



## Evaluering af innovationsmiljøerne

Innovation: Analyse og evaluering 01/2012



**Styrelsen for Forskning  
og Innovation**

Ministeriet for Forskning, Innovation  
og Videregående Uddannelser

Evaluering af Innovationsmiljøerne

Udarbejdet på vegne af Styrelsen for Forskning og  
Innovation af:

Oxford Research

Udgivet af:

Styrelsen for Forskning og Innovation  
Bredgade 40  
1260 København K  
Tlf: 35446200  
Fax: 35446201

Februar 2012

Publikationen kan hentes på [www.fi.dk](http://www.fi.dk)  
ISBN: 978-87-92776-32-7  
Grafisk design: Formidabel

---

## Evaluering af innovationsmiljøerne

Innovation: Analyse og evaluering 01/2012

---

## INDHOLDSFORTEGNELSE

---

>

|            |   |    |
|------------|---|----|
| KAPITEL 1. | SAMMENFATNING   | 8  |
| 1.1        | Markante forskelle i innovationsmiljøernes økonomiske præstationer              | 9  |
| 1.2        | Risikovillige investeringer i videntunge virksomheder                           | 10 |
| 1.3        | Høje formelle kompetencer og tilfredse virksomheder                             | 11 |
| 1.4        | Betydeligt samarbejde med videninstitutioner                                    | 12 |
| 1.5        | Samarbejde med kapitalkilder  | 12 |
| KAPITEL 2. | ENGLISH SUMMARY   | 14 |
| 2.1        | About the Danish Innovation Incubator Scheme                                    | 15 |
| 2.2        | Significant difference in the economic performance of the innovation incubators | 15 |
| 2.3        | High-risk investments in innovative, knowledge-intensive start-ups              | 17 |
| 2.4        | Strong formal competencies and satisfied companies                              | 17 |
| 2.5        | Intensive cooperation with knowledge institutions                               | 18 |
| 2.6        | Cooperation with providers of finance   | 18 |
| KAPITEL 3. | INTRODUKTION  | 20 |
| 3.1        | Om innovationsmiljøprogrammet   | 21 |
| 3.2        | Rapportens struktur   | 23 |
| KAPITEL 4. | INNOVATIONSMILJØERNES AKTIVITETER OG RESULTATER 2007-2010                       | 25 |
| 4.1        | Udviklingsforløb  | 26 |
| 4.2        | Forundersøgelser  | 27 |
| 4.3        | Investeringer   | 30 |
| 4.4        | Tiltrukket privatkapital  | 34 |

>

|            |  |    |
|------------|--|----|
| 4.5        | Forrentning af investeringer                                     | 36 |
| 4.6        | Opsummering - investeringer og forrentning af investeringer      | 37 |
| KAPITEL 5. | INNOVATIONSMILJØERNES VIRKSOMHEDSPORTEFØLJER                     | 40 |
| 5.1        | Udvikling i porteføljen og virksomhedernes profil                | 40 |
| 5.1.1      | Omsætning i porteføljevirkomhederne                              | 43 |
| 5.1.2      | Ansatte i porteføljevirkomhederne                                | 45 |
| 5.2        | Porteføljevirkomhedernes videnintensitet                         | 46 |
| 5.2.1      | Stifternes uddannelses- og forskningsmæssige baggrund            | 46 |
| 5.2.2      | Innovationshøjden i projekterne/virkomhederne                    | 49 |
| 5.3        | Virkomhedernes afstand til markedet                              | 52 |
| KAPITEL 6. | INNOVATIONSMILJØERNES PERSONALE OG KOMPETENCER                   | 54 |
| 6.1        | Den overordnede organisering og forretningsgang                  | 54 |
| 6.2        | Bestyrelsens sammensætning og kompetenceprofil                   | 57 |
| 6.3        | Direktionens kompetenceprofil                                    | 59 |
| 6.4        | Medarbejderstabens størrelse og specialisering                   | 60 |
| KAPITEL 7. | INNOVATIONSMILJØERNES SAMSPIL MED VIDENINSTITUTIONER             | 65 |
| 7.1        | Samarbejde med universiteter                                     | 65 |
| 7.1.1      | Samarbejde med universiteternes techtrans-enheder                | 68 |
| 7.2        | Samarbejde med andre videninstitutioner og erhvervsfremmeaktører | 70 |

---

>

---

|  |     |
|--|-----|
| KAPITEL 8. INNOVATIONSMILJØERNES SAMSPIL MED KAPITALKILDER                     | 73  |
| 8.1 Mulighed for at investere mere statslig kapital                            | 74  |
| 8.2 Innovationsmiljøernes samspil med kapitalkilder                            | 76  |
| 8.2.1 DTU Symbion Innovation   | 76  |
| 8.2.2 Syddansk Teknologisk Innovation  | 76  |
| 8.2.3 Østjysk Innovation   | 77  |
| 8.2.4 Innovation MidtVest  | 77  |
| 8.2.5 NOVI Innovation  | 78  |
| 8.2.6 CAT Innovation   | 79  |
| 8.3 Porteføljevirksomhedernes kapitalbehov                                     | 80  |
| 8.3.1 Forskelle på innovationsmiljøerne  | 81  |
| KAPITEL 9. INNOVATIONSMILJØERNES RISIKOVILLIGHED OG SERVICEYDELSER             | 84  |
| 9.1 Porteføljevirksomhedernes overordnede tilfredshed med innovationsmiljøerne | 84  |
| 9.2 Innovationsmiljøernes risikovillighed                                      | 85  |
| 9.3 Innovationsmiljøernes pris på finansiering                                 | 89  |
| 9.4 Tilfredsheden med innovationsmiljøernes rådgivnings- og serviceydelser     | 92  |
| KAPITEL 10. OPSØGENDE AKTIVITETER OG ADMINISTRATION                            | 98  |
| 10.1 Fakturering af opsøgende aktiviteter og administration                    | 98  |
| 10.2 Kortlægning af opsøgende aktiviteter                                      | 99  |
| 10.3 Er de økonomiske rammer passende  | 105 |
| 10.3.1 Økonomiske rammer til administration                                    | 105 |
| 10.3.2 Økonomiske rammer til opsøgende aktiviteter                             | 107 |
| 10.4 Behov for at gentænke rammer for administration og opsøgende arbejde      | 110 |

---

>

---

|  |     |
|--|-----|
| KAPITEL 11. INNOVATIONSMILJØERNES PRISSÆTNING                            | 111 |
| 11.1 Timepriser for udgifter til opsøgende aktiviteter og administration | 112 |
| 11.2 Timepriser for rådgivning af porteføljevirksomheder                 | 113 |
| BILAG 1. OVERSIGT OVER ANVENDTE KILDER                                   | 115 |
| 1.1 Styrelsen for Forskning og Innovations FastFlow database             | 115 |
| 1.2 Interview  | 116 |
| 1.3 Spørgeskemaundersøgelser   | 119 |
| BILAG 2. SPØRGESKEMAER   | 120 |
| 1.1 Survey til innovationsmiljøerne                                      | 120 |
| 1.2 Survey til porteføljevirksomhederne                                  | 125 |
| PUBLIKATIONSLISTE  | 134 |

Oxford Research har evalueret innovationsmiljøprogrammet for Styrelsen for Forskning og Innovation. De overordnede konklusioner i evalueringen er, at

- Innovationsmiljøerne efterlever programmets overordnede rationale, der foreskriver, at de skal have fokus på høj risikovillighed, videntunge investeringer og attraktive vilkår for innovative iværksættere. Mange virksomheder ville ikke være startet uden innovationsmiljøerne, og mange stiftere har en forskningsmæssig baggrund, hvilket særligt gør sig gældende blandt virksomheder hos NOVI Innovation og Østjysk Innovation.
- DTU Symbion Innovation er det innovationsmiljø, der i perioden 2007-2010 klarer sig bedst målt på evnen til at tiltrække privat kapital og forrente investeringerne. Herefter følger Syddansk Teknologisk Innovation og dernæst Østjysk Innovation.
- De mindre innovationsmiljøer, Innovation MidtVest, CAT Innovation og NOVI Innovation, klarer sig derimod bedst målt på porteføljevirkshedernes tilfredshed med de tilbudte vilkår. Det gælder både prisen på rådgivning og finansiering samt anvendeligheden af de tilbudte ydelser.
- Kompetencer i innovationsmiljøerne er høje. Den konklusion fremkommer både, hvis man betragter de formelle kompetencer i bestyrelsen, direktionen og blandt medarbejderne, og hvis man spørger porteføljevirkshederne om deres generelle tilfredshed med innovationsmiljøerne.
- Innovationsmiljøerne har et omfattende samarbejde med videninstitutioner, særligt universiteterne. Innovation MidtVest skiller sig dog ud ved hverken direkte eller indirekte at have et universitet i ejerkredsen og ved at have mindre samarbejde med universiteterne.
- Innovationsmiljøerne bruger betydelige ressourcer på at opbygge netværk til private kapitalkilder. Innovationsmiljøerne har de seneste år brugt flere ressourcer på at tiltrække private investorer. DTU Symbion Innovation er det eneste innovationsmiljø, der aktuelt er knyttet op på en stor privat venturefond. Venturefonde, der arbejdede tæt sammen med Syddansk Teknologisk Innovation, NOVI Innovation og Østjysk Innovation, har ikke kunnet rejse nye midler til investeringer, hvorfor disse innovationsmiljøer har mistet deres tætteste syndikeringspartnere.
- Der er ikke udsigt til, at innovationsmiljøprogrammet bliver økonomisk selv bærende. Da innovationsmiljøprogrammet blev startet, var det ambitionen, at det skulle blive selv bærende over en årrække. Til trods for at der generelt er sket en professionalisering af det danske venturemarked de seneste år, hvilket har ført til stigende afkast, er de fleste i og omkring innovationsmiljøerne enige om, at det er særdeles vanskeligt at opnå et tilfredsstillende privatøkonomisk afkast på investeringer i de helt tidlige faser. Samtidigt peger andre analyser dog på, at investeringerne, til trods for det lave privatøkonomiske afkast, giver et højt samfundsøkonomisk afkast.

## 1.1 MARKANTE FORSKELLE I INNOVATIONSMILJØERNES ØKONOMISKE PRÆSTATIONER

Styrelsen for Forskning og Innovation måler innovationsmiljøernes præstationer på, hvor meget privat kapital de formår at tiltrække, og hvor stort tilbageløb de genererer på de statslige investeringer. Disse parametre anvendes også her til at sammenligne innovationsmiljøernes præstationer.

Samlet er DTU Symbion Innovation det innovationsmiljø, der klarer sig bedst i perioden 2007-2010.

Med et gennemsnit på omkring ni kroner i tiltrukket privat kapital per investeret statslig krone er DTU Symbion Innovation klart det innovationsmiljø, der formår at tiltrække mest privat kapital til deres porteføljevirkshedernes. Det hænger sammen med, at SEED Capital Management, som DTU Symbion Innovation arbejder tæt sammen med, flere gange har formået at rejse en privat fond, der investerer sammen med innovationsmiljøet.

DTU Symbion Innovation er også det innovationsmiljø, der i perioden 2007-2010 formår at generere det største tilbageløb per investeret statslig krone. Bortset fra et enkelt år er forskellen i tilbageløb mellem DTU Symbion Innovation og de øvrige innovationsmiljøer dog ikke så udtalt som for tiltrukket privat kapital. DTU Symbion Innovation er også det innovationsmiljø, der har det største dealflow at vælge mellem. De får flest henvendelser og udfører flest forundersøgelser.

Syddansk Teknologisk Innovation er det innovationsmiljø, der klarer sig næstbedst målt på tiltrukket privat kapital og forrentning af statens penge. De formår i gennemsnit at tiltrække næsten fem kroner i privat kapital per investeret statslig krone til deres porteføljevirkshedernes og har i tre ud af fire år et relativt højt tilbageløb til staten. Mønsteret adskiller sig fra DTU Symbion Innovation, der et år har opnået et ekstraordinært stort tilbageløb og lidt mindre de øvrige år.

Derefter følger Østjysk Innovation, der ligesom Syddansk Teknologisk Innovation tiltrækker omkring fem kroner i privat kapital per investeret statslig krone, men har et lavere tilbageløb til staten per investeret statslig krone. Nummer fire er Innovation MidtVest, der er gode til at generere tilbageløb til staten, men ikke tiltrækker så meget privat kapital til porteføljevirkshedernes.<sup>1</sup> Sidst blandt innovationsmiljøerne ligger NOVI Innovation og CAT Innovation.

Da der er betydelige årlige udsving, har den valgte periode indflydelse på resultaterne. Hvis perioden havde været udvidet til at omfatte 2006 og/eller 2005, ville Østjysk Innovation, CAT Innovation og NOVI Innovation have klaret sig bedre.

Da innovationsmiljøprogrammet blev startet, var det ambitionen, at det skulle blive selv bærende over en årrække. Tilbageløbet på de statslige investeringer ligger i gennemsnit for innovationsmiljøerne fra 2007-2010 på 10-35 %. Til trods for at der generelt er sket en professionalisering af det danske venturemarked de seneste år, hvilket har ført til stigende afkast,<sup>2</sup> er de fleste i og omkring innova-

<sup>1</sup> De investerer også generelt i virksomheder, der ikke behøver store mængder privat kapital.

<sup>2</sup> Se Udvalget om Risikovillig Kapitals rapport "Udvalget om risikovillig kapital", kap. 3.



tionsmiljøerne enige om, at det er overordentligt svært at opnå et tilfredsstillende afkast på investeringer i de helt tidlige faser, som innovationsmiljøerne har fokus på. Det gælder ikke kun i Danmark, men i hele Europa og USA.<sup>3</sup> Til trods for det lave privatøkonomiske afkast af investeringer er der analyser, der viser, at ventureinvesteringer i de tidlige stadier har et højt samfundsøkonomisk afkast.<sup>4</sup>

Baseret på værdifastsættelsen af den nuværende portefølje regner kun DTU Symbion Innovation dog med, at de statslige investeringer, de foretager, vil blive selv bærende i fremtiden. Det vil sige, at de for hver statslig krone, de investerer, vil kunne generere et tilbageløb på en krone. Der vil dog fortsat være udækkede udgifter til opsøgende arbejde, porteføljepleje og forundersøgelser.

## 1.2 RISIKOVILLIGE INVESTERINGER I VIDENTUNGE VIRKSOMHEDER

Innovationsmiljøerne er generelt risikovillige og deres investeringer risikofylde.

Der er kun omkring en femtedel af porteføljevirksohederne, der vurderer, at de kunne være startet op i samme skala uden innovationsmiljøerne. For langt de flestes vedkommende dog først på et senere tidspunkt. Kun omkring fem procent af virksomhederne vurderer, at de ville være startet op i samme skala og på samme tidspunkt.

DTU Symbion Innovation er det innovationsmiljø, hvor den mindste gruppe vurderer, at innovationsmiljøet har været afgørende for, at de overhovedet er kommet i gang (27 %). For de flestes vedkommende ville det dog først være sket senere og/eller i mindre omfang. Kun seks procent vurderer, at de kunne være startet op i tilsvarende omfang og på tilsvarende tidspunkt uden innovationsmiljøet.

Endvidere er videnintensiteten i virksomhedsporteføljerne generelt høj. Således har en stor andel af stifterne af virksomhederne en lang videregående uddannelse og/eller ph.d.-grad og forskningserfaring. Der er ikke stor forskel på stifternes uddannelsesmæssige baggrund på tværs af innovationsmiljøerne. Virksomhederne fra Innovation MidtVest skiller sig dog ud ved, at klart færrest har en ph.d. Derimod har mange en mellemlang videregående uddannelse. Dette skyldes bl.a., at innovationsmiljøet har fokus på de mere forretningsbaserede iværksættere inden for fremstillingsindustri og lignende, hvor de ansatte typisk ikke har så lang en uddannelse som i de mere klassiske venturestøttede brancher. Det er ikke noget nyt, at Innovation MidtVest har et lidt anderledes fokus end de øvrige innovationsmiljøer.

Østjysk Innovation og NOVI Innovation skiller sig ud ved at have flest stiftere med forskningsmæssig baggrund. Særligt har de flest med en offentlig forskningsbaggrund. Det stemmer fint overens med, at Østjysk Innovation og NOVI Innovation

<sup>3</sup> Se fx afrapporteringen fra Udvalget om Risikovillig Kapital, kap. 3. Forrentningen i resten af Europa og særligt USA har dog været bedre end i Danmark.

<sup>4</sup> En analyse fra Deutsche Bank viser, at én venturekrone investeret i de tidlige stadier giver en vækst i BNP på ti kr. Se "Venture capital adds economic spice", Deutsche Bank Research, 2010.



er de innovationsmiljøer, der i interviewene har lagt størst vægt på at prioritere de videntunge iværksættere fra universiteterne. Det er innovationsmiljøernes kerneopgave at hjælpe forskere og videnbaserede iværksættere med at starte egen virksomhed.

## 1.3 HØJE FORMELLE KOMPETENCER OG TILFREDSE VIRKSOMHEDER

Innovationsmiljøerne bistår gennem sparring og rådgivning porteføljevirksohederne med at realisere deres forretningsidéer. Derfor er det afgørende, at medarbejderne er kompetente. Men det er svært at definere præcis, hvilke kompetencer der er nødvendige for at være en god investment manager.

En gennemgang af CV'er for bestyrelse og ansatte i innovationsmiljøerne viser, at bestyrelserne og de ansatte i innovationsmiljøerne har høje formelle kompetencer. Bestyrelserne indeholder bl.a. et bredt udsnit af personer med mange års erhvervs erfaring og lang erfaring fra ledende poster i store danske erhvervs virksomheder, typisk som bestyrelsesformænd, administrerende direktører, koncernchefer eller afdelingsdirektører. Hertil kommer bl.a. personer fra universiteterne med tekniske kompetencer.

Blandt medarbejderne er der flere, der enten selv har startet og drevet virksomhed med succes eller har siddet i ledende stillinger i større danske virksomheder som afdelingschef, udviklingsdirektør, økonomidirektør eller administrerende direktør. Der er også en række medarbejdere med stærke tekniske kompetencer.

De store innovationsmiljøer med DTU Symbion Innovation i spidsen har medarbejdere, der er specialiserede inden for deres fokusområder, mens NOVI Innovation og Innovation MidtVest, der er blandt de små innovationsmiljøer, ikke på samme måde har medarbejdere, der er specialiserede inden for udvalgte teknologier. Deres medarbejdere er i højere grad generalister.

Kompetencer kan imidlertid være svære at måle i investeringsbranchen, og derfor er virksomhederne også blevet spurgt, om innovationsmiljøernes rådgivning har haft betydning for virksomhedens udvikling. Selvom iværksættere er kendt for at tilskrive en stor del af en virksomheds succes til dem selv, er langt de fleste positive over for innovationsmiljøernes betydning.

Innovation MidtVests porteføljevirksoheder er de mest positive. Her vurderer 57 % af porteføljevirksohederne, at rådgivningen fra innovationsmiljøet har haft enten afgørende eller stor betydning for virksomheden. Også en stor del af NOVI Innovations virksomheder (46 %) vurderer, at rådgivningen fra innovationsmiljøet har haft afgørende eller stor betydning for virksomheden.

Også på flere andre spørgsmål om rådgivning fra innovationsmiljøet vurderes Innovation MidtVest og NOVI Innovation meget positivt, mens Syddansk Teknologisk Innovation får den mindst positive vurdering. Det gælder særligt vurderingen af, om Syddansk Teknologisk Innovations kompetencer matcher



virksomhedernes behov, og hvor stor betydning rådgivningen har haft for virksomhedens udvikling.

CAT Innovation vurderes at tilbyde den mest attraktive pris for rådgivning og den næstbedste pris på finansiering. Samlet vurderes CAT Innovation således også særdeles positivt af deres porteføljevirkksomheder.

Resultaterne er interessante i forhold til en diskussion af kritisk masse i innovationsmiljøerne. Der er generelt enighed om, at det er afgørende at have kritisk masse i management teamet. Men der er ikke enighed om, hvor stort et innovationsmiljø skal være for at have kritisk masse. Det er generelt de store innovationsmiljøer, der har den bedste performance, men det skyldes i nogen grad, at midlerne til innovationsmiljøerne fordeles efter, hvor godt de klarer sig.

Den positive vurdering af Innovation MidtVest, NOVI Innovation og CAT Innovation viser, at små management team ifølge virksomhedernes vurdering godt kan være kompetente og have stor indflydelse på udviklingen i virksomhederne.

#### 1.4 BETYDELIGT SAMARBEJDE MED VIDENINSTITUTIONER

Innovationsmiljøerne har generelt tætte og gode samarbejdsforbindelser til videninstitutionerne, og de arbejder kontinuerligt på at udvide og forbedre deres samarbejde med og netværk inden for de relevante videncenter og -institutioner. Givet at fem af de seks innovationsmiljøer direkte eller indirekte har et eller flere universiteter i ejerkredsen, og at universitetssamarbejde er blandt deres primære formål, må det også forventes, at de har et betragteligt samarbejde med universiteterne.

Således er det også svært at pege på et eller flere innovationsmiljøer, der er lykkedes bedre end andre med at skabe samarbejde med videninstitutionerne. Et enkelt af innovationsmiljøerne – Innovation MidtVest – skiller sig dog lidt ud ved at have færre samarbejdsflader med universiteterne.

#### 1.5 SAMARBEJDE MED KAPITALKILDER

Alle innovationsmiljøerne lægger også betydelige kræfter i at opbygge relationer til private kapitalkilder. DTU Symbion Innovation har en særposition på kapitalområdet, fordi innovationsmiljøet drives i tæt samarbejde med SEED Capital Management, der forvalter en række private fonde, herunder en ny fond med omkring 500 mio. kr. til nye investeringer. Der er ingen af de øvrige innovationsmiljøer, der er lykkedes med at opbygge en model, der giver tilsvarende tætte forbindelser til så store mængder supplerende privat kapital.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Staten var for nogle år siden via Vækstfonden med til at etablere den såkaldte "Iværksætterfond Østdanmark" med en startkapital på ca. 350 mio. kr., som Seed Capital administrerer. Knap halvdelen kom fra Økonomi- og Erhvervsministeriet og Vækstfonden. I 2006 blev der afsat 75 mio. kr. statslige midler til etablering af en Iværksætterfond i Vestdanmark. Fonden skulle ligeledes have tilført 75 mio. kr. fra Vækstfonden og midler fra private investorer. Bl.a. som en følge af finanskrisen og dårlige afkast i eksisterende venturefonde lykkedes det ikke at rejse den private finansiering.



Det har været svært for innovationsmiljøerne at udbygge samarbejdet med private investorer de seneste år, fordi en række vigtige aktører har forladt markedet. Det gælder både venturefonde, business angels og corporate investorer. Derved er vilkårene for at samarbejde tæt med private investorer blevet vanskeligere. Det har særligt ramt Syddansk Teknologisk Innovation, NOVI Innovation og Østjysk Innovation, fordi de fonde, som de arbejdede tæt sammen med, ikke længere foretager investeringer.

Samtidig er det dog Oxford Researchs vurdering, at innovationsmiljøerne bruger flere ressourcer og tænker mere strategisk over, hvordan de kan tiltrække private investorer. Det har også bevirket, at der er kommet en række nye aktører til blandt de kapitalkilder, innovationsmiljøerne samarbejder med.

Oxford Research has conducted an evaluation of the Danish Innovation Incubator Programme on behalf of the Ministry of Science, Innovation and Higher Education.

The evaluation has three overall objectives:

- To map and benchmark the innovation incubators' economic performance and competencies
- To examine the operators' alignment with the overall rationale for the innovation incubator scheme, which is to provide favourable investment conditions for high-risk, innovative knowledge-intensive start-ups
- To examine the need for adjustments in the current organisation and funding model of the innovation incubator programme

This evaluation focuses on the period 2007–2010.

## 2.1 ABOUT THE DANISH INNOVATION INCUBATOR SCHEME

The Danish Innovation Incubator Programme has existed since 1998 and currently consists of six regional incubators that provide professional advice and funding for innovative knowledge-intensive start-ups. In legal terms, the innovation incubators are private limited companies, approved as operators by the Danish Ministry of Science, Innovation and Higher Education, following European standards for public procurement.

The scheme is funded by the Ministry of Science, Innovation and Higher Education, and the total funding reserved for the scheme is DKK 214 million in 2012 (approximately 29 million euros).

The innovation incubators operate at the very early stage of the investment chain, where venture capitalists and other private investors are reluctant to engage. The innovation incubators assist start-ups in three successive stages:

- **Due diligence.** A preliminary analysis and evaluation of the technological perspectives and commercial potential of the project. Up to DKK 80,000 on average per company can be allocated for due diligence.
- **Primary project financing.** Pre-seed funding for the initial capital injection and early-stage development activities of the start-up. The incubator can invest a maximum of DKK 3.5 million in the form of loans and/or equity on behalf of the government, provided that a supplementary private investment is raised that equals 18% or more of the total primary investment.
- **Secondary project financing.** Seed funding for further development activities. On behalf of the government, the incubator can invest a maximum of DKK 2.5 million in the form of loans or equity, provided that a supple-

mentary private investment is raised equalling 60% or more of the total secondary investment.

The six innovation incubators are as follows:

- **DTU Symbion Innovation** located in Lyngby on the outskirts of Copenhagen.
- **Syddansk Teknologisk Innovation** headquartered in Odense.
- **Østjysk Innovation** located in Aarhus.
- **Innovation MidtVest** located in Herning.
- **NOVI Innovation** located in Aalborg.
- **CAT Innovation** located in Roskilde.

## 2.2 SIGNIFICANT DIFFERENCE IN THE ECONOMIC PERFORMANCE OF THE INNOVATION INCUBATORS

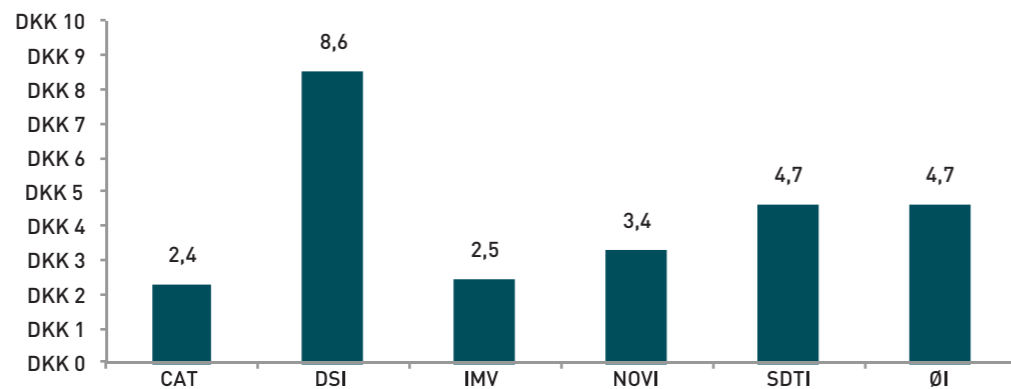
The Ministry of Science, Innovation and Higher Education measures the economic performance of the innovation incubators by their ability to attract private capital and to generate returns on investment to the Danish state.

The economic performance of the individual innovation incubators from 2007 to 2010 differs significantly. DTU Symbion Innovation is the best performing innovation incubator. It is by far the incubator that attracts the most private capital to its portfolio companies. For every Danish krone of public funding invested, they attract almost nine Danish kroner in private capital. This is due, among other things, to their close collaboration with SEED Capital Management, which has an established history of success in raising private venture funds to be invested in syndication with the innovation incubator. The managing partner of Seed Capital Management is also the CEO of DTU Symbion Innovation.

Measured as a ratio of private capital to public funding, Syddansk Teknologisk Innovation and Østjysk Innovation attract the second highest volume of private capital, followed by NOVI Innovation, Innovation MidtVest, and CAT Innovation.



Figure 2.2: Ratio of private capital attracted to public funding invested, by portfolio



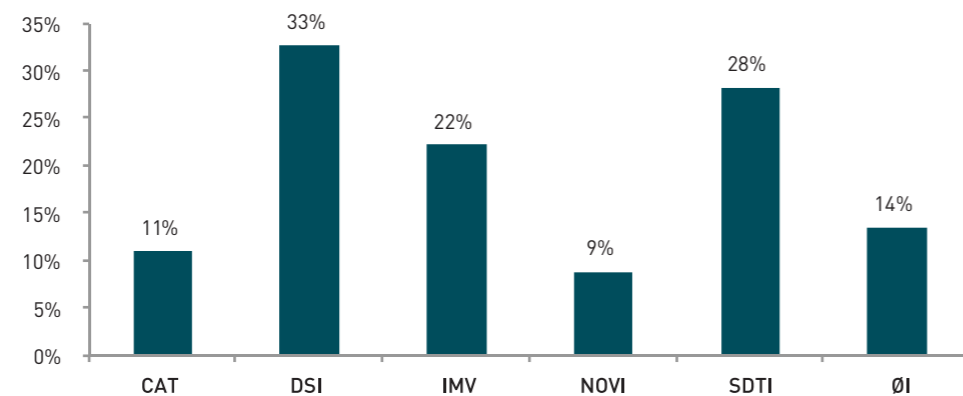
Source: Oxford Research A/S 2011, based on the Danish Agency for Science, Technology and Innovation's Fastflow

Note: The figure illustrates the volume of private capital attracted (by the total portfolio) compared to the public financing the incubators have invested in 2007–2010.

DTU Symbion Innovation is also the innovation incubator that generates the greatest return on investment, compared to the amount of public financing invested. DTU Symbion Innovation generates a return of 33% on the funding they invest on behalf of the state. However, apart from one year when a company linked to DTU Symbion Innovation was exited for a significant amount, the return on investment for DTU Symbion Innovation is in line with the other innovation incubators.

Syddansk Teknologisk Innovation and Innovation MidtVest have the second and third highest returns on investment, 28% and 22%, respectively. They are followed by Østjysk Innovation, CAT Innovation, and NOVI Innovation.

Figure 2.3 : Return on public investment



Source: Oxford Research A/S 2011, based on the Danish Agency for Science, Technology and Innovation's Fastflow

Note: The figure illustrates the return on investment the total portfolio has generated compared to the amount of public money invested in 2007–2010.

When the innovation incubator scheme was started, it was the ambition that the incubators would develop into revolving funds. That is, that the programme would be self-financing, using successful investments to finance future investment. However, as can be seen from the figures above, this is still far from the reality.

Despite the professionalisation of the Danish venture market in recent years, most of the experts consulted for the evaluation agree that it is extremely difficult to achieve a satisfactory return on investment in very early stages. This is the case not only in Denmark but also throughout Europe and the United States.<sup>6</sup> Despite the low private return on investment, other analysis has shown that venture capital investment in the early stages has a high socioeconomic return.<sup>7</sup>

### 2.3 HIGH-RISK INVESTMENTS IN INNOVATIVE, KNOWLEDGE-INTENSIVE START-UPS

The focus of the innovation incubator scheme is on high-risk investments in knowledge-intensive and innovative firms that often stem from public or private research. The evaluation illustrates a general willingness to take risks among innovation incubators and that most firms would not have been founded as early or at the same scale without the innovation incubators.

Around 20% of the start-ups estimate that they could have started at the same scale without the innovation incubators. The majority would only have been able to start at a later stage, however, and only one in twenty estimate that they could have started as early or at the same scale without the innovation incubators.

