



Von der Gründungsidee bis zum Verkauf eines erfolgreichen kleinen mittelständigen Unternehmens. Palas® GmbH

Teil 1) Von der Gründung im Jahr 1983 bis zur Planung des
Generationswechsels im Jahr 2007. (03.02.2021)

Teil 2) Von der Planung des Generationswechsels bis zum
erfolgreichen Verkauf des Unternehmens im Dez. 2018.

Dipl.-Ing.(FH) Leander Mölter
Gründer der Palas® GmbH im Sept. 1983 und 35 Jahre Geschäftsführer bis
zum Verkauf der Palas® GmbH im Dez. 2018

Inhalt von Teil 1



1. Firmenidee: Zeitpunkt, Unternehmenskonzept
2. Fördergelder/Finanzen: Verlorene Zuschüsse, Darlehen, Banken
3. **Networking**: VDI, DIN, CEN, ISO, Institute, Berater, etc.
4. **Kooperationen** mit Firmen, Forschungsinstitute und Universitäten
5. Innovationsprozess
6. Marketing: Patente, Warenzeichen, Seminare, Palas[®]-News, Fachaufsätze, Wettbewerbe, Nachwuchsförderung

Inhalt Teil 2



1. Kurze Inhaltsangabe zum 1. Teil.
2. Suche von Berater*innen, Unternehmensstrategie überarbeiten, Generationswechsel vorbereiten. (2007)
3. Personalfindung/Personalführung.
4. Generationswechsel. (2015)
5. ISO 9001/Lean Management Methode. (2013)
6. Neue Unternehmensstrategie. Ergebnisse zu 5. und 6.
7. Gründung eines Beirats; Vorbereitungen zum Verkauf der Palas GmbH.
8. Suche nach einer M&A Agentur und Verkauf.

Wichtig:

Auch aus Steinen, die einem in den Weg gelegt werden,
kann man Schönes bauen.

(Johann Wolfgang von Goethe)

Von der Gründungsidee bis zum Verkauf eines erfolgreichen Unternehmens **2. Teil**



In **Teil 1** habe ich gezeigt, wie sich die Palas® GmbH von der Gründung bis Ende 2014 mit einem Umsatz von ca. € 5,0 Mio und ca. 35 festangestellten Mitarbeiter*innen entwickeln konnte.

Wie wir den Umsatz in vier Jahren, 2015-2018, von 5,0 Mio auf € 11,7 Mio und die Anzahl der Mitarbeiter*innen von ca. 35 auf ca. 70 bis zum Verkauf der Palas® GmbH im Dez. 2018 gesteigert haben, möchte ich Ihnen heute, im **Teil 2**, zeigen.

Die Palas® GmbH hat sich, zu meiner großen Freude, nach dem Verkauf sehenswert weiter entwickelt.

Wichtig:

Für diese massive Umsatzentwicklung konnte ich die notwendigen Räumlichkeiten, je nach Bedarf, am gleichen Standort, vom gleichen Vermieter, mieten.

Von der Gründungsidee bis zum Verkauf eines erfolgreichen Unternehmens **2. Teil**



2007 musste ich auf Grund des wirtschaftlichen Erfolgs die Unternehmensstrategie neu durchdenken. Gleichzeitig habe ich mich auch für die Planung des Generationswechsels entscheiden müssen.

Ich erkannte sehr schnell, dass wir die geplante Umsatz- und Produktionserhöhung nur mit neuem Personal und neuen Werbemaßnahmen erreichen werden.

Beachte:

Neue Werbemaßnahmen: Schon im Jahre 2006 erschien die erste Ausgabe der Palas[®]-News, -„Palas[®] Particular“-, in deutsch und englisch.

Andreas Mauritz: Agentur für Public Relations

Zu 2. Überarbeitung der Unternehmensstrategie und Einleitung zum Generationswechsel



(2007) Einleiten des Generationswechsels.

