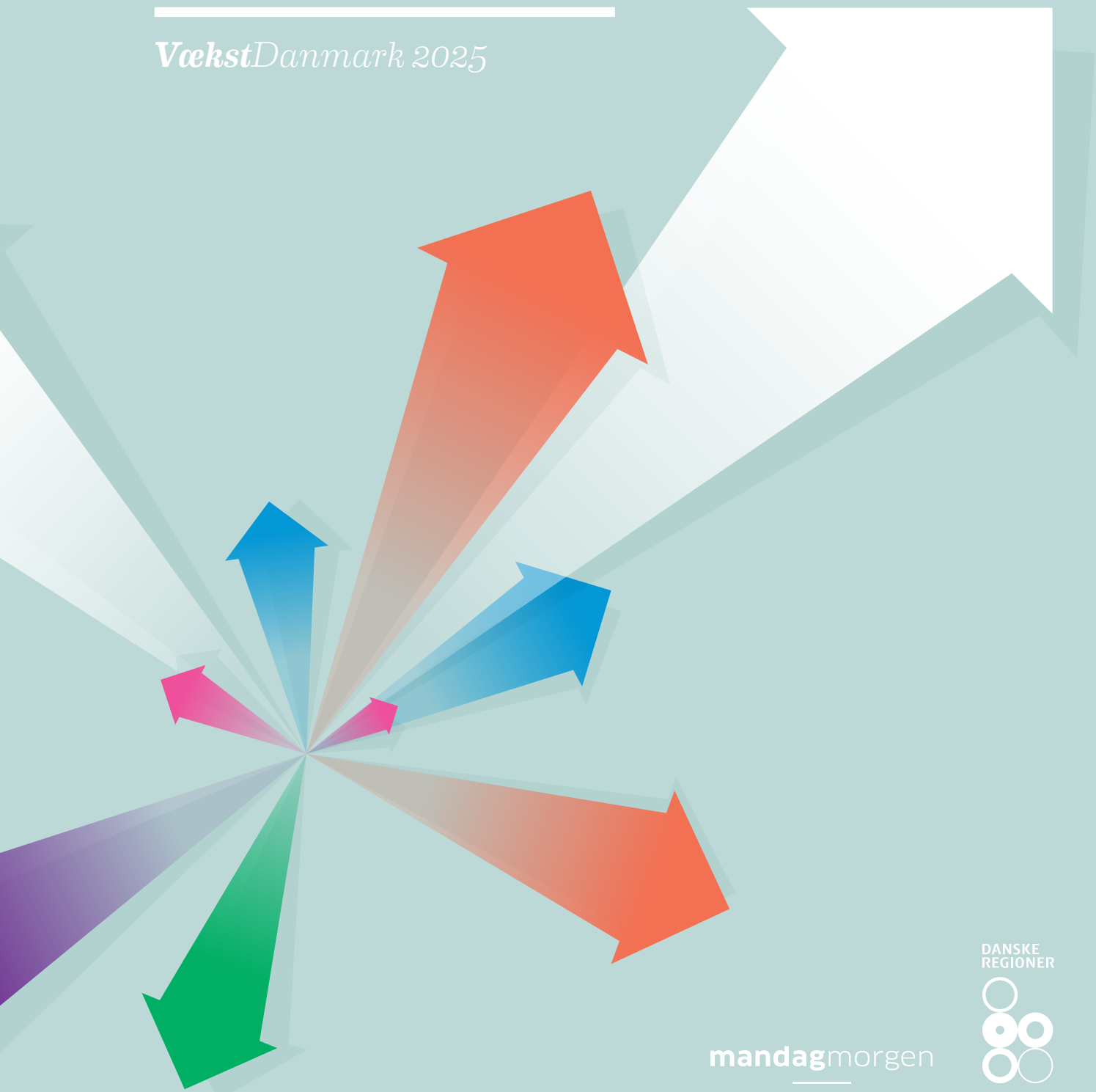




# *Fra startup- nation til scaleup-nation*

*VækstDanmark 2025*



mandagmorgen

DANSKE  
REGIONER



---


## Brancheikoner

-  IKT
-  Maritime erhverv
-  Grøn energi
-  Fødevarer
-  Energi og klima
-  Smart industri
-  Kreative erhverv
-  Oplevelseserhverv
-  Sundheds- og velferdsinnovation
-  Bæredygtig energi
-  Smarte og digitale erhverv
-  Sundhedserhverv
-  Grønne erhverv
-  Bygge og anlæg
-  Logistik og transport
-  Bioøkonomi

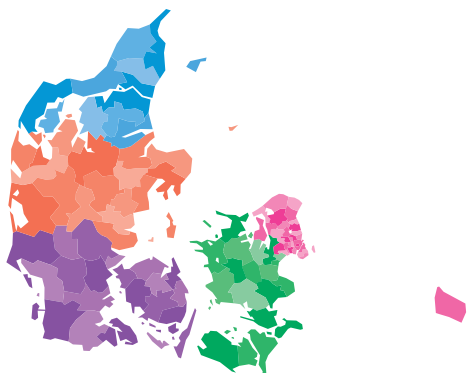
---

## Definitioner

 **SCALEUP-ANDEL** Hvor stor en procentvis andel af regionens internationalt konkurrerende virksomheder der indfrier scaleup-kriterierne.

 **BESKÆFTIGELSESANDEL** Hvor stor en procentvis andel af de ansatte i regionens internationalt konkurrerende virksomheder der er beskæftiget i scaleup-virksomheder.

 **SCALEUP-PERFORMANCE** Den procentvise forskel på regionens scaleup-andel og Danmarks scaleup-andel. En scaleup-performance på f.eks. +10 betyder, at regionen har 10 pct. flere scaleups, end den ville have, hvis scaleup-andelen var den samme som på landsplan. Tilsvarende betyder en scaleup-performance på -10, at regionen ville have haft 10 pct. flere scaleups, hvis den præsterede som landsgennemsnittet.



---

# *Fra startup- nation til **scaleup**-nation*

---

---

Copyright © 2016  
Mandag Morgen, Bredgade 34, 1. sal, 1260 København K

Redaktør: Bjarke Wiegand  
Tekst: Bjarke Wiegand, Emma Bech Christensen  
Grafisk design: Michael Hernvig  
Redigering: Kalle Jørgensen  
Korrektur: Martin Lund  
Tryk: KLS PurePrint A/S  
ISBN: 978-87-93038-50-9



## FORORD

---

### *Flere scaleup- virksomheder i hele Danmark*

---

Flere højvækstvirksomheder – det er vores fælles ambition i de danske regioner.

Der er heldigvis noget at bygge videre på. Denne rapport fra Mandag Morgen dokumenterer, at der findes virksomheder med stort vækstpotentiale i hele landet.

Derfor har vi sammen med de regionale vækstfora og Erhvervs- og Vækstministeriet søsat det ambitiøse tværregionale initiativ Scale-up Denmark. Her vil vækstvirksomheder få målrettet sparring med mentorer fra succesfulde større virksomheder, værdifulde kontakter til investorer, viden om nye markeder og meget mere.

Scale-up Denmark vil give 355 internationalt orienterede virksomheder et løft inden for 10 områder, som udgør styrkepositioner i de enkelte regioner, f.eks. life science i Hovedstadsregionen, bioøkonomi i Region Sjælland, offshore i Syddanmark, fødevarer i Midtjylland og det maritime område i Nordjylland.

I Danmark er vi traditionelt gode til at starte nye virksomheder. Nu skal vi få flere af dem til at vækste, så vi kan få en ny generation af C20-virksomheder.

Mandag Morgens rapport giver værdifulde input til, hvordan denne udvikling kan boostes, så vi skaber ny vækst og nye arbejdspladser i hele landet.

### *Danmarks oversete vækstlag*

---

De ligner ikke hinanden særlig meget: Nogle er fuld-voksne, andre er teenagere eller yngre. Nogle er relativt små, andre er mellemstore, og enkelte meget store.

Det er svært at sætte Danmarks vækstvirksomheder i bås. Men ét er de fælles om: Hvis vi skal ud af lavvæksten, er det dem, vi skal sætte vores lid til.

Det vækstpolitiske fokus har traditionelt rettet sig mod startup-virksomheder, som har nydt godt af stor opmærksomhed og en mangfoldighed af hjælpeordninger.

Det skal de fortsat. Men det er på tide, at opmærksomheden også rettes mod virksomheder, der har nået næste udviklingstrin.

Denne rapport beskriver og uddyber behovet for en *scaleup*-revolution – en erhvervsfremmeindsats for de virksomheder, der har potentiale til at vokse sig store.

Dagsordenen lider i dag under, at der ikke eksisterer en entydig forståelse af, hvad det er for en type virksomheder der har “scaleup-potentiale” – og hvad scaleup-virksomhederne har brug for, for at indfri deres vækstpotentiale.

Formålet med rapporten her er at skabe en samlet referenceramme og et fælles sprog for den fremadrettede indsats for scaleup-vækst. Det er afgørende for Danmarks fremtid.

**Bent Hansen**

Formand,  
Danske Regioner

**Jens Stenbæk**

Næstformand,  
Danske Regioner

**Lisbeth Knudsen**

Chefredaktør og direktør,  
Mandag Morgen



# INDHOLDSFORTEGNELSE

---

SIDE

- 6 **Indledning** VÆKSTPOTENTIALE I HELE DANMARK  
8 **Kapitel 1** NYT GLOBALT VÆKSTPARADIGME  
14 **Kapitel 2** SCALEUPS RYKKER IND PÅ DANMARKS VÆKSTDAGSORDEN  
16-17 **Det regionale scaleup-kort**



24 **Kapitel 3** REGION NORDJYLLAND

- 26 \* Yderregion med scaleup-potentiale  
30 \* Interview  CLAUD FALK  
32 \* Case SAFE OCEAN SERVICE A/S   
35 \* Case RTX 




38 **Kapitel 4** REGION MIDTJYLLAND

- 40 \* Industriens arne  
46 \* Interview  PETER PETERSEN  
48 \* Case KSN INDUSTRI A/S   
51 \* Case MILLPART A/S 



54 **Kapitel 5** REGION SYDDANMARK

- 56 \* God energi i Syddanmark  
60 \* Interview  KIM CHRISTENSEN  
62 \* Case UNIVERSAL ROBOTS A/S   
65 \* Case FAIRWIND OFFSHORE A/S 



68 **Kapitel 6** REGION HOVEDSTADEN

- 70 \* Ny vækstelite baner vej for metropoldrømme  
76 \* Interview  ANDERS OVERGAARD BJARKLEV  
78 \* Case MUUTO A/S   
81 \* Case GUBRA APS 



84 **Kapitel 7** REGION SJÆLLAND

- 86 \* Sjælland bygger sig til vækst  
90 \* Interview  MADS VÁCZY KRAGH  
92 \* Case SJEC DANMARK APS   
95 \* Case PLUS-PLUS A/S 

98 **Kapitel 8** ANBEFALINGER

- 102 **Kildeliste** UDVALGTE NOGLEKILDER

## INDLEDNING

---

# Vækst- potentiale i hele Danmark

*Denne rapport kortlægger vækstlaget i dansk erhvervsliv – de såkaldte scaleup-virksomheder. Den er udarbejdet af innovationshuset Mandag Morgen for Danske Regioner som en opfølgning på publikationen “VækstDanmark 2025” fra 2015. Kortlægningen viser, at der i alle regioner findes virksomheder med stort vækst- og skaleringspotentiale. Erhvervsfremmesystemet kan bidrage til at indfri dette ved bl.a. at lette adgangen til kompetencer og finansiering.*

---

Med publikationen “VækstDanmark 2025” formulerede Mandag Morgen og Danske Regioner sidste år en mission: At Danmark skal udvikles fra en *startup-* til en *scaleup-nation*. Det er, når virksomheder skalerer fra små til mellemstore til store virksomheder, at ny vækst og nye job skabes. Men kun få danske virksomheder kommer ind i sådanne skaleringsforløb. Og det er en stor del af forklaringen på Danmarks lave vækst.

Denne rapport konkretiserer missionen ved at definere, kortlægge og analysere Danmarks vækstlag af virksomheder med skaleringspotentiale. Formålet er at skabe en referenceramme – og et fælles sprog – for den fremadrettede debat om scaleup-vækst i Danmark.

Potentielle scaleup-virksomheder defineres som internationalt konkurrerende virksomheder med mindst 10 ansatte, der i de seneste 3 regnskabsår har haft en gennemsnitlig årlig vækst i ansatte, omsætning eller bruttofortjeneste på minimum 20 pct.

I alt 1.246 danske virksomheder indfrier disse kriterier. Det svarer til 3,4 pct. af Danmarks knap 36.300 internationalt konkurrerende virksomheder, der er stiftet i 2012 eller tidligere.

Kortlægningen viser, at der findes potentielle scaleup-virksomheder overalt i Danmark. Men der er flere markante forskelle på de fem regioners respektive scaleup-vækstlag, når det gælder virksomhedernes antal, størrelse, alder og branche.

Den typiske danske scaleup-virksomhed er, målt som en median af de knap 1.250 virksomheder, 13 år gammel og har 22 ansatte. Størrelsmæssigt spænder virksomhederne fra 10 til over 1.000 ansatte. Mere end hver fjerde er over 20 år gammel.

Mandag Morgen anbefaler en målrettet erhvervsfremmeindsats, der løbende kortlægger scaleup-vækstlaget og fjerner barrierer for skalering, så virksomhedernes skaleringspotentiale kan indfris til gavn for vækst- og jobskabelse i Danmark.

På de kommende sider underbygges og uddybes denne anbefaling i 8 kapitler:

**Kapitel 1 definerer det nye scaleup-vækstparadigme i en global kontekst.** Overalt i verden bliver vækstinitiativer og -politik i stigende grad rettet mod virksomheder med skaleringspotentiale. Erkendelsen er, at nøglen til økonomisk vækst ligger hos virksomheder, som er kommet succesfuldt igennem startup-fasen og nu står foran at skalere internationalt.

**Kapitel 2 kortlægger fundamentet for Danmarks rejse fra startup- til scaleup-nation.** Kapitlet definerer, kortlægger og analyserer Danmarks scaleup-vækstlag og giver et kort overblik over, hvorvidt disse virksomheder favnes af danske erhvervsfremmetiltag. Herunder omtales det nye tværregionale initiativ "Scale-Up Denmark".


**Kapitel 3-7 analyserer scaleup-vækstlaget i hver af Danmarks fem regioner.** Hvert kapitel omfatter:

- \* Et kort over regionens "scaleup-demografi" og en liste over 10 udvalgte scaleups.
- \* En analyse af regionens scaleup-vækstlag med fokus på spredningen, størrelsen og typen af de regionale scaleups samt top-10-virksomhedernes oplevelser af vækstbarrierer.
- \* Et interview med en nøgleperson fra det regionale "økosystem" om regionens vækstudfordringer og -muligheder.
- \* Casebeskrivelser af to scaleup-virksomheder fra regionen med fokus på virksomhedernes udviklingshistorie, scaleup-potentiale, økosystem samt oplevede vækstudfordringer.

**Kapitel 8 præsenterer en række anbefalinger til den fremadrettede vækstindsats.** Anbefalingerne bygger på kortlægningen af de 1.246 potentielle danske scaleup-virksomheder, samtaler med nøglepersoner fra 50 af disse virksomheder samt interview med en række danske og udenlandske eksperter.

God læselyst!

**Bjarke Wiegand**



Erhvervsredaktør,  
Mandag Morgen



# 1

## Nyt globalt vækstparadigme

Et nyt vækstparadigme er ved at slå igennem rundt om i verden. Erkendelsen er, at nøglen til økonomisk vækst ligger hos unge virksomheder, som er kommet succesfuldt igennem startup-fasen og nu står foran at skalere internationalt. De såkaldte scaleups udgør typisk 2-4 pct. af en regions virksomheder og er i stigende grad i centrum for vækstpolitikken.





Et interessant kursskifte er på vej inden for vækst- og erhvervs politikken verden over.

Traditionelt har vækstpolitik sigtet på at skabe nye virksomheder og sikre gode rammevilkår for store virksomheder. Men nu er der i stigende grad kommet fokus på, hvordan virksomheder skalerer – hvordan små og mellemstore virksomheder vokser sig store.

Paradigmeskiftet bygger på den erkendelse, at den primære motor for regional vækst og jobskabelse er virksomheder, der vokser. Og stadig flere byer, regioner og lande er begyndt at iværksætte programmer, der skal afkode og understøtte disse virksomheders vækst.

Storbritannien har siden 2013 arbejdet med at kortlægge og analysere sine vækstvirksomheder med henblik på at øge antallet af såkaldte *scaleups*. Det arbejde danner i dag skole for andre lande og regioners arbejde med højvækstvirksomheder.

Det såkaldte ScaleUp Institute – et privat initiativ, der er etableret af serieiværksætteren Sherry Coutu og støttet af den britiske regering – er på vej til at etablere sig som en global referenceramme for scaleup-virksomheders økonomiske betydning for en region.

ScaleUp Institute definerer scaleup-virksomheder, som virksomheder, der, i de seneste 3 år, er vokset mindst 20 pct. om året i enten omsætning eller antal ansatte<sup>1</sup>.

Virksomheder, der opfylder disse krav, udgør typisk omkring 2 pct. af en regions virksomhedspopulation, men de har afgørende indflydelse på job- og vækstskabelsen i regionen. Ifølge ScaleUp Institutes beregninger ville det således – på kort sigt – øge Storbritanniens BNP med 2 pct. og skabe 238.000 nye job, hvis blot antallet af scaleup-virksomheder steg med 1 procentpoint. *Se figur 1.*

I dag jagter Storbritannien målet dette potentiale. Bl.a. arbejder landets 39 såkaldte Local Enterprise Partnerships (LEP), der svarer til Danmarks regionale vækstfora, med at skabe synlighed om scaleup-virksomhederne og styrke de regionale økosystemer omkring dem.

### Scaleup-revolutionen

Det er i dag en erklæret vækstsatsning i Storbritannien, at landet skal have flere scaleup-virksomheder for at klare sig i den internationale konkurrence. Og flere institutioner har kastet sig ind i kampen.

I 2015 lancerede investeringsbanken Barclays således initiativet “Scale-up UK” med det formål at skabe ny indsigt om den britiske scaleup-udfordring og bidrage til at “ændre det britiske business-mindset”.

Investeringsbanken lancerede i foråret 2016, sammen med de to business schools ved hhv. Oxford og Cam-

### Storbritanniens scaleup-potentiale

Gevinst over tre år ved at øge andelen af scaleup-virksomheder med 1 procentpoint



FIGUR 1: Ved at løfte flere mellemstore virksomheder ind i scaleup-vækstforløb går Storbritannien efter på kort sigt at øge sit BNP med op mod 2 pct.

KILDE — ScaleUp Institute.

NOTE<sup>1</sup>: ScaleUp Institutes definition på en scaleup-virksomhed: En virksomhed med en gennemsnitlig vækst i omsætning eller antal ansatte på minimum 20 pct. årligt over en treårig periode, og med mere end 10 ansatte i periodens begyndelse.



bridge Universitet, rapporten "Scale-up UK: Growing Businesses, Growing our Economy". Den identificerer de nøgleudfordringer, der forhindrer britiske virksomheder i at skalere, og opstiller et sæt af anbefalinger til såvel politikere som virksomhedsledere.

Hovedbudskabet i rapporten er, at Storbritannien har behov for at fokusere på at få virksomheder til at vokse, frem for blot at starte nye virksomheder op. Som professorerne Thomas Hellmann og Stelios Kavadias fra henholdsvis Oxford og Cambridge skriver i forordet: "Over de seneste 10 år har Storbritannien taget det første afgørende skridt – en startup-revolution. Det næste nødvendige skridt må være en scaleup-revolution."

De seneste tal fra ScaleUp Institute viser, at de over 10.000 virksomheder i Storbritannien, der indfrier scaleup-kriterierne, tilsammen skaber 4.500 job pr. uge. Det er tre gange så mange, som der bliver skabt af virksomhederne i det såkaldte FTSE 100 Index, Financial Times' liste over de 100 største selskaber på den britiske børs – London Stock Exchange (LSE).

LSE er selv, i erkendelse af scaleup-virksomheders store betydning for økonomien, begyndt at udarbejde en liste over nogle af Storbritanniens hurtigst voksende selskaber: "1000 Companies to Inspire". Den omfatter 1.000 "elite-scaleups" med en gennemsnitlig årlig vækstrate på 50 pct.

"Disse virksomheder er motoren i Storbritanniens økonomi," erklærede topchefen for LSE, Xavier Rolet, i forordet til den seneste udgave, hvor han udråber 2016 til "scaleup-virksomhedernes år".

### **Fokus på mellemstore virksomheder**

Også Storbritanniens største erhvervsorganisation, Confederation of British Industry (CBI), har meldt sig under scaleup-fanerne.

I en ny rapport, "Lifting the Trophy: Scale-up insights into the productivity prize", fra juli 2016 argumenterer CBI for, at scaleup-virksomheder driver Storbritanniens produktivitetsvækst og derfor bør få meget mere politisk opmærksomhed.

Rapporten fremhæver især mellemstore virksomheder som en overset ressource i britisk økonomi.

Den viser, at blot 4 pct. af de hurtigst voksende mellemstore virksomheder er ansvarlige for næsten 20 pct. af den britiske produktivitetsvækst.

CBI peger samtidig på, at uden de mellemstore scaleups ville den britiske økonomi have været i recession i 2010-2013. Omkring 3.000 mellemstore britiske virksomheder øgede i denne periode deres omsætning med 59 milliarder pund. Uden dette bidrag ville Storbritannien ifølge CBI have oplevet et væksttab på 1,3 pct. i perioden. I stedet voksede den britiske økonomi med 2,7 pct.

Erkendelsen af, at specielt mellemstore scaleups er nøglen til fremtidens vækst, går igen på den anden side af Atlanten.

Eksempelvis er American Express og kreditvurderingsselskabet Dun & Bradstreet gået sammen om at skabe mere synlighed om mellemstore virksomheders vitale rolle for USA's økonomi. I rapporten "The Middle Market Power Index: Catalyzing U.S. Economic

Growth" fastslår de, at mellemstore virksomheder udgør under 1 pct. af amerikanske virksomheder, men tegner sig for over 20 pct. af den samlede omsætning og 28 pct. af arbejdsstyrken i den private sektor.

Ifølge rapporten har den absolut største jobvækst efter finanskrisen fundet sted i de mellemstore virksomheder: I perioden 2008-2014 er beskæftigelsen i disse vokset med hele 4,4 pct., mens industrien som helhed kun er vokset med 1,3 pct. Det svarer til, at over 90 pct. af de job, der er skabt i USA efter krisen, er skabt i mellemstore virksomheder. *Se figur 2 på side 11.*

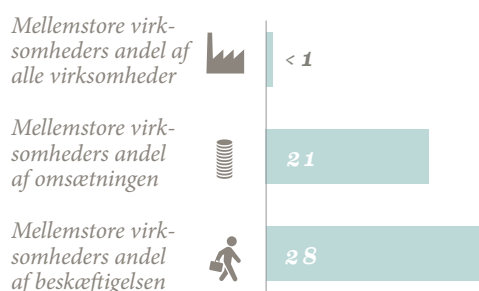


*Det vigtigste, politikere kan gøre for scaleup-virksomhederne, er at give dem opmærksomhed, anerkende dem, mødes med dem og tale om deres betydning for økonomien.*

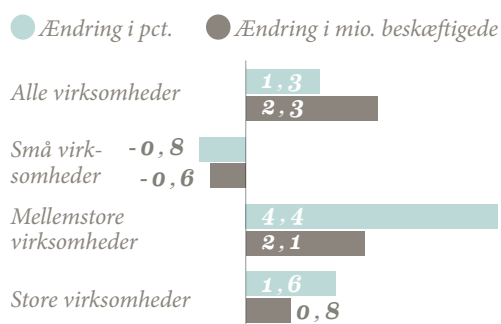
VERNE HARNISH

## Mellemstore virksomheder som vækstmotor

Mellemstore virksomheders andel af omsætning og beskæftigelse i USA, pct.



Vækst i beskæftigelsen i USA 2008-2014, fordelt på små, mellemstore og store virksomheder



FIGUR 2: Mellemstore virksomheders betydning for den amerikanske vækst og økonomi har været langt større, end deres antal umiddelbart afslører.

KILDE — "The Middle Market Power Index: Catalyzing U.S. Economic Growth", American Express og Dun & Bradstreet.

## Prioriter scaleups som startups

En af pionererne i det globale paradigmeskifte er den prisvindende forfatter, iværksætter og vækstkonsulent Verne Harnish, der har arbejdet med scaleups i næsten 30 år.

Harnish, der i business-kredse er kendt som "The Growth Guy", er bl.a. forfatter til bestselleren "Scaling Up: How a Few Companies Make It ... and Why the Rest Don't" og initiativtager til det nye verdensomspændende projekt "ScaleUpU". Se tekstboks.

Han bekræfter, at der globalt er stigende fokus på scaleup-virksomheders økonomiske betydning.

## The Growth Guy

En af de stærkeste ambassadører for det nye scaleup-vækstparadigme er den amerikanske iværksætter, vækstkonsulent og bestsellerforfatter Verne Harnish, der gennem 30 år har analyseret scaleup-virksomheders betydning for økonomien.

Verne Harnish, der er bosiddende i Barcelona, har rejst verden tynd som konsulent og foredragsholder og advokeret for, at scaleup-virksomheder er en økonomis stærkeste vækstmotor.

Han har bl.a. stiftet scaleup-organisationerne Entrepreneurs Organization (EO) og Gazelles, og han står bag programmet ScaleUpU, som en række byer verden over er ved at implementere for at styrke deres scaleup-økosystemer.

Han arbejder tæt sammen med nationale videncentre inden for højvækst – herunder det britiske ScaleUp Institute. Desuden er Verne Harnish forfatter til bøgerne "Mastering the Rockefeller Habits" og "Scaling Up: How a Few Companies Make It ... and Why the Rest Don't".

Sidstnævnte blev kåret til bedste internationale business-bog i 2015 af International Book Awards.



Men han vurderer, at de i mange tilfælde er klemt mellem startups og store virksomheder i kampen om politikernes opmærksomhed.

“På den ene side har de mellemstore scaleups, hver især, ikke den økonomiske tyngde, der gør det muligt for de store virksomheder at påvirke politikerne gennem lobbyisme. På den anden side er der ikke mange nok til at være en lige så interessant vælgergruppe, som de små virksomheder,” siger Verne Harnish.

“Det vigtigste, politikerne kan gøre for scaleup-virksomhederne, er at give dem opmærksomhed, anerkende dem, mødes med dem og tale om deres betydning for økonomien. Dernæst kan de identificere og omformulere de rammebetingelser, der i dag giver store virksomheder urimelige konkurrencefordele i forhold til mellemstore virksomheder. Og endelig kan de bruge lige så mange ressourcer på at støtte virksomheders skalering, som de bruger på at hjælpe startup-virksomheder i gang,” siger Verne Harnish.

### **Opbyg scaleup-økosystemer**

Rundt om i verden er flere politikere begyndt at følge disse råd. Storbritanniens nationale og regionale opbakning til ScaleUp Institute er bare ét eksempel.

Et andet er Finland, der satser målrettet på tech-scaleups gennem initiativer som konferencerne Slush og KASKI. Og et tredje er det amerikanske Small Business Administration, (SBA), hvis Scale-Up America-initiativ hjælper mindre amerikanske virksomheder med højt vækstpotentiale til at skalere.

Initiativerne handler i bund og grund om at styrke de regionale økosystemer, så scaleup-virksomhederne lettere kan indfri deres vækstpotentiale, og så flere virksomheder kan komme ind i højvækstforløb.

På den globale scene vil Verne Harnishs initiativ ScaleUpU forbedre vilkårene for scaleups i byer og regioner verden over gennem tæt dialog med lokale og regionale myndigheder. Pilot-projekter er allerede iværksat i flere amerikanske byer, og de kommende måneder vil ScaleUpU starte projekter i Storbritannien, Tyskland, Holland og Finland.

I Finland går man målrettet efter at skabe stærke netværk mellem de enkelte scaleup-virksomheder, hvor topcheferne kan sparre om – og forpligte hinanden til – at skalere. *Se tekstboksen “Finske scaleups forpligter hinanden til vækst” på side 13.*

## *Finnske scaleups forpligter hinanden til vækst*

Finland, der i forvejen er et skandinavisk foregangsland inden for iværksætteri, har også været et af de første lande til at omfavne scaleup-dagsordenen.

Med et stærkt miljø for tech-iværksættere og værtskabet for en af Europas absolut største startup-events, Slush, har Helsinki efterhånden etableret sig som et nordeuropæisk epicenter for teknologiske startups med store vækstambitioner.

Som noget nyt er nonprofit-organisationen Kasvuryhmä nu ved at opbygge et netværk for mellemstore scaleup-virksomheder. Knap 200 virksomheder med en omsætning på mellem 10 millioner og 1 milliard euro deltager i netværket, som Kasvuryhmäs CEO, Annu Nieminen, beskriver som en form for "slankegruppe" for virksomheder med scaleup-vækstambitioner.

"Ligesom slankegrupper forpligter hinanden til at tabe sig, forpligter virksomhederne hinanden til at forfølge deres vækstambitioner," siger Annu Nieminen.

Ud over omsætningskravet er det en adgangsbillet til netværket, at man har en erklæret ambition om mindst at fordoble omsætningen inden for de næste fem år.

"I netværket fortæller virksomhedslederne hinanden om deres ambitioner, de holder hinanden op på at indfri dem, og de sparrer om, hvordan de kan gøre det," siger Annu Nieminen.

Netværket finansieres gennem medlemskontingent, sponsorater fra store virksomheder og tilskud fra regeringen.

"Den finske regering har taget scaleup-dagsordenen til sig, men den famler fortsat i forhold til, hvordan den kan bidrage til at skabe mere vækst i mellemstore virksomheder," siger Annu Nieminen.

For at øge opmærksomheden om scaleup-dagsordenen og skabe et forum, hvor problemstillinger og initiativer kan diskuteres, arrangerer Kasvuryhmä den årlige konference "KASKI – Building the path from grownup to scaleup". Den første KASKI-konference fandt sted i Helsinki 8. november 2016.

Annu Nieminen er desuden i tæt dialog med internationale "scaleup-guruer" som bl.a. Verne Harnish om at indgå i internationale scaleup-initiativer.

# 2

## Scaleups rykker ind på Danmarks vækstdagsorden

*Der er en stigende erkendelse af behovet for, at danske virksomheder vokser. Stadig flere erhvervsfremmeinitiativer fokuserer på, at få virksomheder ind i højvækstforløb. Denne rapport viser, at der er scaleup-potentiale i alle hjørner af landet. Men særligt mangel på kvalificeret arbejdskraft og kapital står ofte i vejen for at få det indfriet.*



Den danske erhvervsfremmeindsats har traditionelt fokuseret på at hjælpe små nystartede virksomheder og på at sikre gunstige rammevilkår for de store etablerede "vækstlokomotiver".

Men på både nationalt og regionalt plan er der stigende opmærksomhed på, hvordan man får små og mellemstore virksomheder til at vokse sig store.

I sin nye vækstplan, "Et stærkere Danmark – Vækst 2016", der blev offentliggjort i august, slår regeringen fast, at der er "for få af vores iværksættervirksomheder, der udvikler sig og vokser sig så store, at de for alvor kan begå sig på den globale markedsplads."

Regeringen konstaterer, at "andelen af virksomheder, der hurtigt vokser sig større, er lavere end i f.eks. Sverige", og understreger, at der er "behov for at se på mulighederne for at understøtte udviklingen af konkurrence-dygtige og effektive virksomheder og gøre det lettere for danske virksomheder at vokse".

De sidste 20 år er det ikke lykkedes nogen dansk virksomhed at vokse til over 1.000 ansatte. Det har fået erhvervs- og vækstminister Troels Lund Poulsen til at opstille et mål om, at Danmark inden 2020 skal have 32 nye virksomheder med over 1.000 ansatte.

Hvordan målsætningen præcis skal indfris, står endnu ikke klart.

Men af vækstplanen fremgår det, at regeringen bl.a. vil lempe skatten på aktie- og kapitalindkomst, gøre det lettere for iværksættere og vækstvirksomheder at skaffe risikovillig kapital og ændre erhvervsfremmesystemet, så det bliver mere sammenhængende og i højere grad tager udgangspunkt i virksomhedernes behov.

Der er allerede eksempler på erhvervsfremmetiltag, der er rettet mod potentielle scaleup-virksomheder. Den mest ambitiøse satsning indtil videre er det tværregionale initiativ "Scale-up Denmark", der har et budget på 165 millioner kr., og som netop nu står foran at blive foldet ud i Danmarks fem regioner. Initiativet, som er sat i søen af regionerne i samarbejde med Erhvervsstyrelsen, sigter på at identificere potentielle scaleup-virksomheder og understøtte dem i deres fremadrettede vækst. *Se også tekstboksen "Scale-up Denmark" på side 18.*

### **Behov for fælles sprog**

Også Udenrigsministeriet – herunder Eksportrådet og "Invest in Denmark" – har sat scaleup på dagsordenen. Indsatsen fokuserer i øjeblikket på at analysere investormiljøet omkring højvækstvirksomhederne og på, hvordan danske scaleup-virksomheder kan markedsføres over for udenlandske investorer.

Store erhvervsorganisationer som DI og DE har ligeledes erkendt, at der er store uudnyttede vækstpotentialer i danske virksomheder. Og diverse medier og konsulenthuse fyrer på forskellig vis op under scaleup-dagsordenen med initiativer som Børsens Gazelle-kåringer, Ernst & Youngs "Entrepreneur of the Year" og IRIS Groups regionale vækstlagnalyser.

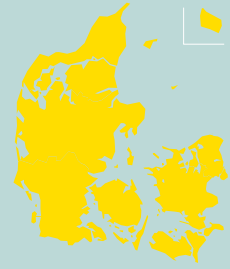
Dagsordenen lider imidlertid under, at der i dag er lige så mange tilgange til skalering og vækst i Danmark, som der er aktører og initiativer.

Der eksisterer ikke en entydig forståelse af, hvad det er for en type virksomheder, der har "scaleup-potentiale", og hvad disse virksomheder har brug for, hvis de skal indfri deres potentiale til gavn for vækst- og jobskabelsen i Danmark.

Formålet med nærværende rapport er bl.a. at skabe en samlet referenceramme og et fælles sprog for den fremadrettede debat om scaleup-vækst.

For at sikre en forankring i såvel den internationale debat som den eksisterende regionale vækstindsats opererer rapporten med et scaleup-begreb, der kombinerer ScaleUp Institutes definition af scaleup-virksomheder med IRIS Groups definition af internationalt konkurrerende højvækstvirksomheder.

# Scaleups i Danmark



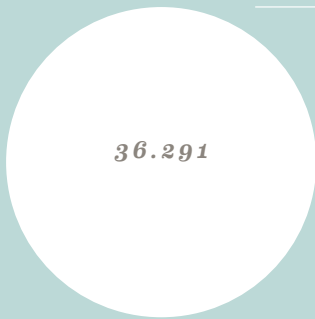
NOGLE TAL FOR DANMARK



Antal internationalt konkurrerende virksomheder



Antal scaleups



1.246



Scaleup-virksomheders andel af internationalt konkurrerende virksomheder



Scaleup-virksomheders andel af job i internationalt konkurrerende virksomheder

3,4  
pct.

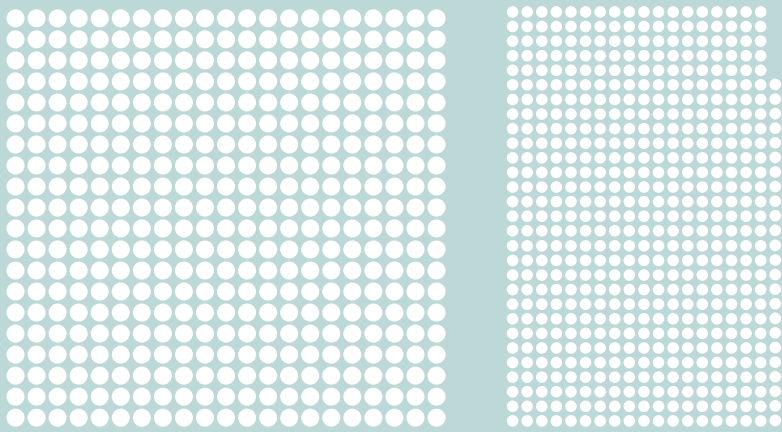
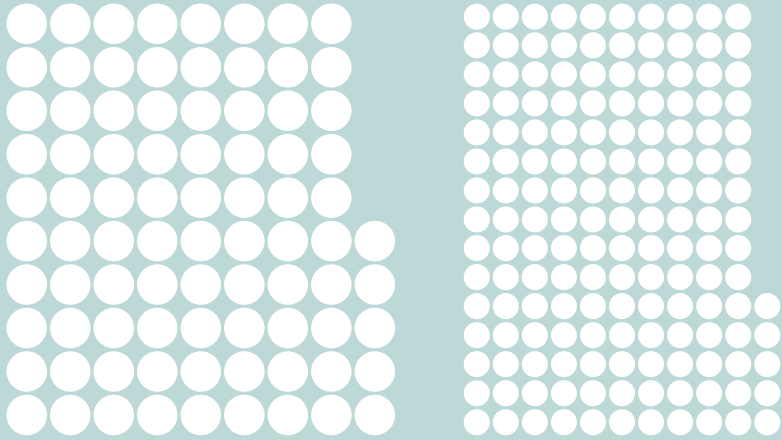
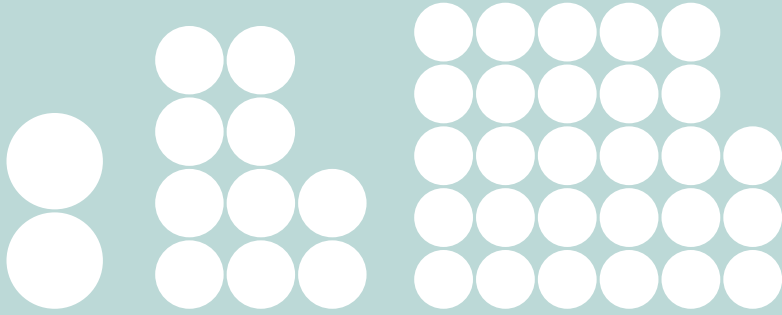
9,4  
pct.

Åbn flapperne for at se

## Det regionale scaleup-kort





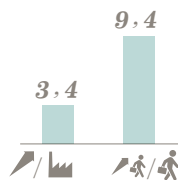


Antal scaleups

**1.246**

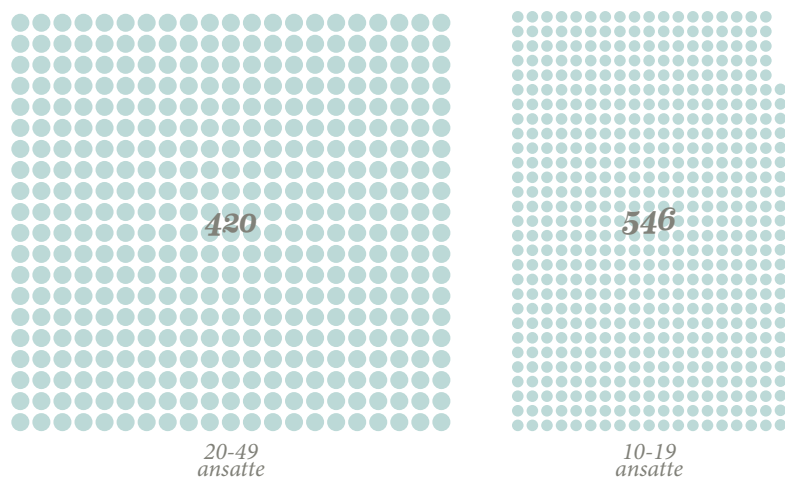
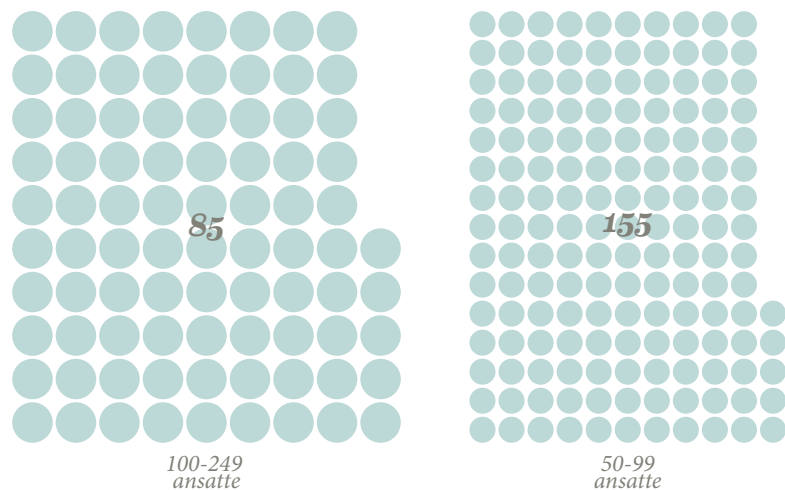
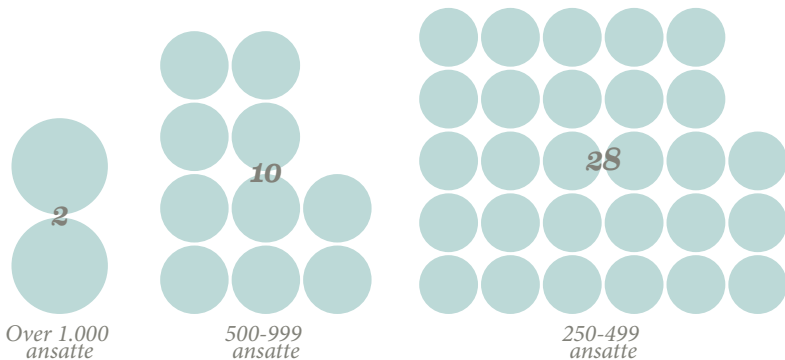


## DANMARK SAMLET

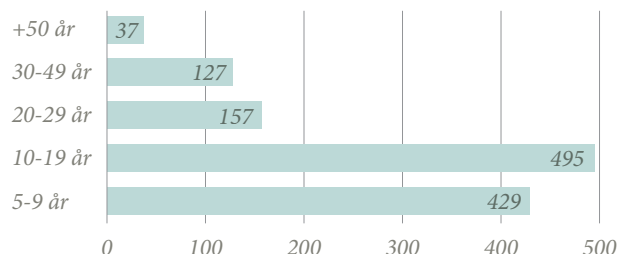


### Scaleup-virksomhedernes størrelse og antal

Antal virksomheder sorteret efter antal ansatte



### Scaleup-virksomhedernes alder



### Scaleup- median

Danmark  
22 ansatte  
13 år

## NORD- JYLLAND

SCALEUP-PROFIL

Antal scaleups

**120**



CASE S. 48

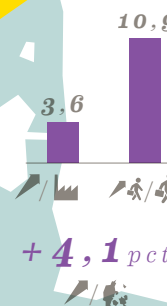
CASE S. 51

## SYD- DANMARK

SCALEUP-PROFIL

Antal scaleups

**243**



### Hvad er scaleup-virksomheder?

Internationalt konkurrerende selskaber, der opfylder følgende kriterier:

- \* Der foreligger 4 regnskaber for perioden 2012-2015.
- \* Omsætning og/eller bruttofortjeneste er vokset med mindst 20 pct. årligt i perioden 2012-2015.
- \* Omsætningen er vokset med mindst 3 millioner kr., eller bruttofortjenesten er vokset med mindst 1,5 millioner kr. over hele perioden.
- \* Der er mindst 10 ansatte i slutningen af perioden.

