

Zusammengefasster Lagebericht für das Geschäftsjahr 2020

Über diesen Bericht

Der Lagebericht der Nemetschek SE und der Konzernlagebericht für das Jahr 2020 wurden zusammengefasst. Die Erklärung zur Unternehmensführung nach § 161 AktG wurde auf der Internetseite der Nemetschek SE unter ir.Nemetschek.com/de/corporate-governance veröffentlicht. Die Erklärung zur Unternehmensführung ist auch im Kapitel [«An unsere Aktionäre»](#) zu finden. Der zum 31. Dezember 2020 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 15 Marken. Als Marken werden Tochtergesellschaften der Nemetschek SE verstanden. Die Nemetschek SE übernimmt die zentralen Funktionen für Corporate Finance & Tax, 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 eine Fokussierung auf die Segmente nachhaltig zu stärken ist seit Anfang 2019 jedes der vier Segmente einem Vorstand bzw. Segmentverantwortlichen zugeordnet, der eng mit den einzelnen 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 sowie 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 rechtliche Unternehmensstruktur ist im Konzern-Anhang auf Seite 124 dargestellt.

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 zunächst 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.

Im Idealfall sollte die digital-physikalische Verbindung bidirektional sein, was bedeutet, dass der digitale Zwilling Änderungen im physischen Objekt hervorrufen kann, wobei diese Änderungen in der virtuellen Kopie registriert werden. Die Folge ist, dass Informationen und Implikationen aus jeder Phase des Lebenszyklus eines Gebäudes – sei es in Bezug auf Kosten, Haltbarkeit oder Benutzererfahrung – für andere Phasen genutzt werden können. Letztlich können diese Erkenntnisse Architekten, Ingenieuren und

Gebäudemanagern helfen, leistungsfähigere Gebäude zu entwickeln und zu betreiben. Diese Anhäufung von Daten auch in Verbindung mit künstlicher Intelligenz (KI) nennt man Building Lifecycle Intelligence (BLI).

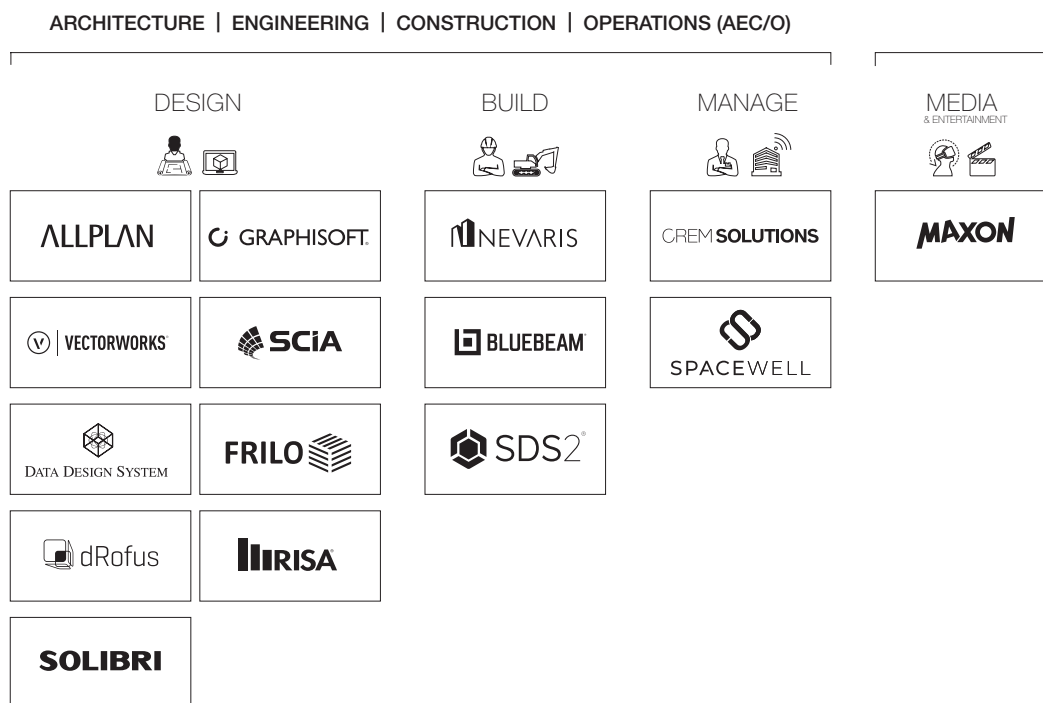
Die Nemetschek Group verfolgt diesen ganzheitlichen BIM-Denkansatz bereits seit mehr als 30 Jahren. Nemetschek steht dabei für einen offenen Standard (Open BIM), der ermöglicht, dass Softwarelösungen aus der Nemetschek Group mit anderen Softwarelösungen, auch von Wettbewerbern, über offene Daten- und Kommunikationsschnittstellen kommunizieren können. Dadurch wird ein nahtloser Übergang aller gebäuderelevanten Informationen, Daten und digitalen Modelle, über den gesamten Entstehungs- und Betriebszyklus des Gebäudes hinweg, ermöglicht und dokumentiert.

