

1 EINLEITUNG

2 AN UNSERE AKTIONÄRE

DER VORSTAND

> BRIEF DES VORSTANDS

DIE NORMA GROUP
AM KAPITALMARKT

BERICHT DES
AUFSICHTSRATS

CORPORATE-
GOVERNANCE-BERICHT
UND ERKLÄRUNG ZUR
UNTERNEHMENSFÜHRUNG

3 ZUSAMMENGEFASSTER
LAGEBERICHT

4 KONZERNABSCHLUSS

5 WEITERE INFORMATIONEN

Brief des Vorstands

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre, Sehr geehrte Kunden und Geschäftspartner,

die NORMA Group hat 2025 trotz struktureller und organisatorischer Herausforderungen sowie unter unsteten geopolitischen, wirtschaftlichen und industriellen Umfeldbedingungen entscheidende Meilensteine erzielt.

Ein personeller Meilenstein war der Amtsantritt von Birgit Seeger als Vorstandsvorsitzende der NORMA Group SE am 1. November 2025. Sie folgte auf Mark Wilhelms, der nach dem vorzeitigen Ausscheiden von Guido Grandi im Februar 2025 das Amt als Interims-CEO übernommen hatte. Birgit Seeger verfolgt das klare Ziel, die NORMA Group gemeinsam mit dem Vorstands- und Mitarbeiterteam zu einem nachhaltig zukunftsfähigen Unternehmen zu transformieren, als globalen, verlässlichen Experten für innovative Lösungen zu positionieren und die Rückkehr zu profitablen Wachstum zu sichern.

Die im Geschäftsjahr 2025 initiierte Transformation stellt dafür entscheidende Weichen mit einer unmissverständlichen Orientierung: einer schlankeren Organisation mit kürzeren Entscheidungswegen, auf Kundennutzen und profitable Geschäftsbereiche gerichteten Ressourcen sowie der Steigerung der Effizienz durch Optimierung des globalen Footprints und gebündelte Kapazitäten. Entwicklung, Produktion und Vertrieb werden noch konsequenter an den Anforderungen der Industriekunden ausgerichtet. Gleichzeitig treibt die NORMA Group die Weiterentwicklung ihres Portfolios entschieden voran. Sie konzentriert sich gezielt darauf, zusätzliche Marktchancen zu erschließen. Alle diese Maßnahmen stellen die Basis für langfristige Wettbewerbsfähigkeit dar. In einer Zeit, in der industrielle Stärke und technologische Exzellenz entscheidender denn je für den Erfolg sind, unterstreicht die Leitidee des Geschäftsberichts „**FOKUS Industrial Powerhouse**“ den Erhalt und Ausbau der Unternehmensposition als Marktführer für Verbindungstechnik. Innovationskraft, operative Exzellenz und globale Wachstumsorientierung repräsentieren dabei wichtige Hebel für den Erhalt und Ausbau der Marktführerschaft sowie der nachhaltigen Schaffung von Wert für alle Stakeholder.

Vor diesem strategischen Hintergrund markierte die erfolgreiche Veräußerung des Geschäftsbereichs Water Management an Advanced Drainage Systems Inc. einen wichtigen Meilenstein. Die am 2. Februar 2026 abgeschlossene Transaktion steht für einen Neuanfang: Sie ist Ausgangspunkt für die Fokussierung der Gruppe auf die Kernbereiche des Industrial Powerhouse. So ermöglicht der aus dem Verkauf resultierende Nettomittelzufluss in Höhe von rund EUR 650 Mio. nicht nur den Abbau des Großteils der Unternehmensverschuldung, sondern schafft auch Spielräume für gezielte Investitionen in das Geschäft von Industry Applications – genau den Bereich, in dem vielfältige Wachstumspotenziale für die NewNORMA bestehen. Gleichzeitig ist ein wichtiges Anliegen, Sie, liebe Aktionärinnen und Aktionäre, angemessen am erzielten Verkaufserlös zu beteiligen. Vorstand und Aufsichtsrat wollen daher bis zu 260 Millionen Euro an die Eigentümer:innen der NORMA Group SE zurückführen. Mit Zustimmung des Aufsichtsrats hat der Vorstand am 25. Februar 2026 als ersten Schritt die Auflage eines Aktienrückkaufprogramms beschlossen. Im Zeitraum vom 27. Februar bis voraussichtlich 27. März unterbreitet die NORMA Group ihren Aktionär:innen ein öffentliches Rückkaufangebot über bis zu 3.186.240 Aktien zu einem Preis von EUR 16,59 je Aktie. Dies entspricht bis zu zehn Prozent des derzeitigen Grundkapitals und einem Volumen von bis zu EUR 52,86 Mio.

