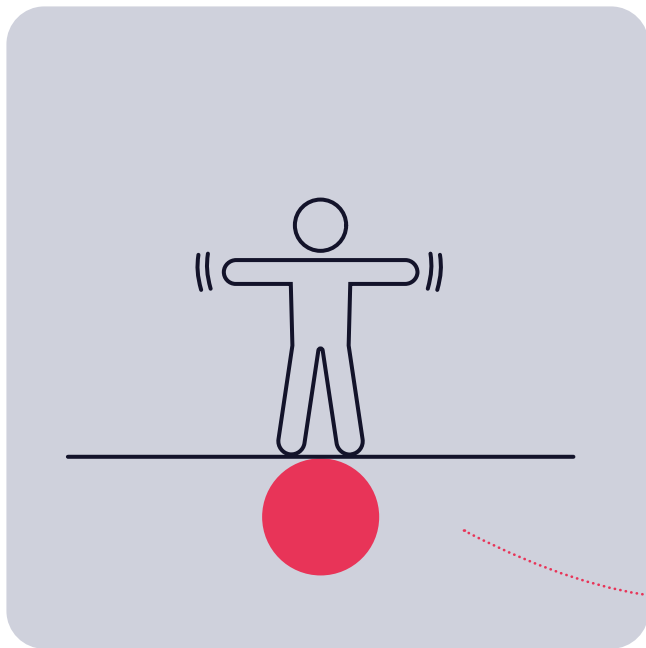


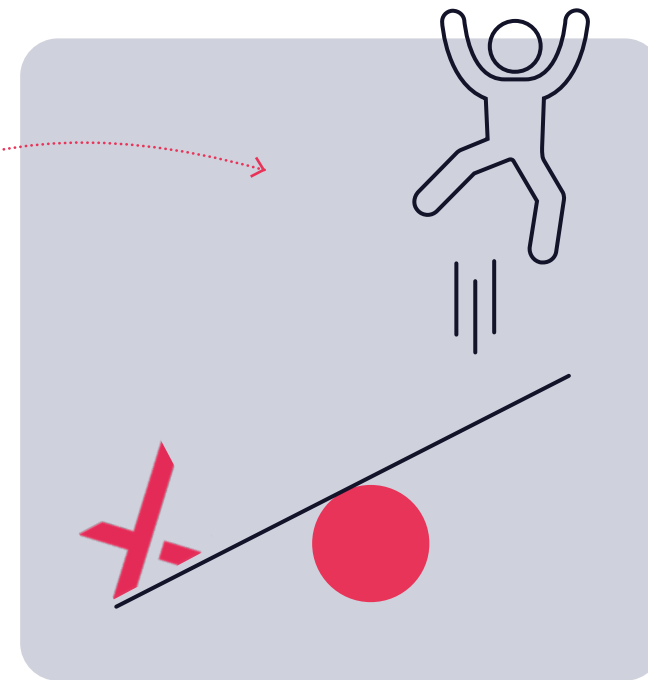
Strategy Paper

***Softwareunternehmen  
erfolgreich von EUR 1 Mio. auf  
EUR 10 Mio. EBITDA skalieren***

Wie hidden Champions zu globalen Playern werden



**Status Quo:  
Softwareunternehmen  
mit ca. 1 Mio Euro EBITDA**



Die DACH-Region ist global der zweitgrößte Softwaremarkt und die Prognose für das kommende Jahr prophezeit erneut ein überdurchschnittlich starkes Wachstum. Diese starke globale Position ist zu einem Großteil den ca. 11.000 erfolgreich profitabel wachsenden mittelständischen Softwareunternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz zu verdanken.

Diese Unternehmen sind häufig aus eigener Kraft und dem eigenen Cashflow über Jahre und Jahrzehnte hinweg zu erfolgreichen Mittelstandsunternehmen, hidden Champions und Marktführern in ihrer Branche herangewachsen. Bei Unternehmen mit Umsatzgrößen ab ca. EUR 5 Mio. und EUR 1 Mio. EBITDA kann davon ausgegangen werden, dass die UnternehmerInnen es verstanden haben, sich zum

richtigen Zeitpunkt auf die richtigen Themen zu konzentrieren. Sie haben ein Produkt entwickelt, das den Marktanforderungen entspricht, einen stabilen Kundenstamm etabliert und mindestens einen Marketing- oder Sales Kanal perfektioniert. Eine wirklich großartige Leistung.