Zugleich leistet die Nemetschek Group mit Open BIM einen Beitrag zur weiteren Etablierung der digitalen Arbeitsweise als Standard in der Branche. Mit ihren Open-BIM-Softwarelösungen erhöht Nemetschek die Qualität im Bauprozess und verbessert die Arbeitsabläufe und die Zusammenarbeit der am Bauprozess Beteiligten. Die Projektarbeit wird so effizienter gestaltet und erreicht eine hohe Kosten- und Terminalsicherheit.

Auch der Nachhaltigkeit wird durch eine genaue Planung und den effizienten Einsatz von Ressourcen Rechnung getragen. Damit legen die Lösungen der Nemetschek Group den Grundstein für eine integrierte Planung, Realisierung und Verwaltung in der AEC/O-Industrie (Architecture, Engineering, Construction and Operation). Zudem kann ein Bauwerk auch Jahre später effizient umgebaut werden, weil es in seinen Einzelheiten genau dokumentiert ist. Das Ergebnis ist eine, teilweise deutliche, Qualitäts- und Effizienzsteigerung in Bau-, Verwaltungs- und Renovierungsprozessen.

Segmente

Die operative Umsetzung des Geschäftsmodells der Nemetschek Group erfolgt über die vier Segmente Design, Build, Manage und Media & Entertainment. Über diese Segmente, in denen die 15 Marken der Nemetschek Group integriert sind, erfolgt die Steuerung des operativen Geschäfts. Ende 2020 haben die Marken Precast und Allplan aus dem Design Segment ihre Kräfte unter dem Dach der Allplan für ein integriertes Angebot im Bereich Ingenieur- und Bauwesen gebündelt.



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 Erstellung digitaler Inhalte in 2D und 3D. Dazu zählen visuelle Darstellungen 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.

Die wesentlichen Kennzahlen der vier Segmente werden unter [<< 3.3. Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage des Nemetschek Konzerns >>](#) erläutert.

Standorte

Die Nemetschek SE hat ihren Hauptsitz in München. Die 15 Marken der Nemetschek Group 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 rund 36 % des jährlichen 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. Studien zeigen, dass die Bauindustrie in Europa nur einen Digitalisierungsgrad von 7 % aufweist. Angesichts der wachsenden Anforderungen an Effizienz, Qualität und Nachhaltigkeit 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 um rund 13 % 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/O-Industrie von gleich mehreren Treibern:

- » Die **Digitalisierung** in der Baubranche ist nach wie vor schwach ausgeprägt. Aufholeffekte und erhöhte Investitionen in industriespezifische 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 und Verwaltung von Gebäuden.

- » Des Weiteren gewinnen die Themen Nachhaltigkeit und **Umweltschutz** bei der Planung, dem Bau und Betrieb von Gebäuden stetig an Bedeutung. Dies gilt insbesondere für das Bauwesen, da Gebäude und die Bauindustrie für insgesamt 36 % des jährlichen Energieverbrauchs sowie 40 % der gesamten CO₂-Emissionen verantwortlich sind. Eine energie- und ressourcenschonendere Arbeitsweise im gesamten Bauprozesses inklusive der anschließenden Nutzungsphase ist daher ein kritischer Faktor zur Erreichung der von der Politik gesetzten Klimaziele (z. B. European Green Deal). Intelligente BIM-Softwarelösungen zum nachhaltigeren und ressourcenschonenderen Bauen sowie dem effizienteren Betrieb von Gebäuden bilden dafür eine unverzichtbare Grundlage.

