

# Zusammengefasster Lagebericht für das Geschäftsjahr 2019

## Über diesen Bericht

Der Lagebericht der Nemetschek SE und der Konzernlagebericht für das Jahr 2019 wurden zusammengefasst. Weitere Bestandteile des zusammengefassten Lageberichts sind der Vergütungsbericht und die Erklärung zur Unternehmensführung. Der zum 31. Dezember 2019 von Nemetschek erstellte Konzernabschluss erfüllt die am Abschlussstichtag gültigen International Financial Reporting Standards (IFRS) und ergänzend die deutschen handelsrechtlichen Vorschriften in Verbindung mit dem deutschen Rechnungslegungsstandard.

## 1 Grundlagen des Konzerns

### 1.1 Geschäftsmodell des Konzerns

#### Organisation

Die Nemetschek Group, 1963 von Prof. Georg Nemetschek gegründet und bestehend aus der Nemetschek SE und ihren operativen Tochtergesellschaften, bietet Softwarelösungen für einen durchgängigen Workflow entlang des gesamten Baulebenszyklus.

Die Nemetschek SE mit Sitz in München ist eine strategische Holdinggesellschaft mit vier Segmenten und 16 Marken. Als Marken werden Tochtergesellschaften der Nemetschek SE verstanden, an denen ein Anteil von zumeist 100% gehalten wird. Die Nemetschek SE übernimmt die zentralen Funktionen für Corporate Finance & Controlling, Investor Relations & Communication, Corporate Development & Operations, Mergers & Acquisitions, Human Resources, IT & Business Solutions, Corporate Audit sowie Corporate Legal & Compliance.

Die Berichtsstruktur umfasst die vier Segmente Design, Build, Manage und Media & Entertainment. Um den Segmentfokus zu stärken, wurde Anfang 2019 eine neue Vorstands- und Führungsstruktur etabliert. Damit gibt es erstmals für jedes der vier Segmente einen zugeordneten Vorstand bzw. Segmentverantwortlichen, der eng mit den Marken des Segments zusammenarbeitet. Dadurch wird dem strategischen Ziel Rechnung getragen, die Kompetenzen der Markengesellschaften noch stärker in den kundenorientierten Segmenten zu bündeln, Synergien zu heben und Segmentstrategien für die jeweiligen Kundengruppen oder übergreifende Vorhaben zu entwickeln.

Die Marken treten in ihren jeweiligen Segmenten weiterhin als eigenständig geführte Firmen am Markt auf. Gleichzeitig bewegen sich die Marken in einem mit der Holding und dem Segmentverantwortlichen abgestimmten strategischen Korridor. Zusätzlich ermöglichen die Holding und die Segmentverantwortlichen den Austausch zwischen den Marken und initiieren strategische

Projekte, die mehrere Marken einschließen und zum Teil auch segmentübergreifend sind. Auf diese Weise werden Synergien im Portfolio geschaffen. Eine hohe Steuerungseffizienz wird durch ein kontinuierliches Reporting an die Holding und einen stetigen Dialog gewährleistet.

Die komplette Übersicht der rechtlichen Unternehmensstruktur ist im Anhang auf Seite 98 aufgelistet.

#### Geschäftstätigkeit

Die vier Segmente der Nemetschek Group bieten ein breites Portfolio von grafischen, analytischen und kaufmännischen Lösungen für einen durchgängigen Workflow im Lebenszyklus von Bau- und Infrastrukturprojekten. Zu den Kunden zählen Architektur- und Designbüros aller Größenordnungen, Tragwerksplaner, Ingenieure aller Fachrichtungen, Planungs- und Dienstleistungsunternehmen, Bau- und Bauzulieferunternehmen, Prozesssteuerer, Generalverwalter, Hausverwaltungen sowie Gebäude- und Facility-Manager.

Zentrale Arbeitsweise im Planungs-, Bau- und Verwaltungsprozess von Gebäuden ist das sogenannte Building Information Modeling (BIM), ein Begriff, der für die Digitalisierung in der Bauindustrie steht. Mittels BIM werden gestalterische, qualitative, zeitliche und wirtschaftliche Vorgaben und Daten digital erfasst und vernetzt. Auf diese Weise entsteht ein virtuelles, dreidimensionales, semantisches Gebäudemodell. Bereits in der Simulation kommen Zeit- und Kostenplanung als vierte und fünfte Dimension hinzu. BIM ermöglicht eine effiziente und transparente Zusammenarbeit und einen verbesserten Workflow aller Projektbeteiligten über den gesamten Prozess des Planens, Bauens und Nutzens einer Immobilie oder eines Infrastrukturprojekts hinweg. Mit BIM wird erst virtuell gebaut, um bereits vor dem eigentlichen Bauprozess Planungsfehler identifizieren und korrigieren zu können. Die umfangreichen Daten, die über BIM erfasst werden, bilden eine sehr gute Basis für Digital Twins. Ein digitaler Zwilling ist ein Abbild eines Gebäudes, das planungsbegleitend erstellt und über den gesamten Gebäudelebenszyklus kontinuierlich mit aktualisierten Informationen, z.B. zur Gebäudekonstruktion, dem bauphysikalischen und energetischen Verhalten und der Gebäudenutzung, angereichert wird. Dadurch lassen sich Prognosen für Veränderungen am Bauwerk selbst oder dessen Nutzung erstellen.