1.246 selskaber i Danmark opfylder disse kriterier. De beskæftiger tilsammen 62.101 ansatte.\*

### Internationalt konkurrerende virksomheder




Selskaber med et unikt cvr-nummer, der ligger i en branche inden for de internationalt konkurrerende erhverv, som de er defineret af konsulenthuset IRIS-Group.\*\* Desuden skal selskaberne opfylde følgende kriterier, for at kunne indgå som analysegrundlag for scaleup-vækstlaget:

- \* Der foreligger 4 regnskaber for perioden 2012-2015.
- \* Der skal som minimum være én ansat.

36.291 selskaber i Danmark opfylder disse kriterier. De beskæftiger tilsammen 664.052 ansatte.\*

### Scaleup-profil

En regions scaleup-profil siger noget om, hvor godt det regionale økosystem er til at få virksomheder ind i scaleup-føreløb, og hvor stor betydning scaleup-virksomheder har for beskæftigelsen i regionen. Scaleup-profilen består af tre elementer:

-  **SCALEUP-ANDEL** Hvor stor en procentvis andel af regionens internationalt konkurrerende virksomheder der indfrier scaleup-kriterierne.
-  **BESKÆFTIGELSESANDEL** Hvor stor en procentvis andel af de ansatte i regionens internationalt konkurrerende virksomheder der er beskæftiget i scaleup-virksomheder.
-  **SCALEUP-PERFORMANCE** Den procentvise forskel på regionens scaleup-andel og Danmarks scaleup-andel. En scaleup-performance på f.eks. +10 betyder, at regionen har 10 pct. flere scaleups end den ville have, hvis scaleup-andelen var den samme som på landsplan. Tilsvarende betyder en scaleup-performance på -10, at regionen ville have haft 10 pct. flere scaleups, hvis den præsterede som landsgennemsnittet.

NOTE\* — Dataudtræk er foretaget fra erhvervsdatabasen NN Markedsdata i perioden august-september 2016.

NOTE\*\* — IRIS Group har i forbindelse med udarbejdelsen af vækstlagnalysen i Region Midtjylland, Region Nordjylland og Region Sjælland gennemført en kvantitativ afgrænsning af internationalt konkurrerende erhverv på baggrund af registerbaserede data fra Danmarks Statistik.

## MIDT-JYLLAND

### SCALEUP-PROFIL

Antal scaleups

**307**

3,8

8,8



+10,4 pct.



CASE S. 65

CASE S. 62

## SJÆLLAND

### SCALEUP-PROFIL

Antal scaleups

**97**

2,5

7,2



-27,9 pct.



CASE S. 81

CASE S. 95

CASE S. 92

CASE S. 78

## HOVEDSTADEN

### SCALEUP-PROFIL

Antal scaleups

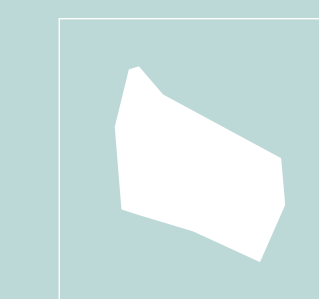
**479**

3,3

8,9



-3,6 pct.



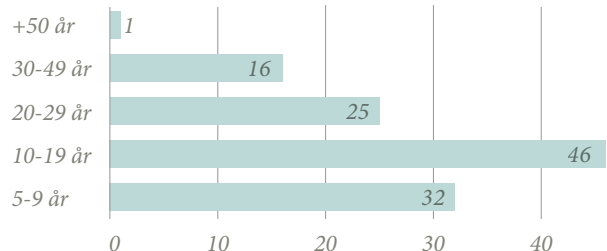


### Scaleup-virksomhedernes størrelse

Antal virksomheder sorteret efter antal ansatte



### Scaleup-virksomhedernes alder



### Scaleup-median



CASE S. 32

**Safe Ocean Service A/S**

Branche: Reparation af elektrisk udstyr inden for den maritime industri



CASE S. 35

**RTX**

Branche: IKT-virksomhed, der designer avancerede trådløse løsninger

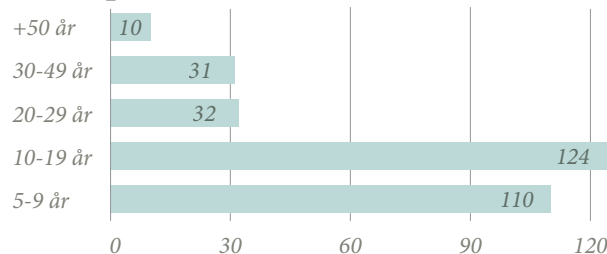


### Scaleup-virksomhedernes størrelse

Antal virksomheder sorteret efter antal ansatte



### Scaleup-virksomhedernes alder



### Scaleup-median



CASE S. 51

**MillPart A/S**

Branche: Leverandør af hydraulikrelaterede komponenter



CASE S. 48

**KSN Industri A/S**

Branche: Fremstilling af vaskeanlæg, testanlæg, robotløsninger og specialmaskiner

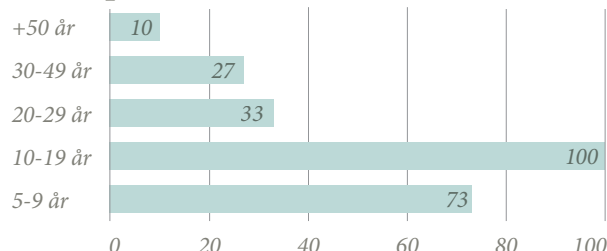


### Scaleup-virksomhedernes størrelse

Antal virksomheder sorteret efter antal ansatte



### Scaleup-virksomhedernes alder



### Scaleup-median



CASE S. 65

**Fair Wind Offshore A/S**

Branche: Reparation af jern- og metalvarer til offshore- og vindmøllebranchen



CASE S. 62

**Universal Robots A/S**

Branche: Robotteknologi

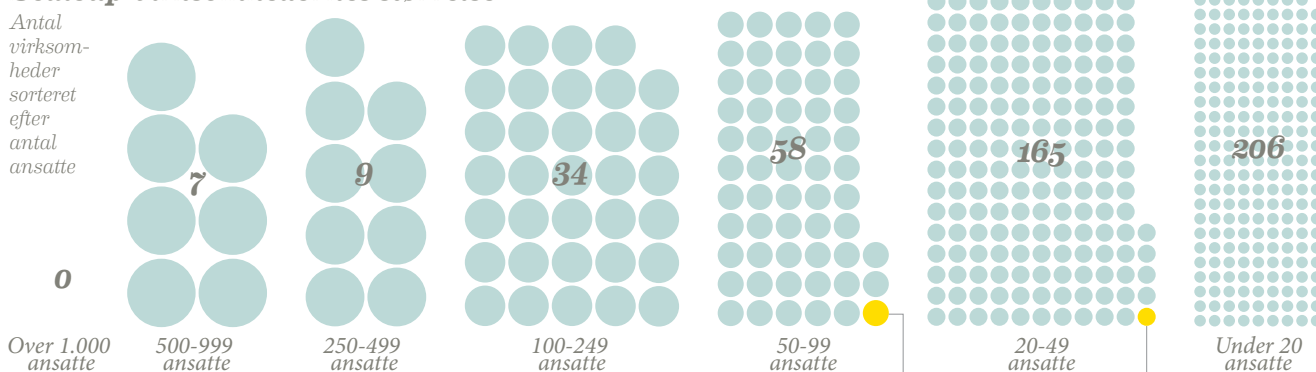


# Det regionale scaleup-kort

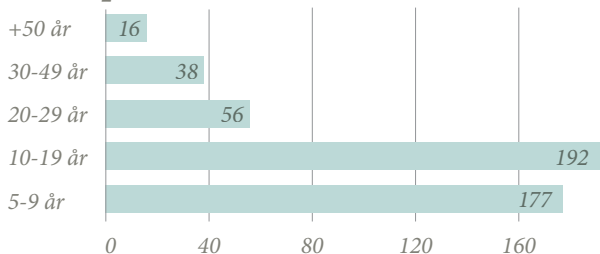


## Scaleup-virksomhedernes størrelse

Antal virksomheder sorteret efter antal ansatte



## Scaleup-virksomhedernes alder



## Scaleup-median

Hovedstaden  
24 ansatte  
12 år

CASE s. 78

Muuto A/S  
Branche: Møbel-design og -produktion

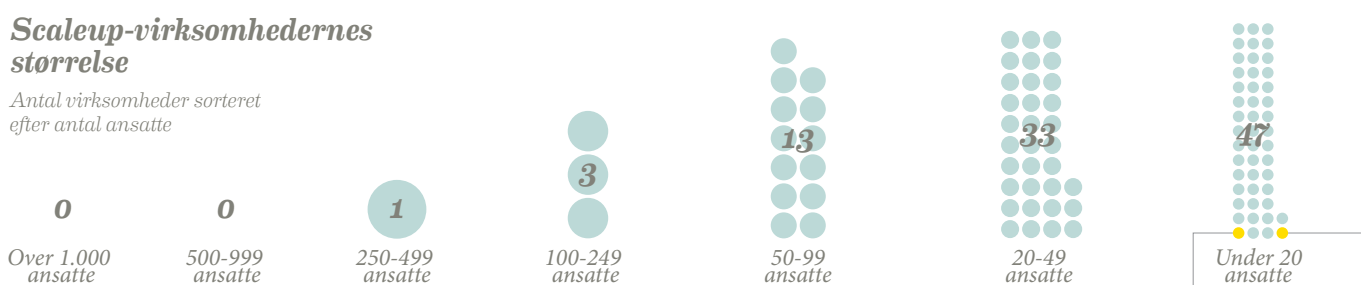
CASE s. 81

Gubra ApS  
Branche: Præklinisk forskning inden for fedme, diabetes og fedtlever

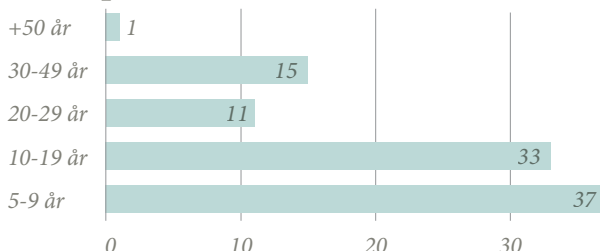


## Scaleup-virksomhedernes størrelse

Antal virksomheder sorteret efter antal ansatte



## Scaleup-virksomhedernes alder



## Scaleup-median

Sjælland  
20 ansatte  
12 år

CASE s. 95

Plus-Plus A/S  
Branche: Fremstilling af spil og legetøj

CASE s. 92

SJEC Danmark ApS  
Branche: Installationsvirksomhed med speciale i elevatorer og rulletrapper



## Scale-up Denmark

*1.200 nye arbejdspladser og en meromsætning på 2 milliarder kr. over de næste tre år. Sådan lyder de konkrete mål for en ny scaleup-satsning, som netop nu er ved at blive foldet ud i Danmarks fem regioner.*

Scale-up Denmark, som initiativet hedder, er et samarbejde mellem regionerne og Erhvervsstyrelsen om at opbygge såkaldte scaleup-centre i tilknytning til de styrkeområder, som de respektive vækstfora har identificeret i de enkelte regioner. Til at begynde med oprettes 10 scaleup-centre, som skal drives af en række specialiserede konsortier.

355 potentielle scaleup-virksomheder skal over de kommende tre år igennem intensive accelerator- og opskaleringsforløb i centrenes regi. I øjeblikket er de nyudpegede konsortier ved at identificere de virksomheder, der skal indgå i forløbene. Det sker i samarbejde med blandt andre de regionale væksthuse, innovationsmiljøer, klyngeorganisationer og lokale erhvervsservicekontorer. Målgruppen er virksomheder med et ekstraordinært vækstpotentiale inden for et af de regionale styrkeområder – men i øvrigt kan virksomhederne komme fra hele landet eller sågar fra udlandet.

Ideen er at tiltrække potentielle vækstvirksomheder til de eksisterende styrkeområder, som typisk er kendetegnet ved tilstedeværelsen af store internationalt orienterede virksomheder, førende forsknings- og vidensmiljøer, særlige medarbejderkompetencer eller kapitalmuligheder. Det er altsammen noget, virksomhederne kan profitere af – og selv være med til at udvikle.

Programmet har et budget på 165 millioner kr., som kommer fra regionernes erhvervsudviklingsmidler, EU's regionalfondsmidler samt privat medfinansiering. Initiativet støttes af en række store, veletablerede virksomheder som A.P. Møller–Mærsk, Blue Water Shipping, B&O, Grundfos og Novo Nordisk.

## Hvad er scaleup-virksomheder?

*Internationalt konkurrerende selskaber, der opfylder følgende kriterier:*

- \* Der foreligger 4 regnskaber for perioden 2012-2015.
- \* Omsætning og/eller bruttofortjeneste er vokset med mindst 20 pct. årligt i perioden 2012-2015.
- \* Omsætningen er vokset med mindst 3 millioner kr., eller bruttofortjenesten er vokset med mindst 1,5 millioner kr. over hele perioden.
- \* Der er mindst 10 ansatte i slutningen af perioden.

1.246 selskaber i Danmark opfylder disse kriterier. De beskæftiger tilsammen 62.101 ansatte.\*

Note\* — Dataudtræk er foretaget fra erhvervsdatabasen NN Markedsdata i perioden august-september 2016.

Hvor IRIS Groups definition ekskluderer virksomheder, der er mere end 10 år gamle, opererer denne rapport – ligesom ScaleUp Institute – ikke med nogen aldersgrænse for scaleups. På den måde udelukkes ikke mellemstore virksomheder, der typisk har nogle år på bagen. De rummer, som det fremgår af kapitel 1, et stort vækstpotentiale. Ligesom IRIS Group opererer denne rapport ikke med et krav til antal ansatte i vækstperiodens begyndelse – i modsætning til ScaleUp Institute, der stiller krav om minimum 10 ansatte. Til gengæld stiller denne rapport krav om minimum 10 ansatte ved afslutningen af en vækstperiode på mindst tre år. På den måde inkluderes også Danmarks mange små, nye højvækstvirksomheder i kortlægningen af Danmarks scaleup-vækstlag.

Når der på de kommende sider refereres til “scaleup-virksomheder”, er der således tale om internationalt konkurrerende virksomheder med mindst 10 ansatte, der i de seneste 3 regnskabsår har haft en gennemsnitlig årlig vækst i omsætning eller bruttofortjeneste på minimum 20 pct. Se det regionale scaleup-kort på side 16-17 og tekstboksen “Hvad er scaleup-virksomheder” på side 18.

### Danmarks scaleup-vækstlag

I alt indfrieder 1.246 danske virksomheder disse kriterier – svarende til 3,4 pct. af Danmarks knap 36.300 internationalt konkurrerende virksomheder, der er stiftet i 2012 eller tidligere.

## De udpegede konsortier, som skal drive de 10 scaleup-centre

SPECIALISERINGSOMRÅDE	UDPEGET KONSORTIUM
Det maritime område Region Nordjylland	* MARCOD, Væksthus Nordjylland og LIVA consult
Smart industri Region Midtjylland	* Nupark Accelerace Management A/S
Cleantech Region Midtjylland	* Accelerace Management A/S
Fødevarer Region Midtjylland	* Accelerace Management A/S
Energieffektive teknologier Region Syddanmark	* SE Next Step, Accelerace Management A/S, Foreningen Sønderborg Vækstråd, Insero og CLEAN
Offshore-industri Region Syddanmark	* Sydvestjysk Udviklingsforum, SE Next Step, Esbjerg Erhvervsudvikling og Offshoreenergy.dk
Sundheds- og velfærdsteknologi Region Syddanmark	* Accelerace Management A/S
Bioøkonomi og industriel symbiose Region Sjælland	* Capnova A/S
Life science og bioteknologi Region Hovedstaden	* Accelerace Management A/S
Informations- og kommunikationsteknologi Region Hovedstaden	* Accelerace Management A/S



## Kapitalmangel bremser danske vækstvirksomheder

*Risikovillige investorer i millionklassen og iværksættere, der tør gå efter milliard-omsætningen. Dét er det, der først og fremmest mangler i det danske investeringsmiljø, hvis landet skal udvikle sig til en scaleup-nation, mener direktør for Vækstfonden, Christian Motzfeldt.*

“De rigtig aggressive tanker bliver simpelthen ikke tænkt i Danmark. I Silicon Valley er der mange investorer, der er villige til at lægge en milliard i en virksomhed. Det er den store forskel på Danmark og USA. De er i stand til at se de videre vækstmuligheder i virksomheder, og det har vi også brug for,” siger Christian Motzfeldt.

Kapital er en altafgørende ingrediens i en virksomheds vækst-opskrift, men næsten umulig for små og mellemstore virksomheder at skaffe i det nødvendige omfang i Danmark, fortæller Christian Motzfeldt.

De få ambitiøse danske vækstvirksomheder lader sig i stedet børsnotere i f.eks. Sverige, Norge eller USA – eller sælger virksomheden til udlandet. Tal fra OECD viser, at Danmark er et af de europæiske OECD-lande, der tiltrækker færrest direkte investeringer fra udlandet.

For at tilføje “aggressiv investorkapital” til det danske investeringsmiljø har Vækstfonden planer om at skruer op for sine investeringer – også selv om det vil tære på egenkapitalen på 4 milliarder kr.

Christian Motzfeldt håber, at det kan være med til at ændre den danske investeringskultur:

“Det mest risikable, vi kan gøre inden for det nuværende erhvervsregime, er ikke at tage risiko nok.”

Shomit Ghose, der er partner i den Silicon Valley-baserede venturevirksomhed ONSET Ventures og har et indgående kendskab til det danske erhvervsmiljø, mener, at en virksomheds ledelsesteam er afgørende for finansieringsmuligheder og succes.

“Det er forretningsmodellen, der vinder pengene – ikke nødvendigvis produkterne. Det er afgørende, at teamet fra første dag har et globalt fokus. Det er en kæmpe konkurrencemæssig ulempe, hvis du er tilfreds med at opnå national succes. Uden et team i verdensklasse kan du ikke gribe de rigtige muligheder,” siger Shomit Ghose.

I Dansk Erhverv mener man, at der også er brug for bedre rammevilkår for at tiltrække den risikovillige kapital. Cheføkonom Steen Bocian mener, at Danmarks høje beskatning af kapital og aktier afholder investorer fra danske væksteventyr.

“Beskatning af kapital er meget, meget høj, og det gør, at belønningen for at løbe en risiko ikke er særlig stor. Risikovilje kommer ikke af sig selv,” siger han. Han roser det forslag, regeringen fremsatte i sin 2025-plan, om et såkaldt ACE-fradrag, der skal holde investeringer i Danmark ved at lempe skatten for virksomheder, der finansierer ved hjælp af egenkapital.

Christian Motzfeldt advarer dog mod at tro, at fradragsregler alene kan ændre situationen.

“Der kan gøres meget for at forbedre rammebetingelserne, og derfor er vi også positive over for dele af 2025-planen. Men det er ikke noget, der sker af sig selv. Et egenkapitalfradrag vil ikke betyde, at der bobler en masse venturefonde op, som tænker mere aggressivt og globalt, og det vil heller ikke skabe aggressive iværksættere,” siger Christian Motzfeldt.



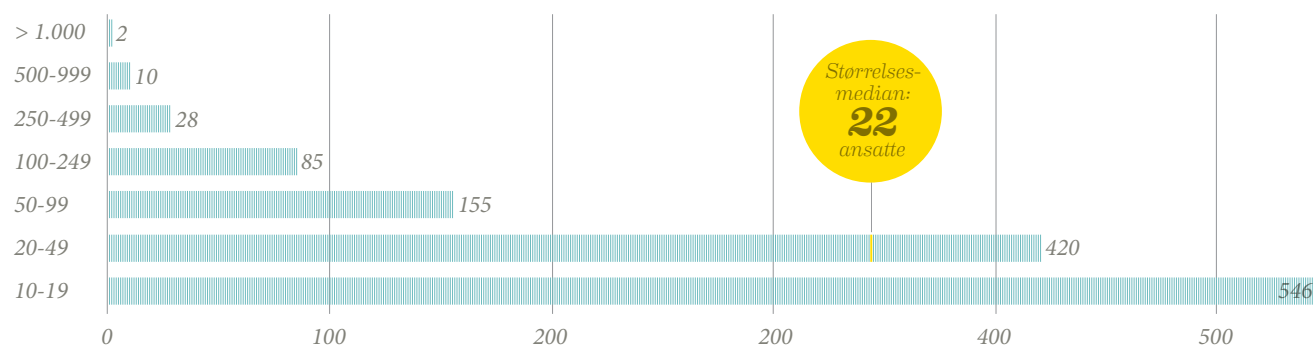
De 1.246 virksomheder er alle kommet godt gennem startup-årene, er inde i et accelereret vækstforløb og har eksport-potentiale.

Det interessante ved Danmarks scaleup-vækstlag er, at det netop *ikke* består af lutter nye og/eller små virksomheder, der ellers typisk har været en kernemålgruppe for erhvervsfremmesystemet.

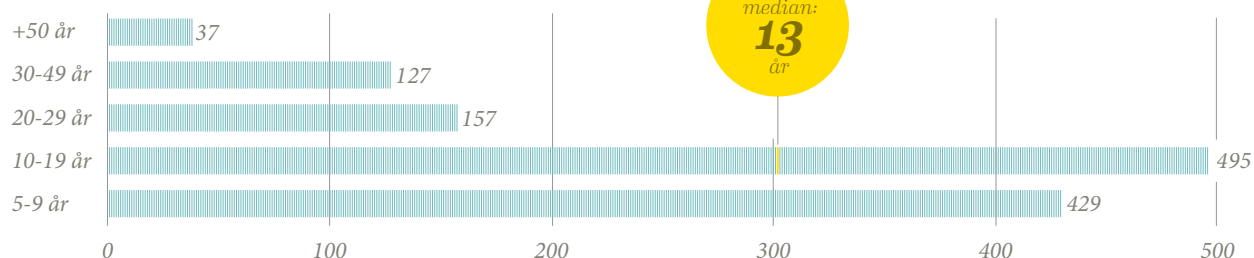
Størrelsesmæssigt spænder virksomhederne fra 10 til over 1.000 ansatte. Og mere end hver fjerde er over 20 år gammel. Den typiske scaleup-virksomhed er 13 år gammel og har 22 ansatte. *Se figur 1 og det regionale scaleup-kort på side 16-17.*

## Scaleup i alle afskygninger

Scaleup-virksomhedernes **størrelse** sorteret efter antallet af ansatte



Scaleup-virksomhederne sorteret efter **alder**



FIGUR 1: Danmarks scaleup-vækstlag består af virksomheder i alle størrelser og aldre. Den typiske scaleup-virksomhed har 22 ansatte og er stiftet eller ejerskiftet for 13 år siden.

KILDE — Mandag Morgen.

Scaleup-virksomheder er ikke bare vækst-, men også jobskabere. Scaleup-virksomhederne udgør som nævnt 3,4 pct. af de internationalt konkurrerende virksomheder, men de beskæftiger knap 10 pct. af de ansatte.

De største scaleups har naturligvis størst betydning for både vækst og jobskabelse. Og omkring hver 10. af de danske scaleups har mere end 100 ansatte.

Blandt de mest markante større scaleup-selskaber er københavnske Sitecore, Odense-virksomheden Universal Robots og midtjyske Vestas.

Førstnævnte blev i foråret solgt til kapitalfonden EQT og rykkede i den sammenhæng op i en helt særlig global vækstelite: De såkaldte *unicorns* – hurtigtvoksende tech-selskaber med en vurderet markedsværdi på over 1 milliard dollar. Universal Robots har gjort Odense synlig som udviklings-hub på det voksende



marked for robotteknologi gennem på rekordtid at vokse til 270 ansatte og en omsætning på knap en halv milliard kroner. Og Vestas markerer sig som Danmarks største scaleup-virksomhed som et synligt bevis på, at også “gamle” virksomheder kan komme ind i et vækstforløb.

### **Markante forskelle**

Der findes scaleup-virksomheder overalt i Danmark. Men der er flere markante forskelle på de fem regioners respektive scaleup-vækstlag, når det gælder scaleup-virksomhedernes antal, størrelse, alder og branche.

Denne rapport tegner en overordnet scaleup-profil for hver af de fem regioner. *Se det regionale scaleup-kort på side 16-17.* Profilen siger noget om, hvor godt det regionale økosystem er til at få virksomheder ind i scaleup-forløb, og hvor stor betydning disse virksomheder har for beskæftigelsen i regionen.

Region Nordjylland har den stærkeste scaleup-profil, da hele 4 pct. af regionens internationalt konkurrerende virksomheder er inde i scaleup-vækstforløb, mod 3,4 pct. på landsplan. Dermed har regionen næsten 17 pct. flere scaleup-virksomheder, end den ville have haft, hvis den havde fulgt landsgennemsnittet.

Det er også den region, hvor scaleup-virksomheder betyder mest for beskæftigelsen: De bidrager med knap 11,6 pct. af jobbene i regionens internationalt konkurrerende virksomheder.

Region Sjælland er den region, hvor relativt færrest virksomheder udvikler sig til scaleups. Regionen har næsten 1.000 flere internationalt konkurrerende virksomheder end Nordjylland, men færre af dem har udviklet sig til scaleups. 97 virksomheder – 2,5 pct. af regionens internationalt konkurrerende virksomheder – er inde i et scaleup-vækstforløb.

Samlet set bidrager de 97 sjællandske scaleups med 7,2 pct. af beskæftigelsen i regionens 3.917 internationalt konkurrerende virksomheder.

Også virksomhederne i Region Hovedstaden, hvor ca. 3,3 pct. af de internationalt konkurrerende virksomheder indfrier scaleup-kriterierne, underpræsterer en lille smule i forhold til Danmark som helhed, mens virksomhederne i Region Midtjylland og Region Syddanmark begge ligger over landsgennemsnittet. *Se det regionale scaleup-kort på side 16-17.*

### **Kompetencer og kapital**

Spredningen, størrelsen og typen af de knap 1.250 danske scaleups indikerer på forskellig vis egenarten og styrken af de regionale økosystemer.

Stærke økosystemer med nem adgang til medarbejdere, viden, kapital, underleverancer, offentlige ydelser, marked m.m. understøtter vækstudviklingen i regionens virksomheder.

For det meste vil det også være sådan, at succes avler succes. Så regioner med mange succesrige scaleups vil både inspirere andre virksomheder til at forfølge ambitiøse vækst mål og tiltrække scaleups fra andre regioner.

På de kommende sider gennemgås scaleup-vækstlaget region for region med fokus på, hvor de regionale scaleups suger deres næring fra.

Hver region har selv udvalgt 10 scaleup-virksomheder, som er blevet adspurgt, hvilke regionale institutioner, myndigheder og virksomheder de samarbejder med. På den måde skabes et billede af, hvordan virksomhederne trækker på de regionale økosystemer.

Virksomhederne er også blevet spurgt om, hvilke forhold der i øvrigt har virket som henholdsvis “bremse” og “speeder” for deres vækst.

De vækstbarrierer, der tydeligst går igen på tværs af de 50 virksomheder, er mangel på kompetencer og mangel på kapital. Særligt mellemstore scaleups har svært ved at rejse vækstkapital. De har ofte brug for et større millionbeløb, hvis de skal indfri deres vækstpotentiale. Men indsprøjtninger i den størrelsesorden er det stort set umuligt for små og mellemstore virksomheder at opstøve i Danmark. *Se tekstboksen “Kapitalmangel bremser danske virksomheder” på side 20.*

Hvert af de regionale kapitler sætter særligt fokus på to scaleup-virksomheders væksthistorie og deres udfordringer i forhold til at indfri deres scaleup-potentiale.



*Kapitel 3*  
*Region Nordjylland*

SIDE

**24-37**



*Kapitel 4*  
*Region Midtjylland*

SIDE

**38-53**



*Kapitel 5*  
*Region Syddanmark*

SIDE

**54-67**



*Kapitel 6*  
*Region Hovedstaden*

SIDE

**68-83**



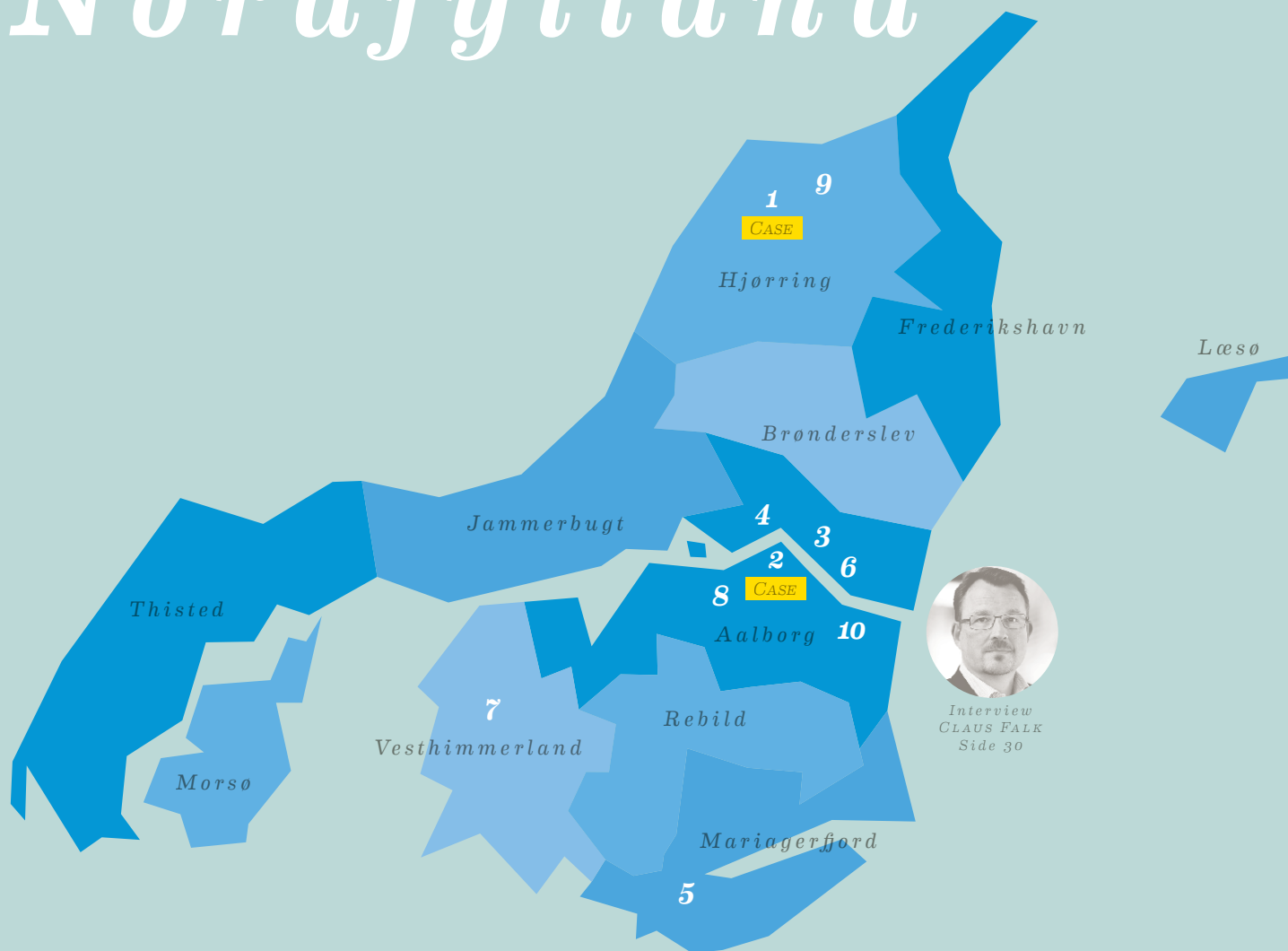
*Kapitel 7*  
*Region Sjælland*

SIDE

**84-97**

# 3

## Region Nordjylland



### INDHOLD

	SIDE
* <b>Scaleup-analyse</b>	26
* <b>Interview</b>	30
* <b>Case 1</b> Safe Ocean Service A/S	32
* <b>Case 2</b> RTX	35

### STYRKEOMRÅDER

- IKT
- Maritime erhverv **SCALEUP-CENTER**
- Grøn energi

### NOGLETAL

	Indbyggere, 2016	<b>585.499</b>
	BNP i 2014, mia. kr.	<b>172</b>
	BNP i 2014 pr. indb., kr.	<b>295.100</b>
	Gns. årlig realvækst 2009-14, pct.	<b>0,2</b>
	Vækst i 2014, pct.	<b>1,5</b>
	Antal internationalt konkurrerende virksomheder	<b>3.000</b>
	Antal ansatte i internationalt konkurrerende virksomheder	<b>49.222</b>

### SCALEUP-PROFIL

	Antal scaleups	<b>120</b>
	Scaleup-andel, pct.	<b>4,0</b>
	Ansatte i scaleups	<b>5.691</b>
	Beskæftigelsesandel, pct.	<b>11,6</b>
	Scaleup-performance, pct.	<b>+16,5</b>

\* Se definitionerne af 'internationalt konkurrerende virksomheder', 'scaleup-virksomheder' m.v. på det regionale scaleup-kort på side 16-17\*

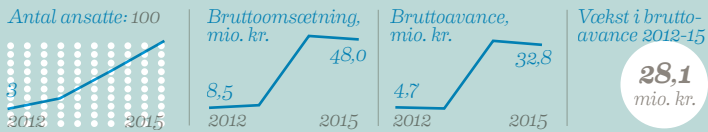
## Safe Ocean Service A/S

CASE S. 32

1

Branche: Reparation af elektrisk udstyr inden for den maritime industri

Etableringsår: 2012 | Kommune: Hjørring

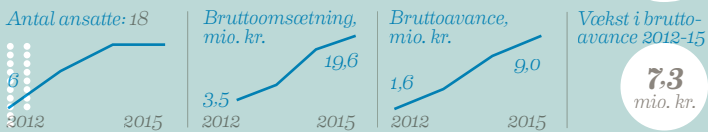


**Styrke:** Kan oplære egen arbejdskraft | **Udfordring:** Mangel på risikovillig kapital | **Økosystem:** \* Flere lokale samarbejdspartnere inden for den maritime industri \* Medlem af brancheorganisationerne Netværk Danmark, Eksportforeningen, Hub Nord og Djurs Wind Power \* Ikke en del af en etableret klynge | **Regionalt fokusområde:** Maritime erhverv

## Complea A/S

Branche: Server- og netværksløsninger inden for IKT

Etableringsår: 2010 | Kommune: Aalborg

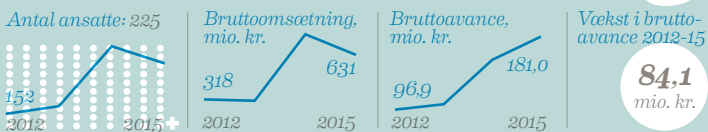


**Styrke:** Internationalt udsyn har skabt succes, mener CEO | **Udfordring:** Svært at opskalere medarbejdere, kapital og kvadratmeter med samme hastighed som væksten | **Økosystem:** \* Er ikke medlem af et etableret netværk \* Er udsprunget af en anden stor dansk virksomhed inden for IKT | **Regionalt fokusområde:** IKT

## DS Stålkonstruktion A/S

Branche: Stålkonstruktioner til landbrugs-, institutions- og erhvervsbyggeri

Etableringsår: 1999 | Kommune: Mariagerfjord

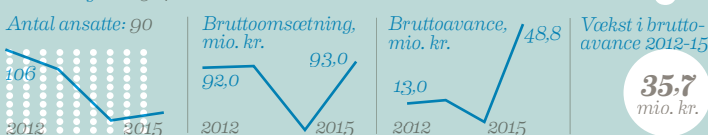


**Styrke:** Eksempel på en ældre virksomhed, der har skaleret | **Udfordring:** Manglende adgang til kvalificeret arbejdskraft er en væksthæmmer | **Økosystem:** \* En del af industrikoncernen DS Gruppen \* Fastholder arbejdspladser i Nordjylland ved brug af lokale medarbejdere | **Regionalt fokusområde:** Maritime erhverv

## Salling Plast A/S

Branche: Fremstilling af plader, ark, rør og slanger samt profiler af plast

Etableringsår: 1967 | Kommune: Vesthimmerland



**Styrke:** 30 års ekspertise | **Udfordring:** At skaffe kapital til at opfylde vækstambitioner | **Økosystem:** \* Medlem af brancheorganisationerne Dansk Fjernvarme, Eksportforeningen, PlastNet, Plastindustrien og Danske Vandværker \* Tilknytning til det lokale universitetsmiljø \* Rådgivning fra ekstern konsulentvirksomhed | **Regionalt fokusområde:** Produktion

## Brüel Systems A/S

STARTUP

9

Branche: Leverandør af industriudstyr til fødevarereproduktion

Etableringsår: 2015 | Kommune: Hjørring



**Styrke:** Internationalt fokus | **Udfordring:** At tiltrække kvalificeret arbejdskraft | **Økosystem:** \* Mange nordjyske virksomheder i fødevarereindustrien har skabt et stort lokalt netværk \* Medlem af Eksportforeningen | **Regionalt fokusområde:** Produktion og fødevarer

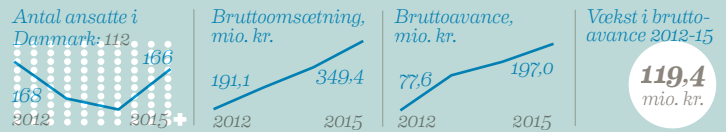
## RTX

CASE S. 35

2

Branche: IKT-virksomhed, der designer avancerede trådløse løsninger

Etableringsår: 1993 | Kommune: Aalborg

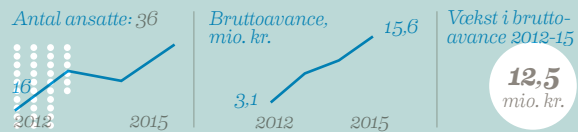


**Styrke:** Standardisering af arbejdsprocesser | **Udfordring:** Følsom over for konjunkturer | **Økosystem:** \* Sammen med bl.a. Siemens og Motorola dannede RTX fundamentet til den nordjyske teleklynge \* Samarbejde med Aalborg Universitet \* Samarbejde med lokale IKT-virksomheder | **Regionalt fokusområde:** IKT

## Danish Laser Technology A/S

Branche: Rør- og pladebearbejdning med laserteknologi

Etableringsår: 2011 | Kommune: Aalborg

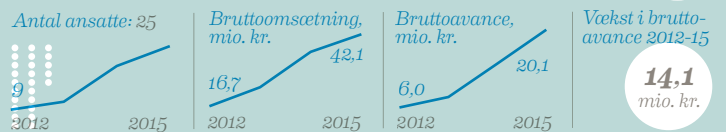


**Styrke:** Mange kompetente medarbejdere pga. teknisk skole i området | **Udfordring:** CEO mener ikke, at virksomheden har nogen udfordringer | **Økosystem:** \* Mange virksomheder i området beskæftiger sig med pladeforarbejdning \* Samarbejde med Aalborg Tekniske Skole | **Regionalt fokusområde:** Produktion

## Global Boiler Aalborg A/S

Branche: Reparation af jern- og metalvarer i den maritime industri

Etableringsår: 2011 | Kommune: Aalborg

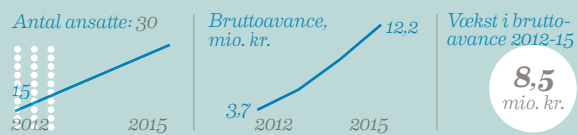


**Styrke:** Mange lokale underleverandører | **Udfordring:** Mangel på kvalificeret arbejdskraft | **Økosystem:** \* Medlem af den maritime klynge i Nordjylland \* Virksomheden er stiftet af branchekendere, der tidligere var del af en lignende virksomhed \* Deler lokaler med søstervirksomheden Global Boiler | **Regionalt fokusområde:** Maritime erhverv

## Compan Young

Branche: IKT-virksomhed, der bygger bro mellem unge og virksomheder

Etableringsår: 2009 | Kommune: Aalborg



**Styrke:** Virksomhedens fundament er gearet til opskalering, mener CEO | **Udfordring:** De rigtige medarbejdere til en international opskalering | **Økosystem:** \* Samarbejder med University College Nordjylland og Aalborg Universitet \* Medlem af BrainsBusiness \* Samarbejder bl.a. med Deloitte og IKEA | **Regionalt fokusområde:** IKT

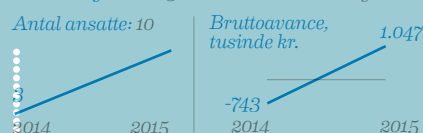
## Penneo ApS

STARTUP

10

Branche: Online-signaturløsninger

Etableringsår: 2013 | Kommune: Aalborg



**Styrke:** Strategi, der hurtigt kan overføres til internationale markeder | **Udfordring:** Svært at tiltrække risikovillig kapital | **Økosystem:** \* Investering fra Seed Capital \* Stifterne kommer fra lokalområdets kreative miljøer \* Medlem af startup-miljøer som CPHFTW \* CEO har baggrund hos Google, Dell og Fujitsu | **Regionalt fokusområde:** Innovation



# YDERREGION MED SCALEUP- POTENTIALE

*Nordjylland kæmper med fraflytning og arbejdskraftmangel. Men udfordringerne har fået erhvervsliv, myndigheder og uddannelsesinstitutioner til at rykke tættere sammen. Det har skabt stærke klynger inden for maritim industri og IKT samt god grobund for scaleups.*



Med sin placering i Danmarks nordvestligste hjørne og havet som den dominerende nabo er Nordjylland indbegrebet af en yderregion.