Als Private Equity Investor mit Fokus auf den deutschsprachigen Software- und Internet-Mittelstand haben wir über die Jahre neben unseren eigens erfolgreich aufgebauten Softwareunternehmen Tausende andere Unternehmen angesehen und mit Hunderten von UnternehmerInnen gesprochen.

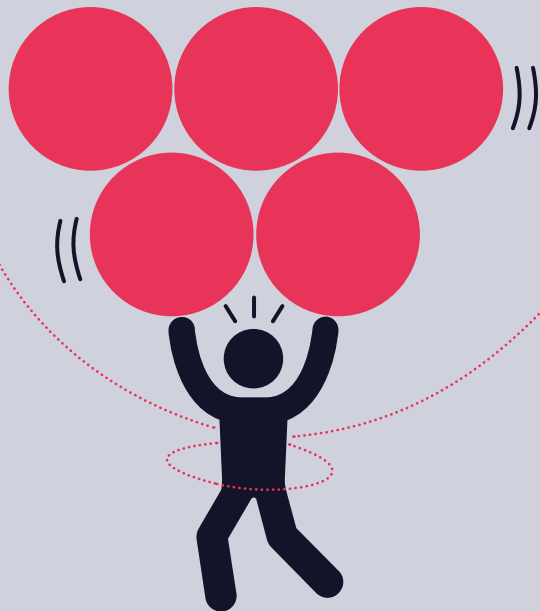
Die Herausforderungen, denen sich Softwareunternehmen für den Sprung auf die nächste Wachstumsstufe von ca. EUR 50 Mio. und EUR 10 Mio.

EBITDA stellen müssen, sind sich dabei in der Regel sehr ähnlich: Um zu skalieren, müssen vor allem die operativen Prozesse im Unternehmen professionalisiert, fehlende Expertise für die nächsten strategischen Schritte ins Unternehmen geholt und das private finanzielle Risiko der GründerInnen gemindert werden.

Dieses Strategie-Paper gibt einen Einblick in fünf Wachstumshebel, die wir in Zusammenarbeit mit unseren Portfoliounternehmen ansetzen und die bewiesenermaßen dazu geführt haben, dass deutschsprachige hidden Champions zu globalen Playern werden.

Status Quo

## Die GründerInnen als Bottleneck



Im mittelständischen Unternehmensumfeld bestehen häufig Lücken im Managementteam. Es kommt häufig vor, dass CEOs auch in der Rolle des CTOs agieren oder dass die Rolle des CFO nicht besetzt ist. Dabei ist es vor allem für das weitere Wachstum von Bedeutung, dass diese Aufgabenbereiche klar aufgeteilt und abgedeckt sind, damit die UnternehmerInnen sich im Alltag auf die strategische Ausrichtung des Unternehmens fokussieren und in Krisensituationen schnelle und eindeutige Entscheidungen für jeden Unternehmensbereich getroffen werden können.

