

## Star Pipe A/S

- Ejes af Direktør H. Obbekjer og Hustru Marie Obbekjers Fond gennem Ribe Jernindustri, der i 2005 fusionerede Dansk Rørindustri med Star Pipe
- Markedsandel i Danmark: 19 pct.

- Producerer selv fjernvarmerør og dele til at samle rørene på fabrikker i Fredericia, på Samsø (indtil 1. juli) og i Polen
- Omsætning i 2006 på 109 mio. kr., resultat på -12,6 mio. kr. før skat. Egenkapital på 23 mio. kr.

BørsenFakta

# Rørfabrikant har vendt



Der var nok at tage fat på for Keld Sund Nielsen, da han overtog ledelsen af den hensygnende producent af fjernvarmerør, Star Pipe, sidste år. Nu er der ryddet op og omsætningen for kraftigt opadgående

## ■ Vækstledelse

AF JENS BERTELSEN

Han startede med at fjerne næsten 100 lastbillæs skrot og lukke tre bondegårde, der egentlig bare blev brugt til opmagasinering. Oprydningen var meget bogstavelig, da Keld Sund Nielsen i august sidste år overtog styringen på Star Pipe i Fredericia.

Fabrikken med godt 110 ansatte fremstiller fjernvarmerør og er den næststørste aktør herhjemme efter giganten Logstor. Selvom fjernvarme er populært og miljøvenligt, og både danske og udenlandske kunder renoverer deres rørsystemer til den store guldmedalje, havde fabrikken stået i stampe i næsten ti år med store tab til følge. I samme periode var virksomheden, dengang under navnet Dansk Rørindustri, fedtet ind i rørkartellet, der udløste en bøde fra EF-domstolen.

Der var med andre ord noget at tage fat på for det 44-

»Der skal være overskud. Ellers gider jeg slet ikke at være her. Driften af virksomheden har ikke været professionel nok, og jeg siger det 5000 gange om dagen: Vi skal altså være professionelle til det, vi gør,« siger Keld Sund Nielsen, adm. direktør for Star Pipe i Fredericia. Foto: Anders Brohus.

»Det næste skridt lige nu er at få alle medarbejderne med på vognen. Nogen var sure og tvære, da jeg startede, men jeg har en teori om, at alle skal have en chance for at forandre sig«

## Lukker Samsø uden brok

Det er følsomme sager at lukke produktionen på en ø, men Star Pipe slipper tilsyneladende af sted med det. Den 1. juli lukkes produktionen af flangefittings, muffe og bøjninger til fjernvarmerør på Samsø, fordi fabrikken krævede kraftige investeringer – og unægtelig er lidt vanskelig at komme til og fra for Fredericia-virksomheden.

En lukning med fyring af de ca. 10 ansatte var imidlertid ikke en mulighed. Star Pipe ejes af Ribe Jernindustri, der igen ejes af den velgørende institution Obbekjer-fonden, som har til formål at sikre danske arbejdspladser. »Jeg skulle tage alle mine talegaver i

brug, men heldigvis lykkedes det at finde en ordning, så alle er tilfredse,« siger Keld Sund Nielsen.

Det viste sig, at halvdelen af Samsø-fabrikens ansatte var på vej på pension, og resten kan umiddelbart ansættes på Ballen Maskinfabrik, som også overtager Star Pipes bygninger på Samsø.

»Jeg synes, der er lavet en god løsning. På Samsø er vi vant til, at når noget lukker, så bliver der aldrig noget igen. Her har vi en virksomhed, der ønsker at overtage bygninger og ansatte, og det er en værdig afslutning for Star Pipe efter 37 år på øen,« siger værkfører Poul Nielsen fra Samsø-fabrikken. j b

# strømmen

årige ordensmenneske Keld Sund Nielsen, der blev hentet ind fra en stilling som salgsschef hos kompensatorproducenten KE-Burgmann i Vejen.

### Medicinen virkede

Hans omgivelser fortæller ham, at han på under et år har gennemført, hvad der svarer til en normal treårsplan for genopretning af en virksomhed.

Medicinen har i hvert fald virket. I årets første fire måneder steg omsætningen med 25 pct. med det samme antal medarbejdere, og Keld Sund Nielsen forventer, at det samme kan gentage sig næste år.

Omsætningen ventes i år at runde 138 mio. kr. og skabe et lille overskud efter sidste års underskud på 12,6 mio. kr. før skat.

»Der skal være overskud. Ellers gider jeg slet ikke at være her. Driften af virksomheden har ikke været professionel nok, og jeg siger det 5000 gange om dagen: Vi skal altså være professionelle til det, vi gør,« siger Keld Sund Nielsen.

Efter den fysiske oprydning fik han godkendt en investeringsplan på 12,3 mio. kr., som nu stort set er brugt på stort og småt, men især til forbedringer i det nedslidte produktionsapparat. Uren-table kunder er sorteret fra, og der er ryddet lidt op i sor-

timentet af de præisolerede fjernvarmerør.