The portfolio companies linked to the incubators are knowledge-intensive. A majority of the founders have attained higher levels of education and/or a Ph.D. and have extensive backgrounds in research. NOVI Innovation and Østjysk Innovation have the highest share of founders with a background in research (64% and 56%, respectively). These same two innovation incubators are also the ones with the most emphasis on investing in ideas from knowledge institutions. Assisting researchers and knowledge-based entrepreneurs is defined as one of the key objectives of the innovation incubator scheme.

Innovation MidtVest has the lowest share of founders with higher education and the least with a background in research. They focus more on business-based ideas than on research-based ideas, and their investment focus is broader than the classical venture industries.

### 2.4 STRONG FORMAL COMPETENCIES AND SATISFIED COMPANIES

Innovation incubators provide advice to entrepreneurs and assist them in realising their potential. It is therefore crucial that the boards and management teams of the innovation incubators are competent.

<sup>6</sup> See, for example, the analysis conducted by the Working Party on the Danish Risk Capital Market, ch. 3.  
<sup>7</sup> Venture capital adds economic spice". Deutsche Bank Research, 2010.



A review of the competencies of the board members and the investment managers of the innovation incubators demonstrates that they have strong formal competencies. The boards consist of a variety of people with extensive experience in leading positions in established Danish companies, where they typically have served as chairman of the board, CEO, or managing director. The boards also typically include representatives from universities with strong technical competencies.

Among the people in the management team, many have started their own business and/or have management experience from important positions in established companies. They are supplemented by people with a strong technical background.

The large innovation incubators include members in the management team that are specialised in the industries in which they invest. NOVI Innovation and Innovation MidtVest, among the smaller innovation incubators, are less specialised and instead have staff with a more generalist commercial and/or technical background.

The competencies needed to become a successful investment manager are difficult to define and measure. The start-up companies linked to each incubator have therefore been asked how they rate the competencies of the innovation incubators. In general, they rate the innovation incubators and their influence on the development of the company positively.

The portfolio companies of Innovation MidtVest are the most positive, with 57% of the companies stating that the advice received has been of great importance. The portfolio companies of NOVI Innovation are similarly very positive, with 46% stating that advice from the innovation incubator has been of great importance for the company

The findings challenge conventional thinking on management teams. Most of the stakeholders interviewed for the evaluation agree that it is important to build a critical mass of competencies in the management team and that large management teams therefore offer advantages compared to smaller teams. However, it is the two smallest management teams that achieved the highest rating by the portfolio companies on this parameter.

## 2.5 INTENSIVE COOPERATION WITH KNOWLEDGE INSTITUTIONS

One of the key tasks of the innovation incubators is to source ideas from universities and other knowledge institutions, thus contributing to the utilisation of research through the creation of new businesses.

The innovation incubators have close connections to and good working relations with knowledge institutions. Further, they work on a continual basis to maintain and improve their network within relevant knowledge institutions. Given that five of the six innovation incubators indirectly or directly have a university among their owners, a considerable level of cooperation should be expected.



It is difficult to point to one or more of the innovation incubators as having succeeded better than others in building a network and cooperation with knowledge institutions. However, Innovation MidtVest stands out because they are less focused on research-based businesses and therefore have less cooperation with knowledge institutions. They do not have a knowledge institution among their owners, and they do not invest in early-stage start-ups that stem from university research.

## 2.6 COOPERATION WITH PROVIDERS OF FINANCE

Each innovation incubator in the study devotes substantial resources to establishing strong relationships with private providers of finance. DTU Symbion Innovation has a unique position because of its close collaboration with Seed Capital Management. Seed Capital Management, with DKK 1.5 billion under management, has approximately DKK 500 million available for new investments. The other innovation incubators in the study do not have the same type of collaborative relationships with a venture capital fund of similar size.

Over the past years, the remaining innovation incubators have struggled to improve their network of private capital providers. Many investors and funds have left the market primarily due to a poor return on investment and the financial crisis. This has made it more difficult to raise private financing needed to match secondary project funding and has limited opportunities for further financing rounds. This has been most acute for Syddansk Teknologisk Innovation, NOVI Innovation, and Østjysk Innovation, which have suffered the most since their primary partner funds no longer make new investments.

To continue in spite of the changing financing climate, Oxford Research has found that the innovation incubators have started to leverage more resources and think in an increasingly strategic manner about how they can attract private investors – both in general and in relation to specific investments. Due to this, they have managed to attract new investors to portfolio companies. All together, however, it has still become more difficult for the innovation incubators to raise the necessary private capital for the portfolio companies.

Oxford Research er blevet udvalgt af Styrelsen for Forskning og Innovation (herefter omtalt som styrelsen) til at evaluere innovationsmiljøprogrammet.

Evalueringen har tre overordnede formål:

- Kortlægge og benchmarke innovationsmiljøernes kompetencer og performance.
- Belyse operatørernes efterlevelse af det overordnede rationale for innovationsmiljøprogrammet om høj risikovillighed, videntunge investeringer og attraktive vilkår for innovative iværksættere.
- Belyse om der er behov for tilpasninger i innovationsmiljøprogrammets nuværende organisering og finansieringsmodel.

Innovationsmiljøerne bliver i forvejen målt og vejret på flere måder. For at dokumentere og vurdere indsatsen under innovationsmiljøprogrammet udarbejdes der for styrelsen årligt et performanceregnskab for innovationsmiljøerne. Desuden gennemføres cirka hvert femte år en effektmåling af innovationsmiljøprogrammets samfundsøkonomiske output.

I denne evaluering fokuseres i stedet på at sammenligne innovationsmiljøernes aktiviteter og resultater. Desuden ser evalueringen på de forhold, der kan være med til at forklare forskellene mellem innovationsmiljøernes resultater. For at skabe gode resultater skal et innovationsmiljø have:

Adgang til en konstant strøm af gode forretningsidéer (dealflow). Det skal innovationsmiljøerne bl.a. sikre via netværk i iværksættermiljøer og stærke bånd til videnmiljøer, særligt universiteterne.

Et dygtigt management team<sup>8</sup> der evner at udvælge og udvikle de rette forretningsidéer. Udvalget af de rette idéer skal sikres via dygtige medarbejdere, en kompetent bestyrelse og et stærkt netværk omkring innovationsmiljøerne, der kan bidrage til at vurdere kommercielle og markedsmæssige risici.

Adgang til yderligere kapital, hvilket skal sikres via opbygning af egne fonde eller tæt samarbejde med andre fonde, business angels og etablerede virksomheder og lignende.

Derfor er fokus i evalueringen på innovationsmiljøernes opsøgende aktiviteter og samarbejde med universiteter, innovationsmiljøernes kompetencer og organisering samt innovationsmiljøernes samarbejde med eksterne kapitalkilder.

Endvidere skal evalueringen bidrage til styrelsens tilsyn med innovationsmiljøerne via en kortlægning og sammenligning af de udgifter til administration og opsøgende aktiviteter, som innovationsmiljøerne fakturerer styrelsen.

<sup>8</sup> Begrebet management team bruges om det hold af personer, der er involveret i at forberede og foretage investeringer i innovationsmiljøet. Det henviser derved ikke kun til ledelsen i innovationsmiljøet, men også fx investment managere, økonomichefer, jurister og analytikere.

### 3.1 OM INNOVATIONSMILJØPROGRAMMET

Innovationsmiljøprogrammet blev oprettet i 1998 og hører under Ministeriet for Forskning, Innovation og Videregående Uddannelser. Det overordnede formål med innovationsmiljøerne er at fremme kommercialiseringen af ny viden, opfindelser og forskningsresultater ved at understøtte innovative iværksættere med at modne risikobetonede, videnbaserede kommercialiseringsidéer til et niveau, hvor det bliver lettere at få private investorer til at investere. Mere konkret indbefatter dette, at innovationsmiljøerne:

- Opsøger og screener risikobetonede videnbaserede kommercialiseringsidéer.
- Rådgiver og sparrer med iværksættere omkring modning af forretningsidéer.
- Investerer i de idéer, der vurderes som lovende.
- Hjælper iværksætteren med at få skabt kontakt til og indgået aftaler med relevante private investorer, så den fornødne kapital tiltrækkes.
- Sikrer adgang til de rette faciliteter for de videnbaserede iværksættere, som innovationsmiljøerne involverer sig i.

#### Der findes for nærværende seks godkendte innovationsmiljøer:

- **CAT Innovation (Roskilde) (CAT)**. CAT Innovation investerer i videntunge projekter i den tidlige fase, ofte højteknologiske og typisk i patenterbare forretningsidéer. Investeringerne fordeler sig bredt med fokus på: IT og kommunikation (IKT), Life Science-teknologier, Industriel Innovation, Cleantech og oplevelsesteknologi. I 2009 og 2010 fik CAT Innovation henholdsvis 17 og 15 % af den samlede finanslovsbevilling.
- **DTU Symbion Innovation (Kgs. Lyngby) (DSI)**. DTU Symbion Innovation investerer i innovative, højteknologiske vækstvirksomheder, som er på forkant med den teknologiske og markedsmæssige udvikling. DTU Symbion Innovation investerer i virksomheder i pre-seed og seedfasen inden for Life Science, Cleantech og IKT. I 2009 og 2010 fik DTU Symbion Innovation henholdsvis 32 og 28 % af den samlede finanslovsbevilling.
- **Innovation MidtVest (Herning) (IMV)**. Innovation MidtVest beskæftiger sig med innovative teknologier og koncepter fra potentielle private iværksættere samt spin-offs fra mindre virksomheder, der kan markedsføres internationalt med højt værdi- og vækstpotentiale inden for to til fem år. Innovation MidtVest sætter særligt fokus på forretningsbaserede forretningsidéer inden for sundhed, miljø og energi. I 2009 og 2010 fik Innovation MidtVest begge år otte procent af den samlede finanslovsbevilling.
- **NOVI Innovation (Aalborg) (NOVI)**. NOVI Innovation fokuserer primært på højteknologiske idéer og projekter med udgangspunkt i områderne IKT og

Life Science. I 2009 og 2010 fik NOVI Innovation henholdsvis 14 og 13 % af den samlede finanslovsbevilling.

- **Syddansk Teknologisk Innovation** (Odense/Sønderborg/Taastrup) (SDTI). Syddansk Teknologisk Innovation investerer i innovative danske forretningsidéer med et internationalt perspektiv og potentiale, der befinder sig i opstartsfasen. Syddansk Teknologisk Innovation investerer inden for: Life Science-teknologier (især medico), miljø- og energiteknologier, IKT og software, robotteknologi og industriel automatisering, produktionsteknologi, materialeteknologi og mekatronik. I 2009 og 2010 fik Syddansk Teknologisk Innovation henholdsvis 13 og 18 % af den samlede finanslovsbevilling.
- **Østjysk Innovation** (Aarhus) (ØI). Østjysk Innovation investerer bredt i nye videntunge virksomheder, der enten har potentiale til at blive nye vækstvirksomheder eller har et profitabelt teknologisalg eller trade sale som perspektiv. Størsteparten af investeringerne ligger inden for: IKT, bioteknologi, lægemidler, medikoteknik samt energi og miljø. I 2009 og 2010 fik Østjysk Innovation henholdsvis 16 og 18 % af den samlede finanslovsbevilling.

I forlængelse af seneste udbud af innovationsmiljøprogrammet skete der 1. januar 2009 en række omstruktureringer, idet:

- Syddansk Teknologisk Innovation (SDTI) blev etableret ved sammenlægningen af to tidligere innovationsmiljøer, Syddansk Innovation og Teknologisk Innovation.
- DTU Symbion Innovation (DSI) blev etableret ved sammenlægning af det tidligere DTU innovation og dele af det tidligere innovationsmiljø CAT-Symbion Innovation.
- En del af aktiviteterne fra CAT-Symbion Innovation blev videreført af CAT Innovation (CAT).

I benchmarkingen er innovationsmiljøernes aktiviteter og resultater fordelt på de respektive innovationsmiljøer efter den nuværende struktur. For Syddansk Teknologisk Innovation er aktiviteterne i Syddansk Innovation og Teknologisk Innovation lagt sammen, og for DTU Symbion Innovation er de aktiviteter, der kan henføres til DTU Innovation og Symbion Innovation, lagt sammen.

Innovationsmiljøerne arbejder på det meget tidlige stadie af kommercialiseringsprocessen, hvor der er stor teknologisk og markedsmæssig usikkerhed, og hvor private investorer derfor ofte ikke tør investere eller vil kræve meget høje risikopræmier.

Innovationsmiljøerne modtager en statslig bevilling, der giver mulighed for at tilbyde de vidensbaserede, innovative iværksættere rådgivning og risikovillig kapital, så deres idéer kan modnes til et niveau, hvor det bliver lettere at tiltrække private investorer.

På finansloven for 2012 er der afsat 214,1 mio. kr. til innovationsmiljøprogrammet. I 2013 er beløbet på nuværende tidspunkt budgetteret til at falde til 119,5 mio. kr., jf. tabel 3.1.

**Tabel 3.1: Midler på finansloven til innovationsmiljøprogrammet**

| FL07<br>MIO. KR. | FL08<br>MIO. KR. | FL09<br>MIO. KR. | FL10<br>MIO. KR. | FL11<br>MIO. KR. | FL12<br>MIO. KR. | B013<br>MIO. KR. |
|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| 127,4            | 119,9            | 140,3            | 210,0            | 215,9            | 214,1            | 119,5            |

Kilde: Finansloven 2007-2012

I tillæg til bevillingen fra finansloven kommer et variabelt årligt beløb afhængigt af afkastet på de tidligere foretagne investeringer af statslige midler under innovationsmiljøprogrammet.

Innovationsmiljøerne anvender langt størsteparten af deres bevillinger til at investere i nye virksomheder (også kaldet forprojekter). Et forprojekt er den innovative iværksætters arbejde med at bearbejde en ny service- og/eller produktidé frem mod kommercialisering. Innovationsmiljøet kan kun medfinansiere forprojekter med et højt teknologi- og/eller videnindhold. Medfinansieringen kan disponeres som lån, ansvarlige lån og kapitalindskud. Målet med et forprojekt er at udvikle en forretningsidé til et stadie, hvor private investorer kan tiltrækkes, og hvor projektet kan fortsætte på markedsvilkår.

Innovationsmiljøet kan investere kapital, på vegne af staten, i idéhaverens virksomhed. Den statslige medfinansiering i form af primær forprojektkapital kan maksimalt udgøre 3,5 mio. kr. pr. projekt i perioden 2010-2012. Tidligere var maksimum 1,5 mio. kr. Samtidig kan den statslige medfinansiering maksimalt udgøre 82 % af det primære forprojekts samlede finansiering. De resterende 18 % af finansieringen skal komme fra innovationsmiljøet selv samt andre private investorer.

Innovationsmiljøet kan efterfølgende investere yderligere statslig kapital i et projekt. Den statslige medfinansiering i form af sekundær forprojektkapital kan maksimalt udgøre 2,5 mio. kr. pr. forprojekt. Samtidig kan den statslige medfinansiering maksimalt udgøre 40 % af det sekundære forprojekts samlede finansiering, idet der stilles krav om egenfinansiering på 60 % fra private investorer.

### 3.2 RAPPORTENS STRUKTUR

Kapitel 4 er en sammenligning af innovationsmiljøernes aktiviteter og resultater i perioden 2007-2010. Kapitel 5 ser på, om innovationsmiljøerne har efterlevet ambitionen med programmet om, at fokus skal være på videntunge og innovative virksomheder for eksempel med udspring i offentlig eller privat forskning.

De næste kapitler fokuserer på nogle af de faktorer, der kan være med til at forklare forskellene på innovationsmiljøernes resultater. Kapitel 6 analyserer innovationsmiljøernes personale og kompetencer, kapitel 7 innovationsmiljøernes samspil med videninstitutioner og kapitel 8 innovationsmiljøernes samspil med kapitalkilder. Kapitel 9 fokuserer på innovationsmiljøernes risikovillighed, og om

de tilbyder attraktive vilkår i forhold til, hvad der i øvrigt kan opnås på det private marked og samtidig agerer forretningsmæssigt og økonomisk forsvarligt.

I de to sidste kapitler analyseres innovationsmiljøernes udgifter til opsøgende aktiviteter og administration samt deres prissætning af ydelser til porteføljevirkksomheder og styrelsen.

Innovationsmiljøerne investerer risikovillig kapital i innovative, videntunge virksomheder på egne og statens vegne. Samtidig med at innovationsmiljøerne skal være risikovillige og agere på det meget tidlige stadie af kommercialiseringsprocessen, hvor der er stor teknologisk og markedsmæssig usikkerhed, skal de forvalte statens penge forsvarligt. For at dokumentere og vurdere indsatsen under innovationsmiljøprogrammet samler styrelsen data for innovationsmiljøernes performance i en database kaldet FastFlow databasen. Data fra denne database benyttes til analysen i dette kapitel.

Formålet med kapitlet er at sammenligne innovationsmiljøernes gennemførte aktiviteter og de resultater, de har opnået i perioden 2007-2010. Innovationsmiljøernes aktiviteter og resultater benchmarkes ved at se på de indikatorer, der også indgår i performanceregnskabet:

### Aktiviteter:

- Antal igangsatte forundersøgelser (årligt og samlet over perioden 2007-2010)
- Antal igangsatte forprojekter (årligt og samlet over perioden 2007-2010)
- Andel af forundersøgelser der bliver til forprojekter (årligt og samlet over perioden 2007-2010)
- Investeret statslig forprojektkapital (årligt og samlet over perioden 2007-2010).

### Resultater:

- Tiltrukket privat kapital (årligt)
- Tiltrukket kapital pr. investeret statslig krone (samlet over fire-års perioden)
- Tiltrukket privatkapital pr. forprojekt (årligt og samlet over perioden 2007-2010)
- Tilbagebetaling pr. investeret statslig krone (samlet over fire-års perioden).

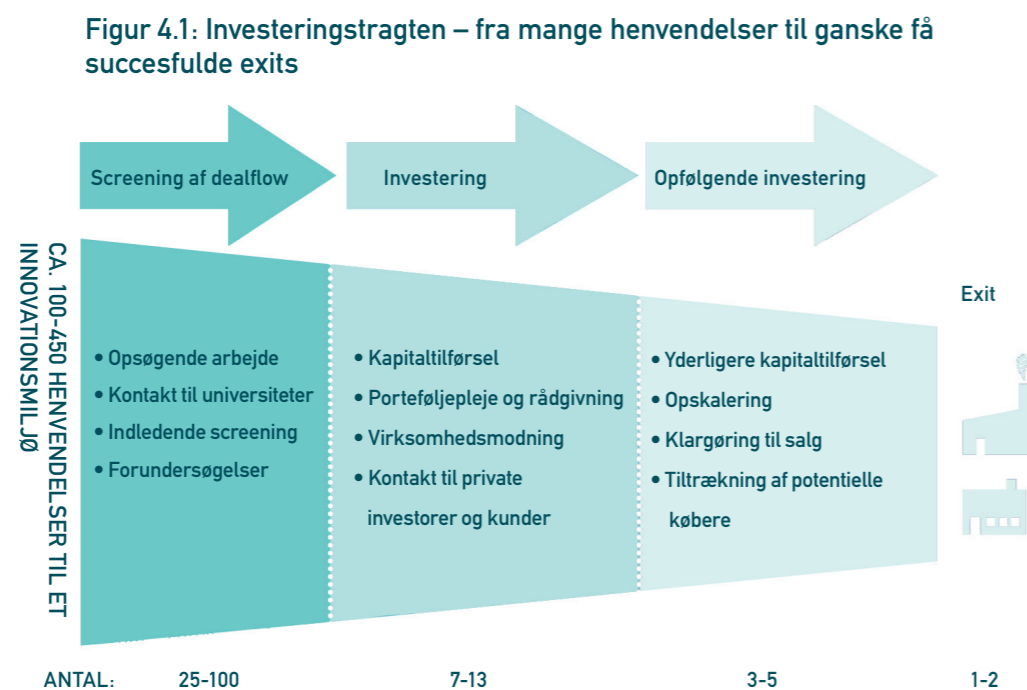
Selvom innovationsmiljøerne måles på alle de nævnte indikatorer, er det kun deres resultater (tiltrukket privat kapital og tilbageløb af statslige midler), som bruges, når midlerne fordeles mellem de enkelte innovationsmiljøer.

Som det fremgår af kapitlet, er der signifikant forskel på, hvordan innovationsmiljøerne klarer sig. DTU Symbion Innovation er generelt det innovationsmiljø, der klarer sig bedst. De har flest forretningsidéer at vælge mellem, når de skal lave deres investeringer, og de tiltrækker mest privat kapital og genererer det største tilbageløb til ministeriet på deres investeringer. Det ser derved ud til, at DTU Symbion Innovation har formået at skabe den stærkeste og bedst sammenhængende værdikæde fra idé til exit. Målt på tiltrækning af privat kapital og tilbageløb til staten følger derefter i nævnte rækkefølge Syddansk Teknologisk Innovation, Østjysk Innovation, Innovation MidtVest, NOVI Innovation og CAT Innovation.

## 4.1 UDVIKLINGSFORLØB

Innovationsmiljøer skal skabe en sammenhængende værdikæde, hvor de via kontakt til iværksætermiljøer, rådgivning, risikovillig kapital og et omfattende netværk til aktører med relevante kompetencer kan bidrage til at føre gode forretningsidéer fra de helt tidlige stadier til succesfulde virksomheder.

Innovationsmiljøerne har en betydelig frihed til selv at udfylde deres rolle, men der er også en række fællestræk ved den måde, innovationsmiljøerne arbejder på. Figur 4.1 er en generel illustration af, hvordan innovationsmiljøerne arbejder med de henvendelser, de modtager. Som det ses, er det få henvendelser til innovationsmiljøerne, der bliver til investeringer, og kun en lille del af investeringerne, der bliver til succesfulde exits.



Kilde: Oxford Research A/S 2011

Note: Tallene under figuren angiver, hvor mange forundersøgelser der i gennemsnit er foretaget årligt per innovationsmiljø de seneste fire år (25-100), hvor mange forundersøgelserne der bliver til nye investeringer (forprojekter), hvor mange af de nye investeringer der får opfølgende investeringer, og hvor mange der bliver succesfulde exits

**Tiltrækning og screening af dealflow.** Innovationsmiljøerne skal skaffe sig gang til et konstant flow af nye forretningsidéer. Her skal de blandt andet have et særligt fokus på at opbygge relationer til videninstitutioner og lave opsøgende arbejde på universiteterne. Som beskrevet ovenfor i figur 4.1 får innovationsmiljøerne op til 450 henvendelser om året, der skal screenes. For de mest lovende indledes der forundersøgelser, inden det besluttes, om innovationsmiljøerne skal investere i dem.

**Investering.** Ud fra en vurdering af de nye idéers forretningspotentiale og risiko besluttes det, hvilke ideer der skal investeres i. Det kræver, at innovationsmiljøet har

et management team, der kan vurdere, hvilke ideer der kan blive succesfulde. Det kræver også en kompetent bestyrelse, der kan tage stilling til management teamets indstillinger om, hvilke virksomheder der skal investeres i. Her skal innovationsmiljøet også have et netværk, der kan assistere dem med at undersøge idéerne og belyse de aspekter, som innovationsmiljøet ikke selv har kendskab til. Erfaringer fra innovationsmiljøerne viser, at 20-30 % af henvendelserne bliver genstand for en forundersøgelse, og 15-35 % af forundersøgelserne findes egnede til investering.

Når innovationsmiljøet har investeret i en virksomhed, fortsætter det med at rådgive og sparre med iværksætterne omkring teknologisk og forretningsmæssig udvikling af forretningsidéen. Her er det igen vigtigt, at innovationsmiljøet har kompetente folk i management teamet, samt et omfattende netværk de kan trække på til at supplere de kompetencer, de selv har.

**Opfølgende investering og exit.** Mange virksomheder vil, efter de har modtaget primær forprojektkapital fra innovationsmiljøet, have brug for yderligere kapital, og her skal mindst 60 % komme fra private investorer. Det er derfor vigtigt, at innovationsmiljøerne har tætte relationer til en række private kapitalkilder.

Efter en årrække skal innovationsmiljøerne helst sælge deres andel af virksomhederne, så der frigøres kapital, der kan investeres i andre forretningsidéer. Her er det vigtigt, at innovationsmiljøerne er med til at klargøre virksomhederne til exit og har kontakt til potentielle købere. Hvis ikke innovationsmiljøerne selv har kompetencerne, skal de have dem i deres netværk. En tommelfingerregel blandt venturefonde siger, at hver gang der investeres i 10 virksomheder, er det måske fem, der får opfølgende investeringer, og kun to der kan exit'es med stor fortjeneste. Jo tidligere i virksomhedernes udvikling der investeres, desto større er risikoen, og desto færre vil normalt blive succesfulde.

Når innovationsmiljøerne benchmarkes på deres resultater og aktiviteter, er det som nævnt en indikation af, i hvor høj grad de har været i stand til at opbygge en sammenhængende værdikæde, der kan bringe virksomhederne fra "idé til exit", og hvor godt de enkelte led i kæden fungerer.

## 4.2 FORUNDERSØGELSER

Innovationsmiljøerne foretager en meget selektiv screening af de modtagne henvendelser. Få henvendelser bliver til forundersøgelser, og endnu færre bliver til forprojekter.

Ikke alle innovationsmiljøerne registrerer systematisk antallet af modtagne henvendelser, men tabel 4.1 nedenfor illustrerer, hvor mange henvendelser fra potentielle iværksættere innovationsmiljøerne under samtalerne med Oxford Research har vurderet, at de får årligt. Antallet siger naturligvis kun noget om kvantitet og ikke kvalitet, men alt andet lige vil det være en fordel at få mange henvendelser, så der er mange muligheder for at finde gode forretningsidéer. DTU Symbion Innovation er med ca. 450 henvendelser om året det innovationsmiljø, der får flest henvendelser, mens NOVI Innovation med omkring 100 er det innovationsmiljø, der får færrest.

Tabel 4.1: Antal henvendelser fra potentielle iværksættere årligt (2010)

| INNOVATIONSMILJØ   | CAT     | DSI | IMV     | NOVI   | SDTI | ØI      |
|--------------------|---------|-----|---------|--------|------|---------|
| Antal henvendelser | 200-300 | 450 | 120-140 | 80-100 | 150  | 250-325 |

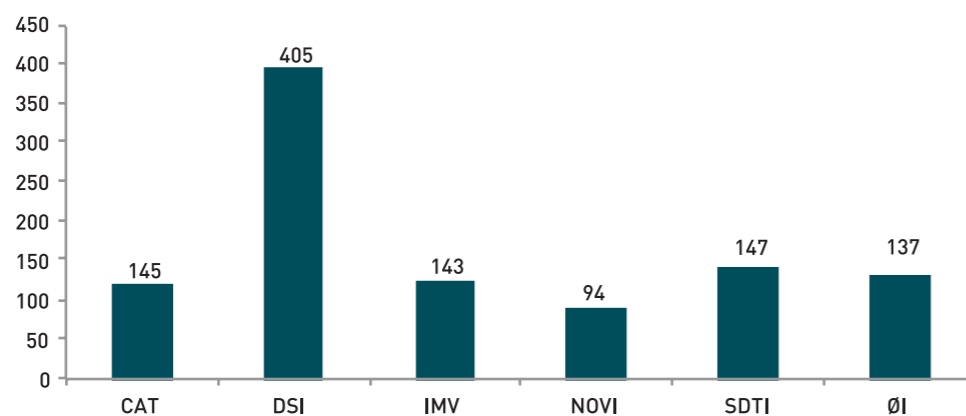
Kilde: Oxford Research A/S 2011 og Innovationsmiljøerne

Note: Tabellen bygger på innovationsmiljøernes egne vurderinger. Syddansk Teknologisk Innovation og Innovation MidtVest registrerer alle henvendelser, så her er opgørelsen ikke et estimat, men en præcis angivelse. For Syddansk Teknologisk Innovation dækker de 150 henvendelser, dem der realitetsbehandles. Derudover modtager de omkring 150 løse henvendelser, som ikke behandles videre.

Som nævnt foretager innovationsmiljøerne en første screening af henvendelser fra folk, der henvender sig med en forretningsidé, og indleder derefter en forundersøgelse af de mest lovende ideer. Det er op til innovationsmiljøerne at vurdere, hvilke forretningsidéer der egner sig til en forundersøgelse. Udgifterne til forundersøgelser kan innovationsmiljøerne fakturere til styrelsen. Hvert innovationsmiljø kan i gennemsnit maksimalt anvende 80.000 kr. pr. forundersøgelse. Desuden skal det samlede forbrug på forundersøgelser naturligvis holdes inden for den bevilling, de årligt får tildelt til formålet. Hvis et innovationsmiljø ønsker at bruge en stor del af deres bevilling på forundersøgelser, er der naturligvis en mindre andel af bevillingen til investeringer, opsøgende aktiviteter og administration.

DTU Symbion Innovation er det innovationsmiljø, der foretager flest forundersøgelser. Det fremgår af figur 4.2, som viser det samlede antal igangsatte forundersøgelser i perioden 2007-2010. Ses der bort fra DTU Symbion Innovation, er forskellen på antal forundersøgelser mellem innovationsmiljøerne begrænset. Det er dog værd at bemærke, at CAT Innovation og MidtVest Innovation, som er blandt de mindre innovationsmiljøer, er de innovationsmiljøer, der laver næst- og tredjeflest forundersøgelser. NOVI Innovation er klart det innovationsmiljø, der laver færrest forundersøgelser.

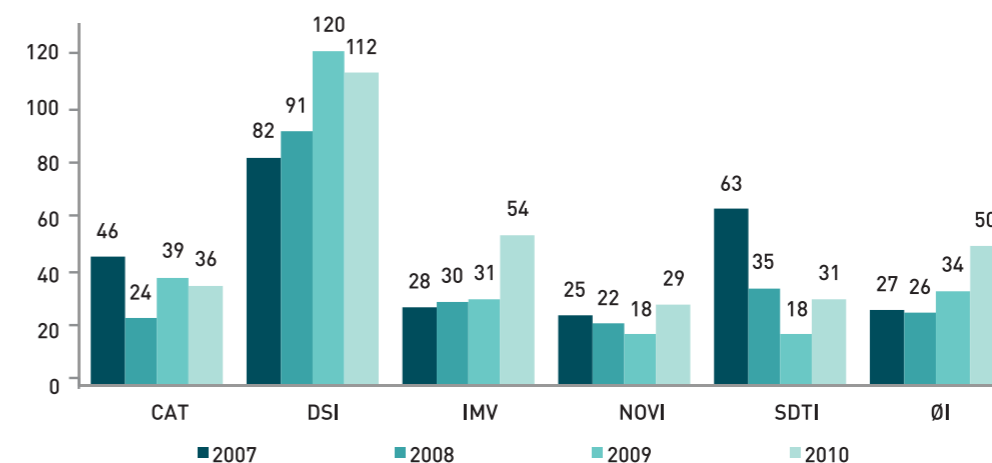
Figur 4.2: Samlet antal igangsatte forundersøgelser i perioden 2007-2010



Kilde: Oxford Research A/S 2011 på baggrund af Styrelsen for Forskning og Innovations FastFlow database

For alle seks innovationsmiljøer svinger antallet af igangsatte forundersøgelser fra år til år. Ikke desto mindre har DTU Symbion Innovation konsekvent to til tre gange flere forundersøgelser end de øvrige innovationsmiljøer. Da DTU Symbion Innovation er det største innovationsmiljø, har den største bevilling til at foretage forundersøgelser og får flest henvendelser, er det ikke overraskende, at de også laver flest forundersøgelser.