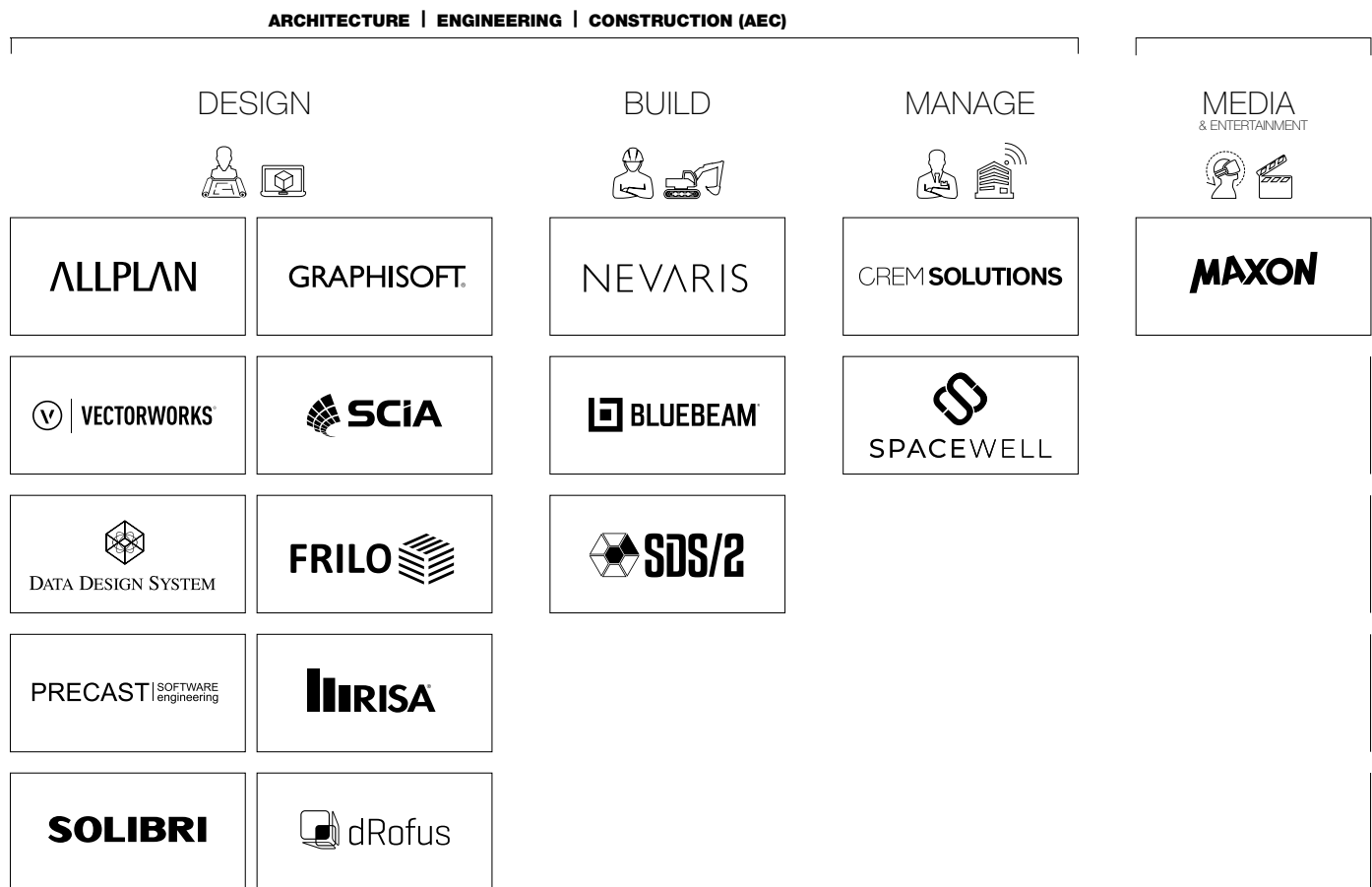
Die Nemetschek Group verfolgt diesen ganzheitlichen BIM-Denkansatz bereits seit mehr als 30 Jahren. Nemetschek steht dabei für einen offenen Standard (Open BIM), der ermöglicht, dass Softwarelösungen aus der Nemetschek Group mit anderen Softwarelösungen, auch von Wettbewerbern, über offene Daten- und Kommunikationsschnittstellen kommunizieren können. Dadurch wird der nahtlose Übergang aller gebäuderelevanten Informationen, Daten und digitalen Modelle durch alle Instanzen der Entstehung und des Betriebs von Bauwerken ermöglicht und dokumentiert.

Zugleich leistet die Nemetschek Group mit Open BIM einen Beitrag zur weiteren Etablierung der digitalen Arbeitsweise als Standard der Branche. Denn mit ihren Open-BIM-Softwarelösungen erhöht Nemetschek die Qualität im Bauprozess und verbessert den Workflow und die Zusammenarbeit aller am Bauprozess Beteiligten. Die Projektarbeit wird in der Konsequenz effizienter und hat eine hohe Kosten- und Terminalsicherheit. Auch dem Thema Nachhaltigkeit wird Rechnung getragen durch eine genaue Planung und den effizienten Einsatz von Ressourcen. Damit legen die Lösungen der Nemetschek Group den Grundstein für eine

integrierte Planung, Realisierung und Verwaltung in der AEC-Industrie. Die Konsequenz sind – teilweise deutliche – Qualitäts- und Effizienzsteigerungen im Bauprozess.

