

## Fakta om Unomedical

- Unomedical kom til verden i 1964 under navnet Pharma-Plast, der i 1968 blev medlem af A.P. Møller Gruppen.
- I 1996 ændrede alle Pharma-Plast-virksomheder navn til Maersk Medical.
- 2002 overtog kapitalfonden Nordic Capital hele aktiekapitalen.
- 2003 døbes selskabet Unomedical.
- Unomedical har 3925 medarbejdere (2004-tal)
- 2004-omsætningen lød på 1,8 mia. kr., hvilket i 2004 gav et årsresultat på små 58 mio. kr. og et driftsresultat på 237,8 mio. kr.
- 2001 var der et underskud på 33,5 mio. kr. i det daværende Maersk Medical. Driften gav dog et overskud på 112,3 mio. kr.



# Forandringernes mand

Han har både solgt møbler, cigaretter, rengøring og sundhedsudstyr. Men en ting binder hele Henrik Brandts karriere sammen: Viljen til forandring. Som adm. direktør i Unomedical, der er ejet af en kapitalfond, får den 50-årige leder lov til at gennemføre alle de fornødne forandringer – og det er dem, der driver ham frem

AF JACOB BREJNEBØL KNUDSEN

Statisk og stabilt har Henrik Brandt svinget sig fra den ene branche til den anden drevet frem af sin enorme lyst til forandringer. Tilbage i midt-firserne bankede han som 30-årig på døren i Skandinavisk Holding, som to år efter gjorde ham til en ganske ung øverste chef i møbelvirksomheden Kevi. Her begyndte en lang direktørkarriere for Henrik Brandt, der allerede som 51-årig er at betragte som en lederveteran i dansk erhvervsliv efter en snart 20-årig karriere med fire direktørposter bag sig.

I de to årtier har forandringer og udfordringer mere end noget andet været en motor i hans virke, og selv om han fastholder, at produktet også har en betydning, kan han få en eller anden til at tvivle på det udsagn, når man nærlæser hans historik. Først var det møbler, så kom han helt til tops i det politisk ukorrekte Skandinavisk Tobakskompagni fra 1992-1999, inden han i fire år besad den øverste post i vaskerikoncernen Sophus Berendsen, hvor han

stod i spidsen, indtil britiske Davis Service Group overtog den danske virksomhed i 2002. Dernæst holdt han en mindre pause, efter at han i 1990'erne fik prædikatet som en af dansk erhvervslivs største talenter.

## Ude af rampelyset

I offentligheden er han nu røget delvist ud af rampelyset, efter han i 2003 satte sig i førersædet for at drage med Unomedical ud på en lang forandringsrejse, hvor han netop nu befinder sig.

Birkerødvirksomheden, der som sine primære aktiviteter sælger engangsartikler til hospitaler og infusionssæt til diabetes 1-patienter – det er dem, der kræver konstant og kontinuerlig insulintilførsel – har netop samlet sine danske aktiviteter i Hewlett-Packards tidligere lokaler på Kongevejen, men det er mindre interessant. Mere interessant er den forandringsproces, som Henrik Brandt står i spidsen for. To danske fabrikker er ved at blive lukket ned, og produktionen rykker i takt med globaliseringen til lavtlønslande som Slovakiet og Mexico. Sådanne foran-

dringer er lige den rette kop te for Henrik Brandt.

»Jeg har arbejdet utroligt meget i min karriere med forandringsopgaver. I tilfældet Unomedical har det været en meget stor ledelsesopgave at lægge en retning og derefter at sammensætte et hold, som skal være med til at gennemføre den enorme forandringsrejse, som virksomheden p.t. er midt i,« fortæller Henrik Brandt, der ikke mener, at der var noget alternativ til at lukke produktionen i Danmark, hvis virksomheden skulle forblive konkurrencedygtig og dermed overleve.

## Svært at afskedige

Men han erkender, at det ikke er verdens nemmeste job at skulle fortælle så mange medarbejdere, at nu har vi ikke længere noget arbejde til dig. Med den rette kommunikation i tide er det dog muligt at vende det til en positiv situation, mener Henrik Brandt, der allerede i fjor delagtiggjorde de ansatte i udflytningsplanerne for at forberede dem. Det har resulteret i, at en stor del af dem allerede har forladt Unomedical og har fundet nye job.

»Vi gjorde os en del spekulationer forud for vores udmelding. Vores medarbejdere blev naturligvis meget kede af det. Meget forståeligt. Ledestjernen for os var, at troværdigheden jo er ledelsens vigtigste aktiv, så vi valgte at melde tidligt ud. Den gode måde at sige det på er at optræde troværdigt og forstående. Det betyder jo ikke, at man er populær, men som leder må man jo *face the music* og være sin opgave voksen og stille sig op og fortælle, hvordan det hænger sammen,« lyder rationalet fra Henrik Brandt, der ud over konkurrencedygtigheden også fokuserer på at gøre virksomheden mere markedsdrevet i forhold til tidligere, hvor Unomedical i hans øjne har været for fokuseret alene på produktionen.