Wichtig: Bis hierhin hatten wir, wie geplant, eine gute und stetige Geschäftsentwicklung.

(2008) Einstellung von Dr.-Ing. M. Weiß.

Weiterentwicklung der vorhandenen Produktpalette. Baukastenprinzip für alle Produkte. Bis dahin hatten wir mehr als 50 verschiedene Geräteversionen im Programm. Die Neuentwicklung einer digitalen Signalverarbeitungselektronik war der entscheidende Schritt für die Zukunft der Palas® GmbH.

Wichtig: Bei der Planung der Umsatz- und Personalerhöhung, kam ich zu der Überzeugung, dass ich diese Pläne nur **mit externen Beratern gut und schnell** umsetzen kann.

Zu 2. Suche nach externen Berater*innen Wie habe ich gute Berater*innen gefunden?



Meine Kriterien für die Auswahl von Berater*innen:

Berater*innen müssen aus meiner Sicht zur Unternehmensphilosophie passen.

Berater*innen und Teamleiter*innen müssen das jeweilige Team beteiligen, befähigen und begeistern können.

Beraterin: Für Auswahlgespräche und Führungskräfteentwicklung

Berater: Werbemaßnahmen

Berater: Für Lean Management und Zertifizierung

Berater: Für den Aufbau einer neuen Vertriebs- und Firmenstruktur

Beratung: Anwaltskanzlei

Betreuung Verkauf: M&A Agentur

Zu 3. Personalfindung: Öffentliche Auszeichnungen



Wichtig: Auch bei der Suche von Personal und nicht nur in der Werbung, habe ich die besonderen Vorteile des Unternehmens hervorgehoben.

1983 Für mein Palas[®]-Unternehmenskonzept erhielt ich von der Zeitschrift „Capital“ den 3. Preis von über 1000 Teilnehmern im Wettbewerb „Machen Sie sich selbständig“.

1986 Innovationspreis des Landes Baden-Württemberg für den Feststoffdispergierer RBG 1000

1998 Für das MFP-System erhielt Palas[®] den „Product Achievement Award“, Kategorie „Testing and Monitoring“ der Fachzeitschrift „Filtration & Separation“ in Atlantic City, USA

2003 Innovationspreis des Landes Baden-Württemberg für das welas[®] System

2008 Erhielt ich die Ehrenplakette der VDI KRdL für meine langjährigen Aktivitäten

2013 SEED & GROW Award der IHK-Technologiefabrik Karlsruhe

2017 Umweltpreis des Landes Baden Württemberg für das Fidas[®] System

Zu 3. Personalfindung:



A) Personal-Service, Arbeitsagentur und Anzeigen.

B) Nachwuchsförderung: Diplom- und Masterarbeiten.

In der Zeit von 1985 bis 2016 wurden 21 Arbeiten von Palas® betreut.

Davon 12 Arbeiten mit FH`s und davon 5 mit der FH-Karlsruhe.

Eine Doktorarbeit mit der Uni Kiel. (Digitale Elektronik: Inas® 2010)

12 öffentlich geförderte Entwicklungsarbeiten. (Fünf bis 2010)

Wichtig:

Beide Seiten müssen bei solchen Kooperationen zufrieden sein.

Zu 3. Personalfindung



Wichtig: Die Anforderungen und Chancen müssen für alle Bewerber*innen klar definiert sein. Nichts vorgaukeln was nicht gehalten wird.

Anforderungen und Chancen: Zum Beispiel im Vertrieb.

Eigenverantwortung, Fachvorträge halten in deutsch und englisch.

Veröffentlichungen von Fachaufsätzen in deutsch und englisch.

Motivation zur Mitarbeit waren auch: Patente, Warenzeichen, Aufsätze, Palas®-News, ATS-Seminar, öffentliche Anerkennungen etc.

