

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.

### 1.3 Unternehmenssteuerung und -führung

#### Grundlegende Informationen

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor der Struktur der Nemetschek Group als strategische 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 unternehmerischen Eigenständigkeit der Marken auf der anderen Seite.

Die strategische Ausrichtung der Nemetschek Group und die operative Unternehmensführung erfolgt durch den Vorstand bzw. die Segmentverantwortlichen der Nemetschek SE. Sie umfassen die strategische Positionierung der Nemetschek Group auf den relevanten 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 dazugehörigen 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 sowie der mittelfristigen Planung erfolgt zwischen den Geschäftsführern der einzelnen Marken mit dem jeweiligen Segmentvorstand sowie in einem anschließenden Schritt innerhalb des Vorstands der Nemetschek Group. In den genannten Prozessen überwacht und berät der Aufsichtsrat den Vorstand.

Unterjährig erfolgt ein monatliches Monitoring und eine Evaluierung der Konzernziele auf der Basis eines konzernweiten Managementinformationssystems mit einem detaillierten Reporting der wesentlichen Leistungsindikatoren Umsatz, Wachstum und Ertrag. Diese Indikatoren werden mit Vorjahres- und Planwerten verglichen. Planabweichungen werden auf Monatsbasis zwischen den jeweiligen Segmentverantwortlichen und dem Vorstand diskutiert und dabei eventuelle Maßnahmen abgeleitet.

#### Finanzielle Leistungsindikatoren

Die wichtigsten finanziellen Leistungsindikatoren (Kernsteuerungsgrößen) der Nemetschek Group wurden im Vergleich zum Vorjahr erweitert und stellen sich sowohl auf Holding- als auch auf Segmentebene wie folgt dar:

	GJ 2022	GJ 2021
Umsatzerlöse (absolut)	X	X
Umsatzwachstum (währungsbereinigt)	X	X
ARR (Annual Recurring Revenue; jährlich wiederkehrende Umsätze)	X	
EBITDA	X	X
EBITDA-Marge	X	X

Zur Planung und Steuerung der profitablen Wachstumsstrategie werden für den Bereich Wachstum auf Konzern- und Segmentebene die absoluten Umsatzerlöse und das Umsatzwachstum in absoluter sowie währungsbereinigter Form im Vergleich zum Vorjahr herangezogen. Um die zukünftige Wachstumsdynamik und den Erfolg bei der laufenden Umstellung der Geschäfte auf Subskriptions- und SaaS-Modelle und damit auch die gesamten wiederkehrenden Umsätze transparenter darzustellen, hat die Nemetschek Group im Verlauf des Geschäftsjahres 2022 die Kennzahl ARR (Annual Recurring Revenue/jährlich wiederkehrende Umsätze) eingeführt. Dabei handelt es sich um den Durchschnitt aller wiederkehrenden Umsätze (Subskription, SaaS und Wartungsverträge) der letzten drei Monate multipliziert mit vier. Diese neue Kennzahl ist ein wichtiger Indikator des zukünftigen Umsatz- und auch Cashflow-Wachstumspotenzials des Konzerns. Zur Steuerung der Profitabilität wird das operative Ergebnis (EBITDA) herangezogen. 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, EBITDA und seit dem Geschäftsjahr 2022 die ARR auch wesentliche Bestandteile 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 langfristigen 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://ir.Nemetschek.com/de/corporate-governance) zur Verfügung steht.

Die detaillierte Entwicklung der Nemetschek Group und ihrer Segmente im Geschäftsjahr 2022 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 im Geschäftsjahr 2022 unter [4 Vergleich des tatsächlichen mit dem prognostizierten Geschäftsverlauf des Nemetschek Konzerns](#).

Zusätzlich zu den vorab beschriebenen Leistungsindikatoren wird die Nemetschek SE auch in Bezug auf die in der Gesellschaft benötigte Liquidität gesteuert. Hierdurch wird sichergestellt, dass die Nemetschek SE jederzeit ihren Verpflichtungen, insbesondere zur Zahlung der Dividende und der Darlehensrückführung, nachkommen kann.

Die wichtigsten finanziellen Leistungsindikatoren (Kernsteuerungsgrößen) der Nemetschek SE stellen sich wie folgt dar:

	GJ 2022	GJ 2021
Jahresüberschuss	X	X
Bruttoliquidität	X	X

Die Bruttoliquidität umfasst den Bankbestand an liquiden Mitteln.

## 1.4 Forschung und Entwicklung

Forschung und Entwicklung haben bei Nemetschek einen sehr hohen Stellenwert. Im Geschäftsjahr 2022 wurden 182,6 Mio. EUR (Vorjahr: 148,9 Mio. EUR) in Forschung und Entwicklung investiert.

Rund 23 % des Konzernumsatzes flossen somit im Geschäftsjahr 2022 in Forschung und Entwicklung (Vorjahr: rund 22 %) und damit in Neu- und Weiterentwicklungen des Lösungsportfolios. Darüber hinaus sind rund 40 % (Vorjahr: 39 %) der Mitarbeiter im Bereich Forschung und Entwicklung tätig, was erneut den hohen Stellenwert dieses Bereichs für die Nemetschek Group unterstreicht.

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

zu und die Zusammenarbeit mit Kunden ist dabei ein wichtiger Bestandteil. Ideen und Verbesserungspotenziale werden im engen Austausch mit den Kunden 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 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 bestehenden 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. Gleichzeitig arbeiten alle Marken daran, ihr bestehendes Lösungsportfolio stetig zu erweitern und auszubauen, um technologische Trends und veränderte Kundenwünsche zu reflektieren und somit ihre Innovationsführerschaft in ihren Märkten zu sichern. Segmentübergreifend standen des Weiteren die Subskriptions- und SaaS-Angebote im besonderen Fokus der Entwicklungsaktivitäten.

Die Produktportfolios aller vier Segmente waren 2022 von zahlreichen Neuerungen geprägt.