Det er bl.a. en helt konkret udfordring, fordi regionen ikke har et naturligt arbejdsmarkedsopland på den anden side af regionsgrænsen. Samtidig oplever regionen en fraflytning af unge, hvilket risikerer at mindske adgangen til kvalificeret arbejdskraft. Beskæftigelsen i regionen er siden 2008 faldet med ca. 7 pct., og de nordjyske virksomheders produktivitet ligger under landsgennemsnittet.

Men beliggenheden er ikke kun en ulempe. Nærheden til havet har skabt grobund for en stærk maritim industri, som der nu også bygges et "Scale-up Denmark"-center op omkring. Og generelt har beliggenheden fået erhvervsliv, myndigheder og uddannelsesinstitutioner til at rykke tættere sammen om at løse fælles vækstudfordringer.

Således er Aalborg Universitet en hjørnesten for væksten i regionen. Universitetet har et tæt samspil med regionens virksomheder og er i dag trendsættende for videninstitutioners samarbejde med erhvervslivet landet over.

Aalborg Universitet har bl.a. en bærende rolle i IKT-klyngen BrainsBusiness, der var den første klynge i Danmark, som blev kåret til europæisk "guld-klynge". *Se interview side 30.*

Klyngen omfatter flere af regionens scaleup-virksomheder: Kommunikations- og rekrutteringsvirksomheden CompanYoung, der er kåret til Nordjyllands mest innovative IKT-virksomhed. Intelligent Systems, som udvikler software til automatiserede logistikløsninger og i dag er en førende international aktør inden for f.eks. fuldautomatiske lagerløsninger. Og ikke mindst RTX, der udvikler avancerede trådløse løsninger. Med over 160 ansatte i Nørresundby, Hongkong og San Diego er RTX blandt de største scaleup-virksomheder i regionen. *Se case side 35.*

En anden vækstskaber i området er Nordjyllands havne, der står for en stor del af Danmarks godstransport til og fra USA, Island, Færøerne, Norge, Sverige og Grønland. De fem største havne er alle i gang med udvidelser, der ventes at booste regionens erhvervsaktiviteter. Og flere større maritime virksomheder gør sig klar til at øge tilstedeværelsen i regionen: I slutningen af året åbner Alfa Laval verdens største testcenter for miljø- og forbrændingsteknologi til skibe i Aalborg. Og den tyske motorproducent MAN Diesel & Turbo, der sidste år indviede et nyt testcenter til 100 millioner kr. i Frederikshavn, forventer fra 2017 at etablere en serieproduktion af skibsmotorer i byen.

Flere af Nordjyllands maritime virksomheder indfrier scaleup-kriterierne. Det gælder bl.a. pumpevirksomheden Wärtsilä Svanebjerg og servicevirksomheden Safe Ocean Service, der har specialiseret sig i reparation af bl.a. bore-rigge og vindmøller. Den står nu foran at etablere sig på det asiatiske marked. *Se case side 32.*

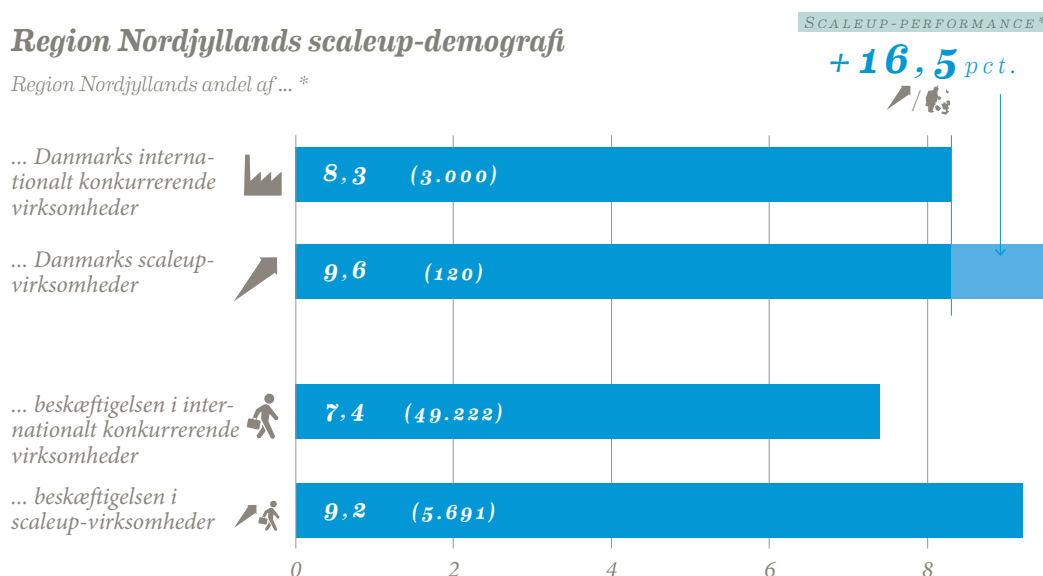
## **God grobund for scaleups**

Nordjylland er den region i Danmark med den mindste erhvervsvolumen. Kun 3.000 – 8,7 pct. – af Danmarks internationalt konkurrerende virksomheder har adresse i regionen, og de tegner sig blot for 7,4 pct. af beskæftigelsen.

Til gengæld har Nordjylland den stærkeste scaleup-profil af Danmarks fem regioner. Hele 4 pct. af regionens internationalt konkurrerende virksomheder indfrier scaleup-kriterierne, mod 3,4 pct. på landsplan. Og selv om de nordjyske scaleups er en smule mindre end landsgennemsnittet, står de for hele 11,6 pct. af arbejdspladserne i regionens internationalt konkurrerende virksomheder. Det gør Nordjylland til den region, hvor scaleup-virksomhederne betyder mest for beskæftigelsen. *Se figur 1.*

### Region Nordjyllands scaleup-demografi

Region Nordjyllands andel af ... \*



FIGUR 1: Region Nordjylland har den stærkeste scaleup-profil af Danmarks fem regioner med 16,5 procent flere scaleups, end hvis den havde fulgt landsgennemsnittet.

NOTE\* — Andele angives i pct. (absolutte tal i parentes). Se definitionen på 'scaleup-performance' på det regionale scaleup-kort på side 16-17.  
KILDE — Mandag Morgen.

## Takeaways fra top-10

Mandag Morgen har interviewet de regionalt udpegede scaleup-virksomheder og startup-boblere om deres udviklingshistorie. Her er, hvad Region Nordjyllands top-10 siger om forhold, der har virket som henholdsvis bremse eller speeder for væksten i deres virksomhed.

#### Vækst-bremser

- \* Mangel på kvalificeret arbejdskraft
- \* Mangel på risikovillig kapital
- \* Følsomhed over for økonomiske konjunkturer
- \* Faldende globale oliepriser

#### Vækst-speedere

- \* Standardisering af arbejdsprocesser
- \* Fleksible medarbejdere
- \* Tæt samarbejde med lokale videninstitutioner
- \* Infrastruktur omkring havne
- \* Samarbejde med kompetente lokale underleverandører og øvrige virksomheder



Nordjylland har ingen helt store scaleup-virksomheder med over 500 ansatte. Men scaleup-vækstlaget er kendetegnet ved en stor gruppe mellemstore virksomheder, der er unge, men har eksisteret længe nok til at have fået bugt med de værste børnesygdomme. Nordjylland er således den region, der forholdsmæssigt har flest scaleup-virksomheder med 50-99 ansatte og 100-249 ansatte – samlet set knap 30 pct. mod 20 pct. på landsplan. Samtidig er det den region, der har den største andel scaleups i alderen 10-29 år – knap 60 pct. mod 53 pct. i hele Danmark. *Se figur 2 på side 29.*

### **Vækst i alle hjørner**

Universitetsbyen Aalborgs dominerende rolle i Nordjylland kommer tydeligt til udtryk i fordelingen af de nordjyske scaleup-virksomheder. 47 ud af regionens 120 scaleups har adresse i Aalborg Kommune.

Resten af regionens scaleup-vækstlag fordeler sig i alle hjørner af Nordjylland. Således er der mindst én virksomhed i hver af regionens øvrige 10 kommuner, der indfrier scaleup-kriterierne. Og der er ingen nævneværdig forskel på antallet af scaleups i Aalborgs tre oplandskommuner og de syv kommuner, som regionen selv betegner som “yderkommuner”. *Se figur 3 på side 29.*

Af de 15 mellemstore scaleups med over 100 ansatte hører 5 hjemme i Aalborg, 5 i oplandskommunerne og 5 i yderkommunerne. De 10 virksomheder, som Region Nordjylland har valgt som gode eksempler på scaleup-vækstlaget, matcher meget godt denne profil: 6 er fra Aalborg og omegn, mens 4 er fra yderkommunerne. 3 af virksomhederne har over 100 ansatte.

“Virksomhederne er udvalgt ud fra objektive vækstkræfter, og mange af dem opererer inden for regionens styrkeområder,” hedder det i Region Nordjyllands begrundelse for valget af virksomheder.

## *Viden som vækstmotor*

*Vilje til vækst og tæt samarbejde på tværs af videninstitutioner og virksomheder kan booste Region Nordjyllands vækst, mener afdelingschef for regional udvikling, [Henning Christensen](#).*

“Samarbejde på tværs af videninstitutioner og virksomheder er en vigtig komponent i Nordjyllands fremtidige vækstudvikling.” Sådan siger afdelingschef for regional udvikling i Region Nordjylland Henning Christensen.

Ifølge ham spiller Aalborg Universitet, der blev etableret i 1974 efter et stærkt lokalt ønske om at få en højere læreanstalt i området, en nøglerolle for vækstkabelsen. “Det, at vi har et regionalt universitet, der er etableret på baggrund af en ingeniøruddannelse, har gjort, at vi i dag står med et stærkt vækstpotentiale,” siger han.

“Ingeniørvenskabelig forskning og uddannelse af en lang række typer ingeniører gør, at de nordjyske virksomheder har mulighed for at få ansatte i topklasse,” siger Henning Christensen. Han understreger dog samtidig, at det er en udfordring at få virksomhederne til at benytte arbejdskraften. “Der er mange nyuddannede, der rejser fra regionen, fordi det kan være svært at finde et job,” konstaterer han.

Et vigtigt element i Nordjyllands fremadrettede vækststrategi er derfor at stimulere og facilitere virksomhedernes samarbejde med vidensmiljøer og uddannelsesinstitutioner om innovation og tilførsel af nye kompetencer.

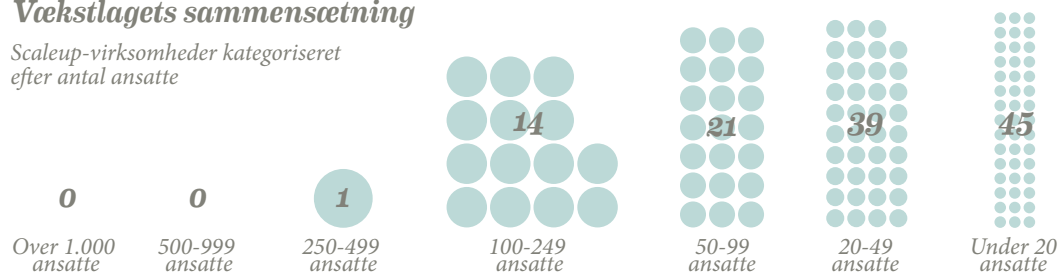
Men også virksomhedernes vilje til vækst bør ifølge Henning Christensen stimuleres. “Det er ikke nok bare at være til stede. Virksomhedslederne skal have vilje til vækst og være aktive medspillere i samarbejdet,” siger han. Det skal bl.a. sikres ved at tilbyde målrettede rammeprogrammer for vækstiværksættere, herunder træningsforløb for scaleup-virksomheder.

Nordjylland har netop oprettet et “Scale-up Denmark”-center inden for det maritime område i Frederikshavn.

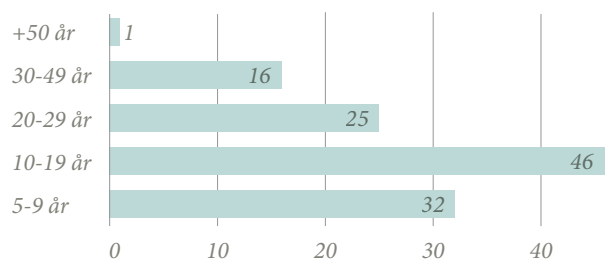


### Vækstlagets sammensætning

Scaleup-virksomheder kategoriseret efter antal ansatte



Scaleup-virksomheder kategoriseret efter alder



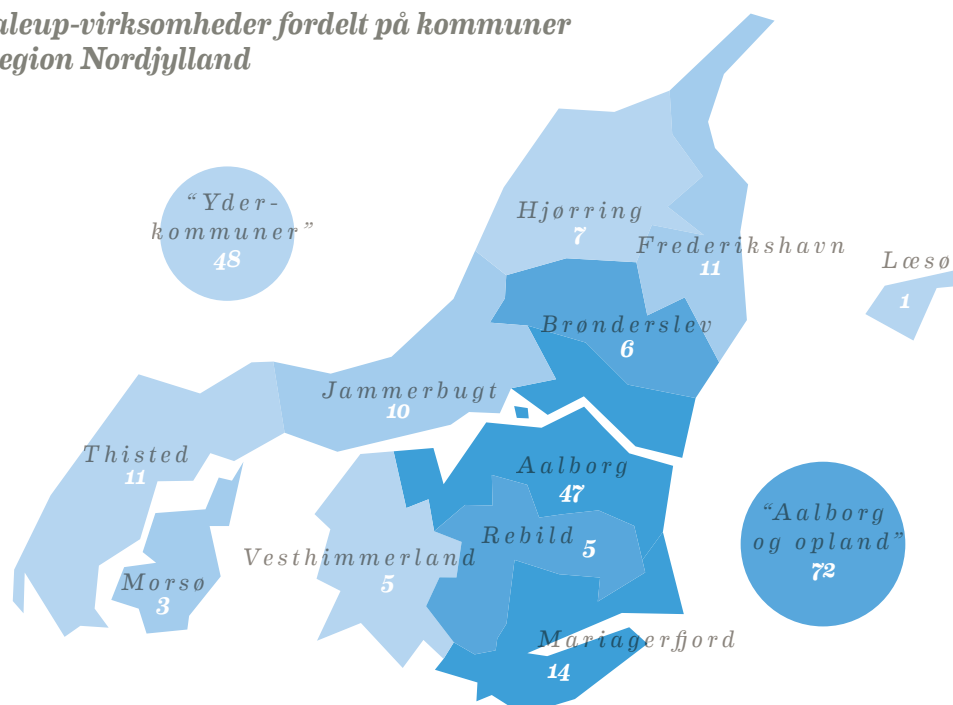
Scaleup-median



KILDE — Mandag Morgen.

FIGUR 2: Nordjylland er den region, der forholdsvis har flest mellemstore scaleup-virksomheder i størrelsen 50-250 ansatte og i aldersgruppen 10-30 år.

### Scaleup-virksomheder fordelt på kommuner i Region Nordjylland



FIGUR 3: Over en tredjedel af alle nordjyske scaleup-virksomheder har adresse i Aalborg Kommune. Men i øvrigt er der scaleups i alle regionens 11 kommuner.

KILDE — Mandag Morgen.



## “NORDJYLLAND HAR BRUG FOR RISIKOVILJE”

*Der er brug for finansiering og risikovilje, hvis Region Nordjylland skal indfri sit potentiale og få gang i væksten. Det mener bestyrelsesformanden for Nordjyllands IKT-klynge, [Claus Falk](#), der efterlyser mere målrettet handling.*



“Det er meget lettere at være virksomhed i København end i Aalborg. Set med mine briller er Nordjyllands største udfordring at tiltrække den finansiering, der skal til for at skabe større virksomheder og mere vækst. Vi har virksomhederne og kompetencerne, men vi skal have mere risikovilje.”

Claus Falk burde vide det. Han har 15 års erfaring som direktør for en række virksomheder inden for et af regionens styrkeområder – informations- og kommunikationsteknologi (IKT). I dag er han bestyrelsesformand for den regionale IKT-klynge, BrainsBusiness, hvor han arbejder for at skabe innovation og samarbejde mellem erhvervslivet, universitetet og de offentlige myndigheder

For ham er det tydeligt, hvad der er brug for, hvis væksten i Nordjylland skal accelerere.

“Der skal være risikovilje og kapitalfonde til stede i området. Derfor skal vi gøre det mere attraktivt at etablere sig i Danmark og i udkantsområderne. Da man i sin tid skulle lokke amerikanske virksomheder til Europa, besluttede Belgien at tilbyde 25 års skattefrihed for at etablere sig i landet. Det var til at tage at føle på. En lignende ordning kunne tilbydes store virksomheder eller investeringsfonde. Vi har brug for den slags håndgribelige tilbud, som kan måles i kroner og øre.”

*Hvilke andre håndtag kan man trække i for at gøre det attraktivt for kapitalfonde at etablere sig i Nordjylland?*

“Nordjylland er velsignet i forhold til mange andre steder. Vi har Danmarks største IKT-universitet i Aalborg og en god infrastruktur med motorvej og lufthavn, men det er der ingen, der ved. Nordjylland er hårdt ramt af janteloven, og markedsføring er vi ikke gode til. Vi skal lære, hvordan vi fortæller om vores succes til en udviklingsvirksomhed i USA eller Sydkorea. Vi er ikke engang til stede på de store messer i udlandet. Her



## Claus Falk

- \* Født 1966.
- \* Cand.polyt. fra Aalborg Universitet med speciale i systemkonstruktion.
- \* Bestyrelsesformand i BrainsBusiness og bestyrelsesmedlem i IT-Branchen siden 2013.
- \* Har haft direktørposter i bl.a. Eltel Networks og Dansupport og har senest været koncern-direktør for Nordjyske Medier.

kunne vi fremvise vores fantastiske virksomheder og kompetencer, og fortælle de store virksomheder, hvorfor de skal have en udviklingsafdeling i Danmark.”

“For nylig nævnte Aalborg Kommunes erhvervschef, at de seneste års iværksætter-virksomheder i gennemsnit har genereret 1,8 arbejdspladser hver. Det er simpelthen for småt. Derfor skal man identificere, hvilke håndtag der er til at hjælpe de helt spæde virksomheder. En tremandsvirksomhed skal kunne blive til 30 mand, og den hjælp skal findes. Men det kræver, at man tænker finansieringen mere end ét år frem.”

### **Storre åbenhed kan sikre væksten**

*Hvilken betydning har klyngernes økosystem for væksten?*

“Lige nu tæller arbejdspladserne inden for IKT ca. 8.000 personer. Det fylder meget, men det er ikke nok. Jeg ville ønske, at IKT's størrelse var endnu mere betydningsfuld. Virksomhederne skal blive bedre til at se værdien af at være inde i økosystemet.”

“Vi har rigtig mange systemer og klynger i Nordjylland. Der er både en IKT-klynge og en maritim klynge, men den ene er horisontal og den anden er vertikal, og det kan være vanskeligt at være samarbejdspartner eller underleverandør inden for begge systemer. Der skal være større åbenhed mellem klyngerne. De skal ikke se på hinanden som konkurrenter, men derimod som repræsentanter for forskellige aktiver, hvor nogle er eksperter i det markedsmæssige, nogle i det produktmæssige osv. Vi skal starte et partnerskab, så de forskellige brancher kan se ideen i at arbejde sammen.”



# STORE BORERIGGE SKAL TILTRÆKKE OLIEPENGE

Nordjyske Safe Ocean Service har brug for risikovillig kapital, hvis den skal lande store arbejdsopgaver og nå sit mål om 60 millioner kr. i omsætning. “Vi kan ikke finansiere det hele selv, og derfor er det umuligt at få de store ordrer i hus,” siger CEO Chris Durhuus.



Safe Ocean Services “multiskilled” medarbejdere i færd med at servicere en borerig.

---

#### FIRMAOPLYSNINGER

Navn  
Safe Ocean Service A/S

CEO  
Chris Durhuus

Hjemsted  
Jens Munksvej 1  
9850 Hirtshals  
Hjørring Kommune

Branche  
Reparation af elektrisk  
udstyr inden for den  
maritime branche

Regionalt styrkeområde  
Maritime erhverv

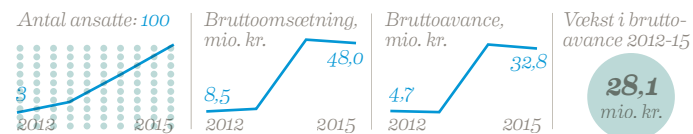
---



### Virksomhedsprofil

Safe Ocean Service reparerer og opgraderer borerigge og vindmøller for store virksomheder som Mærsk, Statoil og Trans Ocean. Virksomheden er totalleverandør af reparationsopgaver på boreudstyr, ventiler, pumper og kraner, men opstiller også byggestilladser. Safe Ocean Service brander sig på, at deres medarbejdere er *multi-skilled*, hvilket betyder, at de er oplært i både at svejse, udføre ingeniørarbejde m.v. I løbet af virksomhedens fireårige levetid er omsætningen vokset til 50 millioner kr. i 2014, men den blev efterfølgende ramt af de faldende globale oliepriser og faldt til 48 millioner kr. i 2015.

Nøgletal for Safe Ocean Service A/S 



KILDE — Mandag Morgen.



### Vækstmål

Virksomheden har et konkret mål om, at omsætningen skal øges med minimum 20 pct. hvert år, så den kommer op på 60 millioner kr. i 2016. Desuden håber virksomheden at etablere sig på det asiatiske marked, der ikke er lige så presset som det vestlige.



### Scaleup-udfordring

Safe Ocean Services planlagte vokseværk er begrænset af de manglende tilbud om offentlig finansiering og adgangen til risikovillig kapital.

“Vi kan ikke finansiere det hele selv, og derfor er det umuligt at få de store ordrer i hus,” siger CEO Chris Durhuus. Hvis virksomheden skal nå sin vækstambition, har den brug for ordrer på de helt store borerigge fra f.eks. Mærsk eller Statoil.

“En sådan ordre beskæftiger flere hundrede mand i mange måneder, og det vil tiltrække andre underleverandører, virksomheder, olieselskaber osv. til nærområdet,” forklarer Chris Durhuus.

Men en sådan opgave vil kræve et kapitalindskud i omegnen af 100 millioner kr., og så store beløb er der ikke mulighed for at låne, siger han.



### Udviklingshistorie

Safe Ocean Service blev startet i 2012 af Chris Durhuus og Thomas Nielsen, der i dag er virksomhedens *business development manager*. Begge har en baggrund inden for det maritime erhverv med en omfattende viden om især værfts- og oliebranchen. De mente, at branchen havde brug for bedre uddannet arbejdskraft og flere job. Derfor besluttede de at starte en virksomhed, der selv kunne videreuddanne værftsmedarbejdere og ingeniører på et højere niveau.

Siden startskuddet i 2012 har virksomheden udviklet sig eksplosivt. Den beskæftiger nu over 100 mand, hvoraf mere end halvdelen kommer fra lokalområdet.

Siden midten af 2014 har virksomheden været hæmmet af de faldende globale oliepriser. Men ud af krisen øjnede den muligheden for at etablere sig på nye, uprøvede markeder. Den fik bl.a. en fod indenfor på det norske oliemarked, hvor den også har oprettet et læringscenter for ingeniører: NOTA (Nordic Offshore Training Academy).

Som konsekvens af de faldende oliepriser besluttede virksomheden også at tilbyde reparationservice til vindmølleindustrien, og i 2015 åbnede en ny afdeling i Houston, Texas, USA.



### Økosystem

Safe Ocean Service er et eksempel på Region Nordjyllands styrke inden for det maritime erhverv, der beskæftiger godt 15.000 mennesker i nærområdet.

Stort set alle de maritime virksomheder i regionen er centreret omkring et af de fem nordjyske havnemiljøer i Hanstholm, Frederikshavn, Skagen, Aalborg og Hirtshals.

Det er ikke tilfældigt, at Safe Ocean Service valgte at etablere sig i Hirtshals. Havnen har nemlig udviklet sig til en vækstgenerator og satte i 2015 ny rekord med en omsætning på 73,8 millioner kr.

Safe Ocean Service har bidraget til en stor del af den vækst. Igennem de sidste fire år har virksomheden været med til at skabe arbejdspladser og vækst i andre lokale virksomheder og hos underleverandører.

Men den har bevidst valgt at stå uden for de maritime klynger i området. "Mange af klyngerne fungerer ikke. De fleste af virksomhederne vil egentlig helst mele deres egen kage, og derfor er det svært at blive enige om fælles retningslinjer," siger Chris Durhuus.

Virksomheden er dog medlem af nationale organisationer som Netværk Danmark og Eksportforeningen samt lokale brancheforeninger som Hub Nord og Djurs Wind Power.

Derudover har Safe Ocean Service et tæt samarbejde med Jobcenter Hjørring om at tiltrække arbejdskraft til Hirtshals. Hver tirsdag flytter en konsulent fra jobcentret sit daglige kontor til Safe Ocean Services, hvor jobsøgende kan få rådgivning og sparring.



### Oplevede vækstbarrierer

- \* Mangel på finansiering og risikovillighed i området.
- \* Den maritime industri er hårdt presset på grund af faldende oliepriser.
- \* Faciliteterne i Nordjylland er ikke store nok. Der skal en større og dybere havn til for at lokke de store ordrer til området.
- \* Virksomheden har svært ved at tiltrække nok kvalificeret arbejdskraft og må hente en del personale i udlandet.



### Safe Oceans svar på vækstbarrierer

Virksomheden håber at skubbe gang i væksten ved fortsat at profilere Hirtshals Havn. På få år har Safe Ocean Service formået at tiltrække flere store offshore-rigge ejet af bl.a. Teras Offshore til Hirtshals Havn. Det har skabt arbejde for flere hundrede mennesker. Den udvikling håber Chris Durhuus vil tiltrække den kapital, som virksomheden og området mangler. "Jo flere borerigge vi kan hive ind, jo bedre. På den måde sikrer vi, at kommunen og regionen kan se, at finansiering er en nødvendighed," siger han.



### Vækstbudskab til politikerne

"Vi skal have større faciliteter og mere kaj til Hirtshals. Byen har fået lovning på større faciliteter, men udvidelsen går først i gang om 10 år, og det er for sent. Søtrafikken forbi Hirtshals er enorm, men mange af de hundredvis af skibe, der sejler forbi, er for store til at komme ind. Det skal vi simpelthen have gjort noget ved noget hurtigere," siger CEO Chris Durhuus.



# FLEKSIBEL STRATEGI SKAL GØRE RTX ROBUST

*Den nordjyske IKT-virksomhed RTX har overlevet to kriser – og er kommet styrket ud på den anden side. Men virksomheden er stadig følsom over for efterspørgsel og konjunkturer. Nye kunder, produkter og markeder skal sikre stabiliteten fremadrettet.*



---

#### FIRMAOPLYSNINGER

Navn  
**RTX**

CEO  
**Peter Røpke**

Hjemsted  
**Strømmen 6  
9400 Nørresundby  
Aalborg Kommune**

Branche  
**Udvikling og produktion  
af trådløse løsninger**

Regionalt styrkeområde  
**IKT**

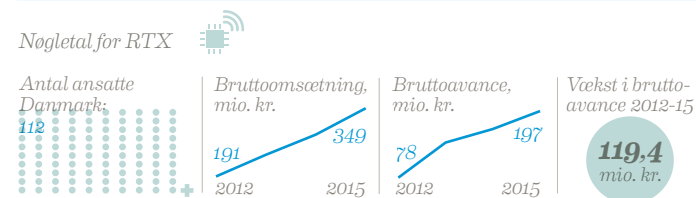
---

*RTX' Nørresundby-kontor, der står endnu trods en hård medfart under it- og finanskrisen.*



### Virksomhedsprofil

RTX er specialist inden for avancerede trådløse løsninger. Virksomheden installerer og rådgiver om it-løsninger som ip-telefoni eller såkaldte white label-produkter. Blandt kunderne finder man giganter som Microsoft og Philips. Virksomheden beskæftiger omkring 160 medarbejdere.



KILDE — Mandag Morgen.



### Vækstmål

Finanskrisen i 2008 satte tydelige aftryk i RTX regnskaber. Men fra 2012 til 2015 er omsætningen steget fra 19 til næsten 35 millioner kr. – en årlig vækst på 22 pct. Den opgang håber virksomheden at skalere yderligere ved at udforske nye teknologiområder, kundesegmenter og geografiske områder. CFO Jacob Vittrup vil dog ikke lægge sig fast på et specifikt vækstmål.



### Scaleup-udfordring

RTX lever af virksomheders investeringslyst, og nye it-løsninger er noget af det første, kunderne skærer ned på, hvis økonomien er presset. RTX' vækst er derfor betinget af en konstant efterspørgsel og evnen til at levere de rette løsninger på det rigtige tidspunkt.



### Udviklingshistorie

RTX er en af Nordjyllands ældste IKT-virksomheder. Den blev etableret i 1993 med hovedsæde i Nørresundby. Sammen med bl.a. Siemens og Motorola var den med til at støbe fundamentet for den nordjyske teleklynge.

RTX blev hårdt ramt af it-krisen ved årtusindskiftet og kom også i alvorlige problemer omkring finanskrisen i 2008, hvor mange af de nordjyske televirksomheder forsvandt. Men RTX' overlevede, med en række ændringer, både på produktsiden og ledelsesmæssigt. Den tidligere administrerende chef i Flügger, Peter Røpke, overtog direktørposten i september 2016.

I dag har virksomheden afdelinger i Hongkong og Silicon Valley.





### *Økosystem*

RTX har et langt og stærkt samarbejde med Aalborg Universitet, hvor den rekrutterer mange af sine medarbejdere. RTX og regionens øvrige IKT-virksomheder trækker i vidt omfang på

hinandens viden og kompetencer.

De nordjyske IKT-virksomheder beskæftiger ca. 7.800 personer, og over halvdelen af virksomhederne har oplevet betydelig vækst inden for det sidste år sammenlignet med året før.

“Vi bruger hinanden til at stå stærkere, hvis vi ved, at vi mangler kompetencer i forhold til et specifikt kundebehov,” siger CFO Jacob Vittrup.



### *RTX' svar på vækstbarrierer*

I fremtiden skal RTX være langt mindre følsom over for dalende efterspørgsel. Den skal være så fleksibel som muligt, så den kan ændre produkter og arbejdsprocesser til markedets efterspørgsel.

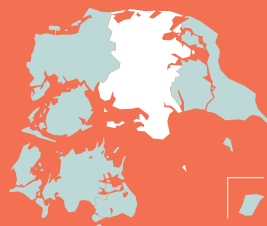
Det skal sikres gennem adgang til nye kundesegmenter, bl.a. inden for sundhedsbranchen og industrielle virksomheder, og nye geografiske områder, med et nyt kommunikationssystem til det kinesiske marked som nyeste eksempel.

“Vi håber, at de nye tiltag vil give os en større risikospredning,” siger CFO Jacob Vittrup.



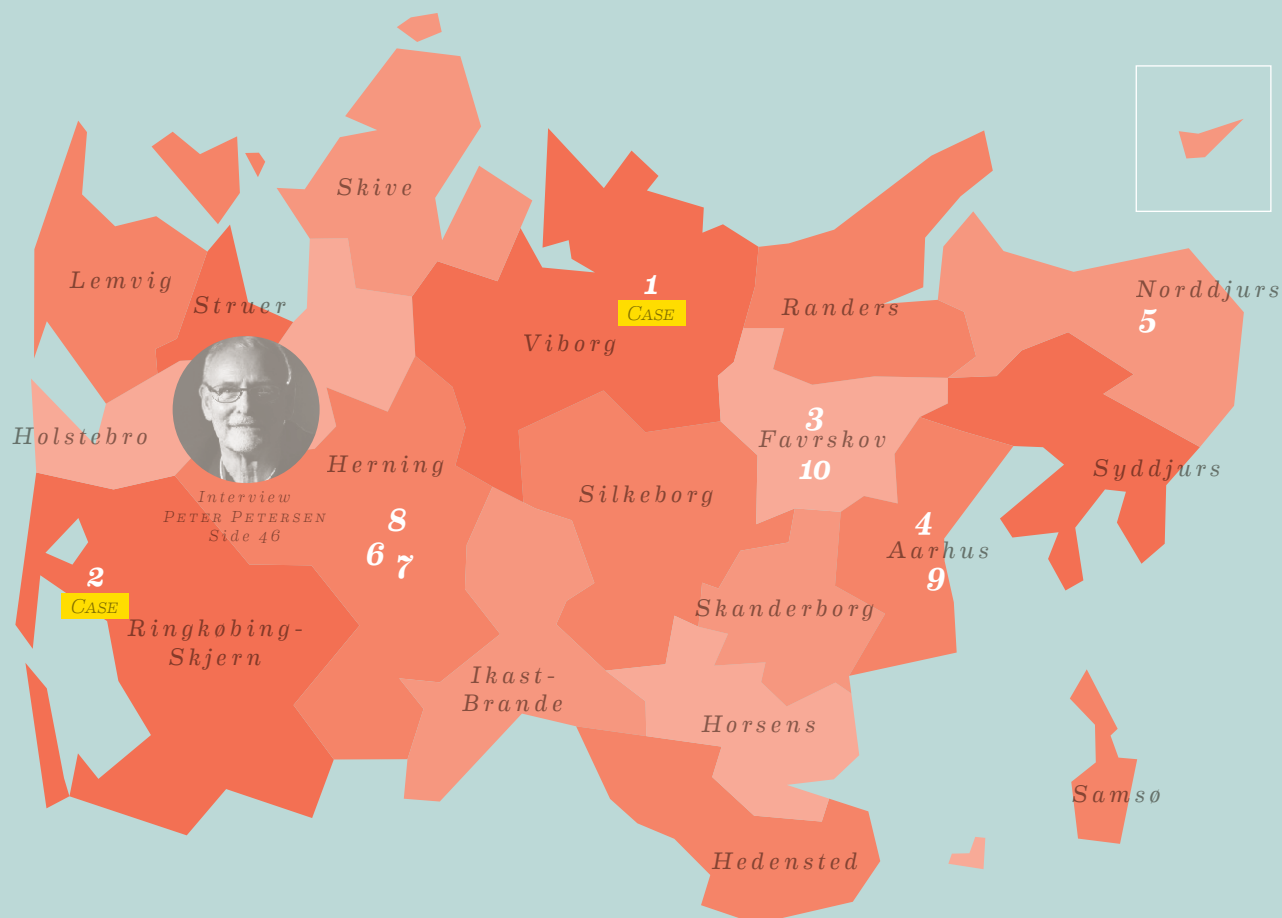
### *Oplevede vækstbarrierer*

- \* Virksomheden er følsom over for en generel nedgang i økonomien.
- \* Følsom over for efterspørgslen på deres produkter.



