

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 und auch höhere Effizienz insbesondere beim Einsatz von Baumaterialien sowie bei der Bewirtschaftung von Baustellen zu erzielen. Hinzu kommen digitale Lösungen für die Visualisierung, 3D-Modellierung und Animation, die neben der Bauindustrie insbesondere in der Medien- und Entertainment-Industrie ihren Absatz finden. Auch hier deckt die Nemetschek Group mit ihren Lösungen den kompletten Workflow der Contenterstellung ab und adressiert mit ihren Lösungen somit den gesamten Entstehungsprozess von kreativen Inhalten.

**#2:** Die **Konzernstruktur** mit vier Segmenten unter dem Dach einer strategischen Holding ermöglicht der Nemetschek Group, die Kompetenzen der 13 Markengesellschaften bestmöglich in den kundenorientierten Segmenten der AEC/O-Industrie sowie im Bereich Media zu bündeln. So sollen Nutzen und Mehrwert für den Kunden erhöht werden. Hier steht die weitere Integration und stärkere Zusammenarbeit mehrerer Marken unter dem Dach der Nemetschek Group im Vordergrund, um ein integriertes und stärker vernetztes Lösungsangebot anzubieten. Im Segment Media wurde dies bereits umgesetzt. Hier bietet die Marke Maxon, die alle bisher getätigten Akquisitionen integriert hat, ein umfassendes Lösungsangebot für den kompletten Workflow von Kreativen an. Im Bereich AEC/O ist die Zielsetzung, die Zusammenarbeit der unterschiedlichen Berufsgruppen in der Baubranche weiter zu verbessern und effizienter zu gestalten. Darüber hinaus soll durch die gebündelten Angebote insbesondere die Kundengruppe der (multinationalen) Großkunden noch gezielter angesprochen und gewonnen werden. Die Marken sind „Experten“ für ihr spezifisches Kundensegment und verfügen über eine hohe Kompetenz und sehr enge Kundenbeziehungen in ihrem jeweiligen Marktsegment. Dieser Segment- und Markenansatz sorgt dafür, dass Marktveränderungen schnell erkannt, analysiert und bewertet werden können und auf Kundenwünsche zeitnah reagiert werden kann. Gleichzeitig profitiert die Nemetschek Group auf Segment- und Konzernebene von Synergien in Bezug auf Internationalisierung und Vertriebsstrategien, Austausch und Teilen von Best Practices sowie Entwicklungsaktivitäten.

Das **Design**-Segment verfolgt die Strategie, dem jeweiligen Kundensegment ein breites und integriertes Leistungsangebot zur Verfügung zu stellen. Ein strategischer Baustein ist dabei das Zusammenführen von Marken mit einem gemeinsamen Kundenstamm. Das bietet die Möglichkeit, Synergien zwischen den Marken zu nutzen und durch die Bündelung von Kompetenzen, Know-how und Technologien zusätzliche Mehrwerte für die Kunden zu schaffen.

## 1.2 Ziele und Strategie

Die strategische Positionierung der Nemetschek Group erfolgt 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- und Betriebs- bzw. Renovierungsphase bis hin zum Rückbau von Gebäuden. Der strategisch ganzheitliche Ansatz ermöglicht es, Investitionen und Kompetenzen in den kundenorientierten