Insgesamt wird die digitale Transformation im AEC/O-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: 2019 Global Status Report for Building and Construction, DESI Report 2018.

Markt und Wettbewerb

Die Nemetschek Group ist eines der global führenden Unternehmen im AEC/O-Softwaremarkt. Der weltweite AEC/O-Softwaremarkt belief sich im Jahr 2020 auf rund 11 Mrd. EUR. Schätzungen gehen davon aus, dass der Markt bis 2023 jährlich um durchschnittlich 10 % wachsen wird.

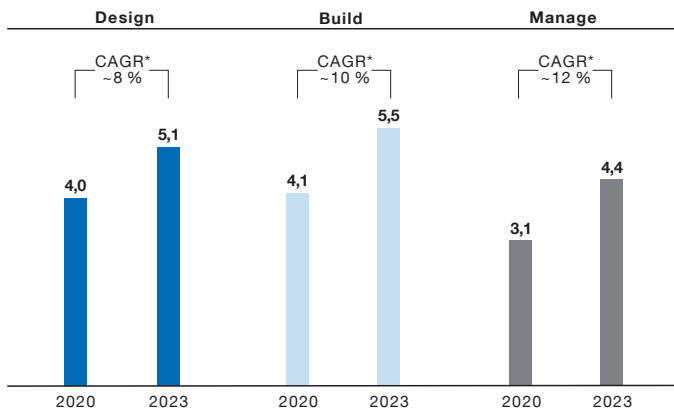
Das Marktsegment Design weist einen historisch bedingten höheren Reifegrad auf, da die Digitalisierung in diesem Bereich schon früher als in den anderen Marktsegmenten startete. Hier ist eine durchschnittliche Wachstumsrate von rund 8 % für den Zeitraum 2020–2023 zu erwarten.

Mit rund 37 % nimmt das Marktsegment Build den größten Anteil des Gesamtmarkts ein. Dieses wird von 4,1 Mrd. EUR im Jahr 2020 voraussichtlich auf 5,5 Mrd. EUR im Jahr 2023 anwachsen, was einer durchschnittlichen Wachstumsrate von jährlich rund 10 % entspricht.

Das Marktsegment Manage weist mit einer durchschnittlichen Wachstumsrate von rund 12 % jährlich bis 2023 die höchste Dynamik auf. 2020 belief sich das Marktvolumen in diesem Segment auf rund 3,1 Mrd. EUR und laut Schätzungen soll es bis 2023 auf 4,4 Mrd. EUR anwachsen.

GLOBALER AEC/O-SOFTWAREMARKT

Endnutzerausgaben in Mrd. EUR



* Compound Annual Growth Rate (durchschnittliche jährliche Wachstumsrate).
Quellen: Cambashi BIM Design Observatory, Nemetschek Research.

Die AEC/O-Softwarebranche hat sich in den vergangenen Jahrzehnten zunehmend konsolidiert. Auch die Nemetschek Group treibt diesen Prozess durch Akquisitionen aktiv voran. Heute gibt es nur wenige global aufgestellte Anbieter, denen eine Vielzahl kleiner, lokal agierender Unternehmen gegenübersteht. Je nach Segment und Region steht die Nemetschek Group daher mit unterschiedlichen Unternehmen im Wettbewerb.

1.2 Ziele und Strategie

Die strategische Positionierung der Nemetschek Group erfolgt wie in den Vorjahren auch 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- über die Bau- bis hin zur Betriebs- und Renovierungsphase. Der strategisch ganzheitliche Ansatz ermöglicht es, Investitionen und Kompetenzen in den kundenorientierten Segmenten zu bündeln und zu fokussieren und so eine durchgängige Betreuung der Kunden im Baulebenszyklus zu bieten. Gleichzeitig ermöglichen die Lösungen der Nemetschek Group durch ihren durchgängigen Ansatz den Workflow im Baulebenszyklus zu verbessern.
- #2:** Die Konzernstruktur mit vier Marktsegmenten unter dem Dach einer strategischen Holding ermöglicht der Nemetschek Group, die Kompetenzen der 15 Markengesellschaften bestmöglich in den kundenorientierten Segmenten der AEC/O-Industrie sowie im Bereich Media & Entertainment zu bündeln. So sollen Nutzen und Mehrwert für den Kunden erhöht werden. Hier steht die Integration und Zusammenarbeit mehrerer Marken im Vordergrund, um ein integriertes und stärker

