

# *Strategien zur Portfolio-Wertsteigerung: Der FLEX Capital-Ansatz*



**Peter Waleczek**  
Managing Partner



**Peter Kautz**  
Director Portfolio

## Inhalt

Einleitung	3
Die Evolution der Wertsteigerung in der Private-Equity-Branche	3
Eine neue operative Wertsteigerung: Unsere Methodik	4
Unternehmerische Expertise und Strukturelle Innovation: Unser Alleinstellungsmerkmal	4
Wertsteigerung in der Praxis	5
Kernbereiche der FLEX Wertsteigerungsstrategie	5
Auzbalancieren von Kurzfristigen Zielen und langfristigen Visionen	7
Die Bewahrung der Kern-DNA: Unsere Philosophie	7
Trends und Vorsicht: Unser Ansatz in Portfoliounternehmen	8

## Einleitung

In diesem Whitepaper stellen Peter Waleczek, Managing Partner, und Peter Kautz, Portfolio Director bei FLEX Capital, die strategischen und unternehmerischen Ansätze zur Wertsteigerung („Value Creation“) mittelständischer Software- und Internetunternehmen im DACH-Raum vor.

Sie gewähren Einblicke in FLEX Capitals strategische Wertsteigerungsansätze und in die operative Zusammenarbeit mit ihren Portfoliounternehmen. Dabei diskutieren sie unter anderem Themen, wie und ob die essenzielle Kern-DNA der Unternehmen beeinflusst wird und welche langfristigen Strategien zur operativen Unterstützung angewandt werden, um eine nachhaltige Entwicklung zu sichern.

## Die Evolution der Wertsteigerung in der Private-Equity-Branche

**Peter Waleczek:** Die Frühphase der Private-Equity-Branche zeichnete sich durch eine eher passive Form der Wertgenerierung aus. Primär basierte diese auf dem Einsatz von Finanzinstrumenten, insbesondere Krediten – eine Methode, die zwar einfach, aber äußerst effektiv war, um attraktive Renditen für Investoren zu erzielen. Mit der Zeit jedoch kam es zu einem signifikanten Paradigmenwechsel. Es reichte nicht mehr aus, sich lediglich auf finanzielle Hebelwirkungen zu verlassen. Vielmehr verlagerte sich der Schwerpunkt auf strategische Add-on-Akquisitionen, um Unternehmensgruppen zu formen. Dieser Ansatz zielte darauf ab, die Größe und somit den Marktwert der Unternehmen substantziell zu erhöhen.

In unserer Branche erfolgt die Unternehmensbewertung üblicherweise nach dem EBITDA-Multiplikator, basierend auf einem Vielfachen des EBITDA. Das Erreichen bestimmter Größenschwellen, wie beispielsweise eine Steigerung des EBITDA von unter 5 Millionen EUR auf über 10 Millionen EUR, kann den Multiplikator beim Verkauf erheblich steigern – von 10x auf 15x. Dies illustriert nicht nur eine signifikante Wertsteigerung, sondern auch die Abkehr von rein finanzgetriebenen zu

umfassenden, auf Wachstum und strategische Entwicklung fokussierten Ansätzen. Der Aufbau von Unternehmensgruppen bringt allerdings eine erhöhte Komplexität mit sich und erfordert daher einen integrierten und innovativen Ansatz.

## Eine neue operative Wertsteigerung: Unsere Methodik

**Peter Waleczek:** Unser Ansatz zur operativen Wertsteigerung richtet sich speziell an kleinere, entwicklungsfähige Unternehmen. In einem zunehmend kompetitiven Marktumfeld sind der strukturierte Aufbau und die Professionalisierung ihrer Betriebsstrukturen entscheidend. Durch unsere Strategie der aktiven Wertsteigerung streben wir danach, das Wachstum durch die Optimierung von Geschäftsprozessen und die Gewinnung neuer Kunden zu beschleunigen. Parallel dazu liegt unser Fokus auf der Steigerung von Effizienz und Profitabilität. Diese gezielten Maßnahmen sind fundamental, um signifikant zur Erhöhung der Unternehmensbewertung beizutragen.