Soziale Leistungen:

Gutes Gehalt, Vermögenswirksame Leistungen, Erfolgshonorar, Gleitzeit, 38 Stundenwoche, sehr gutes Betriebsklima,

Langzeitbeschäftigte z.B. 20 u. 34 Jahre.

Regelmäßiger Sonderurlaub: Je ein halber Tag am Faschingsdienstag sowie am 24. und 31.12. jeden Jahres.

Zu 3. Personalführung



Eigene Personalbewertung:

Personalbogen selbst ausfüllen, dieser wurde Ende November oder Anfang Dezember mit mir besprochen.

Die Führungsstruktur wurde im **Organigramm** festgelegt.

Zweimal im Jahr habe ich zu einer Betriebsversammlung, einem Sommerfest und einer Weihnachtsfeier eingeladen.

Zu 4. Umsetzung Generationswechsel



2014 begann die konkrete Umsetzung des Generationswechsels.

Dr.-Ing. M. Weiß übernahm die Geschäftsanteile von meinem Mitgründer Herrn Friedrich Munzinger.

Ab 01.01.2015 war Dr. Weiß (30%) als GF für die Entwicklung und Produktion verantwortlich.

L. Mölter (70%) war für den Vertrieb, Marketing, Auftragsabwicklung und Finanzen verantwortlich.

Zu 5. Lean Management Methode (Networking)



Berater: Fauth

Zertifizierung ISO 9001.

Für das Feinstaubmessgerät Fidas® musste Palas® nach ISO 9001 zertifiziert sein.

Die Produktion, die Lagerhaltung, der Warenverkehr intern und extern, sowie die Kostenrechnung musste durch den wesentlich höheren geplanten Umsatz neu organisiert und in das ERP-System eingebunden werden.

Das Fidas® System musste zusätzlich nach EN 12341, EN 14907 und DIN EN 15267 zertifiziert werden.

Zu 5. Lean Management Methode



Firmenmotto: „Zähl, was zählbar ist,
miss, was messbar ist,
und was nicht messbar ist,
mach messbar.“

(Galileo Galilei, 15.02.1564 - 08.01.1642)

Forderung: Auch für die internen Prozesse ist das Firmenmotto anzuwenden.

Beachte: Was nicht messbar ist, mach messbar.

Die wichtigsten Forderungen der Berater:

Verschwendungen minimieren und Prozesse optimieren.

Prozesse und Tätigkeiten messbar machen!

Zu 5. Lean Management Methode



Kaizen: Nach Wikipedia

Kai: Veränderung, Wandel

Technik: Schrittweise punktuelle Verbesserung eines Produktes oder eines Prozesses.

Zen: Zum Besseren

Technik: Stetiges Hinterfragen eigener Annahmen zur Optimierung aller Prozesse zum Kundenwohl. Win-Win-Lösung aller Beteiligten.

5S: Nach REFA

Selektieren: Entfernen von Unnötigem

Systematisieren: Anordnung der notwendigen Hilfsmittel

Säuberung: Arbeitsbereich muss auch hygienisch sauber sein

Standardisierung: Anordnung festlegen, Farbcodes

Selbstdisziplin: Jeder muss überzeugt sein und umsetzen wollen

KVP:

