

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 gearet til at leve i en foranderlig verden, jo større chance har du for succes. Det kan alle se nu." ★

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."

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