Die NORMA Group hat somit bei den im Geschäftsjahr 2025 gesetzten Themen wie antizipiert geliefert. Ebenso hat das Unternehmen die Prognose für die wesentlichen Steuerungskennzahlen getroffen. Mit EUR 821,7 Mio. und 0,8 % entwickelten sich Konzernumsatz und die bereinigte EBIT-Marge im Rahmen der erwarteten Bandbreiten. Der operative Netto-Cashflow übertraf mit EUR 95,8 Mio. sogar leicht den Zielwert. Insgesamt ist dennoch festzuhalten, dass die Rahmenbedingungen im Geschäftsjahr volatil und von einem unsicheren globalen Umfeld gekennzeichnet waren. Im Besonderen belasteten protektionistische Maßnahmen und Zölle weltweite Lieferketten.

1 EINLEITUNG

2 AN UNSERE AKTIONÄRE

DER VORSTAND

> BRIEF DES VORSTANDS

DIE NORMA GROUP
AM KAPITALMARKT

BERICHT DES
AUFSICHTSRATS

CORPORATE-
GOVERNANCE-BERICHT
UND ERKLÄRUNG ZUR
UNTERNEHMENSFÜHRUNG

3 ZUSAMMENGEFASSTER
LAGEBERICHT

4 KONZERNABSCHLUSS

5 WEITERE INFORMATIONEN

Anhaltender Kosten- sowie Wettbewerbsdruck stellten die gesamte Industrie vor erhebliche Herausforderungen. Diese Unsicherheiten wirkten dämpfend auf die Nachfrage in wichtigen Kundenindustrien der NORMA Group, etwa der Lkw-Produktion und Bauwirtschaft. Zusätzlich belastete ein schwaches Distributionsgeschäft mit Verbindungskomponenten die Entwicklung. Zwar hatten Maßnahmen zur Effizienzsteigerung, darunter vor allem erste erfolgreiche Produktionsverlagerungen und Werksschließungen, einen positiven Effekt auf die Herstellungs- und Gemeinkosten, jedoch konnten die Auswirkungen des Umsatzrückgangs nebst anhaltend hoher Personalkosten und Sonderkosten für Logistik nur teilweise abgedeckt werden.

Sie, liebe Aktionärinnen und Aktionäre und Geschäftspartner, begleiten die NORMA Group vielfach seit Jahren. Sie können versichert sein, dass wir uns der Verantwortung für das Unternehmen bewusst sind. Auf das Jahr 2026 schauen wir daher unverändert mit gebotener Vorsicht, denn der Kostendruck bleibt vorerst, geopolitische Unsicherheiten und zunehmend strengere regulatorische Vorgaben prägen weiterhin unser Marktumfeld. In diesem Kontext werden technologischer Fortschritt, effizientere Prozesse in Fertigung und Verwaltung sowie der konsequente Abbau von Komplexität zu wesentlichen Treibern unserer zukünftigen Entwicklung. Das sind Themen, die wir mit dem Programm „Step Up“ und der globalen Transformation nach klarem Plan mit Hochdruck adressieren. Die NewNORMA gewinnt sukzessive an Kontur. Trotz aller Herausforderungen sehen wir auch zahlreiche Potenziale: Die langfristigen Wachstumstreiber Elektrifizierung, Digitalisierung und der Bereich erneuerbare Energien gehören dazu ebenso wie neue interessante Industriesegmente, in denen hochpräzise und verlässliche Verbindungstechnik eine Schlüsselrolle spielt. Mit unserer langjährigen Erfahrung, umfassender Ingenieurexpertise und Kundennähe schaffen wir nachhaltigen Mehrwert.

Die erfolgreiche Umsetzung all dessen gelingt nur durch das Engagement, die Expertise und die Entschlossenheit unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – eines Teams, das Tag für Tag die Transformation der NORMA Group zum Industrial Powerhouse maßgeblich vorantreibt. Den Mitarbeitenden gilt unser herzlicher Dank für ihren Einsatz, ihre hohe Leistungsbereitschaft und ihre Loyalität.

Ihnen, sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre, planen Vorstand und Aufsichtsrat für Ihre Treue der Hauptversammlung am 1. Juli 2026 vorzuschlagen, eine Dividende in Höhe von EUR 0,14 je dividendenberechtigte Stückaktie auszuzahlen. Dies entspricht einer Ausschüttungsquote von rund 31,1 % des bereinigten Periodenergebnisses im Geschäftsjahr 2025 und liegt damit im Rahmen unserer nachhaltigen Dividendenpolitik. Wir versichern Ihnen, dass wir unseren Fokus auf die NewNORMA – das künftige Industrial Powerhouse – ebenfalls beharrlich beibehalten. Gleichzeitig freuen wir uns, wenn Sie uns weiterhin engagiert auf unserem Transformationskurs begleiten.

Herzliche Grüße

Birgit Seeger
Vorstandsvorsitzende (CEO)

Annette Stieve
Mitglied des Vorstands (CFO)

Dr. Daniel Heymann
Mitglied des Vorstands (COO)