## Altid forandringer

Igen og igen vender han tilbage til forandringerne lyksaligheder, når han skal beskrive, hvad der har gjort, at han er, hvor han er. Altid forandringer. Der skal ske noget.

»Det er meget med forandringer. Jeg drives jo nok af udfordringer og forandringer, og jeg spørger da engang

imellem mig selv om, hvordan det kan være, at jeg altid havner i den slags job,« ræsonnerer han.

## 20 år med ledelse

»Jeg har arbejdet med ledelse i internationale virksomheder gennem 20 år. Jeg har arbejdet både med ekspansion og turnaround, så det, der vel nok karakteriserer mit forløb, er forandringsledelse.«

Med viljen til forandringer følger topchefens evige tørst efter resultater. Ofte er det noget med at være stor og stærk, og det er det også i Henrik Brandts tilfælde. Hans mål er at gøre Unomedical til en markant europæisk spiller i et svært marked, hvor primærkunderne alias hospitalerne er pressede på grund af trykket på de offentlige budgetter, hvilket skyldes den stigende andel af ældre i den vestlige verden.

## Med oprejst pande

Men han går udfordringerne i møde med oprejst pande, og erfaringen er stor. Opgaverne i de mange brancher, han har været i i sin karriere, spænder lige fra ekspansion i den ene

Henrik Brandt, adm. direktør i Unomedical, blev i 1990'erne udråbt som en af dansk erhvervslivs helt store talenter. I dag er han trådt et skidt ud af rampelyset, og det har han det fint med. »Jeg har ikke noget, som jeg ville gøre om. Det lyder, som om jeg har været mange steder, men jeg var 14 år i Skandinavisk Holding, så var jeg i Sophus Berendsen i fire, og nu er jeg her.«

Henrik Brandt  
Adm. direktør Unomedical  
siden 2003

Født 29. september 1955

Uddannelse: Cand.merc.,  
MBA Stanford University,  
California.

Tidligere ansættelser:  
FL. Schmidt Gruppen  
1979-83. Skandinavisk  
Holding A/S 1985-87.  
Adm. direktør i Kevi A/S  
1987-88. Skandinavisk  
Holding A/S 1988-89.  
Adm. direktør i Fritz  
Hansens Eft.A/S 1989-92.  
Adm. direktør i Munch  
Møbler A/S 1989-92.  
Direktør i Skandinavisk  
Tobakskompagni A/S  
1992-99. Direktør i House  
of Prince A/S 1992-99.  
Koncernchef i Sophus  
Berendsen A/S 1999-2002.

Tillidshverv: Formand for  
bestyrelsen for Papyro-Tex  
og A/S Kenneth Winther,  
Værktøjsfabrik, medlem af  
bestyrelsen for Ferd,  
Norge, Royal Unibrew A/S,  
Unomedical USA,  
Unomedical Australien og  
Unomedical Malaysia.

Gift med Susanne Brandt,  
bor i Rungsted Kyst  
Sammen har de børnene  
Jacob på 11 og  
Ann-Sophie på ni år.

Fritidsinteresser:  
Tennis og skiløb.

#### Blå bog

grøft til turnaround i den anden. Det kunne synes, som om produktet spiller en ubetydelig rolle i Henrik Brandts karriere, men den præmis anerkender han ikke.

#### Har hjertet med

»Jeg er en person, som godt kan lide at have hjertet med. Hver ting har jo haft sin store charme,« siger han og afviser, at han fortryder noget i sin karriere – heller ikke selv om

han for nogle år siden blev spået en mere markant karriere end tilfældet:

»Jeg har ikke noget, som jeg ville gøre om. Jeg har altid været begunstiget af at være tilbudt spændende udfordringer. Det lyder, som om jeg har været mange steder, men jeg var 14 år i Skandinavisk Holding, så var jeg i Sophus Berendsen i fire, og nu er jeg her.«

jacob.knudsen@borsen.dk

# Kapitalfonde som katalysator

Det kan være en solid fordel at have en private equity-fond som ejer, hvis en virksomhed er presset og står foran hastige forandringer. I sådanne situationer kan fondene fungere som katalysator for forandringerne, fordi fondsejede virksomheder ofte har en højere gearing end børsnoterede selskaber.

I det seneste års tid har private kapitalfonde sat sine markante præg på dansk erhvervsliv. Men hvad er det egentlig, de kan, de der private equity-fonde? En af de mest kvalificerede til at besvare det er Henrik Brandt, der er adm. direktør i Unomedical, hvis ejer er den nordiske kapitalfond Nordic Capital. Han har prøvet at lede i begge verdener.

#### Et hot tema

»Det er jo et hot tema, og det er et spørgsmål, jeg bliver stillet ofte. I princippet er der jo ikke forskel på at være børsnoteret og private equity-ejet. I praksis kan der måske være en forskel. Min erfaring er jo ikke nødvendigvis re-

præsentativ, men jeg er i en virksomhed, der har brug for stor forandringskraft, og hvor der skal ske en lang række forandringer og restruktureringer. Der kan man sige, at vores ejere har været med til at spille en katalysatorrolle, hvorimod hvis man som private equity-fond har købt en meget velfungerende virksomhed, så ved jeg ikke, om der vil være den store forskel,« mener Unomedical-chefen, der generelt tror, at virksomheder med et stort forandringsbehov kan have gavn af private equity, som kan være forandringernes omdrejningspunkt.