Kontinuierlicher Verbesserungs-Prozess

Zu 6. Aufbau der Produktionslinie Fidas[®] mit Lean

Quelle: Gunter Fauth Unternehmensberatung

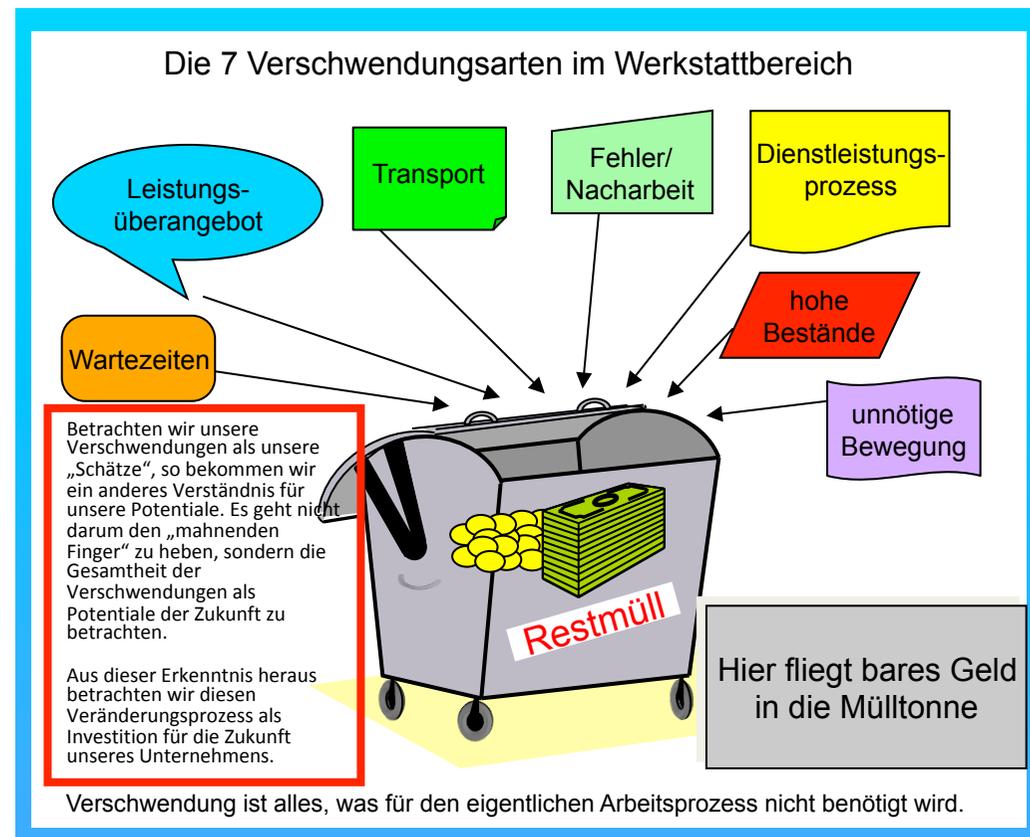


Wichtig: Ziel ist die Erhöhung der Wertschöpfung, bzw. die Reduktion der Verschwendungen. Ziel ist es nicht, dass Mitarbeiter härter arbeiten!

Der erste Schritt ist die Identifizierung von Verschwendung jeglicher Art:

- Verschwendung durch Überproduktion
- Verschwendung durch Wartezeiten
- Verschwendung durch Transporte
- Verschwendung in den Prozessen
- Verschwendung durch Lagerbestände
- Verschwendung durch Bewegung
- Verschwendung durch die Herstellung defekter Produkte