In Bereichen, wo wir Integrations- oder Bündelungseffekte als sehr vorteilhaft ansehen, haben wir in den vergangenen Jahren auch Konzernmarken zusammengeführt. So verfolgt die im Vorjahr durchgeführte Zusammenlegung der Marken Graphisoft und Data Design Systems das Ziel, das Angebot im Bereich der integrierten, multidisziplinären Planungslösungen weiter auszubauen. Die stufenweise Umsetzung der Zusammenführung der Marke Allplan mit der Precast Software Engineering (bereits im Jahr 2021 umgesetzt) sowie mit der Marke SDS/2 (im Jahr 2022 umgesetzt) kombiniert das Wissen, die Expertise und die Technologie, um einen nahtlosen und integrierten BIM-Workflow von der Planung bis zur Fertigung und Bauausführung abbilden zu können. Die plattformbasierte BIM-Lösung berücksichtigt dabei von Anfang an auch die sogenannte „Baubarkeit“ („Buildability“), um so beim Übergang von der Planungsphase zur Bauphase durchgängige BIM-Workflows sicherzustellen. Die reibungslose Datenübergabe mit allen für die bauausführenden Unternehmen relevanten Informationen ist essenziell, um Bauprojekte im Kosten- und Budgetrahmen fertigzustellen. Seit Mitte 2022 bündeln zudem die Marken Frilo und Scia ihre Kräfte in dem Kompetenzzentrum Nemetschek Engineering, um so ein umfassendes Gesamtpaket an Softwarelösungen mit statischen Darstellungs- und Berechnungsmöglichkeiten aus einer Hand anzubieten.

Durch diese strategischen Maßnahmen profitieren die jeweiligen Marken von den sich ergänzenden Kompetenzen, um das Wachstum weiter voranzutreiben. So profitieren nicht nur die „kleineren“ Marken von der Präsenz und der Vertriebsstärke der international ausgerichteten Marken Graphisoft und Allplan. Vor allem das ganzheitliche Angebotsportfolio erlaubt es nun, die Bedürfnisse von größeren, oft integrierten und multidisziplinären Kundengruppen noch zielgerichteter zu adressieren. Dafür setzen die Marken neben dem indirekten Vertriebsmodell vermehrt auch auf einen Direktvertrieb. Im Rahmen dieser Strategie hat beispielsweise Graphisoft mit Abvent ihren Reseller für die französischsprachigen Märkte Ende 2022 übernommen. Zur Sicherstellung des größtmöglichen Kundennutzens hatte sich in der Vergangenheit ein Mix aus Lizenz- und Mietmodellen bewährt. Jedoch zeigt sich in den letzten Jahren immer deutlicher, insbesondere im Zuge der Covid-19-Pandemie, dass sich aufgrund der vielfältigen Vorteile für die Kunden und den Softwareanbieter eine graduelle Verschiebung des Kaufverhaltens hin zu mehr Subskription und SaaS-Modellen abzeichnet. Aus diesem Grund ist es die Zielsetzung des Unternehmens, den Anteil wiederkehrender Umsätze insbesondere durch Subskription und SaaS deutlich zu erhöhen. Zusätzlich wurde das Vertriebskonzept um digitale Absatzkanäle wie das E-Commerce-Selling erweitert bzw. stark ausgebaut.

Die Strategie des **Build**-Segments verfolgt das Ziel, die Digitalisierung der bauausführenden Unternehmen voranzutreiben und damit einen wesentlichen Beitrag zur Effizienzsteigerung

im Bauprozess zu leisten. Wachstumschancen ergeben sich insbesondere im noch wenig penetrierten Markt der kleinen und mittleren Unternehmen (KMUs), deren Digitalisierungsstrategie oft noch in den Anfängen steckt. Das Ziel ist es, durch ein intuitives und auf den Kundennutzen maximiertes Produktangebot die Kosten-, Termin- und Qualitätsanforderungen an ein Bauprojekt zuverlässig zu erfüllen. Bedingt durch einen im Vergleich zu den USA noch geringen Digitalisierungsgrad in Europa und Asien ergeben sich Wachstumschancen durch die weitere Internationalisierung der in den USA bereits weit verbreiteten Kollaborationslösungen von Bluebeam. Um die Anforderungen der Kunden noch zielgerichteter bedienen zu können und die Attraktivität für Neukunden weiter zu erhöhen, bietet Bluebeam seit September 2022 im Rahmen der Umstellung ihres Produkt- und Vertriebsansatzes auf Subskription und SaaS erstmals neu entwickelte Cloud-Features an. Das Subskriptions-/SaaS-Modell ermöglicht es, Produktinnovationen jederzeit in ein bestehendes Produkt zu integrieren und dadurch Entwicklungszyklen zu beschleunigen. Somit hat ein Kunde automatisch Zugriff auf die aktuelle Version mit den neuesten Features.