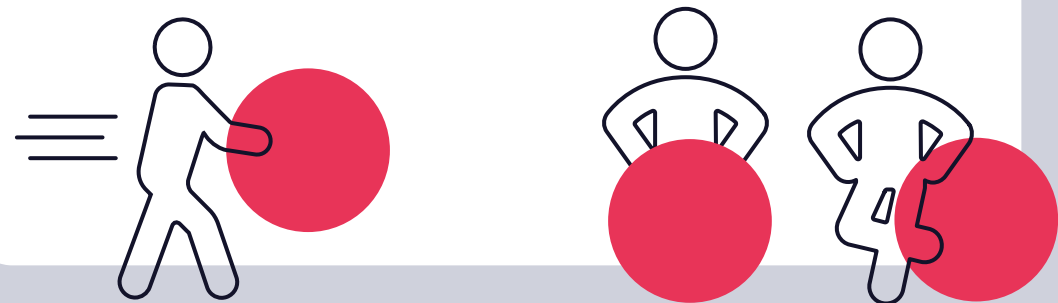
Wachstumshebel

## Ausbau des C-Level-Managements

Neben den UnternehmerInnen als EntscheiderInnen benötigt die Organisation ein erfahrenes C-Level für die unterschiedlichen Unternehmensbereiche. Die UnternehmerInnen müssen die operativen Arbeiten im Tagesgeschäft an erfahrenere Experten abgeben, sofern möglich, um sich auf strategische Themen zu konzentrieren.

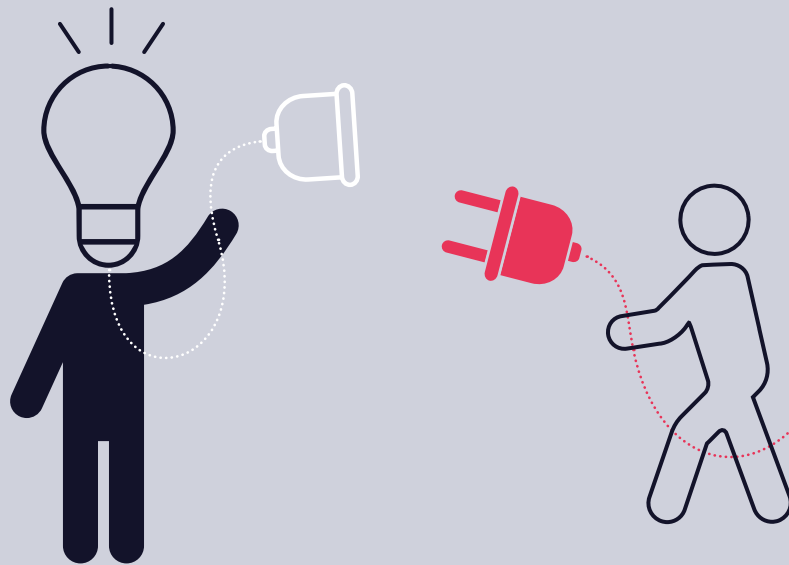
70-80% der Kosten eines Tech-Unternehmens sind Personalkosten. Insbesondere durch die aktuelle Wirtschaftslage kommen derzeit Talente auf den Markt, die lange Zeit nicht mehr verfügbar waren. Mit einem guten Talent Acquisition Team und einem starken Netzwerk können diese Talente insbesondere jetzt von den Unternehmensvisionen wachsender und profitabler Unternehmen überzeugt werden und für Schlüsselpositionen eingestellt werden.

Neben dem Ausbau des C-Level-Managements sollte sich auf die bestehenden MitarbeiterInnen fokussiert werden. Diese sind erfahrungsgemäß seit langer Zeit in den Unternehmen angestellt und haben intern weder Schulungen erhalten noch wurden sie extern in ihren Entscheidungen herausgefordert. Intern muss eine Personalkultur aufleben, die Weiterentwicklung fördert und fordert und das bestehende Team auf die anstehende Vision vorbereitet.