vernetztes Lösungsangebot anzubieten. Zielsetzung ist es, die Zusammenarbeit der unterschiedlichen Berufsgruppen in der Baubranche weiter zu verbessern und effizienter zu gestalten. Die Marken sind „Experten“ für ihr spezifisches Kundensegment und haben daher eine hohe Kompetenz in ihrem jeweiligen Marktsegment. Der Segment- und Markenansatz sorgt dafür, dass Marktveränderungen schnell erfasst, analysiert und bewertet werden können und auf Kundenwünsche zeitnah reagiert werden kann. 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.

Um eine möglichst breite Kundenbasis adressieren zu können, wird dieser Ansatz durch ein kundenorientiertes Go-to-Market-Modell ergänzt. Neben den bisherigen kleinen und mittelständischen Kunden beabsichtigt die Nemetschek Group zunehmend auch große und international agierende Unternehmen als Kunden zu gewinnen. Dies soll vor allem durch die Bündelung von Lösungen und die Nutzung eines Key Account Managements erfolgen. Gleichzeitig steht eine Reduzierung der Komplexität, die sich aufgrund der Markenvielfalt ergibt, im Fokus. Zum einen werden interne Prozesse gestrafft und vereinfacht. Dazu zählt die Harmonisierung der internen Back-End-Systeme im Bereich Human Resources, ERP (Enterprise-Resource-Planning) und CRM (Customer-Relationship-Management).

- #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 substanziell erweitert. Gleichzeitig setzt Nemetschek auf Zukunftsthemen, die die Bauindustrie prägen und verändern werden. Hierzu zählen Themen wie maschinelles Lernen, Künstliche Intelligenz (KI) oder die Nutzung von Internet-of-Things (IoT)-Geräten und Sensoren. Diese Themen sind Teil der Entwicklungsaktivitäten der Nemetschek Group.

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

Bei der Umsetzung ihrer Wachstumsstrategie fokussiert sich Nemetschek auf die drei großen Regionen Europa, Nordamerika und Asien. In den vergangenen Jahren hat Nemetschek seine Marktposition außerhalb von Deutschland kontinuierlich ausgebaut und zugleich die Stellung in den Zielabsatzmärkten deutlich gestärkt. Im Jahr 2020 wurden bereits rund 76 % des Konzern-

umsatzes außerhalb Deutschlands erwirtschaftet (Vorjahr: 75 %). Die USA sind weltweit der größte Einzelmarkt für AEC/O-Software und auch für die Nemetschek Group ein wichtiger Absatzmarkt. Nemetschek hat sich in diesem wettbewerbsintensiven und wachsenden Markt in den vergangenen Jahren überdurchschnittlich entwickelt und erwirtschaftet dort mittlerweile 34 % des Umsatzes (Vorjahr: 34 %). 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 Singapur, Großbritannien, den skandinavischen Ländern oder in Japan. Diese Länder bieten Nemetschek somit sehr gute Rahmenbedingungen.

Mietmodelle (Subskription / Software-as-a-Service, kurz SaaS) und Vertriebsansatz

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

Die Nemetschek Group bietet ihren Kunden eine hohe Flexibilität beim Bezug der Software: Möglich sind ein Lizenzmodell inklusive der Option eines Servicevertrags oder ein Mietmodell (Subskription 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. Gleichzeitig steigen die Visibilität und Planbarkeit der Umsätze. Nemetschek wird auch künftig seinen Kunden beide Optionen anbieten. In den vier Segmenten ist das Angebot und die Umsetzung von Mietmodellen unterschiedlich fortgeschritten. Welche Ziele und Strategien die Nemetschek Group in ihren Segmenten verfolgt ist im [«<< Prognosebericht >>»](#) dargestellt. Dabei geht die Nemetschek Group auf die unterschiedlichen Bedürfnisse von Kundengruppen, je nach Disziplin und Region, ein.