Das Ziel des **Manage**-Segments ist es, durch ein innovatives Softwareportfolio die Bewirtschaftung von Bauwerken zu digitalisieren. Wir sehen hier ein enormes Potenzial in Bezug auf Effizienzsteigerungen bei der Immobiliennutzung, vielmehr kann auch zielgerichteter auf die Nutzerbedürfnisse eingegangen werden und darüber hinaus ein nachhaltiger und umweltfreundlicher Gebäudebetrieb ermöglicht werden – bei einer gleichzeitigen Optimierung des Energieverbrauchs. Dafür nutzt das Manage-Segment konsequent neueste Technologien wie Cloud, Internet of Things (IoT) oder künstliche Intelligenz und maschinelles Lernen. Verfolgt wird hierbei die Strategie einer modularen und integrierten Softwareplattform, die die relevanten Arbeitsprozesse im Immobilien-, Facility- und Arbeitsplatzmanagement (IWMS, Integrated Workplace Management System) abbildet. Darüber hinaus stellt Nemetschek eine intelligente Smart-Building-Lösung zur Verfügung, die IoT-Sensoren und Big-Data-Analysen nutzt, um die Produktivität und Effizienz für Gebäudeverwalter zu verbessern. Hinzu kommen Lösungen zur Steigerung der Energieeffizienz, zum Beispiel Spacewell Energy, die gerade bei der aktuellen Entwicklung der Energiekosten eine zunehmende Rolle spielen.

Aufgrund der derzeit noch geringen Softwaredurchdringung insbesondere im Bereich des Workplace-Management-Systems liegt der geografische Fokus derzeit auf der Bearbeitung bestehender Märkte in Europa sowie der Internationalisierung in ausgewählten Ländern, in denen die Nemetschek Group die größten Marktpotenziale sieht. Um die lokalen Kundenbedürfnisse optimal befriedigen zu können und zur Beschleunigung der Markterschließung arbeitet das Manage-Segment mit einem Netzwerk aus lokalen Vertriebspartnern.

Das Segment **Media** wurde in den vergangenen Jahren auch durch Akquisitionen deutlich gestärkt. Nach Redshift (Rendringlösung) und Red Giant (Lösungen für Motion-Design und visuelle Effekte) hat Maxon mit dem Ende 2021 erfolgten Erwerb des Pixologic Geschäftsbetriebs (Anbieter der Sculpting- und Painting-Software ZBrush) sein Produktportfolio weiter ausgebaut. Der Fokus im Geschäftsjahr 2022 lag daher insbesondere auf der vollständigen Integration der akquirierten Unternehmen.

In der Maxon ONE Produktsuite, die als Subskriptionsmodell angeboten wird, sind alle Maxon Produkte in einem Komplettpaket vereint. Mit einem durchgängigen Softwareportfolio entlang der gesamten Wertschöpfungskette der digitalen Contenterstellung hat sich Maxon im großen und dynamisch wachsenden 3D-Animations- und aufstrebenden Metaverse-Markt bereits positioniert. Enge Kooperationen mit Hardwareherstellern wie Intel, AMD und Apple garantieren zudem optimierte Softwarelösungen, die aktuelle Technologien unterstützen. Maxon ist bereits global aktiv und verfolgt das Ziel, weiter international zu expandieren und die Chancen, die sich aus den marktüblichen diversifizierten Kundennachfragen ergeben, zu nutzen. Dabei steht das Subskription-Angebot im Fokus – einerseits, um damit neue Kunden zu adressieren, andererseits, um Innovationen noch schneller an den Kunden zu bringen.

