

1.3 Unternehmenssteuerung und -führung

Grundlegende Informationen

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor der Struktur der Nemetschek Group als Holding mit kunden- und marktorientierten operativen Segmenten und Markengesellschaften liegt in der Kombination einer flachen Konzernstruktur mit entsprechenden Prozessen und Synergien auf der einen Seite und der Flexibilität und unternehmerischer Eigenständigkeit der Marken auf der anderen Seite.

Die strategische und operative Unternehmensführung erfolgt durch den Vorstand bzw. den Segmentverantwortlichen der Nemetschek SE. Sie umfasst die strategische Positionierung der Nemetschek Group auf den globalen Absatzmärkten sowie die kurz- und mittelfristigen Umsatz- und Ertragsplanungen. Dabei findet auch eine Orientierung am Wettbewerbs- und Marktumfeld statt.

Die Unternehmenssteuerung erfolgt auf der Ebene der vier operativen Segmente. Aus den strategischen Zielen leiten sich dabei die Vorgaben und Jahresziele der Segmente und der jeweiligen Markengesellschaften ab. Die Vorgaben und Jahresziele werden im jährlichen Planungsprozess mit den Markengesellschaften abgestimmt, von diesen 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 von wesentlichen Leistungsindikatoren zu Umsatz, Wachstum und Ertrag. Diese Indikatoren werden mit Vorjahres- und Plandaten verglichen. Planabweichungen werden auf Monatsbasis zwischen den jeweiligen Geschäftsführern der Marken und dem Vorstand 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 die absoluten Umsatzerlöse, das Umsatzwachstum gegenüber dem Vorjahr sowie das operative Ergebnis (EBITDA). Das EBITDA gibt Auskunft über die Profitabilität und enthält alle Bestandteile der Gewinn- und Verlustrechnung, 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.

Das Erreichen von Unternehmenszielen wird auch mittels der Entwicklung der zur Unternehmenssteuerung festgelegten finanziellen Leistungsindikatoren bewertet, die auch Bestandteil der kurz- und mittelfristigen Vergütung des Vorstands sind. Über die Vergütung der Mitglieder des Vorstands und Aufsichtsrats wird in einem separaten Vergütungsbericht informiert, der auf der Internetseite der Nemetschek SE unter [ir.Nemetschek.com/de/corporate-governance](https://www.nemetschek.com/de/corporate-governance) zur Verfügung steht.

Die detaillierte Entwicklung der Nemetschek Group und ihrer Segmente im Geschäftsjahr 2021 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 22 % des Konzernumsatzes fließen im Geschäftsjahr 2021 in Forschung und Entwicklung (Vorjahr: rund 24 %) und damit in Neu- und Weiterentwicklungen des Lösungsportfolios. Der Rückgang 2021 ist im Wesentlichen damit begründet, dass der Aufbau von Softwareentwicklern und Mitarbeitern im Bereich Forschung und Entwicklung aufgrund von Mangel an IT-Spezialisten nicht so umgesetzt werden konnte wie geplant.

Mit den Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten verfolgt die Nemetschek Group das Ziel, die Innovationskraft der Nemetschek Group im AEC/O-Markt weiter auszubauen und technologische Trends frühzeitig zu erkennen, zu marktreifen Lösungen auszubauen und am Markt zu etablieren. 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-Initi-

ative, 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 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 im Jahr 2020 zur Marktreife geführt und im Berichtsjahr weiterentwickelt. Dazu zählen die integrierten Workflowlösungen 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. 89 % der Aufwendungen sind internen F&E-Mitarbeitern (inkl. Wareneinsatz und Abschreibungen) zuzurechnen und 11 % externem Personal.

Neben der eigenen Innovationskraft möchte die Nemetschek Group zukünftig verstärkt auf externe Innovationskraft bauen und dabei in kleinere, noch junge Unternehmen, sogenannte Start-up-Unternehmen, investieren. Mehr dazu unter [<< 1.2 Ziele und Strategie >>](#). Im Geschäftsjahr 2021 wurden Beteiligungen an drei Unternehmen durchgeführt, wobei hier der Innovationschwerpunkte im Bereich der Künstlichen Intelligenz, Reality Capture und Digitalisierung lagen. Darüber hinaus sind Kooperationen und Partnerschaften mit Hochschulen und Universitäten ein Teil der DNA des Unternehmens und werden sukzessive weiterentwickelt, siehe auch [<< 3.2 Geschäftsverlauf 2021 und für den Geschäftsverlauf wesentliche Ereignisse >>](#).

Die Tatsache, dass rund 22 % des Konzernumsatzes in Produkt- und Prozessinnovationen einfließen und darüber hinaus rund 39 % (Vorjahr: 38 %) der Mitarbeiter im Bereich Forschung und Entwicklung tätig sind, unterstreicht den hohen Stellenwert dieses Bereichs für die Nemetschek Group.

Im Geschäftsjahr 2021 wurden 148,9 Mio. EUR (Vorjahr: 142,0 Mio. EUR) in Forschung und Entwicklung investiert. Dies entspricht einer weiterhin hohen F&E-Intensität (Anteil am Konzernumsatz) in Höhe von 21,8 % (Vorjahr: 23,8 %).