#### Gevinst på bestyrelsesfronten

Også på bestyrelsesfronten er der en gevinst at hente, fordi man ofte har sammensat en bestyrelse, der passer præcis til den forandringsproces, som virksomheden skal igennem, og det er et klart plus i Henrik Brandts øjne:

»I vores virksomhed har man sammensat en bestyrelse med tung erfaring inden for vores branche og en erfaring

fra andre private equity-situationer, hvor man er gået det samme igennem. Det giver jo en utrolig ballast i virksomheden, at man har en bestyrelse med den baggrund.«

En anden forskel er, at man som fondsejet virksomhed ikke er underlagt de samme krav om åbenhed som børsnoterede selskaber. Henrik Brandt kan kun gisne om den omfattende kommunikationsopgave, Unomedical ville befinde sig i, hvis virksomheden skulle rapportere til Fondsbørsen ved hver eneste selskabsnyt.

»Vi arbejder med så stor en forandringsagenda, som ikke bare tager et år, men måske tre-fire år, og der kan man spørge sig selv om, hvorvidt vi som børsnoteret selskab havde fået en timeout til at lave alle disse forandringer. Det skal jeg ikke kunne sige, men man kan stille sig selv det spørgsmål. Det ville i hvert fald have været noget af en kommunikationsopgave over for Fondsbørsen at gøre opmærksom på alt det, der sker,« siger Henrik Brandt. JBK

## Headhunteren

Partner og adm. direktør Kurt Brusgaard og partner Stephen Bruyant-Langer fra den globale Executive Search virksomhed Ray & Berndtson beskriver her de generelle ledelsesdimensioner, som også gælder for Henrik Brandt.

**Visionær og inspirerende:** Henrik Brandt demonstrerer som topleder for Unomedical sin evne til at kombinere sine strategiske kompetencer, sin realistiske tilgang og sin inspirerende

lederstil. Han har formået at bygge videre på sin solide erfaring med fokus på ekspansion, restrukturering og turnaround.

- Toplederen skal visualisere et fremtidsbillede – og skabe et fællesskab om målet, dvs. få medarbejderne med. Det kræver både vision og inspiration.
- Toplederen skal kunne kommunikere meningsfuldt – dvs. sælge budskabet både internt og eks-

ternet – samme budskab skaber konsistens.

- Det er tydeligt, at toplederens synlighed hænger sammen med virksomhedens størrelse, ejerforhold og kundesegment – synligheden i en b2b-virksomhed er ofte mindre end i en b2c-virksomhed.
- Det er også tydeligt, at den typiske topleder i en virksomhed, der er ejet af en kapitalfond, i endnu højere grad fokuserer på vær-

diskabelse. Opgaven er meget konkret.

- Der vil altid være brug for topledere med en generel industribaggrund kombineret med markedsorientering.
- Den succesfulde topleder skal fokusere på både kursværdi og drift. Processen skal være præget af høj integritet.

RAY & BERNDTSON

www.as3selnaes.dk

Professionel sparring til topledere – rådgivning ved jobskifte eller coaching i jobbet

AS3 Selnæs Executive fokuserer på Executive Outplacement og Coaching. Vores forretningsmæssige tilgang og erfarne seniorrådgivere sikrer den enkelte leder en ligeværdig og resultatorienteret dialog på toplederniveau. AS3 Selnæs Executive er en del af Nordic Executive og samarbejder internationalt med Lee Hecht Harrison.

**AS3 SELNÆS**  
executive

Søren Selnæs, direkte telefon 46 94 77 30

**temp-team**  
PERSONALEUDVÆLGELSE & VIKARASSISTANCE

Kunde- og personalekonsulent til TEMP-TEAM på Frederiksberg

Du vil blive medansvarlig for rekruttering til en af afdelingens største kunder inden for mobilbranchen. Desuden kommer du til at arbejde med opsøgende salg samt rekruttering af primært it-profiler. Dine arbejdsopgaver består også af interview af kandidater, referencekontrol, afholdelse af færdighedstest, besættelse af vikariater samt faste stillinger.

Lokal og landsdækkende

Læs mere på [www.temp-team.dk](http://www.temp-team.dk)

70 10 09 44

**SEARCH & SELECTION**

Vi rekrutterer nøglemedarbejdere som:

- SALGSCHEFER
- KEY ACCOUNT MANAGERS
- SALGS- & MARKETINGDIREKTØRER

- og løser opgaver indenfor leder- og organisationsudvikling, coaching og team-building.

Læs mere på:  
[www.gordios.dk](http://www.gordios.dk)  
Banemarksvej 50 G  
2605 Brøndby  
Tlf. 43 44 44 93

Gordios