**Segmente**

Die Nemetschek Group gliedert ihre Aktivitäten in die vier Segmente Design, Build, Manage und Media & Entertainment. Diese Segmente dienen der Nemetschek Group als Steuerungsgrößen. Die 16 Marken verteilen sich unter dem Dach der Nemetschek Group wie folgt:



**Segment Design**

Mit den Lösungen aus dem Segment Design können Kunden von der Planungs- und Entwurfsphase bis zur Werk- und Bauplanung ihre Aufgaben umsetzen. Das Portfolio umfasst insbesondere Open-BIM-Lösungen für Computer-Aided Design (CAD) und Computer-Aided Engineering (CAE), die in der 2D- und 3D-Planung und der Visualisierung von Gebäuden ihren Einsatz finden. Hinzu kommen BIM-basierte Planungs- und Datenmanagement-Tools sowie Lösungen zur Qualitätssicherung und -kontrolle und zur Vermeidung von Fehlern und Kollisionen während der Planungs- und Bauphase.

Zu den Kunden zählen unter anderem Architekten, Designer, Ingenieure aller Fachrichtungen, Tragwerksplaner, Fach- und Landschaftsplaner sowie Bauherren und Generalunternehmer.

**Segment Build**

Im Segment Build bietet die Nemetschek Group ganzheitliche BIM-5D-Gesamtlösungen für Ausschreibung, Vergabe und Abrechnung, Kalkulation und Zeitplanung sowie Kostenrechnung und Kostenermittlung. Dazu zählen auch kaufmännische ERP-Lösungen für das baubetriebliche Rechnungswesen. Hinzu kommen PDF-basierte Workflowlösungen für digitale Arbeitsprozesse, Kollaboration und Dokumentation sowie BIM-Lösungen für Stahlkonstruktionen.

Zu den Kunden zählen neben Bauunternehmen, -trägern und -zulieferern auch Generalunternehmer sowie Planungsbüros, Architekten und Bauingenieure.

### Segment Manage

Das Segment Manage bietet Lösungen für die Gesamtheit aller kaufmännischen Prozesse der Immobilienverwaltung. Hinzu kommen modulare und integrierte Softwarelösungen für das Immobilien-, Facility- und Arbeitsplatzmanagement (IWMS, Integrated Workplace Management System). Darüber hinaus stellt Nemetschek eine intelligente Smart-Building-Plattform zur Verfügung, die Internet-of-Things(IoT)-Sensoren und Big-Data-Analysen nutzt, um die Produktivität und Effizienz für Gebäudeverwalter zu verbessern.

Die Kunden stammen aus allen Bereichen der Immobilienverwaltung, darunter Facility-Manager, Hausverwalter, Banken, Versicherungen und global agierende Immobilienunternehmen.

### Segment Media & Entertainment

Im Segment Media & Entertainment bietet die Nemetschek Group Lösungen für die visuelle Darstellung eines Modells (Rendering), 3D-Modellierungen, Animationen oder visuelle Effekte.

Die Softwarelösungen werden weltweit bei der Visualisierung von Architektur sowie in zahlreichen Produktionen aus den Bereichen Film, Fernsehen, Werbung, Videospiele, in der Medizin, im Produktdesign oder bei Infografiken eingesetzt.

Zu den Kunden zählt neben Architekten und Designern insbesondere die internationale Medien- und Unterhaltungsindustrie.

Alle Kennzahlen zu den vier Segmenten sind unter Punkt 3.3 zu finden.

### Standorte

Die Nemetschek SE hat ihren Hauptsitz in München. Die 16 Marken des Konzerns vertreiben ihre Lösungen weltweit von insgesamt 78 Standorten aus.

#### NEMETSCHKEK STANDORTE WELTWEIT



## Treiber, Markt und Wettbewerb

### Wachstumstreiber

Die Baubranche ist geprägt durch die wachsende Weltbevölkerung, die zunehmende Urbanisierung und die damit verbundene steigende Nachfrage nach Wohnraum. Das weltweit wachsende Bauvolumen der vergangenen Jahre sowie die Tatsache, dass mehr als 40% des weltweiten Energieverbrauchs in Gebäuden erfolgt, zeigen die Wichtigkeit dieser Branche. Allerdings liegt das Bauwesen in Bezug auf die Digitalisierung weit hinter anderen Schlüsselbranchen wie der Automobilindustrie. Mit rund 1,5% des Umsatzes sind die IT-Ausgaben in der Bauindustrie im Vergleich zu anderen Branchen, die im Durchschnitt 3,3% ihrer Umsätze investieren, nach wie vor gering. Angesichts der wachsenden Anforderungen an Effizienz, Qualität und Ökologie in der Bauwirtschaft ergeben sich Aufholnotwendigkeiten und damit Entwicklungspotenziale. Für Nemetschek bedeutet dies ein großes Marktpotenzial. So wird erwartet, dass die IT-Ausgaben in der Baubranche in den nächsten Jahren deutlich steigen werden.

Ein optimiertes Zusammenspiel aller Prozesse durch konsequente Digitalisierung bietet der Branche perspektivisch mehr als 20% Potenzial in puncto Effizienz durch Bauzeitverkürzungen, Qualitätsverbesserungen und Kosteneinsparungen. Dabei kann man schon heute große Teile dieser Transformation mit bereits bestehenden Technologien effizient umsetzen – dank der weltweit führenden BIM-Methode.