Quelle: Gunter Fauth Unternehmensberater

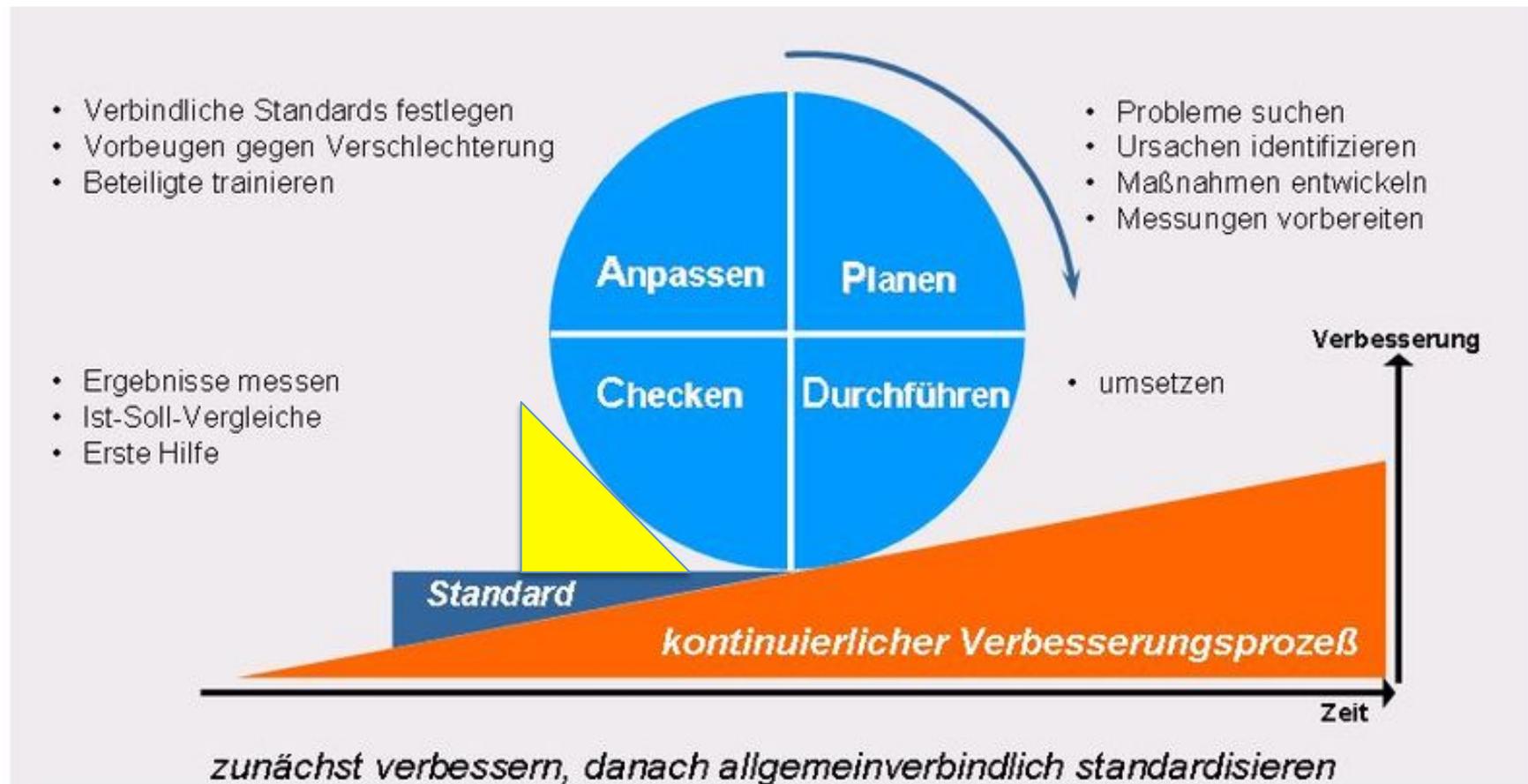


Zu 5. Lean Management Methode

Quelle: Gunter Fauth Unternehmensberatung



Der Deming Kreisprozess (PDCA-Zyklus)



Kontinuierlicher Verbesserungs-Prozess (KVP)

Zu 6. Neue Unternehmensstrategie mit der Unternehmensberatung: Michael Rockstroh



Bei einem Spaziergang am Pazifik am 11. oder 12. Oktober 2013 habe ich mich mit Herrn Rockstroh über eine Zusammenarbeit verständigt. Wir waren beide von einer guten Zukunft der Palas® GmbH überzeugt. **Ergebnis:** Das gesamte Unternehmen, Vertrieb, Auftragsabwicklung, Entwicklung und Produktion, etc. muss neu strukturiert werden.

Bereits am 6.12.2013 fand das Kick-Off Meeting im Hause Palas® statt.