**#3: OPEN BIM.** Das klare Bekenntnis zu OPEN BIM und damit zu offenen Schnittstellen erhöht die Interoperabilität, Kollaboration und Kommunikation entlang des gesamten Baulebenszyklus mit seinen unterschiedlichen Disziplinen. Zudem ist auch eine Einbindung von Softwareprogrammen der Wettbewerber möglich, was den Anwenderkreis substantiell erweitert. Gleichzeitig setzt Nemetschek auf Zukunftsthemen, die die Bauindustrie in den nächsten Jahren prägen und verändern werden. Hierzu zählen unter anderem Themen wie digitaler Zwilling, maschinelles Lernen, künstliche Intelligenz oder die Nutzung von IoT-Geräten und -Sensoren. Diese Themen sind daher auch Teil der Entwicklungsaktivitäten der Nemetschek Group.

Zur Umsetzung der mittelfristigen strategischen Ausrichtung wurden Schwerpunktthemen festgelegt, die programmatisch umgesetzt wurden. Diese Themen wurden im Verlauf des Berichtsjahres 2022, auch durch den neuen CEO, definiert, konkretisiert und punktuell angepasst und stellen sich wie folgt dar:

### **Subskription/Software-as-a-Service (SaaS)**

Übergeordnetes Ziel der Nemetschek Group ist es, ihre wiederkehrenden Umsätze, insbesondere durch das Angebot von Subskriptions- sowie SaaS-Lösungen, weiter zu erhöhen. Einige Marken haben ihr Angebot bereits weitestgehend auf Subskription und SaaS umgestellt, weitere Marken sind gerade in der Umstellung oder bereiten diese vor.

Mit den Angeboten an Subskription und SaaS kann sich Nemetschek neue Kundengruppen erschließen, da der Kunde die Software zeitlich flexibel und ohne einmalige, teils hohe und vorabfällige Lizenzgebühr nutzen kann. Zudem hat Nemetschek die Möglichkeit, durch Up- und Cross-Selling höhere Umsätze zu generieren. Gleichzeitig steigen aber auch die Visibilität und Planbarkeit der Umsätze. Hinzu kommt, dass die Nemetschek Group die Kunden noch enger begleiten und an sich binden kann und ihnen gewünschte Features noch schneller zur Verfügung stellen kann. Durch die höheren Zahlungen über die gesamte Kundenlebensdauer bei Mietmodellen im Vergleich zur klassischen Lizenz inkl. eines Servicevertrags wird Nemetschek langfristig einen höheren Wert generieren. Die Umstellung von Lizenzmodell auf Subskription oder Software-as-a-Service stellt eine Transformation auf ein neues Geschäftsmodell dar. In den vier Segmenten sind das Angebot und die Umsetzung von Mietmodellen unterschiedlich weit fortgeschritten. Die Ziele und Strategien der Segmente sind im Kapitel [<< 7 Prognosebericht 2023 >>](#) dargestellt. Dabei geht die Nemetschek Group auf die unterschiedlichen Bedürfnisse von Kundengruppen, je nach Disziplin und Region, ein.

### **Innovative Lösungen (Cloud-Infrastruktur, Digital Twin)**

Rund 23 % (Vorjahr: rund 22 %) des Konzernumsatzes flossen im Geschäftsjahr 2022 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 Markenebene 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. Auch in anderen Ländern wie der Slowakei und Indien hat die Nemetschek Group Entwicklungskompetenzen aufgebaut.

