

Chancen- und Risikobericht

Chancen- und Risikomanagement

Ziele

Das primäre Ziel der Software AG ist es, nachhaltiges sich beschleunigendes Wachstum zu generieren, um dadurch den Unternehmenswert zu steigern. Um dies zu erreichen, werden etablierte Geschäftsaktivitäten mit dem Engagement in aussichtsreichen, neuen Marktsegmenten und Regionen kombiniert. Dabei werden die Vertriebsmodelle von einmalig zu Beginn der Vertragslaufzeit zu erfassenden Umsatzerlösen sukzessive auf nachhaltig jährlich zu erfassende Umsatzerlöse umgestellt. Dabei wird in der Umstellungsphase eine vorübergehende Dilutierung der Non-IFRS-EBITA-Ergebnismarge bewusst in Kauf genommen. Um die langfristige, nachhaltige Entwicklung der Software AG sicherzustellen, verzichtet das Unternehmen auf kurzfristige opportunistische Ergebnissteigerungen und daraus möglicherweise resultierende kurzfristige positive Effekte auf den Aktienkurs. Die Software AG strebt mit einer auf nachhaltigen, langfristigen Erfolg ausgelegten Unternehmensstrategie ein ausgewogenes Chancen-Risiko-Verhältnis an und geht Risiken nur dann ein, wenn die damit verbundenen Geschäftsaktivitäten mit hoher Wahrscheinlichkeit eine Wertsteigerung der Software AG mit sich bringen. Voraussetzung ist stets, dass das Unternehmen die Risiken einschätzen kann und sie überschaubar und beherrschbar bleiben. Darüber hinaus werden die Risiken und Chancen aus dem laufenden Geschäft systematisch beobachtet. Dazu zählen beispielsweise die ständige Beobachtung der Produkt- und Servicequalität sowie das Management von Währungsentwicklungen.

Organisation

Mit einem konzernweiten Chancen- und Risikomanagementsystem identifiziert die Software AG frühzeitig mögliche Risiken, um diese richtig zu bewerten und so weit wie möglich zu begrenzen. Risiken sind dabei als Abweichungen von den geplanten Werten zu verstehen. Risiken im engeren Sinne sind, wie im allgemeinen Sprachgebrauch üblich, als negative Abweichungen und Chancen als positive Abweichungen von den Planwerten definiert. Indem die Risiken kontinuierlich betrachtet werden, kann das Unternehmen den Gesamtstatus stets systematisch

und zeitnah einschätzen sowie die Wirksamkeit entsprechender Gegenmaßnahmen besser beurteilen. Dabei werden sowohl operative als auch finanzwirtschaftliche, konjunkturelle, rechtliche und marktbedingte Risiken einbezogen. Chancen ergeben sich generell aus der komplementären Sicht der operativen und funktionalen Risikostruktur in allen Risikofeldern. Um die identifizierten Risiken laufend zu überwachen, setzt die Software AG verschiedene Controlling-Instrumente ein, die sich sowohl auf die Entwicklung des Gesamtunternehmens als auch auf bereichsspezifische Themenstellungen beziehen. Durch definierte Berichtswege wird der Vorstand kontinuierlich über derzeitige und künftige Chancen und Risiken sowie die aggregierte Risikostruktur informiert. Die Software AG aktualisiert und kontrolliert stetig die konzernweit gültigen Vorgaben zur Prävention und Reduzierung von Gefährdungen.

Verantwortung

Die in der Konzernzentrale für das Risikomanagement verantwortlichen Bereiche steuern und kontrollieren die weltweite Chancen- und Risikovorsorge der Software AG sowie der Konzerngesellschaften. Sie erstellen die Chancen- und Risikoberichte, initiieren die Weiterentwicklung des Risikomanagementsystems und erarbeiten risikomindernde Vorgaben für den gesamten Konzern. Funktion und Zuverlässigkeit des Systems sowie der Berichterstattung werden fortlaufend überprüft. Das Interne Kontrollsystem (IKS) der Software AG operationalisiert die Geschäftsrisiken. Es beinhaltet interne Richtlinien (Policies) zu Geschäftspolitik und -praktiken sowie eine konzernweite Vorgabe wirksamer interner Kontrollen, deren Einhaltung kontinuierlich überprüft wird. Die Policies regeln interne Prozesse und Verantwortungsbereiche auf lokaler und globaler Ebene. Sie dienen sowohl der Information des Managements als auch der Überwachung der operativen Geschäftsrisiken des Software AG-Konzerns. Um die Transparenz zu erhöhen, werden diese Policies zentral verwaltet, veröffentlicht und deren Einhaltung kontinuierlich überprüft. Zentrale Geschäftsprozesse werden durch Softwareapplikationen, welche überwiegend auf eigener Technologie basieren, zentral gesteuert und überwacht. Ein weiterer Bestandteil des Chancen- und Risikomanagements ist der Risikotransfer von operativen Risiken auf Versicherer. Die weltweite Koordination hiervon erfolgt in der Konzernzentrale durch die Abteilung General Services.

Struktur des Chancen- und Risikomanagementsystems

Controlling

Das weltweit unter einheitlicher Leitung stehende Controlling überwacht zeitnah die sich aus dem operativen Geschäft ergebenden Risiken, unter anderem auch aus dem Professional-Service-Geschäft, und berichtet fortlaufend die steuerungsrelevanten Kennzahlen an den Vorstand. Darüber hinaus werden sowohl operative als auch strategisch relevante Risiken mithilfe eines strukturierten Reporting-Systems analysiert. Dabei werden mittels Kennzahlen die Entwicklungen aller relevanten Unternehmensbereiche beleuchtet und fortlaufend monatlich bzw. quartalsweise (je nach Kennzahl) an den Vorstand berichtet. Überdies werden bei auftretenden Sondersituationen hinsichtlich möglicher Geschäftschancen bzw. -risiken Ad-hoc-Analysen durchgeführt und an den Vorstand berichtet.

Finanzen

Der Bereich Finanzen ist für die Erstellung aller rechnungslegungsrelevanten Richtlinien in Übereinstimmung mit den International Financial Reporting Standards (IFRS) verantwortlich. Alle abschlussrelevanten Bilanzierungsentscheidungen sowie der Umsatzlegungsprozess werden durch den weltweit verantwortlichen Corporate-Finance-Bereich überwacht bzw. getroffen. Dadurch wird die konzernweite Einhaltung der IFRS-Rechnungslegungsvorschriften sichergestellt.

Treasury

Das Corporate-Treasury-Team erstellt tägliche Cash Reports für den Vorstand. Des Weiteren werden alle Sicherungsgeschäfte wöchentlich und darüber hinaus die European Monetary Infrastructure Regulations Reports (EMIR) monatlich an den Vorstand berichtet. Alle risikobehafteten Fremdwährungs- sowie Sicherungsgeschäfte dürfen ausschließlich durch das direkt dem Finanzvorstand unterstehende Corporate-Treasury-Team durchgeführt werden. Den Landesgesellschaften sind mittels einer globalen Treasury-Richtlinie alle risikobehafteten Geschäfte mit Derivaten verboten. Die Einhaltung dieser Richtlinie wird regelmäßig durch die Interne Revision geprüft. Der weltweite Prozess des Forderungseinzugs wird zentral in der Treasury-Abteilung überwacht.

Interne Revision

Die Interne Revision der Software AG ist ein aktiver Bestandteil des Risikomanagements des Unternehmens. Sie stellt durch einen systematischen und zielgerichteten Ansatz die Effektivität des Risikomanagements sowie die Bewertung und kontinuierliche Verbesserung des IKS und der Führungs- und Überwachungsprozesse sicher. Weiterhin ist sie darauf ausgerichtet, durch die Beurteilung der Effektivität und Effizienz von Geschäftsprozessen Mehrwerte für die Software AG zu schaffen. Die Interne Revision berichtet direkt an den Vorstandsvorsitzenden und operiert weltweit.

Risikomanagement im Rechnungslegungsprozess

Um Fehlerrisiken bei der Rechnungslegung weitgehend auszuschließen, wurden die folgenden Prozesse implementiert:

- Es bestehen detaillierte, weltweit einheitliche IFRS-konforme Bilanzierungsrichtlinien, die verpflichtend anzuwenden sind. Die Einhaltung dieser Richtlinien wird durch Corporate Finance sichergestellt und durch die Interne Revision geprüft.
- Die Buchhaltungen der Länder werden durch die lokal verantwortlichen Finance-Controlling-&Administration-(FC&A)-Manager kontrolliert, die wiederum von den regional verantwortlichen FC&A-Managern überwacht werden. Die Landesgesellschaften melden ihre Zahlen an das zentrale Konzernrechnungswesen, das einen Teil des Corporate-Finance-Teams bildet. Dort werden die Zahlen der Landesgesellschaften mit dem Softwaretool SAP/BCS konsolidiert. Gleichzeitig konsolidiert Corporate Controlling die Gewinn- und Verlustrechnungen der Länder mit dem Office-Plus-System (Management-Information-System). Abschließend werden die beiden konsolidierten Konzern-Gewinn- und Verlustrechnungen gegeneinander gespiegelt, eventuelle Abweichungen untersucht und gegebenenfalls aufgetretene Unstimmigkeiten berichtet.
- Die weltweite Funktionstrennung bei der Erstellung und Überprüfung buchhalterischer Zahlen ist durch die Separierung der Bereiche in Corporate Finance und Corporate Controlling gewährleistet. Beide berichten mit unterschiedlichen Bereichsleitern jeweils getrennt an den Finanzvorstand.

- Im Rahmen der Monatsberichtserstellung werden durch die Abteilungen Corporate Finance und Corporate Controlling die Berichtszahlen aller Reporting-Einheiten analysiert und geprüft. Eventuell auftretende Differenzen werden monatlich korrigiert.
- Alle konzerninternen Liefer- und Leistungsbeziehungen werden zentral verwaltet und durch Kooperationsverträge rechtlich geregelt. Die wesentlichen Leistungsverrechnungen erfolgen über zentrale Abteilungen in den Bereichen Corporate Finance und Corporate Controlling. Darüber hinaus sind die konzerninternen Abstimmungsprozesse in der Policy „Intercompany Transactions“ weltweit einheitlich geregelt. Der Prozess der Umsatzlegung wird durch zentral gesteuerte weltweite Genehmigungsprozesse mit Beginn der Vertragsanbahnung streng überwacht. Das System zur präventiven internen Kontrolle (Global Deal Desk) ist weltweit implementiert. Alle Angebote zum Abschluss von Kundenverträgen durchlaufen diesen Genehmigungsprozess, in den neben der Rechtsabteilung auch Corporate Finance, Corporate Controlling sowie der Vorstand involviert sind.
- Die Interne Revision prüft kontinuierlich alle wesentlichen Kundenverträge weltweit im Hinblick auf die Einhaltung des Genehmigungsprozesses und die korrekte Abbildung im Rechnungswesen.
- Die Zugriffsvorschriften auf die lokalen und zentralen Buchhaltungsprogramme sind mittels einer Policy weltweit einheitlich geregelt und werden durch die Abteilung Global Information Services (GIS) überwacht.
- Auf die Daten des SAP/BCS-Konsolidierungsprogramms haben nur die Mitarbeiter der Konzernrechnungslegung Zugriff.
- Alle Konzernberichte werden im Rahmen des Vier-Augen-Prinzips im Bereich Corporate Finance von einer zweiten Person überprüft.
- Die Software AG beauftragt zur Bewertung komplexer Sachverhalte, wie Aktienoptionsprogramme, Pensionsrückstellungen, Rechtsrisiken oder Kaufpreisuordnungen im Rahmen von Akquisitionen, regelmäßig externe Sachverständige.

