

## 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 Vertriebsteamer 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 Vertriebsteamer 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 Ziellanpassung.

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.