Die Nemetschek Group profitiert in ihren drei Kernsegmenten der AEC-Industrie von gleich mehreren Treibern:

- » Die **Digitalisierung** in der Baubranche ist nach wie vor schwach ausgeprägt. Aufholeffekte und erhöhte Investitionen in industrieespezifische Softwarelösungen, die Prozesse effizienter steuern und somit die Qualität erhöhen sowie Kosten und Zeitaufwand reduzieren, werden immer wichtiger.
- » **Staatliche Regulierungen**, die die Nutzung von BIM-Software für staatlich finanzierte Bauprojekte fordern bzw. verbindlich vorschreiben, bereiten weltweit den Weg für weiteres Wachstum der Nemetschek Group. Neben den USA sind in Europa vor allem Großbritannien und auch die skandinavischen Länder Vorreiter bei BIM-Regularien und dem Einsatz BIM-fähiger Softwarelösungen.
- » Der steigende Einsatz von Software über den gesamten Lebenszyklus von Bauwerken hinweg wird durch die BIM-Regularien gefordert, um einen modellbasierten und **durchgängigen Workflow** zu ermöglichen. Die Nemetschek Group bringt ihre Lösungen in allen Phasen des Baulebenszyklus ein und wird den Anforderungen eines durchgängigen Workflows gerecht – angefangen von der Umstellung von 2D-Softwarelösungen auf modellbasierte BIM-3D-Lösungen über den verstärkten Einsatz von Lösungen zur Kosten- und Zeitkalkulation sowie Kollaboration bis hin zu Produkten für die effiziente Nutzung von Gebäuden.

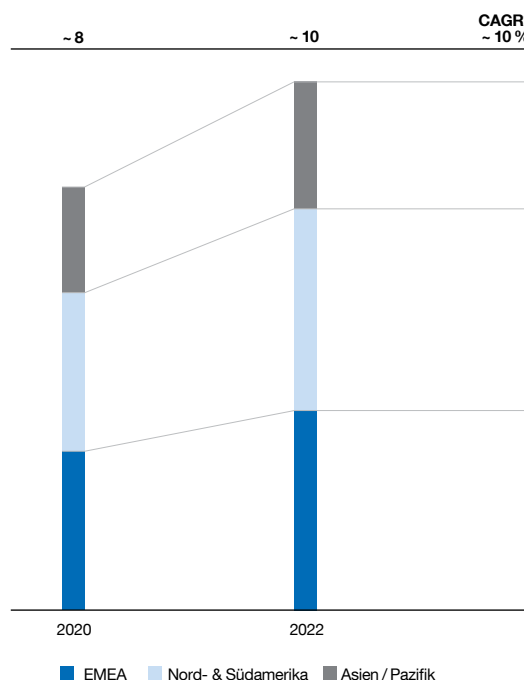
Insgesamt wird die digitale Transformation im AEC-Markt auch weiterhin zu einer höheren Nachfrage nach Lösungen führen, die einen digitalen Workflow in den verschiedenen Disziplinen der Segmente Design, Build und Manage sicherstellen. Diese Marktgegebenheiten bieten der Nemetschek Group einen geeigneten Rahmen für weiteres Wachstum. Zu berücksichtigen ist, dass sich der Stand der Digitalisierung und die Treiber unterschiedlich auf die jeweiligen Segmente auswirken. Im Segment Design sind die Märkte bereits von Softwarelösungen penetriert. Hier sieht die Nemetschek Group insbesondere die Umstellung von 2D- auf 3D-Lösungen als wesentlichen Treiber. In den Segmenten Build und Manage ist die Situation eine andere: Hier ist die Digitalisierung noch auf einem niedrigen Niveau, sodass Investitionen in Softwarelösungen den Markt stärker treiben werden.

Quelle: Accenture Strategy – Digitalisierung entzaubern; IT Spending: From Value Preservation to Value Creation.

### Markt und Wettbewerb

Der weltweite AEC-Markt dürfte, gemessen an Endnutzerausgaben, dem britischen Marktforschungsinstitut Cambashi BIM Design Observatory und eigenen Recherchen zufolge von rund 8 Mrd. EUR (2020) auf rund 10 Mrd. EUR im Jahr 2022 wachsen, was ein durchschnittliches jährliches Wachstum (CAGR) von rund 10% bedeutet. Dabei profitierten alle Regionen weltweit, wobei Amerika und EMEA den Marktstudien zufolge ein stärkeres Wachstum aufweisen dürften als die asiatischen Märkte. Mit einem Marktanteil von rund 10% zählt die Nemetschek Group im weltweiten AEC-Markt zu den global führenden Anbietern.

#### AEC-SOFTWAREMARKT: ENDNUTZERAUSGABEN IN MRD. EUR



\* CAGR: durchschnittliche jährliche Wachstumsrate.  
Quellen: Cambashi BIM Design Observatory und eigene Recherchen.

Die AEC-Branche hat sich in den vergangenen Jahrzehnten zunehmend konsolidiert. An diesem Prozess hat die Nemetschek Group durch Akquisitionen aktiv mitgewirkt. Heute gibt es nur wenige global aufgestellte Anbieter, denen eine Vielzahl kleiner, lokal agierender Unternehmen gegenübersteht.