Strategisches Risiko- und Chancenmanagement

Das strategische Risiko- und Chancenmanagement(RCM)-System besteht aus einem zentralen interdisziplinären Kernteam, das sich aus den Leitern der Konzernbereiche Finanzen, Interne Revision und Recht zusammensetzt und in dieser Funktion an den Finanzvorstand berichtet. Für die Bewertung, das Überwachen sowie das Managen der identifizierten strategischen Risiken ist jeweils eine für das entsprechende Fachgebiet verantwortliche Führungskraft als Risikopate zuständig. Die Risikopaten werden von dem Kernteam vorgeschlagen und durch den verantwortlichen Vorstand benannt. Die Risikobewertung erfolgt nach einem einheitlichen Bewertungssystem. Es berücksichtigt dabei als Risikoklassen die möglichen Auswirkungen der Risiken auf das Konzern-EBIT der nächsten drei Jahre. Diese Auswirkungen sind unter Einbeziehung der vom Management durchgeführten, risikominimierenden Maßnahmen ermittelt.

Erwartete EBIT-Auswirkungen für die nächsten 3 Jahre (kumuliert)	Risikoklasse
20 bis 50 Millionen Euro	gering
50 bis 200 Millionen Euro	mittel
> 200 Millionen Euro	hoch

Dabei werden die EBIT-Auswirkungen der nächsten drei Jahre in drei Klassen unterschieden. Auswirkungen von bis zu 50 Millionen Euro auf das Konzern-EBIT der nächsten drei Jahre sind der Risikoklasse gering zugeordnet. EBIT-Auswirkungen von 50 bis 200 Millionen Euro sind der Risikoklasse mittel und EBIT-Effekte von über 200 Millionen Euro Auswirkungen in den nächsten drei Jahren sind der Risikoklasse hoch zugeordnet.

Diesen EBIT-Auswirkungen in den nächsten drei Jahren werden in einem gesonderten Schritt Eintrittswahrscheinlichkeiten in drei Risikostufen zugeordnet.

Eintrittswahrscheinlichkeiten	Risikostufen
0% – 33%	unwahrscheinlich
34% – 66%	wahrscheinlich
> 66%	höher wahrscheinlich

Eintrittswahrscheinlichkeiten von 0 bis 33 Prozent werden mit der Risikostufe unwahrscheinlich, von 34 bis 66 Prozent mit der Risikostufe wahrscheinlich und über 66 Prozent mit der Risikostufe höher wahrscheinlich bewertet. Die Risikoklassen und -stufen werden dann mittels der Erwartungswerte in Äquivalenzkennzeichen aggregiert. Diese werden anschließend in Dreierstufen den kumulierten Risikosignalen zugeordnet.

Risikosignale	Risikorelevanz
Grün	untergeordnet
Gelb	mittel
Rot	signifikant

Alle strategischen Risiken und Chancen werden mit dieser Risikomatrix einheitlich bewertet. Risiken und Chancen, die nicht als strategisch erachtet werden, werden nicht in die Risikomatrix aufgenommen. Alle Verantwortungsträger des Konzerns sind dafür verantwortlich, neu erkannte strategische Risiken und Chancen an das Kernteam in der Konzernzentrale zu melden, das seinerseits den Vorstand informiert, um mögliche Bewältigungsstrategien zu beraten. Das Kernteam berichtet regelmäßig die fortlaufende Entwicklung der erkannten Risiken und Chancen an den Vorstand. Der Vorstand stellt das RCM-System regelmäßig dem Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats vor und diskutiert mit diesem die Beurteilung der identifizierten Risiken und Chancen sowie geeignete Maßnahmen zur Administration der Risiken und Chancen.

Sicherstellung der Wirksamkeit des Risiko- und Chancenmanagementsystems und des Internen Kontrollsystems

Das RCM-System und das IKS werden durch die Interne Revision regelmäßig auf ihre Wirksamkeit überprüft. Bei Bedarf werden Verbesserungsvorschläge erarbeitet, deren Umsetzung zentral überwacht wird. Rechnungslegungsrelevante Kontrollprozesse werden regelmäßig durch die Bereiche Corporate Finance und Corporate Controlling intern überprüft und den neuen Entwicklungen angepasst.

Darstellung der wesentlichen Einzelrisiken und Chancen

Die Software AG stellt aus der Gesamtheit der im Rahmen des Risiko- und Chancenmanagements identifizierten Risiken und Chancen wesentliche Risiko-Chancen-Felder sowie Einzelrisiken und Chancen im Risiko- und Chancenbericht dar.

Umfeld- und Branchenrisiken/-chancen

Marktrisiken

Marktrisiken bestehen unter anderem in den unterschiedlichen konjunkturellen Entwicklungen einzelner Länder bzw. Regionen. Die technologische Evolution der einzelnen Sektoren der IT-Industrie kann die jeweiligen Geschäftspotenziale der einzelnen Geschäftsbereiche sowohl positiv als auch negativ beeinflussen. Der ausgewogene Umsatzmix der Software AG reduziert die Abhängigkeit von einem einzelnen geografischen oder fachlichen IT-Teilmarkt. Das Unternehmen vermarktet Technologien, die einen weitgehend branchenunabhängigen Einsatz finden. Damit besteht keine Abhängigkeit von einzelnen Branchen oder Kunden. Mit technischen Innovationen, ständigen F&E-Investitionen sowie dem Zukauf neuer Technologien im Rahmen der technologiegetriebenen Akquisitionen hat die Software AG ihr Produktportfolio deutlich erweitert und wird es auch in Zukunft weiter ausbauen. Das fördert die Flexibilität von vorhandenen IT-Infrastrukturen bei den Kunden, welche erhebliche Kostenreduktionen erzielen, und sichert dem Unternehmen damit langfristig eine breite Kundenbasis. Die Return-on-Investment-Zeiten sind für Kunden der Software AG verhältnismäßig kurz. Daher bieten sich die neuen Produkte auch in konjunkturellen Schwächephasen zur Bewältigung des marktbedingten Kostendrucks an. Die Software wird beim überwiegenden Teil der Kunden für geschäftskritische Anwendungen verwendet, die bei Zufriedenheit Jahre oder oft Jahrzehnte genutzt werden. Daher ist der Umsatzstrom, insbesondere aus den Wartungsleistungen, stabil.

Marktchancen

Die Software AG sieht sich als Technologieführer bei der Ermöglichung der Unternehmensdigitalisierung. Der starke Trend im Bereich IoT bedeutet eine große Chance für die zukünftige Entwicklung der Software AG. Insbesondere im IoT-Bereich erwartet die Software AG in den nächsten Jahren ein starkes, dynamisches Wachstum. Durch die strategische Neuausrichtung, in welche die Ergebnisse eines umfassenden Strategieprojekts eingeflossen sind, wird die Software AG sich weiterhin verstärkt auf die technologischen und regionalen Wachstumsmärkte konzentrieren. Zugleich wird die Software AG ihr Programm Adabas & Natural 2050+ fortsetzen und angesichts der Bedeutung, die Ökosysteme für den erfolgreichen Softwarevertrieb haben, auch ihr Partnermodell noch attraktiver gestalten. Durch diese Maßnahmen erschließen sich der Software AG überdurchschnittlich gute Chancen, Marktanteile in Kernmärkten auszubauen bzw. zu behaupten.

Brexit

Durch den Austritt Großbritanniens aus der Europäischen Union entstehen Unsicherheiten hinsichtlich der weiteren Entwicklung der britischen Wirtschaft, aber auch der gesamten europäischen Wirtschaft. Nach dem Wahlsieg von Boris Johnson im November 2019 hat Großbritannien die Europäische Union zum 31. Januar 2020 verlassen. Bis zum Ende des Jahres 2020 wird die Europäische Union mit Großbritannien über die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen der zukünftigen Zusammenarbeit verhandeln. Die Verhandlungsergebnisse zwischen der EU und Großbritannien bezüglich der Austrittsmodalitäten werden einen erheblichen Einfluss auf die Wirtschaftsbeziehungen und auch auf die künftige wirtschaftliche Entwicklung beider Wirtschaftsräume haben.

Die konkreten Auswirkungen des Brexits sind derzeit noch nicht absehbar. Aus diesem Grunde sind außer der bestehenden Unsicherheit keine genauen Prognosen möglich. Zurzeit werden die genauen Auswirkungen des Brexits auf die konzerninternen Verträge innerhalb der Software AG-Landesgesellschaften untersucht. Dabei wird jedoch nicht mit größeren Effekten auf die weitere wirtschaftliche Entwicklung des Software AG-Konzerns gerechnet. Der britische Markt ist für die Software AG einer der bedeutsamsten Märkte. Die Software AG arbeitet jedoch schon sehr lange erfolgreich in vielen Nicht-EU-Staaten, wie den USA, Brasilien, Indien und anderen Ländern. Aufgrund dieser Erfahrung geht die Software AG nicht davon aus, dass der Brexit einen erheblichen Einfluss auf die weitere wirtschaftliche Entwicklung der Gesellschaft in Großbritannien hat. Darüber hinaus sollte risikomitigierend wirken, dass die Software AG in allen wesentlichen Finanzzentren der Europäischen Union tätig ist. Daher können die aus dem Vereinigten Königreich möglicherweise abwandernden Finanzunternehmen von den Tochtergesellschaften der Software AG in den relevanten EU-Zielländern wie Deutschland, Frankreich und Irland bedient werden.

USA

Die USA sind für die Software AG der weltweit wichtigste Markt. In den USA verfügt die Software AG über einen eigenen Vertrieb sowie bedeutende Teile der Konzern-Zentralabteilungen, wie Marketing und F&E, mit wesentlichen lokal vorhandenen IP-Rechten, die zu erheblichen Lizenzzahlungen innerhalb des Konzerns in die USA führen. Große Teile des Konzerngewinns werden in den USA erwirtschaftet und versteuert. Die zum Ende des Jahres 2017 durchgeführte Steuerreform reduzierte die Steuerlast der Gesellschaft seit dem Geschäftsjahr 2018 gegenüber den Vorjahren deutlich. Die Konzernsteuerquote reduzierte sich auf ca. 30,0 Prozent gegenüber mehr als 37,0 Prozent in den früheren Jahren. Auch in den kommenden Jahren wird sich voraussichtlich der Steueraufwand, unter sonst gleichen Bedingungen, nachhaltig auf

diesem geringeren Niveau stabilisieren. Da wesentliche Teile des Software AG-Konzerns in den USA angesiedelt sind, erwartet die Gesellschaft durch die „Amerika-first-Strategie“ der gegenwärtigen US-Regierung keine großen Nachteile als deutsches Unternehmen. Auch für das globale Geschäft sieht die Software AG derzeit noch keine substantiellen Risiken aus der amerikanischen Welthandelspolitik entstehen. Bisher haben sich auch im dritten Jahr dieser Strategie der US-Regierung keine negativen Entwicklungen für den Geschäftsverlauf der Software AG ergeben. Inwieweit sich die weiteren Handelskonflikte zwischen den USA einerseits und China sowie der Europäischen Union andererseits negativ auf die globale Entwicklung des Software AG-Konzerns auswirken, ist nicht absehbar. Da sich die US-Wirtschaft immer noch robust entwickelt, dürften jedoch die Marktchancen die Risiken überwiegen.

Coronavirus-Pandemie

Die sich mit hoher Geschwindigkeit immer weiter ausbreitende Coronavirus-Pandemie belastet inzwischen die Weltwirtschaft dadurch, dass insbesondere in China ganze Städte unter Quarantäne gestellt und Fabrikanlagen stillgelegt wurden. Folglich werden die weltweit vernetzten Produktions- und Lieferketten teilweise unterbrochen, sodass viele Produkte nicht mehr fertiggestellt und verkauft werden können. Dieser Sachverhalt, im Zusammenspiel mit den von den Medien und der Politik geforderten Vorsichtsmaßnahmen, die zu ersten Panikreaktionen in der Zivilgesellschaft führten, kann sich in einem kumulativen wirtschaftlichen Abschwungeffekt niederschlagen. Die OECD geht davon aus, dass sich das weltweite Wachstum im Jahr 2020 halbieren könnte, sollte sich die Situation beim Coronavirus nicht stabilisieren.