# 4

# Region Midtjylland



## INDHOLD

	SIDE
* <b>Scaleup-analyse</b>	40
* <b>Interview</b>	46
* <b>Case 1</b> KSN Industri A/S	48
* <b>Case 2</b> MillPart A/S	51

## STYRKEOMRÅDER

	Fødevarer	SCALEUP-CENTER
	Energi og klima	SCALEUP-CENTER
	Smart industri	SCALEUP-CENTER
	Kreative erhverv	

## NOGLETAL

	Indbyggere, 2016	1.293.309
	BNP i 2014, mia. kr.	395
	BNP i 2014 pr. indb., kr.	308.200
	Gns. årlig realvækst 2009-14, pct.	0,3
	Vækst i 2014, pct.	1,2
	Antal internationalt konkurrerende virksomheder	8.102
	Antal ansatte i internationalt konkurrerende virksomheder	173.864

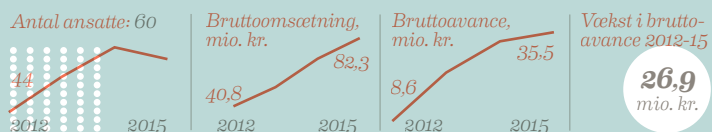
## SCALEUP-PROFIL

	Antal scaleups	307
	Scaleup-andel, pct.	3,8
	Ansatte i scaleups	15.374
	Beskæftigelsesandel, pct.	8,8
	Scaleup-performance, pct.	+10,4

KSN Industri A/S **CASE S. 48**

Branche: Fremstilling af vaskemæg, testmæg og robotløsninger

Etableringsår: 1988 | Kommune: Viborg



**Styrke:** Mange lignende virksomheder giver adgang til sparring og kompetencer | **Udfordring:** Væksten afhænger af, hvilket år de får afsluttet et projekt | **Økosystem:** \* Grundfos er en stor samarbejdspartner og en del af virksomhedens ophav \* Lego, Vestas m.fl. er samarbejdspartnere | **Regionalt fokusområde:** Smart industri / energi og klima

1

MillPart A/S **CASE S. 51**

Branche: Leverandør af hydraulik-relaterede komponenter

Etableringsår: 2001 | Kommune: Ringkøbing-Skjern



**Styrke:** Lang tradition for metalvirksomheder i området | **Udfordring:** Svært at tiltrække kapital | **Økosystem:** \* Videnssamarbejde med Danish Advanced Manufacturing Research Center og Herningsholm Erhvervsskole \* 12 års erfaring fra hydraulik-branchen \* Samarbejder bl.a. med Vestas, Siemens og Goldwind | **Regionalt fokusområde:** Smart industri / energi og klima

2

## Edgemo

Branche: Leverandør af it-infrastruktur

Etableringsår: 2011 | Kommune: Favrskov



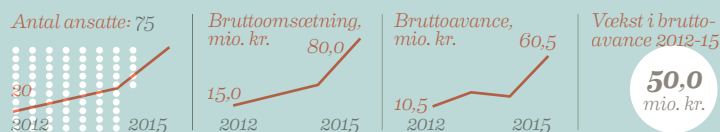
**Styrke:** Virksomheden bruger lignende virksomheder som sparringspartnere | **Udfordringer:** Svært at tiltrække kvalificeret arbejdskraft | **Økosystem:** \* Samarbejder med Fujitsu, Dell, Huawei, Microsoft, Lenovo og Sony \* CEO har en fortid hos Aterio, Danmarks største it-leverandør | **Regionalt fokusområde:** Smart industri

3

## Øer A/S

Branche: Teknisk vedligeholdelse, reparation og installation af vindmøller

Etableringsår: 2005 | Kommune: Aarhus



**Styrke:** Specialiseret inden for hydraulik | **Udfordring:** Svært at finde kvalificeret arbejdskraft | **Økosystem:** \* Samarbejder med offshore-, onshore- og vindmøllebranchen \* Medlem af Danmarks Vindmølleforening og Offshore Energy \* Vestas som primær samarbejdspartner \* Samarbejder med Jobcenter Esbjerg | **Regionalt fokusområde:** Energi og klima

4

## L-tek A/S

Branche: Maskinforarbejdning med speciale inden for laserskæring

Etableringsår: 2001 | Kommune: Norddjurs



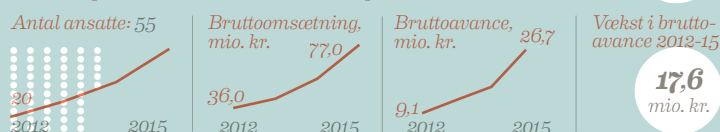
**Styrke:** Virksomhedens vokseværk har sat et markant præg på bysamfundet | **Udfordring:** Svært at tiltrække kvalificerede ingeniører til området | **Økosystem:** \* Mange uformelle branchenetværk i området \* Adgang til kapital og kvadratmeter i området \* Stifter er tidligere ansat i en større virksomhed inden for it-outsourcing | **Regionalt fokusområde:** Produktion

5

## AKK Industri APS

Branche: Fremstilling af beslag og værktøj

Etableringsår: 2004 | Kommune: Herning



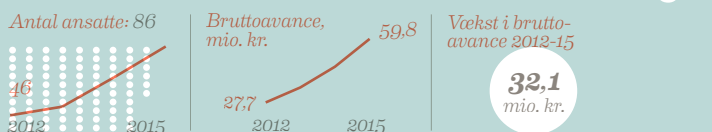
**Styrke:** Gode rekrutteringsmuligheder i kraft af lignende virksomheder i området | **Udfordring:** Kun én stor virksomhed som kunde | **Økosystem:** \* Flere virksomheder inden for samme branche i området \* Er ikke del af nogen klynger eller brancheorganisationer \* Er udsprunget af en lignende virksomhed | **Regionalt fokusområde:** Produktion

6

## It Relation A/S

Branche: Konsulentbistand vedrørende it-løsninger til virksomheder

Etableringsår: 2003 | Kommune: Herning



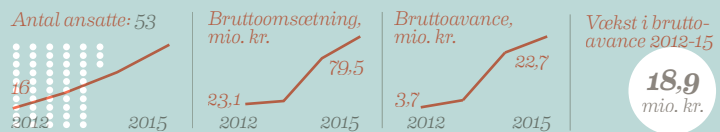
**Styrke:** Økosystemet omkring IKT-virksomheder i Herning og omegn | **Udfordring:** Svært at tiltrække kvalificeret arbejdskraft til området | **Økosystem:** \* Medlem af Midtjysk Lederforum og Herning Erhvervsråd \* Kunde-relaterede netværk i nærområdet | **Regionalt fokusområde:** Smart industri

7

## Zystm A/S

Branche: Indretning af hospitaler og laboratorier

Etableringsår: 2007 | Kommune: Herning



**Styrke:** Kvalificeret arbejdskraft er nem at tiltrække | **Udfordring:** Mange konkurrenter | **Økosystem:** \* Medlem af Træ- og Møbelindustrien \* Underleverandører i nærområdet \* Samarbejde med Herningsholm Erhvervsskole \* Er udsprunget af lignende virksomhed | **Regionalt fokusområde:** Velfærdsinnovation

8

Hungry.dk ApS **STARTUP**

Branche: Online-takeaway via mobil-app

Etableringsår: 2012 | Kommune: Aarhus



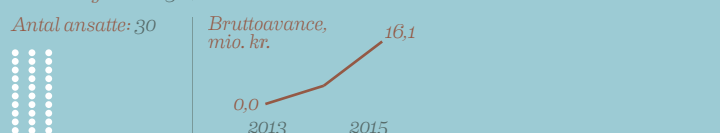
**Styrke:** Adgang til risikovillig kapital | **Udfordring:** Stor konkurrence fra lignende virksomheder | **Økosystem:** \* Dialog med Væksthus Midtjylland og væksthuset Erhverv Aarhus \* Udsprunget af Just Eat \* Over 1.100 restauranter er en del af Hungry.dk-netværket | **Regionalt fokusområde:** Smart industri

9

PanzerGlass A/S **STARTUP**

Branche: Reparation af glas på computere, tablets og smartphones

Etableringsår: 2013 | Kommune: Favrskov



**Styrke:** Global førerposition inden for skærmbeskyttelse | **Udfordring:** Branding | **Økosystem:** \* Nomineret til årets iværksætterpris i Favrskov Kommune i 2015 \* Favrskov Kommune kåret som mest erhvervsvenlige kommune i landet | **Regionalt fokusområde:** Kreative erhverv

10

# INDUSTRIENS ARNE

Vækstlaget i Region Midtjylland er rundet af en stærk tradition for produktion og industri. Specielt inden for fødevarer og cleantech fungerer en række store virksomheder som stærke regionale dynamoer for scaleup-økosystemer.



Region Midtjylland lægger jord til Danmarks absolut største scaleup-virksomhed: Vindmølleproducenten Vestas, der har hovedsæde i Aarhus.

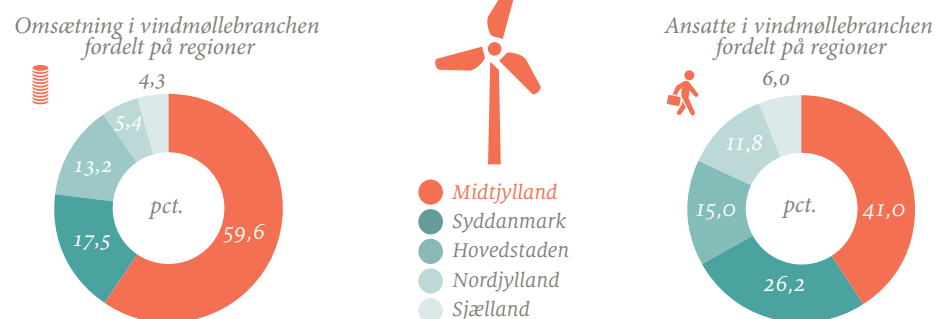
Vindmølleproducenten, der på verdensplan beskæftiger over 17.000 ansatte, er for alvor begyndt at høste frugterne af sin seneste turnaround. De seneste regnskaber beviser, at vækst i scaleup-klassen ikke kun er en disciplin for nye, små virksomheder.

Vestas er ikke alene den største af de 1.246 danske virksomheder, der indfrier Mandag Morgen og Danske Regioners "scaleup-kriterier". Se også tekstboksen "Hvad er scaleup-virksomheder" på side 18. Med en historie, der rækker over 100 år tilbage, er den også en af de ældste.

Vestas er i dag dynamoen i det økosystem for vindenergi, der på landsplan skaber over 100 milliarder kr. i omsætning og giver beskæftigelse til over 31.000 medarbejdere.

Ifølge en ny branchestatistik udarbejdet af Damvad Analytics er hele 59 pct. af omsætningen og 41 pct. af beskæftigelsen i vindmølleindustrien baseret i Region Midtjylland. Se figur 1.

## Vindmølleindustriens epicenter



FIGUR 1: Region Midtjylland har et stærkt vækstøkosystem for vindenergi og lægger i dag jord til langt størstedelen af Danmarks virksomheder og job i vindmøllebranchen.

KILDE — DAMVAD Analytics: Regional branchestatistik for vindmølleindustrien.

Dette skyldes i stor udstrækning, at store virksomheder som Vestas Wind Systems, MHI Vestas Offshore Wind og Siemens Wind Power har hovedsæder i regionen, men også at et stort antal underleverandører og serviceselskaber er opstået i tilknytning til disse.

De store virksomheders succes er med andre ord blevet drivkraft for økonomisk aktivitet og skabelsen af nye, potentielle scaleup-virksomheder i hele området.

Region Midtjylland er i det hele taget kendetegnet ved at være hjemsted for flere store produktionsvirksomheder, der på tilsvarende vis er hjørnesten i regionale økosystemer, der gøder jorden for et lag af nye vækstvirksomheder.

## Åben innovation styrker økosystemerne

Store midtjyske virksomheder som Arla og B&O investerer nu millioner af kroner i innovationscentre. “Der er en positiv trend, som styrker økosystemerne inden for de midtjyske styrkeområder,” siger **Bent Mikkelsen**, afdelingschef i Region Midtjylland.

Vestas har et i Aarhus. Arla åbner snart et i Skejby. Og B&O er i fuld gang med at etablere et i Struer. Flere store midtjyske virksomheder samler globale innovationsaktiviteter i centre i tæt tilknytning til deres danske hovedsæde. Det tiltrækker kompetencer til regionen udefra og åbner samtidig for et tættere samspil med regionens innovative vækstlag. Og det er til gavn for alle aktører i det regionale økosystem omkring virksomhederne, mener Bent Mikkelsen, der er afdelingschef i Region Midtjylland med ansvar for virksomhedsudvikling, kompetenceudvikling og iværksætteri.

“Erkendelsen er, at de store virksomheder kan øge deres innovationshastighed og -højde ved at være mere åbne omkring innovation. Derfor inviterer de også typisk iværksættere og andre virksomheder inden for deres branche til at ligge tæt på innovationscentrene,” siger Bent Mikkelsen.

Vestas’ forsknings- og udviklingscenter i Århus er et godt eksempel på, hvilken betydning et sådant center kan have for det regionale økosystem. Centret, der blev etableret i 2007, huser i dag 900 højt kvalificerede ansatte fra hele verden. Og det er en stor del af årsagen til, at Region Midtjylland i dag er en førende hub inden for vindenergi, hvor iværksættere og virksomheder fra hele verden søger hen.

Arlas spritnye Agro Food Park i Skejby forventes på samme måde, at styrke det danske økosystem omkring fødevarerproduktion, der er et andet af de midtjyske styrkeområder.

“Arla er dominerende i fødevarerklngen, så det er et kæmpe plus for det midtjyske økosystem, at selskabets videns- og forskningsmæssige setup kommer til at ligge i ’baghaven’,” siger Bent Mikkelsen.

Mejerigiganten har i alt postet cirka 270 millioner kr. i det nye innovationscenter, som blandt andet favner et forsøgsmejeri, laboratorier og test- og sensorikfaciliteter. Det kommer til at beskæftige cirka 120 ansatte.

Senest har B&O meldt ud, at selskabet vil investere “et tocifret millionbeløb” i at ombygge en fabrik i Struer til et innovationscenter, der i 2017 skal samle 250 medarbejdere, som skal være motor i virksomhedens fremadrettede produktudvikling.

“Tankegangen er lidt den samme: At man vil åbne sine innovationsaktiviteter mere op. Og det er en gevinst for både B&O og det regionale vækstlag inden for lyd og højtalerudvikling,” siger Bent Mikkelsen.

Det gælder f.eks. pumpekongcernen Grundfos og fødevareregianterne Arla og Danish Crown, der er med til at sikre en stærk specialisering inden for henholdsvis cleantech og fødevarerproduktion.

Bjerringbro-virksomheden KSN Industri, der udvikler skræddersyede automations- og maskinløsninger til industrivirksomheder, er et eksempel på en scaleup-virksomhed, der er opstået i periferien af nogle af disse store virksomheder. Virksomheden, der beskæftiger 60 ansatte, er etableret i tæt tilknytning til Grundfos i Bjerringbro. Den arbejder i dag tæt sammen med flere af regionens øvrige store virksomheder, og ledelsen står foran at træffe afgørende beslutninger om, hvordan den vil håndtere fortsat vækst og skalering. *Se case side 48.*

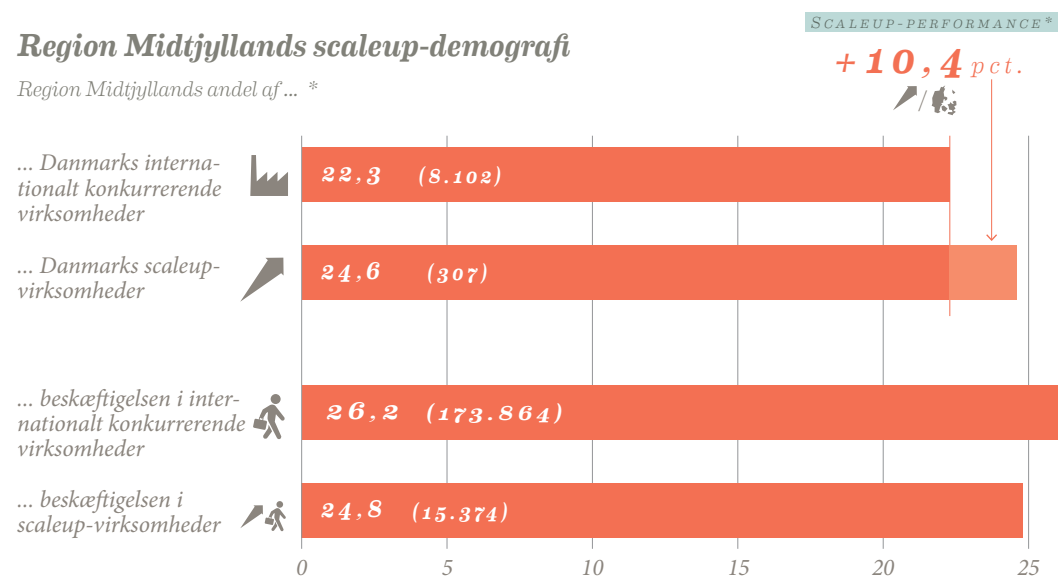
### Scaleup over middel

Samlet set indfrier 307 virksomheder i Region Midtjylland scaleup-kriterierne. Det svarer til en fjerdedel af det samlede antal scaleup-virksomheder i Danmark og gør Region Midtjylland til den region uden for hovedstadsregionen, der har det største antal scaleups.

Regionen ligger også pænt over landsgennemsnittet, både når det gælder andelen af scaleup-virksomheder og antallet af ansatte i disse virksomheder. *Se figur 2.*

### Region Midtjyllands scaleup-demografi

Region Midtjyllands andel af... \*



FIGUR 2: Region Midtjylland har både en høj andel scaleups og mange store virksomheder. Over en fjerdedel af alle ansatte i Danmarks internationalt konkurrerende virksomheder er beskæftiget i regionen.

NOTE\* — Andele angives i pct. (absolutte tal i parentes). Se definitionen på 'scaleup-performance' på det regionale scaleup-kort på side 16-17.  
KILDE — Mandag Morgen.

I alt 3,8 pct. af de midtjyske virksomheder har oplevet en scaleup-vækst over de seneste fire år, mod 3,4 pct. på landsplan. Det er kun overgået af Region Nordjylland, hvor 4 pct. af virksomhederne er inde i et scaleup-forløb.

Generelt er virksomhederne i Region Midtjylland en smule større end landsgennemsnittet målt på antal ansatte, hvilket skyldes regionens mange store produktionsvirksomheder. Godt 22 pct. af de internationalt konkurrerende virksomheder har hjemme i Midtjylland, men de tegner sig for over 26 pct. af de ansatte.

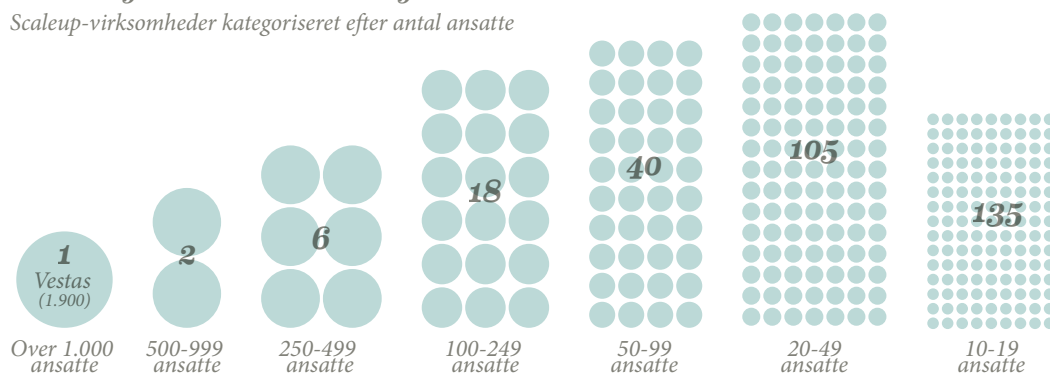
De 307 midtjyske scaleup-virksomheder bidrager godt til beskæftigelsen. Selv om de kun udgør 3,8 pct. af de internationalt konkurrerende virksomheder, bidrager de med knap 9 pct. af arbejdspladserne.

En del af forklaringen er dog, at Vestas Wind Systems A/S alene tegner sig for 1.904 ansatte. Uden Vestas ville de midtjyske scaleups kun bidrage med 7,7 pct. af jobbene.

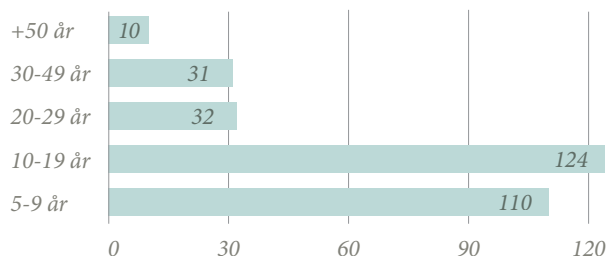
Ligesom i resten af landet har langt de fleste af de midtjyske scaleup-virksomheder, knap 80 pct., mindre end 50 ansatte. Og godt 75 pct. af virksomhederne er under 20 år gamle. Den typiske midtjyske scaleup-virksomhed har cirka 23 ansatte og er cirka 12 år gammel. *Se figur 3 på side 43.*

### Vækstlagets sammensætning

Scaleup-virksomheder kategoriseret efter antal ansatte



Scaleup-virksomheder kategoriseret efter alder



Scaleup-median



KILDE — Mandag Morgen.

FIGUR 3: Scaleup-vækstlaget i regionen spænder fra en af Danmarks største og ældste scaleups, Vestas, til en stor gruppe af hurtigtvoksende scaleups, der er under 19 år gamle.

Generelt er virksomhederne i Region Midtjylland en smule større end landsgennemsnittet målt på antal ansatte, hvilket skyldes regionens **mange store produktionsvirksomheder.**

## Takeaways fra top-10

Mandag Morgen har interviewet de regionalt udpegede scaleup-virksomheder og startup-boblere om deres udviklingshistorie. Her er, hvad Region Midtjyllands top-10 siger om forhold, der har virket som henholdsvis bremse eller speeder for væksten i deres virksomhed.

### Vækst-bremser

- \* Svært at skaffe kvalificeret arbejdskraft.
  - \* Begrænset fysisk kapacitet.
  - \* Beliggenhed i randområde.
  - \* Ingen job til ægtefællen.
- \* Konjunkturfølsomhed i store virksomheder, der driver væksten.

### Vækst-speedere

- \* Nærhed til og samarbejde med store virksomheder.
  - \* Samarbejde med viden- og uddannelsesinstitutioner.
- \* Lokal tilstedeværelse af underleverandører og virksomheder, der "ligner os selv".
- \* Samarbejde med rådgivere såsom væksthuse.
  - \* Lokal mentalitet: Der skal være interesse for at få ting til at lykkes og for at samarbejde om at lykkes.
- \* Attraktiv region at bosætte sig i.

### Smart industri som vækstdriver

De 8 scaleup-virksomheder, som Region Midtjylland har valgt som særligt gode eksempler på scaleup-vækst i regionen, har haft et hurtigere vækstforløb end de fleste midtjyske scaleup-virksomheder.

Med en alder på 5-13 år og gennemsnitligt 62 ansatte er de således både yngre og større end den typiske midtjyske scaleup.

"En fællesnævner for virksomhederne er, at de er i en konstant udvikling med fokus på anvendelse af ny viden og teknologi og ekspansion på nye markeder og til nye sektorer. De har fokus på strategiudvikling og har en god og tæt dialog med kunder," lyder Region Midtjyllands begrundelse for udvælgelsen.

Kendetegnende for de to vækstboblere, regionen har valgt, er, at de begge retter sig mod et marked, der er stadig mere digitali-



En fællesnævner for virksomhederne er, at de er i en konstant udvikling med fokus på anvendelse af ny viden og teknologi og ekspansion på nye markeder og til nye sektorer. De har fokus på strategiudvikling og har en god og tæt dialog med kunder.

*Region Midtjyllands motivation af top-10-scaleups.*



seret og mobilt. De to virksomheder, Hungry.dk og PanzerGlass, udvikler henholdsvis portalløsninger til online-bestilling af takeaway-mad og beskyttelsesglas til smartphones. Begge virksomheder er etableret i 2013, har haft en flyvende start og står nu foran at finde deres ben i forbindelse med forestående udvidelser af markedet.

Fælles for alle 10 virksomheder er, at de er rundet af stærke kompetencer inden for industri, it eller en kombination af disse. Specielt slår regionens stærke tradition inden for produktion igennem.

Der er i dag mere end 4.000 industrivirksomheder i Region Midtjylland. Det er mere end i nogen anden region. "Smart industri" er derfor identificeret som et centralt styrkeområde og en stærk drivkraft for fremtidig vækst. Området går desuden på tværs af flere af regionens øvrige styrkeområder, som f.eks. "fødevarer" og "cleantech".

Inden for disse styrkeområder opretter regionen nu særlige "Scale-up Denmark"-centre, der skal identificere og træne virksomheder med et ekstraordinært vækstpotentiale. Og her er de fleste af regionens top-10-virksomheder oplagt materiale for centret for "Smart industri".

"Det er helt klart eksempler på virksomheder, som vi gerne vil have fat i," siger Peter Petersen, bestyrelsesformand for investeringselskabet Nupark Accelerace Management, der er ansvarlig for Scale-up Denmark-satsningen på smart industri. *Se interview side 46.*



*Det er helt klart  
eksempler på  
virksomheder, som vi  
gerne vil have fat i.*

PETER PETERSEN  
Bestyrelsesformand for investeringselskabet  
Nupark Accelerace Management

# “VI SKAL VÆKKE DE SOVENDE KÆMPE”

Region Midtjylland har en stor underskov af sovende vækstvirksomheder. “De har potentialet til at vokse, men gør det ikke,” siger **Peter Petersen**, direktør for udviklingsparken Nupark. Han har gjort det til sin mission at ‘vække de sovende kæmper’.



“Vi tror, at der er mange virksomheder med vækstpotentiale. Men der er en eller anden mekanisme, der gør, at bare de drifter fornuftigt, ser ledelsen ingen grund til at vokse. De er ikke i vanskeligheder, men de vokser heller ikke. Det er det, vi gerne vil gøre noget ved.”

Sådan siger Peter Petersen, direktør for en af Danmarks største udviklingsparker Nupark i Holstebro og bestyrelsesformand for investeringsselskabet Nupark Accelerace Management, der driver Scale-up Denmark nye satsning på smart industri.

Satsningens formål er, at identificere og hjælpe potentielle scaleup-virksomheder inden for industrien til at indfri deres vækstpotentiale.

“Det kan være virksomheder, som har et fornuftigt produktprogram og er solide underleverandører, men måske er lidt anonyme og har svært ved at tiltrække kvalificeret arbejdskraft,” siger Peter Petersen.

Han ser masser af vækstpotentiale i industrisatsningen:

“Smart industri er et styrkeområde i regionen. Her er en overflod af virksomheder, som lever af at håndtere produktion på den ene eller anden måde. Det afspejles også af, at 7 af de 10 udvalgte scaleup-virksomheder sagtens kan være interessante for os. Men virksomhederne er jo ikke i B&O-klassen. De har stadig masser af uindfriet vækstpotentiale. Og en af vores opgaver bliver at vække de sovende kæmper og hjælpe dem til at indfri det potentiale.”

*Hvad er årsagen til, at virksomhederne i regionen ikke vokser?*

“Det er svært at pege på én bestemt. Det er tit et sammenfald mellem en række årsager, der gør, at virksomhederne ikke vokser. Det kan være, der er et ejer- eller lederskifte. Eller det kan være, der er noget i produktudviklingen eller salgsindsatsen, der er blokeret.”

“En udbredt årsag er, at der er en leder, der synes, at ‘det går meget godt’, og ‘der er ikke grund til at gøre mere’. Og så sker der jo heller ikke mere.”

“Den manglende vækst kan også skyldes mangel på kompetencer. Det, vi ser nogle steder i regionen, er, at det er vanskeligt at tiltrække kvalificeret arbejdskraft. Det gælder ikke mindst i Vestjylland. I nogle tilfælde har man måske et interessant job, men så mangler der et job til ægtefællen. Det er noget af det, vi ser herude.”

## **Sæt skub i ambitionerne**

Ifølge Peter Petersen hænger manglen på kompetencer i randområderne ikke nødvendigvis sammen med mangel på videninstitutioner. “I Vestjylland har vi et universitet i Herning, som har nogle relevante uddannelser. Og de landsdækkende universiteter vil også gerne være til stede herude, så det er måske mere interessen fra de studerende, der halter,” siger Peter Petersen.

*Hvis det er interesse og ambitioner, der mangler: Hvad kan I så gøre for at vække de sovende vækstvirksomheder?*

“Det drejer sig om at komme ind og få påvirket dem, så der kommer en vækstambition, og få peget på, hvad



## Peter Petersen

- \* Født 1953.
- \* Uddannet civilingeniør i miljøteknik fra DTU i 1977.
- \* Direktør for Nupark Innovation siden 2014.
- \* Har en fortid i B&O, hvor han bl.a. var teknologidirektør gennem 20 år.
- \* Tidligere direktør i BusinessPark Struer.
- \* Har siddet i bestyrelsen for bl.a. Borean Innovation, Aalborg Universitet, Aarhus Universitet og DTU.

der skal til for at få indfriet den ambition. Vi skal ud at have fat i virksomhederne og give dem et skub. Og vi skal forsøge at fjerne det, der forhindrer dem i at vokse.”

“Man kan f.eks. gå ind at arbejde med produktprogrammet, udvikle det og f.eks. få knyttet sociale medier og services på, som gør, at traditionelle produktionsvirksomheder pludselig kan vokse endnu mere.”

“Vi kan også gøre noget for at synliggøre det arbejdsmarked, der er i virksomhederne. Sådan nogle som B&O har lettere ved at tiltrække kvalificeret arbejdskraft, fordi de har et internationalt navn. Vi mangler noget branding af det arbejdsmarked, der er i de anonyme vækstvirksomheder.”

### **Fokus på smv'er**

*Hvad er jeres målgruppe for satsningen på smart industri?*

“Vi forsøger at definere det så bredt, at der ikke er nogen, der falder udenfor. Vi kigger på hele smv-bestanden – det vil sige virksomheder med op til 250 medarbejdere.”

“Vores analyse er, at der ikke er så mange startup-virksomheder inden for det område, man kan kalde smart industri. Derfor tror vi, at vi skal ud at rekruttere en hel del etablerede virksomheder. Det kan godt være virksomheder, som er 100 år gamle – bare de har vækst- og skaleringspotentiale.”

“Vi skal nu ud og finde nogle samarbejdspartnere – f.eks. Business Region MidtVest, som har kendskab til virksomhederne og kan være med til at identificere de sovende vækstvirksomheder.”

*Hvad med pengesiden? Hvor går en mellemstor, sovende, Midtjysk produktionsvirksomhed hen, hvis den mangler kapital til at indfri sit vækstpotentiale?*

“Det er noget af det, vi skal arbejde med at identificere. Der er nogle lokale investorer i regionen, som vil være med. Og så er der bankerne, hvis man kommer med fornuftige budgetter. Men de tager jo ikke de store risici. Så vi skal ud at have fat i de investorer, som tør satse på at få tilbagebetaling i virksomhedens fremtidige vækst.”

“En af vores opgaver bliver at samle en kreds af investorer, som er villige til at gå ind at investere i industri-virksomheder i forbindelse med det scaleup-forløb på 4-12 måneder, som vi tilbyder.”

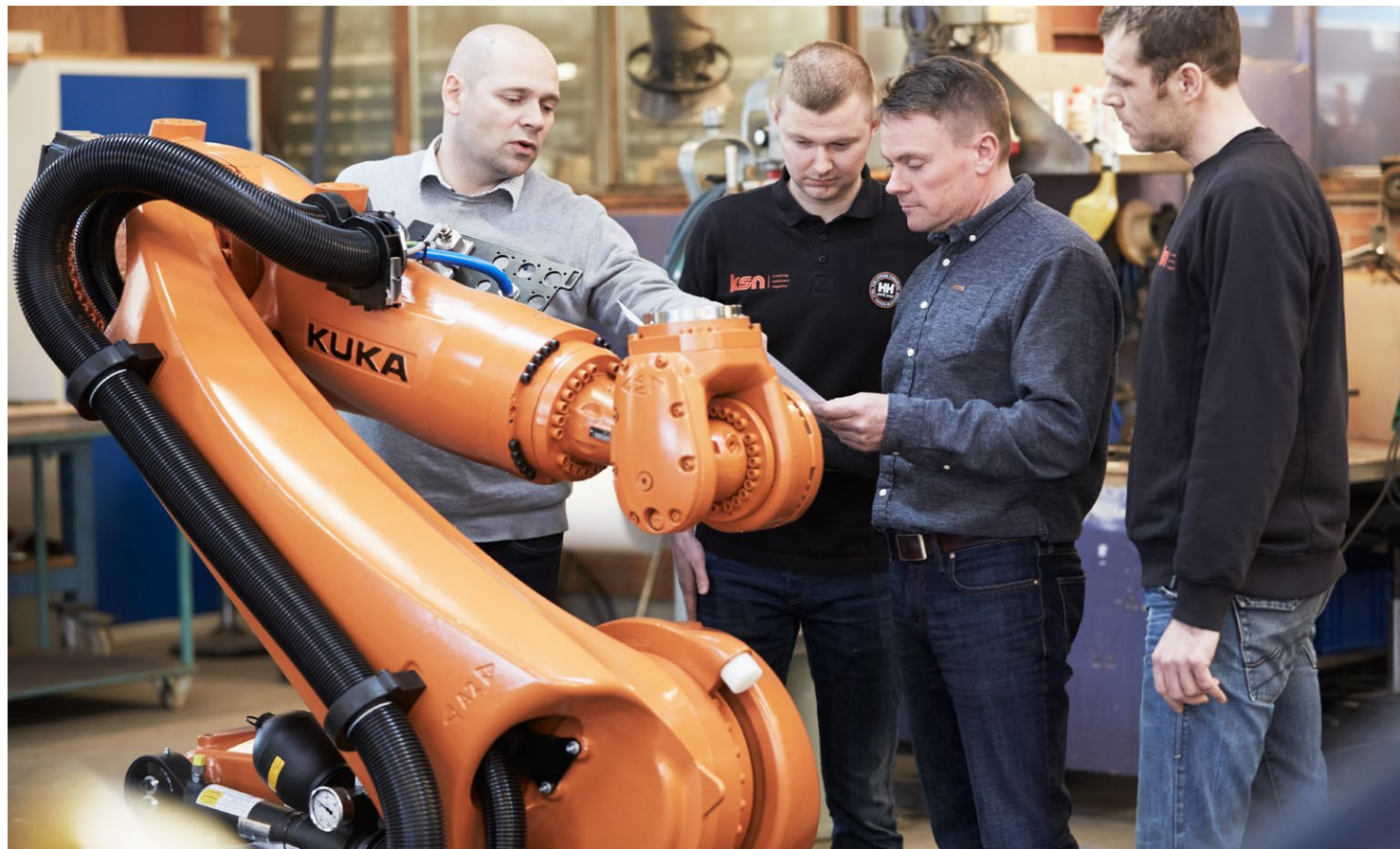
“Når vi kører et forløb med en virksomhed, skal vi ud og eksponere den for potentielle investorer. Vi har allerede god kontakt med nogle. Men det program, vi iværksætter med virksomhederne, skulle gerne kvalificere dem mere til investeringer, så vi kan få flere investorer på banen.”

“Vores erfaring er, at det er svært at tiltrække investorer, men jeg tror ikke, det er sværere i vores region end i andre.”

“I første omgang fokuserer vi på nationale investorer, og så tager vi skridtet til de internationale investorer bagefter. Det samme gælder de scaleup-virksomheder, vi skal ud at have fat i. Der skal vi også rekruttere både regionalt, nationalt og internationalt.”

# SKALERING KRÆVER NY LEDELSE

Bjerringbro-virksomheden KSN Industri har vokseværk. Den er på vej mod 100 millioner kr. i omsætning og 70 ansatte – og det kræver nye ledelseskompetencer. “Jeg får svært ved at løfte virksomheden yderligere,” erkender adm. direktør Henrik Larsen.



CEO Henrik Larsen (til venstre) i KNS Industris produktionshal i færd med at inspicere dagens arbejde.

---

#### FIRMAOPLYSNINGER

Navn  
**KSN Industri A/S**

CEO  
**Henrik Larsen**

Hjemsted  
**Baldersvej 2  
8850 Bjerringbro  
Viborg Kommune**

Branche  
**Fremstilling af vaske-  
anlæg, testanlæg og  
robotløsninger**

Regionalt styrkeområde  
**Smart industri**

---



### Virksomhedsprofil

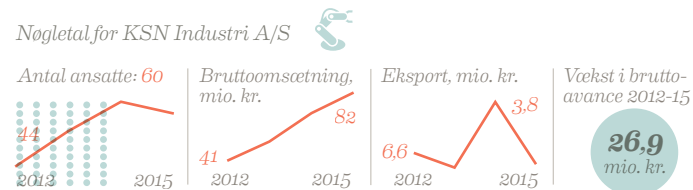
KSN Industri udvikler skræddersyede automations- og maskinløsninger til industrivirksomheder, primært inden for vaske- og affedtningsanlæg, testudstyr, transportanlæg og robotceller.

Virksomhedens primære kunder er store danske virksomheder som Grundfos, Danfoss, Lego og Vestas, der står for 90 pct. af virksomhedens omsætning.

Forretningskonceptet er at udvikle højt specialiserede, højteknologiske løsninger i tæt samarbejde med kunderne under mottoet "Creating solutions together".

KSN Industri brander sig selv som en "opfindervirksomhed", der laver "det, de andre ikke kan".

Virksomheden har mere end fordoblet sin omsætning fra knap 41 millioner kr. i 2012 til over 82 millioner kr. i 2015.



KILDE — Mandag Morgen



### Vækstmål

KSN Industri har i 2014 været igennem en større proces, hvor der er blevet lagt en samlet strategi for virksomheden med måltal for de kommende 3 år. Konkret har virksomheden et mål om, at omsætningen skal vokse med 15-20 pct. om året til mindst 100 millioner kr. i 2018.



### Scaleup-udfordring

KSN's adm. direktør, Henrik Larsen, vurderer, at det vil kræve ansættelse af yderligere 10 medarbejdere at indfri virksomhedens vækstmål. Den fremadrettede vækstudvikling er dermed betinget af, at virksomheden kan få de rette kompetencer. "Ellers må vi takke nej til ordrer," siger han.

Med virksomhedens fortsatte succes følger imidlertid også nye udfordringer. Yderligere 10 ansatte vil bringe medarbejderantallet op på 70 – ca. 60 pct. flere end i 2012. Og det nærmer sig en størrelse, hvor Henrik Larsen med egne ord "ikke har evnerne" til at lede den. En fortsat succesfuld skalering kræver dermed også nye ledelseskompetencer. Det er Henrik Larsen fuldt bevidst om: "Vi er ved at gear os til at blive større eller blive en del af noget større," siger han.

Han forventer, at der vil "ske noget" på den front "inden for 5-10 år eller tidligere", og erklærer: "Jeg vil nemt kunne give ledelsestøjlernerne til nogle andre."



### Udviklingshistorie

KSN Industri blev stiftet i 1988 af Erik Nyhus og Niels Klode Larsen. I 2007 startede et planlagt generationsskifte, hvor virksomheden fik to nye medejere, Henrik Larsen og Carsten Brødsgaard, samt nyt cvr-nummer. Henrik Larsen, søn af Niels Klode Larsen, er uddannet elektriker og fik ved generationsskiftet titel af adm. direktør.

KSN Industri har klaret sig godt igennem finanskrisen, da virksomhedens kernekunder i perioden har investeret betydeligt i automatisering. Den har oplevet en støt stigende omsætning de seneste ti år. Halvdelen af omsætningen genereres i dag af eksport, som dog primært går til de store danske virksomheders udenlandske datterselskaber. I september 2016 oprettede KSN et salgsselskab i Tyskland, det første uden for Danmarks grænser. KSN blev i 2014 indstillet til Ernst & Young Entrepreneur Of The Year i Region Midtjylland og medtaget i tænketanken Reg Labs rapport "Industrielle Succeshistorier".



### Økosystem

KSN er en repræsentant for Region Midtjyllands styrkeområde smart industri, som også er fokusområde i det nye Scale-up Denmark-initiativ. Området er præget af et tæt samarbejde mellem

regionens store virksomheder og et vidtforbundet netværk af metal- og maskinindustrielle underleverandører.

Virksomheden blev etableret i Bjerringbro på grund af nærheden til pumpekongcernen Grundfos, som fortsat er blandt virksomhedens største kunder. Nærheden til de mange midtjyske industrivirksomheder har desuden fungeret som en god fødekæde for kompetencer og underleverancer.

På rådgiversiden har KSN Industri bl.a. haft gavn af Væksthus Midtjylland, der har rådgivet om vækststrategi og etablering af professionel bestyrelse. Virksomheden har ikke noget formelt samarbejde med regionens videns- og uddannelsesinstitutioner.



### Oplevede vækstbarrierer

- \* Svært at få de rette kompetencer – specielt maskinkonstruktører og medarbejdere med højere uddannelse.
- \* Udviklingstung ordreproduktion gør det svært at indkøre nye folk.
- \* Afhængighed af de store virksomheders investeringsniveau og konjunkturfølsomhed.
- \* Manglende ledelseskompetencer i forbindelse med skalering.



### KSN's svar på vækstbarrierer

KSN har med hjælp fra bl.a. Væksthus Midtjylland udarbejdet en strategi for sin fortsatte vækst, som bl.a. skal gøre virksomheden mindre følsom over for "huller" i ordrerne fra store virksomheder og gøre det nemmere at indkøre nye folk.

En del af løsningen er udvikling af standardprodukter, som kan sælges til mindre virksomheder og give nye medarbejdere noget at "øve sig på". I dag kommer blot 20 pct. af omsætningen fra salg af standardløsninger, og planen er på længere sigt at hæve andelen til 50 pct.

Den professionelle bestyrelse, der blev nedsat ved årsskiftet, tæller flere medlemmer, der har erfaring med skalering af virksomheder. For at sikre tilgangen af nye medarbejdere har virksomheden oprettet praktikpladser og taget lærlinge ind, hvoraf flere sidenhen er blevet i virksomheden.



### Vækstbudskab til politikerne

"For os betyder det meget, at det går godt for vores kunder. Det vigtigste for vores vækst er, at man giver så gode muligheder for de store danske virksomheder, som overhovedet muligt. Det er det, der trækker alle os underleverandører. Vil man have produktion i Danmark, skal rammerne være gode for Danmarks store virksomheder," siger Henrik Larsen.

# I 2018 ER DER IKKE PLADS TIL MERE VÆKST

*Skjern-virksomheden MillPart er ved at vokse ud af sine rammer. Fortsætter væksten som hidtil, får virksomheden brug for ekstra kvadratmeter, hænder og kapital. Men CEO Niels Jørgen Nielsen har endnu ikke besluttet, om han vil udvide.*



---

#### FIRMAOPLYSNINGER

Navn  
MillPart A/S

CEO  
Niels Jørgen Nielsen

Hjemsted  
Erhvervsparken 2  
6900 Skjern  
Ringhøbing-Skjern  
Kommune

Branche  
Leverandør af  
hydraulikrelaterede  
komponenter

Regionalt styrkeområde  
Smart industri

---

*MillPart-medarbejder i færd med at pakke en af de hydraulikblokke, som virksomheden fremstiller mange af.*



### Virksomhedsprofil

MillPart er specialiseret i at udvikle og sælge hydraulikrelaterede produkter, især hydraulikblokke. Virksomheden leverer både til energi-, olie-, gas- og luftfartsindustrien og har bl.a. et tæt samarbejde med virksomheder i vindmølleindustrien som Vestas, Siemens og Goldwind.



### Scaleup-udfordring

Hvis vækstambitionerne indfris, vil MillPart have udnyttet sin kapacitet optimalt i 2018. Skal virksomheden vokse yderligere, får den brug for mere kapital og flere kvadratmeter.

Derfor står ledelsen ved en skillevej, hvor den skal beslutte, om den vil satse på at fortsætte sin vækstudvikling og udvide produktionsfaciliteterne, eller om den vil fastholde sine eksisterende rammer og nuværende størrelse. CEO Niels Jørgen Nielsen har endnu ikke besluttet, hvad han vælger. "Vi må ikke vokse hurtigere, end vi kan fastholde vores kultur," siger han.

Nøgletal for MillPart A/S 



KILDE — Mandag Morgen.



### Vækstmål

Frem til 2018 har virksomheden et mål om, at omsætningen skal vokse til 80 millioner kr., svarende til en stigning på ca. 15 pct. Vækststrategien fra 2019 og frem er ikke fastlagt endnu. Den skal MillPart have på plads senest i 2017.