In all ihren Segmenten steht die Nemetschek Group mit unterschiedlichen Unternehmen im Wettbewerb.

## 1.2 Ziele und Strategie

Die strategische Positionierung der Nemetschek Group erfolgt wie im Vorjahr anhand dreier wesentlicher Merkmale. Diese drei Merkmale gelten mittelfristig und sind die Grundlage der strategischen Ausrichtung:

**#1:** Die Nemetschek Group unterstützt mit ihren Softwarelösungen die Digitalisierung entlang des gesamten Baulebenszyklus – von der Planungs- bis zur Betriebsphase. Der strategisch ganzheitliche Ansatz ermöglicht es, Investitionen und Kompetenzen in den vier kundenorientierten Segmenten zu bündeln und zu fokussieren und (anders als viele Mitbewerber) unterschiedliche Industrien zu bedienen.

**#2:** Die Konzernstruktur mit vier Segmenten und 16 Marken unter dem Dach einer strategischen Holding ermöglicht den Marken ein hohes Maß an Eigenständigkeit. Die Marken sind „Experten“ für ihr spezifisches Kundensegment und haben daher auch eine hohe Kompetenz in ihrem jeweiligen Marktsegment. Gleichzeitig profitieren sie auf Segment- und Gruppenebene von Synergien in Bezug auf Internationalisierung, Austausch und Teilen von Best Practices, Cross- und Co-Selling sowie Entwicklungsaktivitäten. Der Segment- und Markenansatz sorgt dafür, dass Marktveränderungen schnell erfasst, analysiert und bewertet werden können und auf Kundenwünsche zeitnah reagiert werden kann.

**#3:** Open BIM. Das klare Bekenntnis zu Open BIM und damit zu offenen Schnittstellen erhöht die Interoperabilität, Kollaboration und Kommunikation entlang des Baulebenszyklus mit unterschiedlichen Disziplinen. Zudem ist auch die Einbindung von Softwareprogrammen der Wettbewerber möglich, was den Anwenderkreis substantiell erweitert.

Die wesentlichen Wachstumstreiber der Nemetschek Group sind die Internationalisierung, die mit der passenden Vertriebsstrategie einhergeht, sowie Innovationen, die auf Marken- und Segmentebene stattfinden. Die Wachstumsstrategie zielt darauf ab, organisch schneller als der Marktdurchschnitt zu wachsen und dieses Wachstum durch Akquisitionen zu verstärken.

### Internationalisierung und Vertriebsansatz

Bei ihrer Wachstumsstrategie fokussiert sich Nemetschek auf die drei großen Regionen Europa, Nordamerika und Asien. In den vergangenen Jahren hat der Konzern seine Marktposition außer-

halb von Deutschland kontinuierlich ausgebaut und zugleich die Stellung in den Zielabsatzmärkten deutlich gestärkt. Im Jahr 2019 wurden bereits rund 75 % des Konzernumsatzes außerhalb Deutschlands erwirtschaftet (nach 73 % im Vorjahr). Die USA sind weltweit der größte Einzelmarkt für AEC-Software und auch für die Nemetschek Group ein wichtiger Absatzmarkt. Der Konzern hat sich in diesem wettbewerbsintensiven und wachsenden Markt in den vergangenen Jahren überdurchschnittlich entwickelt und erwirtschaftet dort mittlerweile 34 % des Umsatzes (Vorjahr: 32 %). Die Marken in den USA und Europa unterstützen sich bei ihrer Expansion gegenseitig: Die gute Marktpositionierung der US-Unternehmen erleichtert die Expansion europäischer Nemetschek Marken in Übersee und umgekehrt.

Bei der strategischen Fokussierung auf die genannten Regionen und jeweiligen Länder hat auch der Stand der BIM-Regularien eine große Bedeutung. In einigen Ländern ist die Nutzung von BIM-Softwarelösungen bereits für staatlich finanzierte Projekte vorgeschrieben, beispielsweise in den USA, in Großbritannien, den skandinavischen Ländern oder in Japan. Diese Länder bieten Nemetschek somit sehr gute Rahmenbedingungen.

Der Vertrieb in den Markengesellschaften erfolgt direkt über eigene Vertriebsteams und indirekt über Reseller und Distributionspartner. Beide Vertriebskanäle haben sich bewährt und werden je nach Marktgegebenheiten flexibel eingesetzt.

Die Gruppe bietet ihren Kunden eine hohe Flexibilität beim Bezug der Software: Möglich sind ein Lizenzmodell inklusive der Option eines Servicevertrags oder ein Mietmodell (Subscription oder Software-as-a-Service). Mit Mietmodellen kann sich Nemetschek neue Kundengruppen erschließen, da der Kunde die Software zeitlich flexibel und ohne einmalige Lizenzgebühr nutzen kann. Nemetschek wird auch künftig beide Optionen anbieten, unabhängig davon, ob Kunden einzelne Lösungen nachfragen oder Großprojekte realisieren. Dabei respektiert die Nemetschek Group die unterschiedlichen Bedürfnisse der Kundengruppen je nach Disziplin und Region.

Der Konzern setzt zudem auf eine stärkere Zusammenarbeit der Vertriebsteams der jeweiligen Marken, beispielsweise durch die Nutzung gemeinsamer Vertriebskanäle (Cross- und Co-Selling-Maßnahmen).