Einzelne Großkonzerne haben bereits Investitionsstopps verhängt. Darüber hinaus wurden bei sehr vielen Unternehmen Dienstreisestopps verhängt. Vertragsverhandlungen mit Kunden werden dadurch deutlich erschwert. Sowohl diese Reisestopps als auch die Investitionsstopps bei einem Teil der Software AG-Kunden können sich negativ auf die zukünftigen Umsatzerlöse der Software AG des Jahres 2020 auswirken.

In Anbetracht der Kürze der Zeit zwischen der schnellen Ausbreitung der Coronavirus-Pandemie und dem Zeitpunkt der Erstellung des Jahresabschlusses 2019 waren detaillierte Analysen zur Ermittlung der möglichen Auswirkungen auf den prognostizierten Geschäftsverlauf der Software AG im Jahr 2020 nicht möglich. Grundsätzlich ist die Software AG von einem Ausfall der Lieferketten aufgrund ihres Geschäftsmodells nicht betroffen. Negative Auswirkungen auf den Geschäftsverlauf der Software AG können sich jedoch im Falle eines nachhaltigen wirtschaftlichen Abschwungs ergeben.

Unternehmensstrategische Risiken und Chancen

Produktinnovation und Produktportfolio

Die Softwarebranche unterliegt sehr schnellen Innovationszyklen, sowohl hinsichtlich neuer Produkte als auch der Go-to-Market-Modelle, wie verbrauchsabhängige Modelle (Pay per Use) im IoT-Umfeld und Cloud-Geschäft. Diese basieren auf sich ständig ändernden Kunden-, Markt- und Integrationsanforderungen. Neue Innovationstrends sind nur schwer vorhersehbar oder werden unter Umständen zu spät erkannt. Aufgrund der Unsicherheit hinsichtlich der zukünftigen Entwicklung des Softwaremarkts besteht das Risiko, neue Innovationstrends nicht oder nicht rechtzeitig erkennen zu können. Im Zusammenhang mit dem Innovationsrisiko besteht eine der wesentlichen branchenüblichen Herausforderungen darin, die Unternehmensressourcen, wie F&E, Produktmarketing, Marketing, Vertrieb und zukünftige Akquisitionen (M&A), auf die richtigen Produkte mit zukünftig großen Umsatzpotenzialen zu allokalieren. Das kann zu unzureichender Fokussierung auf zukünftig wachstumsrelevante Produkte führen. Wenn das angebotene Produktportfolio nicht die Kundenwünsche trifft, verringern sich die Umsatzpotenziale. Große Mitbewerber verfügen über größere finanzielle Ressourcen zur Neu- und Weiterentwicklung der Produktportfolios. Daher kann das Geschäft der Software AG durch neue Produkte der Wettbewerber in seiner Entwicklung negativ beeinflusst werden. Darüber hinaus darf auch die Fokussierung auf die bestehenden Märkte der Software AG nicht beeinträchtigt werden. Um die Kundenanforderungen bei der Produktentwicklung noch besser zu berücksichtigen, wurde die F&E im Bereich Digital Business Platform (DBP) nach einer neuen Matrixstruktur in die Produktlinien Integration & Application Programming Interfaces (API), Business Transformation (ARIS & Alfabet) und IoT & Analytics aufgliedert.

Die zukünftige Marktentwicklung wird durch kontinuierliche Zusammenarbeit mit den führenden Technologieanalysten Gartner und Forrester analysiert.

Die Produktinnovation muss in hoher Geschwindigkeit erfolgen. Dabei ergeben sich hohe Anforderungen an das richtige Ausbalancieren zwischen schneller Produktinnovation auf der einen Seite und Produktqualität auf der anderen Seite. Sofern die den Kunden versprochene Produktqualität nicht der angebotenen Produktqualität entspricht, entstehen erhebliche Reputationsrisiken.

Um dieses Innovationsrisiko zu minimieren, wurden und werden erhebliche Investitionen in die Weiterentwicklung des Produktportfolios getätigt. Darüber hinaus wurden die Investitionen in die Produktqualität insbesondere im IoT-Bereich und im Bereich webMethods.io. (iPaaS-Lösung) deutlich ausgebaut. Durch diese Investitionen werden Produktfehler so früh wie möglich korrigiert. Die Produktqualität wird darüber hinaus durch die eingeführ-

ten Produktstandards, den Chief Quality Officer sowie das nach ISO 9001:2015 zertifizierte Qualitätsmanagementsystem sichergestellt. Hierdurch werden die Produktqualität, die Anwenderfreundlichkeit der Produkte und des Kundensupports kontinuierlich überwacht.

Die Entwicklung des Cloud-Geschäfts ist sehr herausfordernd und kostenintensiv. Im Cloud-Geschäft sind die technischen und rechtlichen Risiken hinsichtlich Datenschutz und Datensicherheit deutlich höher als im bisher dominierenden On-Premise-Geschäft. Neue Start-up-Unternehmen, ohne eine lange Historie im On-Premise-Geschäft, können das Cloud-Geschäftsmodell von Beginn an anwenden und sind daher schneller in der Lage, dieses Geschäftsmodell zu entwickeln und umzusetzen. Durch ein konsequentes, extern zertifiziertes Informationssicherheits-Managementsystem nach ISO 27001 zur Überwachung sowie die bereichsübergreifenden Reaktionsteams für auftretende Störfälle im Bereich Datenschutz und Informationssicherheit wird dem gestiegenen Risiko aus dem Cloud-Geschäft Rechnung getragen. Des Weiteren wurde die Zusammenarbeit mit externen „Digitalen Forensikern“ weiter ausgebaut.

Bei neueren Entwicklungstrends wird das Produktangebot der Software AG zwecks Verkürzung der Time-to-Market auch durch Akquisitionen arrondiert. Insbesondere durch den Ausbau des IoT-Geschäfts sowie durch die im Produktbereich DBP erreichte Technologieführerschaft, welche von führenden Technologieanalysten wie Gartner und Forrester mehrfach bestätigt wurde, ergeben sich erhebliche Marktchancen für die Software AG. Bei dem sich immer mehr beschleunigenden Trend zu Industrie 4.0 und IoT, mit einer immer weiter fortschreitenden Digitalisierung der Unternehmen und der staatlichen Verwaltungen, kann die Software AG aus der Position eines Innovationsführers die Märkte mitentwickeln.

Die hier dargestellten Produktportfolio- und Innovationsrisiken wurden zum Jahresende 2019 mit dem Risikosignal gelb (Vj. gelb) bewertet.

Marktrisiken und Chancen für die Digital Business Platform

Im Rahmen des Strategieprojekts Helix wurden die Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten der Software AG genau analysiert. Diese Analysen kamen zu dem Ergebnis, dass durch einen gesteigerten Produktfokus ein effizienterer und effektiverer Einsatz der Ressourcen unterstützt werden kann.

Die enge Zusammenarbeit des Vertriebs, des Produktmarketings und -managements sowie der F&E mit Kunden wurde im Geschäftsjahr 2019 im Rahmen des Strategieprojekts Helix durch die Einführung einer neuen Matrixstruktur weiter verbessert. Dadurch wurde die komplexe DBP in besser verständliche und stärker fokussierte

Produktangebote nach den Produktlinien Integration & API, Business Transformation (ARIS & Alfabet) und IoT & Analytics aufgegliedert, ohne die technische Interoperabilität der DBP-Komponenten aufzugeben. Dadurch wurde sichergestellt, dass die Kunden- und Marktanforderungen an die Produktentwicklung in der richtigen Priorisierung in die Produkt-Roadmap eingehen. Hierin liegt eine erhebliche Chance, die Wettbewerbsvorteile der Produkte der Software AG weiter auszubauen und die hervorragende Positionierung in den relevanten Technologiestudien zu erhalten. Doch auch die Kundenzufriedenheit kann mit einer stärker fokussierten F&E ausgebaut und damit der Geschäftserfolg gesteigert werden. Dadurch wird auch das Risiko im Rahmen der Produktentwicklung, die Kundenerfordernisse nicht ausreichend zu berücksichtigen, reduziert. Darüber hinaus werden von den General Managern der Produktlinien die Umsatzerlöse der einzelnen Produkte überwacht, um Fehlentwicklungen frühzeitig zu erkennen und erforderliche Managementaktivitäten einzuleiten und durchzuführen.

Durch diese Aktivitäten soll auch die Vertriebskomplexität verringert und die Stärke der einzelnen Produkt-Offerings, die von den Technologieanalysten fortwährend bestätigt wird, vermehrt in den Mittelpunkt gestellt werden. Darin sieht der Vorstand Chancen, die Sichtbarkeit der Produkte bei den Bestands- und Zielkunden zu steigern, die Identität der Software AG zu schärfen und die Kundenzufriedenheit und den Kundenerfolg signifikant zu verbessern. All dies wird nach Einschätzung des Vorstands dazu beitragen, den Anteil in den Wachstumsmärkten im Bereich Integration & API, Business Transformation und IoT & Analytics deutlich zu steigern. Der gesamte Bereich DBP bietet erhebliche Chancen für die zukünftige Geschäftsentwicklung der Software AG, insbesondere durch die Technologieführerschaft sowie die schnelle Entwicklung des IoT-Markts und den stark zunehmenden Trend zur Unternehmensdigitalisierung.

Wachstum des Integrations- und API-Geschäfts

Die Produktlinie Integration & API aus dem Segment DBP hat das größte Geschäftsvolumen aller Software AG-Produktlinien. Um das Wachstum der Software AG zu ermöglichen, muss diese Produktlinie wachsen. Im Geschäftsjahr 2019 verzeichnete diese Produktlinie jedoch einen Umsatzrückgang. Die Wettbewerbsintensität ist in diesem Geschäftsfeld sehr hoch. Aufgrund der notwendigen schnellen Innovationszyklen besteht ein hohes Risiko, die Entwicklungsgeschwindigkeit und die benötigte Produktqualität richtig auszubalancieren. Die dadurch möglicherweise entstehenden Qualitätsprobleme müssen jeweils schnell behoben werden. Da das Marketing der Gesellschaft sich stark auf die Produktlinie IoT & Analytics fokussierte, waren die verfügbaren Marketingressourcen für diese Produktlinie ausbaufähig. Start-up-Cloud-Wettbewerber ohne eine lange Historie im On-Premise-Geschäft haben es deutlich leichter, im Cloud-Geschäft zu

wachsen, da sie keine Umstellungshindernisse überwinden müssen.

Um die strategischen Risiken in dieser Produktlinie aktiv zu managen, wurden folgende Maßnahmen ergriffen:

- Marktbeobachtung und Verfolgung der Markttrends auch in Zusammenarbeit mit den führenden Technologieanalysten Gartner und Forrester
- Evaluation der Kundenerfordernisse durch Zusammenarbeit bei der Produktentwicklung mit Kunden (Customer-Centric Innovation)
- Weiterer Ausbau der Produktqualitätsüberwachung
- Reallokation von Marketingressourcen zu dieser Produktlinie
- Reallokation von F&E-Ressourcen zu dieser Produktlinie zwecks Sicherstellung der Cloud-Verfügbarkeit
- Ausbau der Cloud-Operations-Ressourcen
- Cloudorientierte Vertriebsstrategie sowohl im Direkt- als auch im Partnervertrieb
- Stärkere Zusammenarbeit zwischen den Business-Development-Teams und dem Vertrieb
- Aufbau von dezidierten Vertriebsressourcen für diese Produktlinie in den Fokusbereichen

Die Produktlinie Integration & API bietet erhebliche Chancen für die zukünftige Geschäftsentwicklung der Software AG, insbesondere durch die Technologieführerschaft und den stark zunehmenden Trend zur Unternehmensdigitalisierung. Diese Risiken wurden zum Jahresende 2019 mit dem Risikosignal rot (Vj. rot) bewertet.