- Entwicklung einer 3- bis 5-Jahresstrategie
 - Umsätze verdoppeln oder verdreifachen, internationale Ausrichtung
 - Analyse: Risiken/Bedrohungen
- Wirtschaftsplan für die nächsten zwei und fünf Jahre
- Aufteilung in zwei Märkte:
 - Einzelkunden mit bisherigen Produkten, Großkunden z.B. mit Fidas®-System
- Produktpalette erweitern:

Ergebnisse zu 5. und 6.



Mit der Lean Management Methode ist es uns gelungen, die Produktion, die Lagerhaltung, den Warenverkehr intern/extern, den Vertrieb und die Kostenrechnung für den wesentlich höheren geplanten und erreichten Umsatz wirtschaftlich zu organisieren und in das ERP-System einzubinden.

Durch die logische und transparente Struktur, in der Organisation und im ERP-System mussten wir nur wenige zusätzliche Forderungen vom ISO-Zertifizierer nachbessern.

Palas® und Fidas® wurden im Jahr 2014 erfolgreich zertifiziert.

Beachte:

Betriebswirtschaftlich hat sich das Ergebnis der Lean-Management-Maßnahme im Cash-Flow und somit im Betriebsergebnis gespiegelt.

Zu 7. Gründung und Mitglieder des beratenden Beirats



Steuerberater (Steuer Finanzen): Kanzlei Wangler

Unternehmensberater (Zertifizierung, Produktion, Warenstrom, Lean Management): Dipl.-Ing. Gunter Fauth

Unternehmensberater (Internationaler Vertrieb/Finanzen):
Dipl.-Ing. Michael Rockstroh

Cosima Mölter: M.Sc.troph.

Helena Mölter: M.Sc. (Wirtschaftsingenieurwesen)

GF und Firmengründer Leander Mölter (70%)

GF und Teilhaber Dr. M. Weiß (30%)

Zu 8. Vorbereitungen zum Verkauf des Unternehmens



Für die Verkaufsvorbereitung haben alle Berater*innen ihren Beitrag direkt oder indirekt geleistet.

Beratung: Für Unternehmer, Führungskräfte, Teams & Talente
Brigitte Herrmann: Inspirocon; **Buchtipps:** „Die Auswahl“ WILEY-VCH Verlag

Beratung: Personal-Service
Ariane Durian: Connect

Beratung: Werbung
Andreas Mauritz: Agentur für Public Relations

Beratung: Internationaler Vertrieb/Finanzen
Michael Rockstroh

Beratung: Lean Management Methode
Gunter Fauth: Unternehmensberatung

Beratung: Anwaltskanzlei Müller-Hof
Dr. Katharina Ludwig

Nähere Informationen zu den Berater*innen erhalten sie gerne von mir umgehend. Die Infos sind vorbereitet, bitte bei mir per E-Mail anfordern.
leander.moelter@web.de

Zu 9. Suche einer M&A Agentur



Mit vier M&A Agenturen hatte ich kontakt.

Zwei M&A Agenturen waren in näherer Auswahl.

Bei der Entscheidung für eine M&A Agentur wurden wir bestens von der Anwaltskanzlei Müller-Hof unterstützt.

Dadurch haben wir uns sehr schnell für die M&A Agentur IMAP entschieden.

Frau Dr. Katharina Ludwig, Anwaltskanzlei Müller-Hof, hat uns während dem gesamten Verkaufsprozess mit ihrem speziellem Fachwissen hervorragend unterstützt.

Zusätzlich hatte ich noch die Unterstützung von Herrn Rockstroh.

Zu 9. Verkauf der Palas® GmbH mit der M&A Agentur IMAP



Die meisten notwendigen Unterlagen waren durch die Umstrukturierung der Firma mit der Lean Management Methode und den Empfehlungen des Beirats vorhanden, damit konnte die M&A Agentur unser Unternehmen den möglichen potentiellen Interessenten in relativ kurzer Zeit, ca. 2 Monate, anbieten.

Die Due-Diligence-Prüfung war ebenfalls auf Grund der neuen Unternehmensstruktur und den sehr guten Daten im ERP-System in relativ kurzer Zeit über die Bühne.