Samtidig har et hold lean-konsulenter været forbi for at hjælpe med at optimere produktionen, og næsten åbenlyst ineffektive processer er blevet lavet om.

### Treårig strategiplan

Det arbejde har virksomhedens ingeniører også taget del i, og derfor har produktudviklingen stået stille, siden Keld Sund Niensens overtagelse. Til oktober står han imidlertid klar med en treårig strategiplan, som han håber, at bestyrelsen vil godkende. Den kommer netop til at fokusere på produktudvikling og en kraftig

vækst i eksportandelen, som i dag er på 40 pct.

Udfordringen består i at kunne producere mere uden for højsæsonen, der går fra maj til oktober.

I højsæsonen er kapaciteten nemlig fuldt udnyttet, mens der er alt for god plads om vinteren. Til gengæld er det kun herhjemme, at de kommunale kunder trækker i bremsen, når frosten nærmer sig. På de store østeuropæiske fjernvarmemarkeder betyder vinteren ikke så meget, og derudover har Star Pipe også kig på, om de samme isolerede rør kan bruges til at transportere kølevand i Mellemøsten. Så kan der hurtigt komme fuld skrue på produktionen året rundt.

De hurtige forandringer har ikke bare kostet Keld Sund Nielsen nogle lange arbejdsdage, men også trukket store vekslere på de ansatte. Selvom de fleste sikkert var klar over, at der snart skulle ske noget med deres arbejdsplads, har direktøren forsøgt at informere så meget som muligt og gøre en indsats for at styrke arbejdsklimaet.

»Det næste skridt lige nu er at få alle medarbejderne med på vognen. Nogen var sure og tvære, da jeg startede, men jeg har en teori om, at alle skal have en chance for at forandre sig,« siger Keld Sund Nielsen, der har sendt de ansatte på kursus i at tage ansvar og kommunikere hensynsfuldt med hinanden.

Star Pipe har produktion to steder i Fredericia, herunder på en 20.000 kvadratmeter stor grund i centrum af byen, og den skal snart sættes til salg. Derudover ejer virksomheden halvdelen af en fabrik i Polen, der producerer fjernvarmerør til sit hjemmemarked og forskellige fittings til resten af koncernen.

jens.bertelsen@borsen.dk

### Køb/salg af virksomheder

NYHED gratis opdatering  
Info om  
virksomhedsformidling

www.virksomhedsformidling.info

## Fem varme til Keld Sund Nielsen

### Hvad er god ledelse?

»Det handler om at uddelegere ansvar og skabe klare mål og strategier for alle medarbejderne. Og så skal det være en god arbejdsplads at være på.«

### Hvor henter du gode råd og sparring?

»Det gør jeg igennem bøger og tidsskrifter, men jeg har også et stort netværk, som jeg benytter mig af. Da jeg var ansat på Solbjerg Stålvarefabrik (hvor han

lukkede firmaet efter at have overflyttet produktionen til det spanske moderselskab, red.), var vi tre ledere, der alle er blevet direktører i dag i forskellige virksomheder.«

### Hvordan sikrer du innovation?

»Nu skal vi have ryddet op i virksomheden. Så laver vi en strategiplan for de næste tre år, og den kommer til at handle om, at vi skal være førende inden for fjernvarme, men vi skal også begrænse

os til kun at udvikle, hvor vi kan se et potentiale for at tjene penge.«

### Hvad gør du for at holde på gode medarbejdere?

»Det er en gammel arbejdsplads, og mange har været her i rigtig lang tid. Min opgave er at være med til at skabe en bedre stemning, og det kan gøres på mange måder. Alene det at få malet lidt og sat en ny kantine i stand betyder noget, men vi skal også have gang i flere sociale aktiviteter.« j b

## VIRKSOMHED TIL SALG

### OVERSKUDSGIVENDE VIRKSOMHED INDEN FOR DIGITAL VIDEOOVERVÅGNING

Landsdækkende virksomhed i stærk vækst sælges. Køber kan være en allerede etableret virksomhed inden for branchen eller en virksomhed som ønsker at etablere sig i et attraktivt marked med en årlig vækst på over 25%. Selskabet forventer at omsætte mere end 15 mio. kr. med et overskud på mindst kr. 2,5 mio. efter skat i 2007. For den rigtige køber kan betydelig synergi realiseres. Selskabet er et datterselskab i en veldrevet koncern og sælges som led i en øget fokusering på andre forretningsområder.



Henvendelse til: Adm. Dir. Kim Madsen,  
Momentum Gruppen A/S, Københavnsvej 4, 4000 Roskilde  
tlf: 46 33 70 10, e-mail: kim@momentum-gruppen.com



## Vi afslører

...årets Gazeller 2007 på konferencer over hele landet:

Aalborg den 17. september  
Herning den 18. september  
Århus den 19. september  
Horsens den 20. september

Esbjerg den 24. september  
Aabenraa den 25. september  
Odense den 26. september  
København den 27. september

Se mere på [borsen.dk/konference](http://borsen.dk/konference) hvor du også kan bestille Børsen gratis i 14 dage.

