

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