu bieten.

Daher schlagen wir Ihnen für das Jahr 2025 eine Dividende in Höhe von 14 Cent pro Aktie vor. Dies entspricht einer Ausschüttungsquote von 31 % des bereinigten Periodenergebnisses. Sie liegt damit innerhalb unseres langfristig definierten Zielkorridors von 30 bis 35 %. Mit diesem Vorschlag tragen wir sowohl der aktuellen Situation Rechnung als auch unserem Anspruch auf Kontinuität und Verlässlichkeit in der Dividendenpolitik.

Lassen Sie uns nun gemeinsam im aktuellen Geschäftsjahr nach vorne blicken. Im ersten Quartal 2026 sehen wir bereits eine positive Entwicklung, insbesondere bei der Profitabilität. Das bestärkt uns in dem eingeschlagenen Kurs.

Der Konzernumsatz lag im ersten Quartal bei 208,6 Millionen Euro, wobei insbesondere Währungseffekte das Ergebnis negativ beeinflussten.

Erfreulich ist, dass sich bereits früh erste Fortschritte in der Umsetzung unserer strategischen Maßnahmen zeigen. Durch konsequente Kostendisziplin in allen Kostenelementen – es haben alle Mitarbeiter dazu beigetragen – sowie operative Verbesserungen konnten wir die Profitabilität in allen Regionen gegenüber dem Vorjahr deutlich steigern.

Das bereinigte Ergebnis vor Zinsen und Steuern, also das um Sondereffekte bereinigte operative Ergebnis, belief sich auf 6,3 Millionen Euro und lag damit deutlich über dem Vorjahresniveau. Die bereinigte EBIT-Marge erreichte 3 % und liegt damit innerhalb unseres Prognosekorridors für das Gesamtjahr 2026.

Der Cashflow der NewNORMA hat - bereinigt um Sondereffekte aus dem nicht fortgeführten Geschäft - im ersten Quartal bereits Mittelzuflüsse generiert. Was Sie hier auf der Folie sehen, ist noch die „former“ NORMA; hier sind die Wassergeschäfte also noch inkludiert.

Lassen Sie mich nun den Verkauf des Wassergeschäfts rekapitulieren. Der Verkaufsprozess verlief planmäßig: Nach der Vertragsunterzeichnung im September 2025 konnten wir die Transaktion Anfang Februar 2026 erfolgreich abschließen. Der Mittelzufluss belief sich nach Abzug aller Kosten und Steuern auf rund 650 Millionen Euro. Davon haben wir etwa 300 Millionen Euro zur Reduzierung unserer Verschuldung eingesetzt. Das heißt: Seit Ende März 2026 sind wir netto schuldenfrei.

Das stärkt unsere finanzielle Stabilität und verschafft uns den notwendigen Handlungsspielraum, um die Weiterentwicklung der NewNORMA voranzutreiben. Eine geringe Schuldenlast ist ein wichtiger Faktor – für uns und auch für unsere Kunden.

Im zweiten Quartal 2026 konnten wir bereits 53 Millionen Euro im Rahmen des abgeschlossenen Aktienrückkaufs an Sie, unsere Aktionärinnen und Aktionäre, zurückgeben.

Dazu möchte ich kurz berichten.

Die NORMA Group SE hat die von der Hauptversammlung am 13. Mai 2025 erteilte Ermächtigung zum Rückerwerb eigener Aktien genutzt, um ein öffentliches Aktienrückkaufangebot zu unterbreiten, das Sie, die Aktionäre, zwischen dem 27. Februar und dem 27. März 2026 annehmen konnten. Nach Ablauf der Annahmefrist wurde das Angebot durch die damit beauftragte Investmentbank vollständig abgewickelt. Die Angebotsunterlage wurde am 26. Februar 2026 auf der Internetseite der NORMA Group sowie im Bundesanzeiger veröffentlicht. Der Angebotspreis betrug 16,59 Euro pro Aktie. Dieser Angebotspreis lag 9,94 % über dem durchschnittlichen Schlusskurs der NORMA-Group-Aktie im XETRA-Handel im maßgeblichen Referenzzeitraum.

Im Rahmen des öffentlichen Rückkaufangebots hat die Gesellschaft insgesamt 3.185.471 Stückaktien mit einem anteiligen Betrag am Grundkapital von je einem Euro zurückerworben. Der Gesamtanteil der zurückerworbenen Aktien am Grundkapital der Gesellschaft beträgt rund 10 %. Der Gesamtkaufpreis für die zurückerworbenen Aktien betrug rund 53 Millionen Euro. Nach Durchführung des Aktienrückkaufs hält die NORMA Group SE eigene Aktien im Volumen von rund 10 % des Grundkapitals.

Sehr geehrte Damen und Herren, unter Tagesordnungspunkt 10 bitten wir Sie heute um Ihre Zustimmung zu einer Kapitalherabsetzung durch Einziehung von Aktien im vereinfachten Verfahren. Dieser Beschluss bildet die Grundlage für den zweiten Schritt, mit dem wir Sie an den Verkaufserlösen des Wassergeschäfts beteiligen möchten.