Figur 4.3: Antal igangsatte forundersøgelser årligt fra 2007-2010



Kilde: Oxford Research A/S 2011 på baggrund af Styrelsen for Forskning og Innovations FastFlow database

For NOVI Innovation, Innovation MidtVest og Østjysk Innovation er der sket en markant stigning i antallet af forundersøgelser fra 2009 til 2010, hvilket skyldes den stigende bevilling til innovationsmiljøerne.

Generelt er det omkring 20 % af henvendelserne, der bliver til forundersøgelser. Østjysk Innovation og CAT Innovation er enten de mest selektive eller modtager de mindst kvalificerede henvendelser. 10-18 % af henvendelserne til Østjysk Innovation og CAT Innovation bliver analyseret nærmere i form af en forundersøgelse. I den modsatte ende ligger NOVI Innovation, Syddansk Teknologisk Innovation og Innovation MidtVest, hvor 24-30 % af henvendelserne bliver til forundersøgelser.

Tabel 4.2: Andel henvendelser der blev til forundersøgelser i perioden 2007-2010

| INNOVATIONSMILJØ                                       | CAT     | DSI | IMV     | NOVI   | SDTI | ØI      |
|--|---------|-----|---------|--------|------|---------|
| Henvendelser per år (antal)                            | 200-300 | 450 | 120-140 | 80-100 | 150  | 250-325 |
| Forundersøgelser pr. år (antal)                        | 36      | 101 | 36      | 24     | 37   | 34      |
| Andel henvendelser der bliver til forundersøgelser (%) | 12-18   | 22  | 26-30   | 24-30  | 25   | 10-14   |

Kilde: Oxford Research A/S 2011 og Innovationsmiljøerne

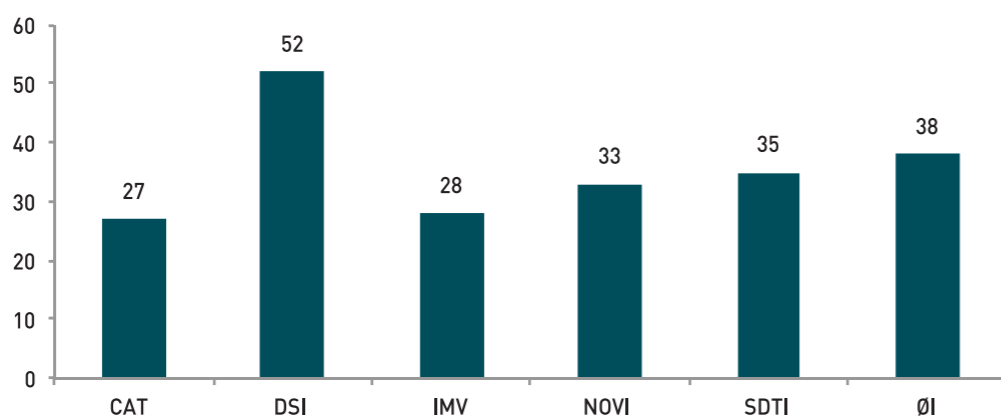
Note: Tabellen bygger for nogle af innovationsmiljøerne på deres umiddelbare vurderinger af antal henvendelser og ikke en nøjagtig optælling. Hvor der er opgivet et interval, er medianen brugt i beregningerne.

Alle innovationsmiljøerne er enige om, at de kun starter en forundersøgelse, når de har en forventning om, at forretningsidéen kan videreføres. Hvorvidt forskellene på innovationsmiljøerne skyldes, at henvendelserne har forskellig kvalitet, eller at innovationsmiljøerne har forskellige opfattelser af, hvornår det er fornuftigt at starte en forundersøgelse, giver materialet dog ikke mulighed for at fastslå.

### 4.3 INVESTERINGER

De forretningsidéer, som innovationsmiljøerne efter forundersøgelsen finder mest lovende, investerer de i. Når innovationsmiljøerne investerer i en forretningsidé, kaldes det et forprojekt. Figur 4.4 viser det samlede antal igangsatte forprojekter i perioden 2007-2010 fordelt på de seks innovationsmiljøer. DTU Symbion Innovation har investeret i 52 nye virksomheder i perioden, hvilket er det højeste antal.

Figur 4.4: Samlet antal igangsatte forprojekter i perioden 2007-2010



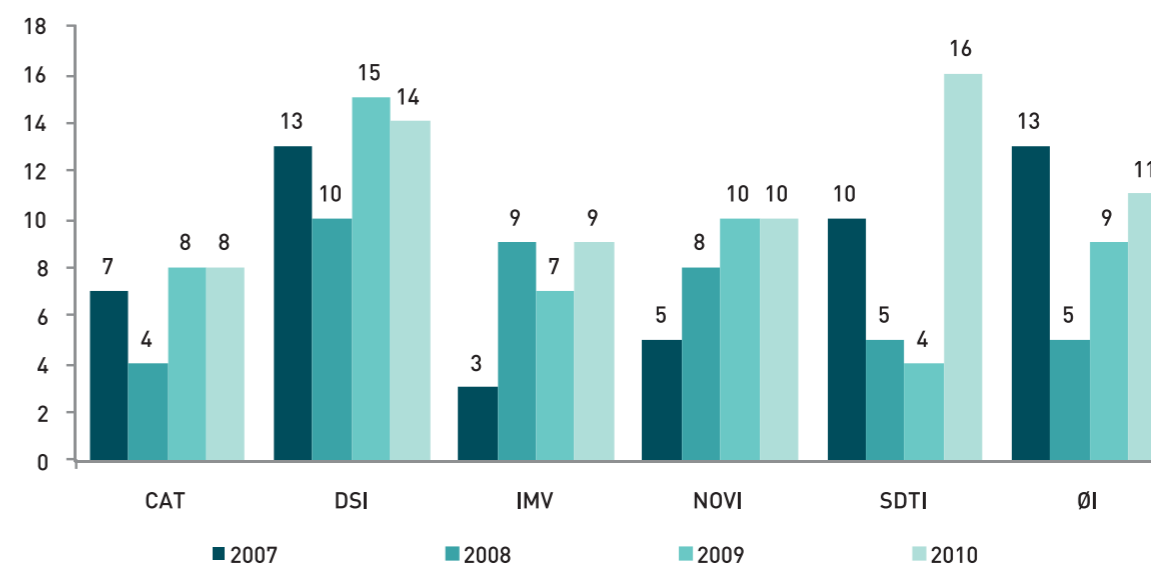
Kilde: Oxford Research A/S 2011 på baggrund af Styrelsen for Forskning og Innovations FastFlow database

CAT Innovation og Innovation MidtVest har lavet færrest nye investeringer med henholdsvis 27 og 28. Forskellene er dog mindre end for antallet af henvendelser og forundersøgelser, hvor DTU Symbion Innovation lå to til tre gange så højt som de øvrige innovationsmiljøer.

Der er forholdsvist store udsving i antallet af investeringer fra år til år. Udsvingene skyldes bl.a., at den samlede bevilling til innovationsmiljøerne svinger fra år til år, at andelen af den samlede bevilling til hvert innovationsmiljø svinger fra år til år, samt svingninger på størrelsen af investeringerne.

Det fremgår i figur 4.5, at antallet af nye investeringer for størstedelen af innovationsmiljøerne har været stigende de seneste år. I 2008 investerede innovationsmiljøerne tilsammen i 41 nye virksomheder. Det steg i 2009 til 53 og til 68 i 2010.

Figur 4.5. Antal årlige nye forprojekter i perioden 2007-2010<sup>9</sup>



Kilde: Oxford Research A/S 2011 på baggrund af Styrelsen for Forskning og Innovations FastFlow database

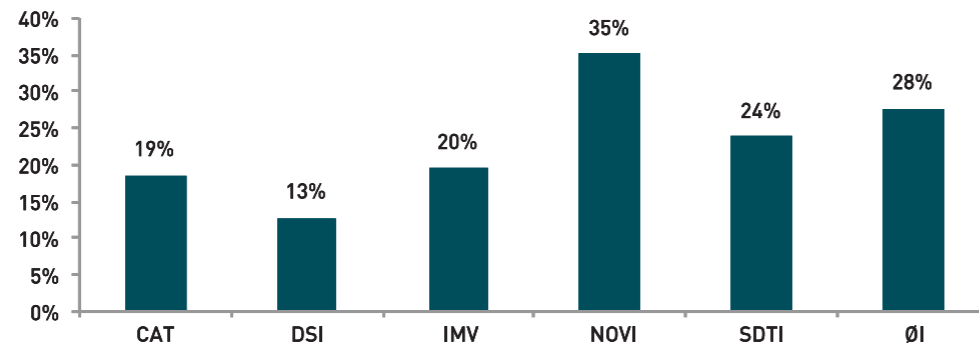
Antallet af nye investeringer i 2010 skal ses i lyset af, at den samlede ramme til innovationsmiljøprogrammet steg kraftigt. For Syddansk Teknologisk Innovation skal den store stigning fra fem investeringer i 2009 til 16 investeringer i 2010 også ses i lyset af, at de i 2009 brugte store ressourcer på sammenlægningen mellem Syddansk Innovation og Teknologisk Innovation.

Forholdet mellem antallet af forundersøgelser og forprojekter er illustreret i figur 4.6. Da DTU Symbion Innovation er det innovationsmiljø, der foretager klart flest forundersøgelser, men kun har lavet enkelte investeringer flere end de andre, har de den laveste andel af forundersøgelser, der bliver til investeringer (13 %). NOVI Innovation er det innovationsmiljø, der viderefører flest forundersøgelser i form af forprojekter (35 %).

<sup>9</sup> Opgørelsesmetode for investeret statslig forprojektkapital årligt følger opgørelsesmetoden for Balanced Score Card, hvor der frem til og med 2007 ikke er taget højde for annulleringer af tilsagn, og hvor der fra 2008 og frem er taget højde for annulleringer af tilsagn.



Figur 4.6: Andel forundersøgelser der blev til forprojekter i perioden 2007-2010



Kilde: Oxford Research A/S 2011 på baggrund af Styrelsen for Forskning og Innovations FastFlow database

Der kan være flere forklaringer på innovationsmiljøernes forskellige videreførelsesrater på forundersøgelser. En vigtig faktor er naturligvis, at innovationsmiljøerne har forskellige budgetter til forundersøgelser og investeringer. Det sætter de overordnede rammer, og DTU Symbion Innovation kan som det største innovationsmiljø lave flest forundersøgelser.

Desuden kan DTU Symbion have en anden vurdering end de øvrige innovationsmiljøer af, hvornår det er relevant at starte en forundersøgelse. Hvis kravene til at kvalificere sig til en forundersøgelse er lave, kan det medføre, at det kun er få, der findes egnede til egentlige investeringer. Som illustreret i tabel 4.2 er der dog ikke en højere andel af DTU Symbion Innovations henvendelser, der bliver genstand for en forundersøgelse. DTU Symbion ligger på 22 %, hvilket svarer nogenlunde til gennemsnittet.

Forskellen kan også skyldes, at DTU Symbion Innovation får flest henvendelser, der har potentiale til at modtage en investering, hvorfor de indleder en forundersøgelse. Da DTU Symbion Innovation imidlertid kun kan foretage et begrænset antal investeringer, er de mere selektive, når de udvælger, hvilke forundersøgelser der er egnede til at modtage en investering. Besvarelse af disse spørgsmål vil imidlertid kræve en mere grundig analyse, end den der kan foretages med de data, der er til rådighed her.

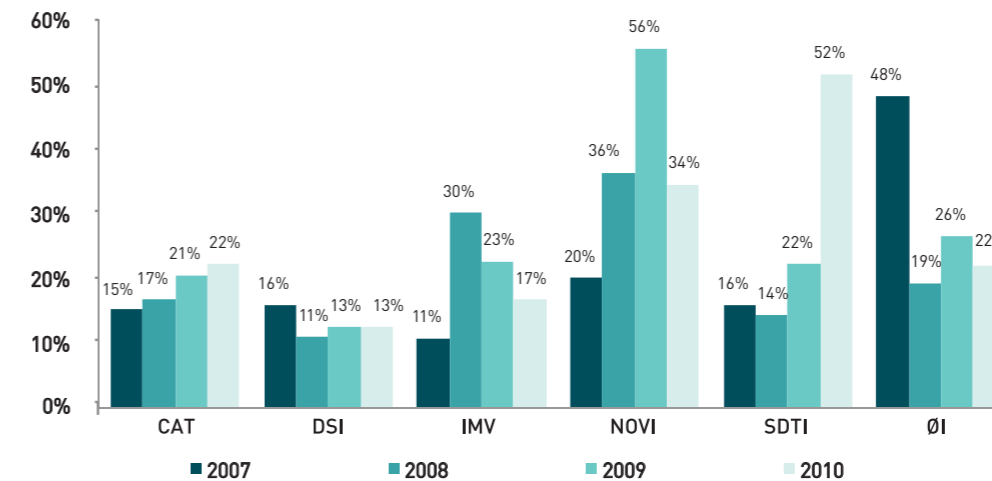
Som nævnt har innovationsmiljøprogrammet fået tilført flere midler i 2009 og særligt i 2010. Tilsvarende har innovationsmiljøerne også foretaget flere investeringer. Man kan stille spørgsmålet, om det betyder, at innovationsmiljøerne har investeret i virksomheder, der ikke tidligere ville have fået finansiering. Hvis innovationsmiljøerne har sænket kravene for at få afløb for flere midler, kan det betyde, at afkastet fra investeringerne i fremtiden vil være faldende.

Innovationsmiljøerne har selv tilkendegivet, at der er et tilstrækkeligt antal gode forretningsidéer til at investere de ekstra penge på en fornuftig og forsvarlig måde. Det er svært at afprøve påstanden i praksis, men en mulighed er at se på, hvor mange forundersøgelser pr. år, der bliver til forprojekter. Hvis der de seneste år er blevet investeret i en større andel af forundersøgelserne, kan det være et tegn på,

at det er blevet nemmere at "komme igennem nåleøjet" og få tilført kapital fra et innovationsmiljø.

Figur 4.7 viser udviklingen i andelen af forundersøgelser, der bliver til forprojekter fordelt på de seks innovationsmiljøer i perioden 2007-2010. Der er ingen generel tendens til, at flere forundersøgelser bliver til forprojekter. Kun for Syddansk Teknologisk Innovation er markant flere forundersøgelser blevet til forprojekter. Umiddelbart er der altså ikke tegn på, at innovationsmiljøerne har sænket kravene for at tilføre virksomhederne kapital.

Figur 4.7: Andel forundersøgelser der blev til forprojekter årligt 2007-2010



Da det ikke er alle innovationsmiljøerne, der systematisk registrerer antallet af modtagne henvendelser, har det ikke været muligt at undersøge, om flere henvendelser bliver til forundersøgelser og forprojekter. Det skal dog påpeges, at antallet af forretningsidéer, der bliver vurderet som egnede til forundersøgelser og forprojekter, godt kan stige, uden det er et udtryk for, at kvalitetskravene er blevet sænket. Det kan fx også være udtryk for, at kvaliteten af forretningsidéerne er steget.

Samlet kan det konkluderes, at DTU Symbion Innovation, Østjysk Innovation og CAT Innovation har flest forretningsidéer at vælge mellem, når de skal foretage deres investeringer. De tre innovationsmiljøer synes derved at have skabt det bedste udgangspunkt for at lave deres investeringer. Omvendt har NOVI Innovation færrest ideer at vælge mellem, når de foretager deres investeringer.

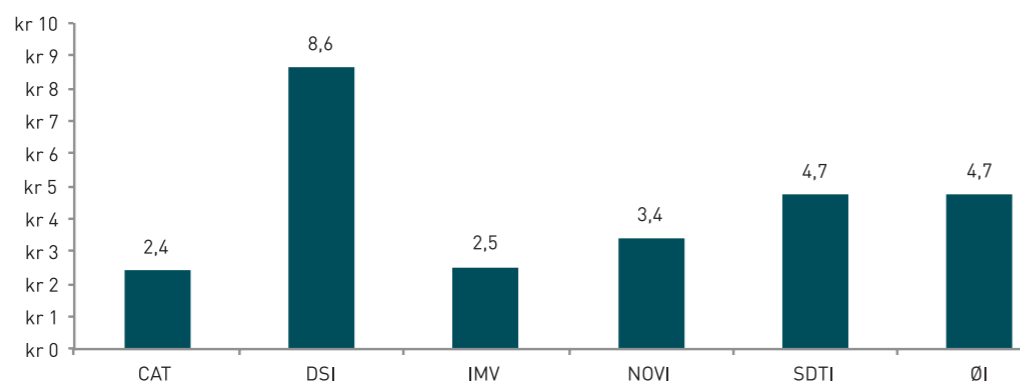
Ovenstående beregninger siger primært noget om innovationsmiljøernes aktiviteter og ikke direkte noget om det endelige resultat af deres arbejde. Det sættes der fokus på i de kommende afsnit, hvor der ses på, hvor meget privat kapital innovationsmiljøerne har været i stand til at tiltrække. Det er bl.a. også disse parametre, styrelsen anvender, når det skal afgøres, hvor stor en del af bevillingen på finansloven hvert innovationsmiljø skal have.

#### 4.4 TILTRUKKET PRIVATKAPITAL

Det er tanken, at innovationsmiljøerne skal agere løftestang for det private venturemarked, og derfor skal de investerede statslige midler matches af private investeringer. Derved bliver den samlede sum, der investeres i perspektivrige iværksættere, mange gange højere, end det beløb staten investerer. Samtidig er private investeringer et tegn på, at andre private investorer deler innovationsmiljøernes tro på, at virksomhederne har stort potentiale og kan blive til gode investeringer. Private investeringer, som innovationsmiljøerne formår at tiltrække, kan derfor ses som andre investorers blåstempling af innovationsmiljøernes investeringer.

Hvor meget privat kapital, innovationsmiljøerne formår at tiltrække, skal naturligvis ses i forhold til deres størrelse. Figur 4.8 viser, hvor meget privat kapital innovationsmiljøerne har tiltrukket pr. investeret statslig krone i perioden 2007-2010. Det fremgår, at DTU Symbion Innovation samlet set over hele perioden har været bedst til at tiltrække privat kapital. Efter DTU Symbion Innovation følger Syddansk Teknologisk Innovation og Østjysk Innovation. Sidst følger NOVI Innovation, Innovation MidtVest og CAT Innovation.

Figur 4.8: Tiltrukket privat kapital pr. investeret statslig krone i perioden 2007-2010

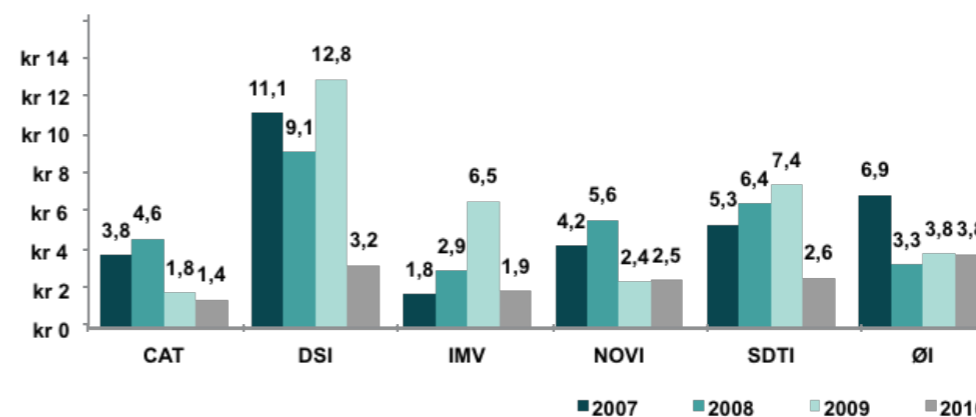


Kilde: Oxford Research A/S 2011 på baggrund af Styrelsen for Forskning og Innovations FastFlow database

Note: Bemærk, at de virksomheder, der er investeret i før perioden 2007-2010, godt kan tiltrække privat kapital i perioden 2007-2010. Figuren angiver altså ikke, hvor meget privat kapital de virksomheder, der er investeret i fra 2007-2010, har tiltrukket, men hvor meget privat kapital den samlede portefølje har tiltrukket.

For alle innovationsmiljøerne har der været betydelige udsving fra år til år i forhold til at tiltrække privat kapital. Figur 4.9 viser fordelt på år, hvor meget privat kapital innovationsmiljøernes samlede portefølje har formået at tiltrække pr. statslig krone investeret.

Figur 4.9: Tiltrukket privat kapital pr. investeret statslig krone årligt fra 2007-2010



Kilde: Oxford Research A/S 2011 på baggrund af Styrelsen for Forskning og Innovations FastFlow database

Note: Figuren angiver, hvordan den tiltrukkede private kapital fordeler sig inden for perioden 2007-2010. Bemærk, at de virksomheder der er investeret i før perioden 2007-2010 godt kan tiltrække privat kapital i 2007, 2008, 2009 og 2010. Figuren angiver altså ikke, hvor meget privat kapital de virksomheder der er investeret i i 2007, 2008, 2009 og 2010 har tiltrukket, men hvor meget privat kapital den samlede portefølje har tiltrukket.

Med undtagelse af 2010 har DTU Symbion Innovation været bedst til at tiltrække privat kapital. Således har DTU Symbion Innovation, bortset fra i 2010, formået at tiltrække mellem ni og 13 kr. pr. statslig krone, de har investeret. Da DTU Symbion Innovation spiller tæt sammen med SEED Capital Management, der som nævnt har formået at rejse store private fonde, har de naturligvis skabt sig en fordel sammenlignet med de øvrige innovationsmiljøer, når det gælder om at tiltrække privat kapital.

I 2010 – og for nogle også i 2009 – har det gennemgående været svært at tiltrække privat kapital. Dette skyldes givetvis en vis tilbageholdenhed som en følge af finanskrisen fra de private investorer og et faldende antal venturefonde, der foretager nye investeringer.

Innovationsmiljøerne investerer i forskellige typer virksomheder, der har forskellige kapitalbehov. DTU Symbion Innovation investerer alt overvejende i klassiske ventureegnede virksomheder, dvs. virksomheder med behov for store mængder privat kapital. Modsat investerer Innovation MidtVest i virksomheder, der ofte kun skal bruge mindre investeringer for at blive selv bærende (se også kapitel 8). Hvis man investerer i virksomheder, der kun skal bruge en begrænset mængde privat kapital, er det selvsagt svært at score højt på dette mål.

Da der er betydelige årlige udsving, har den valgte periode også betydning for resultaterne. Perioden 2007-2010 er fastsat i styrelsen krav til evalueringen ud fra et ønske om at analysere, hvordan innovationsmiljøerne har klaret sig de seneste år. Var perioden udvidet til også at omfatte 2006 og/eller 2005, ville Østjysk Innovation, CAT Innovation og NOVI Innovation have klaret sig bedre.

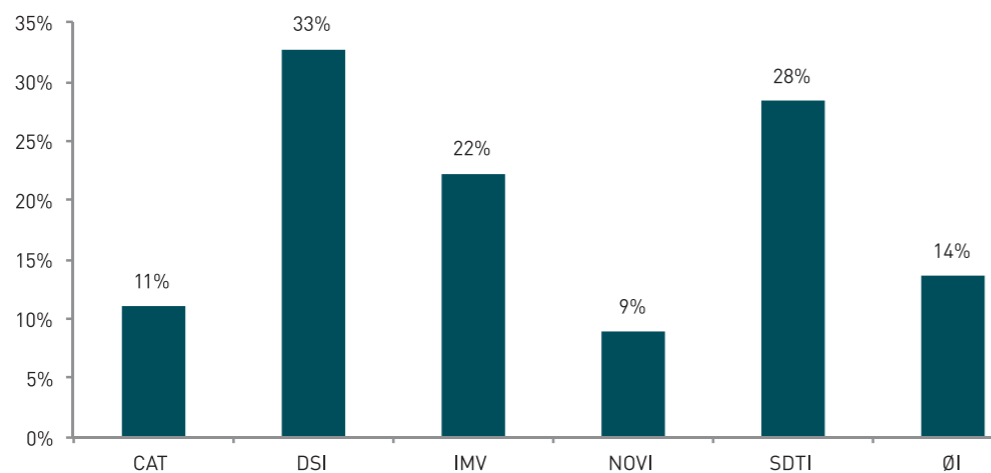
Som nævnt siger tiltrukket privat kapital noget om private investorers tro på de virksomheder, innovationsmiljøerne investerer i. Det siger imidlertid ikke noget om, hvorvidt virksomhederne reelt bliver succesfulde, og om det er lykkedes at lave exit med fortjeneste. Det ser det næste afsnit nærmere på.

#### 4.5 FORRENTNING AF INVESTERINGER

Innovationsmiljøernes ultimative privatøkonomiske mål er at generere et afkast på de investeringer, de foretager. Det måles ved det tilbageløb, deres investeringer generer til staten. Dvs., hvor meget innovationsmiljøerne formår at sælge deres andele i virksomheder for, og hvor stor en tilbagebetaling de får på de lån, de yder. Tilbageløbet skal naturligvis ses i forhold til, hvor meget innovationsmiljøerne investerer. Her er DTU Symbion Innovations position som det førende innovationsmiljø mindre markant end på størstedelen af de tidligere opgørelser.

DTU Symbion Innovation har samlet set for perioden 2007-2010 den højeste tilbagebetalingsrate med 33 % efterfulgt af Syddansk Teknologisk Innovation med 28 %. Det betyder, at innovationsmiljøerne, hver gang de investerer 100 kr. på vegne af staten, genererer et tilbageløb på 33 og 28 kr. I midten ligger Innovation MidtVest med 22 % og Østjysk Innovation med 14 %. CAT Innovation og NOVI Innovation har med 11 % og ni procent de laveste tilbagebetalingsprocenter jf. figur 4.10.

Figur 4.10: Andel af de statslige investeringer innovationsmiljøerne har betalt tilbage i perioden 2007-2010



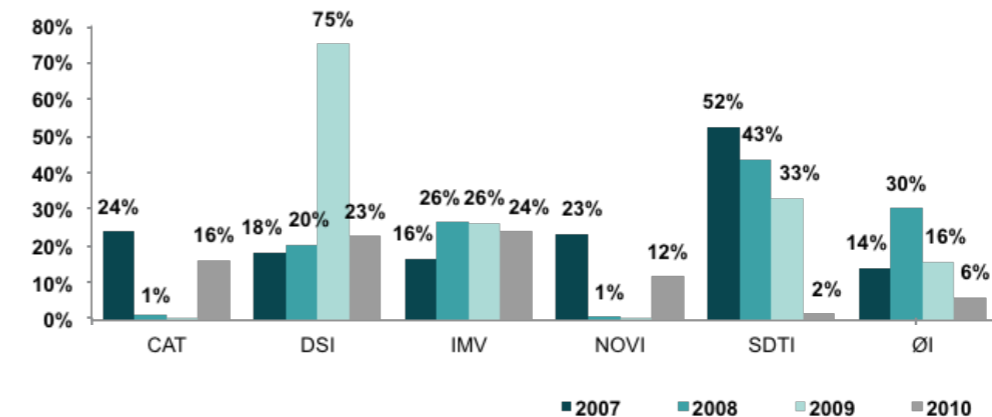
Kilde: Oxford Research A/S 2011 på baggrund af Styrelsen for Forskning og Innovations FastFlow database

Note: Bemærk, at figuren ikke angiver, hvor stort tilbageløb de virksomheder, der er investeret i fra 2007-2010, har genereret, men hvor stort tilbageløb den samlede portefølje har genereret i forhold til hvor meget statslig kapital, innovationsmiljøerne har investeret fra 2007-2010. Normalt tager det mere end fire år at udvikle og sælge en virksomhed, så ofte vil det være de virksomheder, der er investeret i før perioden 2007-2010, der genererer tilbageløb i perioden 2007-2010.

Ligesom for tiltrukket privat kapital gælder, at Østjysk Innovation, CAT Innovation og NOVI Innovation ville have klaret sig bedre, hvis der var valgt en længere periode, der også omfattede 2006 og/eller 2005.

Betragtes tilbagebetalingsraten fra år til år, er der relativt store forskelle både for de enkelte innovationsmiljøer, men også på tværs af miljøerne. DTU Symbion Innovation formåede i 2009 at tilbagebetale omkring 75 % af de statslige midler, de havde til rådighed til investeringer samme år, hvilket er den suverænt højeste procentdel for et innovationsmiljø. Det gode resultat skyldes primært, at DTU Symbion Innovation havde investeret i Fullrate, og fik en god forrentning af deres investering, da selskabet blev solgt til TDC for små 400 mio. kr. De øvrige år har DTU Symbion Innovation betalt 18-23 % tilbage, hvilket ikke er blandt de højeste tilbagebetalingsprocenter, jf. figur 4.11.

Figur 4.11: Andel af de statslige investeringer innovationsmiljøerne har betalt tilbage årligt i perioden 2007-2010



Kilde: Oxford Research A/S 2011 på baggrund af Styrelsen for Forskning og Innovations FastFlow database

Note: Figuren angiver, hvordan tilbageløbet fordeler sig inden for perioden 2007-2010. Bemærk, at figuren ikke angiver, hvor stort tilbageløb de virksomheder, der er investeret i i henholdsvis 2007, 2008, 2009 og 2010, har genereret, men hvor stort tilbageløb den samlede portefølje har genereret i forhold til hvor meget statslig kapital, innovationsmiljøerne har investeret det angivne år. Normalt tager det mere end fire år at udvikle og sælge en virksomhed, så ofte vil det være de virksomheder, der er investeret i før perioden 2007-2010, der genererer tilbageløb i perioden 2007-2010.

Det fremgår yderligere af figur 4.11, at CAT Innovation og NOVI Innovation havde meget dårlige år i 2008-2009 og middelmåde resultater de øvrige år. Syddansk Teknologisk Innovation havde en høj betalingsprocent i de første tre år, men i 2010 tilbagebetalte de kun to procent af de statslige investeringer.

#### 4.6 OPSUMMERING - INVESTERINGER OG FORRENTNING AF INVESTERINGER

Innovationsmiljøernes resultater svinger fra år til år og fra innovationsmiljø til innovationsmiljø. Tabel 4.3 opsummerer innovationsmiljøernes resultater.

Innovationsmiljøerne er blevet tildelt stjerner efter, hvor godt de klarer sig i den samlede opgørelse for 2007-2010 på hhv. tiltrukket privat kapital og forrentning af den inve-

sterede statslige kapital (figur 4.8 og 4.10). På begge parametre har det innovationsmiljø, der klarer sig bedst, fået seks stjerner, og det innovationsmiljø, der klarer sig dårligst, har fået én stjerne. Den højeste mulige score er således tolv og den laveste score to. DTU Symbion Innovation skiller sig ud som nummer ét i begge kategorier og får tolv stjerner. Syddansk Teknologisk Innovation er nummer to på forrentning af den investerede kapital og deler andenpladsen med Østjysk Innovation på tiltrukket privat kapital. Syddansk Teknologisk Innovation får derved ti stjerner og Østjysk Innovation otte stjerner. Derefter følger Innovation MidtVest med seks stjerner, NOVI Innovation med fire stjerner og CAT Innovation med tre stjerner.