### Innovative Lösungen

Rund ein Viertel des Konzernumsatzes fließt jährlich in Forschung und Entwicklung, und damit in Neu- und Weiterentwicklungen des Lösungsportfolios. In jedem Segment erstellen die jeweiligen Marken eine Roadmap für die kommenden drei Jahre im Rahmen des Budgetprozesses, in der die strategischen Produktentwicklungen festgehalten und in regelmäßigen Reviewgesprächen mit den jeweiligen Segmentführern vorgestellt und verifiziert werden.

Die Marken haben eigene Entwicklungsabteilungen. Zudem gibt es markenübergreifende Entwicklungszentren, z. B. in Indien, auf die die Marken zugreifen können.



Neben der Weiterentwicklung der einzelnen Marken liegt der strategische Fokus des Konzerns auf markenübergreifenden Entwicklungsprojekten in den Segmenten und strategischen Initiativen, die sich über die Segmente erstrecken.

Die digitale Transformation in der Bauindustrie und der Weg hin zu einem vernetzten Baulebenszyklus gehen einher mit einem durchgängigen Daten- und Informationsaustausch, der Verwaltung und Bereitstellung immer größerer Datenmengen für die Planung, Realisierung und Verwaltung von Bauwerken und Infrastrukturprojekten und mit durchgängigen Workflows. Im Fokus der Lösungen von Nemetschek steht daher, Informationsverluste und Datenbrüche zu reduzieren.

Die unterschiedlichen Disziplinen entlang des Baulebenszyklus arbeiten nach wie vor sehr oft in sogenannten Silos, was eine Kollaboration und einen integrierten Workflow erschwert. Hier setzen die Entwicklungsaktivitäten der Nemetschek Group an. Ziel ist die Bereitstellung von Workflowlösungen für eine höhere Qualität und Effizienz im Planungs- und Bauprozess, die Vermeidung von Kollisionen durch Beseitigung von Redundanzen sowie die Reduzierung von Kosten und Zeit für Koordination und Qualitätsprüfung.

### Akquisitionen

Neben organischem Wachstum ist es das Ziel der Nemetschek Group, auch anorganisch über Akquisitionen zu wachsen. Die Identifizierung geeigneter Zielunternehmen in den jeweiligen Segmenten erfolgt zum einen intern, z. B. durch die Markengesellschaften selbst, zum anderen über externe Partner und Berater.

Die Zielunternehmen sollen die Technologiekompetenz im Workflow von Bauprozessen erweitern bzw. abrunden. Ein weiteres Ziel sind komplementäre Marktanteile in internationalen Märkten. Dabei sind ein starkes Management und ein etabliertes Geschäftsmodell wesentliche Parameter bei der Bewertung von potenziellen Akquisitionsunternehmen. Fokusregionen sind Europa und der nordamerikanische Markt. Bei den Segmenten stehen insbesondere das Segment Build und Manage auf der Agenda, da die Nemetschek Group hier noch im Vergleich zum Segment Design unterrepräsentiert ist und die Märkte aufgrund des niedrigeren Digitalisierungsgrades ein höheres Potenzial aufweisen.

Nach einer erfolgreichen Übernahme lässt die Nemetschek SE die akquirierten Unternehmen mit ihren am Markt etablierten Marken- und Produktnamen bestehen. Gleichzeitig erhalten die Marken in ihrem jeweiligen Segment klare finanzielle und strategische Zielvorgaben durch den Segmentverantwortlichen. Dieser stellt auch den Kontakt zu anderen Marken im Segment her, um den Austausch insbesondere bei Forschung und Entwicklung sowie bei Vertrieb und Marketing zu fördern. Zusätzlich begleitet die Holding die Marken bei der Eingliederung in die Segmente und integriert die neuen Marken in das Reportingsystem.

Die Nemetschek Group hat dank ihrer Markenstruktur als strategischer Käufer für potenzielle Unternehmen eine hohe Attraktivität:

Nach einem Verkauf ihrer Gesellschaft an die Nemetschek Group können die Unternehmensgründer zumeist das Unternehmen weiterführen und dadurch den Mitarbeitern ein hohes Maß an Sicherheit vermitteln. Gleichzeitig gehören die neuen Marken zu einer finanzstarken internationalen Gruppe und profitieren von möglichen Synergien.

Neben der Akquisition auf Holdingebene sind auch Akquisitionen auf Markenebene möglich und gewünscht. Die Marken können geeignete Zielunternehmen auch direkt identifizieren und mit Unterstützung der Holding akquirieren, sofern die wesentlichen Kriterien wie Erweiterung der Technologie, regionaler Ausbau, Vertriebsstruktur und finanzielle Solidität erfüllt sind.

Auch wenn Akquisitionen für die Nemetschek Group eine wichtige Wachstumsoption darstellen, hat sie durch ihre mittlerweile sehr breite Kompetenz entlang des Baulebenszyklus immer die Alternative „make or buy“. Sie steht deshalb nicht unter Druck, bei Bieterprozessen Preise zu bieten, die wirtschaftlich nicht zu rechtfertigen sind, da sie dank ihrer Kompetenzen auch intern Lösungen entwickeln kann.