Wir haben uns umfassend davon überzeugt – ich kann sagen, wir haben hier sehr viel Arbeit reingesteckt, sehr viele Analysen gefahren und uns alles ganz genau angeschaut –, dass wir die NewNORMA, deren strategische Elemente ich Ihnen vorhin erläutert hatte, nach der Durchführung der vorgeschlagenen Kapitalmaßnahmen erfolgreich umsetzen können. Dies



ist für uns ein ausgesprochen wichtiger Aspekt, weshalb wir Ihnen die Zustimmung zur geplanten Kapitalmaßnahme vorschlagen.

Lassen Sie mich den Beschlussvorschlag erläutern: Wir beabsichtigen, Aktien der NORMA Group SE im Volumen von bis zu 208 Millionen Euro zurückzukaufen und anschließend einzuziehen. Mit Abschluss dieser Maßnahme wird sich das Grundkapital der NORMA Group SE entsprechend der Zahl der zurückgekauften Aktien reduzieren.

Vorausgesetzt, wir erhalten heute Ihre Zustimmung, werden wir Ihnen nach Abschluss der erforderlichen rechtlichen Formalitäten – hierzu zählt insbesondere die Eintragung ins Handelsregister – ein öffentliches Angebot zum Rükckerwerb Ihrer NORMA-Aktien unterbreiten.

Den konkreten Rückkaufpreis je Aktie werden wir auf Basis eines klar definierten Modells ermitteln und festlegen. Dies orientiert sich zum einen am durchschnittlichen Schlusskurs der NORMA-Aktie über die drei Monate vor Veröffentlichung des Rückkaufangebots und zum anderen an einem Wertgutachten, das nach anerkannten Grundsätzen der Unternehmensbewertung erstellt wird.

Im Rahmen der heutigen Tagesordnung bitten wir Sie unter Punkt 11 zudem um die Erneuerung der Genehmigung zum Erwerb eigener Aktien von bis zu 10 % des Grundkapitals der NORMA Group SE. Die im Vorjahr erteilte Ermächtigung wurde im Zuge des öffentlichen Aktienrückkaufangebots im Frühjahr 2026 genutzt, worüber ich berichtet habe.

Auch wenn wir derzeit nicht beabsichtigen, kurzfristig von der vorgeschlagenen neuen Ermächtigung Gebrauch zu machen, möchten wir uns mit dieser sogenannten Vorrattermächtigung die notwendige Flexibilität erhalten, um auf Chancen schnell und angemessen reagieren zu können.

Verehrte Aktionärinnen und Aktionäre, die vergangenen 18 Monate waren von tiefgreifenden Veränderungen geprägt, die unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein hohes Maß an Flexibilität, Lernfähigkeit und kontinuierlichem Engagement abverlangt haben. Dieses Engagement werden wir unseren Mitarbeitern weiterhin abverlangen. Unsere Teams leisten dabei einen entscheidenden Beitrag zur Transformation der NORMA Group hin zu unserer NewNORMA. Sie setzen unsere Strategie um; sie stärken unseren Kundenfokus und treiben Innovationen voran und entwickeln unsere weltweite Zusammenarbeit kontinuierlich weiter.

Das bisher Erreichte zeigt die Veränderungskraft und den Gestaltungswillen unserer Mitarbeiter und unserer Teams weltweit. Zugleich macht es deutlich, welche Potenziale in diesem gemeinsamen Weg der NORMA Group liegen. Unsere Mitarbeiter schaffen Tag für Tag die Grundlage dafür, dass wir diese ambitionierten Ziele erreichen.



Für diesen Einsatz, für diesen Zusammenhalt und für das klare Bekenntnis unserer Mitarbeiter zur NewNORMA möchte ich unseren ganzen Teams – allen Mitarbeitern weltweit – auch auf diesem Wege sehr herzlich danken.

[Beifall]

Sehr geehrte Damen und Herren, die NewNORMA, das „Industrial Powerhouse for Connecting Solutions“, steht für Klarheit, für Fokus und für Zukunftskraft. Wir haben uns ein anspruchsvolles, intensives Programm vorgenommen. Wir haben unsere Strategie-Roadmap mit Ihnen geteilt. Wir sind mit Respekt, mit großer Energie und mit Fokus unterwegs. Ich kann auch für meine Person sagen: Ich habe Respekt vor der Aufgabe, aber ich bin überzeugt und zuversichtlich, dass wir dies erfolgreich umsetzen werden.

Unser Anspruch bleibt unverändert: verlässlich Werte schaffen – für unsere Kunden, für unsere Mitarbeiter und für Sie, unsere Aktionärinnen und Aktionäre.

Ich freue mich auf die weitere Zusammenarbeit mit Ihnen, auf Ihre Unterstützung und auf Ihr Vertrauen in unsere NewNORMA.

Vielen Dank.