Entwicklung des Business-Transformation-Geschäfts

Die Produktlinie Business Transformation aus dem Segment DBP besteht im Wesentlichen aus den Produkten ARIS und Alfabet und hat die zweithöchste Wachstumsrate aller Produkte der Software AG. Diese Produkte sind besonders als Einstiegsprodukte in die Software AG-Technologie geeignet. Da jedoch die durchschnittlichen Auftragsgrößen bei diesen Produkten das zweitgeringste Volumen aller Produktlinien haben, ist die Vertriebseffizienz im direkten Vertrieb geringer. Daher sind für den Vertrieb dieser Produkte bei den Kunden andere Vertriebskanäle wie Partner- oder Online-Vertrieb stärker im Fokus. Für die Unterstützung der Kunden bei der Implementierung dieser Softwareprodukte sind mehr Implementierungspartner erforderlich. Diese sind jedoch bei der Software AG noch nicht in erforderlichem Umfang verfügbar und werden zurzeit ausgebaut. Die Produkte dieser Produktlinie

sind für den Betrieb in einer Cloud geeignet. Im April 2020 soll eine neue ARIS-Process-Mining-Cloud-Lösung freigegeben werden. Wettbewerber haben jedoch im Bereich der Prozess-Mining-Software einen deutlich höheren Anteil an Cloud-Umsätzen als die Software AG. Um in diesem Produktbereich das Wachstum und den Übergang in das Cloud-Geschäft zu beschleunigen, sind eine eigene Vertriebseinheit sowie Software-as-a-Service(SaaS)-Teams und Customer-Success-Manager in den Fokusbereichen USA, Großbritannien, Frankreich und Deutschland erforderlich. Diese Einheiten befinden sich aktuell im Aufbau. Auch die für diesen Produktbereich verfügbaren Marketingressourcen sind noch ausbaufähig.

Diese Risiken wurden zum Jahresende 2019 mit dem Risikosignal grün bewertet. Im Vorjahr wurden die strategischen Risiken dieser Produktlinie nicht gesondert, sondern als Teil der DBP bewertet. Daher gab es keine Bewertung im Vorjahr.

Dynamisches Wachstum des IoT-Geschäfts

Gemäß der neuen strategischen Ausrichtung der Software AG soll das Geschäft der Produktlinie IoT & Analytics aus dem Segment DBP (Cloud & IoT-Geschäft) der wesentliche Wachstumstreiber der Software AG in Zukunft werden. Der IoT-Markt ist ein schnell wachsender Markt, der einem starken Wettbewerb unterliegt. Das Marktwachstum wird ausgebaut von Hyperscalern (Hyperscaler sind Computing-Netzwerke zur Erzielung massiver Skalierungen im Bereich Cloud-Computing und Big Data), Systemintegratoren und auch von Industrieunternehmen, die ihre eigene IoT-Systemlandschaft entwickeln. Zu den Wettbewerbern gehören auch große IT-Konzerne wie Microsoft und PTC. Da es sich bei den IoT-Produkten um neue Software handelt, welche auch schnell weiterentwickelt wird, gibt es naturgemäß noch Varianzen hinsichtlich der Produktqualität. Um die offenen technischen Probleme abzuarbeiten und die erforderlichen Weiterentwicklungen basierend auf Kundenerfordernissen sicherzustellen, sind hohe F&E-Investitionen erforderlich. Diese Herausforderungen vergrößern sich mit der Kundenanzahl und dem Umsatzwachstum dieser Produktlinie. Die Software AG liefert eine IoT-Plattform und Implementierungsservices. Die Kunden wünschen jedoch des Öfteren eine durchgängige IoT-Lösung.

Um diese Produktlinie zu einem dynamischen Wachstum zu führen wurden folgende Maßnahmen ergriffen:

- Permanentes Monitoring der IoT-Märkte und fokussierte innovative Weiterentwicklung der Produkte zur Sicherstellung der technologischen Alleinstellungsmerkmale
- Fokussierte F&E-Investitionen zur Sicherstellung der Qualität, Stabilität und Verfügbarkeit der IoT-Plattform

- Weiterer Aufbau der Innovationskapazitäten in F&E, Produktmanagement und -marketing, Co-Innovationen mit Kunden und Unternehmenszukäufe zur Vervollständigung der Produktpalette
- Land-and-Expand-Vertriebsstrategie, welche zentral gesteuert, aber im lokalen Geschäft eingebunden ist
- Dezierte Vertriebsaktivitäten zur Erschließung von Neukunden (Land) und Aufbau von Customer-Success-Teams zum Ausbau der Vertragsvolumen mit einzelnen Kunden (Expand)
- Weiterer Ausbau der strategischen Partnerschaften in unterschiedlichen Bereichen, um die IoT-Software-Plattform als führende Basistechnologie in möglichst vielen und großen IoT-Partnerschaften zu implementieren
- Überwachung der Vertriebsaktivitäten zur Sicherstellung der Kundenerwartungen
- Investment in dezierte IoT-Partnerteams und Aufbau eines Partnerökosystems
- Etablierung eines den Geschäftserfordernissen der Fokusbereiche (USA, Großbritannien, Frankreich und Deutschland) angepassten Geschäftsplans
- Ausbau des IoT-Partnergeschäfts für Länder, die nicht im Fokus des weiteren Aufbaus sind

Die Land-and-Expand-Strategie in den Cloud & IoT-Märkten erfordert eine Weiterentwicklung der Unternehmenskultur und der Vertriebsvergütungsmodelle. Die bisherige Kultur des Vertriebs von zeitlich unbegrenzten Lizenzen mit der vollen Lizenzerlösrealisierung zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses muss transformiert werden in eine nachhaltigere Vertriebskultur, welche mittels Subskriptions- und Cloud-Verträgen eine über die Zeit verteilte Lizenzerlösrealisation ermöglicht. Das Kaufverhalten der Unternehmenskunden im Softwaremarkt hat sich verändert, wodurch die Nachfrage nach Subskriptions- und SaaS-Angeboten ständig zunimmt. Deshalb hat der Vorstand der Software AG im Rahmen der strategischen Neuausrichtung auch das „Subscription-first-Prinzip“ definiert, nach dem 2020 alle Produkte der Software AG vornehmlich als Subskription angeboten werden sollen. Dieses Angebot wird die Kundennachfrage nach „Pay per Use“ und Subskriptionsangeboten befriedigen und unabhängig vom Deployment-Modell die Vorteile dieser Konsumptionsmöglichkeit zur Verfügung stellen. Die Software AG wird ihre Produkte weiterhin hybrid anbieten, also sowohl zur Installation On-Premise als auch als Cloud-/SaaS-Angebot. Die Vorbereitungen hierfür wurden im Übergangsjahr 2019 getroffen und werden im Jahr 2020 durchgeführt.

Im Cloud-Geschäft ist das Informationssicherheits- und Datenschutzrisiko signifikant höher als im bisherigen Geschäft, da die Software AG als Datenverarbeiter auftritt. Hierdurch wird dieses Risiko nunmehr auf den Cloud-Anbieter Software AG transferiert. Durch diese Transformation ergibt sich ein ansteigendes Rechtsrisiko aus Cloud-Verträgen. Um dieses erhöhte Risiko zu reduzieren, wurde ein Information-Security-Management-System (ISMS) nach ISO 27001 eingeführt und extern zertifiziert.

Die Risiken aus dem sich im Aufbau befindlichen Cloud & IoT-Geschäft wurden mit dem Risikosignal gelb (Vj. grün) bewertet.

Marktrisiken und Chancen für den Produktbereich Adabas & Natural (A&N)

Der traditionelle A&N-Produktbereich befindet sich in einer reifen Phase des Produktlebenszyklus. Auch die Altersstruktur der A&N-Mitarbeiter stellt sowohl die Software AG als auch die Kunden vor Herausforderungen. Der erforderliche Generationenwechsel bei allen kundenorientierten Unternehmensfunktionen muss gut organisiert werden. Ansonsten besteht das Risiko, Kundenkontakte zu verlieren, mit entsprechenden Know-how-Verlusten und dementsprechend negativen Auswirkungen auf Vertriebsopportunitäten. Es gibt nahezu kein Neukundengeschäft in diesem Segment. Das Produktportfolio basiert auf Bestandskunden. Der steigende Kostendruck auf Kundenseite führt zu vermehrter Migration von Mainframe nach Open Systems. Es bestehen jedoch Ressourcenengpässe für die Unterstützung der Kunden bei dieser Migration. Darüber hinaus besteht das Risiko, dass die Kunden zu neuen Produkten anderer Mitbewerber wechseln, was negative Auswirkungen auf den Umsatz und die Ergebnismarge hätte. Darüber hinaus würde dies auch die Cross-Selling-Potenziale für andere Produkte der Software AG verringern. Ein Teil der Software AG-Strategie basiert darauf, bestehende Lizenzrechte der Kunden zu erweitern bzw. arrondierende Produkte zu verkaufen. Das Potenzial aus der Erweiterung von Lizenzrechten hat sich allerdings gegenüber den Vorjahren verringert. Die Software AG hat jedoch weiterhin eine sehr hohe Kundenloyalität im Produktbereich A&N. Dies steht im Zusammenhang mit einer großen Wertschätzung für die A&N-Produkte aufgrund:

- Hoher Verfügbarkeit der Systeme
- Niedriger Betriebskosten
- Hoher strategischer Relevanz der mit A&N betriebenen Applikationen für den Geschäftsbetrieb der Kunden
- Zukunftssicherheit der Systeme

In diesem Zusammenhang besteht die Chance, Kunden mit positiver Software AG-Erfahrung für einen langfristigen Wartungsbetrieb und für eine Modernisierung ihrer

IT-Infrastruktur unter Beibehaltung der A&N-Technologie zu gewinnen, für die die Software AG der beste Partner ist. Dies wird ermöglicht durch den Erhalt und zusätzlichen Aufbau von Produkt-Know-how. Die weitere Innovation und Fortsetzung der F&E-Aktivitäten führt zu deutlich besseren Zukunftsaussichten des A&N-Bereichs. Die Gesellschaft hat bereits im Jahr 2015 begonnen, ihr Programm Adabas & Natural 2050+ zu kommunizieren, und ist grundsätzlich bereit, A&N über 2050 hinaus weiterzuentwickeln und ihre A&N-Kunden zu unterstützen. Diese Initiative führte zu sehr positiven Kundenrückmeldungen und erhöht die Loyalität der Bestandskundenbasis.

