

BLÅ BOG

Keld Sund Nielsen er 51 år gammel og bor i Løsning med sin kone og deres tre børn. Når hans arbejde som direktør i Teknisk Gummi Horsens rinder ud, vil han beskæftige sig med bestyrelsesarbejde, interim management og konsulent opgaver. www.sundbusiness.com

“Jeg har lavet flere turnarounds – og dér har jeg lært af mine fejl. Jeg har ikke altid gjort det hårdt nok. Nu ved jeg, at det er bedre at tage en svær beslutning end ikke at tage den – i dag er jeg hurtigere til at tage den.”

Turnaround som PROFESSIONEL LIVSSTIL

Det kræver sin mand at stå for en turnaround på et presset marked. Keld Sund Nielsen har gjort det flere gange – senest vendte han en underskudsforretning til et internationalt millionsalg

Keld Sund Nielsen erkender, at han er en hård hund. 'Hård – men pisseflink', som han siger det, når man spørger til, hvorfor han har valgt at stå for hele to turnarounds i de seneste otte år. Hvorfor det er ham, der bliver kaldt på, når en virksomhed går dårligt og har brug for at få ryddet op og tænkt nyt.

"Da Teknisk Gummi Horsens ansatte mig som direktør, vidste de, at jeg var en hård mand. Jeg havde netop stået for en turnaround af Star Pipe i Fredericia og havde fået solgt virksomheden til en stor konkurrent. I mit nye job skulle jeg gøre nogenlunde det samme: Lave en gammel industrivirksomhed om til en professionel industrivirksomhed," siger Keld Sund Nielsen, der endte med at levere varen på blot halvandet år.

"I maj kom der en tysk konkurrent og bankede på. Sagde, at de gerne ville købe os. Jeg sagde, at de skulle lægge et beløb, der svarede til den værdi, jeg havde planlagt, at vi skulle have opnået i 2020 – en tredobling. Og det gjorde de sgu," siger han.

Behov for at tænke nyt

Da Keld Sund Nielsen overtog ledelsen i Teknisk Gummi Horsens, var den netop blevet lagt sammen med Horsens Gummivarefabrik. Fusionen var ikke gået som forventet; de to kulturer var meget forskel-

lige, og de svære beslutninger var ikke blevet taget. Samtidig befandt virksomheden sig på et presset marked, fordi den leverede valser til den danske avis- og trykkebranche. En branche, der var ramt af krise og global nedgang.

"Vi var nødt til at tænke nyt, finde nye segmenter, være forud for vores tid. Vi rykkede ud på eksportmarkedet og begyndte at fokusere på møbel-, fødevarer- og emballageindustrien," siger Keld Sund Nielsen og tilføjer, at han i løbet af processen endte med at købe alle aktierne i virksomheden og gå hele vejen i troen på sin succes.

Kelds way - or the highway

Keld Sund Nielsen overtog direktørstolen i Teknisk Gummi Horsens i 2009, og han lagde ud med at lave forandringer overalt. Der skulle ryddes op og skabes et nyt flow i virksomheden – kvaliteten og leveringstiden skulle op.

"Medarbejderne oplevede, at man kunne gøre det 'Kelds way – or the highway'. De behøvede ikke være enige med mig, bare de gjorde, som jeg sagde," siger Keld Sund Nielsen og fortæller, at det var en hård tid for alle.

En hård tid, der gav pote. Da han begyndte, var der 39 ansatte i alt. I dag er de 26 og laver 35 procent mere i omsætning og et væsentligt bedre resultat, end

de gjorde før. Leveringstiden er mere end halveret, og sygefraværet faldet drastisk.

"Det var en hård, men nødvendig proces – og medarbejderne er ikke længere sure på mig. Jo mere du er gearret til at leve i en foranderlig verden, jo større chance har du for succes. Det kan alle se nu." ★

Fakta præsentation



- **NAVN:** Teknisk Gummi Horsens A/S
- **EJER:** Felix Böttcher GmbH & Co. KG
- **STIFTELSESÅR:** 1968
- **ANTAL ANSATTE:** 26
- **ANTAL KUNDER:** Over 800
- **OMSÆTNING:** Ca. 33.0 mio. (2014)
- **WEBSITE:** www.tekniskgummi.dk