Status Quo

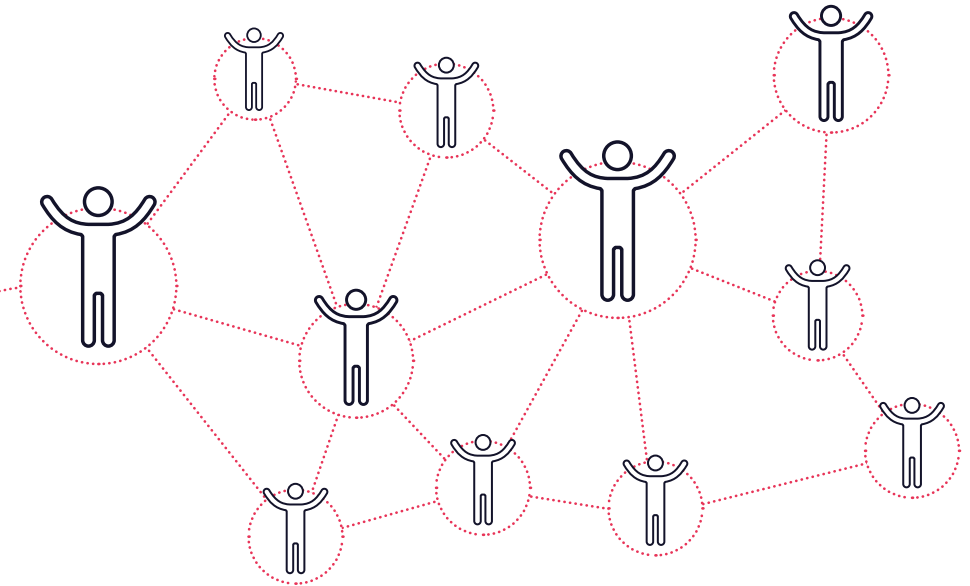
## Fehlendes Wissen zur Erreichung der nächsten Wachstumsstufe



Wir beobachten sehr häufig, dass gerade schnell gewachsene Unternehmen in ihrer Entwicklung an Wendepunkte stoßen, an denen sie Partner brauchen, die Know-how und Netzwerke mitbringen. Bis hierher wurde das Unternehmen typischerweise von den GründerInnen allein aufgebaut, die sich vieles durch intuitives Handeln und Learning by Doing erarbeitet haben. Eine neue Wachstumsstufe bringt neue, zeitgleich verlaufende Herausforderungen mit sich, wie die Optimierung der eigenen Unternehmensprozesse, dem Zukauf weiterer Unternehmen oder der Erschließung neuer Märkte. Dafür muss in kurzer Zeit viel neues Wissen in das Unternehmen fließen.

Wachstumshebel

## Aufbau eines Netzwerks mit erfahrenen Partnern



UnternehmerInnen müssen sich extern Wissen einholen. Zum Beispiel durch ein externes Netzwerk aus UnternehmerInnen und ExpertInnen, die das geplante Unternehmenswachstum durch einen aktiven Erfahrungsaustausch unterstützten. Ein weiteres Instrument ist die Einrichtung eines formellen Beirats, der dazu beiträgt, dass strategische Entscheidungen mit mehr Know-how getroffen werden. Bei unserem Portfolio achten wir darauf, dass die Besetzung des Beirats einen guten Mix aus Industrie- und Wachstumsexperten hat.

Status Quo

## Die private finanzielle Sicherheit der GründerInnen liegt im Unternehmen



Eine große Hürde für UnternehmerInnen bei der Umsetzung der ambitionierten Wachstumsstrategie ist die persönliche finanzielle Verflechtung mit dem Erfolg des Unternehmens. Das eigens aufgebaute persönliche Finanzvermögen befindet sich im Unternehmen und konnte bis dato nicht realisiert werden, was die Bereitschaft, unternehmerische Entscheidungen, die mit einem gewissen Maß an Risiko einhergehen, selbstbewusst zu treffen, behindert.

Wachstumshebel

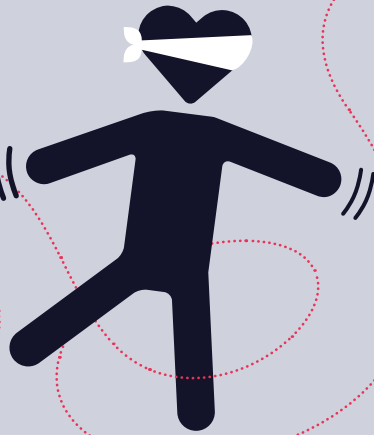
## Finanzielle Absicherung der GründerInnen durch die Realisierung von Unternehmensanteilen