Nemetschek setzt zudem auf eine stärkere Zusammenarbeit der Vertriebsteam der jeweiligen Marken, beispielsweise durch die Nutzung gemeinsamer Vertriebskanäle (Key-Account-Management, 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 Segmentverantwortlichen zusammen mit ihren Marken im Rahmen des jährlichen Budgetprozesses eine Roadmap für die kommenden drei Jahre, in der die strategischen Produktentwicklungen auf

Markenebenen und markenübergreifend festgehalten werden. In regelmäßigen Review-Gesprächen zwischen den Marken und dem jeweiligen Segmentverantwortlichen wird der Umsetzungsgrad der Roadmap vorgestellt und verifiziert.

Die Marken verfügen über eigene Entwicklungsabteilungen. Zudem gibt es markenübergreifende Entwicklungszentren, z. B. in Bulgarien, auf die die Marken zugreifen können.

Neben der Weiterentwicklung der einzelnen Marken liegt der strategische Fokus auf markenübergreifenden Entwicklungsprojekten in den Segmenten und strategischen Initiativen, die sich über die Segmente hinweg 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 (Big Data) 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. Neue Felder der Entwicklungsaktivitäten erstrecken sich auf Themen wie Künstliche Intelligenz (KI) oder Internet of Things (IoT).

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 auf Holdingebene und durch die Markengesellschaften selbst und zum anderen auch über externe Partner und Berater.

Die Zielunternehmen sollen die Technologiekompetenz im Workflow von Bauprozessen erweitern bzw. abrunden. Ein weiteres Ziel ist der Gewinn von komplementären Marktanteilen in internationalen Märkten. Dabei sind ein starkes Management und ein etabliertes Geschäftsmodell wesentliche Parameter bei der Bewertung von potenziellen Akquisitionen. Regional liegt der Fokus auf dem europäischen und nordamerikanischen Markt. Bezogen auf die Segmente liegen die Schwerpunkte insbesondere bei den Segmenten Build und Manage, da die Nemetschek Group hier im Vergleich zum Segment Design noch unterrepräsentiert ist und die Märkte aufgrund des niedrigeren Digitalisierungsgrades ein höheres Potenzial aufweisen.

Zukünftig wird sich die Nemetschek Group neben den bereits am Markt etablierten Unternehmen auch auf kleinere, noch junge Unternehmen, sogenannte Start-up-Unternehmen, fokussieren. Dabei sollen neue und innovative Technologien mit hohen Wachstumspotenzialen von Anfang an begleitet werden.

Nach einer erfolgten Übernahme lässt die Nemetschek SE die akquirierten Unternehmen mit ihren am Markt etablierten Marken- und Produktnamen bestehen oder integriert sie in bestehende Marken. Gleichzeitig erhalten die zugekauften Unternehmen in ihrem jeweiligen Segment klare finanzielle und strategische Zielvorgaben durch den Segmentverantwortlichen. Dieser stellt auch Kontakte zu anderen Marken im Segment her, um so 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 unternehmensweite Berichterstattungssystem.

Die Nemetschek Group, als strategischer Käufer, hat aufgrund ihres Track-Records und der etablierten Markenstruktur eine hohe Attraktivität für potenzielle Unternehmen. Nach dem Verkauf ihres Unternehmens an die Nemetschek Group bleiben die ehemaligen Eigentümer, zumeist auch die Unternehmensgründer, im Unternehmen und vermitteln den Mitarbeitern dadurch ein hohes Maß an Sicherheit. Gleichzeitig sind sie ein wichtiger Teil einer finanzstarken internationalen Gruppe geworden und profitieren so von möglichen Synergien.

Neben den Akquisitionen auf Holdingebene sind auch Akquisitionen auf Markenebene möglich und gewünscht. Die Marken können geeignete Zielunternehmen direkt identifizieren und mit Unterstützung der Holding akquirieren. Dabei müssen jedoch wesentliche Kriterien, wie technologische Erweiterung, regionaler Ausbau, Vertriebsstruktur und finanzielle Solidität erfüllt sein.