Neben der Weiterentwicklung der einzelnen Lösungen der Marken liegt der strategische Fokus auf markenübergreifenden Entwicklungsprojekten in den Segmenten und strategischen Initiativen, die sich über die Segmente hinweg erstrecken. Dazu zählt beispielsweise die SaaS-basierende Lösung Solibri Inside, die in den Designmarken Allplan, Graphisoft Archicad und Vectorworks integriert ist, um direkt in der Entwurfsphase Qualitätsüberprüfungen durchzuführen. Die digitale Transformation in der Bauindustrie und der Weg hin zu einem vernetzten Baulebenszyklus gehen mit einem durchgängigen Daten- und Informationsaustausch einher, der Verwaltung und Bereitstellung immer größerer Datenmengen (Big Data) für die Planung, Realisierung und das anschließende Betreiben und Verwalten von Bauwerken und

Infrastrukturprojekten mit durchgängigen Workflows. Im Fokus der von Nemetschek entwickelten Lösungen steht daher, Informationsverluste und Datenbrüche zu reduzieren. Neue Felder der Entwicklungsaktivitäten erstrecken sich auf Themen wie digitale Zwillinge, Cloud-Features, künstliche Intelligenz (KI) oder Internet of Things (IoT).

Die unterschiedlichen Disziplinen entlang des Baulebenszyklus arbeiten nach wie vor sehr oft in Informationssilos, was eine Kollaboration und einen integrierten Workflow erschwert. Hier setzen die Entwicklungsaktivitäten der Nemetschek Group an. Das Ziel ist die Bereitstellung von Workflowlösungen für eine höhere Qualität und Effizienz im Planungs-, Bau- und Verwaltungsprozess, die Vermeidung von Kollisionen durch Beseitigung von Redundanzen sowie die Reduzierung von Kosten und Zeit für Koordination und Qualitätsprüfung.

Die Nemetschek Group hat den Anspruch, die digitale Transformation der Bauindustrie aktiv mitzugestalten und voranzutreiben und dabei nachhaltig und profitabel zu wachsen. Dabei ist der Einsatz von innovativen Technologien, wie dem digitalen Zwilling, und einer effizienten Entwicklung von branchen- bzw. kundenspezifischen Lösungen entscheidend. Dazu zählt auch die Cloud-Technologie. Um die Vorteile der Cloud zu nutzen und viele Herausforderungen der Kunden, wie z.B. mobile Zugriffsmöglichkeiten, zu lösen, sind Cloud-Technologien besser geeignet als die klassischen On-Premise-Ansätze. Auch dieses Thema ist für Nemetschek strategisch von großer Bedeutung. Bereits heute werden neue Entwicklungen als Cloud-native Features entwickelt und angeboten. So beispielsweise auch die neu eingeführte Bluebeam Cloud, die im September 2022 gelauncht wurde. Aber nicht nur auf Markenebene steht die Cloud-Technologie im Fokus. Die Nemetschek Group sieht die Notwendigkeit, eine AEC/O-übergreifende Cloud-Infrastruktur zu schaffen, um Synergien im Portfolio zu heben und eine Basis für alle Marken zu schaffen. Die Initiative zielt darauf ab, eine gemeinsame Cloud-Infrastruktur bereitzustellen, auf die alle Marken zugreifen und dort Lösungen für bestimmte Kunden und Anwendungsfälle aufbauen können.

Eine der Initiativen zum Thema gemeinsame Cloud-Infrastruktur der Nemetschek Group ist der Einsatz und der Ausbau der markenübergreifenden Digital-Twin-Technologie. Dazu wurde 2022 die Business-Unit Digital Twin ins Leben gerufen, um die Entwicklung einer horizontalen, datenzentrierten, offenen und cloud-basierten Plattform zu entwickeln, die zur mehr Effizienz und Nachhaltigkeit im Baulebenszyklus führt. Ein digitaler Zwilling ist im Grunde ein digitales Abbild des physischen Gebäudes, in dem digitalisierte Informationen mit seinem physischen Gegenstück verknüpft sind. Mit einem sogenannten digitalen Zwilling können in unterschiedlichen Planungs- oder Lebenszyklen eines Bauwerkes oder Infrastrukturprozesses Simulationen durchgeführt werden, deren Erkenntnisse dann in das reale Projekt einfließen und so bereits im Vorfeld das Risiko von Fehlern, Kollisionen und Redundanzen deutlich reduzieren und Prozesse deutlich effizienter gestalten. Durch Digital Twin als gemeinsame Lösungsplatt-

form der Segmente Design, Build und Manage können neue Kundengruppen und Marktsegmente erschlossen werden.