**Tabel 4.3: Oversigt over innovationsmiljøernes præstationer på tiltrukket privat kapital og forrentning af den investerede statslige kapital**

| INNOVATIONS-<br>MILJØ                                     | CAT | DSI   | IMV  | NOVI | SDTI  | ØI    |
|---|-----|-------|------|------|-------|-------|
| Tiltrukket<br>privat kapital                              | *   | ***** | **   | ***  | ***** | ***** |
| Forrentning<br>af den<br>investerede<br>statslige kapital | **  | ***** | **** | *    | ***** | ***   |
| I alt   | 3*  | 12*   | 6*   | 4*   | 10*   | 8*    |

Kilde: Oxford Research A/S 2011

Note: De seks innovationsmiljøer er blevet tildelt henholdsvis seks, fem, fire, tre, to og én stjerne efter, hvor godt de klarer sig i den samlede opgørelse for 2007-2010 på hhv. tiltrukket privat kapital og forrentning af den investerede statslige kapital. Det bedste innovationsmiljø har fået seks stjerner, det næstbedste fem, det tredje bedste fire osv., uanset hvor stor forskel der er på deres resultater.

Pointgivningen giver et samlet overblik over innovationsmiljøernes indbyrdes rangering. Pointgivningen siger dog ikke nødvendigvis noget om, hvorvidt innovationsmiljøerne klarer sig godt eller dårligt. Hvis alle innovationsmiljøerne klarer sig godt, vil der stadigvæk være et innovationsmiljø, der kun får en stjerne. Ligeledes vil der være et innovationsmiljø, der får seks stjerner, selv hvis alle klarer sig dårligt. Stjernemodellen afspejler heller ikke, hvor stor forskel der er på innovationsmiljøernes præstationer. Det bedste innovationsmiljø vil altid få seks stjerner og det næstbedste fem. Det gælder uanset, om det bedste innovationsmiljø fx har tiltrukket 1 kr. eller 1.000.000 kr. mere i privat kapital end nummer to.

Umiddelbart kan man fristes til at konkludere, at størrelse er en vigtig determinant for, hvordan innovationsmiljøerne klarer sig, da det er de store innovationsmiljøer, der klarer sig bedst. Det er dog en selvopfyldende profeti, idet de innovationsmiljøer, der klarer sig bedst, tildeles flere midler. Da der er meget diskussion af, hvor store venturefonde skal være for at have optimale chancer for at generere et tilfredsstillende afkast, kan styrelsen have en interesse i at følge med i, om forskellen på de store og mindre innovationsmiljøers performance vokser i fremtiden.

Aktiviteterne og især resultaterne, som innovationsmiljøerne benchmarkes på, siger, som nævnt, noget om, hvor godt innovationsmiljøerne har formået at skabe en sammenhængende værdikæde fra forretningsidé til exit. Innovationsmiljøernes indsats for at opbygge denne værdikæde gennemgås i de næste kapitler. Når resultaterne fortolkes, er der dog en række forhold, som er vigtige at have i baghovedet.

Innovationsmiljøerne skal på den ene side agere risikovilligt, investere på de helt tidlige udviklingsstadier og have fokus på de videntunge idéer. På den anden side skal de også forvalte statens penge forsvarligt og skaffe så stort et afkast af deres investeringer som muligt. Det er op til innovationsmiljøerne at balancere de forskellige – og til tider modstridende – hensyn. Når man vurderer innovationsmiljøernes resultater og afkast, er det derfor vigtigt samtidig at se på, hvor højt de vægter hensynet til at være risikovillige. Hvis et innovationsmiljø har opnået et højt afkast, men på bekostning af deres forpligtelse til at agere risikovilligt og fokusere på de videntunge idéer i de helt tidlige faser, er det således ikke en entydig succeshistorie.

Desuden har innovationsmiljøerne qua deres forskellige geografiske placering forskellige forudsætninger. Fx er der stor forskel på at ligge i Region Sjælland, Nordjylland og Hovedstaden. Det gælder bl.a. med hensyn til befolkningsgrundlag samt folk med lang videregående uddannelse og forskningsbaggrund i nærområdet.

Desuden er der stor forskel på at være tilknyttet et teknisk universitet og være tilknyttet et multidisciplinært universitet. Betydningen af disse forhold er svære at kvantificere og er ikke genstand for en selvstændig analyse i denne rapport, men kan have indflydelse på innovationsmiljøernes resultater.

I forhold til innovationsmiljøernes virksomhedsportefølje er ambitionen med innovationsmiljøprogrammet, at fokus skal være på videntunge og innovative virksomheder for eksempel med udspring i den offentlige eller private forskning.

I dette kapitel beskrives og sammenlignes innovationsmiljøernes virksomhedsporteføljer primært med henblik på at vurdere, hvorvidt ambitionen om videntunge og innovative virksomhedsporteføljer også efterleves i praksis hos de seks innovationsmiljøer. Sekundært beskrives porteføljerne med det formål at give et overblik over centrale karakteristika og udviklingstendenser i porteføljerne i perioden 2007-2010.

Kapitlet viser, at en forholdsvis stor del af virksomhederne er etableret i 2009 og 2010. Derudover viser kapitlet, at der er stor variation i omsætningen og antallet af ansatte i virksomhederne på tværs af porteføljerne. DTU Symbion Innovations virksomheder skiller sig ud ved både at have den højeste omsætning og det højeste antal ansatte.

Endvidere viser kapitlet, at videnintensiteten i virksomhedsporteføljerne generelt er høj. Dette underbygges af, at store andele af stifterne har en ph.d.-grad og forskningserfaring. Innovationshøjden vurderes ligesom videnintensiteten til at være høj. Dette afspejles bl.a. i en meget høj patentaktivitet i virksomhedsporteføljerne samt den relativt lange vej til markedet for mange af virksomhederne.

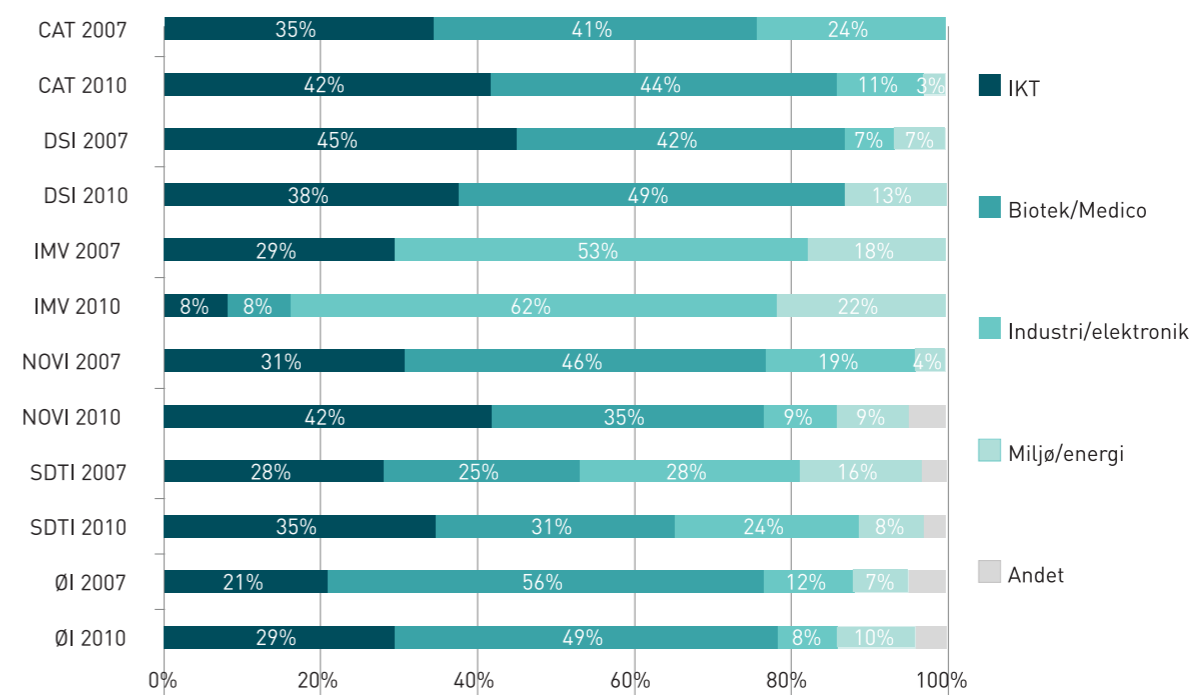
### 5.1 UDVIKLING I PORTEFØLJEN OG VIRKSOMHEDERNES PROFIL

Store og kapitaltunge venturefonde investerer typisk primært inden for de klassiske venturebrancher som IKT, medico, biotech og cleantech. Innovationsmiljøerne registrerer selv, hvilke brancher deres porteføljevirkomheder tilhører, og Oxford Research er blevet tilsendt disse oplysninger.

De fleste innovationsmiljøer adskiller sig ikke voldsomt fra det traditionelle billede, idet omkring 75 % af virksomhederne tilhører de nævnte områder. Særligt DTU Symbion Innovation investerer i de traditionelle venturebrancher. I 2007 lå 94 % af virksomhederne i DTU Symbion Innovations portefølje inden for IKT, medico/biotech eller cleantech, og i 2010 var det 100 %. Også langt størstedelen af Østjysk Innovation, NOVI Innovation og CAT Innovations porteføljevirkomheder tilhører de traditionelle brancher.

Innovation MidtVest skiller sig ud fra de øvrige innovationsmiljøer med under halvdelen af virksomhederne i de typiske venturebrancher. I stedet investerer de meget i virksomheder inden for industri/elektronik (62 % i 2010). Også Syddansk Teknologisk Innovation har en del porteføljevirkomheder (31 %) uden for de typiske venturebrancher. Den lidt bredere profil skyldes bl.a., at Teknologisk Innovation, som nu er en del af Syddansk Teknologisk Innovation, også fokuserede på andre brancher end dem nævnt ovenfor.

Figur 5.1: Porteføljevirkomhederne fordelt på branche i 2007 og 2010



Kilde: Oxford Research A/S 2011 på baggrund af indberetninger fra innovationsmiljøerne

Generelt er branchesammensætningen rimelig stabil for perioden 2007 til 2010. Samlet for innovationsmiljøerne er der kommet en lidt større andel porteføljevirkomheder inden for energi/miljø og lidt færre inden for industri/elektronik. Andelen af virksomheder inden for IKT og biotek/medico er stort set uændret.

Østjysk Innovation har reduceret andelen af porteføljen inden for biotek/medico og øget andelen inden for IKT. Biotek/medico er dog fortsat den største branche og udgør 49 % af porteføljen. DTU Symbion Innovation har også flest virksomheder inden for biotek/medico og har øget andelen fra 42 % til 49 % fra 2007 til 2010. Andelen inden for IKT er til gengæld faldet fra 45 % til 38 %.

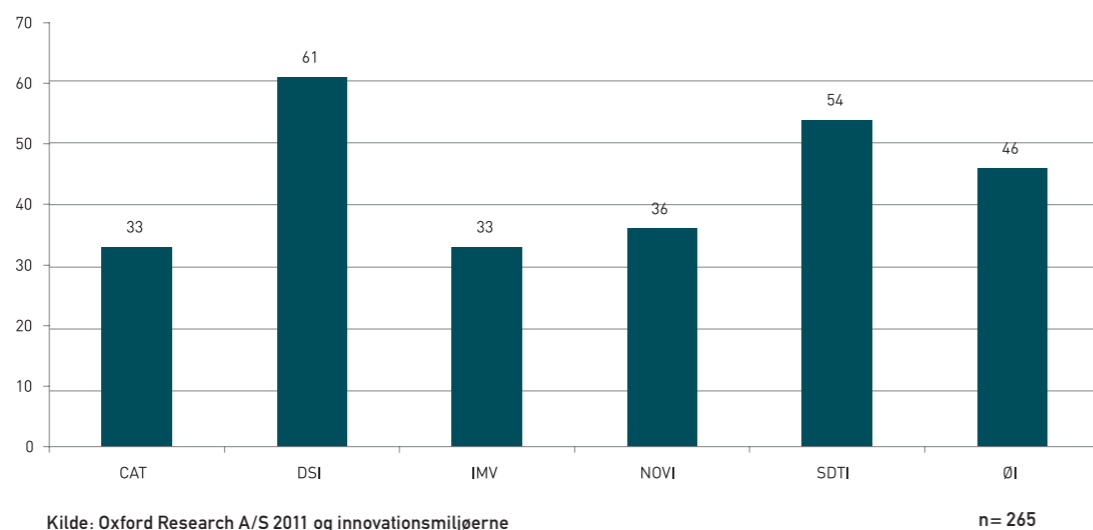
Syddansk Teknologisk Innovation har øget andelen af virksomheder inden for både IKT og biotek/medico, mens NOVI Innovation har øget andelen inden for IKT, men reduceret den inden for biotek/medico. Innovation Midtvest har en betydelig mindre andel af virksomheder inden for IKT i 2010 sammenlignet med 2007, men har flere inden for industri/elektronik. CAT Innovation har gjort det modsatte, idet de har fået en mindre andel inden for industri/elektronik og flere inden for IKT.

Ovenstående bygger som nævnt på indberetninger fra innovationsmiljøerne. De følgende afsnit omhandler emner, som innovationsmiljøerne ikke selv indsamler oplysninger om, og bygger i stedet på porteføljevirkomhedernes besvarelse af et spørgeskema, som Oxford Research har tilsendt dem. Spørgeskemaet er udsendt til i alt 263 porteføljevirkomheder. De 263 porteføljevirkomheder er identificeret ved, at innovationsmiljøerne har fremsendt virksomhedslistor med de virksomheder, der var i live 1. januar 2011 til Oxford Research.

Enkelte virksomheder har ikke modtaget spørgeskemaet, da der ikke var andre kontaktpersoner tilknyttet virksomhederne end ansatte ved innovationsmiljøerne. Der var bl.a. tale om inaktive virksomheder uden medarbejdere, der stadig indeholdt et eller flere gyldige patenter, og selskaber hvor forretningsidéen udspringer fra et universitet, men hvor innovationsmiljøet driver selskabet.<sup>10</sup> Fordelingen af virksomheder på de seks innovationsmiljøer fremgår i figur 5.2.

DTU Symbion Innovation er med 61 virksomheder det innovationsmiljø, der har flest virksomheder, som har modtaget spørgeskemaet efterfulgt af Syddansk Teknologisk Innovation med 54 virksomheder. CAT Innovation og Innovation MidtVest er med 33 virksomheder de innovationsmiljøer, der har færrest modtagere af spørgeskemaet.

Figur 5.2: Antal porteføljevirkomheder i undersøgelsen



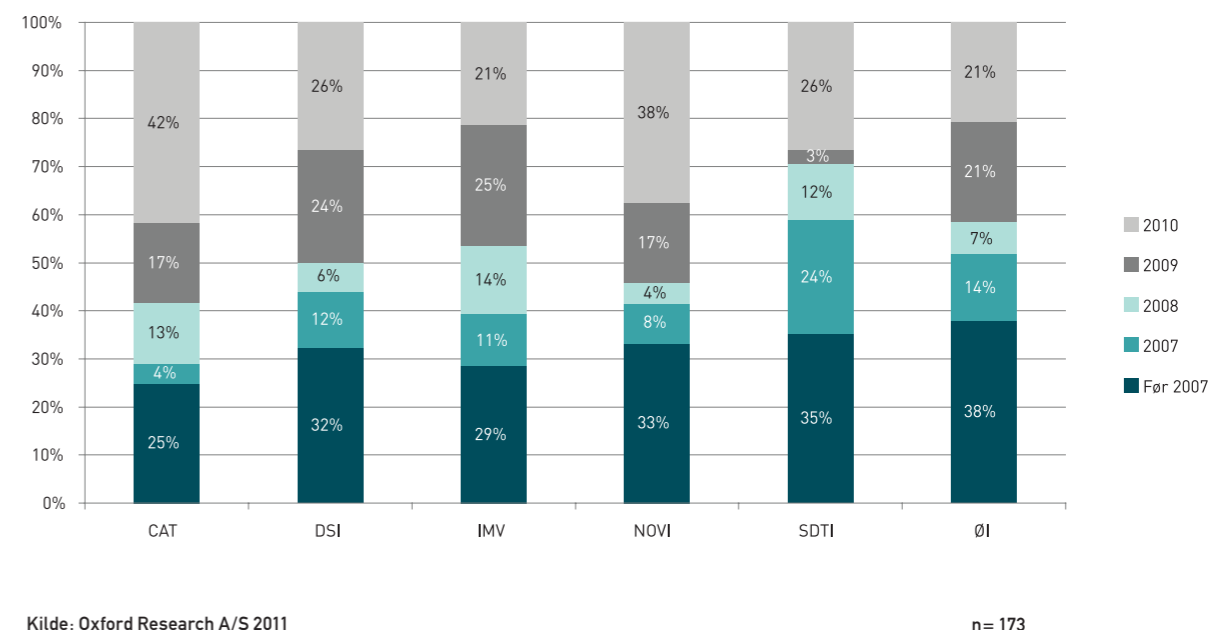
Note: I forhold til den samlede virksomhedsportefølje, Oxford Research modtog fra innovationsmiljøerne, er der fjernet syv selskaber for NOVI Innovation, otte fra Syddansk Teknologisk Innovation, to fra CAT Innovation og fire for Østjysk Innovation, fordi der ikke var eksterne kontaktpersoner til at besvare spørgeskemaet, fordi virksomheden viste sig at være gået konkurs før 2011, fordi virksomheden først var startet i 2011 eller fordi der ikke var gyldige kontaktdetaljer på virksomheden. 193 af de 263 virksomheder har svaret (73 %). For yderligere oplysninger se bilag 1.

Porteføljevirkomhedernes etableringsår giver en indikation af flowet ind og ud af de seks innovationsmiljøers porteføljer. Der er dog mange faktorer, der spiller ind med hensyn til, hvornår det er attraktivt at investere og exite, hvilket betyder, at man bør være varsom med hensyn til at drage alt for skarpe konklusioner ud fra porteføljevirkomhedernes alder.

<sup>10</sup> Det er primært NOVI Innovation, der benytter denne model. NOVI Innovation betegner selv modellen "førerløse fly". Typisk ansættes der en administrerende direktør til at drive selskabet, når NOVI Innovation vurderer, at det er relevant. Direktøren vil typisk have en performancebaseret løn for at give ham/hende samme personlige engagement i virksomheden, som en traditionel stifter ville have.

I figur 5.3 er de seks innovationsmiljøers porteføljevirkomheders etableringsår præsenteret. Fælles for de seks innovationsmiljøer er, at andelen af virksomheder etableret før 2007 ligger omkring 30 %. Østjysk Innovation har med 38 % den største andel af virksomheder, der er etableret før 2007, mens CAT Innovation med 25 % har den mindste andel.

Figur 5.3: Porteføljevirkomhedernes etableringsår



Andelen af virksomheder etableret i 2009 og 2010 er, med undtagelse af Syddansk Teknologisk Innovation, markant større end andelen af virksomheder etableret i 2007 og 2008. For CAT Innovations og NOVI Innovations virksomhedsporteføljer er 59 % og 55 % af virksomhederne etableret i 2009 og 2010. En del af forklaringen på, at der er så mange helt unge virksomheder, er, at sandsynligheden for, at virksomhederne er lukket igen eller blevet solgt, stiger, jo ældre virksomhederne er. Desuden er bevillingerne som nævnt steget de seneste år, hvilket har muliggjort investeringer i flere virksomheder.

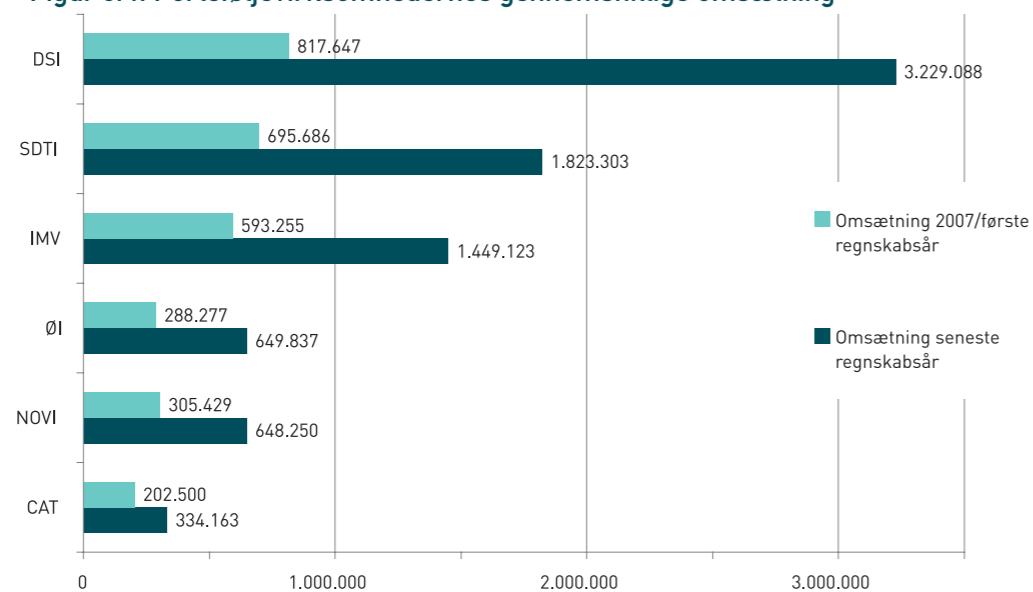
### 5.1.1 Omsætning i porteføljevirkomhederne

Som et led i at kortlægge udviklingen i porteføljevirkomhederne i perioden 2007-2010 er virksomhederne blevet bedt om at angive deres omsætning i det første hele regnskabsår og det seneste regnskabsår. Da fokus er på udviklingen i perioden 2007-2010, er den gennemsnitlige omsætning opgjort således, at virksomheder etableret før 2007 indgår i beregningerne med deres omsætning i 2007, mens virksomheder oprettet i 2007 og fremefter indgår med omsætningen i første regnskabsår.

I figur 5.4 er porteføljevirkomhedernes gennemsnitlige omsætning i henholdsvis 2007/første regnskabsår og det seneste regnskabsår præsenteret. Det fremgår, at

virksomhederne fra DTU Symbion Innovations virksomhedsportefølje, med en gennemsnitlig omsætning på 817.647 kr., har den største omsætning i 2007/første regnskabsår. Virksomhederne fra Syddansk Teknologisk Innovation og Innovation MidtVest har ligeledes en høj omsætning i 2007/første regnskabsår, mens virksomhederne fra NOVI, Østjysk Innovation og CAT Innovation har en væsentlig lavere omsætning i 2007/første regnskabsår.

**Figur 5.4: Porteføljevirksomhedernes gennemsnitlige omsætning**



Kilde: Oxford Research A/S 2011

n = 171

Betragtes omsætningen i det seneste regnskabsår, fremgår det, at virksomhederne fra DTU Symbion Innovation med en gennemsnitlig omsætning på 3.229.088 kr. har den højeste omsætning. Derefter kommer virksomhederne fra Syddansk Teknologisk Innovation med en omsætning på ca. 1.823.303 kr. efterfulgt af Innovation MidtVest med en omsætning på ca. 1.449.123 kr. Som det var tilfældet med omsætningen i etableringsåret, ligger Østjysk Innovations, NOVI Innovations og CAT Innovations virksomheder også væsentligt under de øvrige innovationsmiljøers virksomheder, når det kommer til omsætningen i seneste regnskabsår. For NOVI og CAT Innovation kan en del af forklaringen på dette ligge i den store repræsentation af unge virksomheder etableret i 2009 og 2010.

Sammenholdes omsætningen i 2007/første regnskabsår med omsætningen i det seneste regnskabsår, er det tydeligt, at de virksomhedsporteføljer, hvor omsætningen er høj i første regnskabsår, formår at geare omsætningen mest. DTU Symbion Innovations virksomhedsportefølje har således formået at øge omsætningen med en faktor 3,9 i perioden 2007-2010. Dernæst kommer Syddansk Teknologisk Innovation og Innovation MidtVest, hvis virksomhedsporteføljer har formået at øge omsætningen med en faktor på henholdsvis 2,6 og 2,4.

Det er imidlertid vigtigt at understrege, at det udelukkende er porteføljernes omsætning, der betragtes, og at udgifterne ikke er belyst. På basis af ovenstående er

det således ikke muligt at konkludere, at en høj omsætning er ubetinget positivt, da udgifterne kan være tilsvarende høje eller højere end omsætningen. Forskelle i, hvilke typer virksomheder innovationsmiljøerne investerer i, kan også påvirke resultaterne.

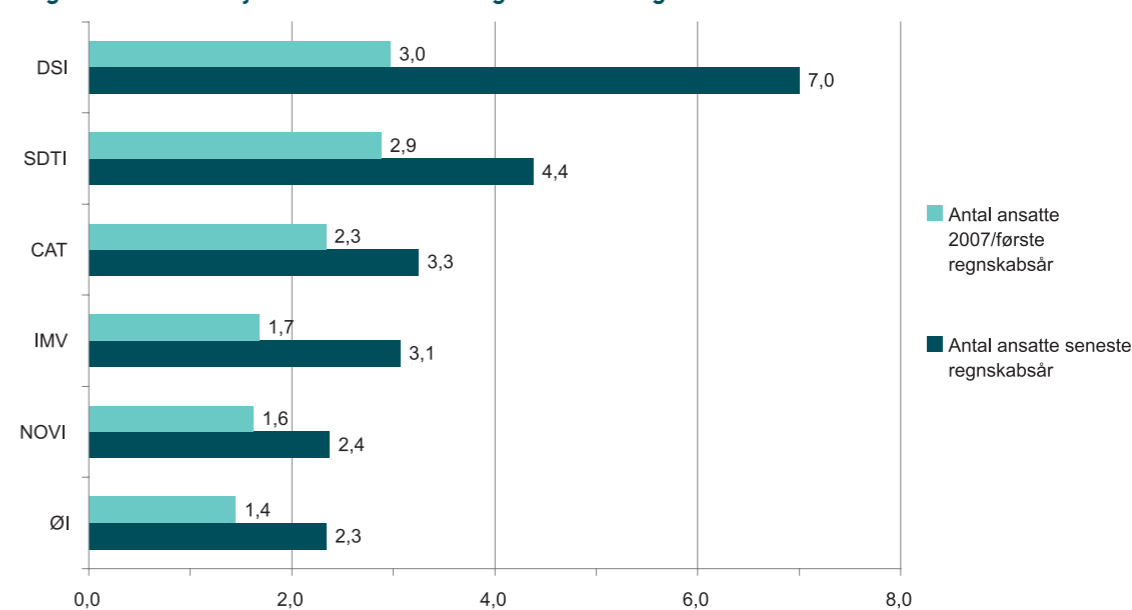
Desuden kan enkelte virksomheder, etableret før 2007, med en høj omsætning have en relativ stor indflydelse på den gennemsnitlige omsætning. Det fremgik imidlertid af figur 5.3, at innovationsmiljøerne havde nogenlunde lige store andele af virksomheder fra før 2007, hvorfor dette usikkerhedsmoment antages at udligne sig selv på tværs af innovationsmiljøerne.

## 5.1.2 Ansatte i porteføljevirksomhederne

Udviklingen i antallet af ansatte i porteføljevirksomhederne er ligesom omsætningen en vigtig parameter med henblik på at kortlægge udviklingen i virksomhedsporteføljerne i perioden 2007-2010. Antallet af ansatte må antages at være korreleret med omsætningen og fortæller derved noget om størrelsen på virksomhederne og den vækst, de har gennemgået i perioden.

Figur 5.5 viser udviklingen i porteføljevirksomhedernes gennemsnitlige antal ansatte. Opgørelsen er lavet efter samme princip, som blev anvendt til at opgøre udviklingen i omsætningen i afsnit 5.1.1. DTU Symbion Innovations virksomheder har med 3,0 det højeste antal ansatte i 2007/første regnskabsår efterfulgt af Syddansk Teknologisk Innovation og CAT Innovation med henholdsvis 2,9 og 2,3 ansatte. Med lidt færre ansatte i 2007/første regnskabsår ligger Innovation MidtVest, NOVI Innovation og Østjysk Innovation med henholdsvis 1,7, 1,6 og 1,4 ansatte.

**Figur 5.5: Porteføljevirksomhedernes gennemsnitlige antal ansatte**



Kilde: Oxford Research A/S 2011

n = 172

Billedet er det samme for antallet af ansatte i seneste regnskabsår. DTU Symbion Innovation ligger i toppen med gennemsnitligt 7,0 ansatte i virksomhederne, mens der er et spring ned til Syddansk Teknologisk Innovation og CAT Innovation med henholdsvis 4,4 og 3,3 ansatte. Virksomhederne fra Innovation MidtVest, NOVI og Østjysk Innovation havde med henholdsvis 3,1, 2,4 og 2,3 ansatte i det seneste regnskabsår. Forskellene hænger givetvis sammen med, hvor store investeringer virksomhederne modtager, da en del af de midler, der investeres, normalt vil blive brugt til at ansætte folk.

## 5.2 PORTEFØLJEVIRKSOMHEDERNES VIDENINTENSITET

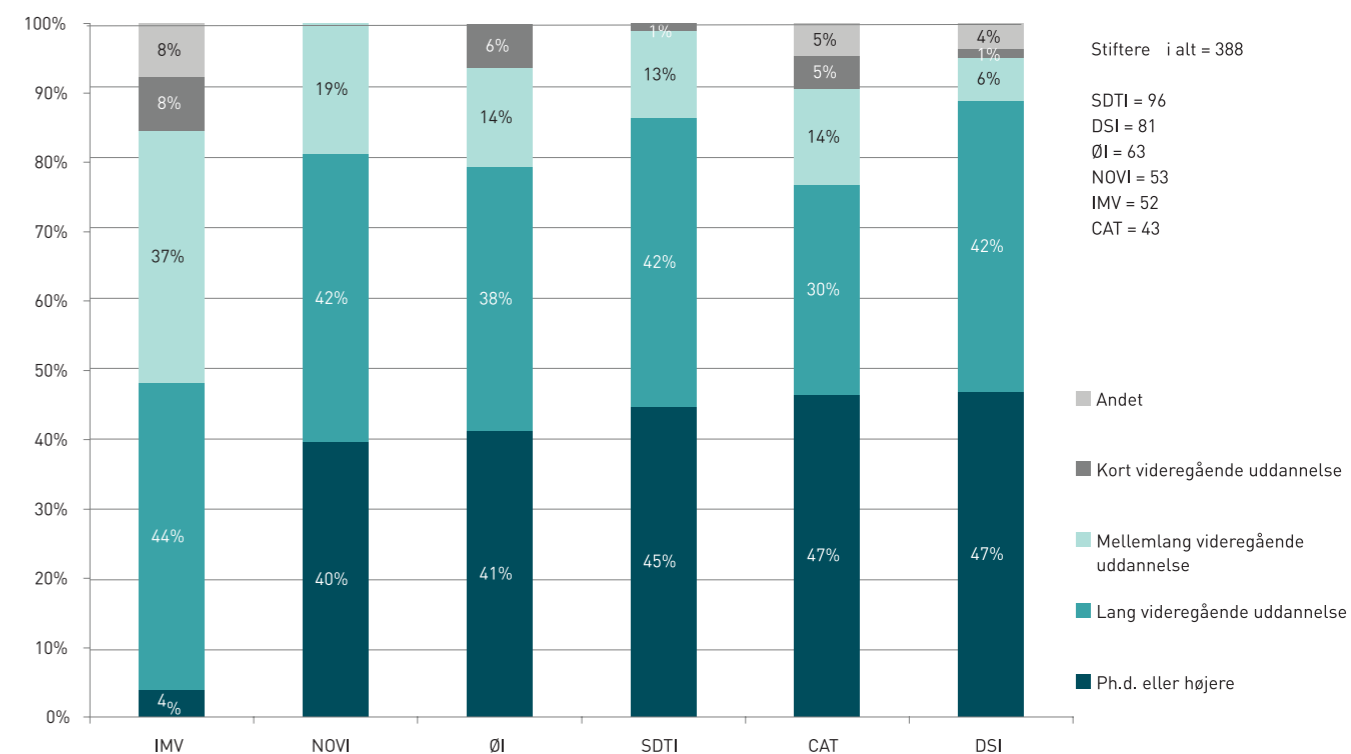
Én af hjørnesteenene i innovationsmiljøprogrammet er, at man gennem ordningen skal støtte videntunge og innovative virksomheder, som ligger tidligt i kommercialiseringsprocessen. Det er imidlertid svært, rent objektivt, at måle en virksomheds videnintensitet og innovationshøjde. Her vurderes videnintensiteten i virksomhederne ved at kortlægge stifternes uddannelses- og forskningsmæssige baggrund. Innovationshøjden i virksomhederne estimeres dels ved virksomhedernes egne vurderinger af forskellige innovationsmål, og dels ved virksomhedernes produkt/teknologi/service afstand til markedet.