### Udviklingshistorie

MillPart blev grundlagt af Niels Jørgen Nielsen i april 2001. Med 12 års erfaring fra hydraulikbranchen besluttede han at stifte sin egen virksomhed, da han identificerede et behov for en underleverandør af hydrauliske komponenter. "Det var den observation, der drev ideen frem," siger Niels Jørgen Nielsen.

Niels Jørgen Nielsens vurdering holdt stik, og MillPart solgte hurtigt mange hydraulikblokke. Men i 2009 blev virksomheden ramt af finanskrisen og stod nærmest fra den ene dag til den anden med en tom ordrebog. Men MillPart iværksatte flere nye initiativer, og langsomt vendte udviklingen.

I 2015 vandt virksomheden Ringkøbing-Skjerns Erhvervspris, og den har deltaget i EY Entrepreneur Of The Year 2015.





### Økosystem

MillPart opererer inden for smart industri, som er en af Region Midtjyllands styrkepositioner og et fokusområde i det nye Scale-up Denmark-initiativ. Området er præget af et tæt samarbejde mellem regionens store virksomheder og et omfattende netværk af metal- og maskinindustrielle underleverandørvirksomheder, der bl.a. nyder godt af nærheden til Vestas.

Niels Jørgen Nielsen valgte at placere MillPart i Skjern på grund af adgangen til kompetencer og arbejdskraft, men beliggenheden har også gjort det muligt at holde omkostningsniveauet nede. En af virksomhedens mest markante samarbejdspartnere er forsknings- og udviklingscentret Danish Advanced Manufacturing Research Center (DAMRC), der indsamler viden om dreje-, bore- og fræseprocesser samt brugen af nye materialer i metalindustrien. Gigantvirksomheder som Boeing, Vestas og Terma deltager også i klyngen.

På videnfronten samarbejder MillPart med industriteknikeruddannelsen på Herningsholm Erhvervsskole. Den har også oprettet et lærlingeprogram, hvor der konstant er to elever tilknyttet.



### Oplevede vækstbarrierer

- \* Følsom over for politiske beslutninger både i Danmark og internationalt.
- \* Behov for større faciliteter, mere kapital og flere hænder.
- \* Nervøs for, om virksomhedskulturen kan følge med væksten.



### MillParts svar på vækstbarrierer

Niels Jørgen Nielsen ser virksomhedskulturen som altafgørende for at sikre væksten i fremtiden. De hydrauliske produkter bliver fremstillet i MillParts moderne maskinfabrik, der holdes kørende i døgn-drift af 43 medarbejdere og flere automatiseringsrobotter. Derfor er grundig oplæring af nye medarbejdere, så de passer ind i virksomhedskulturen, en forudsætning for vækst, lyder det fra Niels Jørgen Nielsen.

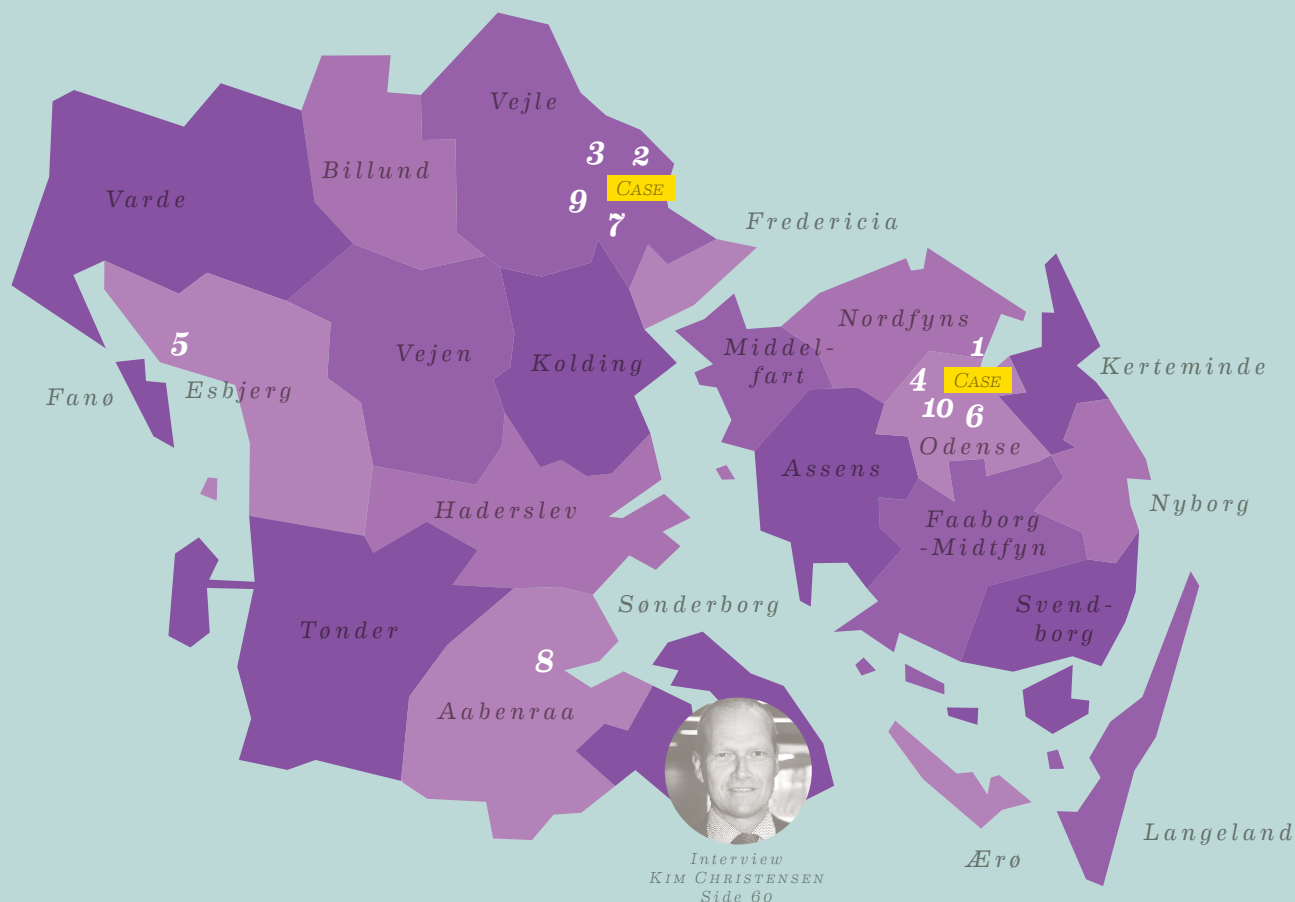


### Vækstbudskab til politikerne

“Jeg tror ikke, politikerne kan påvirke min beslutning om at satse på en opskalering eller ej. Selv om briterne melder sig ud af EU, fortsætter livet alligevel. Selvfølgelig vil rammebetingelser som skat have en praktisk konsekvens, men det vil ikke være afgørende for beslutningen,” siger CEO Niels Jørgen Nielsen.



# Region Syddanmark



INDHOLD	SIDE
* <b>Scaleup-analyse</b>	56
* <b>Interview</b>	60
* <b>Case 1</b> Universal Robots A/S	62
* <b>Case 2</b> FairWind Offshore A/S	65

#### STYRKEOMRÅDER

- Oplevelseserhverv
- Sundheds- og velfærdsinnovation
- Bæredygtig energi

#### NOGLETAL

Indbyggere, 2016	<b>1.211.770</b>
BNP i 2014, mia. kr.	<b>371</b>
BNP i 2014 pr. indb., kr.	<b>308.200</b>
Gns. årlig realvækst 2009-14, pct.	<b>0,6</b>
Vækst i 2014, pct.	<b>1,1</b>
Antal internationalt konkurrerende virksomheder	<b>6.800</b>
Antal ansatte i internationalt konkurrerende virksomheder	<b>121.815</b>

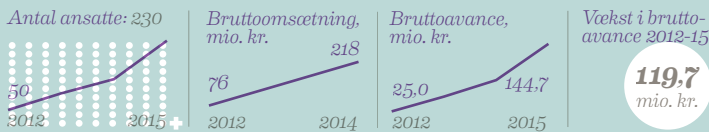
#### SCALEUP-PROFIL

Antal scaleups	<b>243</b>
Scaleup-andel, pct.	<b>3,6</b>
Ansatte i scaleups	<b>13.286</b>
Beskæftigelsesandel, pct.	<b>10,9</b>
Scaleup-performance, pct.	<b>+4,1</b>

## Universal Robots A/S CASE S. 62

Branche: Robotteknologi

Etableringsår: 2005 | Kommune: Odense



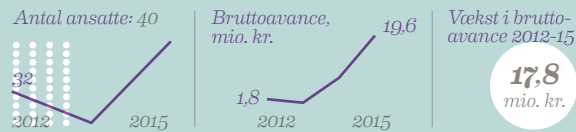
**Styrke:** Markedet for robotteknologi vokser fortsat | **Udfordring:** Medarbejdere og produktion kan ikke udvikle sig med samme hast som væksten | **Økosystem:** \* Medlem af RoboCluster og Odense Robotics \* Lokalt netværk af robotvirksomheder \* Videnssamarbejde med bl.a. SDU \* Udsprunget af Mærsk Mc-Kinney Møller Institutet på SDU | **Regionalt fokusområde:** Automation

1

## Fair Wind Offshore A/S CASE S. 65

Branche: Reparation af jern- og metalvarer til offshore- og vindmøllebranchen

Etableringsår: 2007 | Kommune: Vejle



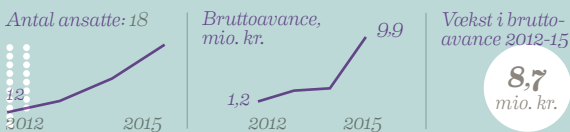
**Styrke:** Fokus på markeder med billigere omkostninger | **Udfordring:** Infrastruktur kan ikke vokse med samme hast som væksten | **Økosystem:** \* Uofficielt netværk inden for alternativ energi \* Ikke del af klynge eller brancheorganisation \* Medlem af DI \* Tidligere samarbejde med kapitalfonden Blue Equity | **Regionalt fokusområde:** Bæredygtig energi

2

## Airtech A/S

Branche: Leverandør af service og udstyr inden for overfladebehandling

Etableringsår: 2007 | Kommune: Vejle



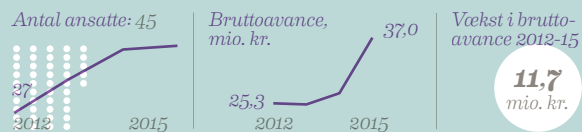
**Styrke:** Specialiseret inden for kvalitetsledelse og ingeniørkompetencer | **Udfordring:** Begrænset adgang til kapital | **Økosystem:** \* Benytter sig af Væksthuset i regionen \* Samarbejder med lokale vidensinstitutioner om arbejdskraft \* Samarbejder med offshore- og vindmøllebranchen | **Regionalt fokusområde:** Bæredygtig energi

3

## EG Team Online A/S

Branche: Konsulentbistand inden for sundheds- og velferdsinnovation

Etableringsår: 1998 | Kommune: Odense



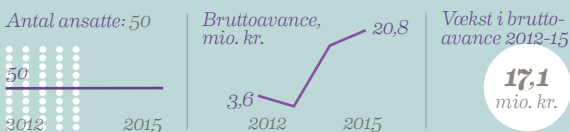
**Styrke:** Konkurrencefordel at være inden for nicheområde | **Udfordring:** Svært at tiltrække kvalificeret arbejdskraft | **Økosystem:** \* Medlem af den fynske it-klynge, Social IT, samt sundheds- og velferds-klyngen Welfare Tech \* Samarbejde med SDU og University College Lillebælt | **Regionalt fokusområde:** Sundheds- og velferdsinnovation

4

## Grumsen Equipment A/S

Branche: Fremstilling af løfte- og håndteringsudstyr

Etableringsår: 1992 | Kommune: Eshbjerg



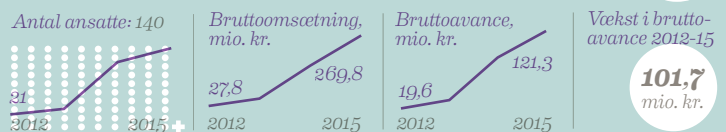
**Styrke:** Virksomhedens evne til konsolidering | **Udfordring:** Økonomisk nedgang i de maritime erhverv | **Økosystem:** \* Medlem af brancheforeningen Olie Gas Danmark \* Medlem af den nationale offshore-klynge med centrum i Eshbjerg \* Udsprang af et samarbejde med Vestas | **Regionalt fokusområde:** Bæredygtig energi

5

## Odense Maritime Technology A/S

Branche: Design og renovation af skibe

Etableringsår: 2010 | Kommune: Odense



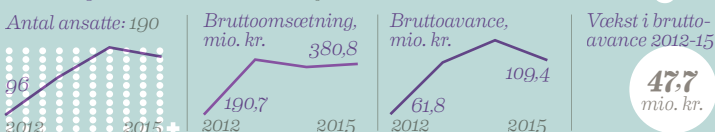
**Styrke:** Konkurrencedygtig på grund af stærke og billige designs | **Udfordring:** At skaffe nok veluddannede ingeniører | **Økosystem:** \* Samarbejde med Danske Maritime og Naval Team Denmark \* Spinoff fra Odense Staalskibsværft og dannet af medarbejdere fra Lindøværftet \* Selskabet er ejet af ledelsen samt Valcon | **Regionalt fokusområde:** Bæredygtig energi

6

## Welcon A/S

Branche: Fremstilling af metalkonstruktioner inden for vindmøllebranchen

Etableringsår: 2008 | Kommune: Vejle



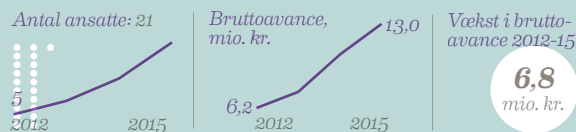
**Styrke:** Højteknologiske processer gør virksomheden mere effektiv | **Udfordring:** Manglende politisk vilje og rammebetingelser til at gennemføre grøn omstilling | **Økosystem:** \* Samarbejder med Siemens Wind Power, Vestas og Nordex \* Udenlandsk arbejdskraft \* Udsprunget af Nordex, der producerer vindturbiner | **Regionalt fokusområde:** Bæredygtig energi

7

## Vendlet ApS

Branche: Fremstilling af lejringsprodukter til sengeliggende patienter

Etableringsår: 1999 | Kommune: Aabenraa



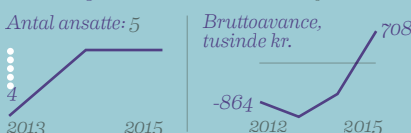
**Styrke:** Ekspertviden inden for sygdomslære og fysioterapi | **Udfordring:** Opfattelsen af velferdsteknologi gør det svært at sælge produkter | **Økosystem:** \* Partner i Healthcare Denmark og Dansk Rehab Gruppe \* Samarbejde med Social- og Sundhedsskolen Syd, University College Syd og Köln Universitet | **Regionalt fokusområde:** Sundheds- og velferdsinnovation

8

## Emazys Technologies ApS STARTUP

Branche: Fremstilling af udstyr til måling, navigation og kontrol

Etableringsår: 2011 | Kommune: Vejle



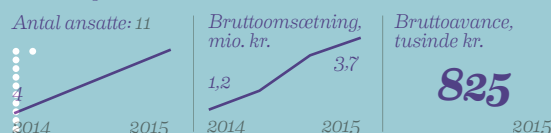
**Styrke:** Virksomheden har kapitalstærke investorer | **Udfordring:** Nichemarked gør vækst svært | **Økosystem:** \* Opstartskapital fra innovationsmiljøet Syddansk Teknologisk Innovation \* Kapital fra investeringsfonden Insero Horsens \* En del af Green Tech Center i Vejle | **Regionalt fokusområde:** Bæredygtig energi

9

## House Of Code ApS STARTUP

Branche: Konsulentbistand vedrørende informationsteknologi

Etableringsår: 2014 | Kommune: Odense



**Styrke:** Lokale og nationale netværk | **Udfordring:** At tiltrække arbejdskraft med viden om app-udvikling | **Økosystem:** \* Samarbejder med Fynsk Erhverv og Netværk Danmark \* Kunder som Jensens Bøfhus, Kræftens Bekæmpelse, OUH, Stofa, Panodil \* CEO sidder i bestyrelsen i flere fynske netværk | **Regionalt fokusområde:** Sundheds- og velferdsinnovation

10



# GOD ENERGI I SYDDANMARK

*Klyngetænkning er en stærk del af Region Syddanmarks vækstdna. Regionen huser tre af Danmarks førende klynger inden for henholdsvis energieffektive teknologier, offshore-energi og robotteknologi.*



Energi er blevet et varemærke for Syddanmark. Regionen tegner sig for 50 pct. af Danmarks arbejdspladser inden for energieffektive teknologier og 40 pct. af arbejdspladserne inden for offshore-energi, der omfatter såvel havvindmøller som udvinding af olie og gas på havet.

Særligt områderne omkring Esbjerg, Odense og Sønderborg har udviklet sig til regionale vækstcentre for virksomheder, der arbejder med energiteknologi.

Den danske offshore-klynge udgår fra Esbjerg, hvorfra 75 pct. af alle danske vindmøller i dag udskibes, og hvor energibranchen tegner sig for hvert 9. job. Odense – med Lindø Offshore Renewables Center (LORC) som internationalt trækplaster – er et kraftcenter for forskning, test og innovation af nye, grønne løsninger inden for offshore-energi. Og på Als, hvor industrigiganten Danfoss har til huse, er Sønderborg et epicenter for den danske klynge for udvikling og produktion af energieffektive teknologier, CLEAN.

Som direktør i Danfoss og formand for CLEAN, Kim Christensen, siger: “Regionen har en stor koncentration af industrivirksomheder, der beskæftiger sig med energi og energiteknologi. Det er et område, hvor der er en enorm efterspørgsel, både regionalt, nationalt og internationalt.” *Se interview side 60.*

Klynger og stærke netværk mellem virksomheder, uddannelsesinstitutioner og teknologiske videncentre er en stærk del af Region Syddanmarks væksttænkning og -dna.

En af regionens – og Danmarks – hurtigst voksende og mest lovende scaleup-virksomheder, Universal Robots i Odense, er rundet af netop den tænkning.

Virksomheden, som på blot 10 år er vokset til 270 ansatte og en omsætning på knap en halv milliard kroner, og som sidste år blev solgt til amerikanske Teradyne for 1,9 milliarder kr., er spundet ud af en ambitiøs satsning på robotteknologi i Odense-området med Lindøværftet og Syddansk Universitet som omdrejningspunkt. *Se artikel side 62.*

I dag består den fynske robotklynge af omkring 80 virksomheder med mere end 2.300 medarbejdere og et forsknings- og uddannelsesmiljø i international klasse. Universal Robots er fortsat flagskibet, men flere andre virksomheder i området oplever kraftig vækst og står foran et opskaleringsforløb. Det gælder ikke mindst Blue Ocean Robotics, som teknologitidsskriftet CIOReview for nylig har udpeget som “en af de 20 mest lovende udbydere af robotløsninger i 2016”.

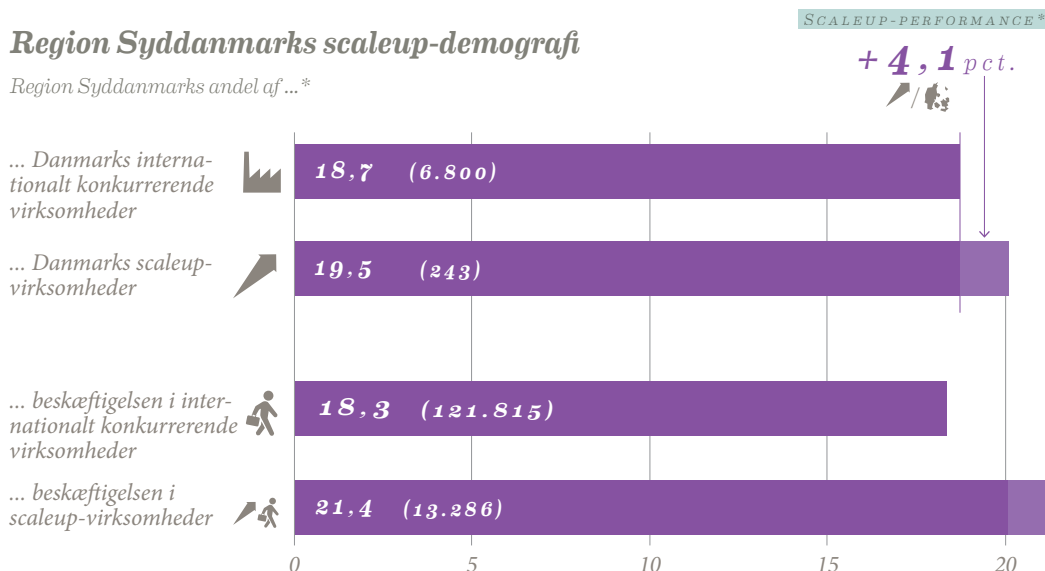
Klyngens virksomheder støder imidlertid også på en af de mest udbredte barrierer for vækst: mangel på kompetent arbejdskraft. Virksomhederne er netop gået sammen om en fælles jobbank, hvor alle ledige job i robotbranchen bliver slået op, og lige nu savnes der ansøgere til 300 stillinger.

## **Mange store scaleups**

Generelt er de internationalt konkurrerende virksomheder i Region Syddanmark en smule mindre end landsgennemsnittet målt på antal ansatte. Til gengæld er Syddanmark den region, som har forholdsmæssigt flest store scaleups.

## Region Syddanmarks scaleup-demografi

Region Syddanmarks andel af...\*

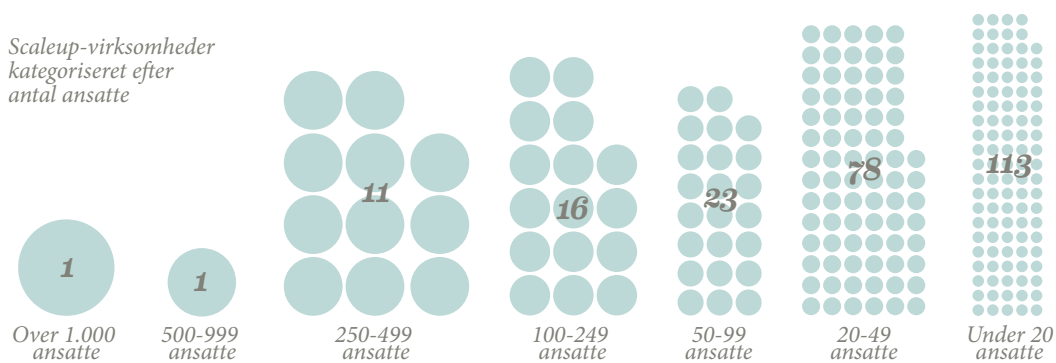


FIGUR 2: Region Syddanmark er de store scaleup-virksomheders region. 21,4 procent af ansatte i danske scaleups er beskæftiget i regionen, selv om regionens scaleup-andel ligger under en fenttedel.

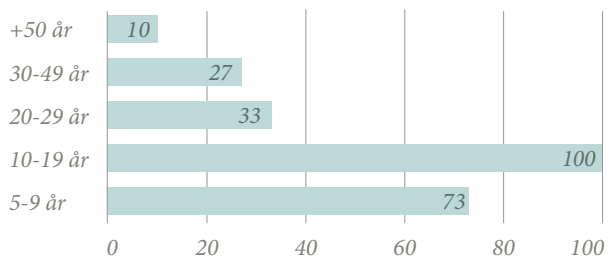
NOTE\* — Andele angives i pct. (absolutte tal i parentes). Se definitionen på 'scaleup-performance' på det regionale scaleup-kort på side 16-17.  
KILDE — Mandag Morgen.

## Vækstlagets sammensætning

Scaleup-virksomheder kategoriseret efter antal ansatte



Scaleup-virksomheder kategoriseret efter alder



Scaleup-median



KILDE — Mandag Morgen.

FIGUR 2: Region Syddanmark har både mange store og mange gamle scaleup-virksomheder.



I alt har 13 scaleup-virksomheder i regionen over 250 ansatte. Ud over Universal Robots tæller gruppen bl.a. vindmøllertårnproducenten Welcon i Give, reparationsværftet Fayard i Lindø Industripark samt Esbjerg-virksomheden Babcock & Wilcox Vølund, der producerer energianlæg.

Samlet set udgør de store virksomheder godt 5 pct. af Syddanmarks scaleup-virksomheder. Region Hovedstaden har til sammenligning 16 store scaleups, hvilket svarer til 3,4 pct. af dens 479 scaleup-virksomheder.

Region Syddanmark huser 19,5 pct. af alle Danmarks scaleup-virksomheder, men tegner sig på grund af de mange store virksomheder for hele 21,4 pct. af det samlede antal ansatte i danske scaleups. Samlet set bidrager de syddanske scaleups med knap 11 pct. af jobbene i regionens internationalt konkurrerende virksomheder. *Se figur 1 på side 57.*

Et andet særkende ved Region Syddanmark er, at regionen har den største andel "gamle" scaleup-virksomheder med mere end 50 år på bagen og den næstmindste andel af helt "unge" virksomheder, der er mindre end 10 år gamle. *Se figur 2 på side 57.*

#### **Fokus på styrkeområder**

De 8 virksomheder, som Region Syddanmark har udpeget som særligt gode eksempler på scaleup-vækst i regionen, afspejler meget godt den størrelsesmæssige variation i regionens scaleup-vækstlag.

## *Vækst handler om omstillingsparathed*

*Region Syddanmark har længe været optaget af fokuseret erhvervsudvikling og scaleup-tankegangen. Ifølge koncerndirektør Michael Goodsite skal væksten sikres gennem "langsigtet omstilling hen imod væksterhverv".*

"Mange af vores virksomheder har et stærkt internationalt udsyn og er stærke på eksportmarkederne. Men vi har behov for at skabe grundlag for mere vækst, blandt andet ved at sætte innovation og omstillingsparathed højt på dagsordenen."

Sådan siger Region Syddanmarks koncerndirektør, Michael Goodsite.

Regionen har længe arbejdet med regionale styrkeområder, og det regionale vækstforum har siden 2009 fokuseret sin indsats på nogle få forretningsområder med særligt vækstpotentiale. Det drejer sig om bæredygtig energi (med delområderne energieffektive teknologier og offshore-teknologi), sundheds- og velfærdsinnovation samt oplevelseserhverv, som bl.a. omfatter turisme, design og designanvendelse. Derudover er automation – herunder robotteknologi – rettet mod produktionsvirksomheder et særligt fokusområde.

"Den fokuserede indsats skal bidrage til en langsigtet omstilling hen imod væksterhverv ved at skabe konkurrencedygtige miljøer inden for de tre forretningsområder," siger Michael Goodsite.

Regionen har på alle forretningsområderne gennemført økosystemanalyser med henblik på at få viden om, hvordan de enkelte økosystemer kan styrkes. Og Syddansk Vækstforum har taget afsæt i en meget bevidst klynge-tilgang, hvor aktørerne inden for de enkelte forretningsområder arbejder sammen og skaber synergi.

Tre af dem har således over 100 ansatte, mens de øvrige fem beskæftiger mellem 15 og 50. Interessant nok er de største virksomheder også blandt de yngste. Således er Universal Robots stiftet i 2005, Welcon med knap 200 ansatte er etableret i 2008, og Odense Maritime Technology, der beskæftiger godt 100, er etableret i 2010.

Det er altså virksomheder, der på relativt kort tid er skaleret til store, betydende arbejdspladser.

Også på startup-siden har regionen sine hurtigløbere. Det odenseanske app-udviklingshus House of Codes er på under 2 år vokset fra 2 til 13 ansatte og forventer at fordoble omsætningen i både 2016 og 2017. Og EmaZys Technologies, der udvikler teknologi til overvågning af solcelleanlæg, har for nylig fået en kapitalindsprøjtning på 5 millioner kr. fra det Energiteknologiske Udviklings- og Demonstrationsprogram, EUDP, og Markedsmodningsfonden til at rulle sit produkt ud på nye vækstmarkeder.

Region Syddanmark har i sin udvælgelse af virksomhederne lagt vægt på, at de repræsenterer de regionale styrkepositioner, der er beskrevet og prioriteret i den regionale erhvervsudviklingsstrategi: bæredygtig energi, sundheds- og velfærdsinnovation samt oplevelseserhverv. Det er også inden for de styrkepositioner, der nu etableres "Scale-up Denmark"-centre i regionen. *Se tekstboks.*

## Takeaways fra top-10

*Mandag Morgen har interviewet de regionalt udpegede scaleup-virksomheder og startup-boblere om deres udviklingshistorie. Her er, hvad Region Syddanmarks top-10 siger om forhold, der har virket som henholdsvis bremse eller speeder for væksten i deres virksomhed.*

### Vækst-bremser

- \* Besvær med at skaffe kapital
- \* Manglende ledelseskompetencer
- \* Vanskeligheder ved at tiltrække den rette arbejdskraft
- \* Begrænset kapacitet
- \* Hård konkurrence fra udenlandske virksomheder
- \* Dyr arbejdskraft
- \* Olieprisens fald

### Vækst-speedere

- \* Professionel bestyrelse
- \* God transport- og it-infrastruktur
- \* Samarbejde med lokale forsknings- og uddannelsesinstitutioner
- \* Samarbejde med myndigheder, væksthus og erhvervscenter
- \* Nichespecialisering
- \* Klyngesamarbejde om bl.a. at tiltrække, udvikle og fastholde kvalificeret arbejdskraft og om at skabe synergieffekter
- \* Hjælp til eksport



## “VI MISTER INTET VED AT DELE VIDEN”

*Manglende adgang til kompetent arbejdskraft er en stopklods for Syddanmarks vækstpotentiale, mener direktør i Danfoss Kim Christensen. Løsningen skal findes i bedre samarbejde mellem virksomheder, vidensinstitutioner og kommuner.*



“Vi skal have bedre adgang til højtuddannet arbejdskraft. Det er for svært at få folk til at komme til os. Mange virksomheder i Syddanmark har problemer med at profilere sig over for de studerende. Og det er en forudsætning for, at man kan sikre væksten og være innovative.”

Kim Christensen, der er direktør for Danfoss Global Services, er ikke i tvivl om, hvad der bremser væksten i Region Syddanmark.

Som bestyrelsesformand for den nationale cleantech-klynge, CLEAN, med centrum i Syddanmark, arbejder han for at samle regionens cleantech-virksomheder og bringe dem sammen med vidensinstitutioner, regioner og kommuner.

Netop dét samarbejde ser han som en nøgle til fremtidig vækst.

“Vi arbejder meget på at få universiteterne til at understøtte regionens styrkepositioner. Hovedaktiviteterne ligger i Odense, mens vi slås meget med at få uddannet kandidater på bl.a. SDU's campus i Sønderborg. Det er svært at skabe interesse, kvalitet og god økonomi i de små enheder, men det er vigtigt, at kandidaterne uddannes, der hvor virksomhederne er,” siger Kim Christensen.

*Hvad skal man gøre for at få arbejdskraften til at blive i regionen?*

“Vi skal have virksomhederne og universiteterne knyttet langt tættere sammen. Virksomhederne skal medfinansiere nogle af universiteternes aktiviteter og ikke kun vente på, at der bliver uddannet kandidater. Derfor skal vi være i dialog med universiteterne, så uddannelserne kan tilrettelægges efter virksomhedernes efterspørgsel.”

*Hvordan indfrier man det potentiale?*

“Der skal være politisk vilje til at understøtte de små universiteter, så vi ikke bare får ét superuniversitet ét sted. Det er nemlig meget svært at få folk, der er uddannet i København, til at flytte til Sønderborg efterfølgende. Det kan være et taxametersystem eller et bloktilskud, der gør, at det kan lade sig gøre at drive et professionelt kvalitetsuniversitet også uden for de helt store byer.”

“Væksten i virksomhederne og den decentrale universitetsstruktur skal også fremmes ved at prioritere yderligere investeringer i transport. Ved at gøre transporten af varer og mennesker let bliver der skabt vækst i regionen. Vi skal have åbnet en “port til Europa” og udnytte regionens nærhed til Nordtyskland. Den styrkeposition er en smule uforløst, og hér ser jeg et enormt potentiale.”

### **Videndeling beriger med endnu mere viden**

*Hvad får en stor, selvkørende virksomhed som Danfoss ud af at være en del af en klynge?*

“Danfoss deltager i CLEAN for at få adgang til viden fra andre virksomheder og vidensinstitutioner. Gennem samarbejdet er vi med til at udvikle konkrete løsninger til kommuner og regioner. CLEAN giver os samtidig adgang til vigtige internationale kontakter – f.eks. verdens største byer i C40-netværket. Det giver os en unik mulighed for at profilere os på konferencer.”





## Kim Christensen

\* Født 1965.

\* Uddannet cand.scient. fra Aalborg Universitet.

\* Har været ansat hos Danfoss siden 1990 og bestridt adskillige topposter i koncernen. I 2015 blev han udnævnt til direktør for Global Services, der varetager alle koncernens tværgående løsninger og processer. Han blev samtidig bestyrelsesformand i Danmarks grønne energiklynge, CLEAN.

“Det gør det nemmere at dele ud af vores store erfaring med energieffektivitet, fordi flere er med til at sprede budskabet.”

“Klyngesamarbejdet er meget vigtigt for Danfoss’ virke og noget, vi opfordrer flere virksomheder til at deltage i. Vi mister intet ved at dele viden med andre. Vi beriges bare yderligere. Når vi ser og løser problemstillinger fra flere vinkler, så laver vi simpelthen bedre løsninger.”

“I regionen er der enorme potentialer inden for nogle helt specielle sektorer. Regionen har et udpræget landbrugsområde og en klar styrkeposition inden for logistik og transport. Samtidig er der en stor koncentration af industrivirksomheder, der beskæftiger sig med energi og energiteknologi, heriblandt Danfoss. Gennem et tværgående samarbejde og den rette indsats er jeg overbevist om, at vi kan forløse mange af de store potentialer, der er i regionen.”

### **Kapital skal møde løsningerne**

*Hvilke åbenlyse mangler er med til at bremse væksten i regionen?*

“Det er svært at få kapitalen til at møde løsningerne. I dag er Danmarks infrastruktur og energisystem finansieret af skatte kroner, mens der ikke er megen privatkapital eller investorkapital i spil. I andre lande ser vi, hvordan private aktører bringer kapital i spil og driver f.eks. infrastrukturen med en tilrettelagt forretningsmodel. På den måde er der en forventning om et afkast, og det er en meget sund måde at drive tingene på. Når man bruger skatte kroner, er der ikke et krav om afkast.”

*Kan man løse det politisk?*

“Det kunne man sagtens forestille sig, men det kræver både folkelig opbakning og politisk mod. Kapitalen er der jo, men den er svær at få i spil, når det gælder infrastruktur, fordi det er svært at finde vejene til, hvordan investorerne kan få tilbagebetalt deres investeringer. Kapitalstrømmene og likviditetsstrømmene er sværere at gennemskue.”



# ROBOTSUCCEES KRÆVER FLERE HÆNDER

*Universal Robots har ambitioner om en årlig fordobling af omsætningen. Det kræver, at den fynske virksomhed kan tiltrække og oplære medarbejdere hurtigt nok. “Når tallene bliver større, bliver det sværere,” siger CCO Daniel Friis.*



*Universal Robots' CCO, Daniel Friis, med en af virksomhedens fleksible robotarme, der kaldes cobots, fordi de er fleksible og flytbare.*

---

#### FIRMAOPLYSNINGER

*Navn*  
**Universal Robots A/S**

*CEO*  
**Klaus Vestergaard**  
*er fungerende administrerende direktør, efter at Enrico Krog Iversen gik af 1. juli 2016. En ny direktør bliver præsenteret i oktober 2016.*

*Hjemsted*  
**Energivej 25**  
**5260 Odense S**  
**Odense Kommune**

*Branche*  
**Forskning og udvikling inden for robot- og automatiseringsteknologi**

*Regionalt styrkeområde*  
**Automation**

---

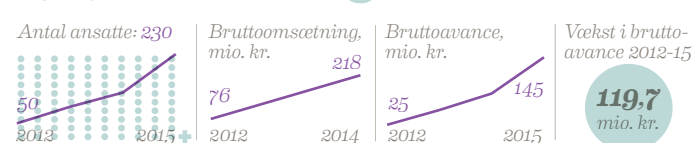


### Virksomhedsprofil

Universal Robots (UR) udvikler og producerer lette og fleksible robotarme. Robotterne er døbt "cobots": De er kollaborative, altså samarbejdende, de er lette at flytte, og de stopper, hvis nogen skulle støde ind i dem. Teknologien er udviklet efter den filosofi, at alle virksomheder, uanset størrelse og branche, skal have mulighed for at automatisere arbejdsgangen. Derfor er virksomhedens kunder også primært små og mellemstore virksomheder. UR sælger kun "nøgne" robotter uden værktøj, men afsætter dem gennem et bredt netværk af forhandlere, der er specialiserede i at tilpasse dem til kunderne.

I det senest offentliggjorte regnskab fra 2014 omsatte UR for 218 millioner kr., mens de i 2015 øgede omsætningen med over 90 pct. og i 2016 beskæftiger over 290 medarbejdere.

Nøgletal for Universal Robots A/S



KILDE — Mandag Morgen.



### Vækstmål

Virksomheden har siden 2008 fulgt en ambitiøs og gennearbejdet vækststrategi, der skulle gøre den attraktiv for et muligt salg. Den nuværende vækststrategi er at fordoble omsætningen hvert år frem til 2020 ved at etablere sig på flere internationale markeder. Dermed er det planen, at virksomheden skal runde 1 milliard kr. i 2017-regnskabet.



### Scaleup-udfordring

Virksomheden har brug for at ansætte ca. 400 flere medarbejdere i perioden 2015-2017 for at opfylde vækstambitionen. Men de mange nye medarbejdere kan hæmme produktionen og omsætningen, siger chief commercial officer (CCO) Daniel Friis:

“Det er en udfordring at få de rigtige medarbejdere på plads og samtidig få dem trænet hurtigt nok, så de kan levere værdi,” siger Daniel Friis.

Desuden er det en udfordring at udbrede UR's robotarme til flere internationale markeder. Daniel Friis peger på, at Asien har et kæmpe vækstpotentiale. Men den store barriere ligger i at få kendskabet til robotterne ud til de små og mellemstore virksomheder.

Daniel Friis erkender, at det er en ambitiøs plan. “Når tallene bliver større, bliver det sværere. Men vi har kunnet gøre det indtil videre.”



### Udviklingshistorie

Ideen til UR udsprang af et forskningsprojekt ved Mærsk Mc-Kinney Møller Institutet på Odense Universitet. Civilingeniør Kristian Kassow opdagede, at ideen om fleksible robotter var realiserbar. Han fik to kolleger fra instituttet, Esben Østergaard og Kasper Støj, med ombord på projektet. I 2005 stiftede de tre UR med et beskedent kapitalindskud på 1,2 millioner kr. fra Syddansk Teknologisk Innovation.

Efter tre år kunne UR præsentere den første cobot. Men på det tidspunkt stod bankkontoen i minus. I 2008 støttede Vækstfonden virksomheden med 7,65 millioner kr. og hev erhvervsmanden Enrico Krog Iversen med ind i projektet. Han forelskede sig i robotsatsningen, solgte sin egen brændeovnsvirksomhed og skød yderligere 250.000 kr. i virksomheden.

Med ny kapital og direktør kom også en skarpvinklet vækst- og udviklingsstrategi. I 2010 blev UR for alvor international, og siden er det gået støt fremad. I dag eksporteres 19 ud af 20 robotter – til over 50 lande.

I august 2015 blev virksomheden solgt til den amerikanske teknologi-virksomhed Teradyne for 1,9 milliarder kr.



### Økosystem

UR er Syddanmarks flagskib inden for robotteknologi. En væsentlig årsag til robotindustriens og UR's succes er samarbejdet mellem Syddansk Universitet og regionens virksomheder.

Samarbejdet begyndte som lidt af en tilfældighed i 90'erne, da Lindøværftet blev introduceret til svejse- og malerobotter gennem Mærsk Mc-Kinney Møller Institutet i Odense. Efterfølgende har instituttet satset på forskning inden for teknologier til intelligente autonome systemer.

Derfor er "stærk" også det ord, Daniel Friis bruger til at beskrive virksomhedens forbindelse til de lokale vidensmiljøer, hvorfra virksomheden ofte rekrutterer sine nye medarbejdere.

Virksomheden har været med til at forme den fynske robotklynge Robocluster og udgør stadig krumtappen i netværket.

Den regionale succes inden for robotteknologi har medført øget søgning til studier som robotteknologi og software engineering. Men det er stadig en branche, der mangler højtuddannede. Det vurderes, at der allerede i dag mangler omkring 200 medarbejdere.

På rådgivningssiden har UR især haft gavn af investeringsvirksomheden Syddansk Teknologisk Innovation, der over to omgange har postet kapital i virksomheden. Desuden har UR i opstartsfasen haft god sparring med lokale rådgivningsorganer som Væksthus Syddanmark.