## Unternehmerische Expertise und Strukturelle Innovation: Unser Alleinstellungsmerkmal

**Peter Kautz:** GründerInnen und GeschäftsführerInnen stehen oft vor großen Herausforderungen, vor allem im dynamischen Softwarebereich. Aus eigener Erfahrung weiß ich, wie wichtig eine Balance zwischen strategischer Planung und operativer Umsetzung ist. Als Private Equity Investoren bei FLEX bringen wir enormen Mehrwert, indem wir kritische Themen identifizieren, priorisieren und in der Umsetzung unterstützen – Aufgaben, die viele Geschäftsleitungen allein schwer bewältigen können. Unsere unternehmerische Prägung hilft uns, aktiv und gezielt zu unterstützen.

**Peter Waleczek:** Unser Antrieb bei FLEX basiert auf unserer eigenen unternehmerischen Erfahrung. Viele von uns haben direkt in Unternehmen gearbeitet und verstehen die Herausforderungen aus erster Hand. Das unterscheidet uns: Während viele Fonds in Deutschland aufgrund von den regulatorischen Anforderungen passiv bzw. beratend tätig sein müssen, ermöglicht uns die gewerbliche Struktur, aktiv in die operative Entwicklung einzugreifen. Das ist unser Alleinstellungsmerkmal – wir sind nicht nur Investoren, sondern auch aktive Partner für unsere Portfoliounternehmen.

## Wertsteigerung in der Praxis

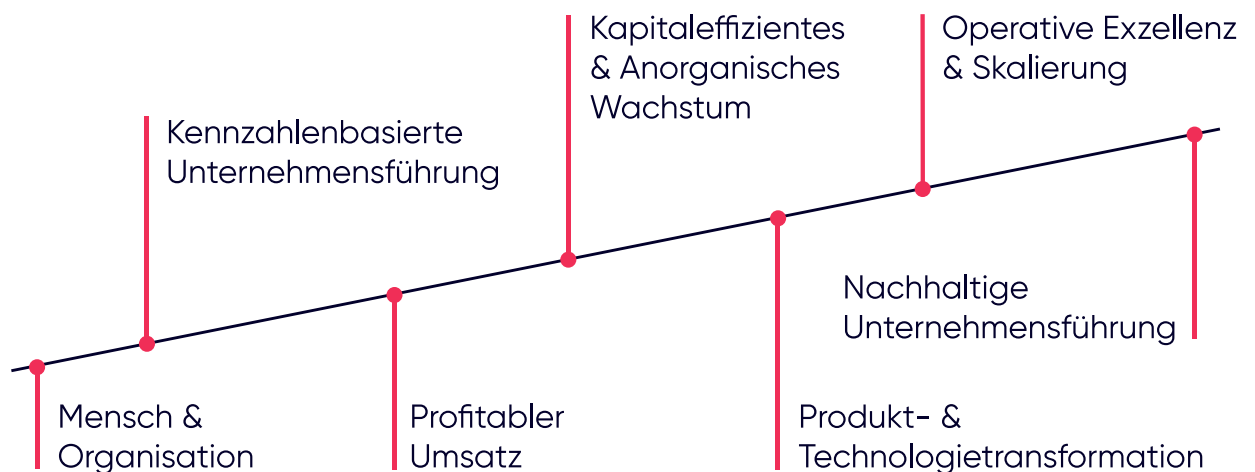
**Peter Kautz:** Bei unserem Wertsteigerungsansatz geht es nicht um ideale konzeptionelle Modelle, sondern um echte unternehmerische Herausforderungen. Wir wissen, dass die Praxis oft Kompromisse und schwierige Entscheidungen erfordert. Unser Ziel im Wertsteigerungsteam ist es, unseren Portfoliounternehmen praktisch und strategisch zur Seite zu stehen. Wir konzentrieren uns darauf, die richtigen Führungskräfte zu identifizieren und zu stärken sowie ein klares organisatorisches Gerüst zu etablieren. Ein weiterer entscheidender Punkt ist die Datennutzung: Wir setzen auf messbare Kennzahlen, um Fortschritte zu verfolgen und fundierte Entscheidungen zu treffen. Diese Kombination aus menschlicher Expertise und datengetriebener Analyse bildet das Herzstück unserer Wertsteigerungsstrategie.

