

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
Konzernumsatz	556,9	461,3	20,7 %	18,0 %	15,8 %	13,1 %
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 %	–	–
EBITDA	165,7	121,3	36,6 %	32,8 %	33,0 %	29,1 %
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 %	–	–
EBITDA vor IFRS 16	150,5	121,3	24,1 %	20,3 %	21,4 %	17,5 %
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.