Die Software AG wirkt den genannten Risiken durch folgende Maßnahmen entgegen:

- Das Programm Adabas & Natural 2050+ kann den langfristig erwarteten Umsatzrückgang deutlich verzögern
- Unterstützung der Kunden bei der Migration von Mainframe- zu Open-Systems-Plattformen auf A&N-Technologie (Rehosting) zur Kostenreduktion der Hardware auf Kundenseite und zur Verlängerung der Wartungsperioden
- Ausbau der Servicekapazitäten für A&N zur Unterstützung von lokalen Partnern bei Rehosting-Aktivitäten
- Weiterentwicklung der Hosting- und Private-Cloud-Verfügbarkeiten von A&N-Produkten führt zu neuem Geschäft
- Weiterentwicklung der Vertriebsmodelle hin zu Subskriptionen
- Generationswechselprogramme in Ausbildung und Fortbildung für junges A&N-Personal in der Entwicklung und Pre-Sales, sowohl bei der Software AG als auch bei den Kunden
- Erweiterter Applikations-Support zwecks Unterstützung der Kunden bei A&N-Personalbestand
- Ausbau von Offshore-Entwicklungs- und Support-Zentren
- Fokussierung auf die wesentlichen Betriebssystemplattformen, wie z/OS, Linux und Windows
- A&N-Modernisierung zur kontinuierlichen Verlängerung des Produktlebenszyklus, zum Beispiel Weiterentwicklung und Vertrieb der zIIP-Funktionalitäten für Online-Transaktionen und Adabas for zIIP™
- Regelmäßige Durchführung von Kundenzufriedenheitsumfragen

Die getroffenen Maßnahmen können den rückläufigen Trend der A&N-Umsätze deutlich verlangsamen und bieten Chancen, zusätzliche Umsatzquellen zu generieren. Aus diesen Gründen erhöhte sich der Gesamtumsatz dieses Segments im Geschäftsjahr 2019 um 5 Prozent (währungsbereinigt um 3 Prozent) gegenüber dem Vorjahr, was am oberen Ende der unterjährig erhöhten Guidance lag.

Für das Geschäftsjahr 2020 erwartet die Software AG eine weitere Stabilisierung der normalisierten Produktauftragseingänge (Bookings) im A&N-Geschäftssegment. Es wird eine Entwicklung der normalisierten Produktauftragseingänge von –3 Prozent bis +3 Prozent erwartet. In den Folgejahren geht die Software AG von einer Stabilisierung dieser normalisierten Produktauftragseingänge aus. Durchgeführte Kundenanalysen haben gezeigt, dass die überwiegende Mehrzahl aller A&N-Installationen für die Kunden unternehmenskritisch ist. Das bedeutet, dass die wirtschaftliche Existenz vieler Kunden von der Funktionsfähigkeit und Verfügbarkeit dieser A&N-Produkte abhängt. Diese Kunden haben in den letzten Jahrzehnten sehr hohe Investitionen in diese Technologie getätigt, auf die sie nicht verzichten möchten und können. Demnach besteht die Chance, dass dieser Geschäftsbereich auch in Zukunft hohe Erträge erwirtschaftet.

Die Chancen von Produktinnovationen und Modernisierungs-/Digitalisierungspaketen im Produktbereich A&N sind erheblich; ein Angebot dieser Leistungen kann die Notwendigkeit großer und sehr kostenintensiver Projekte zur Substitution der A&N-Technologie unnötig werden lassen. A&N bleibt auf diese Weise eine zukunftsfähige Technologie, was Investitionsentscheidungen der A&N-Kunden positiv beeinflussen kann.

Diese Risiken wurden zum Jahresende 2019 mit dem Risikosignal gelb (Vj. gelb) bewertet.

Akquisitionen

Durch gezielte Übernahmen vergrößert die Software AG ihr Technologieangebot und baut ihre weltweite Präsenz weiter aus. Akquisitionen sind eine Chance zur Partizipation an Innovationswellen, zur Erweiterung des Produktportfolios und zur Vergrößerung der Relevanz am Markt auch für bisherige Nichtkunden. Durch Akquisitionen kann bei neuen Produkttrends die Zeit bis zur Markteinführung neuer Produkte deutlich verkürzt werden. Vor dem Hintergrund unbestimmter zukünftiger Markt- und Technologieentwicklungen ergibt sich das Risiko, die richtigen Zielunternehmen zu bestimmen. Im Falle der Auswahl ungeeigneter Zielunternehmen werden hohe Managementkapazitäten und Investitionsmittel gebunden, ohne ausreichenden Return on Investment. Dies kann dazu führen, dass Risiken für potenzielle Impairment-Abschreibungen entstehen, die Zahlungsmittel der Software AG unnötig verbraucht werden und das Wachstumspotenzial der Gesellschaft verringert wird.

Die lang anhaltende Niedrigzinsphase hat die Preise möglicher Zielunternehmen stark ansteigen lassen, wodurch sich die Rentabilität möglicher Akquisitionen ungünstig darstellt. Potenzielle Zielunternehmen sind daher selten, zu hochpreisig und haben oft nicht die richtige Größe. Unternehmen mit wegweisenden Technologien sind selten zum Verkauf gestellt und haben einen hohen Preis.

Der Markt im IoT-Geschäftsfeld ist aufgrund seines frühen Stadiums noch stark fragmentiert, jedoch hoch innovativ. Daher ergeben sich in diesem Bereich deutlich größere Chancen für Akquisitionen. Aus diesen Gründen liegt zurzeit der Fokus auf der Akquisition von IoT-Technologieunternehmen.

Für die Zeit vor und nach der Akquisition wurden die folgenden risikominimierenden Prozesse definiert:

Pre-Akquisitionsphase

Zur Reduktion des Auswahlrisikos wird der Markt der Technologieentwicklung sowohl im Silicon Valley als auch in Europa durch die unternehmenseigene Merger-&-Akquisition-Abteilung ständig beobachtet und analysiert. Um die Risiken bei Due-Diligence-Prozessen zu reduzieren, erfolgt vor einer Akquisition eine kritische Analyse des Geschäftsmodells möglicher Zielunternehmen. Der implementierte Due-Diligence-Prozess identifiziert frühzeitig Probleme, Ausschlusskriterien und unkontrollierbare Risiken. Dabei wird jeweils eine intensive Due Diligence hinsichtlich der technologischen, strategischen und operationalen Integrierbarkeit durchgeführt. Im Vorfeld einer Übernahme prüft das Unternehmen intensiv, ob die Technologie des infrage kommenden Unternehmens das Produktportfolio der Software AG effizient erweitert, wie sich der Marktzugang sowie die Marktdurchdringung ändern und welche Synergiepotenziale realisiert werden können. Jeder Akquisition geht eine genaue Analyse des wirtschaftlichen Zustands des Zielunternehmens voraus. Dabei werden erfahrene Due-Diligence-Teams eingesetzt. Diese Teams setzen sich jeweils aus einem Kernteam und erfahrenen Spezialisten aus den Fachabteilungen zusammen. Des Weiteren ist zu klären, ob die Unternehmenskultur des Zielunternehmens mit der der Software AG in Einklang zu bringen ist. Dabei werden die späteren Integrationsverantwortlichen schon frühzeitig in den Due-Diligence-Prozess eingebunden, um abgestimmte Integrationspläne zu erstellen.

Die Risiken in der Pre-Akquisitionsphase wurden im Geschäftsjahr 2019 wie im Vorjahr mit dem Risikosignal grün bewertet.

Post-Akquisitionsphase

Darüber hinaus besteht das Risiko, die übernommenen Unternehmen nicht erfolgreich zu integrieren. Unzureichende Integration könnte zu Wachstums- und Rentabilitätsproblemen sowie ungenügender Zielerfüllung bei den kombinierten Geschäftsplänen führen. Dies würde auch ein schnelles Heben von Umsatz- und Kostensynergien erschweren. Ein weiteres potenzielles Risiko besteht in dem Verlust von wichtigen Know-how-Trägern, sofern nicht zeitnah ausreichend attraktive Stellen geschaffen werden können. Dabei ergibt sich insbesondere bei kleineren Akquisitionen die Herausforderung, dass bisher als Generalisten arbeitende Führungskräfte nach der Akquisition nunmehr in einer größeren Organisation als Spezialisten tätig sein sollen. Die wesentlichen Herausforderungen beziehen sich auf die Integration des Produktportfolios, der Prozesse, der Organisation, des Personals sowie der unterschiedlichen Unternehmenskulturen.

Mit etablierten Kontrollmechanismen werden eventuelle Integrationsrisiken und Chancen schon in der Due-Diligence-Phase identifiziert. Die implementierten Integrationsprozesse unter zentraler Verantwortung stellen die Integration aller Bereiche sicher und ermöglichen das zeitnahe Heben von Umsatz- und Kostensynergien. Dabei werden schon zu Beginn die möglichen Einsatzgebiete der zukünftigen neuen Mitarbeiter geprüft. Darüber hinaus wird auch untersucht, wie der mögliche Know-how-Transfer sichergestellt werden kann. Des Weiteren wird das Budget des akquirierten Geschäftes für den Zeitraum nach der Akquisition ausgearbeitet, um den weiteren Geschäftsverlauf sicherzustellen. Dabei werden für jede Integration spezifische Integrations-KPIs identifiziert und nachgehalten. Ein zentraler Bestandteil dieser Aktivitäten ist die Integration des Vertriebs. Dabei werden die neuen Vertriebsmodelle und Produktangebote in den Vertrieb der Software AG integriert, um die Umsatzpotenziale zu heben. Sowohl die neuen zugekauften Produkte können bei den Kunden vertrieben werden (Upselling) als auch bisherige Produkte können den neuen Kunden verkauft werden (Cross-Selling). Der akquirierte Vertrieb kann dabei als Overlay-Funktion des bisherigen Vertriebs agieren.

Die Chancen und Risiken der Post-Akquisitionsphase im Rahmen der Integration waren zum Jahresende 2019 aufgrund zweier kleinerer Akquisitionen im Geschäftsjahr 2016, einer kleineren Akquisition im Geschäftsjahr 2017 sowie zweier kleinerer Akquisitionen im Geschäftsjahr 2018 und keiner Akquisition im Geschäftsjahr 2019 eher gering.

Da jedoch in der näheren Zukunft eine Intensivierung der Akquisitionsaktivitäten geplant ist, wurde das Integrationsrisiko mit dem Risikosignal gelb (Vj. gelb) bewertet.

Risiken und Chancen aus der strategischen Neuausrichtung (Helix)

Während zu den Chancen der strategischen Neuausrichtung bereits in den einzelnen Abschnitten oben Stellung genommen worden ist, ist dem Vorstand der Gesellschaft auch bewusst, dass die strategische Neuausrichtung der Software AG ein substanzielles mehrjähriges Change-Projekt darstellt. Aus einem solchen Change-/Transformationsprozess können erhebliche Risiken erwachsen, wenn der Prozess nicht sauber strukturiert begleitet und gemanagt wird. Das größte Risiko besteht darin, dass die Organisation aufgrund zu vieler gleichzeitig gestarteter Initiativen strukturell überfordert wird und die bestehenden Governance-Strukturen dem Wandel im Wege stehen bzw. durch einen unpräzisen/unkoordinierten Wandel unwirksam werden. Diesem erheblichen und jedem massiven Change-Projekt innewohnenden Risiko begegnet der Vorstand durch folgende Maßnahmen:

- Ein zentrales Transformation Office unter der Leitung eines erfahrenen Senior Vice President, Strategy and Change, wurde installiert mit 3,5 Mitarbeitern (zwei Change-Managern und einer langjährig im Unternehmen tätigen Programm-Managerin), die hauptberuflich alle Change-Aktivitäten strukturieren, begleiten (Workstream Partnering), überwachen und miteinander abstimmen. Dieses Transformation Office berichtet an den Personalvorstand.
- Es ist ein detaillierter Ausführungsplan (Execution Plan) aller Change-Teilbereiche (Workstreams) aufgestellt worden, der benutzt wird, um die Initiativen und einzelnen Maßnahmen zeitlich aufeinander abzustimmen, die Fortschritte der Transformation zu verfolgen und eine vollständige Transparenz über das Change-/Transformations-Programm zu haben sowie Abhängigkeiten zu managen.
- Die Verantwortung für die größten Teile der Transformationsinitiativen ist in die Hände der zuständigen Unternehmensbereiche gelegt worden. Workstream Leads der jeweiligen betroffenen Unternehmensbereiche sorgen für die Ausführung des entsprechenden Teils des Gesamtausführungsplans. Eine strukturelle und inhaltliche Abstimmung zwischen den Workstreams erfolgt einerseits durch das Transformation Office, andererseits durch regelmäßige Result-To-Action (RTA)-Meetings, in denen alle Workstreams ihren Fortschritt, KPIs und Klärungsbedarfe präsentieren. Da eine intensive Kollaboration für den Change-Prozess unerlässlich ist, bietet dieses Forum die Möglichkeit, über Abteilungsgrenzen hinweg, Change-Prozesse ganzheitlich zu managen.
- Um die regionale Adaption des Transformationsprozesses zu bewerten und voranzutreiben, wurden „Quarterly Business Reviews“ etabliert, in denen eine

ganzheitliche Betrachtung der Regionen und Bereiche hinsichtlich der Business Performance und Transformation erfolgt. Resultierend daraus werden Maßnahmen definiert.