**Peter Waleczek:** Ergänzend zu Peters Ausführungen manifestiert sich unsere Wertschöpfung im Organigramm von FLEX Capital, insbesondere durch die People-, Finance- und Data Analytics-Teams. Diese Teams spiegeln unsere Prioritäten wider und sind entscheidend für unseren Erfolg. Wir entwickeln unser Wertsteigerungsteam dennoch iterativ, identifizieren fortlaufend relevante Themenfelder und bauen unsere Kapazitäten gezielt aus. Dabei bleiben wir agil und hinterfragen unseren Ansatz kontinuierlich, um ihn an die verschiedenen Marktphasen anzupassen, sei es in Zeiten, die Wachstum durch Akquisitionen oder Effizienzsteigerungen fordern oder wenn organisches Wachstum im Vordergrund steht.

## Kernbereiche der FLEX Wertsteigerungsstrategie

**Peter Waleczek:** Die Identifizierung und Priorisierung von Themen sind zentral in unseren Investitionsentscheidungen. Es geht darum, das operative Potenzial und die Risiken eines Unternehmens realistisch zu bewerten. Können wir entlang der von uns definierten Kernbereiche tatsächlich einen Mehrwert generieren? Das ist entscheidend für die Entwicklung unseres Wertsteigerungsplans, der schon während der Due Diligence beginnt und über die ersten 100 Tage hinausgeht.

**Peter Kautz:** Während der ersten 100 Tage und darüber hinaus führen wir regelmäßige und tiefgehende Gespräche mit der Geschäftsleitung, um gezielt zu bestimmen, welche spezifischen Herausforderungen adressiert und welche strategischen Schritte als nächstes unternommen werden sollen. Dies beinhaltet oft eine detaillierte Analyse basierend auf Zahlen, Daten und Fakten, um bestimmte Geschäftsfunktionen zu verbessern. Ein kritischer Punkt dabei ist die Preisgestaltung, bei der wir prüfen, ob das Preisniveau sowohl für Neukunden als auch für Bestandskunden angemessen ist. Ganz einfach gesprochen, zielen Pricing Entscheidungen immer auf einer Verbesserung des Preis-Mengengerüsts einer Firma ab. Die Elastizitäten und Abhängigkeiten von Preis und verkaufter Menge versuchen wir bestmöglich zu verstehen und dann zu optimieren. Zudem betrachten wir umfassendere Fragestellungen wie die zukunftsorientierte Weiterentwicklung unserer Softwareprodukte oder die erfolgreiche operative Skalierung der Geschäfte. Ein weiteres zentrales Anliegen ist die Schaffung von Nachhaltigkeit, die sowohl den betrieblichen Erfolg als auch die Übereinstimmung mit ESG-Kriterien umfasst. Dies steht im Einklang mit unseren Geschäftszielen und ermöglicht uns, tiefgreifende und wertvolle Veränderungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu initiieren und umzusetzen. Hier geht es zu unseren sieben Wertsteigerungshebeln und Case Studies.



Weitere Informationen und Fallstudien sind auf unserer Webseite verfügbar:  
<https://www.flex.capital/wertsteigerungsansatz/>

## Auzbalancieren von Kurzfristigen Zielen und langfristigen Visionen

**Peter Kautz:** Bei FLEX Capital lösen wir das zeitliche Dilemma, indem wir jede Entscheidung treffen, als würden wir das Unternehmen für eine langfristig erfolgreiche Zukunft formen. Auch als Eigentümer auf Zeit fokussieren wir auf nachhaltiges Wachstum, um sicherzustellen, dass zukünftige Eigentümer die Richtung verstehen und als attraktiv einschätzen. Wir bewerten kontinuierlich, welche Themen sofort angegangen werden sollen und welche wir detaillierter analysieren müssen, um nachhaltige Effekte zu erzielen. So sichern wir nicht nur den aktuellen Erfolg, sondern auch die zukünftige Attraktivität der Unternehmen. Dabei sind wir uns bewusst, dass sich Exits ergeben können oder auch nicht, und dass Marktlagen sowie Situationen sich ändern. Es wäre daher kurz- oder langfristig ein Fehler, Maßnahmen zu unterlassen, die inhaltlich für das Unternehmen sinnvoll sind.