### 5.2.1 Stifternes uddannelses- og forskningsmæssige baggrund

Stifternes uddannelses- og forskningsmæssige baggrund giver en god indikation af videnintensiteten i porteføljevirkomhederne. Det antages dermed, at en virksomhed, hvor stifterne har en ph.d. og forskningsmæssig erfaring fra det offentlige og den private sektor, er mere videnintensiv end en virksomhed, hvor stifterne er ufaglærte og ikke har forskningsmæssig erfaring. Dette er naturligvis en antagelse, som forudsætter, at virksomhedens forretningsidé udvikles i forlængelse af stifternes uddannelsesniveau, hvilket i praksis ikke altid vil være tilfældet. Lavere uddannede kan have betydelige realkompetencer, som øger videnintensiteten betragteligt, men alt andet lige vurderes uddannelsesniveaue at være anvendeligt som en generel indikator for videnintensiteten.

Med undtagelse af Innovation MidtVest er billedet på tværs af innovationsmiljøerne, at størsteparten af stifterne enten har en ph.d. eller en lang videregående uddannelse, hvilket danner et billede af forholdsvist videntunge virksomheder.

Figur 5.6: Stifternes uddannelsesmæssige baggrund



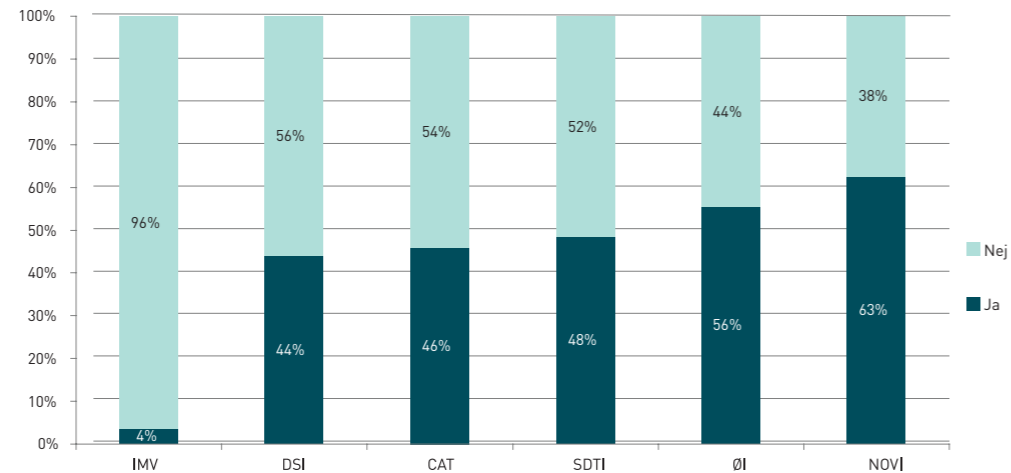
Kilde: Oxford Research A/S 2011

Uddannelsesmæssigt skiller stifterne af virksomhederne fra Innovation MidtVest sig ud ved kun at have en meget lille andel med en ph.d. Dette kan bl.a. forklares ved det store fokus på fremstillingsindustri, som typisk ikke er så forskningstungt som de mere klassiske venturebrancher. Innovation MidtVest har flere stiftere med en mellemlang videregående uddannelse.

Stifternes forskningsmæssige baggrund er ligesom den uddannelsesmæssige baggrund relevant at kortlægge med henblik på at vurdere videnintensiteten i virksomhederne. Derudover er det også relevant isoleret set, da én af ambitionerne med innovationsmiljøprogrammet er, at virksomhederne udspringer af enten den offentlige eller private forskning. Det fremgår af figur 5.7, at med undtagelse af Innovation MidtVest, så har mellem 44 % og 63 % af stifterne fra de øvrige innovationsmiljøer en forskningsmæssig baggrund.



Figur 5.7: Andel af stiftere med en forskningsmæssig baggrund

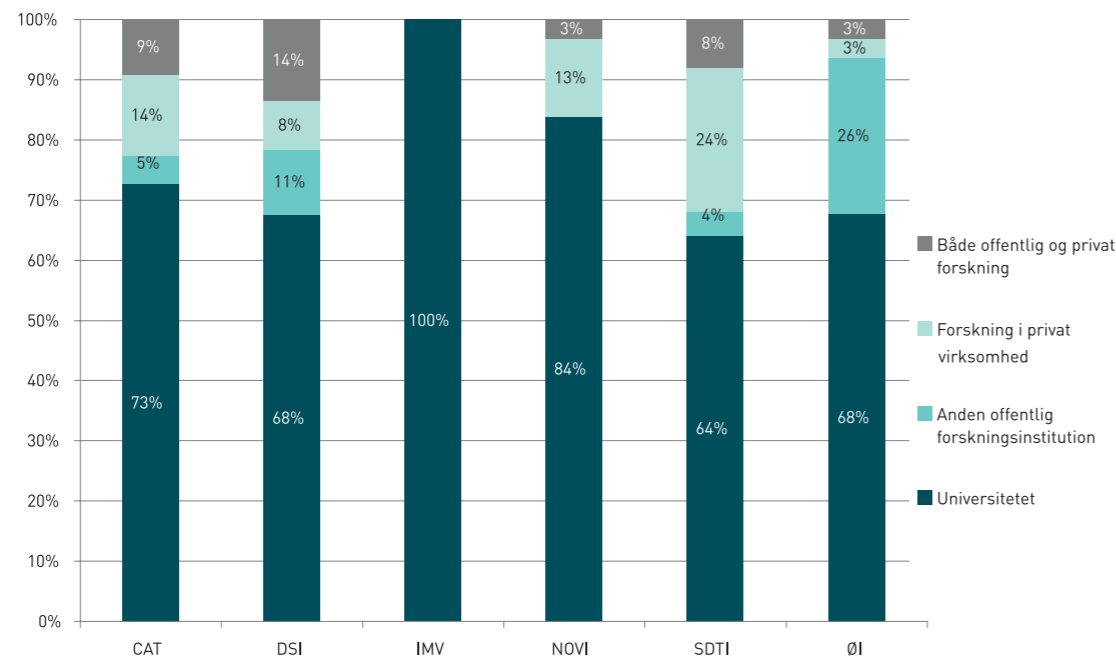


Kilde: Oxford Research A/S 2011

n = 170

Med undtagelse af Innovation MidtVest er andelen af stiftere med en forskningsmæssig baggrund således ganske høj. En forskningsmæssig baggrund fra et universitet er, som det fremgår af figur 5.8, den mest hyppige.

Figur 5.8: Fordelingen af stifternes forskningsmæssige baggrund



Kilde: Oxford Research A/S 2011

n = 7-85 Multipel svarmulighed

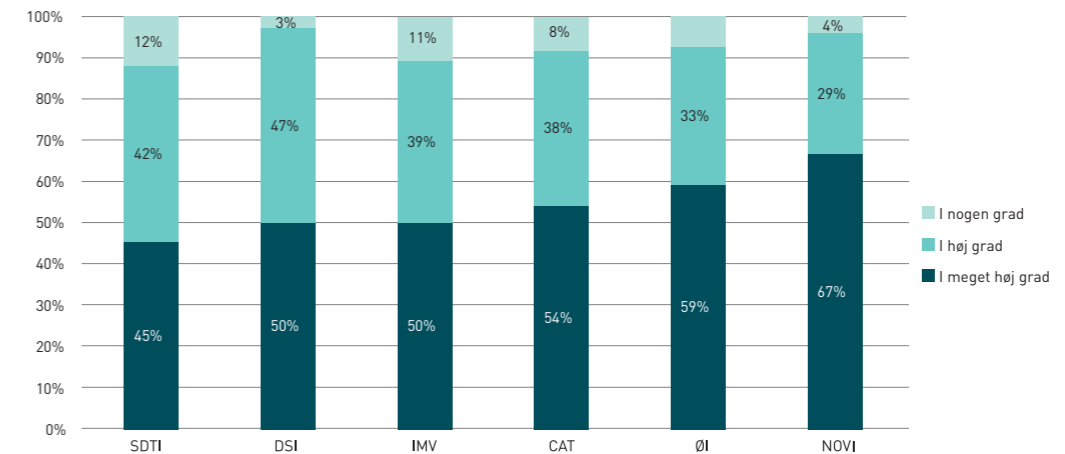
Det er interessant, at knap hver fjerde stifter med en forskningsmæssig baggrund fra Syddansk Teknologisk Innovation har en baggrund fra en privat virksomhed. Derudover skiller DTU Symbion Innovation sig ud ved at have den største andel stiftere (14 %) med en baggrund fra både den private og offentlige forskning.

### 5.2.2 Innovationshøjden i projekterne/virksomhederne

På baggrund af afsnit 4.3.1 står det klart, at virksomhedernes stiftere i stor udstrækning besidder enten en ph.d. eller en lang videregående uddannelse. Derudover har en stor del af stifterne en forskningsmæssig baggrund, hvilket underbygger, at der i høj grad er tale om videntunge virksomheder. Det er imidlertid ikke en selvfølge, at en virksomhed er innovativ, blot fordi den er videntung.

Som et led i at vurdere innovationshøjden er porteføljevirkomhederne blevet bedt om at angive, hvor innovativ deres teknologi/produkt/service er sammenlignet med eksisterende løsninger. Disse besvarelser er angivet i figur 5.9. Generelt set vurderer langt størstedelen af virksomhederne, at deres løsning enten i meget høj grad eller i høj grad er innovativ.

Figur 5.9: I hvor høj grad vil du betegne din virksomheds løsning som innovativ sammenlignet med eksisterende løsninger?



Kilde: Oxford Research A/S 2011

n = 170

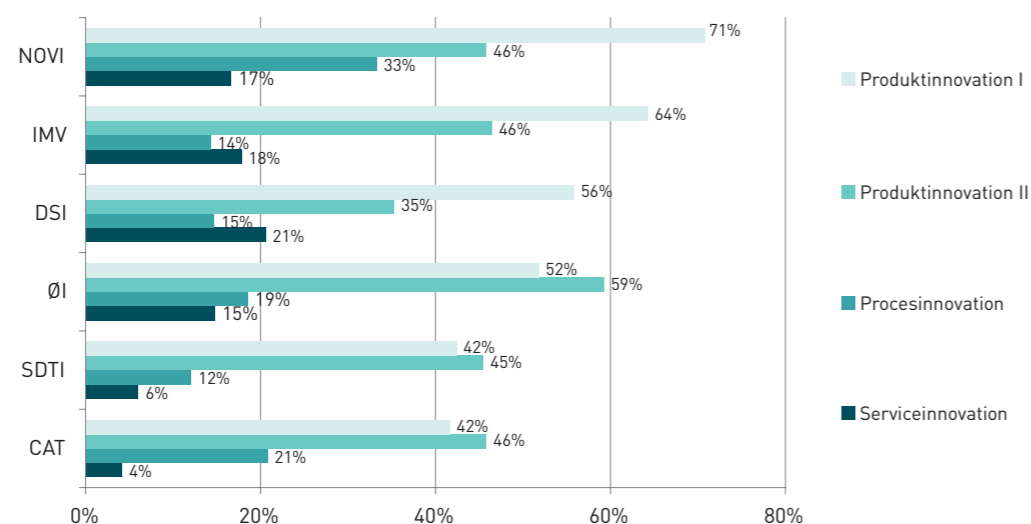
Virksomhederne fra NOVI er dem, der i højeste grad betragter deres løsning som meget innovativ. Således svarer 67 % af virksomhederne, at deres løsning i meget høj grad er innovativ i forhold til eksisterende løsninger.

Porteføljevirkomhederne blev også bedt om at vurdere, i hvor høj grad fire forskellige typer innovation er til stede i projektet/virksomheden. I figur 5.10 er andelen af virksomheder, der har svaret, at den givne innovationstype i meget høj grad er til stede i deres projekt/virksomhed, præsenteret.

Der er stor forskel på, om virksomhederne vurderer, at de udvikler nye produkter (mere radikale innovationer) eller forbedrer eksisterende produkter (inkrementelle innovationer). Blandt porteføljevirkomhederne fra NOVI Innovation og Innovation MidtVest er der henholdsvis 71 % og 64 %, der i meget høj grad vurderer, at deres virksomhed udvikler produkter, der er nye i forhold til eksisterende produkter (produktinnovation I). For Østjysk Innovation, Syddansk Teknologisk Innovation og CAT Innovation vurderer henholdsvis 52 og 42 %, at deres virksomhed udvikler nye

produkter. For de tre innovationsmiljøer er der flest virksomheder, der i meget høj grad vurderer, at deres produkt er væsentligt forbedret sammenlignet med eksisterende produkter (produktinnovation II).

**Figur 5.10: I hvor høj grad er der tale om følgende typer innovation i projektet/virksomheden? (Andel der har svaret i meget høj grad)**



Kilde: Oxford Research A/S 2011

n = 170

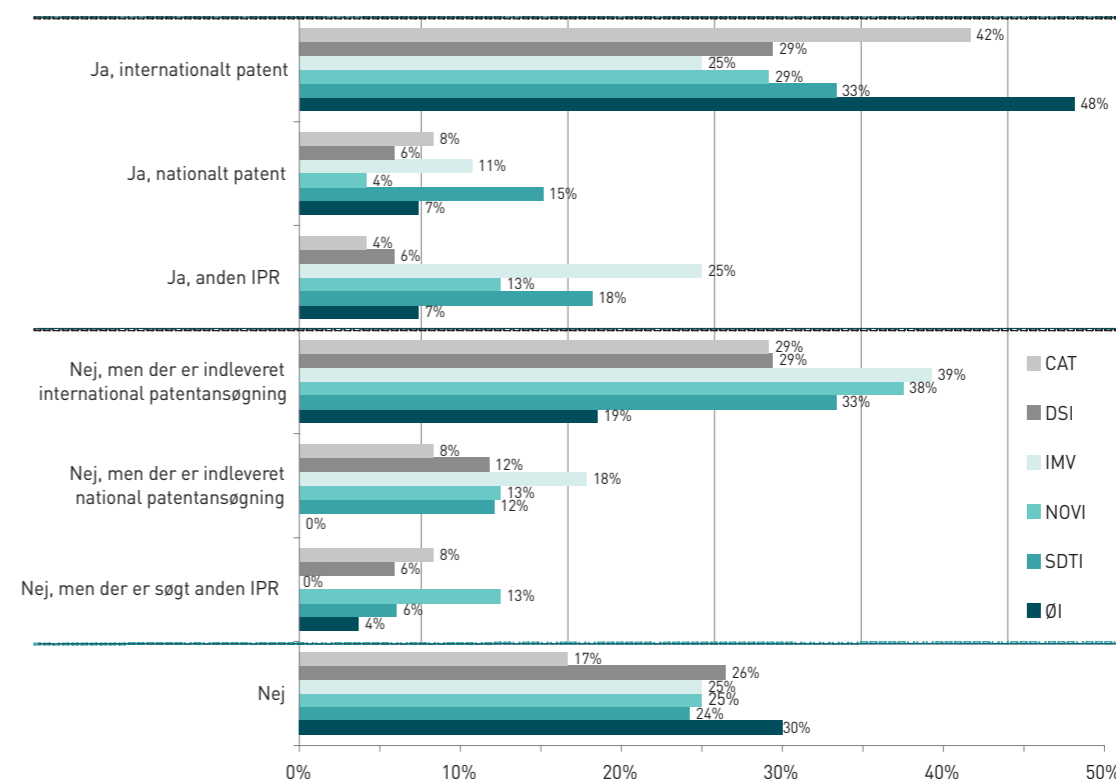
Produktinnovation I = et produkt hvis karakteristika eller forventede karakteristika er nyt i forhold til eksisterende produkter  
 Produktinnovation II = et produkt der er væsentligt forbedret sammenlignet med eksisterende produkter  
 Procesinnovation = nye eller væsentligt forbedrede produktionsmetoder, herunder metoder til levering af produktet  
 Serviceinnovation = nye eller væsentligt forbedrede serviceydelser

Der er et betydeligt spring fra tilstedeværelsen af de to typer produktinnovation i projekterne/virksomhederne og ned til proces- og serviceinnovation. Med henholdsvis 33 % og 21 % er der flest virksomheder fra NOVI og CAT, der angiver, at der i deres projekt/virksomhed i meget høj grad er tale om nye eller væsentligt forbedrede produktionsmetoder, herunder metoder til levering af produktet. Når det kommer til serviceinnovation, er der med 21 % flest virksomheder fra DTU Symbion Innovation, der i meget høj grad vurderer, at der er tale om en ny eller væsentlig forbedret serviceinnovation i forbindelse med projektet/virksomheden.

En anden indikator for innovationshøjden i virksomhederne er, hvorvidt der enten allerede er udstedt et patent til beskyttelse af virksomhedens løsning, eller om der er indgivet en patentansøgning. I figur 5.11 er de seks virksomhedsportefølgers patent- og øvrige IPR aktiviteter præsenteret.

Blandt de virksomheder, der har fået optaget patenter, udtages internationale patenter hyppigst. Med henholdsvis 48 % og 42 % er der flest virksomheder fra Østjysk Innovation og CAT Innovation, der har fået udstedt et internationalt patent til beskyttelse af virksomhedens løsning. Syddansk Teknologisk Innovation er med 15 % af virksomhederne det innovationsmiljø, hvor der er flest virksomheder, der har fået udstedt et nationalt patent.

**Figur 5.11: Er der udstedt patent(er) til at beskytte din virksomheds løsning?**



Kilde: Oxford Research A/S 2011

Multipel svarmulighed

n = 170

Da det kan være en langvarig proces at få udstedt et internationalt patent, er det ikke overraskende, at der er en stor andel virksomheder, som har indleveret en international patentansøgning, men mangler af få endeligt svar. Virksomhederne fra Innovation MidtVest og NOVI har med henholdsvis 39 % og 38 % den største andel internationale patentansøgninger under behandling. Endvidere er Innovation MidtVest også med 18 % af virksomhederne det innovationsmiljø, der har flest nationale patenter under behandling. Østjysk Innovation er det innovationsmiljø, hvor der er flest virksomheder, der har fået udstedt et internationalt patent.

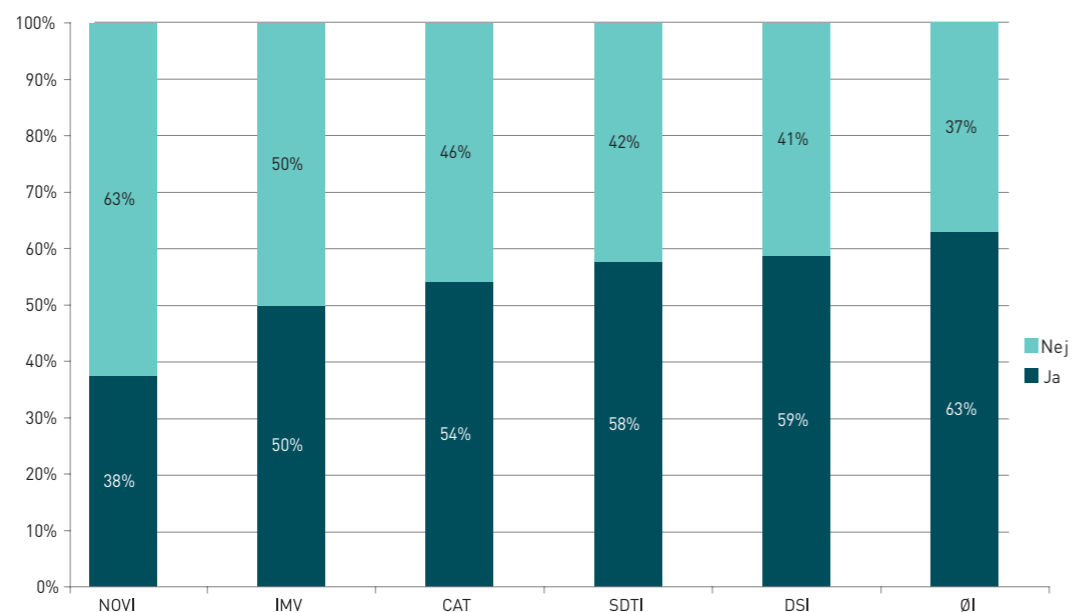
På baggrund af virksomhedernes egne vurderinger af deres løsningers innovationsstyrke, samt den forholdsvis høje patentaktivitet, må det konkluderes, at meget tyder på en høj innovationshøjde hos porteføljevirkomhederne i de seks danske innovationsmiljøer.

### 5.3 VIRKSOMHEDERNES AFSTAND TIL MARKEDET

Porteføljevirksomhedernes afstand til markedet fortæller noget om, hvilket udviklingsstadium porteføljevirksomhederne befinder sig på. Det belyses via indikatorer for, hvorvidt virksomhederne allerede har solgt en færdigudviklet løsning på markedet eller har en løsning klar til salg på markedet, samt hvornår det forventes, at virksomhederne vil være økonomisk bæredygtige.

Der er færrest virksomheder i NOVI Innovations virksomhedsportefølje, der har solgt en færdigudviklet løsning på markedet eller har en klar til salg på markedet. Således angiver 38 % af virksomhederne, at de har en færdigudviklet løsning, som enten allerede er solgt på markedet eller klar til salg på markedet.

**Figur 5.12: Er en færdigudviklet løsning solgt på markedet eller klar til salg på markedet?**



Kilde: Oxford Research A/S 2011

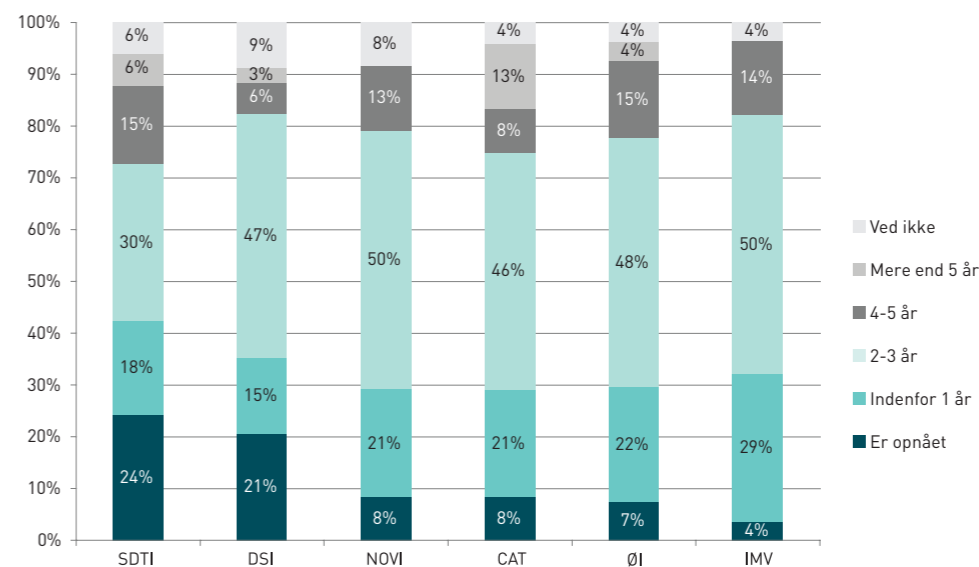
n = 170

Hos de øvrige innovationsmiljøer angiver minimum halvdelen af virksomhederne, at de enten allerede har solgt deres løsning på markedet, eller at de har en færdigudviklet løsning klar til salg på markedet. Hele 63 % af virksomhederne i Østjysk Innovations virksomhedsportefølje har allerede enten solgt eller er klar til at sælge en færdigudviklet løsning på markedet. Dette gør Østjysk Innovations portefølje til den, hvor den største andel af virksomheder er meget tæt på markedet.

En anden indikator for virksomhedernes afstand til markedet er, hvornår det forventes, at virksomhederne vil være økonomisk bæredygtige. Økonomisk bæredygtige er i denne sammenhæng defineret som balance mellem salgsindtægter og udgifter.

Syddansk Teknologisk Innovation og DTU Symbion Innovation har med henholdsvis 24 % og 21 % den største andel virksomheder, der allerede på nuværende tidspunkt er økonomisk bæredygtige.

**Figur 5.13: Hvornår forventes det, at din virksomhed er økonomisk bæredygtig?**



Kilde: Oxford Research A/S 2011

n = 170

På tværs af de seks innovationsmiljøer er det mellem 31 % og 42 % af virksomhederne, der enten allerede er økonomisk bæredygtige eller forventer at blive det inden for et år. Fælles for de seks innovationsmiljøer er, at den største andel af virksomheder forventer at være økonomisk bæredygtige inden for tre til ti år.

Innovationsmiljøernes management team bistår iværksættere og porteføljevirksoheder med faglig sparring og serviceydelser. Desuden indstiller de til bestyrelsen, hvilke virksomheder der skal investeres i. Innovationsmiljøernes bestyrelser træffer den endelige afgørelse om, hvilke projekter der skønnes egnede til investering. Derfor er det vigtigt, at innovationsmiljøerne råder over et kompetent management team og en kompetent bestyrelse.

Formålet med kapitlet er, for hvert af de seks innovationsmiljøer, at kortlægge:

- Den overordnede organisering og forretningsgang
- Bestyrelsens sammensætning og kompetenceprofil
- Direktionens kompetenceprofil
- Medarbejderstabens størrelse og specialisering.

Kortlægningen viser, at innovationsmiljøerne alle har detaljerede beskrivelser af deres forretningsgang og ansvarsfordeling, og at deres forretningsgang på de fleste punkter minder om hinanden. Evalueringen viser også, at de formelle kompetencer i bestyrelsen, direktionen og blandt medarbejdere er høje. Hvem der er gode, og hvem der er mindre gode investment managere, er dog svært at vurdere ud fra en gennemgang af CV'er. Empati og fornemmelse for nye trends er fx vigtige kompetencer, der er svære at sætte på formel.

Hvor de store innovationsmiljøer har valgt at ansætte medarbejdere med specialistviden inden for deres fokusområder, har de to mindste innovationsmiljøer, NOVI Innovation og Innovation MidtVest, medarbejdere med mere generelle kompetencer, som de supplerer med specialistviden fra deres netværk.

### 6.1 DEN OVERORDNEDE ORGANISERING OG FORRETNINGSGANG

Oxford Research har fået tilsendt beskrivelser af innovationsmiljøernes organisering og forretningsgang, og alle innovationsmiljøerne har en meget detaljeret beskrivelse af deres organisering og forretningsgang. I alle tilfælde var dette ydermere beskrevet på forhånd og ikke noget, der blev udarbejdet til lejligheden.

Ejerstrukturen bag innovationsmiljøerne varierer fra innovationsmiljø til innovationsmiljø, men fem af innovationsmiljøerne er direkte eller indirekte knyttet til et eller flere universiteter gennem deres ejerforhold. Kun Innovation MidtVest har ikke et universitet i ejerkredsen.

Tabel 6.1: Innovationsmiljøernes ejerstruktur og kapitalgrundlag:

| INNOVATIONSMILJØ | AKTIONÆRER  | EGENKAPITAL<br>ULTIMO 2010<br>(MIO.) |
|------------------|---|--------------------------------------|
| CAT              | CAT Fonden (RUC, Risø DTU Region Sjælland), Sparekassen Lolland, DiBa Bank og Finansiell Stabilitet.  | 20,2                                 |
| DSI              | 100 % ejet datterselskab under Danmarks Tekniske Universitet.   | 31,3                                 |
| SDTI             | Teknologisk Innovation A/S, Fonden Syddanske Forskerparker, Science Ventures Denmark A/S, Sønderjyllands Investeringsfond og Fionia Fond.   | 15,4                                 |
| IMV              | Bang & Olufsen A/S, BoConcept Holding A/S, Can Management A/S, Claire Group, EDB Gruppen Systems A/S, Egetæpper A/S, Hans Foxby's Fond, Unimerco Group A/S, DAHL Herning A/S, Handelsbanken A/S, Håndværker- og Industriforening, Poul Due Jensens Fond, Kvik Køkkenet A/S, Pasiladi ApS, Thygesen Textile Group ApS, Vestas Wind Systems A/S, Brandtex A/S, Herning Folkeblad A/S, KPC Byg A/S, KK Electronic A/S, Venture Midt/Vest A/S og Innovation MidtVest A/S. | 12,4                                 |
| ØI               | Aarhus Universitets Forskningsfond, Jyske Bank, Incuba Science Park og Incuba A/S.  | 21,0                                 |
| NOVI             | NOVI Ejendomsfond, Rigshospitalet, Forskningsinnovation A/S, NOVI A/S, Nordjysk Universitetsfond, Spar Nord Fonden.   | 11,9                                 |

Kilde: Oxford Research A/S 2011



Innovationsmiljøernes forretningsgang adskiller sig overordnet ikke væsentligt fra hinanden. Derfor er der her lavet en generel beskrivelse af forretningsgangen og ikke en individuel beskrivelse for hvert innovationsmiljø.