- In die bestehenden Governance-Strukturen sind Transformations-/Change-Komponenten integriert worden, die sicherstellen, dass alle Abweichungen vom Ausführungsplan zeitnah identifiziert und, falls erforderlich, an die richtigen Stellen eskaliert werden können. So wird zum Beispiel regelmäßig eine Change-Impact-Analyse angefertigt, die die Hauptrisiken aufdeckt und Maßnahmen definiert, um diesen Risiken zu begegnen.
- Durch externe Beratung und Begleitung des Change- und Transformations-Prozesses, vor allem in den Bereichen People & Culture und Subscription, soll sichergestellt werden, dass das Change-/Transformations-Management und die Ausführung der Pläne den hohen Qualitätsansprüchen der Software AG genügen.

Da die Unternehmenskultur und deren Adaption an die Neuausrichtung kritisch für den Erfolg der Transformation ist, wird besonders viel Augenmerk auf folgende Maßnahmen gelegt: Mitarbeiter werden aktiv in den Change-Prozess einbezogen, ausgebildet, Talente gefördert, es wird zielgruppengerecht kommuniziert, es werden Feedback-Runden und Round Tables durchgeführt, Mitarbeiterbefragungen aufgesetzt und Verhaltensweisen identifiziert, die den Change-Prozess behindern können, um diese zu adressieren. Dies wird auch durch eine firmenweite Simplifizierungs-Initiative unterstützt, in welcher die Prozesse angepasst werden, um die Transformation schnell und direkt für jeden Mitarbeiter greifbar zu machen.

In den ersten Jahren der Implementierung wird das Risiko mit Rot (Vj. Rot) bewertet. Die Chancen der strategischen Neuausrichtung überwiegen dieses Risiko jedoch bei Weitem.

Leistungswirtschaftliche Risiken und Chancen

Vertriebseffizienz sowie Vertriebsrisiken und Chancen

Die Komplexität der Software AG-Produkte einerseits sowie die Komplexität der Anforderungen der Kunden andererseits erfordern einen versierten, in hohem Maße spezialisierten Vertrieb und führen zu relativ langen Verkaufszyklen. Die Vertriebs- und Marketingaufwendungen stiegen weiter an und lagen im Geschäftsjahr 2019 mit 108 Prozent des Lizenzumsatzes über dem Vorjahr mit 98 Prozent. Eine ineffektive Vertriebsorganisation kann eine Indikation für einen unzureichenden Vertriebsansatz oder nicht wettbewerbsfähige Produkte hinsichtlich Fähigkeiten, Preisen oder möglicher Verwendungen sein. Die geplante Umstellung auf das jährliche Subskriptions-

modell kann gegenüber dem bisher dominierenden Vertriebsmodell der zeitlich unbegrenzten Lizenzen dazu führen, dass Kunden die Verträge schneller kündigen, falls die Produkte die Kundenwünsche nicht vollumfänglich erfüllen. Die Vertriebseffizienz kann durch Erhöhung des durchschnittlichen Vertragsvolumens und eine verbesserte Skalierbarkeit erreicht werden. Hierfür ist eine Fokussierung des Vertriebs auf große strategische Kunden entscheidend. Dies erhöht jedoch die Abhängigkeit des Lizenzumsatzes von einer geringeren Anzahl von großen Kundenverträgen. Das komplexe Produktportfolio mit langen Vertriebszyklen führt zu einer stärkeren Verlagerung des Jahreslizenzgeschäftes in das vierte Quartal. Bei zu geringen durchschnittlichen Vertragsvolumen der direkten Vertriebsorganisation mit voller Unterstützung der administrativen Bereiche Recht und Finanzen bei gleichzeitig zu geringem Einsatz von Standardverträgen und Prozessen reduzieren sich die Vertriebseffizienz und Rentabilität. In kleineren Landesorganisationen gibt es zum Teil zu wenige Technologieberater (Pre-Sales-Mitarbeiter) und Kompetenzen, um eine technologische Beratung der Kunden hinsichtlich der gesamten Plattform zu ermöglichen. Aufgrund des implementierten Customer-first-Prinzips werden selbst bei kleineren Vertragsvolumen noch zu wenig Standardverträge verwendet.

Mittels folgender Maßnahmen beabsichtigt die Software AG, die Vertriebseffizienz in Zukunft kontinuierlich zu steigern und damit das Wachstum des DBP-Auftragsvolumens zu beschleunigen:

- Beschleunigte Weiterführung des Übergangs zu wiederkehrenden Lizenzierungsmodellen, wie Subskription und nutzungsbasierten Lizenzen, in allen Produktlinien mit verbesserter Skalierbarkeit und Planungstreue
- Reduktion der Komplexität der Produktangebote und der Preisgestaltung durch Vereinfachung der Produkt-Bundles
- Einführung verbesserter Vertriebsmethoden und Ausbau des Erfolgsmanagements
- Implementation des Land-and-Expand-Vertriebsansatzes zur Reduktion des Vertriebsaufwands
- Einführung einer Customer-Success-Manager-Organisation im Jahr 2020
- Reorganisation der Vertriebsorganisation auch durch die neue Funktion des Chief Operating Officers (COO)
- Verstärkte Nutzung von Standardverträgen bei kleineren Kundenverträgen
- Erhöhte Fokussierung auf das Pipeline-Management

- Stärkere Kundensegmentierung und Einführung eindeutigerer Definitionen des Neukundenbereichs (Whitespace) für den indirekten Vertrieb

Aufgrund der weiterhin hohen Bedeutung der Themen rund um die Vertriebseffizienz ist das Risikosignal der Risikobewertung gegenüber dem Vorjahr mit rot unverändert. Diese Einschätzung wurde auch im Projekt zur strategischen Neuausrichtung bestätigt. Im Helix-Projekt wurden außerdem die besonderen Chancen für die Software AG deutlich, die sich aus einem fokussierten und strukturierten Marktangang und einer optimierten Vertriebsstringenz ergeben. Der Produktfokus und das entsprechende Enablement der Vertriebsmitarbeiter in den Regionen einerseits und die neu etablierte Performance-Matrix andererseits beinhalten erhebliche Chancen für die Vertrieboptimierung und damit auch für den Vertriebs Erfolg.

Risiken und Chancen aus dem Partnergeschäft

Die Wachstumsstrategie der Software AG beruht auch auf der Erweiterung des Partnerökosystems, um die vertikale und geografische Marktabdeckung zu steigern. Durch die Entwicklung von Lösungen und Anwendungen auf Basis der DBP sowie die Implementierung eigener Software durch Partner der Software AG kann sich das Wachstum beschleunigen. Das mögliche Risiko einer ineffektiven Partnerauswahl könnte zu einer unzureichenden Entwicklung des Partnerökosystems beim Vertrieb führen und damit die Erschließung neuer Marktsegmente sowie die Marktrelevanz und Technologieakzeptanz der Software AG negativ beeinflussen. Die gegenwärtige Zusammenarbeit mit global agierenden Systemintegratoren wie Wipro, Tata Consulting Services, Capgemini usw. ist noch stark auf Vertriebszusammenarbeit ausgerichtet. Ab 2020 soll die Zusammenarbeit weiter in Richtung eigenständigen Vertrieb durch die Partner entwickelt werden. Dieser neue Partnervertriebsansatz ist noch nicht ausreichend in der Praxis erprobt und birgt daher noch zukünftige Risiken. Der Mangel an geschulten Consultants bei Systemintegratoren hinsichtlich der Software AG-Produkte könnte zu Engpässen bei Beratungsdienstleistungen führen. Bei partnerverursachten Projektproblemen und -verzögerungen könnten sich Garantieansprüche der Kunden ergeben, könnte das Image der Software AG leiden und die Kundenzufriedenheit negativ beeinflusst werden. Unzureichendes Produkt-Know-how bei den Partnern kann die Wahrnehmung am Markt schwächen und den Vertriebs Erfolg gefährden. Das Partnerökosystem ist noch nicht in ausreichendem Maße auf das Neukundengeschäft fokussiert. Die Abgrenzung der Märkte nach Zuständigkeiten für den Partnervertrieb und den Direktvertrieb ist noch ausbaufähig. Daher besteht ein Risiko, dass sich Direkt- und Partnervertrieb nicht wirksam genug ergänzen. Aufgrund der noch verbesserungsfähigen Einzigartigkeit der Software AG-Produkte kann der Vertrieb über Hyper-

scaler-Plattformen, wie Microsoft Azure und Amazon Web Services, noch deutlich ausgebaut werden.

Eine unzureichende Partner-Governance könnte zu möglichen Rechts- und Reputationsrisiken für die Software AG führen sowie den Erfolg des Partnergeschäfts gefährden.

Um das Partnergeschäft auszubauen, wurden folgende Maßnahmen eingeleitet:

- Aufbau eines globalen Partnermanagement-Teams zum Ausbau der Partnerbeziehungen und zur Vernetzung auf allen Ebenen
- Etablierung von Pre-Sales-Teams für den Support der globalen Systemintegratoren in allen Pre-Sales-Aktivitäten
- Umstellung des Vertriebsvergütungsmodells zur Unterstützung der Zusammenarbeit der direkten Vertriebsorganisation mit dem Partnervertrieb
- Konsequente Entwicklung und Erweiterung eines effektiven und skalierbaren Partnerschulungs- und -qualifizierungsprogramms zur Erhöhung der Dienstleistungskapazität und Qualität
- Stärkere Verpflichtung der Softwarevertriebsorganisation, die globalen Systemintegratoren in die strategischen Großkundenbeziehungen einzubinden
- Implementierung einer eindeutigen Abgrenzung des Neukundengeschäfts (Whitespace), welches über Partner abgewickelt werden soll
- Aufbau einer vertriebskanalorientierten Partnerorganisation mit gut ausgebildeten Mitarbeitern zur Generierung von Neukundenbeziehungen zusammen mit Partnern
- Angebot von auskömmlichen, vorhersehbaren Margen zur Gewinnung von Value-added Resellern
- Entwicklung von einfacheren einzigartigen Softwarelösungen, Bundles, Use-Cases
- Vereinfachung des Preismodells der Software AG
- Implementierung von Prozessen und Systemen in allen Regionen zur Vereinfachung der Partnerbeziehungen
- Ausbau der Einzigartigkeit der Software AG-Produkte zur Erhöhung der Attraktivität für die Partnerorganisationen, insbesondere für die Hyperscaler
- Entwicklung einfacher Geschäftsmodelle für Allianzen und Vertriebspartner inklusive Umsatzverpflichtungen

- Platzierung der IoT-Plattform bei einer steigenden Anzahl von OEM-Partnern zur Erhöhung der Chance auf zukünftigen Erfolg
- Kontinuierliche Verbesserung und Weiterentwicklung der spezifischen Partner-Channel-Compliance-Instrumente, der strikten Anwendung der Standard-Partner-Power-up-Verträge sowie Schulung der Partner zum Software AG-Geschäftsmodell

Auch beim Partnergeschäft hat die strategische Neuausrichtung des Konzerns zum Ziel, die als erheblich eingeschätzten Chancen aus einem konsistenten und ganzheitlichen Aufbau eines globalen Partnerökosystems bestmöglich zu realisieren. Durch die Etablierung der neuen Performance-Matrix und die Fokussierung auf die vielversprechendsten Partnerschaftsmodelle in den verschiedenen Produktgruppen darf davon ausgegangen werden, dass ein mittelfristiges Umsatzwachstum mit dem Partnerökosystem generiert werden kann.