### Vækstbudskab til politikerne

"Det skal gøres mere attraktivt at bo på Fyn eller i Udkantsdanmark. Med vores væksttempo har vi en udfordring med at finde nok ansatte med de rette kompetencer i nærområdet. Det er svært at tiltrække folk fra hovedstadsområdet, hvor der trods alt er den største koncentration af de kompetenceområder, som vi har behov for de kommende år," siger Daniel Friis.



### Oplevede vækstbarrierer

- \* Svært at tiltrække kvalificeret arbejdskraft til Fyn og omegn.
- \* Svært at skalere processer, infrastruktur og medarbejdere hurtigt nok.
- \* Virksomheden er afhængig af markedets kendskab og efterspørgsel.
- \* Efterspørgslen på viden inden for robotteknologi kan ikke følge med antallet af uddannede kandidater.



### KSN's svar på vækstbarrierer

Vækstfonden har tidligere været en del af ejerkredsen og var med til at tilrettelægge første del af vækstrejsen. Selv om der er kommet nye ejere med Teradyne, udvikles vækststrategien fortsat af ledelsen i UR. Og ifølge CCO Daniel Friis har Teradyne valgt at investere i UR bl.a. på baggrund af UR's strategi og forventninger.

Strategien fremadrettet hviler i høj grad på branding, en satsning på salg til små og mellemstore virksomheder over hele verden samt en stor investering i udviklingen af nye robotter. Strategien er bl.a. udarbejdet på baggrund af en forventning om, at markedet for kollaborative robotter vil vokse til 3 milliarder dollar i 2020. Virksomheden håber, at øget kendskab til fordele og styrker ved automatisering kan være med til at brande virksomhedens produkter. Derfor satser virksomheden på endnu flere spillere på markedet.

"Det handler om at få udbredt kendskabet. Vi skal have flere konkurrenter på markedet, så vi kan udbrede vores budskab og produkter. Men vi skal hele tiden holde os foran vores konkurrenter, der også er begyndt at udvikle kollaborative robotter," siger Daniel Friis.



# VÆKSTAMBITIONER KRÆVER UDENLANDSK ARBEJDSKRAFT

*Syddanske FairWind har svært ved at opbygge organisationen i samme hastighed som væksten. For at opfylde ambitionen om dobbelt størrelse har virksomheden brug for at tiltrække udenlandske medarbejdere. "Vi risikerer at miste vores fleksibilitet," siger CEO Ingvar Jensen.*



---

#### FIRMAOPLYSNINGER

Navn  
*FairWind Offshore A/S*

CEO  
*Ingvar Jensen*

Hjemsted  
*Hjulgagervej 6  
7100 Vejle  
Vejle Kommune*

Branche  
*Reparation og service-  
ring af vindmøller*

Regionalt styrkeområde  
*Bæredygtig energi*

---

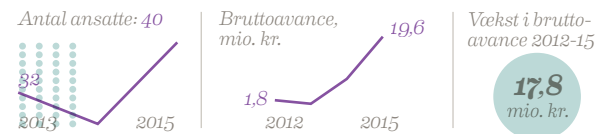
*FairWind-medarbejdere i gang med at installere en række nye vindmøller for en af virksomhedens store kunder, Siemens.*



### Virksomhedsprofil

FairWind installerer og servicerer vindmøller over hele verden. Virksomhedens kunder inkluderer nogle af verdens største vindmølleproducenter, herunder Vestas, Siemens og Enercon. 95 pct. af FairWinds arbejdsopgaver foregår i udlandet, og virksomheden har oprettet datterselskaber i både Polen, Tyskland og England. I løbet af de sidste to år har virksomheden fastholdt en vækstrate på 30-50 pct.

Nøgletal for Fair Wind Offshore A/S 



KILDE — Mandag Morgen.



### Vækstmål

FairWinds vækstambition er at fordoble både omsætningen og antallet af medarbejdere inden for de næste fire år. Efter en kapitalindsprøjtning fra den danske kapitalvirksomhed SE Blue Equity i 2014 har virksomheden fastholdt en global vækststrategi, og det er derfor også en del af FairWinds vækstmål at etablere sig på nye markeder.



### Scaleup-udfordring

FairWind håber at fastholde sin nuværende vækstrate på 30-50 pct. Men CEO Ingvar Jensen påpeger, at det er en stor udfordring at udvikle virksomhedens systemer og medarbejdere med samme hastighed som virksomheden. "Vi skal passe på, at vækstambitionerne ikke tager over. Vi skal kunne følge med. Ellers risikerer vi at miste vores fleksibilitet og kvalitet," siger han.

For at nå sin ambition og sikre at virksomheden kan følge med væksten har FairWind brug for kapital, erfaring, kunder og medarbejdere. Men ifølge Ingvar Jensen er det især en stor udfordring at tiltrække de rigtige medarbejdere til en overkommelig pris. Han har derfor været tvunget til at hente en stor del af sin medarbejderstab i udlandet.



### Udviklingshistorie

Virksomheden er etableret af Ingvar Jensen og Glenn Aagesen, der stadig står i spidsen for FairWind. I 2008 rekrutterede de otte medarbejdere fra Frankrig og Tyrkiet, og virksomheden fik kort efter sit første vindprojekt for Vestas. Det blev startskuddet. I marts 2014 blev SE Blue Equity hovedaktionær, hvilket gav FairWind kapitalgrundlaget for at vokse.

I 2014 opkøbte FairWind JR Energy for at tilføre virksomheden ekstra viden om offshore-branchen. Med de forstærkede kræfter kunne virksomheden i 2014 fordoble omsætningen til et trecifret millionbeløb, som Ingvar Jensen ikke ønsker at afsløre. SE Blue Equity frasolgte i sommeren 2016 sine aktier i virksomheden til et konsortium af erfarne erhvervs personer inden for den danske vindindustri.



### Økosystem

Region Syddanmark har en styrkeposition inden for bæredygtig energi og tegner sig for omkring halvdelen af Danmarks arbejdspladser inden for energieffektive teknologier.

Regionens energivirksomheder omsætter for 24 milliarder kr. årligt og omfatter mastodonter som Danfoss og Siemens såvel som en stor underskov af små og mellemstore virksomheder.

De fleste virksomheder er en del af energiklyngen CLEAN, men FairWind har bevidst valgt at stå udenfor.

I stedet er virksomheden en del af et uofficielt netværk, der inkluderer flere lokale virksomheder, men også strækker sig til udlandet. Ifølge Ingvar Jensen er det virksomhedens forskellige kapitalpartnere, der er de primære sparringspartnere.

FairWind har ikke et etableret samarbejde med vidensinstitutioner, men har overvejet det – især fordi virksomheden oplever, at der er færre, der ønsker at arbejde i Region Syddanmark.



### Oplevede vækstbarrierer

- \* Svært at tiltrække de kvalificerede medarbejdere, virksomheden har brug for.
- \* For lidt hjælp til at etablere sig på internationale markeder.
- \* Svært at udvikle medarbejdere og teknologier, i takt med at virksomheden vokser.



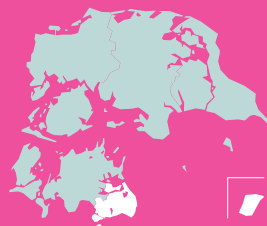
### FairWinds svar på vækstbarrierer

Selv om den syddanske energisektor har vokseværk, udgør Danmark kun omkring 5 pct. af det samlede vindmøllemarked. Derfor har en global satsning tidligt været en del af FairWinds vækstambition.

For at ruste sig til den globale konkurrence har virksomheden bl.a. etableret sig i Polen, hvor udgifter og arbejdskraft er en tredjedel af prisen i Danmark.

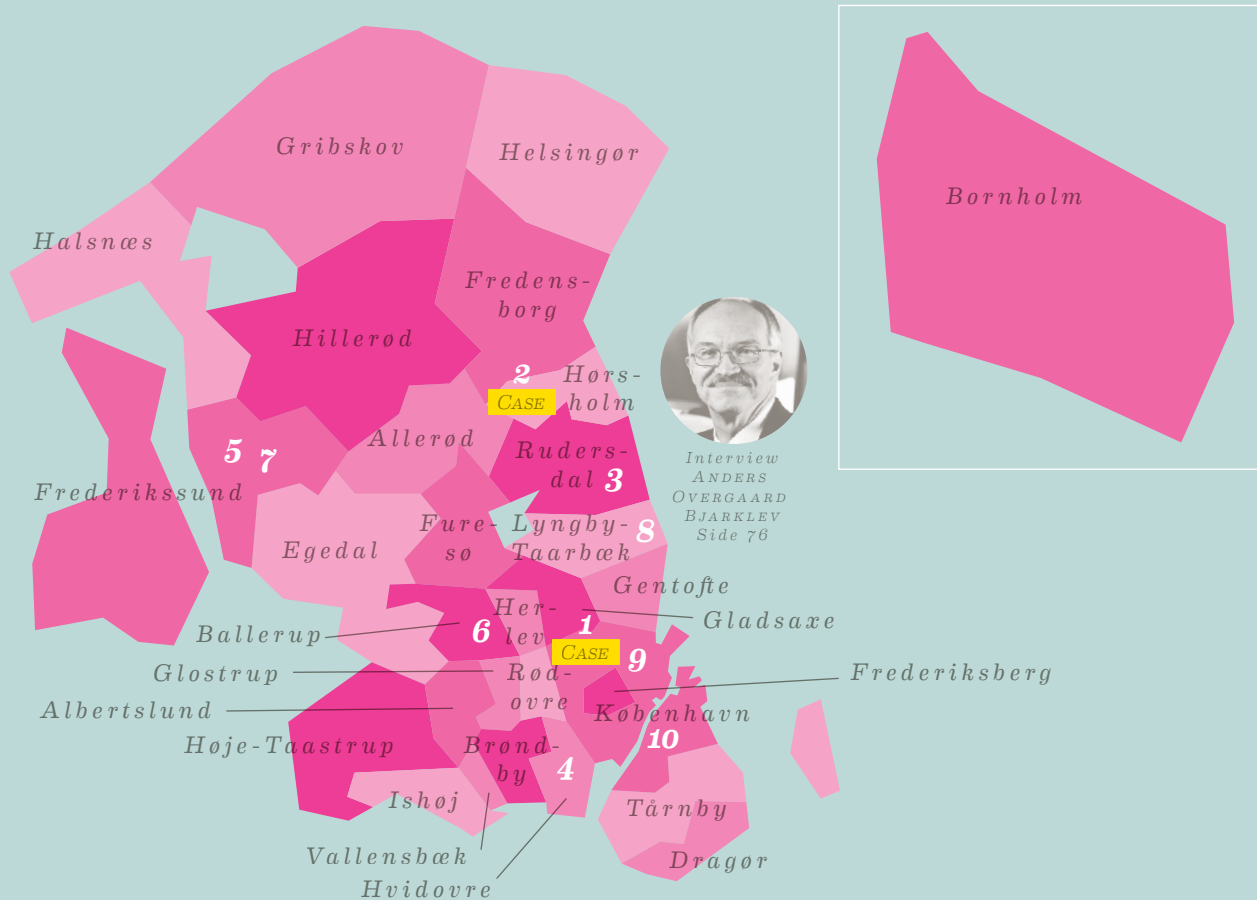
Det var også derfor, FairWind allierede sig med SE Blue Equity. “Det har været meget værdifuldt, fordi de har været på præcis den samme rejse som os,” siger CEO Ingvar Jensen.

Som led i virksomhedens fortsatte globale ekspansion har den også fået en ny hovedinvestor i 2016. Desuden har FairWind oprettet sit eget akademi for at sikre en høj kvalitet i virksomhedens rekrutteringer.



# 6

## Region Hovedstaden



INDHOLD	SIDE
* <b>Scaleup-analyse</b>	70
* <b>Interview</b>	76
* <b>Case 1</b> Muuto A/S	78
* <b>Case 2</b> Gubra ApS	81

STYRKEOMRÅDER
Kreative erhverv
Smarte og digitale erhverv
Sundhedserhverv <b>SCALEUP-CENTER</b>
Grønne erhverv

NOGLETAL	
Indbyggere, 2016	<b>1.789.174</b>
BNP i 2014, mia. kr.	<b>762</b>
BNP i 2014 pr. indb., kr.	<b>432.900</b>
Gns. årlig realvækst 2009-14, pct.	<b>1,9</b>
Vækst i 2014, pct.	<b>1,8</b>
Antal internationalt konkurrerende virksomheder	<b>14.472</b>
Antal ansatte i internationalt konkurrerende virksomheder	<b>275.755</b>

SCALEUP-PROFIL	
Antal scaleups	<b>479</b>
Scaleup-andel, pct.	<b>3,8</b>
Ansatte i scaleups	<b>24.624</b>
Beskæftigelsesandel, pct.	<b>8,9</b>
Scaleup-performance, pct.	<b>-3,6</b>

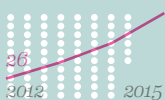


Muuto A/S **CASE S. 78**

Branche: Møbel-design og produktion

Etableringsår: 2005 | Kommune: København

Antal ansatte: 76



Bruttoavance, mio. kr.



Vækst i brutto-avance 2012-15

66,4  
mio. kr.

**Styrke:** Partnerskab med kapitalfond, der kender internationalt designmarked | **Udfordring:** Kvalitet skal følge øget produktion | **Økosystem:** \* Samarbejde med københavnske designvirksomheder \* CEO har erfaringer fra modehusene IC Companys og Peak Performance \* Samarbejde med kapitalfondens Maj Invest | **Regionalt fokusområde:** Kreative erhverv

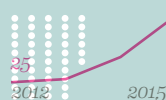
1

Gubra ApS **CASE S. 81**

Branche: Præklinisk forskning inden for fedme, diabetes og fedtlever

Etableringsår: 2008 | Kommune: Hørsholm

Antal ansatte: 46



Bruttoavance, mio. kr.



Vækst i brutto-avance 2012-15

20,6  
mio. kr.

**Styrke:** God placering på et nichemarked | **Udfordring:** Solide kunderelationer tager lang tid at opbygge | **Økosystem:** \* Medlem af Dansk Biotek \* Udsprunget af lignende virksomhed \* Samarbejder med universitetsverdenen \* Samarbejds-partner med bl.a. Sanofi, Novo Nordisk og AstraZeneca | **Regionalt fokusområde:** Sundhedserhverv

2

## Grafisk Maskinfabrik A/S

Branche: Ingeniørvirksomhed, der fremstiller etiketter og fleksible solceller

Etableringsår: 1991 | Kommune: Rudersdal

Antal ansatte: 51



Bruttoomsætning, mio. kr.



Bruttoavance, mio. kr.



Vækst i brutto-avance 2012-15

11,7  
mio. kr.

**Styrke:** Gode muligheder for kvalificeret arbejdskraft i området pga. DTU | **Udfordring:** Omsætningen er påvirket af begrænset produktionsplads | **Økosystem:** \* Samarbejde med DTU's videnscenter i Risø \* Samarbejde med lignende virksomheder i området \* Etableret i Birkerød pga. Microsofts daværende placering | **Regionalt fokusområde:** Grønne erhverv

3

## Lakrids by Johan Bülow A/S

Branche: Fremstilling af lakrids, kakao og chokolade

Etableringsår: 2010 | Kommune: Hvidovre

Antal ansatte: 200



Bruttoavance, mio. kr.



Vækst i brutto-avance 2012-15

36,3  
mio. kr.

**Styrke:** Erfaringen fra eksportmarkeder gør vækst nemmere | **Udfordring:** At udvikle produkter med samme hast som væksten | **Økosystem:** \* Investor: kapitalfondens Valedo \* Samarbejde med virksomheder med samme kundekreds \* Medlem af DI \* Inkubatormiljø på startup-lokationen Bornholm | **Regionalt fokusområde:** Kreative erhverv

4

## Hansens Flødeis ApS

Branche: Fremstilling af is

Etableringsår: 1992 | Kommune: Frederikssund

Antal ansatte: 30



Bruttoavance, mio. kr.



Vækst i brutto-avance 2012-15

9,7  
mio. kr.

**Styrke:** Erfaring med at opskalere produktion | **Udfordring:** At tiltrække kvalificerede mejerister til området | **Økosystem:** \* Samarbejde med mange lokale virksomheder som f.eks. Svanholm \* Medlem af netværk for små fødevarer-producenter \* Samarbejde med Kold College på Fyn | **Regionalt fokusområde:** Kreative erhverv

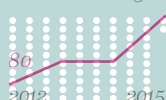
5

## LiqTech International A/S

Branche: Producerer keramiske membraner til rensning af dieselpartikler

Etableringsår: 2000 | Kommune: Ballerup

Antal ansatte: 92



Bruttoavance, mio. kr.



Vækst i brutto-avance 2012-15

9,5  
mio. kr.

**Styrke:** Enkelt at tiltrække kvalificeret arbejdskraft pga. nærhed til DTU | **Udfordringer:** Svært at få den nødvendige finansielle støtte | **Økosystem:** \* Samarbejder med DTU \* Samarbejder med andre danske virksomheder, som også satser på grøn teknologi | **Regionalt fokusområde:** Grønne erhverv

6

## Mountain Top Industries ApS

Branche: Fremstilling af dele og tilbehør til biler

Etableringsår: 1995 | Kommune: Frederikssund

Antal ansatte: 100



Bruttoavance, mio. kr.



Vækst i brutto-avance 2012-15

49,2  
mio. kr.

**Styrke:** Har effektiviseret produktionen | **Udfordring:** At tiltrække kvalificeret arbejdskraft | **Økosystem:** \* CEO i bestyrelsen for Frederikssund Erhvervsråd og DI i hovedstaden \* Samarbejde med andre nichevirksomheder \* Samarbejde med DTU \* Samarbejde med store bilfirmaer som Ford, Toyota og Nissan | **Regionalt fokusområde:** Kreative erhverv

7

## Type2dialog ApS

Branche: Konsulentvirksomhed på ældre-, sundheds- og handicapområdet

Etableringsår: 2002 | Kommune: Lyngby-Taarbæk

Antal ansatte: 33



Bruttoavance, mio. kr.



Vækst i brutto-avance 2012-15

8,9  
mio. kr.

**Styrke:** Virksomhedens socialfaglige netværk | **Udfordring:** Toårig oplæringsperiode | **Økosystem:** \* Samarbejde med den private og offentlige sektor \* Samarbejde med KORA, DPU og DTU \* Medlem af bl.a. DI's sundhedspolitiske udvalg, Rehabiliteringsforum Danmark og Masterforum for sundhedspædagogik | **Regionalt fokusområde:** Sundhedserhverv

8

Mikkeller ApS **STARTUP**

Branche: Engroshandel med og fremstilling af øl

Etableringsår: 2012 | Kommune: København

Antal ansatte: 18



Bruttoavance, mio. kr.



**Styrke:** Virksomhedens fleksibilitet og mulighederne i det internationale marked | **Udfordring:** Væksten er betinget af, at kvaliteten og konceptet kan følge den øgede produktion | **Økosystem:** \* Medlem af Bryggeriforeningen \* Samarbejder med Københavns Kommune | **Regionalt fokusområde:** Kreative erhverv

9

Think! Digital ApS **STARTUP**

Branche: Bureau, der designer digitale produkter

Etableringsår: 2011 | Kommune: København

Antal ansatte: 27



Bruttoavance, mio. kr.

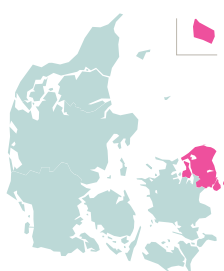


**Styrke:** Unikt arbejdsmiljø | **Udfordring:** Rekruttering og fastholdelse af kvalificeret arbejdskraft | **Økosystem:** \* Kunder inkluderer Finansforbundet, Danske Spil, Infomedia, TV 2, Scandlines, Movia, Djøf m.fl. \* Samarbejde med lignende virksomheder i området | **Regionalt fokusområde:** Smarte og digitale erhverv

10

# NY VÆKSTELITE BANER VEJ FOR METROPOLDRØMME

*Hovedstaden halter efter andre europæiske vækstmetropoler. Men regionens scaleup-lag afslører, at en ny videnstung vækstelite er ved at vokse frem. Den nyder godt af regionens strategi om at udbygge vidensamarbejdet på tværs af sektor-, regions- og landegrænser.*



Da softwaresekskabet Sitecore, der har hovedkontor i det indre København, i foråret blev solgt til kapitalfonden EQT, rykkede det op i en helt særlig global vækstelite: de såkaldte *unicorns* – hurtigvoksende tech-selskaber med en markedsvurdering på over 1 milliard US Dollar.

Som navnet antyder, er disse unicorns sjældne. Men de ses som en vigtig indikator på styrken af det økosystem, som omgiver dem. Jo flere “enhjørninge”, jo stærkere økosystem.

Når Sitecore som det første danske selskab er blevet registreret på den britiske investeringsbank GP Bullhounds unicorn-liste, er det dermed en fjer i hatten til Region Hovedstadens økosystem.

Men det afslører også, at regionen halter bagud i international sammenhæng. Således har Sverige syv unicorns på listen, de fleste med base i Stockholm, og Helsinki har to. *Se figur 1 på side 71.*

Særligt Stockholm giver Region Hovedstaden baghjul, både når det gælder økonomisk vækst, produktivitet og evnen til at tiltrække udenlandske investeringer og videnmedarbejdere.

Ifølge en ny analyse fra Rambøll Management, “Benchmark af styrker og svagheder i Greater Copenhagen”, er det nogle af forklaringerne på, at Hovedstaden har en langt mindre koncentration af teknologitunge og eksporterende virksomheder end Stockholm.

Region Hovedstadens modtræk er at skabe en videnstung alliance mellem virksomheder, uddannelsesinstitutioner og offentlige myndigheder på tværs af kommune-, regions- og landegrænser.

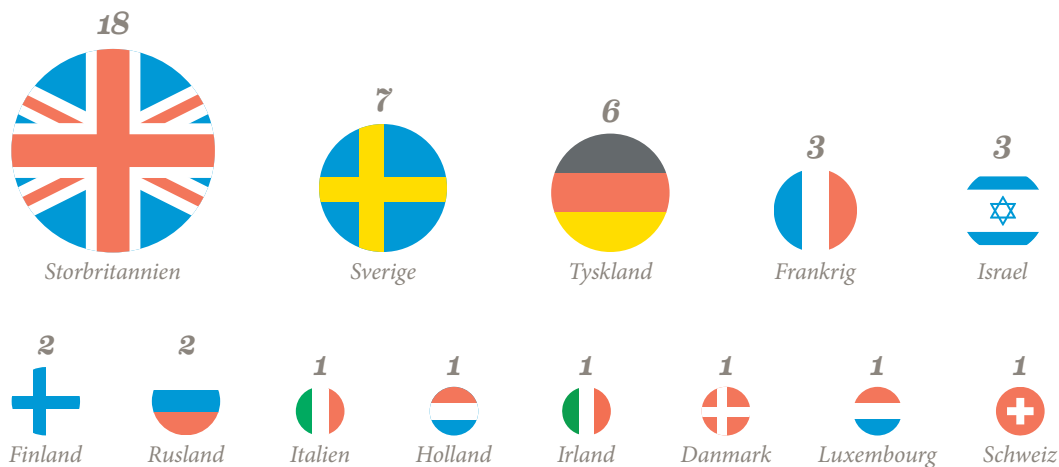
En væsentlig del af regionens vækststrategi går således ud på at skabe en såkaldt “Greater Copenhagen”-metropol sammen med Region Sjælland og Region Skåne. Den vil favne 79 kommuner, 11 universiteter, 150.000 studerende og forskere samt næsten 4 millioner borgere.

Det bliver en udfordring at få de mange parter i samarbejdet til at trække i samme retning. Men universiteterne er løbet i forvejen gennem tætte tværregionale samarbejder, f.eks. opbygningen af verdens største og mest avancerede neutronspretningsfacilitet, European Spallation Source (ESS) i Lund.

Fra Region Hovedstaden er Københavns Universitet (KU) og Danmarks Tekniske Universitet (DTU) drivende kræfter i projektet, der ventes at tiltrække højteknologiske virksomheder, vækst og arbejdspladser til området.

## De europæiske "enhjørninge"

Antal europæiske unicorn-virksomheder fordelt på lande



FIGUR 1: Danmark har fået sin første unicorn-virksomhed, men ligger langt efter nabolandene Sverige og Tyskland.

KILDE — "European Unicorns 2016. Survival of the Fittest", GP Bullhound, 2016.

## Fokus på arbejdskraft og infrastruktur

Bedre infrastruktur og mere kvalificeret arbejdskraft er nøglen til at gøre Hovedstaden til en international vækstmetropol.

For at stimulere væksten inden for sine fire identificerede styrkeområder vil Region Hovedstaden især fokusere på at forbedre rammevilkårene for arbejdskraft og mobilitet.

"Den trafikale infrastruktur er afgørende for vækst og velfærd i hovedstadsregionen, og den har samtidig betydning for hurtig og nem adgang til resten af landet såvel som resten af verden," hedder det i regionens udviklingsstrategi.

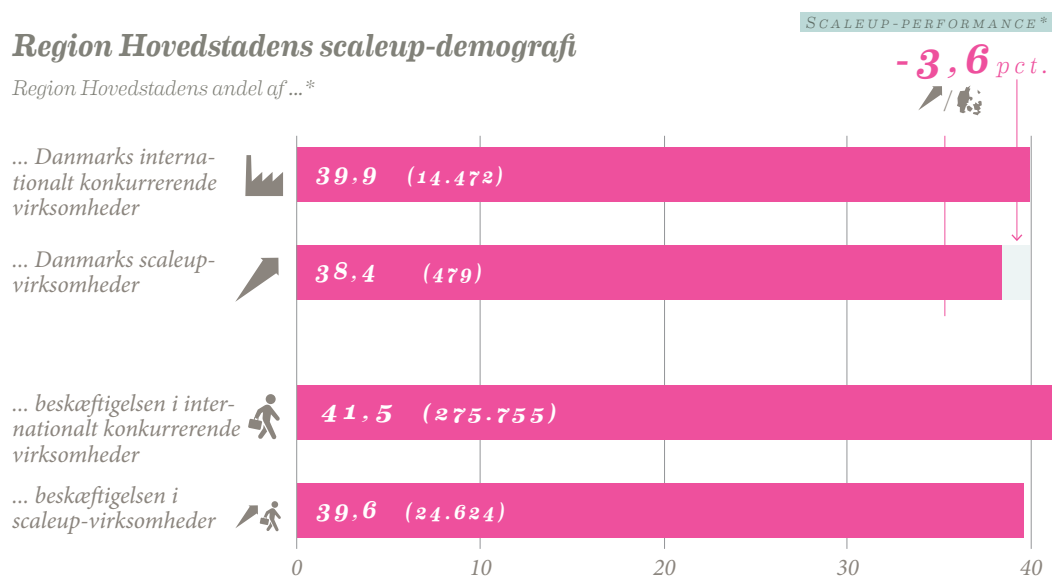
Strategien fokuserer bl.a. på at styrke mobiliteten på tværs af kommune- og regionsgrænser i Greater Copenhagen og på at øge kompetenceniveauet og det internationale perspektiv i regionens små og mellemstore virksomheder.

"Vi ved fra vores eget Vækstbarometer, at virksomhederne i regionen mangler og efterspørger medarbejdere med de rette kompetencer. Derfor investerer Vækstforum i indsatser, der dels uddanner flere unge og voksne med væstkritiske kompetencer og dels øger kompetenceniveauet i regionens virksomheder – ikke mindst i forhold til at kunne skabe vækst via øget eksport," siger sektionschef Susanne Ulrich, der er sekretariatsleder i Region Hovedstadens Vækstforum.

I samarbejde med uddannelsesinstitutioner, kommuner, grænseregioner og staten vil regionen sikre, at flere får væstkritiske kompetencer, og gøre det nemmere for internationale talenter at bosætte sig i Greater Copenhagen.

## Region Hovedstadens scaleup-demografi

Region Hovedstadens andel af ...\*



FIGUR 2: Med knap 40 pct. af Danmarks scaleups og internationalt konkurrerende virksomheder er Region Hovedstadens scaleup-performance tæt på landsgennemsnittet.

NOTE\* — Andele angives i pct. (absolutte tal i parentes). Se definitionen på 'scaleup-performance' på det regionale scaleup-kort på side 16-17.  
KILDE — Mandag Morgen.

At tæt samarbejde mellem universiteter og virksomheder kan have den effekt, bekræftes i en ny rapport fra DTU. Den viser, at virksomheder, der har samarbejdet med DTU, har haft større omsætning, skabt flere job og investeret mere, end de ellers ville have gjort. *Se interview side 76.*

### Videnstunge scaleups

Sitecore er et eksempel på en scaleup-virksomhed, der er rundet af regionens stærke vidensmiljø. De fem stiftere har alle studeret datalogi på Københavns Universitet, og de støbte allerede i studietiden fundamentet til virksomheden, der udvikler softwaresystemer til styring og opdatering af indhold på nettet.

Faktisk er hele 5 ud af regionens 10 største scaleup-virksomheder drevet af tætte relationer til regionens videninstitutioner, med fokus på anvendelse eller udvikling af højteknologi. Foruden Sitecore er det forsyningselskabet HOFOR, satellitkommunikationsselskabet Thrane & Thrane, it-virksomheden SimCorp samt FOSS Analytical, der udvikler højteknologiske analyseinstrumenter.

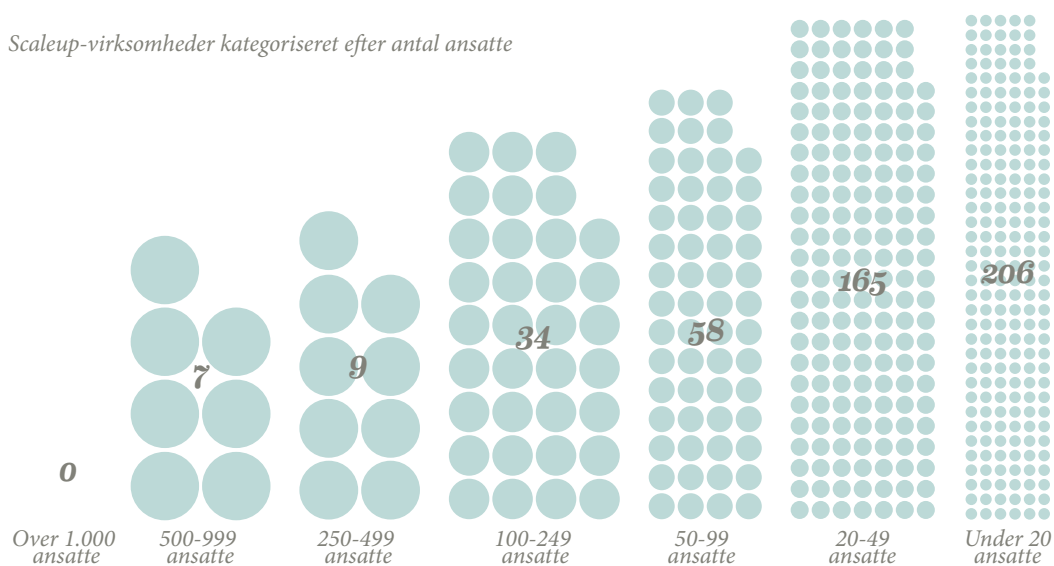
Scaleup-vækstlaget har i det hele taget en uforholdsmæssigt stor andel af veletablerede, videnstunge virksomheder som softwarevirksomheden Milestone Systems, teknologivirksomheden 3Shape, anmelderportalen Trustpilot og biotekvirksomheden CMC Biologics, der alle har over 200 ansatte.

Hovedstaden er den region i Danmark, hvor flest virksomheder – 479 – indfrier scaleup-kriterierne. Målt i forhold til antallet af internationalt konkurrerende virksomheder i regionen burde den imidlertid have haft flere. På landsplan er 3,4 pct. af de internationalt konkurrerende virksomheder kommet ind i et scaleup-vækstforløb i perioden 2012-2015. I Hovedstaden er det kun 3,3 pct. Til gengæld er regionens scaleups lidt større end landsgennemsnittet. *Se figur 2.*

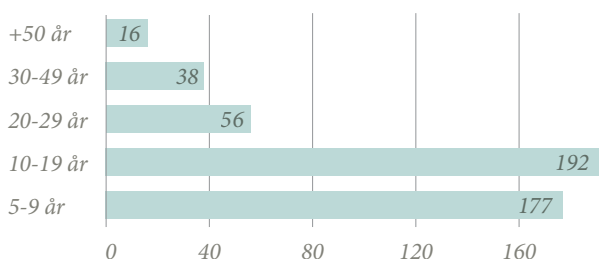
Næsten halvdelen af regionens scaleup-virksomheder, knap 200, har adresse i Københavns Kommune. Det svarer til ca. 4,2 pct. af kommunens internationalt konkurrerende virksomheder. Regionens stærkeste scaleup-kommuner er Ballerup og Høje-Taastrup, hvor henholdsvis 6,6 pct. og 6,3 pct. af kommunernes

## Vækstlagets sammensætning

Scaleup-virksomheder kategoriseret efter antal ansatte



Scaleup-virksomheder kategoriseret efter alder



Scaleup-median



KILDE — Mandag Morgen.

FIGUR 3: Hovedstaden er den region i Danmark, hvor flest virksomheder indfrier scaleup-kriterierne, og den region med den største andel af unge scaleup-virksomheder på under 19 år.

Hovedstaden er den region i Danmark, hvor flest virksomheder – 479 – indfrier **scaleup-kriterierne**. Målt i forhold til antallet af internationalt konkurrerende virksomheder i regionen, burde den imidlertid have haft flere.

## Takeaways fra top-10

Mandag Morgen har interviewet de regionalt udpegede scaleup-virksomheder og startup-boblere om deres udviklingshistorie. Her er, hvad Region Hovedstadens top-10 siger om forhold, der har virket som henholdsvis bremse eller speeder for væksten i deres virksomhed.

### Vækst-bremser

- \* Mangel på kompetent arbejdskraft
- \* Mangel på produktionskompetencer
  - \* Afstand mellem udviklings- og produktionsfaciliteter
- \* Lav investerings- og risikovilje
  - \* Svært at brænde igennem og skabe synlighed
- \* Langsommeligt at skabe solide kunderelationer

### Vækst-speedere

- \* Stærkt netværk
- \* Nærhed til store universiteter
- \* Nærhed til international lufthavn
- \* Nærhed til andre virksomheder inden for samme branche
  - \* Erfaren arbejdskraft
- \* Indførsel af lean- og effektiviseringsledelse

virksomheder har udviklet sig til scaleups. Andelen af scaleups falder, jo længere man kommer fra København. Således er de fjernest liggende kommuner, Frederikssund, Gribskov, Halsnæs og Helsingør, alle nede på under 3 pct.

Bornholm, der også hører under Region Hovedstaden, men har sit eget vækstforum, stikker i sammenhæng lidt ud. Her har 3,5 pct. af virksomhederne udviklet sig til scaleups, hvorved regionskommunen præsterer langt bedre end kommuner, der er væsentligt tættere på København.

Hovedstaden er den region med den største andel af unge scaleup-virksomheder på under 19 år. Se figur 3 på side 73.

### Kreativ vækst

Lakrids by Johan Bülow, som er en af Region Hovedstadens 10 udvalgte vækst-cases, har flyttet rundt mellem flere af regionens "scaleup-kommuner". Virksomheden er stiftet på Bornholm, videreudviklet i Høje-Taastrup og opererer i dag fra Hvidovre.

"Fordelen ved at starte på Bornholm er, at man starter i et lille netværk. Her har man en særlig nærhed og et afgrænset miljø, hvor man kan få trykprøvet sin ide," forklarer Peter Husted Sylvest, salgsdirektør i Lakrids by Johan Bülow. Han erkender imidlertid, at det er svært at drive en vækstvirksomhed i et udkantsområde. Skiftet til Høje-Taastrup og senest Hvidovre gjorde det nemmere at skalere, bl.a. på grund af lettere adgang til arbejdskraft og andre produktionsressourcer.

Lakrids by Johan Bülow er stiftet i 2007 og har på få år udviklet sig fra en tomandsvirksomhed til en veldrevne international virksomhed med over 200 ansatte og en ambition om at vokse til over 1.000.

Virksomheden repræsenterer regionens styrkeområde "kreativ vækst", der bl.a. omfatter gourmetmad, de-

sign og kunst samt turisme og underholdning i bred forstand. Området tegner sig ifølge Region Hovedstaden for 20 pct. af beskæftigelsen i Greater Copenhagen.

Også gourmet-is-producenten Hansens Fløde-is samt møbel- og designselskabet Muuto, der begge er blandt regionens 10 udvalgte vækstcases, hører til i denne kategori. *Se case side 78.*

“Region Hovedstaden er grobund for mange af de kreative erhverv, og de har rige muligheder for at vokse,” hedder det i Region Hovedstadens begrundelse for valg af cases.

De 10 virksomheder dækker tilsammen regionens fire erklærede styrkeområder, som ud over kreativ vækst omfatter grøn vækst, smart vækst og sund vækst.

Et eksempel på sidstnævnte – og på regionens styrker inden for videnstung vækst – er biotekvirksomheden Gubra, som over de seneste tre år har tredoblet sin omsætning i form af kontraktforskningsopgaver inden for stofskiftesygdomme. *Se case side 81.*

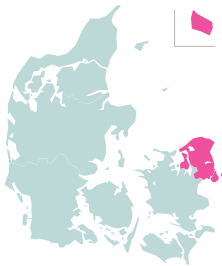


*Fordelen med at starte på Bornholm er, at man starter i et lille netværk. Her har man en særlig nærhed og et afgrænset miljø, hvor man få trykprøvet sin ide.*

PETER HUSTED SYLVEST  
Salgsdirektør i Lakrids by Johan Bülow

# “DYGTIGE FOLK VIL DERHEN, HVOR DYGTIGE FOLK ER”

*Et velfungerende samarbejde mellem universitet og virksomhed kan øge væksten. Det er Region Hovedstaden god til, og det kan andre regioner tage ved lære af, siger DTU's rektor, **Anders Overgaard Bjarklev**. Men regionens vækst halter stadig bagud i forhold til vækstmetropoler som Stockholm og Berlin.*



“Vidensinstitutioner skal ikke bare deltage. Vi skal være en drivkraft for vækst. Vi har en forpligtigelse til at bringe viden ud i verden og presse på, hvor vi tror, det kan gøres bedre.”

Det siger Anders Overgaard Bjarklev, der er rektor på Danmarks Tekniske Universitet (DTU). DTU indgår hvert år over 1.300 samarbejdsaftaler, der er med til at skabe og fastholde kontakten mellem forskere og virksomheder.

En ny rapport viser, at omsætningen i virksomheder, der har samarbejdet med DTU, er vokset 21,6 pct. mere end i andre virksomheder, der ikke har etableret et lignende samarbejde med vidensinstitutioner. Mange af de virksomheder, som DTU har samarbejdet med, og som indgår i undersøgelsen, kan karakteriseres som højproduktive og videnstunge. En høj koncentration af viden er også det, der gør Region Hovedstaden unik, mener Anders Overgaard Bjarklev.

*Men Hovedstadens vækst halter stadig bagud i forhold til f.eks. Stockholm og Berlin, som vi sammenligner os med. Hvad kan universiteterne gøre for at forbedre det?*

“Vi skal være en videnstung metropol. Det, der bl.a. gør regionen enestående, er regionens mange vidensinstitutioner, der indgår i internationale netværk og kan være med til at tiltrække dygtige folk og virksomheder. Vi har bl.a. en alliance med Kungliga Tekniska Högskolan (KTH) i Stockholm, hvor vi udbyder fælles uddannelser med ét år i København og ét i Stockholm. Det kan vi i sidste ende få bedre ingeniører ud af. Den slags uddannelser kan gøre Hovedstaden til en magnet for både international arbejdskraft og internationale virksomheder.”

*Hvordan kan andre regioner drage fordel af Hovedstadens videnstunge tiltrækningskraft?*

“Hele landet kan prise sig lykkelig over, at regionen formår at tiltrække ekspertise. Det vil smitte af, hvis de andre regioner evner at etablere gode samarbejds muligheder og relationer.”

“De specialister, vi kan tiltrække til hovedstadsområdet, kan også stå til rådighed på Sjælland eller Fyn. Men for at det kan lykkes, skal de enkelte regioner finde ud af, hvad de er særligt gode til – hvilke miljøer og samarbejds muligheder der skal opbygges. For 20 år siden havde Nordjylland f.eks. et stærkt miljø for mobiltelefoni. Det var stedet, der blev ved med at tiltrække medarbejdere og virksomheder. Det kan gøres igen, hvis de regionale miljøer er stærke nok.”

## **Viden kræver forskningsmidler**

Skal universiteterne bane vejen for mere vækst, er der brug for investeringer i forskning, understreger Anders Overgaard Bjarklev.

“Vi har en udfordring, fordi samfundet har valgt kun at bruge 14 pct. af de offentlige forskningsmidler på





## Anders Overgaard Bjarklev

- \* Født 1961.
- \* Uddannet civilingeniør fra DTU, dr.techn.
- \* Rektor for DTU siden november 2011, formand for Rektorkollegiet og talsmand for Danske Universiteter.
- \* Var frem til 2011 prorektor for DTU og inden da institutdirektør for DTU Fotonik.

teknisk videnskab. Det er en del under vores nabolande, der ligger over 20 pct. Hvis vi kan blive enige om, at vi kommer til at stå over for en mangel inden for ingeniørfaget, er vi også nødt til at skabe nye muligheder.”