1. **Første kontakt.** Når en person henvender sig til et innovationsmiljø, kommer han typisk i kontakt med en investment manager. Investment manageren tager en indledende snak med iværksætteren og beder om at få tilsendt en forretningsplan eller lignende skriftligt materiale. Typisk tilknyttes endnu en investment manager sagen. Investment manageren retter henvendelse til eksperter i sit netværk, hvis han/hun finder det nødvendigt for at være i stand til at vurdere idéen.
2. **Personligt møde.** Hvis forretningsidéen er interessant for innovationsmiljøet, vil en repræsentant ofte tage et personligt møde med idéhaverne, inden innovationsmiljøet beslutter, om de skal lave en forundersøgelse af forretningsidéen. På mødet vil innovationsmiljøet ofte bede om yderligere (skriftlige) oplysninger og give en præsentation af innovationsmiljøet samt orientere om de generelle investeringsvilkår.
3. **Forundersøgelse.** En forundersøgelse skal typisk godkendes af en investeringsdirektør eller lignende. Hvis de første resultater af forundersøgelsen er negative, kan forundersøgelsen stoppes. Hvis forundersøgelsen giver positive svar på de forhold, som innovationsmiljøet har ønsket belyst yderligere, vil den ansvarlige investment manager lave en første præsentation for en bredere skare af medarbejdere (en investeringskomite) fra innovationsmiljøet. Hvis der er enighed om, at forretningsidéen er interessant for innovationsmiljøet, inviteres idéhaverne typisk ind til en præsentation for investeringskomiteen.
4. **Forhandlinger.** Hvis innovationsmiljøet beslutter, at de ønsker at gå videre med forretningsidéen, begynder de første diskussioner af vilkårene for investeringen og de milepæle, den skal indeholde. Typisk skal iværksætteren nå disse milepæle for at få næste rate af investeringen udbetalt. I nogle tilfælde vil det også være relevant med en nærmere undersøgelse af forhold, der vurderes at være kritiske for forretningsidéens succes.
5. **Indstilling til direktion og bestyrelse.** Hvis der opnås enighed med idéhaverne om investeringsbetingelserne, udarbejdes der en indstilling til direktionen og bestyrelsen om investering i forretningsidéen. Direktionen og bestyrelsesformanden skal som minimum godkende indstillingen. Ofte vil hele bestyrelsen tage stilling til indstillingen, men det er ikke altid tilfældet. I nogle tilfælde kan bestyrelsen tage skriftlig stilling til en indstilling. I nogle tilfælde kommer idéhaveren selv og præsenterer den for bestyrelsen.
6. **Kontraktunderskrivelse.** Hvis bestyrelsen godkender indstillingen, udarbejdes det endelige kontraktset, som underskrives af direktionen for innovationsmiljøet og idéhaverne.



Efterfølgende vil en medarbejder fra innovationsmiljøet typisk tage plads i virksomhedens bestyrelse og bidrage aktivt med strategisk rådgivning og administrativ hjælp de næste mange år.

Selvom forretningsgangen minder om hinanden i innovationsmiljøerne, er der også identificeret en række forskelle, som vil blive beskrevet i de følgende afsnit om bestyrelsen og medarbejderstaben.

## 6.2 BESTYRELSENS SAMMENSÆTNING OG KOMPETENCEPROFIL

Oxford Research har fået tilsendt oversigter over innovationsmiljøernes bestyrelsesmedlemmer, deres erfaring og kompetencer. Efter at have gennemgået de tilsendte profiler kan Oxford Research konstatere, at bestyrelserne for hvert innovationsmiljø bl.a. indeholder:

- Personer med mange års erhvervs erfaring og lang erfaring fra ledende positioner i store danske erhvervs virksomheder. Typisk som bestyrelsesformænd, administrerende direktører, koncernchefer eller afdelingsdirektører.
- Solide tekniske kompetencer, herunder branchespecifik viden inden for de væsentligste investeringsområder. Typisk deltager professorer eller prodekaner fra universiteterne og/eller folk med teknisk ekspertise fra den private sektor.
- Solide finansielle kompetencer, typisk fra banker, investeringsfonde eller stillinger som fx CFO i store private virksomheder.
- Personer med erfaring med internationalisering, typisk qua deres poster som direktører for store danske virksomheder.
- Personer med erfaring fra opstart af egen virksomhed.

Alt i alt vurderer Oxford Research, at bestyrelserne er særdeles kompetente og opfylder de kompetencer, som innovationsmiljøerne har efterspurgt, og som man kan forvente. Grunden til, at det er muligt for innovationsmiljøerne at tiltrække nogle af de mest respekterede erhvervsledere fra dansk erhvervsliv, er bl.a., at mange finder det interessant at arbejde med iværksætteri og nye idéer, teknologier og produkter.

### Boks 6.1: Bestyrelsesformænd i de danske innovationsmiljøer

**Torben Ballegaard Sørensen**, CAT Innovation. MBA i organisation, finansiering, og strategi. Torben Ballegaard Sørensen har tidligere beklædt direktørposter i bl.a. LEGO og Bang og Olufsen A/S samt bestyrelsesposter i en række store virksomheder, herunder LEGO, Egmont International, AB Electrolux og Pandora Holding A/S. Hans erfaring inkluderer high-end detailhandel, produkt- og procesinnovation, internationale partnerskaber samt business-to-consumer og business-to-business.

**Erik G. Hansen**, DTU Symbion Innovation. Stifter af og direktør i Tresor Asset Advisers samt Business Angel. Erik Hansen har tidligere været CFO i A.P. Møller koncernen og medstifter af og partner i EQT Partners. Han beklæder i dag en lang række bestyrelsesformands- og bestyrelsesposter i bl.a. Polaris Management, PFA Pension, COMX Networks, TTIT og Bagger-Sørensen & Co.

**Jørgen Zartow**, Innovation MidtVest. Cand. Oecon. Iværksætter og selvstændig med selskabet J. Zartow A/S som blev generationsskiftet i 1997. Har været adm. direktør og haft direktionsposter i en række industri- og erhvervsvirksomheder. Undervisningserfaring og censor ved videregående uddannelser. Nuværende formand/medlem af en række bestyrelser og fonde.

**Peter Høstgaard-Jensen**, NOVI Innovation. Civilingeniør. Tidligere adm. direktør for Elsam, Nordjyllandsværket samt Nordkraft. Mange års erfaring fra erhvervslivet samt diverse bestyrelsesposter, herunder Greentech Energy Systems, Fonden Energi byen Frederikshavn, CEMTEC Fonden, Aalborg Energie Teknik A/S samt Nordjysk Innovations- og Kompetencecenter for Vedvarende Energi.

**Henning Andersen**, Syddansk Teknologisk Innovation. Uddannelsesdirektør Syddansk Universitet. Teknisk baggrund. Bestyrelsesmedlem SDTI i 11 år og har erfaring med videninstitutioner/ universiteters kommercielle samarbejde. Bl.a. i bestyrelsen for Energi Fyns Udviklingsfond og Dansk Center for Ingeniøruddannelse.

**Peter Kjær, bestyrelsesformand**, Østjysk Innovation. Ingeniør. Direktør i Schouw & CO siden 1996, bestyrelsesformand/medlem i en række af Scouw & CO's porteføljeselskaber. Direktør i Incuba A/S der er aktionær i Østjysk Innovation A/S samt i Incuba Venture, Incuba Science Park m.v. Formand for Erhverv Aarhus.

Bestyrelserne mødes typisk fire til seks gange om året. Som beskrevet ovenfor skal bestyrelsesformanden eller en samlet bestyrelse godkende alle investeringsbeslutninger sammen med direktionen for innovationsmiljøet. Desuden følger bestyrelsen med i, hvordan det går med innovationsmiljøets (vigtigste) investeringer, fører tilsyn med innovationsmiljøets økonomi, samt at innovationsmiljøet følger reglerne fra styrelsen.

Der er dog forskel på, hvordan bestyrelsen i praksis udfylder sin rolle. Bestyrelsen for fire af innovationsmiljøerne siger i praksis ikke nej til indstillinger fra management teamet. Indstillinger kan dog blive sendt tilbage til management teamet med besked på at belyse aspekter yderligere, hvis bestyrelsen føler, at kritiske forhold ikke er belyst tilstrækkeligt.

Bestyrelsen har sammen med management teamet været med til at udstikke retningslinjerne for, hvad der skal belyses i indstillingerne, og hvilke forhold der skal have positive udsigter for at få bestyrelsens godkendelse. Derved sikres det, at management teamet og bestyrelsen har en fælles forståelse for, hvilke forretningsidéer innovationsmiljøet ønsker at investere i, og derfor kommer bestyrelsen i praksis ikke til at sige nej til indstillinger. Bestyrelsens direkte indflydelse ligger derved primært i, at de er med til at udstikke retningslinjerne for investeringerne og den overordnede investeringsstrategi samt vurdere, om alle forhold er belyst tilstrækkeligt. Indirekte har bestyrelsen også en vigtig kvalitetssikringsfunktion, idet ingen i manageteamet ønsker at få en indstilling retur med besked om, at sagen ikke levede op til innovationsmiljøets investeringskriterier, eller at nogle forhold skal belyses yderligere. Innovationsmiljøerne fremhæver også, at det ikke ville være effektiv brug af ressourcerne, hvis management teamet brugte store ressourcer på at forbedre indstillinger, som bestyrelsen derefter afviser.

I Innovation MidtVest har bestyrelsen en lidt anden rolle. Blandt de indstillinger, der bliver forelagt bestyrelsen, vurderer de, at bestyrelsen siger nej til 10 %, og at yderligere 10-15 % bliver godkendt under forudsætning af, at visse betingelser opfyldes. Innovation MidtVest er med ni medlemmer også det innovationsmiljø, der har den største bestyrelse. Desuden er det det eneste innovationsmiljø, der ikke har repræsentanter fra et eller flere universiteter i bestyrelsen. Til gengæld er der flere potentielle medinvestorer repræsenteret i bestyrelsen. NOVI Innovations bestyrelse har i enkelte tilfælde givet afslag på en indstilling.

Det er svært entydigt at udpege den ene model som bedre end den anden. Det handler grundlæggende om, hvilken funktion en bestyrelse bør have. Der er en betragtelig asymmetri mellem de informationer, management teamet har om forretningsidéerne og bestyrelsens informationer. Desuden kræver det betydelige ressourcer at forberede investeringsindstillinger. Det taler for, at bestyrelsen bør have en mere overordnet strategisk og kontrollerende funktion. Omvendt kan man også stille spørgsmålstejn ved bestyrelsernes indflydelse, hvis de aldrig siger nej til en indstilling.

### 6.3 DIREKTIONENS KOMPETENCEPROFIL

Direktørerne for innovationsmiljøerne er, lige som bestyrelsesmedlemmerne, folk med solid erhvervs erfaring og en blanding af tekniske og kommercielle kompetencer. Hertil kommer solid ledelseserfaring. Direktøren for Østjysk Innovation skiller sig dog lidt ud, fordi han har en humanistisk uddannelse og baggrund fra universitetsverdenen og ikke det private erhvervsliv.

Det er Oxford Researchs indtryk, at innovationsmiljøerne er i stand til at tiltrække folk med ledelseserfaring fra langt større organisationer end innovationsmiljøerne selv, fordi mange finder det interessant at arbejde med iværksætteri og udvikling af nye teknologier og produkter. Derfor har innovationsmiljøerne mulighed for at tiltrække folk, som andre offentligt finansierede programmer af tilsvarende størrelse normalt vil have meget svært ved at tiltrække.

## Boks 6.2: Direktører for innovationsmiljøerne

**Kim Ove Olsen, Direktør CAT.** Cand.techn.soc. Bred international erfaring fra ansættelse i flere danske virksomheder samt bestyrelsesposter herhjemme og i udlandet. Tidligere partner i Danwaste Consult og administrerende direktør i Danwaste Kemi og Danwaste AS.

**Poul Arne Jensen, Direktør IMV.** Maskiningeniør. Tidligere administrerende direktør for DAB-Silkeborg og senest koncerndirektør for Dantherm Holding. Koncernen omfatter A/S Dantherm, Dantherm HMS A/S, Stelectric A/S, Venair A/S, Venair AB, Ventilatorverken AB og Glenco A/S, som har ca. 3000 medarbejdere og omsætter for 2,9 mia. kr. Har derved fået godt kendskab til internationale vilkår for etablering og udvikling af organisationer og virksomheder.

**Jesper Jespersen, Direktør NOVI.** Cand. Merc., efteruddannelse på Stanford University, California. Har omfattende finansiell erfaring fra tidligere ansættelse i PWC og som finans- og økonomidirektør for teknologileverandør til den grafiske industri. Har ledelses og international erfaring fra stillinger som administrerende direktør for et dansk IT-selskab i USA og som direktionsmedlem i et dansk mobiltelefonselskab.

**Klaus Holmsberg, Direktør SDTI.** Cand. oecon. og HD i Finansiering. Industriel kommerciel baggrund fra bioteknologi, kemi, kemiteknik og højteknologiske måleinstrumenter. Lang international erfaring. Erfaring med produkt, markeds- og forretningsudvikling (intrapreneurskab), ledelseserfaring fra videnintensive miljøer samt general erfaring omkring virksomhedsdrift og udvikling. Engageret som ekstern lektor ved CBS samt censor ved de erhvervsøkonomiske videregående uddannelser.

**Ulla Brockenhuus-Schack, Direktør DSI.** MBA i strategisk ledelse og innovation. Mere end 20 års erfaring med innovation og forretningsudvikling i både etablerede virksomheder som Egmont og McKinsey samt i opstartsvirksomheder som spiludvikler IO Interactive og webbutikken Harburi. Har opbygget et omfattende netværk inden for venturebranchen og mediebranchen.

**Lars Stigel, Direktør ØI.** Historiker. Har en baggrund som bl.a. administrationschef ved Danmarks JordbrugsForskning og sekretariatschef for Det Strategiske Miljøforskningsprogram. Har mere end 10 års erfaring med at etablere samarbejde mellem forskning og erhvervsliv. Har været direktør for Østjysk Innovation siden selskabets etablering i 1998 og har medvirket i mere end 130 start-upvirksomheder under innovationsmiljøprogrammet.

## 6.4 MEDARBEJDERSTABENS STØRRELSE OG SPECIALISERING

Kvaliteten af medarbejderne er meget afgørende for innovationsmiljøets præstationer. Samtidig påvirker kvaliteten af management teamet mange af de forhold, der beskrives i de næste kapitler. Med et godt managementteam øges chancerne for at opbygge et godt dealflow, gode relationer til videninstitutioner og tiltrække private kapitalkilder.

Antallet af investeringsmedarbejdere hænger naturligt sammen med, hvor mange midler innovationsmiljøerne har. Med 8 investeringsmedarbejdere har DTU Symbion Innovation det største team.

Tabel 6.2: Oversigt over antal medarbejdere

|                          | CAT | DSI | IMV | NOVI | SDTI | ØI |
|--------------------------|-----|-----|-----|------|------|----|
| Investeringsmedarbejdere | 5   | 8   | 6   | 4    | 5    | 4  |
| Økonomimedarbejdere      | 2   | 2   | 4   | 2    | 3    | 3½ |

Kilde: Oxford Research A/S 2011 og Innovationsmiljøerne

Note: Investeringsmedarbejdere inkluderer kun de medarbejdere, der har porteføljeansvar. Direktøren for innovationsmiljøet er ikke regnet med blandt investeringsmedarbejdere. I det samlede management team kan desuden indgå fx analytikere, jurister, kommunikations- og marketingmedarbejdere samt studenter. Desuden kan der trækkes på bistand fra eksterne fra fx universiteterne. Pga. af det tætte samarbejde mellem DTU Symbion Innovation og SEED Capital Management, hvor flere medarbejdere bruger tid i begge selskaber, kan det være vanskeligt entydigt at opgøre antallet af fuldtidsmedarbejdere i DTU Symbion Innovation. De har dog selv anslået antallet til otte. Det samlede antal investeringsmedarbejdere i DTU Symbion Innovation og SEED Capital Management er på 13.

Det er ingen facitliste for, hvilke kompetencer folk i managementteamet skal have. Generelt leder innovationsmiljøerne dog efter folk, der som minimum har følgende kompetencer:

- Tekniske kompetencer
- Kommercielle kompetencer
- Formelle ledelseskompeterencer
- Menneskelige kompetencer.

Medarbejderne skal også forstå de finansielle aspekter af investeringerne, men det er innovationsmiljøernes vurdering, at de kan lære disse kompetencer, efter de er startet. De øvrige kompetencer skal de i vidt omfang have, inden de starter.

Lige som det på bestyrelses- og ledelsesplan er lykket innovationsmiljøerne at tiltrække folk fra ledende stillinger i erhvervslivet, er det også lykket innovationsmiljøerne at tiltrække folk i managementteamet med betragtelige formelle kompetencer. En række af medarbejderne har tidligere startet egen virksomhed og har fx bestridt poster som administrerende direktør, direktør, udviklingschef, innovationsdirektør, teknologidirektør, økonomidirektør, områdedirektør, salgsdirektør, markedschef, business development manager, mm. For hvert innovationsmiljø er der i boks 6.3 en kort profil af en medarbejder.

### Boks 6.3: Eksempler på medarbejderes kompetencer

**Leif Helth Jensen**, CAT Innovation. Investment Manager. Cand.Scient i biologi. Besidder forskningsmæssig og erhvervmæssig erfaring inden for pharma og life science. Har beklædt en række direktions- og bestyrelsesposter inden for de to områder. Business Angel og privat investor i bl.a. Bavarian Nordic A/S, NeuroSearch A/S og GenMab A/S.

**Niels Vejrup Carlsen**, DTU Symbion Innovation. Investment Director. PhD i User interface software engineering, DTU. Har erfaring med innovation og produktudvikling inden for telekommunikation og internet medier. Har netværk, viden inden for software-sektoren samt ledelsesmæssige, forretningsudvikling og it-strategiske evner. Har beklædt følgende poster: CTO, Netdoktor, Director of Development, Berlingske Online (now Metropol Online) og Head of development, Siemens AG Venture Internet Products.

**Henning Klausen**, Innovation MidtVest. Investeringsdirektør. Cand. merc. Afsætningsøkonomi. Specialiseret inden for marketing og har beklædt ledelsesposter hos Bang & Olufsen Telecom og Vestas Wind Systems A/S. Selvstændig og ejer af egen virksomhed.

**Steen Palte**, NOVI Innovation. Investeringschef. Civilingeniør Byg og Vandbyg. Teknisk specialist. Har tidligere varetaget ledende specialiststillinger hos Løgstør Rør, Nellemann Rådgivende Ingeniører, B&S Rørteknik og LICconsult.

**Gustav luel-Brockdorff**, Syddansk Teknologisk Innovation. Investerings- og porteføljechef. Teknisk og kommerciel baggrund og erfaring fra patentbureau. Seks års erfaring fra innovationsmiljøet med udvælgelse, rådgivning og udvikling af opstartsvirksomheder. Besidder netværk til kommercialiseringskilder og kapitalkilder.

**Flemming Würtz Andersen**, Østjysk Innovation. Investeringschef. Cand. Oecon. Besidder forretningsmæssig og teknisk kompetence inden for byggematerialer, fødevarer, maskinindustri, FMCG samt ledelse, forretningsudvikling, internationalisering mm. Har ledelsesmæssig erfaring med direktørposter inden for disse områder samt fra arbejdet som selvstændig konsulent inden for virksomhedsrådgivning.

Det er dog svært at vurdere, om en person er en god investment manager ud fra et CV eller en beskrivelse af formelle kompetencer. En person med et langt og flot CV behøver ikke være en god investment manager, mens en person med et mindre imponerende CV kan have en god fornemmelse for at finde nye forretningsidéer og iværksættere med det rette drive.

De seks innovationsmiljøers management team er organiserede lidt forskelligt. De store innovationsmiljøer har investment directors/managere, der er specialiserede inden for deres fokusområder. DTU Symbion har små grupper af medarbejdere, der er specialiserede inden for hvert fokusområde (Life Science, IT og Cleantech). Medarbejderne har typisk både kommercielle og tekniske kompetencer, men pga. af størrelsen af teamet, kan der på hvert område være en eller flere, der er særligt stærke på henholdsvis det kommercielle og det tekniske. Østjysk Innovation, Syddansk Teknologisk Innovation og CAT Innovation har også rekrutteret medarbejdere, der

er specialiserede inden for deres fokusområder, men der er typisk kun tale om én inden for hvert område.

I NOVI Innovation og Innovation MidtVest er medarbejderne i mindre grad specialiserede inden for et enkelt fokusområde, men dækker innovationsmiljøets fokusområder generelt. Jo mindre management teamet er, desto sværere er det også at være specialiseret. De to innovationsmiljøer begrundet dog også deres organisation med, at de dækker så bredt et spektrum af teknologier, at de, selvom de var flere medarbejdere, ikke kunne have specialistviden på alle områder. Derfor må de under alle omstændigheder trække på kompetencer udefra til at vurdere særligt de tekniske aspekter. Til dette formål har Innovation MidtVest fx en aftale med HIH om, at de kan trække på tre ansatte til mere dybdegående tekniske vurderinger. Tilsvarende har NOVI Innovation et tæt samarbejde med særligt Aalborg Universitet.

Både innovationsmiljøerne og de fleste af dem, der er interviewet i forbindelse med evalueringen, er enige om, at det er afgørende at have kritisk masse blandt medarbejderne, hvis man skal opbygge et godt managementteam. Det er imidlertid svært at beskrive, hvornår et team har kritisk masse.

Begrebet kritisk masse kommer oprindeligt fra fysik, hvor det hentyder til den masse, der skal være til stede, for at en proces kan opretholde sig selv. I denne sammenhæng kan man sige, at kritisk masse hentyder til den størrelse et management team skal have for at kunne skabe gode resultater. Når størrelsen anses for at være afgørende, skyldes det, at management teamet skal have indsigt i det ofte brede spektrum af teknologier, som innovationsmiljøet fokuserer på, samtidig med at det skal have en vis dybde inden for hvert område. Desuden har store management team bedre muligheder for at udveksle viden og sparre med kollegaer på højt plan om specifikke problemstillinger end små team.

De seneste år har innovationsmiljøerne generelt haft gode muligheder for at styrke deres management team, fordi den samlede bevilling til innovationsmiljøerne har været stærkt stigende. Innovationsmiljøerne er enige om, at deres management team er blevet styrket med tilføjelsen af de ekstra ressourcer. Et par innovationsmiljøer påpeger også, at det er blevet nemmere at fastholde medarbejdere, fordi det faglige miljø er blevet styrket. Innovationsmiljøerne er dog uenige om, hvor store management teamene skal være, før man kan sige, at de har kritisk masse.

De store innovationsmiljøer mener, at deres management team på fem til 10 medarbejdere har kritisk masse, og en række af dem påpeger, at et management team helst ikke skal være mindre. Omvendt mener de mindre innovationsmiljøer med management team på fire personer også, at de har kritisk masse i deres team.

De større innovationsmiljøer peger også på, at det er svært at drive et innovationsmiljø med kritisk masse i managementteamet for mindre end 20-25 mio. kr. om året. Med den nuværende bevilling til innovationsmiljøprogrammet får det mindste innovationsmiljø omkring 18 mio. kr. om året. Hvis finanslovsbevillingen næsten bliver halveret i 2013, som det ser ud til nu, kommer de små innovationsmiljøer selvsagt til at have en betydeligt lavere bevilling.



Som nævnt er der en klar sammenhæng mellem de store innovationsmiljøer og performance. Det er dog ikke overraskende, da performance påvirker bevillingen<sup>11</sup>. Det er således ikke nødvendigvis størrelsen, der har påvirket performance, men også performance, der har påvirket størrelsen.<sup>12</sup>

Kapitel 9 ser nærmere på porteføljevirksohedernes tilfredshed med innovationsmiljøerne. Resultaterne giver ikke umiddelbart belæg for at konkludere, at de store innovationsmiljøer er mere kompetente end de små. I hvert fald er porteføljevirksohederne ikke mere tilfredse med rådgivningen fra de store innovationsmiljøer.

11 Performance er ikke den eneste faktor, der påvirker fordelingen af den samlede bevilling. Styrelsen for Forskning og Innovation fastsætter også en del af grundbevillingen ud fra innovationsmiljøernes volumen.

12 Dog har der helt fra innovationsmiljøprogrammets oprettelse været forskel på bevillingen. Der er således ikke tale om, at alle innovationsmiljøer er startet med lige stor bevilling, og at innovationsmiljøer, der er store i dag, har vundet bevillingsandele. Det, der i dag er DTU Symbion Innovation, har fx fra start været det største innovationsmiljø.

Da formålet med innovationsmiljøerne er at hjælpe forskere og videnbaserede iværksættere med at starte egen virksomhed, har der fra starten været en klar forventning om, at innovationsmiljøerne opbygger tætte samarbejdsrelationer med relevante videninstitutioner.

I dette kapitel beskrives og vurderes innovationsmiljøernes samarbejdsrelationer og samspil med relevante videninstitutioner. Udover at vurdere omfanget og karakteren af samarbejdet, beskriver kapitlet desuden nogle af de udfordringer, som henholdsvis videninstitutioner og innovationsmiljøer oplever i forbindelse med samarbejdet.

Som det fremgår af kapitlet, viser evalueringen, at innovationsmiljøerne generelt har tætte og gode samarbejdsforbindelser til videninstitutionerne. Alle innovationsmiljøerne arbejder også kontinuerligt på at udvide og forbedre deres samarbejde med og netværk inden for relevante videnmiljøer og institutioner. Resultaterne af evalueringen tyder således på, at der ikke er nogle målbare forskelle i innovationsmiljøernes indsats for at opbygge samarbejder og netværk med relevante videninstitutioner. Et enkelt af innovationsmiljøerne – Innovation MidtVest – skiller sig dog lidt ud fra de andre ved kun at have begrænsede samarbejdsflader med universiteterne.

Det skal understreges, at en generel præmis i evalueringen af innovationsmiljøernes samarbejde med videninstitutioner har været, at det ud fra de tilgængelige data ikke har været muligt at vurdere selve intensiteten af de enkelte samarbejdsrelationer.

### 7.1 SAMARBEJDE MED UNIVERSITETER

Universiteterne er blandt de videninstitutioner, som innovationsmiljøerne har tættest forbindelser til. Dette skyldes blandt andet, at der i alle innovationsmiljøerne, bortset fra Innovation MidtVest, er et eller flere universiteter direkte eller indirekte i ejerkredsen. På praksisplan arbejder innovationsmiljøerne desuden sammen med universiteternes techtrans-enheder, og alle innovationsmiljøerne deltager i forskelligartede innovations- og iværksætteraktiviteter for studerende og/eller forskere på universiteterne.

Det er Oxford Researchs klare opfattelse, at samarbejdsrelationerne mellem innovationsmiljøerne og universiteterne generelt er tætte og gode, samt at innovationsmiljøerne alle har arbejdet aktivt på at udvide samarbejdsfladerne med universiteterne. Innovationsmiljøerne såvel som universiteter melder også om, at samarbejdsrelationerne de seneste år er blevet bedre i takt med, at parterne har fået en større forståelse for hinandens såvel som egne roller og interesser i innovationssystemet, hvilket vil blive uddybet i næste afsnit. Følgende præsenteres de enkelte innovationsmiljøers vigtigste samarbejdsrelationer med universiteterne:

## CAT Innovation

- Har RUC, DTU og DTU Risø i ejerkredsen via CAT Fonden.
- DTU's rektor, RUC's rektor og Risø DTU's vicedirektør sidder i CAT Fondens bestyrelse.
- CAT's direktør sidder i RUC's aftagerpanel.
- Har IT Universitetet som samarbejdspartner i den nyligt oprettede fond CAT Invest Zealand.
- Samarbejder med RUC Innovation om at stimulere interessen for iværksætteri blandt studerende og forskere på RUC.
- Er medlem af aftagerpanelet for humanbiologer fra Københavns Universitet.
- Samarbejder med DADIU, der er et samarbejde mellem ti uddannelsesinstitutioner, som beskæftiger sig med computerspiluddannelser (omfatter bl.a. IT Universitetet, DTU, Aarhus Univesitet og Aalborg Universitet).
- Deltager i netværket University Technology Network (omfattende Aalborg Universitet, Aarhus Universitet og Syddansk Universitet).
- Herudover har CAT's managementteam jævnligt kontakt med techtrans-kontorerne på DTU og KU.

## DTU Symbion Innovation

- Er ejet af DTU.
- DTU's rektor og Københavns Universitets direktør sidder i DSI's bestyrelse.
- Samarbejder med Afdeling for Forskning og Innovation ved DTU, Tech Transfer Kontoret ved Københavns Universitet og Technology Transfer Office ved Aarhus Universitet.
- Deltager i 'Windows of Opportunity'-programmet på Aalborg Universitet.
- Deltager i arbejdsgruppe omkring etablering af initiativet 'Copenhagen Spin-out' under ledelse af Københavns Universitet.
- Har fra programmets start været repræsenteret i Østdanske Universiteters Proof of Concept board.
- Har en repræsentant i bestyrelsen for det bioteknologiske forskningscenter BRICK.
- Den administrerende direktør har i været bestyrelsesmedlem i Højteknologifonden.
- Den administrerende direktør er repræsenteret i Novo/DTU Center for Biosustainability.

## Innovation MidtVest

Innovation MidtVest har som det eneste af innovationsmiljøerne ingen universiteter direkte eller indirekte i ejerkredsen. Der sidder heller ingen repræsentanter for universiteterne i Innovation MidtVest's bestyrelse. Innovation MidtVest samarbejder dog med Aarhus Universitet i Herning (Handels og Ingeniørhøjskolen) omkring en række forhold. Det drejer sig om:

- Har samarbejdsaftale med AU-HIH Business Factory omkring henvisning af projekter og iværksættere. Business Factory er en del af Aarhus Universitet i

- Herning, der arbejder på at fremme innovations- og iværksætterkulturen.
- Samarbejder med Business Development Engineer-uddannelsen ved Aarhus Universitet i Herning. IMV har mulighed for at indstille forundersøgelser-projekter til semesterprojekter til de studerende.
- Har samarbejdsaftale med Aarhus Universitet i Herning omkring brugen af forskere til kvartalvise tekniske vurderinger af projekter, som IM har startet forundersøgelser af.
- Herudover samarbejder en forholdsvis lang række af virksomhederne i IMV's portefølje bilateralt med universitetsforskere fra bl.a. Aalborg Universitet og Aarhus Universitet.

## NOVI Innovation

- Har Aalborg Universitet i ejerkredsen via Nordjysk Universitetsfond og Forskningsinnovation Aalborg Universitet.
- Institutleder ved Institut for Energiteknik samt dekanen for Det Sundhedsvidenskabelige Fakultet ved Aalborg Universitet sidder i NOVI's bestyrelse.
- Har samarbejdsaftale med Aalborg Universitet om kommerialisering af opfindelser.
- Samarbejder med Aalborg Universitet i regi af InnovationX, der er en fælles platform for erhvervs- og innovationsaktører i Nordjylland. Samarbejder også med Aalborg Universitet via IDEA Entrepreneurship Centre.
- Har gennem sin virksomhedsportefølje en række forskningsaftaler med Syddansk Universitet og Aalborg Universitet.
- Samarbejder med Aarhus Universitets, Syddansk Universitets og Region Hovedstadens techtrans-enhed.
- Deltager i netværket University Technology Network (omfattende Aalborg Universitet, Aarhus Universitet og Syddansk Universitet).
- Deltager i "Windows of Opportunity"-programmet på Aalborg Universitet.
- Medlem af Vestdanske Universiteters Proof of Concept board.

## Syddansk Teknologisk Innovation

- Har Syddansk Universitet i ejerkredsen via Science Venture Danmark A/S (Syddansk Universitets spin-out struktur).
- Direktør ved Teknisk Fakultet, Syddansk Universitet er formand for SDTI's bestyrelse.
- Har generelt tætte samarbejdsrelationer med Science Venture Danmark, som Syddansk Teknologisk Innovation er samlokalisert med.
- Formelt samarbejde med Forskerservice (techtrans-enhed) på Syddansk Universitet omkring udveksling af potentielle kommercialiserbare ideer og opfindelser.
- Samarbejde med Aalborg Universitet i Esbjerg via IDEA Entrepreneurship Centre.
- Deltager i netværket University Technology Network (omfatter Aalborg Universitet, Aarhus Universitet og Syddansk Universitet).
- Har gennem sin virksomhedsportefølje er række forskningsaftaler med flere universiteter.