FORSKELLEN

2011

TEKNISK GUMMI HORSENS

- **Omsætning:** 33 mio.
- **Medarbejdere:** 26
- **Markeder:** Skandinavien, Østeuropa og Asien

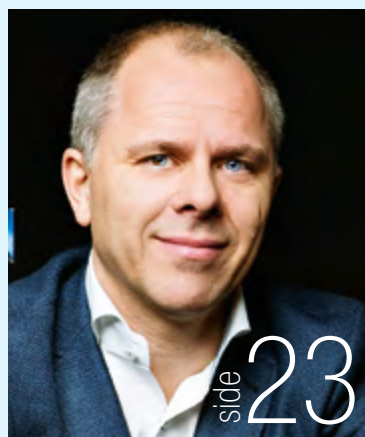
“Jeg var administrerende direktør i Teknisk Gummi Horsens og blev tilbudt at købe virksomhedens aktier af Fjordbank Mors. Jeg havde lige købt dem, da banken gik konkurs, og renten steg markant. I næsten halvandet år gik jeg rundt uden at vide, om jeg var købt eller solgt. Jeg drev stadig Teknisk Gummi Horsens på professionelt niveau, men min gæld voksede.”

“Jeg lå praktisk talt på knæ for flere banker, men ingen af dem ville hjælpe mig. Til sidst besøgte jeg BankNordik – og for første gang oplevede jeg at blive taget alvorligt.”

“Hvis ikke BankNordik havde troet på projektet, var den positive udvikling ikke sket. Det er vigtigt, at nogen tror på en. Nogen, der er villige til at gå den fulde vej og også tage nogle chancer. I dag har jeg solgt til en tysk konkurrent til den pris, som vi havde vurderet, at vi ville være værd i 2020, en tredobling.”



Direktør Keld Sund Nielsen



Direktør Morten Geschwendtner

OVG PROXY

- **Omsætning:** 85 mio.
- **Medarbejdere:** 12
- **Markeder:** Danmark, Sverige, Norge, Finland

“Jeg synes jo i virkeligheden, at alle banker kan det samme – derfor handler det for mig kun om én ting: De mennesker, man arbejder sammen med, og deres lyst til at forstå mig og den virksomhed, jeg står for.”

“Det handler om respekt og partnerskab – og om gensidigt at skabe løsninger, der skaber værdi for alle.”

“Man kan godt tro, at græsset er grønnere andre steder – men det er altså bare lettere at arbejde sammen med mennesker, der forstår én og kender den virksomhed, man driver.”

2012

EUROPEAN HOUSE OF BEDS

- **Seneste resultat/år:** 1,8 mio. netto (2013)
- **Medarbejdere:** 38
- **Primære markeder:** Danmark og Sverige

“For et par år siden var vi nogle stykker, der fik muligheden for et management buy-out, og derfor gik vi ud for at finde en bank, der ville hjælpe os med en driftskredit på et par millioner.”

“Selvom vi havde en utrolig god case og stort potentiale, oplevede vi manglende vilje og passivitet fra bankerne. Vi oplevede det lidt, som om de tog nogle informationer, tastede dem ind i en computer og lod den om at sige ja eller nej.

“I BankNordik var det pludselig mennesker, vi mødte. Der var det ikke computeren, der lavede arbejdet.”

“Det er svært at komme i gang – Kig nu på planerne, det materiale, der bliver lagt frem! Vurdér risikoen, men læg også mærke til, hvad det er for nogle mennesker, der sidder foran dig!”



Direktør Kim Rasmussen

2014



Direktør Hjalmar Petersen

VÓNIN

- **Omsætning:** 360 mio.
- **Medarbejdere:** Ca. 250
- **Markeder:** Nordatlanten

“Vi har netop åbnet en produktionshal i Litauen. Vi har tidligere fået produceret vores varer i Kina og Indien, men nu flytter vi den hjem til Europa. Vi kommer tættere på produktionen, kan producere bedre kvalitet og få en hurtigere leveringstid.”

“En god bank er en bank, der er der, når du har brug for den, når man skal ekspandere, som vi har gjort. Vi har en bank, der tror på os, og som er villige til at låne os de nødvendige penge på gode betingelser.”

“Uden en god bank er det meget vanskeligt at gøre fremskridt i et samfund. Det er vigtigt, at banken tror på os og vil deltage i vores fremtidsplaner.”