“Ellers kan det ende med, at tingene bliver produceret i f.eks. Hamborg i stedet for Danmark. Hvis vi skal sikre det velfærdsamfund, som mange er glade for, er det afgørende at satse på fremtiden ved at investere i forskning og udvikling. Det er det, vi bliver rigere af, og som kan sikre vores velfærdssamfund. Går vi den anden vej, risikerer vi, at der hverken bliver penge til velfærd eller aktiviteter.”

*Skal virksomhederne tage et større ansvar for at informere om fordele ved et samarbejde med universitetet?*

“Virksomhederne skal være bedre til at give udtryk for, hvad de har behov for. Det har større genklang blandt politikerne, hvis de hører det fra virksomhederne selv. Vi prøver at bringe det gode budskab ud overalt. F.eks. er det vigtigt at fremhæve, at vi har internationalt førende miljøer, der har formået at løfte sig på de internationale ranglister over verdens bedste universiteter. Det giver os en stærkere tiltrækningskraft.”

### **Universiteter skal skabe arbejdspladser**

*Selv om universiteter og virksomheder laver flere samarbejdsaftaler, viser undersøgelser, at både Hovedstaden og resten af landet kommer til at mangle kvalificeret arbejdskraft – især inden for ingeniørfaget. Hvordan skal universiteterne være med til at efterkomme den efterspørgsel?*

“Vi kan med glæde iagttage, at to tredjedele af de masterstuderende, vi uddanner fra DTU, også vil være i landet tre år efter deres afslutning. Dygtige folk vil derhen, hvor dygtige folk er. Derfor virker universiteterne som magnet for højt kvalificeret arbejdskraft. Når der også findes attraktive virksomheder, er det med til at tiltrække arbejdskraft, som ikke nødvendigvis har været igennem vores uddannelsessystem.”

“Det er derfor, det er så vigtigt at være i tæt dialog med erhvervslivet. Det kan vi allerede begynde på, når de studerende laver afgangsprojekter, ved at sørge for, at de kommer i direkte berøring med problemstillinger, der er relevante for virksomhederne, hospitalerne osv. På den måde kan vi være med til at sikre en større vækst.”

# NYT PARTNERSKAB SKAL SIKRE VÆKST OG KVALITET

*Muuto har haft stor succes med at tilbyde kvalitetsdesign til overkommelige priser. Men yderligere international vækst stiller høje krav til virksomhedens infrastruktur. Et nyt partnerskab med kapitalfonden Maj Invest skal sikre, at vækstambitionerne ikke går ud over kvaliteten.*



---

#### FIRMAOPLYSNINGER

Navn  
**Muuto A/S**

CEO  
**Anders Cleemann**

Hjemsted  
**Østergade 36-38  
1100 København  
Københavns Kommune**

Branche  
**Møbeldesign og  
-fremstilling**

Regionalt styrkeområde  
**Kreative erhverv**

---

*Showroom, der fremviser nogle af Muutos nyeste møbler og tilbehør.*



### Virksomhedsprofil

Muuto designer og fremstiller møbler og tilbehør, der markedsføres under brandet "New Nordic". Til forskel fra de dyre skandinaviske designklassikere skal Muuto-produkterne være til at betale – uden at gå på kompromis med kvaliteten. Det er også en del af virksomhedens koncept, at den allierer sig med forskellige nordiske designere, f.eks. Louise Campbell eller Jens Fager, når den skal udvikle nye produkter. Muuto bliver i dag forhandlet i 1.200 butikker i 55 lande.

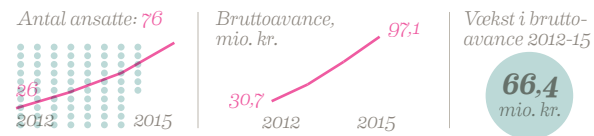


### Scaleup-udfordring

Skal virksomhedens treårsplan lykkes, kræver det, at både medarbejdere, produkter og kvalitet kan følge med. "Vi skal hele tiden sørge for, at der er den rigtige infrastruktur til at følge med ambitionerne," siger CEO Anders Cleemann.

Produkterne bliver fremstillet i både Europa og Asien, og den fysiske afstand til produktionen gør en grundig kvalitetskontrol yderst vigtig. "Det er meget vigtigt for os er, at det, vi laver, er gennemtænkt og holdbart," siger Anders Cleemann.

### Nøgletal for Muuto A/S



KILDE — Mandag Morgen.



### Vækstmål

Muutos mål for de næste tre år er at "fastholde den nuværende vækstkurve". "Vi forventer at vokse både i omsætning, indtjening og antal medarbejdere," siger CEO Anders Cleemann, der dog ikke vil lægge sig fast på en procentmæssig stigning eller afsløre tal for omsætningen.

Hovedfokus er at etablere Muuto som et internationalt brand i bl.a. USA og Asien.

Fra 2014 til 2015 er bruttoavancen steget fra ca. 71 til lidt over 97 millioner kr., og medarbejderstaben er siden 2012 vokset med 50 medarbejdere til 76 fuldtidsansatte i 2015.



### Udviklingshistorie

Muuto blev etableret i 2006 af Peter Bonnén og Kristian Byrge. Ingen af stifterne havde en baggrund inden for design, men de drømte om at tilføje et nyt perspektiv til skandinavisk design inspireret af Arne Jacobsen, Verner Panton osv. Efter tre år begyndte den københavnske designvirksomhed i 2009 at opleve vækst, og den er fortsat siden.

For at øge virksomhedens internationale potentiale indgik Muuto i 2014 et samarbejde med Maj Invest Equity, hvis direktør, Erik Holm, har en fortid som leder af det danske designmærke Louis Poulsen. Anders Cleemann tiltrådte som CEO i 2015 som en del af virksomhedens nye partnerskab. Stifterne er dog stadig hovedaktionærer i virksomheden.



### *Økosystem*

Muuto er et eksempel på Region Hovedstadens styrke inden for kreative erhverv, der udgør godt 7 pct. af den samlede omsætning inden for dansk erhvervsliv. Virksomheden er ikke del af en klynge, men Muuto har et bredt netværk, bl.a. gennem den nye CEO, der har været direktør i modehusene IC Companys og Peak Performance samt bestyrelsesmedlem i Danish Fashion Institute.

Anders Cleemann fremhæver sparringen med kunder, eksterne samarbejdspartnere og kapitalpartnere som en vigtig del af virksomhedens udviklingsforløb.

Samarbejdet med Maj Invest er udtryk for en satsning på det internationale marked, hvor dansk design i øjeblikket oplever en enorm vækst.

Muuto har ikke et officielt samarbejde med lokale vidensinstitutioner.



### *Oplevede vækstbarrierer*

- \* Hård konkurrence fra andre danske designvirksomheder.
- \* Virksomhedens infrastruktur har svært ved at følge med skaleringen.
- \* Fysisk afstand til produktion gør det til en udfordring at sikre kvaliteten.



### *Muutos svar på vækstbarrierer*

Maj Invest, der har stor erfaring med at gøre dansk design internationalt, har været med til at udvikle en leverandør- og produktionsstrategi for Muuto.

Overskriften er *affordable luxury*: Det er altafgørende, at kvaliteten er i top, men at produktionen samtidig holdes så billig, at forbrugerne vil betale for møblerne.

Den fremadrettede strategi fokuserer på at optimere den såkaldte *lead time* – tiden fra en produktion sættes i gang, til man har et færdigt produkt.

Selv om produktionshallerne i Asien er langt fra København, fremhæver Anders Cleemann virksomhedens outsourcete produktion som en afgørende konkurrencefordel. “Vi har i princippet en uendelig produktionskapacitet. Hvis vi selv producerede, skulle vi hele tiden spekulere over, hvornår vi skulle bygge en produktionshal ekstra osv.,” siger Anders Cleemann.

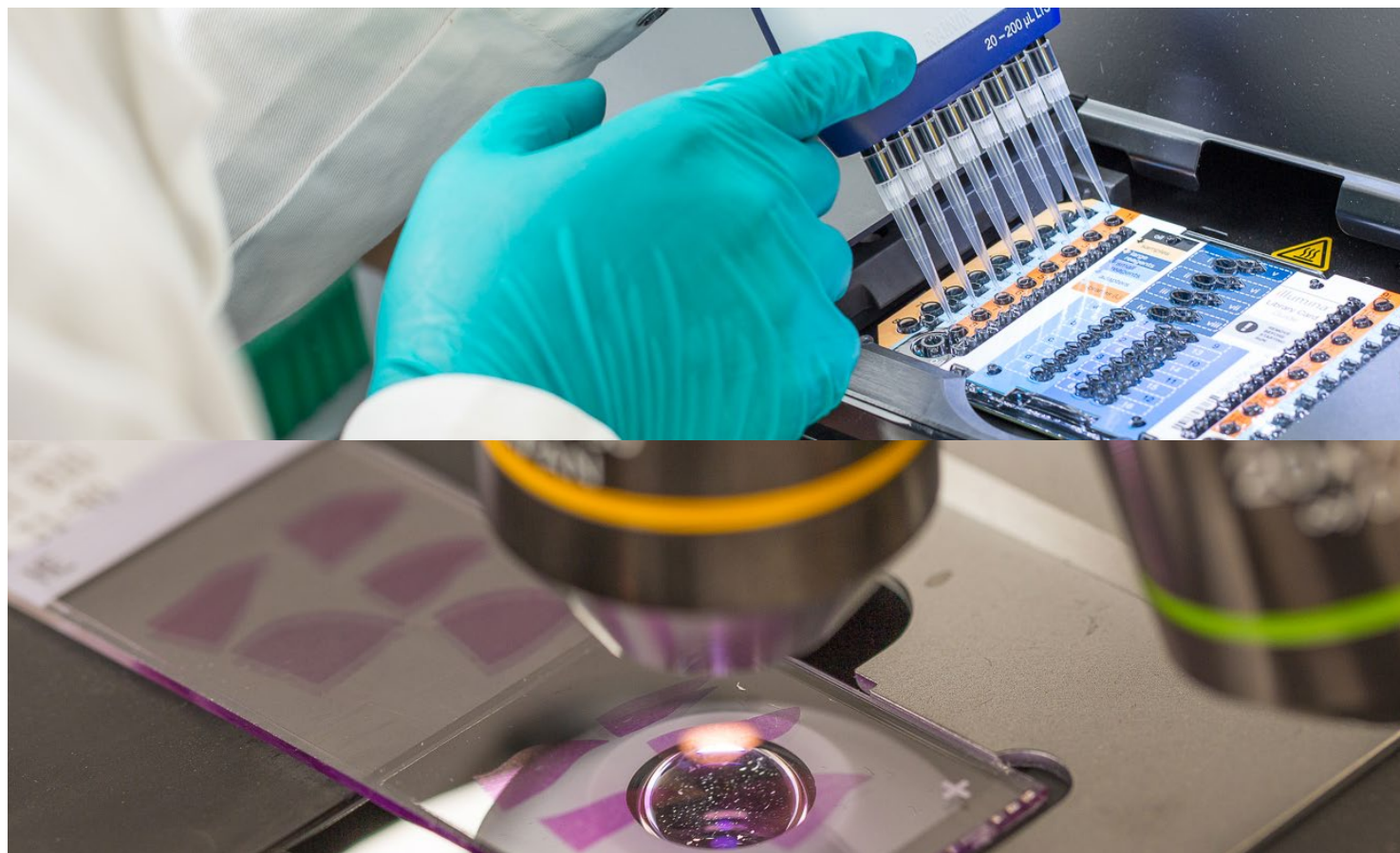


### *Vækstbudskab til politikerne*

“Hvis jeg skulle nævne et politisk tiltag, der ville hjælpe os i vores forsatte vækst, så skulle det være fortsat fokus på at sikre kommende generationer den bedst mulige uddannelse,” siger Anders Cleemann.

# ORGANISK VÆKST KRÆVER TÅLMODIGHED

*Forskningsvirksomheden Gubras ambition om organisk vækst kræver lange, solide kunderelationer, og de tager tid at etablere. Nye forskningsområder skal gøre virksomheden mindre sårbar og stabilisere væksten.*



---

#### FIRMAOPLYSNINGER

Navn  
**Gubra ApS**

CEO  
**Henrik Blou**

Hjemsted  
**Hørsholm Kongevej 11B  
2970 Hørsholm  
Hørsholm Kommune**

Branche  
**Præklinisk forskning  
inden for stofskifte-  
sygdomme**

Regionalt styrkeområde  
**Sundhedserhverv**

---

*Gubra forsker i celler og væv relateret til fedme og diabetes. I fremtiden skal virksomheden også forske i bl.a. nyre- og hjertesygdomme.*



### Virksomhedsprofil

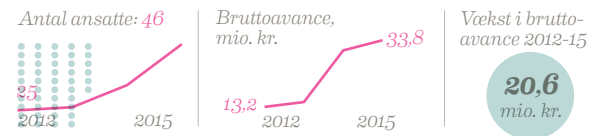
Gubra er et kontraktforskningselskab, der udfører præklinisk forskning i metaboliske (stofskifterelaterede) sygdomme for farma- og biotekselskaber.

Virksomhedsnavnet er en sammentrækning af de engelske ord “gut” (tarmsystemet) og “brain” (hjerne), og virksomheden er specialiseret inden for lidelser som diabetes, fedme og fedtlever.

Kunderne tæller både mindre biotekvirksomheder og store farmaselskaber som Novo Nordisk, AstraZeneca og Sanofi. En stor del af kundebasen ligger i USA.

I løbet af de sidste to år har forskningsvirksomheden mere end fordoblet sin omsætning. CEO Henrik Blou vil ikke oplyse den nøjagtige omsætning, men han afslører, at den ligger på et tocifret millionbeløb.

Nøgletal for Gubra ApS 



KILDE — Mandag Morgen.



### Vækstmål

“Vækst i sig selv er ikke et mål. For os er det snarere vigtigt at udnytte potentialet i vores forretning klogt,” siger Henrik Blou om Gubras fremtidige vækstambition.

Derfor vil han ikke lægge sig fast på et specifikt mål for fremtiden. Han tror, at Gubra fortsat vil vokse støt, men ikke nødvendigvis med samme vækstkurve som de sidste par år. Han vurderer, at det bliver nødvendigt at ansætte 10-20 nye medarbejdere om året.



### Scaleup-udfordring

Virksomhedens identitet er forankret i ønsket om organisk vækst. Men ambitioner og virkelighed kan have svært ved at hænge sammen, da organisk vækst kræver lange, solide kunderelationer, som tager længere end et regnskabsår at opbygge.

Hvis omsætningen og antallet af medarbejdere fortsat skal vokse, skal Gubra udføre prækliniske forsøg for flere kunder og udbrede sit forskningsfelt.

“Flaskehalsen er at få opbygget nye langvarige kunderelationer. Vi er til dels med til at skabe markedet, og det gøres ikke over kort tid,” siger CEO Henrik Blou. Han understreger, at den gode relation til medicinal- og biotekfirmaer både kan tiltrække nye arbejdsopgaver og medarbejdere.



### Udviklingshistorie

Gubra blev etableret i 2008 i slipstrømmen på det kuldsejlede biotekselskab Rheoscience, der ikke overlevede finanskrisen. Rheoscience blev etableret i 2002 som et spin-off fra en forskningsgruppe under Center for Clinical and Basic Research – tidligere en del af Københavns Universitet. Gubras stiftere, lægen Niels Vrang og biologen Jakob Jelsing, var en del af Rheosciences stifterkreds. Da virksomheden gik konkurs, stiftede de Gubra, der er en videreudvikling af Rheosciences arbejde med kontraktforskning.

For at undgå samme skæbne som Rheoscience har Gubra fokuseret på organisk vækst. I stedet for at bruge tid på tiltrækning af investorer har de opbygget kunderelationer. CEO Henrik Blou kalder det virksomhedens rygrad: “Gubras netværk er meget, meget stort, og det er gennem det, vi tiltrækker de fleste af vores kunder, samarbejdspartnere og medarbejdere,” siger han.

Henrik Blou har tidligere været en del af ledelsen hos Aros Pharma og EpiTherapeutics. Han blev i 2015 ansat i Gubra som *chief business officer* for at fokusere på virksomhedens kommercielle interesser. Den 1. juni 2016 overtog han posten som CEO fra Niels Vrang.



### Økosystem

Gubra ligger i Hørsholm tæt på andre biotekselskaber, ikke mindst Novo Nordisk, som Gubra tidligere har arbejdet sammen med om præparatet Victoza.

Gubra er ikke en del af *life science*-klyngen, men har udbygget netværket omkring det hedengangne Rheoscience. Det omfatter bl.a. den franske medicinalvirksomhed Sanofi, hvor den tidligere direktør for Rheoscience, Philip Just Larsen, nu er dansk direktør. Det veludviklede netværk betyder, at virksomheden tiltrækker medarbejdere fra bl.a. Novo Nordisk og nye kunder, som den også kan bruge som sparringspartnere. Universitetsverdenen har været fødekanal for både Rheoscience og Gubra, der i sine spæde leveår holdt til på Københavns Universitets fakultet for *life science*. Det har sikret en god kontakt med universitetet, og Gubra samarbejder ofte med ph.d.-studerende fra Københavns Universitet.



### Oplevede vækstbarrierer

- \* Det tager lang tid at opbygge den solide kunderelation, som virksomheden har brug for.
- \* Ambitionen om organisk vækst kræver lange, solide kunderelationer, som det tager tid at opbygge.
- \* Virksomhedens forskningsområde er smalt og nichepræget.
- \* Det er blevet sværere at skaffe medfinansiering til forskning og udvikling.



### Gubras svar på vækstbarrierer

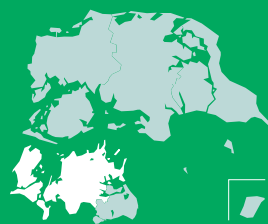
Gubras forskere skal i fremtiden også undersøge andre metaboliske komplikationer end fedme eller diabetes og dermed udvide forretningsområdet til f.eks. nyre-, bugspytkirtel- og hjertelidelser. “Med en større bredde er vi ikke så eksponeret, hvis et specifikt forretningsområde går tilbage,” siger Henrik Blou.

Beslutningen om at udskifte CEO Niels Vrang med Henrik Blou i 2015 er desuden også et udtryk for, at forskningsvirksomheden har lagt en mere professionel strategi, der vægter forretningsaspektet lige så højt som forskningen.

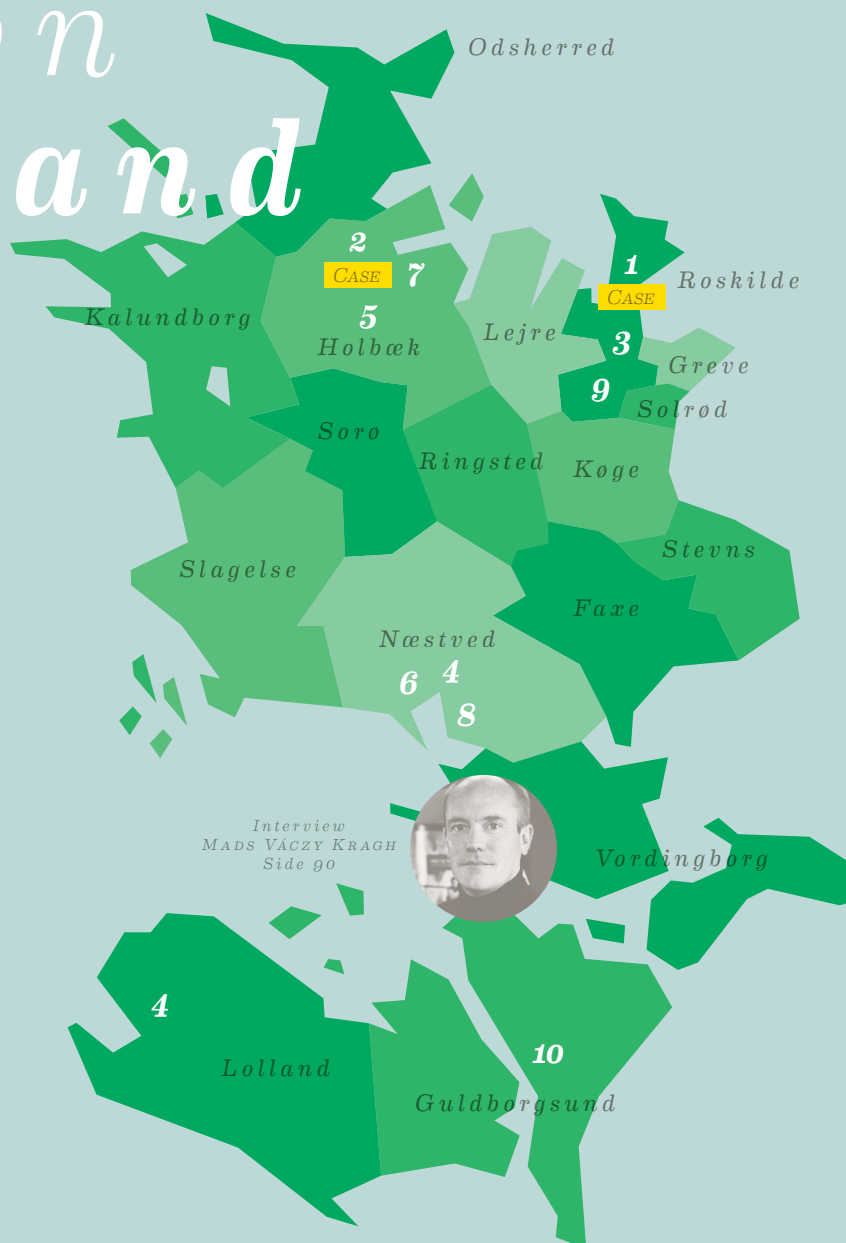


### Vækstbudskab til politikerne

“Vores fortsatte vækst er koblet til de rigtige rammevilkår og adgang til medfinansiering af forskning og udvikling. Det kan være i form af erhvervs-ph.d.er, innovationsmidler eller lignende ordninger. Vi oplever, at det i dag er blevet sværere at få den slags aktiviteter medfinansieret end for blot få år siden. Det er virkelig en skam, for det er der, vi skaber grundlaget for de kommende års vækst,” siger CEO Henrik Blou.



# Region Sjælland



## INDHOLD

	SIDE
* <b>Scaleup-analyse</b>	86
* <b>Interview</b>	90
* <b>Case 1</b> SJEC Danmark ApS	92
* <b>Case 2</b> Plus-Plus A/S	95

## STYRKEOMRÅDER

- Fødevarer
- Bygge og anlæg
- Logistik og transport
- Bioøkonomi

## NOGLETALE

	Indbyggere, 2016	<b>827.499</b>
	BNP i 2014, mia. kr.	<b>193</b>
	BNP i 2014 pr. indb., kr.	<b>235.700</b>
	Gns. årlig realvækst 2009-14, pct.	<b>0,4</b>
	Vækst i 2014, pct.	<b>2,1</b>
	Antal internationalt konkurrerende virksomheder	<b>3.917</b>
	Antal ansatte i internationalt konkurrerende virksomheder	<b>43.396</b>

## SCALEUP-PROFIL

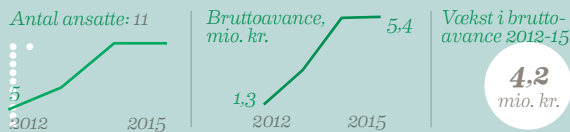
	Antal scaleups	<b>97</b>
	Scaleup-andel, pct.	<b>2,5</b>
	Ansatte i scaleups	<b>3.126</b>
	Beskæftigelsesandel, pct.	<b>7,2</b>
	Scaleup-performance, pct.	<b>-27,9</b>



SJEC Danmark ApS **CASE S. 92**

Branche: Installationsvirksomhed med speciale i elevatorer og rulletrapper

Etableringsår: 2008 | Kommune: Roskilde

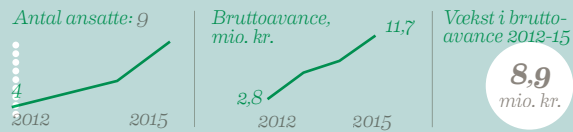


**Styrke:** Opstart under finanskrisen har skabt stærkt fundament for vækst | **Udfordring:** Svært at tiltrække arbejdskraft | **Økosystem:** \* Mange underleverandører fra lokalområdet \* Udsprunget af lignende virksomhed \* Udfører sjældent arbejde i nærområdet \* Medlem af organisationen Elevatorbranchen under DI | **Regionalt fokusområde:** Bygge og anlæg

Plus-Plus A/S **CASE S. 95**

Branche: Fremstilling af spil og legetøj

Etableringsår: 2009 | Kommune: Holbæk

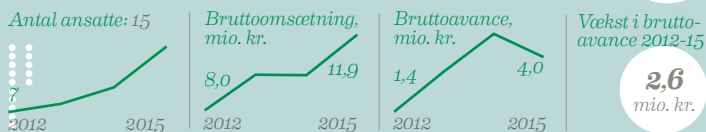


**Styrke:** Danskproduceret legetøj er et godt brand | **Udfordring:** Svær konkurrence | **Økosystem:** \* Tæt samarbejde med førende legetøjskæder, butikker, skoler og institutioner \* Er udsprunget af en anden legetøjsvirksomhed \* Al produktion foregår i Danmark \* 95 pct. af produktionen eksporteres

## Akasel ApS

Branche: Producerer løsninger inden for metallografi

Etableringsår: 2003 | Kommune: Roskilde



**Styrke:** Medarbejdernes tekniske kompetencer og erfaringer | **Udfordring:** Ambitionen om en selvforsynende virksomhed gør finansiering svært | **Økosystem:** \* Samarbejder med leverandører fra nærområdet \* Ikke del af et etableret klyngenetværk \* Samarbejde med Roskilde Kommune om fleksmedarbejdere | **Regionalt fokusområde:** Innovation

## East Metal Nakskov A/S

Branche: Svejsning og metalbearbejdning af stålkonstruktioner

Etableringsår: 2013 | Kommune: Lolland

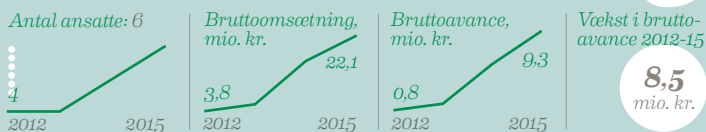


**Styrke:** Nakskov Havn giver let adgang til løsning af emner | **Udfordring:** Mangel på arbejdskraft | **Økosystem:** \* Er en del af Femern Alliancen \* Samarbejder bl.a. med Vindmølleindustrien, Danish Marine & Offshore Group og Dansk Eksportforening \* Samarbejder med det lokale uddannelsescenter CELF | **Regionalt fokusområde:** Innovation

## Krasilnikoff A/S

Branche: Design af og engroshandel med porcelæn og keramik

Etableringsår: 2002 | Kommune: Holbæk

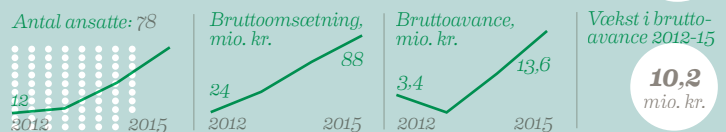


**Styrke:** Specialiseret produktsegment | **Udfordring:** Pladsmangel begrænser indkøbsmulighederne | **Økosystem:** \* Ingen relevante klynger i området \* Plads til en lagerhal på 500 m<sup>2</sup> \* Tyskland er virksomhedens største marked | **Regionalt fokusområde:** Handel

## Senobis ApS

Branche: Engroshandel med etiketter og handel med Grønland

Etableringsår: 2010 | Kommune: Næstved



**Styrke:** Evnen til at vokse i et fornuftigt tempo | **Udfordring:** Adgang til kapital | **Økosystem:** \* Borgmesteren i Næstved kæmper virksomhedens sag \* Samarbejder med Næstved Erhvervscenter og Jobcenter \* Mange lokale samarbejdspartnere \* Efterspørgsel har skabt arbejdspladser \* Ikke del af en klynge | **Regionalt fokusområde:** Handel og fødevarer

## KN Beholderfabrik &amp; Miljøteknik A/S

Branche: Produktion af tanke og beholdere

Etableringsår: 1975 | Kommune: Holbæk

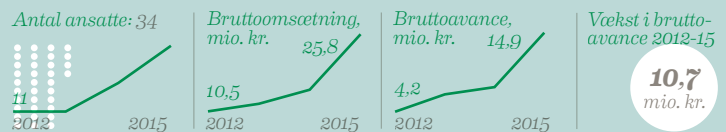


**Styrke:** Medarbejdernes fleksibilitet | **Udfordring:** Mangel på kvalificerede medarbejdere og udviklingen af nye teknologier | **Økosystem:** \* Samarbejder med Køge Kommune om arbejdskraft \* Samarbejdspartnerne er udenlandske \* Samarbejder med Holbæk Kommune om miljøprojekt | **Regionalt fokusområde:** Innovation

## Stål &amp; Design A/S

Branche: Konstruktioner af bygningsstål

Etableringsår: 2001 | Kommune: Næstved

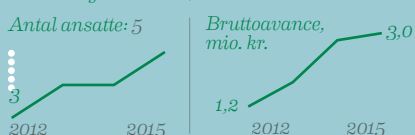


**Styrke:** Solidt netværk i lokalområdet | **Udfordring:** Svært at tiltrække entreprenøropgaver til Næstved | **Økosystem:** \* Samarbejder med entreprenører Hans Andersen, N.J. Jacobsen og N.H. Nielsen \* Videnssamarbejde med EUC Sjælland \* Fusionerede med DM Design i 2015 | **Regionalt fokusområde:** Bygge og anlæg

Copenhagen Hardwood ApS **STARTUP**

Branche: Engroshandel med træ, trælast og byggematerialer

Etableringsår: 2011 | Kommune: Roskilde

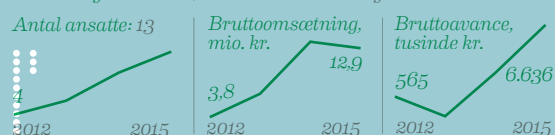


**Styrke:** Ekspert i specialopgaver | **Udfordring:** Kan ikke konkurrere med byggemarkedets evne til at distribuere | **Økosystem:** \* CEO har 30 års erfaring inden for trælastbranchen \* Medlem af brancheorganisationerne Dansk Træforening og Wood Supply \* Samarbejder med Øbro Træ om træprodukter | **Regionalt fokusområde:** Bygge og anlæg

Windturbs ApS **STARTUP**

Branche: Fremstilling af vindmøller og dele hertil

Etableringsår: 2011 | Kommune: Guldborgsund



**Styrke:** Kvalificerede medarbejdere, der er gearret til vækst | **Udfordring:** Svært at få kapital til at igangsætte vækstprojekter | **Økosystem:** \* Samarbejder med Vestas, Siemens, Dong og E.ON \* Fokuserer på at være et uafhængigt og selvfinansierende servicefirma | **Regionalt fokusområde:** Produktion og handel

# SJÆLLAND BYGGER SIG TIL VÆKST

*Sjælland er udfordret af ikke at have nogen helt store virksomheder. Dermed er der ingen oplagte dynamoer for erhvervs-specialiseringer og nye scaleup-virksomheder. Den rolle vil regionen påtage sig ved bl.a. at bruge anlægsinvesteringer til at stimulere en bygge- og anlægsklynge.*



Betonelementproducenten CRH Concrete i Viby Sjælland, der har godt 1.000 medarbejdere, er en sjælden perle på den sjællandske erhvervsscene. Den er førende på landsplan inden for sit felt. Og den er, afhængigt af hvordan regnskabet for 2016 kommer til at se ud, tæt på at blive en af Danmarks største scaleup-virksomheder.

Det gør CRH Concrete til undtagelsen, der bekræfter reglen. For Region Sjælland er den af Danmarks fem regioner, der har den laveste andel store virksomheder, og hvor færrest virksomheder i dag udvikler sig til scaleups.

Af Danmarks godt 36.000 internationalt konkurrerende virksomheder ligger knap 11 pct. i Region Sjælland, men de beskæftiger kun godt 6 pct. af det samlede antal medarbejdere i virksomhederne. CRH Concrete er regionens største virksomhed, selv om den blot er nummer 47 på landsplan.

Region Sjælland har ikke i samme omfang som de øvrige regioner store virksomheder, der kan fungere som dynamoer for klynger og være med til at sikre ressourcer og kompetencer inden for erhvervspecialiseringer. Der er dog en del mellemstore virksomheder, og det er dem, der er omdrejningspunktet for regionens scaleup-indsats.

En anden af Region Sjællands store udfordringer er, at den grænser op til Region Hovedstaden og i mange år har fungeret som oplandsregion til hertil. Den korte afstand til hovedstadens arbejdspladser, uddannelser, kulturelle tilbud m.v. betyder, at der ikke er skabt samme regionale tilhørsfølelse som i Danmarks øvrige regioner. Og dermed heller ikke lige så stærke klyngesamarbejder og relationer mellem virksomheder, uddannelses- og forskningsinstitutioner m.m.

Bygge- og anlægsbranchen er, som det fremgår af regionens vækst- og udviklingsstrategi, "det tætteste regionen kommer en erhvervspecialisering". CRH Concretes dominerende rolle inden for betonelementer og virksomhedens kurs mod scaleup-vækstlaget, der er sat af stærke regnskaber de seneste par år, er i den sammenhæng en positiv indikation på det.

Ifølge konsulenthuset IRIS Groups analyse af vækstlaget i regionen favner bygge- og anlægsbranchen godt 18 pct. af regionens vækstvirksomheder, defineret som virksomheder med en vækst på over 10 pct. om året de seneste tre år.

For at styrke denne specialisering – og grundlaget for scaleup-vækst – har regionens Vækstforum planer om at bruge kommende store bygge- og anlægsprojekter, herunder sygehusbyggerierne, udvidelsen af jernbane og motorveje samt Femernforbindelsen, til at styrke innovation, vækst og beskæftigelse i den regionale bygge- og anlægsbranche. Målet er bl.a. at etablere to certificerede klyngesamarbejder om udvikling af nye innovative løsninger, produkter og services.

Et andet fokusområde for den regionale vækststrategi er bioøkonomi, der ifølge IRIS Groups analyse omfatter ca. 14 pct. af regionens vækstvirksomheder, og hvor regionen er ved at køre et "Scale-up Denmark"-center i stilling.

## I hovedstadens skygge

*Region Sjælland må satse hårdere på at opbygge egne uddannelser og institutioner, hvis den skal ud af hovedstadens skygge. Det mener regionens udviklingsdirektør, Tue David Bak.*

I Region Sjælland er man fuldt bevidst om virksomhedernes udfordringer med at komme ind i scale-up-vækstforløb. "Vi er opmærksomme på, at der ikke er så mange af dem. Derfor vil vi sætte forskellige programmer i gang, så listen over scaleups er længere næste gang," siger regionens udviklingsdirektør, Tue David Bak.

Nogle af de ting, han ønsker at få bugt med, er Sjællands ry som "pendler-region" for virksomheder i hovedstaden og det relativt lave uddannelsesniveau. "Skal vi have globale spillere, så skal vi også have dygtige medarbejdere. Og der er vores geografi en udfordring. Vi skal have uddannet mere af den dygtige arbejdskraft lokalt, og så skal vi gøre det attraktivt for dem at blive her," siger Tue David Bak.

Han peger på, at der er brug for en bred uddannelsesindsats – fra procesoperatører over ingeniører til folk med ekspertise inden for eksport. "Vi har f.eks. kæmpet for at få en ingeniøruddannelse til Kalundborg. Den type indsatser skal vi have flere af. Og så skal vi have virksomhederne til at fortælle, hvorfor det er attraktivt at være ansat i en mellemstor virksomhed i Region Sjælland frem for en stor virksomhed i København."

Udflytningen af statslige arbejdspladser kan i den forbindelse være med til at styrke det regionale økosystem, mener Tue David Bak. "Det er et fantastisk første skridt. Næste skridt er at få alt det rundt om med. Når Søfartsstyrelsen f.eks. flytter til Korsør, skal vi også sørge for at tiltrække uddannelsespladser og vidensvirksomheder inden for søfartsområdet til Korsør og omegn. Det vil skabe mange nye vækstmuligheder i regionen," siger han.

Et vigtigt tværgående indsatsområde i vækstpolicen er at øge uddannelsesniveaut og erhvervsdeltagelsen i regionen. Sjælland er i dag den region, hvor færrest tager en lang videregående uddannelse, og flest unge ingen uddannelse får overhovedet. *Se tekstboks.*

### **Få og små scaleups**

Region Sjællands udfordringer afspejler sig tydeligt i regionens scaleup-vækstlag. Med 97 virksomheder, der indfrier scaleup-kriterierne – knap 8 pct. af det samlede antal scaleups i Danmark – er Sjælland den region med færrest scaleups, både i relative og absolutte tal.

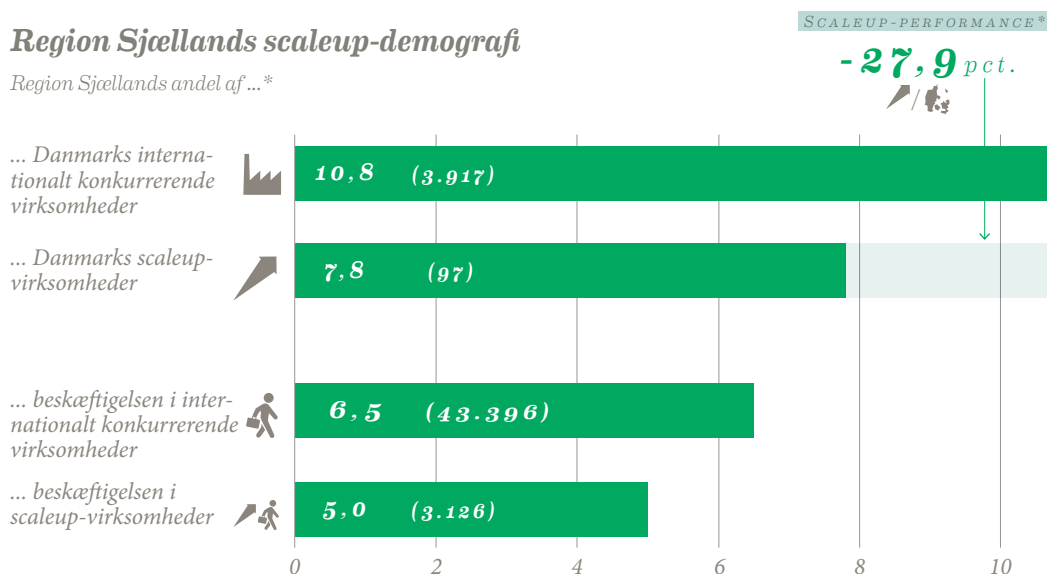
Kun 2,5 pct. af de internationalt konkurrerende virksomheder i Region Sjælland har udviklet sig til scaleup-virksomheder mod 3,4 pct. på landsplan. Sjælland har flere internationalt konkurrerende virksomheder end f.eks. Region Nordjylland – knap 4.000 i forhold til Nordjyllands 3.000 – men færre scaleups.

De sjællandske scaleup-virksomheder er mindre end landsgennemsnittet målt på antal ansatte: Sjælland lægger jord til 8 pct. af de danske scaleup-virksomheder, men disse tegner sig kun for 5 pct. af medarbejderne. I gennemsnit er der 32 ansatte pr. virksomhed mod et landsgennemsnit på 50. *Se figur 1 på side 88.* Mens 10 pct. af de danske scaleup-virksomheder har over 100 ansatte, gælder det kun 4 pct. af de sjællandske.

Aldersmæssigt er regionens scaleup-vækstlag mere varieret. Således har regionen både relativt flest yngre scaleups under 10 år, godt 38 pct., og flest gamle virksomheder over 50 år, knap 17 pct. *Se figur 2 på side 88.*

## Region Sjællands scaleup-demografi

Region Sjællands andel af...\*

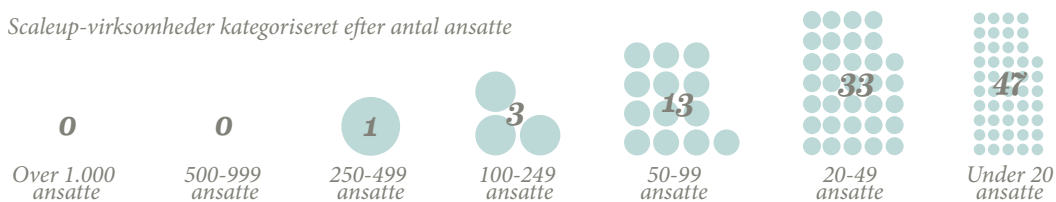


FIGUR 1: Region Sjælland er den region, der har det største potentiale for at skabe flere scaleups. Regionens scaleup-andel ligger således hele 28 pct. under landsgennemsnittet.

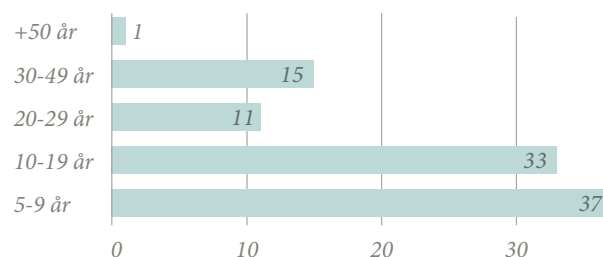
NOTE\* — Andele angives i pct. (absolutte tal i parentes). Se definitionen på 'scaleup-performance' på det regionale scaleup-kort på side 16-17.  
KILDE — Mandag Morgen.