### Zielgrößen, Zielerreichung, Zielvereinbarung

Für jedes der beschriebenen strategischen Ziele der Nemetschek Group werden in einem Strategieplan die wesentlichen Meilensteine sowie der zeitliche Rahmen festgehalten. Der Stand und der Grad der Zielerreichung werden in regelmäßigen Vorstands- und Managementsitzungen diskutiert und festgehalten. Bei möglichen Zielabweichungen werden Gegenmaßnahmen besprochen und, je nach Bedarf, die Ziele entsprechend adjustiert. Im Geschäftsjahr 2019 wurden die wesentlichen Kernelemente der Strategie nicht verändert. Auch kam es zu keiner Zielanpassung.

Die Unternehmensziele und deren Zielerreichung sind Bestandteil der kurz- und langfristigen variablen Vergütung von Vorstand und Management. Die Vergütung wird zu Beginn jedes Kalenderjahres konkretisiert und festgehalten. Das Feststellen der Zielerreichung und die Auszahlung der variablen strategischen Vergütungsbestandteile erfolgen im März des Folgejahres. Der Vergütungsbericht ist unter Punkt 7.3 zu finden.

## 1.3 Unternehmenssteuerung und -führung

### Grundlegende Informationen

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor der Struktur der Nemetschek Group aus Holding, kundenorientierten Segmenten und Markengesellschaften liegt in der Verbindung aus Gruppenzugehörigkeit und Synergien auf der einen Seite und Flexibilität und unternehmerischer Eigenständigkeit der Marken auf der anderen Seite.

Die strategische und operative Unternehmensführung erfolgt durch den Vorstand bzw. durch die Segmentführer der Nemetschek SE. Sie umfasst die strategische Positionierung der

Nemetschek Group auf den weltweiten Absatzmärkten sowie ihre mittelfristige Umsatz- und Ertragsplanung. Dabei orientiert sie sich auch am Wettbewerbs- und Marktumfeld.

Die Unternehmenssteuerung erfolgt auf der Ebene der vier Segmente. Aus den strategischen Zielen leiten sich die Vorgaben und Jahresziele für die Segmente und die jeweiligen Markengesellschaften ab. Die Vorgaben und Jahresziele werden im jährlichen Planungsprozess auf Profitcenter-Ebene mit den Markengesellschaften abgestimmt, von ihnen konkretisiert und mit quantitativen und qualitativen Teilzielen für Marketing, Vertrieb und Entwicklung hinterlegt. Die Abstimmung der Jahresplanung, der Teilziele und der mittelfristigen Planung erfolgt zwischen den Geschäftsführern der jeweiligen Marken und dem segmentverantwortlichen Vorstand/Manager. In allen Prozessen überwacht und berät der Aufsichtsrat den Vorstand.

Unterjährig erfolgt ein monatliches Monitoring der Konzernziele auf der Basis eines konzernweiten Management-Informationssystemsystems mit detailliertem Reporting der Key-Performance-Indikatoren zu Umsatz, Wachstum, Ertrag und Risiken. Diese Indikatoren werden mit Vorjahres- und Plandaten verglichen.

Planabweichungen werden auf Monatsbasis zwischen den jeweiligen Segmentführern diskutiert und eventuelle Maßnahmen abgeleitet.

### Finanzielle Leistungsindikatoren

Die wichtigen finanziellen Leistungsindikatoren (Kernsteuerungsgrößen) der Nemetschek Group haben sich zum Vorjahr nicht geändert. Diese sind sowohl auf Holding- als auch Segmentebene Umsatzerlöse, Umsatzwachstum gegenüber dem Vorjahr sowie operatives Ergebnis (EBITDA). Das EBITDA gibt Auskunft über die Profitabilität und enthält alle Bestandteile der Gewinn- und Verlust-Rechnung, die sich auf die operative Leistung beziehen. Aufgrund ihrer Bedeutung für den finanziellen Geschäftserfolg sind die Kernsteuerungsgrößen Umsatz und EBITDA auch ein wesentlicher Bestandteil des Performance-Managementsystems.

Erstmals zu berücksichtigen war ab dem 1. Januar 2019 der neue Rechnungslegungsstandard **IFRS 16**, demzufolge Leasingverhältnisse jedweder Art grundsätzlich bilanzwirksam darzustellen sind. Um die Vergleichbarkeit zum Vorjahr besser abzubilden, wurde das EBITDA auch bereinigt um IFRS 16 dargestellt.

#### FINANZIELLE LEISTUNGSINDIKATOREN NACH SEGMENTEN

In Mio. EUR	GJ 2019	GJ 2018	Δ in %	Δ in % währungsbereinigt	Δ in % organisch	Δ in % organisch + währungsbereinigt
<b>Konzernumsatz</b>	<b>556,9</b>	<b>461,3</b>	<b>20,7 %</b>	<b>18,0 %</b>	<b>15,8 %</b>	<b>13,1 %</b>
Design	314,6	285,4	10,2 %	8,6 %	–	–
Build	177,7	141,5	25,6 %	20,7 %	–	–
Manage	38,5	13,8	178,8 %	178,5 %	14,0 %	14,0 %
Media & Entertainment	33,9	27,5	23,2 %	20,1 %	–	–
<b>EBITDA</b>	<b>165,7</b>	<b>121,3</b>	<b>36,6 %</b>	<b>32,8 %</b>	<b>33,0 %</b>	<b>29,1 %</b>
Design	102,0	82,7	23,3 %	21,3 %	–	–
Build	61,6	41,8	47,3 %	40,3 %	–	–
Manage	7,9	2,9	171,8 %	173,6 %	29,3 %	29,3 %
Media & Entertainment	9,4	11,9	–20,5 %	–22,1 %	–	–
<b>EBITDA vor IFRS 16</b>	<b>150,5</b>	<b>121,3</b>	<b>24,1 %</b>	<b>20,3 %</b>	<b>21,4 %</b>	<b>17,5 %</b>
Design	94,5	82,7	14,2 %	12,2 %	–	–
Build	56,2	41,8	34,3 %	27,4 %	–	–
Manage	6,5	2,9	123,8 %	125,6 %	–	–
Media & Entertainment	9,0	11,9	–23,9 %	–25,5 %	–	–