## Die Bewahrung der Kern-DNA: Unsere Philosophie

**Peter Kautz:** Unser kreatives Team, mich eingeschlossen, steht ständig vor der Herausforderung, das ‚Was wäre wenn‘-Potenzial zu erkunden. Diese Initialzündung für Ideen ist fundamental, erfordert jedoch Disziplin und einen strukturierten Ansatz. Wichtig ist dabei, die Mission und Vision des Unternehmens nicht aus den Augen zu verlieren. Wir führen tiefgehende Gespräche mit Teammitgliedern aus allen Ebenen, um sicherzustellen, dass neue Ideen die Erfolgsfaktoren der Vergangenheit nicht gefährden. Menschen und Daten leiten uns, um sicherzustellen, dass unsere Innovationen mit der Unternehmensgeschichte und -zukunft harmonieren. Wir verfolgen Möglichkeiten mit einem kritischen Auge, evaluieren und validieren sie sorgfältig, um sicherzustellen, dass sie nicht nur innovativ, sondern auch authentisch und umsetzbar sind.

## Trends und Vorsicht: Unser Ansatz in Portfoliounternehmen

### **Peter Waleczek:**

In unserem Private-Equity-Ansatz sind wir vorsichtiger als im Venture-Capital-Sektor. Wir identifizieren Chancen durch die Ansoff-Matrix, optimieren bestehende Angebote und erkunden vorsichtig neue Marktsegmente ohne das Kernrisiko eines kompletten Branchenwechsels. Von dort aus wagen wir es vorsichtig, vielleicht einen neuen Service im selben Markt zu testen oder mit demselben Produkt oder Service in ein leicht anderes Marktsegment einzutreten. Beides gleichzeitig zu verändern, also einen neuen Service in einen neuen Markt einzuführen, davor scheuen wir zurück. Wir meiden klar das Marktrisiko. Es gibt aggressivere Fonds, aber wir halten uns da zurück, denn es kann funktionieren, aber es kann auch scheitern. Bei technologischen Trends sind wir selektiv, aber aufgeschlossen.

Wir erkennen das Potenzial von KI und anderen fortschrittlichen Technologien, die effizientere Softwareentwicklung ermöglichen, wie etwa Tools à la CoPilot. Hier sind wir bereit, innovativ zu sein und investieren gezielt in Bereiche, die nachweislich Wachstum und Verbesserungen versprechen.





**Peter Kautz**  
Director Portfolio

Peter bringt über fünfzehn Jahre Führungserfahrung in der Skalierung und Transformation namhafter Unternehmen mit. Nach seiner Zeit bei Siemens und McKinsey hat er als Managing Director bei Statista maßgeblich die Ausweitung des Produktportfolios, den Markenauftritt und die globale Expansion unternehmerisch vorangetrieben. Mit der Gründung und dem Aufbau des Unternehmens mymoria zu dem führenden digitalen Bestattungshaus im deutschsprachigen Raum verfügt er außerdem über operative Gründungserfahrung, die in der Zusammenarbeit mit unseren Portfoliounternehmen so wichtig ist.

[zum Profil →](#)



**Peter Waleczek**  
Managing Partner

Peter ist Gründer und Managing Partner von FLEX Capital. Nach eigenen Gründungen begleitete er als Strategieberater bei McKinsey zahlreiche Unternehmen in Strategie-, Organisations- und Digitalisierungsprojekten. Seine Expertise bei FLEX liegt vor allem in der Strategieentwicklung, Wertsteigerungsmaßnahmen und anorganischem Wachstum. Darüber hinaus treibt er kontinuierlich unseren ESG-Ansatz voran.

[zum Profil →](#)



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.

Der Anfang 2023 verkündete zweite Fonds in Höhe von 300 Millionen Euro enthält erstmalig eine gewerbliche Struktur, die es FLEX Capital ermöglicht, Portfoliounternehmen mit einem eigens aufgebauten 30-köpfigen Expertenteam operativ zu unterstützen, wodurch sich der Investor von vielen anderen Private Equity Fonds unterscheidet. Aktuell umfasst das FLEX Portfolio sieben Unternehmensplattformen.

Weitere Informationen finden Sie unter [www.flex.capital](http://www.flex.capital)