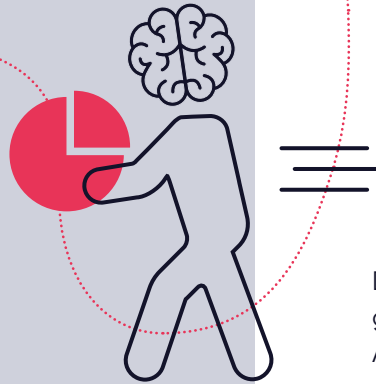
Als Private Equity Fonds können wir dieses persönliche Risiko für UnternehmerInnen reduzieren. Indem wir eine Unternehmensmehrheit übernehmen und den UnternehmerInnen je nach Unternehmensbewertung zwischen EUR 10–60 Millionen auszahlen, eröffnen wir nicht nur die Möglichkeit, einen neuen Partner an Bord zu holen, sondern auch das persönliche Risiko zu senken. Das heißt, die UnternehmerInnen können privat vorsorgen und gleichzeitig noch am zukünftigen Unternehmenserfolg teilhaben.

Status Quo

## Ad-hoc Entscheidungen nach Bauchgefühl



Geschäftsprozesse und Reporting bilden das Rückgrat des Unternehmens und die Basis für weitere Wertschöpfungsinitiativen. Viele Unternehmen sind bei ihrer Gründung meist "schlank" aufgestellt, weshalb der Aufbau von Strukturen und Prozessen oft nicht ausreichend fokussiert und später auch nicht nachgeholt wird. Als Resultat werden zum Beispiel Entscheidungen, die die Einführung neuer Produkte oder die Finanz- und Ertragslage betreffen, oft ad hoc oder basierend auf Erfahrungswerten getroffen. Verbesserung der Berichtsstrukturen und des Informationsflusses sowie die Professionalisierung des Personal- und Kapitalmanagements sind jedoch von wesentlicher Bedeutung für die weitere Entwicklung.



Wachstumshebel

## Entscheidungen basierend auf Daten und Fakten.

Der Aufbau fester Geschäfts- und Reportingprozesse muss erfolgen. Insbesondere die Einstellung eines erfahrenen CFO ist für die Aufbereitung einer Datengrundlage zum Treffen zukünftiger Entscheidungen zumeist sofort notwendig.

Das Bewusstsein für die Komplexität der anstehenden Skalierung darf von den UnternehmerInnen nicht unterschätzt werden. Die Erschließung neuer Märkte oder das Skalieren eines Teams von 50 auf 150 MitarbeiterInnen erfordern durchdachte Maßnahmen, die sich nicht pauschal von vergangenen ähnlichen Maßnahmen ableiten lassen.

Es bedarf einer durchdachten fundierten Strategie für das organische Wachstum oder die Internationalisierung. Die Businessmodel relevanten Unternehmensziele müssen in messbaren KPI geplant und unternehmensweit kommuniziert werden. Das Management muss sowie alle MitarbeiterInnen müssen sich daran orientieren.

Gängige Operations-Maßnahmen wie das Überprüfen und ggf. erneuern alter technologischer Produktlösungen, eine potenzielle Preiserhöhung oder Produktstrukturierung sowie das konsequente Angehen der Churn-Reduktion sind häufig notwendige Hebel.

## Use Case

## Marbis: Mit Add-ons zum Weltmarktführer

2021 erwirbt FLEX Capital den Mehrheitsanteil an Nitrado, Anbieter für Game Hosting und Serversoftware. Seither ist das Unternehmen durch den Zukauf zweier US-Konkurrenten zum global führenden Anbieter geworden und kann durchschnittliche Wachstumsraten von rund 60% und einer signifikanten Steigerung des EBITDA nachweisen. Unterstützend hat FLEX Capital insbesondere im Aufbau des Managementteams und der Unterstützung bei der Rekrutierung von Führungskräften in Schlüsselpositionen geleistet. Den Ausbau der globalen Präsenz begleitet, einen Beirat aufgesetzt und neue Marketingaktivitäten initiiert.