Eine genaue Erläuterung der Entwicklung der Segmente im Jahr 2019 im Vergleich zum Jahr davor ist unter Punkt 3.3 zu finden. Zudem findet sich ein Vergleich des tatsächlichen mit dem prognostizierten Geschäftsverlauf unter Punkt 4.

## 1.4 Forschung und Entwicklung

Nemetschek räumt Forschung und Entwicklung einen hohen Stellenwert ein. Rund ein Viertel des Konzernumsatzes fließt daher regelmäßig in Forschung und Entwicklung, und damit in Neu- und Weiterentwicklungen des Lösungsportfolios.

Die Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten haben zum Ziel, die Innovationskraft des Konzerns im AEC-Markt weiter auszubauen und technologische Trends frühzeitig zu erkennen und zu adressieren. Die Nähe zu und Zusammenarbeit mit Kunden ist dabei ein wichtiger Bestandteil. Ideen und Verbesserungspotenziale werden in Kundengesprächen identifiziert und von den Marken der jeweiligen Segmente evaluiert.

Hinzu kommen markenübergreifende Entwicklungsprojekte in den jeweiligen Segmenten, um Synergien zu heben, neue Kundensegmente zu adressieren und das Portfolio zu erweitern. Wesentliche strategische und markenübergreifende Themen werden von dem jeweiligen Segmentverantwortlichen gesteuert und in Zusammenarbeit mit den Marken weiterentwickelt. Im Ausland spielt zudem die Anpassung der Lösungen an nationale Normen und Regularien eine wesentliche Rolle.

Alle Marken, die sich auf die AEC-Märkte fokussieren, steuern mit ihren Lösungen zum Open-BIM-Ansatz bei und unterstützen offene Schnittstellen, um den Austausch von Informationen und Daten entlang der Wertschöpfungskette im Bauprozess zu fördern. Gemeinsam mit Partnern der globalen buildingSMART-Initiative, die die Weiterentwicklung und Standardisierung von offenen Austauschstandards auch mit Softwarelösungen von Fremdfirmen bei BIM-Projekten vorantreibt, engagiert sich Nemetschek bei der Weiterentwicklung und Implementierung entsprechender Standards, insbesondere der Industry-Foundation-Classes (IFC). IFC ist ein herstellerunabhängiges, frei verfügbares und besonders leistungsfähiges Format für den Austausch von 3D-bauteilorientierten Planungsdaten im Bauwesen. Die Markengesellschaften arbeiten kontinuierlich daran, ihre Schnittstellen für den nahtlosen Austausch mit anderen Open-BIM-Lösungen zu verbessern und zu zertifizieren. Darüber hinaus arbeiten die Markenunternehmen an der Entwicklung kollaborativer Zusatzfunktionen, beispielsweise um nachzuvollziehen, welcher Projektbeteiligte wann welche Detailinformation bekommen, gelesen, möglicherweise geändert oder bereits freigegeben hat.

### Innovationsschwerpunkte

Alle Marken entwickeln ihre Lösungen kontinuierlich weiter. In den jeweiligen Segmenten arbeiteten die Marken beispielsweise an der Verbesserung der Benutzerfreundlichkeit ihrer Lösungen, an Prozessoptimierungen sowie integrierten Schnittstellen und Anbindungen für einen reibungslosen Open-BIM-Workflow. Des Weiteren standen im Berichtsjahr Verbesserungen zur Minimierung des Zeitaufwands, Steigerungen der Effizienz und Produktivität im Planungs- und Bauprozess sowie die Optimierung von Arbeitsabläufen im Mittelpunkt.

Bei der Entwicklung neuer und bei der Weiterentwicklung bewährter Lösungen wurden größtenteils konzerninterne Ressourcen verwendet und nur in geringem Maße die Leistungen Dritter in Anspruch genommen.

Die Tatsache, dass rund ein Viertel des Konzernumsatzes regelmäßig in Produkt- und Prozessinnovationen einfließt, unterstreicht den hohen Stellenwert von Forschung und Entwicklung für die Nemetschek Group ebenso wie der Umstand, dass in diesem Bereich rund 40 % (Vorjahr: 41 %) der konzernweiten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter tätig sind.

Im Geschäftsjahr 2019 wurden konzernweit 133,3 Mio. EUR (Vorjahr: 110,5 Mio. EUR) in Forschung und Entwicklung investiert. Dies entspricht einer Steigerung um gut ein Fünftel und einer unverändert hohen FuE-Quote (Anteil am Konzernumsatz) in Höhe von 23,9 % (Vorjahr: 23,9 %).