### **Go-to-Market-Ansatz und Internationalisierung**

Der Vertrieb in den Marken erfolgt sowohl direkt über die eigene Vertriebsorganisation als auch indirekt über Reseller und Distributionspartner. Beide Vertriebskanäle haben sich bewährt und werden je nach Marktgegebenheiten flexibel eingesetzt. Zusätzlich ist es das Ziel, zukünftig verstärkt auch digitale Absatzkanäle, wie zum Beispiel das E-Commerce-Selling, zu nutzen.

Ergänzend zum etablierten markenspezifischen Vertriebsansatz soll die bestehende Konzernstruktur genutzt werden, die Kompetenzen der 13 Markengesellschaften zukünftig noch stärker zu bündeln und so den Kunden ein integriertes und stärker vernetztes Lösungsangebot anbieten zu können.

Durch markenübergreifende Lösungsangebote und den Aufbau eines Key-Account-Managements soll der Kundennutzen erhöht und sollen darüber hinaus auch weitere Kundengruppen angesprochen und gewonnen werden. Zielsetzung des Key-Account-Managements ist es, die Lösungen aus der Nemetschek Group aus einer Hand zu verkaufen und somit auch größere Unternehmen zu adressieren, die integrierte oder ein Bündel an Lösungen für unterschiedliche Disziplinen brauchen.

Auch die weitere Internationalisierung stellt einen Schlüssel zur erfolgreichen Umsetzung unserer Wachstumsstrategie dar. Der Fokus liegt auf den drei großen Wirtschaftsregionen Europa, Amerika und Asien/Pazifik. Dabei ist Amerika der größte regionale Markt, gefolgt von Europa und Asien/Pazifik. In allen drei Regionen wird in den kommenden Jahren ein nachhaltiges Marktwachstum erwartet, wobei die größten Marktwachstumspotenziale außerhalb Europas gesehen werden. Konsequenterweise fokussiert sich die Nemetschek Group insbesondere auf die Regionen Amerika und Asien/Pazifik. In den letzten Jahren konnte die Nemetschek Group ihre Marktposition im Ausland, d. h. außerhalb Deutschlands, kontinuierlich ausbauen und ihre Stellung in den internationalen Zielabsatzmärkten deutlich stärken. Im Geschäftsjahr 2022 haben sich entsprechend der Internationalisierungsstrategie die Umsätze außerhalb Deutschlands weiter erhöht. Mittlerweile werden rund 79 % des Konzernumsatzes außerhalb Deutschlands erwirtschaftet (Vorjahr: 76 %). Der Umsatzanteil Europas (ohne Deutschland) liegt bei rund 30 % (Vorjahr: 32 %). Amerika ist der weltweit größte Einzelmarkt für AEC/O-Software und somit für die Nemetschek Group von großer Bedeutung. Nemetschek hat sich in den letzten Jahren in diesem wettbewerbsintensiven Wachstumsmarkt gut entwickelt und erwirtschaftet in der Region Amerika, mit den USA als größten regionalen Einzelmarkt, mittlerweile 39 % des Umsatzes (Vorjahr: 34 %). Der Anteil in Asien/Pazifik lag bei rund 10 % (Vorjahr: 10 %). Die Marken des Konzerns unterstützen sich bei ihrer Expansion in den USA und Europa gegenseitig: Die gute Marktpositionierung der US-Unternehmen erleichtert den Markteintritt und die Expansion europäischer Nemetschek Marken in Übersee und umgekehrt.

Bei der strategischen Fokussierung auf die genannten Regionen und jeweiligen Länder hat auch der Status der BIM-Regulativen eine große Bedeutung. So ist in einigen Ländern 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 der Nemetschek Group somit sehr gute Rahmenbedingungen für zukünftiges Wachstum.