— Durchschnittliche jährliche Wachstumsrate von rund **60%** seit 2018

— Steigerung des EBITDA um **190%**

— **Zukauf zweier Marktführer** im Bereich Game-Hosting (APEX & MCPProHosting)

**„FLEX Capital ist ein starker Partner, der uns durch seine vielfältigen unternehmerischen Erfahrungen unterstützt. Was wir bereits im 1. Jahr gemeinsam erreicht haben, ist phänomenal. Durch die beiden Akquisitionen haben wir unsere globale Marktführerschaft weiter ausgebaut.“**



**Marcel Bösendörfer,**  
CEO von Nitrado

Status Quo

## Es fehlt eine realistische Strategie



Das Unternehmen ist bisher mehr oder weniger organisch gewachsen. Es fehlt eine klare Vision für die UnternehmerInnen und die Mitarbeiter. Den GründerInnen fehlt es an Zeit, Erfahrung, Wissen, Risikobereitschaft und einer aussagekräftigen Datenbasis, um die Zukunft des Unternehmens realistisch zu planen.

## Strukturiert die nächsten großen Meilensteine erreichen

Als Private Equity Investor sehen wir unser Investment in ein Unternehmen als Partnerschaft mit den UnternehmerInnen. Durch unsere unternehmerische Erfahrung sind wir gerade für den Software-Mittelstand ein Partner, der mit relevanter Erfahrung, einem großen Netzwerk und einem operativen Expertenteam unterstützen und wichtige Meilensteine voranbringen kann. Gemeinsam kann in diesem Set-up eine realistische Strategie definiert werden, die auf fundierten Daten- und Erfahrungspunkten basiert.

Wir helfen unseren Portfoliounternehmen, das Management und das Team schnell weiter aufzubauen und zu professionalisieren. Ziel ist es, dass auch das Management von unseren Erfahrungen lernen kann und weiterwächst. Dabei profitieren die Unternehmen auch von unserem eigenen UnternehmerInnen- und Portfolionetzwerk. Zusätzlich zu unserem Netzwerk sendet die Präsenz eines neuen, engagierten Investors ein starkes Signal an den Markt, das Talente für das Unternehmen anzieht und damit neue Chancen öffnet.



## Egoditor: Churn behoben und Exit

2019 investierte FLEX Capital in Egoditor, einem Anbieter dynamischer QR-Codes und Marketing Campaign-Analytics-Lösungen. In rund 2 Jahren hat FLEX zusammen mit den Gründern Egoditor von einem Hidden Champion aus Bielefeld zu einem globalen Marktführer für QR-Software entwickelt. Durch eine Verbesserung der Kundenabwanderungsrate um mehr als 50%, dem Ausbau des Managementteams zur Entlastung der Geschäftsführung, der Akquisition eines direkten Wettbewerbers und der Entwicklung umfassender Systeme und Steuerungselemente zur Stärkung der Unternehmensführung und Berichterstattung konnten Umsatzsteigerungen von 250%, Steigerungen des EBITDA um 340% erzielt werden.

- Umsatzsteigerung um **250%**
- Steigerung des EBITDA um **340%**
- Verbesserung der Kundenabwanderungsrate um mehr als **50%**

**„Wir sind stolz darauf, was wir bei Egoditor gemeinsam mit FLEX Capital erreicht haben. FLEX hat uns von Tag 1 an mit einem breiten Netzwerk und unternehmerischer Expertise beim rasanten Wachstum der Firma unterstützt. Wir sind dankbar dafür, diesen Weg gewählt zu haben.“**



**Nils Engelking & Nils Drescher,**  
Gründer & Co-CEOs von Egoditor



**Peter Waleczek**  
Managing Partner

p.waleczek@flex.capital

---

**www.flex.capital**

---

### **Über FLEX Capital**

FLEX Capital ist ein Private Equity Fonds, der von erfolgreichen Serienunternehmern gegründet wurde und in profitable und wachsende Unternehmen aus dem deutschen Internet- und Software-Mittelstand investiert. Hinter FLEX Capital stehen die sechs Unternehmer Christoph Jost, Peter Waleczek, Andreas Etten, Jan Becker, Felix Haas und Dr. Robert Wuttke, die zahlreiche Unternehmen selbst gegründet und mehr als 140 Tech-Investments getätigt haben. Aktuell umfasst das FLEX Portfolio 13 deutsche Mittelstand-Pioniere über fünf Unternehmensplattformen.