Die Risiken aus dem Partnergeschäft wurden zum Jahresende 2019 mit dem Risikosignal gelb (Vj. grün) bewertet.

Personalrisiken und Chancen

Arbeitgeberattraktivität

Das wichtigste Kapital der Software AG sind ihre Mitarbeiter. Daher ist eine der zentralen Herausforderungen, jederzeit über eine ausreichende Anzahl von hoch qualifizierten Mitarbeitern an allen relevanten Standorten zu verfügen. Die Attraktivität als Arbeitgeber, um qualifiziertes und motiviertes Personal zu gewinnen und vor allem zu halten, ist einer der entscheidenden Erfolgsfaktoren. Die Software AG ist in einer Transformationsphase in den sehr wettbewerbsintensiven Cloud & IoT-Markt. Für diese 3 gefunden werden und die vorhandenen hoch qualifizierten Mitarbeiter den Change-Prozess motiviert unterstützen. Die Unsicherheit im Hinblick auf den künftigen Erfolg der Gesellschaft in diesen neuen Märkten könnte die Attraktivität der Software AG als Arbeitgeber sowohl bei neu zu suchenden hoch qualifizierten Mitarbeitern als auch bei den schon vorhandenen Talenten negativ beeinflussen. Darüber hinaus könnte die demografische Entwicklung in einzelnen Volkswirtschaften oder einzelnen Märkten zu einer Reduktion des Wachstumspotenzials mangels geeigneter Nachwuchskräfte führen. Im Bereich A&N kann die fortgeschrittene Altersstruktur zu einem Verlust an Kompetenzen führen.

Diesem Risiko wird durch folgende Maßnahmen begegnet:

- Mitarbeiterentwicklung und kultureller Turnaround standen 2019 und stehen auch in Zukunft weiterhin im Fokus

- Weitere Verbesserung des Arbeitgeberimages und der Attraktivität der Software AG als Arbeitgeber
- Kontinuierliche Sicherstellung marktgerechter Vergütungssysteme und Zielgehälter durch weltweites Benchmarking
- Bedarfsgerechte Weiterbildung für alle Mitarbeiter und Führungskräfte weltweit
- Umsetzung der bei Mitarbeiterbefragungen festgestellten Verbesserungsmöglichkeiten
- Kontinuierliches Monitoring der Software AG-bezogenen Aktivitäten in den Social Media
- Verstärkte Rekrutierung von Talenten im internationalen Umfeld
- Entwicklungsprogramme für hochtalentiertere Mitarbeiter und Führungskräfte von morgen
- Sicherstellung einer ausreichenden Anzahl von hoch qualifizierten jungen Mitarbeitern in allen Regionen
- Personalentwicklungsprogramme für alle Mitarbeiter weltweit
- Gezielte Maßnahmen zur Nachwuchsentwicklung im Rahmen des Generationentransfers des Programms Adabas & Natural 2050+
- Optimierung der Allokation der Mitarbeiter auf High- und Low-Cost-Standorte

Insgesamt geht die Software AG davon aus, dass die getroffenen Maßnahmen eine gute Basis für die Sicherstellung des langfristigen Erfolgs der Software AG darstellen.

Der War of Talents im IT-Sektor wird sich weiter zuspitzen; die strategische Neuausrichtung der Software AG und die im Rahmen der Helix-Strategie entworfene Employee Value Proposition (b⁵) werden dazu beitragen, die Attraktivität der Software AG als wachsendes Softwareunternehmen weiter zu steigern.

Aufgrund der eingeleiteten Maßnahmen im Hinblick auf den intensiveren Wettbewerb der Unternehmen um die besten Mitarbeiter wurden die Personalthemen zum Jahresende 2019 mit dem Risikosignal grün (Vj. grün) bewertet.

Rechtliche Risiken

Schutz der Intellectual Property (IP) Rights (IP Protection)

Dieses strategische Risiko beinhaltet im Wesentlichen die im Folgenden beschriebenen zwei Teilbereiche:

Schutz der Intellectual Property Rights von Software AG-Partnern

Da die Software AG auch Drittprodukte an ihre Kunden lizenziert, besteht die Verpflichtung, auch die an die Kunden gewährten Rechte, beispielsweise Nutzungsrechte bestimmter Kapazitäten, zu verteidigen. Unberechtigte nicht festgestellte Nutzungen durch die Kunden können zu Haftungsrisiken bezüglich entgangener Lizenzgebühren gegenüber den Softwarelieferanten führen. Um dieses Risiko zu vermindern, wurden in allen Kundenverträgen Prüfungsrechte vorgesehen, welche der Software AG die Möglichkeit einräumen, zu überwachen, inwieweit die Kunden die Produkte gemäß den vertraglichen Vereinbarungen nutzen. Alle Vertriebsverträge für Fremdsoftware werden von einer Zentralabteilung auf ungünstige Vertragskonditionen geprüft und gegebenenfalls angepasst. Darüber hinaus wurde der Einkaufsprozess weiterentwickelt und verbessert.

Patentrechtsverfahren

Die Patentrechtspraxis, mit einer vor allem in den USA großzügigen Gewährung von Softwarepatenten in Verbindung mit den Besonderheiten des US-amerikanischen Verfahrensrechts, begünstigt patentrechtliche Auseinandersetzungen. Diese Situation wird auch von Patentwertungsgesellschaften ohne eigenen Geschäftsbetrieb (Patenttrolle) genutzt, welche oft von Hedgefonds finanziert werden, um gegen Softwareunternehmen Patentrechtsverfahren anzustrengen. Davon ist auch die Software AG betroffen. Patentrechtliche Streitigkeiten in den USA bergen das Risiko hoher Aufwendungen für Verfahrenskosten zur Verteidigung gegen behauptete Ansprüche, deren Erstattung das amerikanische Prozessrecht nicht vorsieht. Dieses Risiko hat sich hinsichtlich der Patenttrolle durch eine geänderte Rechtsprechung der US-Gerichte in den letzten Jahren entschärft. Darüber hinaus haben sich große US-Softwaregesellschaften in einem LOT-Netzwerk organisiert (das LOT-Netzwerk ist eine gemeinnützige Organisation, die gegründet wurde, um die gegenseitige Lizenzierung von Patenten zu fördern und gemeinsam gegen Patenttrolle vorzugehen). Die Software AG prüft zurzeit eine Zusammenarbeit mit diesem Netzwerk zur Stärkung der eigenen Position. Das letzte Verfahren eines Patentrolls wurde im Geschäftsjahr 2019 durch Vergleich abgeschlossen. Seit diesem langjährigen Verfahren hat es in den letzten Jahren keine weiteren Angriffe durch Patenttrolle mehr gegeben. Darüber hinaus besteht auch das Risiko, von konkurrierenden Softwareunternehmen hinsichtlich Patentverletzungen verklagt zu werden. Um solchen Patentrechtsstreitigkeiten entgegenzutreten, unterhält die Gesellschaft ein Intellectual-

Property-Rights-Team. Dieses Team betreut neben anderen Aufgaben des Patentrechtsschutzes die eigenen Patentanmeldungen und koordiniert die Abwehr von Patentrechtsklagen. Ein eigenes Patentportfolio schützt am besten vor der Inanspruchnahme durch andere Marktteilnehmer, da es Möglichkeiten von Cross-Lizenzierungsabkommen bietet. Aus diesen Gründen wird die Software AG die Erweiterung ihres Patentbestands in Zukunft forcieren. Der Eintritt in Patentierungsverfahren führt jedoch auch zu Risiken. So können in einem solchen Verfahren auch intellektuelle Schutzrechte (IPs) durch Auflagen der patentgewährenden Organisationen verloren gehen. Darüber hinaus können solche Rechte durch Einbau in Open-Source-Software verloren gehen. Die Software AG ist Inhaberin einer großen Anzahl von Patenten, welche zum Schutz des Geschäfts der Gesellschaft und zur Abwehr von Patentrechtsklagen eingesetzt werden können. Außerdem können diese Patente in Zukunft auch zur Generierung zusätzlicher Lizenzerlöse beitragen.

Zur zukünftigen Abwehr von Patentrechtsklagen wurden und werden systematisch alle relevanten technischen und Marketingdokumentationen zentral gespeichert, um im Falle eines Rechtsstreits alle benötigten Unterlagen in kürzester Zeit liefern zu können. Dieses Dokumentationsverfahren wird auch bei neu akquirierten Unternehmen eingesetzt. Alle neuen Produkte werden vor Veröffentlichung auf mögliche Patentverletzungen intern geprüft. Die Mitarbeiter in der Entwicklung und im Produktmarketing werden im Umgang mit Patentschutzrechten fortgebildet. Aufgrund der implementierten Maßnahmen und Prozesse reduzierte sich das Risiko für die Software AG deutlich. Seit dem Jahr 2012 wurden keine neuen Patentklagen mehr gegen die Software AG erhoben. Inwieweit die weltweit zunehmend nationalistischen Tendenzen zukünftige Patentrechtsklagen befördern, ist zurzeit noch nicht absehbar.

Das Risiko aus dem Schutz der Intellectual Property Rights wurde zum 31. Dezember 2019, wie auch im Vorjahr, mit dem Risikosignal grün bewertet.

Informationssicherheit und Datenschutz

Als Dienstleister für Wartungsleistungen, Cloud-Services und Beratung arbeitet die Software AG mit sensiblen Kundendaten und handelt somit als Auftragsverarbeiter. Darüber hinaus administriert die Software AG auch sensible Informationen über ihr eigenes Geschäft, ihre Mitarbeiter und Kunden, potenzielle Kunden, Partner und Lieferanten in der Rolle als Verantwortlicher für diese Daten. Die Gesellschaft ist rechtlich dazu verpflichtet, diese Daten zu schützen, während die Anzahl der externen Hacker-Angriffe ständig zunimmt. Gleichzeitig erhöht die vermehrte Nutzung von Cloud-Computing die Angriffsflächen für Datenangriffe. In den Auftragsvertragsverträgen (AVV) bzw. englisch Data Processing Agreements (DPAs) mit den Kunden garantiert die Software AG,

die Datenschutzgesetze – insbesondere die Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) bzw. englisch General Data Protection Regulation (GDPR) der Europäischen Union – einzuhalten. Um den geforderten Datenschutz sicherzustellen, sind erhebliche Investitionen nötig. Im Falle von Verstößen gegen diese gesetzlichen Regelungen können bis zu 4 Prozent des Jahreskonzernumsatzes als Strafe verhängt werden. Um alle diese Sicherheitsmaßnahmen und Vorgaben zu erfüllen, sind ständig erhebliche Investitionen erforderlich.