- Har tæt samarbejde med IDEA (International Danish Entrepreneurship Academy) og deltager som underviser på Syddansk Universitets entreprenørskabskursus for bl.a. ph.d.-studerende.
- Afholder patentkurser i samarbejde med Syddansk Universitet.
- SDTI's direktør deltager i aftagerpanel ved Syddansk Universitet.

## Østjysk Innovation

- Har Aarhus Universitet i ejerkredsen via Aarhus Universitets Forskningsfond.
- Prorektor for Aarhus Universitet, som har ansvaret for universitets techtrans-aktiviteter, er i 2009 indtrådt i Østjysk Innovations bestyrelse.
- Østjysk Innovations direktør sidder i Vestdanske Universiteters Proof of Concept board.
- Afholder innovationskonkurrencer på Institut for Informations- og Medievidenskab.
- Afholder patentkurser på Aarhus Universitet.
- Deltager i Innovationsdage på Aarhus Universitet i Herning.
- Er med i Studentervæksthus Aarhus' følgegruppe.

Som det fremgår, er samarbejdsrelationer mellem universiteterne og innovationsmiljøer, hvis vi ser bort fra Innovation MidtVest, mange og forskelligartede. Det skal dog som nævnt i indledningen understreges, at det inden for evalueringens rammer ikke har været muligt at måle dybden eller intensiteten af de enkelte samarbejdsrelationer.

### 7.1.1 Samarbejde med universiteternes techtrans-enheder

Blandt innovationsmiljøernes vigtigste samarbejdspartnere, hvad angår opsporing af kommercialiserbare ideer og opfindelser fra universiteterne, er universiteternes techtrans-kontorer. Techtrans-kontorerne står typisk for identifikationen af forskningsresultater med kommercielt potentiale, kommercialiseringen af forskningsresultater, beskyttelse af universiteternes IPR, styring af universiteternes IPR portefølje m.v. Innovationsmiljøerne betegner alle samarbejdet med techtrans-kontorerne som en vigtig del af deres opsøgende aktiviteter med undtagelse af Innovation MidtVest, der ikke har formelt samarbejde med nogen af techtrans-kontorerne. Som tidligere beskrevet<sup>13</sup> er det da også Innovation MidtVest, der har den klart laveste andel af virksomheder, hvor en eller flere af stifterne har en forskningsmæssig baggrund.

Fra interview med innovationsmiljøerne såvel som techtrans-kontorerne fremgår det, at deres samarbejde og udveksling af kommercialiserbare ideer og opfindelser er forholdsvis systematiseret. I praksis foregår samarbejdet lidt forskelligt. På Syddansk Universitet sender man eksempelvis hver måned listen med opfindelser og patenter til Syddansk Teknologisk Innovation, mens man hos DTU 'nøjes' med at oplyse forsker-

<sup>13</sup> Se afsnit 4.3 om virksomhedernes videnintensitet.

ne om mulighederne for finansiering via innovationsmiljøerne og altså lader det være op til den enkelte forsker at tage kontakt. Udmeldingerne fra både universiteter og innovationsmiljøer er, at alle ideer, opfindelser og patenter bliver registreret af techtrans-kontorerne og kommer i hovedreglen forbi ét af innovationsmiljøerne, hvis det kan egne sig til at blive en spin-out virksomhed. En generel melding fra innovationsmiljøerne er også, at de overordnet set går ind i alle de projekter fra universiteterne, som de mener, har et reelt kommercielt potentiale<sup>14</sup>. Fra nogle af innovationsmiljøerne meldes der om et faldende antal kommercialiseringsideer og opfindelser fra universiteterne. Dette kan ikke umiddelbart bekræftes ud fra de tilgængelige kommercialiseringsstatistikker, der offentliggøres af styrelsen. De seneste tal er dog fra 2010<sup>15</sup>, og der kan altså reelt set være sket et fald i 2011.

## Universiteter efterlyser mere risikovillighed

Mens flertallet af innovationsmiljøerne mener, at der kommer for få kommercialiserbare ideer og opfindelser ud fra de fleste af de danske universiteter, og at der generelt mangler iværksætterkultur på de danske universiteter, efterlyser flere af de interviewede repræsentanter fra universiteterne og universiteternes techtrans-kontorer en højere risikovillighed og fleksibilitet over for universitetsforskere. Blandt andet nævnes det, at det for mange forskere er en barriere, at flertallet af innovationsmiljøerne som hovedregel forlanger, at forskerne opgiver deres forskningskarriere og går 100 % ind i arbejdet med at skabe den nye virksomhed. Fra flere af innovationsmiljøerne lyder det til gengæld, at dette er nødvendigt, da de tidligere har erfaret, at forskerne, hvis de ikke er 100 % engagerede i virksomheden, alt for hurtigt bakker ud, når de støder på udfordringer.

I forhold til risikovillighed fremgår det desuden af de kvalitative interview med innovationsmiljøerne, at NOVI Innovation og Østjysk innovation lader til at være blandt de mest risikovillige over for ideer, der kommer fra universitetsforskere. Dette stemmer også godt overens med, at det er disse to innovationsmiljøer, der har den højeste andel af forskeriværksættere i deres virksomhedsportefølje<sup>16</sup>. NOVI Innovation og Østjysk Innovation har selv fremhævet, at de i meget høj grad styrer efter deres formål, som, de netop mener, er at investere i nye potentielle spin-out virksomheder fra de offentlige forsknings- og uddannelsesmiljøer, der på grund af den høje risiko ikke har adgang til andre kapitalkilder. Østjysk Innovation har desuden udtrykt, at de ønsker at styrke indsatsen over for det forskningsbaserede iværksætteri ved at afsætte og søge flere midler til denne indsats. Konkret skal det blandt andet ske via samarbejde med Medtech Innovation Center, der er en bio- og medtech accelerator støttet af Region Midtjylland.

Enkelte af innovationsmiljøerne understreger, at de naturligvis har et højt fokus på de potentielle ideer og opfindelser fra universitetsforskere, men at det faktum, at de bliver målt på tilbageløb, måske nok har gjort dem en anelse mindre risikovillige i forhold til de rent forskningsbaserede ideer. Disse er ofte særligt risikofyldte og har typisk lang vej til markedet og/eller en succesfuld exit. De kan derfor også ofte være svære at finde investorer til, når midlerne fra innovationsmiljøerne er brugt.

<sup>14</sup> Hermed ikke sagt, at innovationsmiljøerne ikke ville være i stand til at bruge mere kapital til lån og investeringer i nye virksomheder. En stor del af innovationsmiljøernes virksomhedsportefølje udspringer, som vist i kapitel 4., nemlig fra andre kilder end universiteterne.

<sup>15</sup> Kommercialisering af forskningsresultater. Statistik 2010\*. Styrelsen for Forskning og Innovation. 2011.

<sup>16</sup> Se afsnit 4.3 om virksomhedernes videnintensitet.



Blandt andet har CAT Innovation fremhævet vanskelighederne med på lidt længere sigt at skaffe kapital og investorer til de forskningsbaserede virksomheder som en af de faktorer, der er begyndt at fylde mere, når innovationsmiljøet overvejer, hvorvidt de skal gå ind i et projekt. CAT Innovation er dog stadig interesseret i at øge antallet af spin-outs fra universiteterne og andre offentlige videninstitutioner, og CAT Innovation's direktion er sammen med Risø DTU og RUC derfor gået i gang med mere systematisk at gennemtænke, hvad der skal til for at øge dette antal.

### Samarbejdet er blevet bedre

På trods af divergerende meninger i forhold til risikovilligheden over for universitetsforskerne og det, at flere af innovationsmiljøerne også mener, at universiteterne kunne blive bedre i forhold til at arbejde med de mere kommercielle aspekter af deres forskning, vurderer Oxford Research overordnet set, at samarbejdet både er blevet bedre og bredere de seneste år. Dette skyldes blandt andet en aktiv indsats fra begge sider i forhold til at intensivere og brede samarbejdet ud samt, at innovationsmiljøerne og universiteterne lader til at være blevet bedre til at forstå hinandens såvel som egne roller, interesser og opgaver i innovationssystemet. Fra både universiteternes side og fra innovationsmiljøerne roser man desuden også 'Proof of Concept'-ordningen, som har kvalificeret og fået strammet kommercieltiseringsprocesserne op på universiteterne.

## 7.2 SAMARBEJDE MED ANDRE VIDENINSTITUTIONER OG ERHVERVSFREMMEAKTØRER

Udover universiteterne samarbejder innovationsmiljøerne også med en lang række andre videninstitutioner og erhvervsfremmeaktører både i forhold til at opsøge potentielle, videnbaserede iværksættere og skabe samt vedligeholde netværk til relevante erhvervsfolk, rådgivere og investorer. Ud fra interview såvel som det datamateriale, innovationsmiljøerne har sendt til Oxford Research, lader det til, at innovationsmiljøerne de seneste år alle har været yderst aktive i forhold til at udbygge deres samarbejder og netværk med relevante erhvervs- og innovationsaktører uden for universiteterne. Neden for præsenteres de enkle innovationsmiljøers vigtigste samarbejdsrelationer med disse aktører:

### CAT Innovation

- Medlem af CONNECT Denmark. Jævnligt vært for Springboards.
- Deltager i Venture Cup events som jurymedlem og som oplægsholder.
- Har været initiativtager til etablering af netværksarrangementer mellem sjællandske videninstitutioner (RUC, DTU Risø, Grønt Center, Teknologisk Institut og Delta).
- Er medlem af Region Sjællands innovationseksperterpanel.
- Samarbejder med en række biotekvirksomheder samt KU-Life omkring etablering af et videncenter for biotek og procesteknologier på Sjælland.
- Har et etableret netværk til flere af Region Sjællands sygehuse.



- Har gennemført en række aktiviteter i relation til kommercieltisering af innovationer i sundhedssektoren.
- CAT Innovation har desuden de seneste år haft en fast strategi om generelt at bringe CAT's porteføljevirkomheder i en udviklings- og samarbejdsrelation med relevante videninstitutioner.

### DTU Symbion Innovation

- Deltagelse i CONNECT Denmark Springboards.
- Deltagelse i bedømmelsespanel og dommerkomite for Venture Cup.
- Bioneer A/S (Godkendt Teknologisk Serviceinstitut).
- BioMed Community Aalborg.
- TECTRA (Region Hovedstadens tværgående techtrans-enhed).
- DELTA (Godkendt Teknologisk Serviceinstitut).
- Forskerparken SCION DTU.
- Accellerace og Bio-Accellerace.
- Medicon Valley.

### Innovation MidtVest

- Har tæt samarbejde med Væksthus Midtjylland omkring henvisning af innovative iværksættere.
- Samarbejder med erhvervsrådene i Vejle, Randers, Ringkøbing, Viborg, Herning og Ikast-Brande omkring henvisning af spin-off projekter. Innovation MidtVests investeringsdirektør er desuden medlem i flere af erhvervsorganisationerne.
- I 2008 indgik Innovation MidtVest herudover skriftlige samarbejdsaftaler med en lang række erhvervsråd og erhvervsfremmeorganisationer omkring henvisning af projekter til Innovation MidtVest. Det drejer sig bl.a. om:
  - Væksthusene i Midtjylland, Nordjylland og Syddanmark
  - Erhvervsrådene Mariagerfjord, Nordvestjysk og Viborg/Tjele
  - Grundfoss New Business, der arbejder med at udvikle nye forretningsområder for koncernen.
  - Agro Tech (Godkendt Teknologisk Serviceinstitut)
  - Venture MidtVest
  - Videnparken Trekanten.

### NOVI Innovation

- CONNECT Denmark. Medlem og jævnligt vært for Springboards.
- Huser afholdelsen af Venture Cup. Deltager som jurymedlem og oplægsholder.
- Aalborg Universitetshospital.
- Region Nordjylland.
- Rigshospitalet.
- Helene Elsass Center.

- Medtech Innovation Center.
- Samarbejder med Væksthus Nordjylland omkring deres vækstiværksætter program (ViP).
- Deltagelse i InnovationX, der er en fælles platform for erhvervs- og innovationsaktører i Nordjylland.

### Syddansk Teknologisk Innovation

- Deltagelse (lejlighedsvis) i Springboards hos CONNECT Denmark.
- Deltagelse i Venture Cups aktiviteter – både ved deltagelse i finalerunder samt dommerpaneler.
- Samarbejder med Væksthus Syddanmark omkring henvisning af iværksættere.
- Begyndende samarbejde med Væksthus Sjælland og Væksthus Hovedstadsregionen omkring henvisning af iværksættere.
- Samarbejder med en række syddanske klyngeinitiativer (RoboCluster, AluCluster, Offshore Center Danmark, Medical Device Cluster, Mekatronik Cluster, Køleteknologi Cluster og Welfare Tech Region).
- Samarbejder med Teknologisk Instituts Robotteknologiske Laboratorium i Odense.
- Samarbejder med INVIA (Region Syddanmarks Spin-out struktur for hospitalssektoren).

### Østjysk Innovation

- Medlem af CONNECT Denmark og deltager i arrangementer.
- Jurymedlem i Venture Cup.
- Jurymedlem i Nordic Cleantech Open.
- Jurymedlem i Iværksætterprisen, Aarhus.
- Deltagelse i Start-Up Weekend, Aarhus.
- Medlem af en række advisory boards i relation til Væksthus Midtjyllands iværksætterprogrammer.
- Samarbejder med Medtech Innovation Center i forhold til at styrke forskningsbaseret iværksætteri.

Mens et enkelt af innovationsmiljøerne – Innovation MidtVest – altså skiller sig lidt ud fra de fem andre, hvad angår samarbejdet med universiteter, er der således ikke noget, der tyder på, at der er de store forskelle i innovationsmiljøernes samarbejde med andre typer af videninstitutioner og erhvervsfremmeaktører.

## KAPITEL 8 INNOVATIONSMILJØERNES SAMSPIL MED KAPITALKILDER

Et væsentligt succeskriterium for innovationsmiljøerne er, at de formår at geare den statslige investering i porteføljevirksohederne med privat kapital. I den forbindelse er det væsentligt, at innovationsmiljøerne har et veludviklet netværk og samarbejder med relevante investorer. Det kan fx være venturefonde, business angels eller etablerede virksomheder.

I dette kapitel beskrives innovationsmiljøernes samarbejdsrelationer med eksterne kapitalkilder. Derudover beskrives udviklingen i samspillet over de senere år samt planer for kommende initiativer på området.

Interview med og skriftligt materiale fra innovationsmiljøerne viser, at de sammenlignet med tidligere lægger større vægt på at analysere, hvor sandsynligt det er, at en forretningsidé vil kunne tiltrække den nødvendige private kapital til at komme helt frem til markedet. Allerede inden der investeres, skal der således kunne identificeres potentielle investorer, der kan have interesse i forretningsidéen på et senere tidspunkt. Innovationsmiljøerne bruger også flere kræfter på at tiltrække private investorer. Det skyldes bl.a., at:

- Det er blevet sværere at skaffe privat medfinansiering som følge af finanskrisen.
- En række af de private venturefonde, som innovationsmiljøerne tidligere investerede sammen med, foretager ikke længere nye investeringer.
- En række business angels – og andre private investorer – foretager bl.a. på grund af finanskrisen og iværksætterskatten ikke længere nye investeringer.
- Det tager ofte længere tid end beregnet at udvikle virksomhederne til et niveau, hvor de er selvfinansierende.

Samtidig er mange investorer flyttet længere op i markedet. Dvs., at de sammenlignet med tidligere først investerer i virksomhederne, når de er nået længere i deres udvikling.

Der er imidlertid også sket en markant ændring, der har forbedret innovationsmiljøernes muligheder for at tiltrække private investorer. Innovationsmiljøerne har fra 2010 fået forhøjet den primære forprojektkapital, de kan investere i virksomhederne, fra 1,5 mio. kr. til 3,5 mio. kr. Det har givet innovationsmiljøerne bedre muligheder for at bringe virksomhederne frem til et stadie, hvor private investorer kan tiltrækkes.

Alt i alt er det Oxford Researchs vurdering, at det har været svært for innovationsmiljøerne at udbygge samarbejdet med private investorer, fordi en række vigtige aktører har forladt markedet. Derved er forudsætningerne for at samarbejde tæt med private investorer blevet dårligere. Samtidig er det dog Oxford Researchs vurdering, at innovationsmiljøerne bruger flere ressourcer og tænker mere strategisk over, hvordan de kan tiltrække private investorer. Det har også bevirket, at der er kommet en række nye aktører til blandt de kapitalkilder, innovationsmiljøerne samarbejder med.

## 8.1 MULIGHED FOR AT INVESTERE MERE STATSLIG KAPITAL

Som det også blev nævnt indledningsvis, har innovationsmiljøerne fået forhøjet det beløb, de kan investere som led i første investeringsrunde (primær forprojektkapital) i perioden 2010-2012. Hvis innovationsmiljøerne vurderer, at en forretningsidé er lovende, kan de i første omgang investere op til 3,5 mio. kr. på vegne af staten. Før 2010 var dette beløb 1,5 mio. kr. Der er krav om, at privat medfinansiering skal udgøre mindst 18 % af investeringen.

Projekter, der har behov for yderligere kapital, og som fortsat tegner lovende, kan følges op med en sekundær investering på 2,5 mio. kr. (sekundær forprojektkapital). Dette beløb er uændret fra tidligere. Her er der krav om privat medfinansiering på mindst 60 %.

Alle investeringer af statslige midler sker på vilkår, der muliggør tilbagebetaling, typisk som lån eller kapitalindskud.

Isoleret set er der enighed om, at forhøjelsen af det beløb, der kan investeres som primær forprojektkapital, har styrket innovationsmiljøerne markant, og at det har forbedret deres muligheder for at tiltrække privat kapital. Det er både innovationsmiljøernes egen vurdering og vurderingen fra andre investorer og eksperter, der er blevet interviewet i forbindelse med evalueringen.

## 8.2 INNOVATIONSMILJØERNES SAMSPIL MED KAPITALKILDER

Nedenfor gennemgås de seks innovationsmiljøers samspil med kapitalkilder, og hvordan det har udviklet sig over de senere år.

### 8.2.1 DTU Symbion Innovation

DTU Symbion innovation skiller sig ud fra de andre innovationsmiljøer, fordi de har et tæt formaliseret samarbejde med SEED Capital Management,<sup>17</sup> der forvalter fire fonde med omkring 1,3 mia. kr. under forvaltning ved siden af de midler, der ligger i innovationsmiljøet. I 2010 rejste SEED Capital Management deres fjerde investeringsfond med foreløbig 530 mio. kr. under forvaltning,<sup>18</sup> og de vil således være i stand til at foretage nye investeringer i minimum fire til fem år mere. DTU Symbion innovation og SEED Capital har samme ledelse og management team, idet de ansatte i SEED Capital en del af deres tid er udlånt til innovationsmiljøet (mod betaling).

<sup>17</sup> DTU Symbion Innovation er etableret som et selvstændigt aktieselskab, der har en række in-vestment managere og administrativt personale ansat. Ledelsen i selskabet varetages overordnet af 3 general partners i SEED Capital Management, der er ansat i DTU Symbion Innovation en dag om ugen. Den ene general partner er også administrerende direktør for DTU Symbion Innovation.

<sup>18</sup> SEED Capital Management administrerer fondene DTU Invest K/S, Symbion Capital I A/S, SEED Capital Denmark K/S og SEED Capital Denmark II K/S. Det er dog kun sidstnævnte, der foretager nye investeringer. DTU Symbion Innovation er den primære fødekæde til fondene, ringer i nye virksomheder. En stor del af innovationsmiljøernes virksomhedsp portefølje udspringer, som vist i kapitel 4., nemlig fra andre kilder end universiteterne.

Privat kapital til at matche den statslige kapital kommer fra SEED Capital og eventuelt andre interesserede investorer. Det betyder, at de virksomheder, der modtager penge fra DTU Symbion Innovation, potentielt har adgang til en meget stor kapitalbase. SEED Capital kan således investere op til 50 mio. kr. per selskab.

Den tætte tilknytning til SEED gør, at DTU Symbion innovation adskiller sig fra de øvrige innovationsmiljøer og er en af grundene til, at DTU Symbion Innovation er det innovationsmiljø, der har formået at tiltrække klart flest private midler. DTU Symbion innovation har dog også formået at tiltrække store beløb fra andre end SEED.

Det er naturligvis også lettere at få andre private investorer ombord, hvis man selv kan foretage yderligere investeringer. De yderligere investeringer fra SEED reducerer beløbet, der skal hentes fra andre private investorer, men endnu vigtigere er signalværdien i, at en investor, der har arbejdet tæt sammen med en virksomhed i længere tid, tror så meget på projektet, at de er villige til at bidrage med flere penge. Blandt de 10-15 investeringer DTU Symbion Innovation foretager om året, vælger SEED Capital typisk at investere yderligere i de tre til fem mest lovende virksomheder.

SEED Capital managements store udfordring har derved været at rejse de venturefonde, de administrerer. Da først det var lykkedes, havde de betydeligt bedre adgang til privat kapital end de øvrige innovationsmiljøer. Som det vil blive gennemgået nedenfor, har de øvrige innovationsmiljøer også været tilknyttet private venturekapitalfonde, men de investerer ikke længere, og det er ikke lykkedes at rejse nye fonde. Kun CAT Innovation har fortsat en fond, der investerer sammen med innovationsmiljøet. Når det er lykkedes SEED at rejse en ny fond, skyldes det bl.a., at de har opnået gode resultater med de eksisterende fonde, de administrerer.

Konstruktionen betyder også, at SEED Capital på egen hånd kan matche både den primære og sekundære forprojektkapital, hvis de ønsker det. Efter den primære og sekundære forprojektkapital kan SEED desuden tilføre virksomhederne betragtelige midler. I teorien kan det ske alene, men i praksis vil det ske sammen med andre investorer.

DTU Symbion Innovation og SEEDs vigtigste samarbejdspartnere inden for Life Science er Novo Seeds og Novo Ventures, som de har syv syndikerede investeringer med. Tilsvarende er Sunstone Capital og Northzone en væsentlig ekstern kapitalkilde for investeringer på IKT-området. Her samarbejder SEED også med fx Via Venture Partners og Vækstfonden.

De seneste år er der kommet flere corporate- og corporate venture-investorer til som samarbejdspartnere, herunder Navistar, Faurecia, Merck Serono og Lundbeck Fonden Invest. Tidligere har DTU Symbion Innovation samarbejdet tæt med Danfoss, men de lukkede Danfoss Ventures i 2010 og arbejder ikke længere så systematisk med at skabe spin-out virksomheder.

DTU Symbion har også gjort en stor indsats for at øge samarbejdet med internationale investorer, og de seneste to til tre år er andelen af internationale investorer

steget til over 40 % af investeringerne i porteføljevirksohederne. Det er Oxford Researchs indtryk, at DTU Symbion innovation via SEED er det innovationsmiljø, der har formået at opbygge det mest omfattende netværk til internationale investorer.

DTU Symbion Innovation har tidligere lagt store ressourcer i at få et business angel netværk op at stå, men det er for flere år siden opgivet igen, da det ikke førte til det ønskede antal fælles investeringer. Der er dog business angels med i omkring 25 af DTU Symbion Innovations porteføljevirksoheder. Der er også en række virksomheder, der henter penge fra EU-programmer og offentlige programmer som Højteknologifonden, EUDP og Fornylsesfonden.

### 8.2.2 Syddansk Teknologisk Innovation

Syddansk Teknologisk Innovation deler ikke management team med en venturefond, men samarbejder bredt med både venture- og privatinvestorer. Der er formelle samarbejdsaftaler med enkelte kapitalkilder, men det meste samarbejde er af uformel karakter på case-by-case-basis.

Syddansk Teknologisk Innovation har tidligere samarbejdet tæt med Inventure Capital. Inventure Capital blev skabt i 2006 og forvaltede de regionale fonde Syddansk Kapital (Syddanmark), Innfond P/S (Aalborg) og INCUBA Venture I K/S (Aarhus). Syddansk Kapital investerede primært i Syddanmark og havde omkring 200 mio. kr. under forvaltning.

Inventure Capital blev bl.a. skabt, for at skabe større kritisk masse i fondenes management team. Inventure Capital måtte i 2010 opgive at rejse en ny fond, og investorerne i fondene valgte at overdrage forvaltningen af virksomhederne til Vækstfonden pr. 1. oktober 2010. Det var tanken, at den nye fond skulle være en slags vestdansk pendant til Seed Capital, om end forvaltningen skulle ligge i et separat selskab (Inventure) og ikke i innovationsmiljøerne. Fraværet af en stærk regional investor har isoleret set naturligtvis gjort det sværere at tiltrække kapital til porteføljevirksohederne.

Syddansk Teknologisk Innovation samarbejder med tæt ved 20 investorer, hvoraf omkring halvdelen er kommet til inden for de seneste tre år. Syddansk Teknologisk Innovation har investeret sammen med Science Ventures Denmark, Energi Invest Fyn, Energy Fyn Holding, Vecata, Via Venture Partners, Sunstone Capital, Vækstfonden, Seed Capital, Northzone samt Nordin Invest. De vurderer desuden, at de har investeret sammen med 10-15 business angels.

Bl.a. for at kompensere for lukningen af Inventure har Syddansk Teknologisk Innovation arbejdet på at styrke samarbejdet med private investorer og har bl.a. været medstifter af netværket Business Angel Syddanmark, som er rettet mod at få etableret et netværk af privatinvestorer i den syddanske region.

### 8.2.3 Østjysk Innovation

Østjysk Innovation har lige som Syddansk Teknologisk Innovation været påvirket af lukningen af Inventure Capital, der som nævnt siden 2006 har administreret Incuba Venture I fonden fra 2006. Fra 2002 til 2008 var Incuba/Inventure en aktiv partner med Østjysk Innovation og det eneste aarhusiansk baserede ventureselskab. De seneste tre år har fonden dog ikke foretaget nyinvesteringer. Incuba var særligt vigtig som syndikeringspartner på nogle investeringstunge biotechselskaber, som også tiltrak andre store private investeringer, herunder i et vist omfang fra udenlandske ventureselskaber. Også en anden venturefond baseret i Jylland, som Østjysk Innovation har arbejdet tæt sammen med, VECATA, har neddroset deres investeringsaktiviteter.

Efter at Inventure er stoppet med at foretage nyinvesteringer, har Novo Seeds været den mest centrale samarbejdspartner inden for biotech og har bidraget til at lukke noget af hullet efter særligt Inventure. Fonde oprettet af energiselskaber, primært Energi Horsens Fonden samt Energi Midt, som Østjysk Innovation p.t. har fem investeringer sammen med, har været vigtige samarbejdspartnere inden for cleantech og IKT. Selskaberne i Østjysk Innovations portefølje har desuden tiltrukket kapital fra 12 udenlandske fonde.

Østjysk Innovation driver BAN InVest, som er et netværk med p.t. 35 aktive business angels. Østjysk Innovation arrangerer netværkets seks årlige møder og får derved direkte kontakt til en lang række business angels. Østjysk Innovation har oplevet, at business angels kommer og går, men finanskrisen har gjort en ende på en række business angels lyst til at foretage nye investeringer samt forsvare deres allerede foretagne investeringer. Østjysk Innovation har sammenlagt investeret sammen med ca. 35 business angels.

Blandt centrale, større investorer, som Østjysk Innovation har samarbejdet med, fremhæver de selv Accelerace Management, Novo Seeds, Energi Horsens Fonden, Vækstfonden, Sunstone Capital, Scandinavian Life Science Ventures og Global Life Science Ventures som investorer, de har udvidet samarbejdet med. Sunstone er i dag den fond, der efter Inventure/Incuba har investeret flest midler i virksomheder fra Østjysk Innovations portefølje.

Som en følge af udviklingen beskrevet ovenfor har Østjysk Innovation de seneste år brugt betydeligt flere kræfter på at etablere samarbejde med eksterne kapitalkilder. Desuden lægger Østjysk Innovation øget vægt på at tænke finansieringen af en virksomhed til ende, inden en investering foretages. Dvs., at de overvejer, hvem der kan være de næste investorer, og om der er en realistisk chance for at føre produktet hele vejen frem til markedet.

### 8.2.4. Innovation MidtVest

Innovation MidtVest adskiller sig som nævnt fra de øvrige innovationsmiljøer ved at have fokus på de mere forretningsbaserede iværksættere. Typisk har de kortere vej til markedet og et mindre kapitalbehov. Det betyder også, at det er mindre



relevant for Innovation MidtVest at samarbejde med de store venturefonde som Sunstone, Northzone og Via Ventures, der spreder deres investeringer på få virksomheder med meget stort kapitalbehov.

I stedet samarbejder Innovation MidtVest med private investorer og kapitalkilder, hvoraf en stor del ad hoc investerer i enkelte projekter. I alt har Innovation MidtVest foretaget investeringer med 110 private investorer. De private investorer dækker både Vækstfonden, mindre venturefonde, private virksomheder, business angels og privatpersoner.

Blandt nytilkomne investorer nævner innovation MidtVest RM Holding/RM Group A/S, Aktiv Selskabsfinansiering, Energi Midt A/S, Vækstfonden, Partner Kapital (som i mellemtiden er blevet lukket), NUPARK, INVESTORMid Business Angel netværk, BAN Invest og Agro Business Park.

Innovation MidtVest er også det eneste innovationsmiljø, der er ejet af 100 % private investorer, så egenkapitalen fra innovationsmiljøet, der bruges til at supplere de statslige investeringer, er også tiltrukket fra private investorer.

Innovation MidtVest arbejder pt. på at rejse en fond, der kan bruges til at videreudvikle selskaber, som innovationsmiljøet investerer i. Fonden skal styrke mulighederne for at udvikle virksomhederne til et niveau, hvor de bliver selvberende eller interessante for venturefonde. Innovation MidtVest håber at kunne rejse en fond på 200 mio. kr. bl.a. med hjælp fra Vækstfonden og Dansk Vækstkapital.

### 8.2.5. NOVI Innovation

NOVI Innovation har tidligere haft egne venturemidler under NOVI A/S. Dels havde NOVI A/S selv midler, de brugte som opfølgingsinvesteringer i deres portefølje, dels indskød NOVI A/S en tredjedel af kapitalen i venturefonden InnFond P/S, som NOVI A/S også var operatør på. Vækstfonden indskød de øvrige to tredjedele af kapitalen. NOVI A/S og Innfond have mere end 400 mio. kr. under management. Derved mindede konstruktionen om den konstruktion, som SEED Capital Management har opbygget, om end i lidt mindre udgave.

Som omtalt ovenfor blev forvaltningen af Innfond i 2006 overført til Inventure Capital. Hverken Innfond P/S eller NOVI A/S foretager nyinvesteringer længere, og det er ikke lykkedes at rejse nye fonde. Derved har NOVI Innovation den samme udfordring som Syddansk Teknologisk Innovation, Østjysk Innovation og Innovation MidtVest, nemlig at de ikke (længere) har tæt tilknytning til en fond, der er fokuseret på nærområdet.