### **Akquisitionen und Investitionen in Start-ups und Ventures**

Die Nemetschek Group hat sich das Ziel gesetzt, neben dem organischen Wachstum auch über Akquisitionen anorganisch zu wachsen. Die Identifizierung passender Zielunternehmen in den jeweiligen Segmenten erfolgt zum einen intern auf Holding- und Segmentebene sowie durch die Markengesellschaften selbst und zum anderen auch über spezialisierte externe Partner und Berater.

Die Zielunternehmen sollen die Technologiekompetenz im Workflow von Bauprozessen erweitern bzw. abrunden sowie die Kompetenzen im Segment Media stärken. Ein weiteres Ziel ist der Gewinn von Marktanteilen in internationalen Märkten. Bei der Bewertung potenzieller Akquisitionsziele sind ein starkes Management, innovative und komplementäre Softwarelösungen sowie ein etabliertes und zukunftssträchtiges Geschäftsmodell von zentraler Bedeutung. Aus regionaler Sicht liegt der Fokus aktuell auf dem europäischen und nordamerikanischen Markt. Zusätzlich präferiert die Nemetschek Group Unternehmen, die bereits ihr Geschäft auf der Basis von Subskriptions- und/oder SaaS-Modellen betreiben. Nachdem in den letzten Jahren vor allem im Segment Media Unternehmenszukaufe realisiert wurden und die Integration erfolgt ist, liegt der Fokus aktuell auf allen Segmenten, mit einem besonderen Schwerpunkt auf dem Segment Build, da hier die Wachstumspotenziale hoch und der Stand der Digitalisierung noch relativ niedrig ist.

Grundsätzlich begleitet die Holding nach einer Akquisition die Marken bei der Eingliederung in die Segmente und den Konzern und integriert die neuen Marken in die unternehmensweit etablierten Prozesse und das Berichterstattungssystem. Die akquirierten Unternehmen sind wichtiger Bestandteil eines international agierenden Konzerns geworden und profitieren so von etablierten Strukturen und möglichen Synergien. Neben Akquisitionen auf Segmentebene sind Akquisitionen auch auf Markenebene möglich und gewünscht. Dabei müssen jedoch die für den Konzern wesentlichen Kriterien, wie technologische Erweiterung, regionaler Ausbau, Vertriebsstruktur und finanzielle Solidität, erfüllt sein. Im Geschäftsjahr 2022 erwarb beispielsweise die Graphisoft SE im Design Segment mit Sitz in Budapest (Ungarn) Abvent einen zur AV-Tech Group gehörenden Vertriebspartner. Durch die Übernahme stärkt das Segment Design seine Präsenz in den wichtigen Märkten Frankreichs und der französischsprachigen Schweiz und kann dadurch die Markt- und Vertriebskompetenz weiter ausbauen. Die ebenfalls dem Segment Design zugeordnete Marke Frilo Software GmbH wurde durch die Akquisition der

DC-Software Doster & Christmann GmbH gestärkt. Mit der Übernahme erweitert Frilo sein Produktportfolio im Bereich Grundbau & Fundamente und baut seine Position als von baustatischen Berechnungsprogrammen aus.

Um noch stärker an den technologischen Entwicklungen in der wachsenden AEC/O-Industrie profitieren zu können, hat die Nemetschek Group neben dem bewährten M&A-Ansatz auch eine Venture-&-Start-up-Strategie definiert. Der Fokus bei Zukäufen oder Beteiligungen liegt daher neben den bereits am Markt etablierten Unternehmen auch auf kleineren, noch jungen und hoch innovativen Unternehmen. Dadurch öffnet sich Nemetschek den frühen Zugang zu neuen und innovativen Technologien mit hohen Wachstumspotenzialen und kann solche Unternehmen bereits von einer frühen Phase an begleiten und mit bestehenden Konzernmarken im Portfolio zusammenbringen. Investitionen in und Beteiligungen an Start-up-Unternehmen werden auf Holdingebene durch die Funktion Start-up and Venture Investments koordiniert und begleitet.