Die Software AG begegnet diesen Risiken durch die Implementierung eines Datenschutz-Management-Systems (DPMS), in dem definierte Prozesse festgelegt sowie die Informationssicherheit und der Datenschutz sichergestellt werden können. In den AVVs werden Haftungsbeschränkungen im Falle möglicher Datenverluste festgelegt. Vollständige IT-Sicherheit kann nicht erreicht werden. Daher werden zur Risikoreduktion die Sicherheitsmaßnahmen wie folgt stetig ausgebaut:

- Kontinuierliche Messung von Risikofaktoren und Steigerung des Datensicherheits durch eine systematische Datensicherheitsstrategie
- Implementation von Früherkennungssystemen, um Hackerattacken möglichst früh erkennen zu können
- Konsequente Umsetzung der Maßnahmen eines festgelegten Notfallplans im Falle eines Hackerangriffs oder einer Systempanne
- Für das Cloud-Kundengeschäft wurde ein nach ISO 27001 zertifiziertes Information-Security-Management-System (ISMS) eingeführt
- Für die unternehmensinterne Datensicherheit wurden interne Datensicherheitsrichtlinien und Standardprozesse, ein Datensicherheitskomitee und eine IT-Sicherheitsorganisation etabliert, welche die IT-Datensicherheit ständig überwacht und die Datensicherheitsmaßnahmen sowie die Datensicherheitsrichtlinien stetig weiterentwickelt
- In den mit den Kunden abgeschlossenen AVVs werden die von der Software AG zu übernehmenden Risiken, soweit rechtlich zulässig, minimiert

Das Risiko zu Informationssicherheit und Datenschutz wurde zum 31. Dezember 2019 mit dem Risikosignal gelb (Vj. grün) bewertet.

Sonstige Rechtsrisiken

Regulatorische Risiken, Compliance-Risiken und Risiken aus Rechtsstreitigkeiten

Regulatorische und politische Änderungen, zum Beispiel Embargos, können Einfluss auf die geschäftlichen Aktivitäten der Software AG in verschiedenen nationalen Märkten haben, was den künftigen Geschäftsverlauf und auch die Ertragslage des Konzerns negativ beeinflussen könnte. Darüber hinaus könnte die Unsicherheit in regionalen Rechtsordnungen die Durchsetzung eigener Rechte (zum Beispiel gewerblicher Schutzrechte) erschweren oder behindern.

Der Software AG-Konzern ist als global agierendes Unternehmen weltweit Risiken aus Rechtsstreitigkeiten oder staatlichen und behördlichen Verfahren ausgesetzt. Es kann nicht ausgeschlossen werden, dass Rechtsstreitigkeiten und Verfahren im Ergebnis negative Auswirkungen auf die Ertragslage des Konzerns haben werden; in der Regel gilt, dass die Ertragslage des Konzerns durch Rechtsstreitigkeiten selbst dann negativ beeinflusst werden kann, wenn die Rechtsstreitigkeiten in der Hauptsache gewonnen werden, da zum Zwecke der Verteidigung gegen Anschuldigungen zum Beispiel in den USA wesentliche Rechtsanwalts- und sonstige Rechtsverteidigungskosten getragen werden müssen. Trotz sorgfältiger Risikobewertungen und vorausschauender bilanzieller Risikoversorge besteht das Risiko, dass der tatsächliche Mittelabfluss aus einer Rechtsstreitigkeit höher ist als in der Risikobewertung angenommen.

Für Informationen in Bezug auf konkrete Rechtsstreitigkeiten siehe [Angabe 36](#) im Konzernanhang und Kapitel Sonstige Rückstellungen im Anhang des Jahresabschlusses der Software AG (Einzelabschluss).

[S. 212](#)

Finanzwirtschaftliche operative Risiken

Wechselkursrisiken

Aufgrund seiner weltweiten Geschäftstätigkeit ist der Software AG-Konzern Wechselkursrisiken ausgesetzt. Die Vertriebsorganisationen der Software AG operieren in den Landeswährungen der Länder, in denen auch die Umsätze getätigt werden. Aus diesem Grund ergeben sich Währungsrisiken und -chancen für die Konzernumsatzerlöse. Siehe dazu auch die Grafik [Währungssplit 2019](#) im Kapitel Ertragslage des Konzerns des Wirtschaftsberichts.

[S. 65](#)

Auswirkungen der Wechselkursänderungen auf den Konzernumsatz im Jahr 2019:

Währungsveränderung 2019	Änderung des Fremdwährungskurses volumengewichtet 2019 vs. 2018	Auswirkungen auf den Umsatz 2019 in Mio. EUR
US Dollar, 30,6% vom Umsatz	+5,2%	+13,4
Britisches Pfund, 4,9% vom Umsatz	+1,1%	+0,5
Israelischer Schekel, 5,5% vom Umsatz	+6,8%	+3,1
Australischer Dollar, 3,5% vom Umsatz	-2,0%	-0,6
Brasilianischer Real, 2,9% vom Umsatz	-2,5%	-0,7
Kanadischer Dollar, 2,4% vom Umsatz	+3,5%	+0,7
Südafrikanischer Rand, 2,5% vom Umsatz	-5,0%	-1,2
Sonstige Fremdwährungen, 14,3% vom Umsatz	+1,0%	+1,3
Währungseffekt aus dem Gesamtumsatz	+2,0%	+16,5

Den Umsätzen in Landeswährung stehen jedoch auch Aufwendungen in gleicher Währung gegenüber. Diese natürliche Absicherungsbeziehung wird in den USA dadurch verstärkt, dass Teile von Forschung und Entwicklung sowie des globalen Marketings in den USA beheimatet sind. Darüber hinaus setzt die Software AG zur Absicherung derivative Finanzinstrumente ein und reduziert so die Auswirkungen von Wechselkursschwankungen auf das Konzernergebnis. Außerdem wurden Teile der liquiden Mittel in den USA gehalten. Die Sicherungsinstrumente des Unternehmens berücksichtigen bestehende Fremdwährungsforderungen und -verbindlichkeiten sowie erwartete Zahlungsströme. Auch in Fremdwährung erwirtschaftete Ergebnisse einzelner Konzerngesellschaften werden gegen Wertänderungen durch Wechselkursschwankungen abgesichert. Die Überwachung sämtlicher Währungskursrisiken erfolgt zentral.

Risiken aus Finanzinstrumenten

Liquiditäts- und Zahlungsstromrisiken hinsichtlich derivativer Finanzinstrumente werden dadurch ausgeschlossen, dass das Unternehmen nur bestehende Bilanzpositionen oder mit hoher Wahrscheinlichkeit eintretende Cashflows absichert. Auf Basis der am Bilanzstichtag offenen Finanzinstrumente hätte eine Erhöhung des Marktzinsniveaus um 100 Basispunkte den Konzernüberschuss 2019 um 2,0 (Vj. 1,4) Millionen Euro erhöht. Bei unveränderten Rahmenbedingungen, wie etwa gleicher Umsatzstruktur, gleichen Bilanzrelationen und ohne weitere Absicherungsgeschäfte, würde dieses Verhältnis in etwa auch für künftige Geschäftsjahre gelten. Unter den gleichen Voraussetzungen hätte eine Abwertung des Euro gegenüber dem US-Dollar um zehn Prozent zum 31. Dezember 2019 zur Folge gehabt, dass der Konzernüberschuss 2019 um 1,9 (Vj. 1,4) Millionen Euro höher gewesen wäre. Eine solche Abwertung des Euro gegenüber dem US-Dollar hätte keine Auswirkung auf die übrigen Rücklagen im Eigenkapital (Vj. Erhöhung um 2,8 Millionen Euro). Das Risiko des Ausfalls von Geschäftspartnern, mit denen die

Software AG derivative Finanzinstrumente abschließt, wird durch laufende Bonitätsüberwachung der betreffenden Banken reduziert.

Sonstige finanzielle Risiken

Die sonstigen finanziellen Risiken beziehen sich überwiegend auf das Risiko von Forderungsausfällen. Aufgrund der diversifizierten Märkte und Kundenstruktur der Software AG bestehen keine Klumpenrisiken. Durch die überwiegend hohe Bonität der Kunden sind im langjährigen Durchschnitt die Forderungsausfallrisiken eher gering. Zur Reduzierung der Auswirkungen dieses Risikos verwendet die Software AG das automatisierte Genehmigungsverfahren für Kundenverträge, den Global Deal Desk, der auf der eigenen Technologie basiert. Zur Sicherung der Zahlungsmittelbestände überwacht das Unternehmen die Bonität seiner Partnerbanken laufend und passt die Anlageentscheidungen dementsprechend an.

Gesamtaussage zur Risikosituation des Konzerns

Die konsolidierte Gesamtsicht der Risikosituation des Software AG-Konzerns stellt sich gegenüber dem Vorjahr ungünstiger dar. 2019 waren 30,8 (Vj. 54,5) Prozent der strategischen Risiken mit dem Risikosignal grün, 46,1 (Vj. 27,3) Prozent mit dem Risikosignal gelb und 23,1 (Vj. 18,2) Prozent mit dem Risikosignal rot eingestuft.

Der Vorstand der Software AG geht davon aus, dass die strategischen Risiken begrenzt und überschaubar sind. Es sind keine Risiken zu erkennen, die einzeln oder in der Gesamtbetrachtung, weder nach Höhe ihrer Auswirkung noch nach ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit, den Fortbestand des Unternehmens heute oder künftig gefährden könnten.

Risikoübersicht

	EBIT-Auswirkung für die nächsten 3 Jahre	Eintrittswahrscheinlichkeiten	Risikosignale	Zukünftige Entwicklung
Unternehmensstrategische Risiken und Chancen				
Produktinnovation und Produktportfolio	mittel	wahrscheinlich	gelb	ansteigend
Wachstum des Integrations- und API-Geschäftes	mittel	sehr wahrscheinlich	rot	ansteigend
Entwicklung des Business-Transformation-Geschäfts	gering	wahrscheinlich	grün	ansteigend
Dynamisches Wachstum des IoT- & Analytics-Geschäfts	mittel	wahrscheinlich	gelb	ansteigend
Marktrisiken und Chancen für den Produktbereich A&N	mittel	wahrscheinlich	gelb	gleichbleibend
Akquisitionen Pre-Akquisitionsphase (Auswahl)	mittel	nicht wahrscheinlich	grün	gleichbleibend
Akquisitionen Post-Akquisitionsphase (Integration)	mittel	wahrscheinlich	gelb	gleichbleibend
Strategische Neuausrichtung (Helix)	mittel	sehr wahrscheinlich	rot	gleichbleibend
Leistungswirtschaftliche Risiken und Chancen				
Vertriebseffizienz sowie Vertriebsrisiken und Chancen	mittel	sehr wahrscheinlich	rot	gleichbleibend
Risiken und Chancen aus dem Partnergeschäft	mittel	wahrscheinlich	gelb	ansteigend
Personalrisiken und Chancen				
Arbeitgeberattraktivität	gering	unwahrscheinlich	grün	gleichbleibend
Rechtliche Risiken				
Schutz der Intellectual Property Rights (IP Protection)	gering	nicht wahrscheinlich	grün	abnehmend
Informationssicherheit und Datenschutz	mittel	wahrscheinlich	gelb	ansteigend

Rating der Software AG

Aufgrund ihrer soliden Finanzstruktur und der eingesetzten Finanzierungsinstrumente ergab sich nicht die Notwendigkeit, ein externes Rating durchführen zu lassen. Demgemäß gibt es kein offizielles externes Rating der Software AG. Gleichwohl gibt es einige Anhaltspunkte für die externe Ratingeinstufung der Software AG.

Basierend auf dem Jahresabschluss zum 31. Dezember 2018 wurde die Gesellschaft, wie schon in den Vorjahren, von der Deutschen Bundesbank als notenbankfähig eingestuft. Das bedeutet, dass die kreditgebenden Banken Kreditforderungen gegenüber der Software AG als Sicherheit für die Refinanzierung bei der Deutschen Bundesbank einsetzen können.

Die Hausbanken der Software AG beurteilen die Bonität der Gesellschaft zum Jahresende 2019 im höheren Bereich des Investment Grades.