## Vækstlagets sammensætning

Scaleup-virksomheder kategoriseret efter antal ansatte



Scaleup-virksomheder kategoriseret efter alder



Scaleup-median



KILDE — Mandag Morgen.

FIGUR 2: Både i antal og størrelse er det sjællandske scaleup-vækstlag mindre end i Danmarks øvrige regioner. Relativt set har regionen både flest yngre scaleups under 10 år og flest ældre scaleups, der er over 50 år gamle.

### **Infrastruktursatsning tiltrækker scaleups**

Region Sjællands satsning på, at kommende store bygge- og anlægsprojekter skal skabe vækst og tiltrække nye vækstvirksomheder, ser ud til at have en effekt på scaleup-vækstlaget. I hvert fald nævner flere af de 10 virksomheder, som regionen har udvalgt som scaleup-eksempler, at politikken omkring regionale bygge- og anlægsinvesteringer har betydning for deres vækst.

De store infrastrukturprojekter i regionen – herunder forbindelsen over Femern Bælt, udbygningen af jernbanelinjen m.m. – har allerede været med til at trække nye virksomheder til regionen.

Et eksempel er stålvirksomheden East Metal, som har hovedkontor i Esbjerg. Den skulle i 2012 træffe beslutning om placering af en afdeling for montage og slutproduktion af store stålkonstruktioner til bl.a. offshore-industrien.

Selv om selskabet i forvejen er etableret med to fabrikker og 500 ansatte i lavtlønslandet Letland, faldt valget på Nakskov, fordi byen ifølge adm. direktør Bent Juul Larsen “ligger godt i forhold til offshore-aktiviteterne i Danmark og Norge”, og fordi East Metal har “oplevet stor imødekommenhed og villighed fra Lolland Kommune og andre partnere i lokalområdet”.

I dag figurerer East Metal Nakskov, der fra 2013 har opereret fra nyrenoverede bygninger på 1.100 m<sup>2</sup> på Nakskov Havn, som en kommende scaleup-virksomhed i regionen.

Med en række store infrastrukturprojekter som Femernforbindelsen, renoveringen af Storstrømsbroen, vindmølleparker m.m. forventes området at kunne blive base for flere bygge- og anlægsvirksomheder inden for de kommende år.

Flere af Region Sjællands udvalgte scaleup-virksomheder og boblere opererer inden for bygge- og anlægsbranchen. Det gælder bl.a. KN Beholderfabrik & Miljøteknik, bygningsinstallationsvirksomheden SJEC og Copenhagen Hardwood.

Men også virksomheder uden for byggebranchen har fundet vækstvejen i Region Sjælland. Det gælder f.eks. legetøjsproducenten Plus-Plus fra Holbæk, som de seneste fire år har udbygget sin eksport kraftigt og mere end fordoblet sin bruttofortjeneste. *Se case side 95.*

---

## *Takeaways fra top-10*

*Mandag Morgen har interviewet de regionalt udpegede scaleup-virksomheder og startup-boblere om deres udviklingshistorie. Her er, hvad Region Sjællands top-10 siger om forhold, der har virket som henholdsvis bremse eller speeder for væksten i deres virksomhed.*

### *Vækst-bremser*

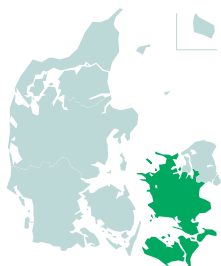
- \* Svært at tiltrække/fastholde arbejdskraft
- \* Manglende vilje til vækst
- \* Mangel på kapital
- \* Mangel på klyngesamarbejde
- \* Smalt kundesegment

### *Vækst-speedere*

- \* Gode lokale rammebetingelser
- \* Medarbejderes fleksibilitet i forhold til skiftende arbejdsomfang og -opgaver
- \* Investeringer i infrastruktur
- \* Billigere at etablere sig end i København

# “VI SKAL RÅBE HØJERE”

*Sjælland halter bagud i forhold til de øvrige regioner. Men direktør **Mads Váczy Kragh** fra Væksthus Sjælland mener, at regionen har komparative fordele, som virksomhederne kan blive bedre til at udnytte.*



Mads Váczy Kragh er helt på det rene med, at Region Sjælland har store udfordringer:

“Regionen er karakteriseret ved en stor andel håndværksfaglige virksomheder og en stor andel inden for lokal detailhandel. Det er ikke højproduktive brancher, og det betyder, at regionen sækker bagud,” siger Mads Váczy Kragh, direktør i Væksthus Sjælland, der tilbyder rådgivning og støtte til regionale virksomheder.

Han mener, der er historiske grunde til Sjællands efterslæb: En stor del af Region Sjællands befolkning er lavtuddannede. Og da iværksættere typisk vælger at placere deres virksomhed tæt på bopælen, betyder det, at området har meget få hurtigvoksende virksomheder, der typisk udspringer af højteknologiske fag.

Siden opstarten i 2007 har Væksthus Sjælland igangsat flere initiativer for at rette op på det, heriblandt Vækstfabrikkerne, som er et udviklingsmiljø for virksomheder og iværksættere 13 steder på Sjælland og i København.

Vækstfabrikkernes arbejde har vist, at vækstpotentialet er til stede. Men mange virksomheder ved ikke, hvordan de skal udnytte det. Han nævner en af de virksomheder, der har været i stand til at se mulighederne.

“Vi har en interessant virksomhed på vores vækstfabrik i Kalundborg, der arbejder med at drive webshop for andre virksomheder og har tiltrukket store kunder som f.eks. TDC. De ser en fordel i at være lokaliseret i Kalundborg, fordi deres omkostninger er 20 pct. lavere end en virksomhed i f.eks. Ballerup,” siger han.

## **Sjælland skal benytte sine komparative fordele:**

*Hvilke komparative fordele har Sjælland at trække på?*

“Der ligger nogle fine muligheder for at drive virksomhed i Region Sjælland. Der sker f.eks. meget i Køge, fordi beliggenheden er ideel, med nærheden til motorvej og indfaldsveje. Det har bl.a. gjort, at Køge har formået at tiltrække LEGO's nordeuropæiske hovedkontor. Det er et bevis på, at man kan udnytte de strukturelle fordele.”

“I takt med at priserne stiger i København, og virksomhederne får brug for mere plads, skabes der forretningsmuligheder på Sjælland, hvor der er masser af erhvervsareal til favorable priser, fordi priserne i hovedstaden endnu ikke har haft den afsmittende effekt.”

“Jeg har selv været med til at flytte en virksomhed, der omdanner biogas til protein, fra Fyn til Kalundborg. Her var der en række lignende virksomheder, hvilket betød, at de kunne indgå i et samarbejde med dem og kommunen. Der har givet anledning til, at lignende virksomheder synes, at Kalundborg er interessant. Det er den type muligheder, vi skal skabe for andre virksomheder.”



## Mads Váczy Kragh

- \* Født 1969.
- \* Cand.polit. fra Københavns Universitet.
- \* Direktør for Væksthus Sjælland siden opstarten i 2007.
- \* Har tidligere været underdirektør i Tivoli og kontaktchef i VisitDenmark.

### **Fokus på potentialer**

*Hvordan skabes de bedste muligheder for højvækst i regionen?*

“Vi skal arbejde med det, som vi beviseligt ved har stor betydning for virksomheders vækst. Gennem markedsundersøgelser har vi fundet frem til, at virksomhedernes største udfordring er adgangen til kapital, vejledning inden for strategi og ledelse samt salg og marketing internationalt. Derfor har vores anbefalinger til regionen været, at man kigger på de her ting.”

“Det er min erfaring, at de store væksthistorier ofte ligger hos de overraskende firmaer, der forstår at sætte sig på et uudnyttet marked.”

*Hvis det især er kapitalen, der mangler, hvad kan I så gøre for at tiltrække investorer, kapitalfonde osv.?*

“Jeg mener, at det skal varetages af nationale fonde. I Nordjylland har man haft succes med en privatejet investeringsfond, der hedder Vækst-Invest Nordjylland. Dens investeringer har været en succes og bevist, at det godt kan lade sig gøre med bæredygtig regional investering, som kan sprede sig til et større geografisk område. Det er også tanken bag vores regionale setup. Vores opgave er at teste området og bevise, at det kan lade sig gøre, hvorefter vi kan sprede det nationalt. Der er ingen, der har vist, at det kan lade sig gøre, og derfor er der ingen private aktører i området. Vi bliver selv nødt til at gå forrest.”

*Mange af regionens udvalgte virksomheder klager over mangel på kvalificeret arbejdskraft – hvordan skal det forbedres?*

“Det er ikke nok, at der ligger én stor virksomhed – der skal ligge mange interessante arbejdspladser. Folk skifter hurtigere job end før i tiden. Så hvis vi skal tiltrække folk til f.eks. Næstved, skal vi kigge længere ud i horisonten og også sørge for, at der er flere jobmuligheder, også for en eventuel ægtefælle, samt gode fremtidsudsigter med skole, gymnasium osv.”

“Men der er længere mellem snapsene på Sjælland. Vi har færre virksomheder inden for de højproduktive erhverv. Det kan man ikke lave om med et snuptag, og det skal man være bevidst om, når man laver erhvervs politik. Hvis ikke Sjælland skal blive ved med at halte bagefter, bliver vi nødt til at råbe højt for at fortælle, hvad kan vi gøre for at ændre det. Fra mit synspunkt handler det om at skubbe flere virksomheder ud på det internationale marked. Men vi skal også være bedre til at stimulere iværksætteri blandt dem med en lang videregående uddannelse. Det tager lang tid, og verden bevæger sig hurtigt. For ikke at tabe yderligere afstand skal vi have et godt tempo”.

# “VI MÅ TAKKE NEJ TIL ORDRE”

*Elevatorvirksomheden SJEC Danmark vil gerne vokse. Men virksomheden kan ikke håndtere den øgede efterspørgsel, fordi det er vanskeligt at finde kompetent arbejdskraft i Danmark.*



---

#### FIRMAOPLYSNINGER

Navn  
**SJEC Danmark ApS**

CEO  
**Claus Thorsen**

Hjemsted  
**Møllehaven 7B  
4040 Jyllinge  
Roskilde Kommune**

Branche  
**Bygningsinstallations-  
virksomhed med  
speciale i elevatorer  
og rulletrapper**

Regionalt styrkeområde  
**Bygge- og anlæg**

---

*SJEC Danmarks montører i gang med at installere rulletrapper til et underjordisk parkeringshus på Kvæsthusmolen i København.*



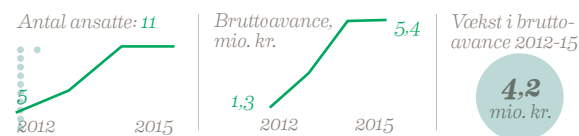


### Virksomhedsprofil

SJEC Danmark tilbyder service, installation og rådgivning inden for elevatorer, rulletrapper, rullefortove, lifte og automatiske døre. Elevatorløsningerne er kinesiske og bliver produceret af virksomhedens kinesiske søsterselskab, SJEC Corporation.

Virksomheden fokuserer på at gøre elevatorløsninger så grønne som muligt ved at tilføje energibesparende elementer som LED-belysning. De kunder, der har valgt SJEC Danmarks elevatorløsninger, har typisk været lufthavne, storcentre og erhvervsjendomme, men virksomheden har også fået foden inden for på boligmarkedet. Siden etableringen i 2008 er efterspørgslen på SJEC Danmarks løsninger steget støt.

#### Nøgletal SJEC Danmark Aps



KILDE — Mandag Morgen.



### Vækstmål

Det er ambitionen, at SJEC Danmark skal blive tre gange så stor inden for de næste fem år – både målt på omsætning og antal medarbejdere. Derfor skal der ansættes ca. 30 flere medarbejdere til at installere rulletrapper og håndtere ordrer. CEO Claus Thorsen vil af konkurrencemæssige årsager ikke oplyse virksomhedens nuværende omsætning.



### Scaleup-udfordring

Hvis SJEC Danmark i fremtiden skal servicere flere elevatorer og opfylde sin vækstambition, får den brug for langt flere montører. “Det er udfordring nummer ét,” siger Claus Thorsen.

I dag må virksomheden takke nej til ordrer, fordi det kun er muligt at finde danske medarbejdere blandt smede og elektrikere – ellers skal den hente dem i f.eks. Polen. Der findes ikke en decideret elevator-montør-uddannelse i Danmark.

Derfor var beslutningen om fortsat at skalere virksomheden et svært valg. “Vi kan ikke nå alle opgaver. Enten bliver vi på det niveau, hvor vi er nu, eller også investerer vi og kører videre. Og min plan er at investere,” siger Claus Thorsen.



### Udviklingshistorie

CEO Claus Thorsen er drivkraften bag SJEC Danmark. Han er oprindelig uddannet klejnsmed, men har derudover en baggrund som bl.a. elevatormontør i det danske elevatorselskab KONE, som selvstændig montør og som indkøbschef hos NCC.

I 2008 opsøgte han det kinesiske elevatorfirma SJEC Corporation, som han tidligere havde samarbejdet med om at udvikle nye produkter. Det partnerskab blev startskuddet til SJEC Danmark. Til at starte med var Claus Thorsen både montør, sælger og direktør, men SJEC er siden vokset til 11 kontormedarbejdere og montører. SJEC Danmark opnåede i 2015 en bruttofortjeneste på over 5 millioner kr.

Virksomheden blev kåret som Børsen Gazelle 2015 og blev placeret som nummer to i Region Sjælland.



### Økosystem

Elevatorvirksomheden ligger inden for bygge- og anlægsbranchen, som er det tætteste, Region Sjælland kommer en erhvervsspecialisering.

SJEC Danmarks vækst forudsætter en aktiv byggebranche, og Claus Thorsen kan mærke, at der igangsættes flere byggerier i regionen. Men han påpeger, at SJEC Danmark sjældent hyres til opgaver i Region Sjælland.

Der ligger flere bygge- og anlægsvirksomheder omkring Jyllinge, som SJEC bruger som underleverandører. Landets tre andre elevatorvirksomheder er placeret i Københavnsområdet.

SJEC Danmark samarbejder ikke med lokale vidensinstitutioner, men Claus Thorsen vurderer, at det kunne være gavnligt for virksomheden.

Sparringen sker primært med udenlandske virksomheder og inden for brancheforeningen Elevatorbranchen under Dansk Industri. Den har også iværksat en markedsundersøgelse, der adresserer manglen på kvalificeret arbejdskraft, som den håber vil munde ud i konkrete tiltag på de tekniske skoler i hele landet.



### Oplevede vækstbarrierer

- \* Svært at tiltrække arbejdskraft med viden inden for elevatormontage.
- \* Afhængighed af investeringer i byggebranchen.
- \* Mangel på elevatormontage-uddannelse i Danmark.
- \* Mangel på regional og kommunal interesse for virksomhedens ydelser.



### SJEC's svar på vækstbarrierer

SJEC Danmark har igangsat en række nye initiativer for leve op til sin egen femårsplan.

Dels har den oprettet sit eget interne oplæringssystem, hvor den tager imod lærlinge fra smede- og elektrikeruddannelser i håb om, at de engang kan blive en del af virksomheden.

Dels har den gennem brancheforeningen Elevatorbranchen under DI igangsat en markedsundersøgelse med en forventning om at ændre eller tilpasse uddannelserne til elevatorbranchen.

“Jeg forventer, at den vil afdække den mangel, der er inden for branchen, så vi efterfølgende kan få fat i de rigtige uddannelsesinstitutioner og tilpasset uddannelserne,” siger CEO Claus Thorsen.



### Vækstbudskab til politikerne

“Hvis man som region ønsker at bryste sig af, at man hæver arbejdsmængden inden for bygge- og anlægsbranchen, så må man også løfte erhvervslivet i regionen. Men man beder ikke entreprenørerne om at tage hensyn til lokale virksomheder. Der er noget udbudslovgivning, de skal overholde. Men det står kommunerne eller regionerne frit for at skrive, at f.eks. minimum to underleverandører skal være lokale virksomheder.”

# “DER ER INGEN, DER VENTER PÅ OS”

*Legetøjsvirksomheden Plus-Plus vil satse massivt på Danmark som brand for at vælte konkurrentlegetøjet af hylderne. “Der er et enormt udbud af legetøj, og der er ingen, der venter på os,” siger CEO Martin Pihl.*



---

#### FIRMAOPLYSNINGER

*Navn  
Plus-Plus A/S*

*CEO  
Martin Pihl*

*Hjemsted  
Borupvej 20  
4300 Holbæk  
Holbæk Kommune*

*Branche  
Fremstilling af legetøj*

---

CEO Martin Pihl i Plus-Plus' produktionsfabrik i Holbæk, hvor alle de farvede Plus-Plus-brikker bliver produceret.

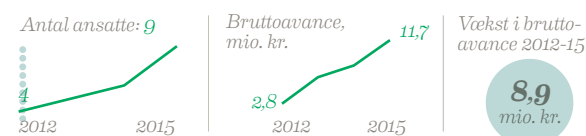


### Virksomhedsprofil

Plus-Plus er en legetøjsvirksomhed, der fremstiller små farvede plastikbrikker, som kan sammensættes på et utal af måder. Brikkerne er hovedsagelig målrettet børn fra tre til otte år.

Legetøjet sælges i de fleste danske legetøjskæder, men størstedelen eksporteres til hele verden.

#### Nøgletal Plus-Plus A/S



KILDE — Mandag Morgen.



### Vækstmål

Virksomheden har et mål om at tredoble sin omsætning inden for fem år. CEO Martin Pihl vil dog ikke oplyse tal for den nuværende omsætning. Han regner med at fordoble antallet af medarbejdere, så virksomheden har over 20 ansatte i 2022.



### Scaleup-udfordring

Hvis Plus-Plus i fremtiden skal erobre hyldeplads i legetøjsforretninger verden over, skal virksomheden lægge sine kræfter i marketing og branding.

Virksomhedens største vækstbarriere er den knaldhårde konkurrence i branchen.

“Der er et enormt udbud af legetøj, og der er ingen, der venter på os,” siger Martin Pihl. Derfor er virksomhedens fortsatte skalering betinget af, at Plus-Plus’ branding kan ramme det rette segment på det rette tidspunkt.”



### Udviklingshistorie

De små plastbrikker var oprindeligt en del af sortimentet hos legetøjsvirksomheden Gram Toys, men Plus-Plus blev selvstændig i 2009. I 2011 blev virksomheden overtaget af en privat ejerkreds,

herunder den nuværende CEO, Martin Pihl, der bl.a. har erfaring fra plastbranchen. Det betød ny strategi og eksport af de farverige brikker. “Vi så en virksomhed med et spændende potentiale, især på eksportsiden, og det har vist sig at holde stik,” konstaterer CEO Martin Pihl.

Efter ejerskiftet har virksomheden oplevet en stigende bruttofortjeneste, der lå tæt på 11,7 millioner kr. i det seneste regnskabsår. I dag sælger Plus-Plus til over 20 forskellige lande i det meste af Vesteuropa, USA og Asien.



### Økosystem

Vækstlaget i regionen er karakteriseret af mange smv'er og højvækst inden for mange forskellige brancher. Derfor er legetøjsvirksomheden ikke en del af regionens styrkeområder, men kan karakteriseres som en del af handelsbranchen, der er en af de brancher i regionen, der har formået at generere mest vækst.

Virksomheden blev etableret i Holbæk, hvor de tidligere ejere boede, og hvor det var muligt at finde billig produktionsplads og kvalificerede kontor- og produktionsmedarbejdere. Plus-Plus har et godt samarbejde med andre regionale virksomheder om levering af emballage, råvarer, reparationer osv.

Virksomheden blev etableret i Holbæk, hvor de tidligere ejere boede, og hvor det var muligt at finde billig produktionsplads og kvalificerede kontor- og produktionsmedarbejdere. Plus-Plus har et godt samarbejde med andre regionale virksomheder om levering af emballage, råvarer, reparationer osv.

Virksomheden har ikke etableret samarbejde med lokale rådgivnings- eller vidensinstitutioner.



### Oplevede vækstbarrierer

- \* Hård konkurrence fra andre legetøjsfabrikanter.
- \* Svært at brande sig selv.



### Plus-Plus' svar på vækstbarrierer

Som en del af ejerskiftet i 2011 blev der lagt en international strategi for Plus-Plus. Den indebærer bl.a., at "made in Denmark" skal betones kraftigt i branding af produkterne.

"Det, at legetøjet er lavet i Danmark, er et brand i sig selv. Det ville ikke blive dårligere af at være fremstillet i Kina, men det er en styrke, at det kommer fra Danmark," siger Martin Pihl.

Han anerkender, at det tager tid at få opbygget et solidt produktkendskab. Desuden har den "nye" ledelse sat gang i en produktudvikling af den klassiske plastikbrik for at nå ud til nye segmenter.

## ANBEFALINGER

# Sådan kan vi møde scaleup-udfordringerne

Danmarks vej fra startup- til scaleup-nation er ikke uden bump. Tiltagende globalisering, ny teknologi, digitalisering og klimaforandringer betyder, at verdensøkonomien er under konstant forandring, og at vilkårene for vækst ændres med stigende hastighed. Der findes således ingen færdig opskrift på, hvordan Danmark bliver en scaleup-nation. Men de erfaringer og erkendelser, der er beskrevet på de foregående sider, kan bringe os et stykke ad vejen.

Nedenfor præsenteres i koncentreret form Mandag Morgens anbefalinger til fremadrettede indsatsområder, der kan være med til at styrke Danmarks scaleup-vækst. Anbefalingerne bygger på kortlægningen af de 1.246 potentielle danske scaleup-virksomheder, samtaler med nøglepersoner fra 50 af disse virksomheder, interview med en række danske og udenlandske eksperter samt kernepunkter fra en række af de studier, som indgår i researchen til denne rapport. Se også kildelisten på side 102. Anbefalingerne er grupperet under fem hovedudfordringer, som det er afgørende, at Danmark adresserer, hvis det skal lykkes at få flere virksomheder til at vokse.

### Udfordring 1

## Vi mangler fokus på scaleup-virksomheder

Når det kommer til at skabe vækstvirksomheder, halter Danmark langt bagud i forhold til OECD-gennemsnittet og ikke mindst lande som Storbritannien og USA. Gennem de seneste år er der kommet skærpet fokus på problemet, men der findes stadig ikke nok tilbud til potentielle scaleup-virksomheder.

### Anbefalinger

#### \* ANERKEND SKALERING SOM VÆKSTPARADIGME

Det er vigtigt at forstå, at scaleups ikke er det samme som startups. Som det fremgår af kapi-

tel 2, er den typiske scaleup over 13 år gammel og har mere end 22 ansatte. Over en femtedel af Danmarks potentielle scaleups har over 50 an-

satte og nogle har flere hundrede. Det er vigtigt, at skalering anerkendes som en særlig erhvervsfremme-disciplin, og at der flyttes ressourcer i erhvervsfremmesystemet, så scaleups får samme opmærksomhed som startups.

*\* FØLG VIRKSOMHEDERNES UDVIKLINGSFORLØB*

Uanset branche støder scaleup-virksomheder ind i mange af de samme udfordringer, når de vokser. En kortlægning af virksomhederne kan kaste lys over, hvilke behov og barrierer der opstår i deres vækstforløb, og hvordan disse kan afhjælpes. Denne publikation er et første, ikke-videnskabeligt forsøg på at gøre netop det. Men der er brug for en koordineret

dataindsamling, som med fordel kunne udføres af de enkelte regioner.

*\* OPRET MÅLRETTEDE SCALEUP-PROGRAMMER*

Erfaringer fra bl.a. England og USA viser, at offentligt-private scaleup-programmer gavner virksomhedernes vækst. Det offentlige initiativ Scale-Up Denmark er et positivt tiltag i den retning. Men der er brug for langt flere af dens slags programmer. Det britiske ScaleUp Institute har bl.a. anbefalet at udpege en minister med ansvar for scaleup-virksomheder for at sikre et kontinuerligt fokus på problemstillingen. I Danmark kunne man f.eks. oprette et scaleup-panel til rådgivning af erhvervs- og vækstministeren.

*Udfordring 2*

## *Vi mangler vilje til vækst*

*Hvis Danmark skal have flere vækstvirksomheder, er der brug, at flere iværksættere tør træffe risikable beslutninger og aktivt gå efter at blive det nye Novo Nordisk. Mange virksomheder har større fokus på at generere overskud end på at udbygge og indfri deres vækstpotentiale.*

*Anbefalinger*

*\* STIMULER TIL VÆKSTAMBITIONER*

Skalering er først og fremmest forankret i ambitionen om vækst. Danmark har derfor brug for flere virksomhedsledere med appetit på væksteventyr. Det kræver en ændring i den danske væstkultur, så iværksættere og virksomhedslederes vilje til vækst belønnes og stimuleres. Efter devisen "succes avler succes" kan man fra offentlig side sætte fokus på og fejre vækstsucceser, bl.a. ved at skabe positiv opmærksomhed på disse i uddannelses- og forskningssektoren. Desuden kan det offentlige bidrage til at skabe kontakt til udenlandske scaleup-miljøer, internationale virksomheder og rådgivere samt personer, der generelt kan inspirere til vækst.

*\* SÆT DET RIGTIGE HOLD.*

Det rigtige ledelsesteam er en afgørende betingelse for at formulere vækstambitionerne og omsætte dem til handling. Vækst er sjældent én persons værk, men kræver et teamwork mellem dedikerede ledere, der kan supplere hinanden i forhold til at tiltrække investorer, vinde nye markeder, skalere

virksomheden m.m.. I Italien og Storbritannien er der oprettet eliteprogrammer, hvor virksomheder sættes i forbindelse med investorer, business angels eller ventureselskaber, der kan bidrage til at opbygge de nødvendige ledelseskompetencer. Et lignende netværksprogram kan oprettes i Danmark.

*\* FOKUSÉR PÅ EFFEKTIVITET.*

Vækst kræver en effektiv organisation. Alt for mange potentielle scaleup-virksomheder hæmmes af indgroede processer og strukturer, der ikke udvikler sig med samme hast som væksten. I takt med at en virksomhed vokser, bliver dens relationer til kunder, underleverandører, markeder og investorer mere omfattende og komplekse. Erfaringerne fra Scale Up UK viser, at det skaber et udbredt behov for at standardisere processer og arbejds gange. Det gælder særligt i små og mellemstore ejerledede virksomheder. Den kompetence kan erhvervsfremmesystemet udvikle gennem programmer, som målrettet fokuserer på at støtte virksomhederne i at designe og standardisere processer, som kan skaleres.



### Udfordring 3

## Vi mangler stærke netværk

*Analyser viser, at veludviklede klyngeamarbejder og andre netværk skaber vækst, innovation og arbejdspladser. Men for få virksomheder har fokus på netværkenes betydning for deres vækstpotentiale.*

### Anbefalinger

#### \* FOKUSÉR KLYNGEINDSATSEN

Der er behov for at fokusere klyngeindsatsen. Undersøgelsen bag denne rapport viser, at mange virksomheder står uden for netværk og klynger, fordi deres specifikke behov ikke adresseres. Succesfulde økosystemer bygger på unikke lokale interesser, og de kan derfor ikke "skabes" fra offentlig side. Men man kan stimulere klynger og netværk ved at identificere succesfulde lokale fællesskaber og skabe fora, hvor virksomheder, investorer og uddannelsesinstitutioner kan mødes. Klyngeindsatsen bør gøres efterspørgselsorienteret og tilpasses virksomhedernes behov. Ligeledes er det vigtigt at identificere, om der allerede er personer, der fungerer som knudepunkter i de lokale fællesskaber – såkaldte "dealmakers" – og gøre dem til ambassadører for klyngeindsatsen.

#### \* SKAB TVERGÅENDE NETVÆRK

Ofte findes det største vækstpotentiale ikke i enkeltbrancher, men på tværs af sektorer og grupper. Aktører med samme markedsinteresser, vækstambitioner eller kundesegment kan have stort udbytte af

hinanden. I Finland er der oprettet et elitenetværk for scaleup-virksomheder, hvor virksomhedsledere motiverer hinanden til større ambitioner. Skal den slags netværk blomstre herhjemme, kræver det en kulturændring, der med fordel kan implementeres allerede i uddannelsessystemet, hvor forskellige fagdiscipliner i højere grad bør lære at udnytte hinandens kompetencer.

#### \* OPMUNTR TIL STRATEGISKE PARTNERSKABER

Partnerskaber mellem underleverandører, virksomheder og kunder er en ressource, der kan hjælpe virksomhederne med at præstere bedre og skabe innovation. I Scale Up UK anbefales virksomheder at lægge en strategi for, hvordan de håndterer partnerskaber. Erhvervsfremmeprogrammer bør i højere grad opmuntre til strategiske partnerskaber, ligesom det kunne gøres til et krav fra offentlige investorer eller kapitalpartnere. Ligeledes kan erhvervsfremmesystemet stimulere til flere partnerskaber mellem store, etablerede virksomheder og små virksomheder med højt vækstpotentiale.

### Udfordring 4

## Vi mangler kvalificeret arbejdskraft

*Uanset branche og geografisk placering er det en udfordring for virksomhederne at tiltrække nok kvalificeret arbejdskraft. Flere virksomheder fremhæver, at uddannelsessystemet ikke hænger sammen med den regionale erhvervsudvikling og derfor ikke kan imødekomme virksomhedernes behov hurtigt nok.*

### Anbefalinger

#### \* GØR SAMARBEJDET MELLEML VIDENSINSTITUTIONER OG VIRKSOMHEDER STÆRKERE.

Der er brug for, at vidensinstitutioner og erhvervsliv er i konstant dialog om, hvilke kompetencer der er

brug for. Vidensinstitutionerne skal blive bedre til at tilpasse sig erhvervslivets behov, men virksomhederne skal også i højere grad gøre det tydeligt, hvilke kompetencer de efterspørger. Der er brug



for rammer for, hvordan det kan gøres systematisk. I Storbritannien anbefales det, at gøre mødet med lokale scaleup-virksomheder til en obligatorisk del af undervisningsforløbet på både gymnasier og universiteter. Lignende tiltag kunne pålægges danske undervisningsinstitutioner – f.eks. ved at give studerende mulighed for at komme ud i vækstvirksomheder under studiet. I øvrigt kunne de regionale vækstfora og/eller klyngeorganisationer fungere som *advisory boards* for systematisk matchmaking med vækstvirksomheder, der gerne vil arbejde sammen med uddannelsesinstitutioner.

*\* PLACÉR VIDENSINSTITUTIONER  
TÆT PÅ REGIONALE STYRKEOMRÅDER.*

Det er vigtigt, at uddannelserne ligger geografisk

tæt på de virksomheder, der efterspørger de specifikke kompetencer. En koncentration af viden gør det nemmere at fastholde og tiltrække arbejdskraft. Derfor skal de tilgængelige uddannelser i et område kobles op på de regionale styrkeområder og det tilhørende økosystem.

*\* FORBEDR INFRASTRUKTUREN.*

Der er behov for, at den regionale og nationale infrastruktur gør det mere attraktivt at arbejde i udkantsbyer eller langt fra bopælen. Nærhed til lufthavn, motorvej eller offentlig transport er afgørende for at tiltrække arbejdskraft. Transport skal gøres attraktivt gennem transportfradrag eller andre bonusordninger. Desuden skal vej- og transportnettet omkring regionale vækstzoner styrkes.

## Udfordring 5

# Vi mangler kapital

*Danske virksomheder har langt vanskeligere ved at rejse risikovillig kapital end f.eks. svenske eller finske. Mange virksomheder med vækstpotentiale har svært ved at indhente de millionbeløb, der er nødvendige for at vokse. I stedet må de finde kapitalen i udlandet – eller helt droppe vækstambitionerne.*

### Anbefalinger

*\* NYTÆNK SKATTEMODELLEN*

Danmarks høje skattetryk påvirker risikoviljen hos investorerne. Derfor er der behov for et skattesystem, der belønner risikable investeringer. Regeringens forslag om et såkaldt ACE-fradrag for virksomheder, der finansierer investeringer med egenkapital, er et positivt skridt. Der er brug for flere af den slags incitamenter – og andre tiltag, der kan styrke scaleup-virksomhedernes adgang til vækstkapital.

*\* MATCH INVESTORER MED VIRKSOMHEDER*

Det er en klar fordel, hvis virksomheder finder investorer med branchekendskab, men det match er ofte svært at finde. På samme måde som i Storbritan-

nien og USA er der herhjemme oprettet en online markedsplatform, match-online.dk, hvor parterne kan finde hinanden. Der burde i tilknytning hertil oprettes specialiserede platforme knyttet til de regionale styrkepositioner.

*\* INVESTÉR LANGSIGTET*

Meget af den tilgængelige venturekapital er udelukkende målrettet startup-forløb. Hvis flere virksomheder skal ind i højvækstforløb, er der brug for mere langsigtede investeringer. Vækstfonden er gået i front og har ændret sin investeringsstrategi. Men hvis det skal batte for alvor, er der brug for, at flere venturefonde slutter op om en mere tålmodig investeringskultur.



# KILDELISTE

## Udvalgte nøgkilder

- “413 milliarder i investeringsunderskud”, Jens Hjarsbech, Dansk Erhverv, 2016
- “Accelerating Job Creation in America: The Promise of High-impact Companies”, Spencer L. Tracy, 2011
- “Advancing Public Policy for High-Growth, Female, and Social Entrepreneur”, Niels Bosma og Erik Stam, 2015
- “Analyse af Automatiseringspotentiale hos Produktionsvirksomheder i Region Syddanmark”, Blue Ocean Robotics, 2013
- “Avoiding the “Detroit Moment”. Perspectives from Silicon Valley”, Shomit Ghose, 2016
- “Benchmark af styrker og svagheder i Greater Copenhagen”, Rambøll Management Consulting, 2016
- “Business Environment Rankings. Which country is best to do business in?”, The Economist, 2014
- “Copenhagen – hele Danmarks hovedstad. Regional vækst- og udviklingsstrategi”, Region Hovedstaden, 2016
- “Danmark i arbejde. Vækstplan for kreative erhverv og design”, Erhvervsstyrelsen, 2013
- “Danmark som investeringsland. Sådan overføres de britiske iværksætterincitamenter til DK”, DVCA, 2016
- “Det danske marked for venturekapital”, Vækstfonden, 2014
- “Det gode liv som vækstskaber. Regional vækst- og udviklingsstrategi”, Region Syddanmark, 2016
- “Det Maritime Nordjylland 2015 – beskæftigelse, produktion, afledt aktivitet, vækst, arbejdssteder, skibsfart på havnene”, Region Nordjylland, 2015
- “Det midtjyske vækstlag – Profilanalyse af midtjyske vækstvirksomheder og deres udbytte af erhvervsfremme”, Region Midtjylland, 2015
- “Det nordjyske vækstlag – Profilanalyse af nordjyske vækstvirksomheder og deres udbytte af erhvervsfremme”, Region Nordjylland, 2015
- “Den regionale vækst- og udviklingsstrategi 2015-2018”, Vækstforum Sjælland og Region Sjælland, 2015
- “DK 2025 – Helhedsplan for et stærkere Danmark”, Regeringen, 2016
- “En klynge, der virker. Universal Robots og det fynske robotmiljø – 1986 til 2016”, Carsten Steno, 2016
- “2015 European Private Equity Activity. Statistics on Fundraising, Investments & Divestments”, Invest Europe, 2015
- “Financing High-Growth Firms: The Role of Angel Investors”, OECD, 2011
- “Fradrag for normalforrentning af egenkapital i selskabsskatten (ACE)”, Regeringen, 2016
- “From Start-up to Scale-up: Financing Growth Firms in Europe”, Karen E. Wilson, 2016
- “Greater Copenhagen: En vækstudfordring og -mulighed”, Copenhagen Capacity, 2015
- “High-Impact Firms: Gazelles Revisited”, Zoltan J. Acs, William Parsons og Spencer Tracy, 2008
- “Hvilke brancher bidrager til indtjening og beskæftigelse i Nordjylland”, Analyse, Regional Udvikling, Region Nordjylland, 2014
- “Identifying High Growth Firms in India: An Alternative Approach”, Aradhna Aggarwal og Takahiro Sato, 2015
- “Indblik i Greater Copenhagen”, Københavns Kommune, 2015
- “Kortlægning og analyse af det regionale erhvervsfremmesystem i Danmark”, Iris Group, 2014
- “Kvalificeret arbejdskraft i hele Danmark”, Danske Regioner, 2016
- “Ledelseskompeterer for vækst: teams og bestyrelser i nye virksomheder”, Michael S. Dahl, Anders Frederiksen, Lars Frederiksen og Sabine Müller, 2016
- “Life Science – en verden af vækst”, Novo Nordisk, 2016
- “Lifting the Trophy: scale-up insights into the productivity prize”, CBI, 2016
- “Mulighedernes Nordjylland. Regional Vækst- og Udviklingsstrategi 2015-2018”, Region Nordjylland, 2015
- “Oversigt over det danske startup-økosystem”, Inno-overblik.dk og Hovedstadsregionen, 2016
- “Rapport om risikovillig kapital”, Finansrådet, 2014
- “Regional branchestatistik for vindmølleindustrien”, Damvad Analytics, 2016
- “Regionale løsninger på regionale udfordringer. Handlingsplan 2015-2016 for den regionale vækst- og udviklingsstrategi: Copenhagen – hele Danmarks hovedstad”, Region Hovedstaden, 2016
- “Regional vækstredogørelse 2016”, Region Nordjylland, 2016
- “Robot- og automationsindustrien i Danmark – Fokus på nyetablerede virksomheder fra 2010 og frem”, Vækstfonden, 2016
- “Scale-up Denmark. Vi accelererer højvækstvirksomheder”, Region Midtjylland, 2016
- “Scale-up Denmark. Løsningsbeskrivelse for Scale-Up Center for Energieffektive Teknologier”, Next step, Accelerace, Insero, CLEAN, Next Step Challenge og Sønderborg Vækstråd, 2016
- “Scaling Up. How a Few Companies Make It...and Why the Rest Don't”, Verne Harnish (Gazelles), 2014
- “Scale-Up UK: Growing Businesses, Growing our Economy. A report from the business school at the University of Cambridge and the University of Oxford, convened by Barclays”, Barclays, 2016
- “Status: Scale-Up Denmark”, administrative styregruppe, Region Midtjylland, 2016
- “Stort automatiseringspotentiale hos små og mellemstore virksomheder. Vækstpolitisk analyse”, Erhvervs- og Vækstministeriet, 2016
- “Temperaturen på IKT i Aalborg og Nordjylland”, Aalborg Kommune, 2015
- “The Middle Market Power Index: Catalyzing U.S. Economic Growth”, Dun & Bradstreet og American Express, 2015
- “The Scale-Up Report on UK Economic Growth”, Sherry Coutu, 2015
- “Udbudsbetingelser. Rammeførelse om fælles evaluering af den regionale vækstindsats”, Erhvervsstyrelsen, 2015
- “Udlånsredogørelse. Redogørelse om udviklingen i kreditmulighederne i Danmark”, Erhvervs- og Vækstministeriet, 2016
- “VækstDanmark 2025”, Mandag Morgen, 2015
- “Venturekapital i Danmark. Hvor går jeg hen?”, DVCA, 2016
- “Vækstteamet for kreative erhverv og design. Anbefalinger”, Erhvervsstyrelsen, 2012
- “Vækst gennem samarbejde. Syddansk Vækstforum – handlingsplan”, Syddansk Vækstforum, 2016
- “Vækstlaget i Region Sjælland – ny viden om det sjællandske vækstlag og dets samfundsøkonomiske betydning”, Iris Group, 2016
- “Vækst- og udviklingsstrategi 2015-2025”, Region Midtjylland, Regionsrådet og Vækstforum, 2015
- “Vækstplan 2016-2020”, Region Midtjylland, Region Midtjylland, Regionsrådet og Vækstforum, 2016
- “Økonomisk effekt af forsknings-samarbejde med DTU”, Damvad Analytics, 2016
- “Økosystemet i lean energy-klyngen i Region Syddanmark”, Glenda Napier & Sofie Rasmussen, Reg X – det danske klyngeakademi, 2014



---

Denne rapport kortlægger vækstlaget i dansk erhvervsliv – de såkaldte scaleup-virksomheder. Den er udarbejdet af innovationshuset Mandag Morgen for Danske Regioner som en opfølgning på publikationen "VækstDanmark 2025" fra 2015.

Potentielle scaleup-virksomheder defineres som internationalt konkurrerende virksomheder med mindst 10 ansatte, der i de seneste 3 regnskabsår har haft en gennemsnitlig årlig vækst i ansatte, omsætning eller bruttofortjeneste på minimum 20 pct.

I alt 1.246 danske virksomheder indfrier disse kriterier. Det svarer til 3,4 pct. af Danmarks knap 36.300 internationalt konkurrerende virksomheder, der er stiftet i 2012 eller tidligere.

Kortlægningen viser, at der findes potentielle scaleup-virksomheder overalt i Danmark. Men der er flere markante forskelle på de fem regioners respektive scaleup-vækstlag, når det gælder virksomhedernes antal, størrelse, alder og branche.

---