Die Nemetschek Group hat sich im Geschäftsjahr 2022 beispielsweise im Rahmen einer Finanzierungsrunde am britischen Start-up-Unternehmen SymTerra mit Sitz in London, Großbritannien, beteiligt. SymTerra ist eine digitale Plattform, für Baustellenkommunikation durch deren Nutzung die Effizienz im Baustellenmanagement deutlich gesteigert werden soll. Die Investition in SymTerra ist die erste der Nemetschek Group in ein britisches Start-up-Unternehmen und die Fortsetzung der Strategie, junge Unternehmen zu unterstützen und so den zukünftigen AEC/O-Markt zu gestalten und Innovationen voranzutreiben.

Auch die fortdauernde Förderung des Venture Labs Built Environment der Technischen Universität München ist ein Teil der Venture-Strategie der Nemetschek Group, mit der sie Innovationen vorantreibt und so die Baubranche der Zukunft aktiv mitgestaltet.

Die Nemetschek Group wird die Investitionen in Start-ups zukünftig verstärkt fortsetzen, denn Produktexzellenz und Innovationskraft sind der Schlüssel dafür, Kunden auch künftig technologische Mehrwerte bieten zu können.

Auch wenn Akquisitionen eine wichtige Wachstumsoption darstellen, hat die Nemetschek Group durch ihre sehr breite Kompetenz entlang des gesamten Baulebenszyklus und im Medienumfeld immer Möglichkeiten, neue Geschäftsfelder alternativ auch organisch zu erschließen bzw. bestehende zu erweitern. Eine „Make or buy“-Abwägung findet im Rahmen der Umsetzung der Wachstumsstrategie permanent statt.

### **Geschäftsstrukturen und -prozesse (Business Enablement)**

Über alle Segmente hinweg steht nach wie vor die Reduzierung von Komplexität, die sich aufgrund der Markenvielfalt ergibt, im Fokus. Interne Prozesse und IT-Strukturen werden dabei weiter gestrafft und optimiert. Dazu zählt beispielsweise die Harmonisierung der internen Back-End-Systeme im Bereich Human Resources, ERP (Enterprise-Resource-Planning) und CRM (Customer-

Relationship-Management). In diesem Zusammenhang ist auch ein weiterer Ausbau markenübergreifender Entwicklungszentren geplant, um so Ressourcen zu bündeln und Kompetenzen für mehrere Marken zu nutzen. Dafür eignen sich insbesondere Länder wie Indien oder ausgewählte osteuropäische Länder, in denen qualifizierte Softwareentwickler vorhanden sind.

Durch diese und weiter folgende Optimierungen der Geschäftsstrukturen werden Synergien erschlossen mit dem Ziel, letztendlich die Operational Excellence zu erhöhen, also die Fähigkeit des Unternehmens zu verbessern, die Wertschöpfungskette kontinuierlich hinsichtlich Effizienz und Effektivität zu optimieren. Gleichzeitig sollen durch die weitere Harmonisierung sowie die teilweise Zentralisierung, insbesondere bei den Support- und Back-End-Funktionen, die Marken in die Lage versetzt werden, weiteres Wachstum zu generieren und sich zukünftig noch stärker auf die Entwicklung und das Go-to-Market von Lösungen sowie die weitere Vertiefung der Kundenbeziehungen zu fokussieren.

Unsere strategischen Stoßrichtungen und Schwerpunktthemen sowie Ziele und Meilensteine sind in einem Strategieplan festgehalten und werden regelmäßig innerhalb des Vorstands und mit dem Aufsichtsrat diskutiert. Bei identifizierten Abweichungen von den im Strategieplan festgelegten Zielen werden Gegenmaßnahmen erarbeitet und umgesetzt. Falls erforderlich, findet auch eine Zielanpassung statt. Im Geschäftsjahr 2022 kam es zu keinen Anpassungen der strategischen Zielsetzungen.