Auch wenn Akquisitionen für die Nemetschek Group eine wichtige Wachstumsoption darstellen, hat sie durch ihre sehr breite Kompetenz entlang des gesamten Baulebenszyklus immer die Alternative neue Geschäftsfelder auch organisch zu erschließen bzw. bestehende zu erweitern. Eine „Make or buy“-Abwägung findet im Rahmen der Umsetzung unserer Wachstumsstrategie permanent statt. So steht Nemetschek nicht unter Druck, bei Akquisitionen Preise zu bieten, die wirtschaftlich nicht zu rechtfertigen sind.

Zielgrößen, Zielerreichung, Zielvereinbarung

Für jedes der beschriebenen strategischen Ziele 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, falls erforderlich, die Ziele entsprechend adjustiert. Im Geschäftsjahr 2020 wurden die wesentlichen Kernelemente der Strategie nicht verändert. Auch kam es zu keiner Zielerreichung.

Die Unternehmensziele und deren Erreichung sind Bestandteil der kurz- und langfristigen variablen Vergütung von Vorstand und Management. Die Vergütung wird zu Beginn jedes Geschäftsjahres 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 Vergütungsbericht >>](#) zu finden.

1.3 Unternehmenssteuerung und -führung

Grundlegende Informationen

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor der Struktur der Nemetschek Group als Holding mit 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 Segmentverantwortlichen 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 bzw. Manager. In den genannten Prozessen überwacht und berät der Aufsichtsrat den Vorstand.

Unterjährig erfolgt ein monatliches Monitoring der Konzernziele auf der Basis eines konzernweiten Management-Informationssystems 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 Geschäftsführern der Marken und den Segmentverantwortlichen diskutiert und eventuelle Maßnahmen abgeleitet.

Finanzielle Leistungsindikatoren

Die wichtigen finanziellen Leistungsindikatoren (Kernsteuerungsgrößen) der Nemetschek Group sind zum Vorjahr unverändert. 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.

Die detaillierte Entwicklung der Nemetschek Group und ihrer Segmente im Geschäftsjahr 2020 und im Vergleich zum Vorjahr ist unter [« 3.3. Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage des Nemetschek Konzerns »](#) beschrieben. Zudem findet sich ein Vergleich des tatsächlichen mit dem prognostizierten Geschäftsverlauf unter [« 4. Vergleich des tatsächlichen mit dem prognostizierten Geschäftsverlauf des Nemetschek Konzerns »](#).

1.4 Forschung und Entwicklung

Forschung und Entwicklung haben bei Nemetschek einen hohen Stellenwert. 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 der Nemetschek Group im AEC/O-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/O-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 Schnitt-

stellen 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 an 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.

Zudem wurden markenübergreifende Entwicklungen zur Marktreife geführt. Dazu zählen die integrierten Workflow-Lösungen Integrated und Federated Design. Mit Integrated Design können Architekten, Statiker und Ingenieure für mechanische, elektrische und sanitäre Systeme (Haustechniker) erstmalig in einem zentralen Modell agil zusammenarbeiten und alle wesentlichen Projektinformationen in Echtzeit austauschen. Federated Design wiederum ermöglicht Ingenieuren und Tragwerksplanern, gleich zu Beginn eines Projekts Teil des BIM-Workflows zu sein. So werden Statikmodelle automatisch aus dem Tragwerksmodell generiert, was zu erheblichen Zeitersparnissen führt und gleichzeitig die Qualität erhöht.

Bei der Entwicklung neuer und bei der Weiterentwicklung bewährter Lösungen wurden größtenteils auf interne Ressourcen zurückgegriffen und nur in geringem Maße die Leistungen Dritter in Anspruch genommen. 87% der Aufwendungen sind internen F&E-Mitarbeitern zuzurechnen und 13% externem Personal.

Die Tatsache, dass regelmäßig rund ein Viertel des Konzernumsatzes in Produkt- und Prozessinnovationen einfließt und darüber hinaus rund 38% (Vorjahr: 40%) der Mitarbeiter im Bereich Forschung und Entwicklung tätig sind, unterstreicht den hohen Stellenwert dieses Bereichs für die Nemetschek Group.

Im Geschäftsjahr 2020 wurden 142,0 Mio. EUR (Vorjahr: 133,3 Mio. EUR) in Forschung und Entwicklung investiert. Dies entspricht einer unverändert hohen FuE-Intensität (Anteil am Konzernumsatz) in Höhe von 23,8% (Vorjahr: 23,9%).