Wie wir den Umsatz in den vier Jahren von € 5,0 Mio auf € 11,7 Mio und die Anzahl der Mitarbeiter*innen von 46 auf ca. 70 bis zum Verkauf der Palas® GmbH im Dez. 2018 gesteigert haben, hat auch das Kaufinteresse der potentiellen Interessenten gesteigert.

Die Nachhaltigkeit der Produktpalette war mit Sicherheit auch ein wichtiges Argument für die Kaufentscheidung des Käufers.

Zu 9. Erfolgreicher Verkauf der Palas® GmbH



Der gesamte Verkaufsprozess, konnte mit der M&A Agentur IMAP, mit Sitz in Mannheim, innerhalb von nur knapp **acht Monaten** erfolgreich abgeschlossen werden.

Seit dem 5. Dezember 2018 bin ich erfolgreicher Unternehmer i.R.



Ich danke für Ihre Aufmerksamkeit.

Fragen beantworte ich gerne.

Tipps für Führungskräfte:

Wenn Du ein Schiff bauen willst,
dann trommle nicht Männer
zusammen um Holz zu beschaffen,
Aufgaben zu vergeben und die
Arbeit einzuteilen, sondern lehre
die Männer die Sehnsucht nach
dem weiten, endlosen Meer.
(*Antoine de Saint-Exupéry*)



Meine Hobbys: Bloß kein Stress!

leander.moelter@web.de



Optische Messtechnik:



Hochseesegeln:



Fotografie:



Gregorianische Choräle:



Zu meiner Person



Mein beruflicher Wertegang:

- Lehre: Feinmechaniker
- Staatlich geprüfter Techniker: Feinwerktechnik
- Ingenieurstudium: Feinwerktechnik Dipl.-Ing. (FH)
- Gesellschafter in einer kleinen Firma die Laserdoppleranemometer entwickelte
- Firmengründung der Palas® GmbH im Sept. 1983
- 35 Jahre Geschäftsführer der Palas® GmbH bis zum Verkauf im Dez. 2018

Meine heutigen Aktivitäten:

- Im Beirat der Technologiefabrik Karlsruhe
- Im Verwaltungsrat des IUTA e.V. in Duisburg. Ein An-Institut der Uni Duisburg
- Im Vorstand des Fördervereins des IUTA e.V.
- Im Förderverein der VDI-Kommission Reinhaltung der Luft (KRdL)
- Im Beirat des Stifterbundes der Hochschule Karlsruhe
- Mitglied in der Gesellschaft für Umweltsimulation e.V. (GUS)
- Meine Hobbys: Hochseesegeln, Fotografie und die o.g. Aktivitäten



Aufbruch in die Zukunft der Palas[®] GmbH

Veranstaltung mit der gesamten Belegschaft
am 27.01.2017
im Schützenhaus auf dem Turmberg

Dipl.-Ing.(FH) Leander Mölter
Firmengründer, Geschäftsführer
und Hauptgesellschafter

Zu 9. Verkaufsvorbereitung mit der M&A Agentur



M & A Agentur

Mergers & Acquisitions

Unternehmensfusionen & Unternehmenskäufe

Letter of Intent (LOI): Absichtserklärung

Non-Disclosure-Agreement (NDA): Geheimhaltungsvereinbarung

Due-Diligence-Prüfung:

Sorgfältige Prüfung und Analyse eines Unternehmens insbesondere im Hinblick auf seine wirtschaftlichen, rechtlichen, steuerlichen und finanziellen Verhältnisse.

Warenwirtschaft ERP System:

Mit einem Warenwirtschaftssystem können die Warenströme z.B. der Warenbestand oder die Bewegung zwischen Lieferanten, Lager und Kunden abgebildet, analysiert und gesteuert werden. Produktions- und Kostenplanung. Sehr hilfreich für die Deckungsbeitragsrechnung.