Derved må NOVI Innovation lige som de øvrige også samarbejde med kapitalkilder på en case-by-case-basis. Som for de øvrige innovationsmiljøer er dette mere tidskrævende og kræver, at der bruges flere ressourcer på at opbygge samarbejde med kapitalkilder. Udover venturefonde, corporate ventureinvestorer og business angels har NOVI Innovation bl.a. investeret sammen med Bevica Fonden og Elsass Fonden, som er fonde, der støtter forsknings- og udviklingsarbejde med fokus på



forbedring af handicappedes vilkår, særligt spastisk lammede og personer med bevægelseshandicap.

Blandt nye investorer, NOVI Innovation har indledt samarbejde med, nævner de Nordjysk Lånefond. Hertil kommer Fornylsesfonden og Højteknologifonden, som dog ikke er investeringsfonde, men offentlige fonde, der medfinansierer udvikling af nye teknologier og produkter.

Bl.a. fordi NOVI Innovation ikke længere har supplerende midler fra NOVI A/S, og fordi det som følge af finanskrisen er blevet sværere at rejse supplerende privat kapital til meget kapitaltunge projekter, er NOVI Innovation blevet mindre tilbøjelig til at investere i biotek og pharma. I stedet fokuserer de mere på fx software, hvor de kan nå længere for de penge, innovationsmiljøerne kan investere.

### 8.2.6 CAT Innovation

Udover de statslige innovationsmiljømidler forvalter CAT Innovation to venturekapitalfonde.

CAT Invest I A/S blev etableret i 2006 med 65 mio. kr. i første closing. Fonden har fokus på investeringer i højteknologiske virksomheder, typisk startet under innovationsmiljøordningen.

CAT Invest Zealand (CIZ) blev etableret i 2010 med 67,5 millioner kr. i første closing. Midlerne kom fra Region Sjælland (30 millioner kr.), EU's regionalfond (30 millioner kr.) samt Erhvervs- og Byggestyrelsen (7,5 millioner kr.). CIZ har fokus på spin-off's fra SMV'er i Region Sjælland inden for Cleantech, medico og mere traditionel industri og foretager bl.a. opfølgende investeringer i virksomheder under innovationsmiljøordningen.

CAT Innovation indgår aktuelt i en kapitalarbejdsgruppe sammen med Vækstfonden, Væksthus Sjælland og Region Sjælland. Initiativet er kommet i stand efter drøftelse af partnerskabsaftale mellem regeringen og Region Sjælland. Gruppen kortlægger behovet for etablering af kapital rettet mod SMV-segmentet i Region Sjælland. Gruppen har endnu ikke afsluttet sit arbejde, men som et foreløbigt resultat er der enighed om, at der er behov for at tilvejebringe kapital særskilt til dette formål. Vækstfonden har givet tilsagn om at bidrage med kapital i den forbindelse.

Blandt de eksterne kapitalkilder, CAT Innovation arbejder med, er NOVO Seeds, Vækstfonden, Sunstone Capital, ca. 10 mindre investorer og en række private business angels/velhavende personer. CAT Innovation har planlagt at indlede en dialog med banker og revisorer med sigte på at identificere flere formuende personer, som kunne være interesseret i at investere.

CAT Innovation arbejder også med en række andre initiativer, herunder etablering af en investeringsfond på 100-200 millioner kr. dedikeret til computerspilområdet.

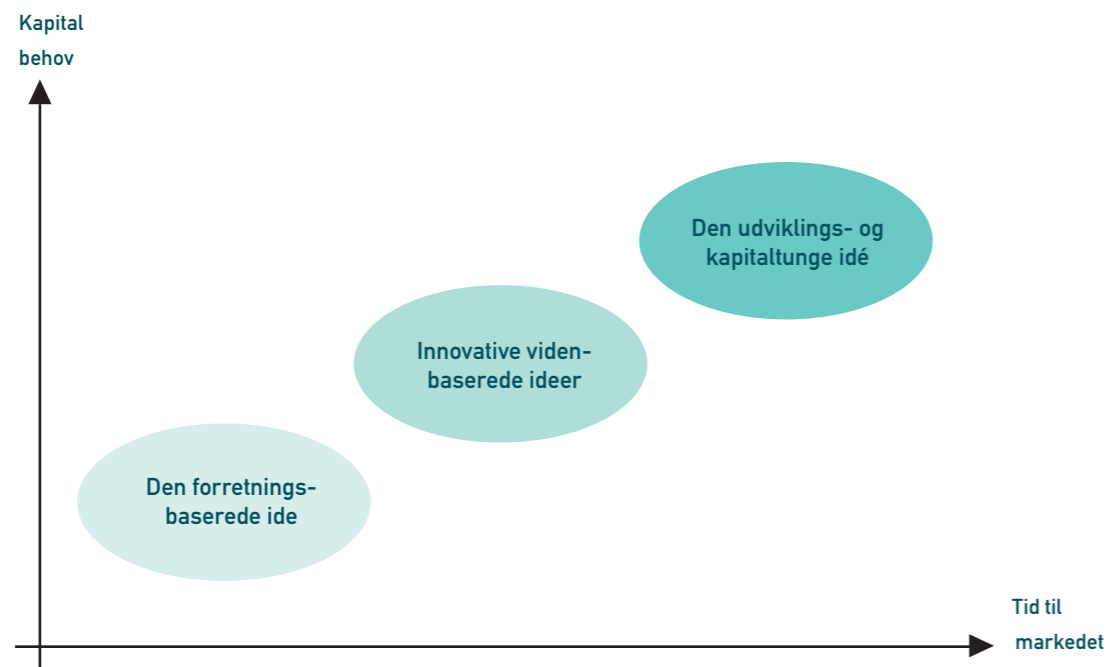


### 8.3 PORTEFØLJEVIRKSOMHEDERNES KAPITALBEHOV

Når innovationsmiljøernes samarbejde med eksterne kapitalkilder beskrives ovenfor, er det samtidig en beskrivelse af en af de faktorer, der kan være med til at forklare, hvorfor de præsterer forskelligt, og en beskrivelse af et vigtigt led i den sammenhængende værdikæde, der skal bringe virksomhederne fra "idé til exit".

Der er forskel på, hvilke typer virksomheder innovationsmiljøerne investerer i, og det har indflydelse på, hvilke kapitalbehov de har. Oxford Research har som led i evalueringen af innovationsmiljøerne identificeret tre arketypiske virksomheder, ud fra hvor meget kapital de behøver for at blive selv bærende, og hvor lang tid de har til markedet.

Figur 8.1: Tid til markedet og kapitalbehov



Kilde: Oxford Research A/S 2011

**Den udviklings- og kapitaltunge forretningsidé.** Her er der tale om virksomheder, der har langt til markedet, og som skal bruge meget kapital. Ideerne vil ofte udspringe fra offentlig eller privat forskning, men behøver ikke gøre det. Til gengæld har virksomhederne et meget stort potentiale og kan give investeringen 10 eller 20 gange igen i tilfælde af et succesfuldt exit. Det er denne type virksomheder, som traditionelle venture kapitalfonde investerer i. Da virksomhederne skal have tilført kapital over flere omgange, er det vigtigt at have et tæt samarbejde med venture kapitalfonde for at kunne føre denne type idéer frem til et punkt, hvor virksomhederne bliver selvfinansierende. Der er typisk tale om biotek, medico, IKT og cleantech virksomheder.

**Den innovative videnbaserede forretningsidé.** Disse virksomheder minder ofte om ovenstående, men de skal bruge mindre tid og kapital på at få deres teknologi eller produkt ud på markedet og blive selv bærende. De er også blevet kaldt "venture light", fordi det er mindre udgaver af de traditionelle venturecases. Tilsvarende er potentialet ofte lidt mindre. Investorerne kan måske få deres investering tre eller fem gange igen. De store venture kapitalfonde, der ofte kun foretager 10-12 investeringer pr. fond, og derfor skal kunne investere store beløb pr. virksomhed, vil sjældent være interesserede i disse virksomheder. I stedet er det vigtigt at have tæt kontakt til mindre fonde, etablerede virksomheder, business angels og lignende for at få denne model til at virke. Virksomhederne kan være inden for medico, IKT og cleantech, men det er ikke de mest kapitalkrævende idéer inden for disse sektorer og kan også tilhøre et bredere spektrum af brancher.

**Den lovende forretningsbaserede forretningsidé.** Her tager det typisk kortest tid af de tre typer virksomheder for at få ideerne ud på markedet, og virksomhederne har brug for mindst kapital for at blive selv bærende. Ofte vil ideerne være rettet mod at gøre noget på en ny og bedre måde, snarere end at udvikle helt nye teknologier. Idéerne kan have et højt videnindhold, iværksætterne kan samarbejde med universiteter, være innovative i forhold til eksisterende løsninger på markedet, men der vil generelt ikke være idéer, der udspringer fra grundforskning på universiteter. Selvom den teknologiske risiko ofte vil være mindre end de meget udviklings- og kapitaltunge ideer, er den fortsat for stor til, at banker vil finansiere opstarten af disse virksomheder. Lige som de innovative videnbaserede forretningsidéer vil det være vigtigt at have tæt kontakt til mindre fonde, etablerede virksomheder, business angels og lignende for at få denne model til at virke. Idéerne vil sjældent være inden for biotek, nanoteknologi, kapitalintensiv cleantech og udvikling af software fra bunden. I stedet er der tale om et bredere udsnit af brancher, der inkluderer forretningservice og mere traditionel industri.

#### 8.3.1 Forskelle på innovationsmiljøerne

DTU Symbion og Innovation MidtVest udgør de to yderpunkter målt på, hvilke virksomheder innovationsmiljøerne investerer i. DTU Symbion Innovation investerer primært i forretningsidéer, der har venture potentiale, dvs. de kapital- og udviklingstunge idéer. I kraft af den nye SEED fond har de også skabt gode forudsætninger for at få succes med disse investeringer. Omvendt investerer Innovation MidtVest kun i de mere forretningsbaserede idéer, der har lidt kortere tid til markedet.

De øvrige innovationsmiljøer ligger et sted midt imellem. Som udviklingen har været de seneste år, hvor det ikke er lykkedes at rejse nye store fonde knyttet til innovationsmiljøerne, og hvor finanskrisen og generelt svigtende afkast på venturefonde har begrænset udbuddet af venture kapital, er det blevet sværere for de øvrige miljøer at føre de udviklings- og kapitaltunge ideer frem til exit. Her har SEED Capital Management, der som nævnt kan investere 50 millioner pr. virksomhed, i dag den klart stærkeste værdikæde.

Bortset fra Innovation MidtVest vil de øvrige innovationsmiljøer fortsat gerne investere i de kapital- og udviklingstunge idéer. De bruger dog flere kræfter på at gennemtænke finansieringen helt frem til exit, inden de investerer. Hvis ikke de allerede inden den første investering kan se en realistisk mulighed for at rejse den nødvendige kapital, er der større risiko end tidligere for, at de undlader at investere. Hvis ikke den nuværende situation ændrer sig, er det sandsynligt, at DTU Symbion Innovation gennem SEED Capital vil have en dominerende position i dette markedssegment blandt innovationsmiljøerne.

Syddansk Teknologisk Innovation, Østjysk Innovation, NOVI Innovation og CAT Innovations værdikæde på kapitalområdet, hvor finansieringen sættes sammen case-by-case ud fra et relativt stort antal samarbejdspartnere og potentielle medinvestorer, egner sig bedre til de innovative, videnbaserede idéer. De kan en gang imellem godt løfte de meget kapital- og udviklingstunge idéer, men de vil udgøre en mindre andel af porteføljen.

De vestdanske innovationsmiljøers værdikæde lider imidlertid under, at det ikke er lykkedes dem at rejse den vestdanske iværksætterfond, der ellers har været på tegnebrættet længe. En fond på fx 200-300 millioner kr., der kunne investere 20-25 millioner kr. i 12-15 virksomheder, ville styrke værdikæden betragteligt. I stedet har innovationsmiljøerne måtte bruge flere ressourcer end tidligere på at rejse kapital til deres porteføljevirkomheder. Med de udvidede investeringsrammer har de til gengæld også fået bedre muligheder for at udvikle virksomhederne til et niveau, hvor private kapitalkilder er interesserede. Gennem den øgede indsats og de udvidede muligheder er det Oxford Researchs vurdering, at innovationsmiljøerne har formået at udbygge deres samarbejde med en række kapitalkilder. Omvendt er samarbejdet med en række centrale kapitalkilder stoppet, fordi fondene ikke foretager nye investeringer.

Med ophøret af de regionale fonde og som en følge af finanskrisen kan man også forestille sig, at innovationsmiljøerne har fået øget fokus på de forretningsbaserede idéer, der generelt har et mindre kapitalbehov. Dvs., at de i stigende grad har bevæget sig over i det segment, hvor Innovation MidtVest hele tiden har opereret.

Interviewene med innovationsmiljøerne har vist, at særligt Syddansk Teknologisk Innovation bevidst har tilrettet deres strategi og nu har mere fokus på dette segment. Deres begrundelse er primært, at de skal forvalte statens penge forsvarligt, og at de vurderer, at der i dette marked pt. er gode muligheder for at sikre et fornuftigt tilbageløb på investeringerne. Netop tilbageløb er et af de to parametre, en stor del af bevillingen til innovationsmiljøerne bliver fastsat efter. Omvendt er muligheden for at tiltrække store private investeringer, som er den anden parameter, ofte mindre god, af den simple grund at virksomhederne har brug for mindre kapital. Også de øvrige innovationsmiljøer, med undtagelse af DTU Symbion Innovation, ligger øget vægt på at have en blanding af porteføljevirkomheder med langt og kort til markedet samt behov for meget og mindre kapital.

Østjysk Innovation og NOVI Innovation er de innovationsmiljøer, der under interviewene har givet klareste udtryk for, at de vægter ambitionen om at investere i videntunge virksomheder, gerne med udspring i den offentlige eller private forsk-

ning, højt. Samtidig siger alle innovationsmiljøerne, at de som nævnt er mere tilbøjelige til at sige nej til de kapitaltunge idéer, hvis de ikke allerede, når de laver den første investering, kan identificere investorer, som det er realistisk at få med ombord. Denne type overvejelser hører med til forpligtigelsen til at forvalte de statslige midler forsvarligt, men kan samtidig skubbe innovationsmiljøerne væk fra de meget kapitaltunge idéer.

Ovenstående er et eksempel på, hvordan innovationsmiljøerne skal agere i et rum, hvor de hensyn, de skal tage, kan være i konflikt med hinanden. Hensynet til at generere tilbageløb til styrelsen kan fx godt være i konflikt med hensynet til at investere i forretningsidéer, der udspringer fra offentlig grundforskning.

Der er ikke en prioritering af de forskellige hensyn, der er mere rigtig end andre, og Oxford Research har gennem interviewene med innovationsmiljøerne kunne konstatere, at innovationsmiljøerne er meget bevidste om, hvordan de prioriterer, og hvilke typer virksomheder de investerer i. Blot prioriterer de lidt forskelligt. Hvilke incitamenter innovationsmiljøerne skal have, og hvilke hensyn der skal prioriteres højest, er i sidste ende et anliggende for styrelsen.

Som det er nu, hvor innovationsmiljøernes andel af den samlede bevilling afhænger af deres evne til at tiltrække privat kapital og generere tilbageløb, vil det være naturligt, at innovationsmiljøerne vægter hensynet til at kunne generere afkast af investeringerne højest. Opfyldelsen af andre formål, fx om at lave risikovillige investeringer i videntunge forretningsidéer fra universiteterne, har ikke nogen bevillingsmæssige konsekvenser.

Ovenstående viser også, at det billede, der ofte tegnes af venturekapitalmarkedet med innovationsmiljøerne som første led, er en anelse simplificeret. Innovationsmiljøerne investerer i virksomheder, der senere får store opfølgende investeringer fra de store venturefonde. Det er særligt DTU Symbion Innovation/SEED, der har en værdikæde, som er optimeret til den type investeringer. Innovationsmiljøerne investerer imidlertid meget bredere end den traditionelle venturebranche, og en lang række af de virksomheder, de investerer i, er ikke traditionelle venture cases og matcher ikke den type virksomheder, de store venturefonde investerer i. I stedet er det mere relevant at tiltrække supplerende kapital fra mindre fonde, etablerede virksomheder og business angels til denne type investeringer.

Som forvaltere af statslige midler har innovationsmiljøerne en særlig public service-forpligtelse. De skal opsøge og rådgive potentielle iværksættere, og de skal investere i og servicere egne porteføljevirkksomheder. Innovationsmiljøernes tilbud til iværksætterne skal på den ene side være attraktive og risikovillige i forhold til, hvad der ellers øvrigt kan opnås på det private marked. På den anden side skal innovationsmiljøerne agere forretningsmæssigt og forvalte de statslige midler økonomisk forsvarligt.

I dette kapitel vurderes innovationsmiljøernes risikovillighed, og deres vilkår i form af ejerandele og rentesatser på lån sammenlignes. Endvidere præsenteres en undersøgelse af porteføljevirksohedernes tilfredshed med innovationsmiljøerne. Kapitlet viser, at virksomhederne overordnet er tilfredse med de vilkår, innovationsmiljøerne tilbyder. Innovation MidtVest har samlet set de mest tilfredse porteføljevirksoheder efterfulgt af CAT Innovation og Syddansk Teknologisk Innovation.

Innovationsmiljøernes investeringsvilkår opleves som konkurrencedygtige, og få virksomheder ville være blevet oprettet i samme skala uden innovationsmiljøerne. Bedømt på de faktiske vilkår for investeringerne synes DTU Symbion Innovation og CAT Innovation umiddelbart at tilbyde de mest attraktive vilkår, mens porteføljevirksohederne vurderer, NOVI Innovations pris på kapital er mest konkurrencedygtig. Det er dog behæftet med en vis usikkerhed at lave disse generelle sammenligninger, da prisen på finansiering skal ses i lyset af virksomhedernes anslåede værdi, stifternes indskud i virksomheden og lignende.

Generelt er porteføljevirksohederne forholdsvis tilfredse med den rådgivning og service, de modtager fra innovationsmiljøerne, og den pris de betaler for den.

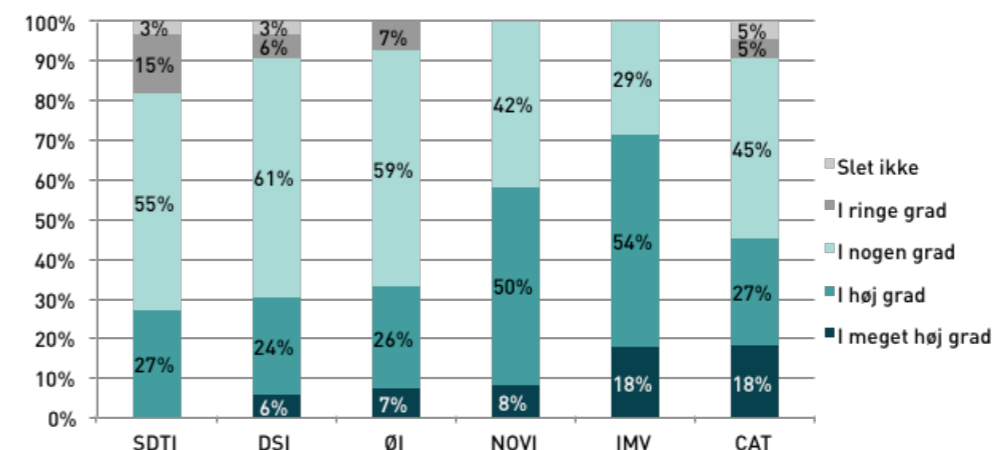
Der er dog en del virksomheder, der vurderer, at innovationsmiljøernes kompetence kun i ringe grad eller slet ikke modsvarer deres behov for rådgivning. For Syddansk Teknologisk Innovation er det 45 %, og for CAT Innovation og DTU Symbion Innovation er det omkring 30 %.

Målt på hvor stor betydning rådgivningen har haft for virksomhedernes udvikling, er Innovation MidtVest og NOVI Innovation dem, der vurderes at have haft størst betydning for porteføljevirksohedernes udvikling. For Syddansk Teknologisk Innovation vurderer mere end halvdelen af virksomhederne (51 %), at rådgivningen har haft mindre eller slet ingen betydning. CAT Innovation har også en relativ høj andel, der svarer, at rådgivningen har haft mindre eller slet ingen betydning (46 %).

### 9.1. PORTEFØLJEVIRKSOMHEDERNES OVERORDNEDE TILFREDSHED MED INNOVATIONSMILJØERNE

Generelt finder porteføljevirksohederne de vilkår, som innovationsmiljøerne tilbyder, attraktive. Innovation MidtVests porteføljevirksoheder vurderer innovationsmiljøets samlede vilkår som mest attraktive. 72 % af virksomhederne vurderer, at innovationsmiljøets vilkår i høj grad eller i meget høj grad er attraktive. Derefter følger NOVI Innovation og CAT Innovation, hvor henholdsvis 58 % og 45 % af porteføljevirksohederne vurderer, at innovationsmiljøets vilkår i høj grad eller i meget høj grad er attraktive.

Figur 9.1: I hvilken grad finder din virksomhed samlet set innovationsmiljøets vilkår attraktive



Kilde: Oxford Research A/S 2011

n = 170

Syddansk Teknologisk Innovation, DTU Symbion Innovation og Østjysk Innovations porteføljevirksoheder vurderer vilkårene som mindst attraktive. Her vurderer henholdsvis 27 %, 30 % og 33 % af porteføljevirksohederne, at innovationsmiljøets vilkår i høj grad eller i meget høj grad er attraktive. Langt de fleste vurderer dog vilkårene som "i nogen grad" attraktive, og kun få er decideret utilfredse.

Generelt må det siges at være positivt, at innovationsmiljøernes porteføljevirksoheder er tilfredse. Omvendt skal innovationsmiljøerne også forvalte statens penge forsvarligt og tage en fair betaling for deres investering. Det er derfor ikke unaturligt, at nogle virksomheder finder vilkårene mindre attraktive. Med hensyn til vilkårene for at modtage midler, adskiller Innovationsmiljøprogrammet sig fra andre offentlige programmer som EUDP og Fornyelsesfonden, hvor finansiering til forskning, udvikling og demonstration gives som tilskud.

I de følgende afsnit analyseres tilfredsheden med innovationsmiljøernes vilkår nærmere. Næste afsnit ser på innovationsmiljøernes risikovillighed, derefter ses på prisen på finansiering og afslutningsvis tilfredsheden med de rådgivnings- og serviceydelser, innovationsmiljøerne tilbyder.

### 9.2 INNOVATIONSMILJØERNES RISIKOVILLIGHED

Innovationsmiljøerne mener selv, at alle deres investeringer er meget risikovillige, og at langt størstedelen af virksomhederne ikke ville være blevet startet uden finansiering fra innovationsmiljøerne.

Innovationsmiljøerne har et betragteligt råderum til at fastsætte vilkårene for investeringerne i forhold til virksomhedernes værdi og potentiale. Derfor svinger vilkårene fra investering til investering.

Derudover har innovationsmiljøerne valgt forskellige investeringsmodeller. DTU Symbion Innovation bruger stort set udelukkende egenkapitalinvesteringer, mens CAT Innovation investerer størstedelen af finansieringen som egenkapital og en lille del af investeringen som lån. Syddansk Teknologisk Innovation, Innovation MidtVest, Østjysk Innovation og NOVI Innovation giver en langt større del af investeringen som lån jf. tabel 9.1.

**Tabel 9.1: Vilkår for investering i første investeringsrunde**

|  | CAT                 | DSI  | SDTI                   | IMV                          | ØI                           | NOVI                         |
|--|---------------------|--|------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| Ejerandel %  | 25-35               | 20-35  | 30-40                  | 25                           | 25 - 40                      | 13-50                        |
| Lån  | Ja                  | Sjældent                                     | Ja                     | Ja                           | Ja                           | Ja                           |
| Størrelse på lån i forhold til den samlede investering | 10 % af investering | Under 2 % af den samlede investerede kapital | Ca. 2/3 af investering | Hovedparten af investeringen | Hovedparten af investeringen | Hovedparten af investeringen |
| Rente %  | Diskonto + 3 %      | 8 %  | 6-23 %                 | Maks. 10 %                   | 12 %                         | 8-12 %                       |
| Mulighed for at konvertere                             | Ja                  | Ja   | Nej                    | Ja, ved enighed              | Ja, ret men ikke pligt       | Ikke som udgangspunkt        |

Kilde: Oxford Research A/S 2011 og Innovationsmiljøerne

Note: Første investeringsrunde er typisk i omegnen af 1,5 mio. kr. plus den påkrævede private medfinansiering – i alt 1,8 mio. kr. For SDTI fastsættes renten inden for intervallet efter en konkret risikovurdering af forretningsidéen. De fleste lån ligger i den lave ende af intervallet på 6-23 %.

Da hverken innovationsmiljøerne eller porteføljevirksohederne er interesserede i at trække penge ud af virksomhederne, fordi lånene skal betales tilbage, gives der typisk afdragsfrihed på lånene, indtil virksomhedens likviditet tillader, at lånene afdrages. Lånene kan være behæftet med en ekstra betaling, hvis virksomheden bliver en succes. Fx at de skal betales tilbage to gange, hvis virksomheden opnår et eller flere succeskriterier.

Lånene kan også gives som ansvarlige lån. Ansvarlige lån er efterstillet normale lån i kreditor-kæden og er derfor mere risikofyldte. Til gengæld forbedrer de chancerne for at få lån fra fx en bank, da bankens lån vil stå foran det ansvarlige lån ved virksomhedens opløsning.

Konverterbare lån giver låntager ret til at indfri lånet før tid samt til at ombytte til ejerandele i virksomheden til en kurs, der fastsættes ved udstedelsen. Det vil som hovedregel være fordelagtigt for innovationsmiljøet at konvertere et lån, hvis en virksomhed står foran et profitabelt exit.

Modellen, hvor hele eller størstedelen af investeringen foretages som egenkapital, er den traditionelle venturekapitalmodel, hvor få store succeser med meget stor forrentning af investeringen skal opveje, at størstedelen af porteføljevirksohederne ikke bliver profitable investeringer. Sammenlignet med hvad der kan opnås med egenkapital investeringer, giver lån en forholdsvis beskedne forrentning, hvorfor flere virksomheder skal kunne indfri deres forpligtigelser, før det kan løbe rundt. Generelt kan man sige, at:

- Det er mest fordelagtigt at foretage investeringer som egenkapital, hvis virksomheden bliver exit'et med en stor fortjeneste.<sup>19</sup>
- Det er mest fordelagtigt at lånefinansiere, hvis virksomheden udvikler sig til en sund selvstående virksomhed med positivt cash flow uden dog at have potentiale til kraftig yderligere vækst og et profitabelt exit.

Således kan modellen med betydelige lån ses som en model, hvor risikoen spredes bredere. Her er innovationsmiljøet ikke afhængig af få store exits, men kan også få tilbageløb fra de sunde levedygtige virksomheder, der bliver skabt, men som ikke bliver solgt videre for et meget stort beløb.

Som nævnt svinger prisen på finansiering afhængig af den værdi, virksomheden vurderes at have, hvor stort et indskud stifterne kommer med, om der er andre private investorer med fra start, etc. Det er derfor også svært at lave en detaljeret sammenligning af innovationsmiljøernes prissætning. En korrekt sammenligning ville fx forudsætte, at den samme virksomhed henvendte sig til alle innovationsmiljøerne og indhentede tilbud på finansiering.

Ud fra ovenstående vurdering og med de nævnte forbehold er der imidlertid noget, der tyder på, at DTU Symbion Innovation og CAT Innovation målt på de parametre, der er angivet ovenfor, tilbyder de mest lukrative vilkår. Deres ejerandele er på linje med de øvrige innovationsmiljøer, og der er ingen eller kun meget små lån. En del af forklaringen kan dog være, at deres virksomheder generelt vurderes at have højere værdi, hvorfor de må betale mere for deres ejerandel.

Som nævnt indledningsvis, er innovationsmiljøerne bl.a. oprettet, fordi det er statens opfattelse, at der er en markedsfejl, der gør, at private investorer ikke vil investere i de helt tidlige faser af udviklingen af nye virksomheder med stor teknologisk og/eller kommerciel risiko. Det betyder ikke, at innovationsmiljøerne kun skal investere i virksomheder, som ingen andre vil investere i – de skal også forvalte statens penge forsvarligt – men hvis virksomhederne kunne skaffe finansiering fra andre kilder, ville man kunne stille spørgsmålstegn ved rationalet for innovationsmiljøprogrammet.

<sup>19</sup> Forudsat at investoren ikke bliver udvandet ved senere investeringsrunder, hvor der kommer nye investorer ind, der får forrang på at få forrentet deres investering ved exit.

Der er kun omkring en femtedel af porteføljevirksohederne, der vurderer, at de kunne være startet op i samme skala uden finansiering fra innovationsmiljøerne. For langt de flestes vedkommende dog først på et senere tidspunkt. For Syddansk Teknologisk Innovation og Innovation MidtVest vurderer hhv. ni og syv procent af virksomhederne, at de ville være startet op i samme skala og på samme tidspunkt, mens det for CAT Innovation og NOVI Innovation er nul procent.

**Figur 9.2: Kunne virksomheden være realiseret uden innovationsmiljøet?**



Kilde: Oxford Research A/S 2011

n=167

Østjysk Innovation og Syddansk Teknologisk Innovation har med 56 % og 55 % af virksomhederne den største del, der vurderer, at de ikke kunne være startet uden innovationsmiljøet. DTU Symbion Innovation har færrest virksomheder, der vurderer, at innovationsmiljøet har været afgørende for, at de er kommet i gang (27 %). 69 % vurderer, at de kunne være startet op uden innovationsmiljøet. For de flestes vedkommende ville det dog først være sket senere og/eller i mindre omfang. Kun seks procent vurderer, at de kunne være startet op i samme omfang og på samme tidspunkt uden innovationsmiljøet.

Innovationsmiljøerne vurderer selv, at endnu færre af virksomhederne ville være realiseret uden dem. Det er naturligvis også svært at vurdere for innovationsmiljøerne, og de er ligesom porteføljevirksohederne færdede af den situation, de står i, men de har vurderet, at ned til 10 % kunne være realiseret uden dem.

Samlet giver ovenstående et billede af, at innovationsmiljøerne alle ligger et sted i markedet, hvor det er svært at rejse finansiering, og hvor der er få alternative private investorer. Dermed synes innovationsmiljøerne også at indfri deres målsætning om at lave risikovillige investeringer i et segment, hvor det er svært at tiltrække private investorer.

Kun DTU Symbion Innovation har forholdsvis mange virksomheder, der vurderer, at de kunne have klaret sig uden innovationsmiljøet. Det hører dog med til billedet, at ovenstående er porteføljevirksohedernes egen vurdering. Da stifterne af virksomhederne ofte har en stærk tro på deres egen idé og dens potentiale, har de også

en tendens til at være forholdsvis optimistiske i deres vurderinger af mulighederne for at realisere deres idéer. Der er således ingen af innovationsmiljøerne, der synes at ligge et forkert sted i markedet. Dog kan det være et opmærksomhedspunkt for DTU Symbion Innovation i deres videre arbejde.

Det er svært at rangordne innovationsmiljøerne eller give dem karakterer på baggrund af ovenstående, fordi det ikke er entydigt, hvad der er bedst. Hvis alle porteføljevirksoheder under et innovationsmiljø kunne være startet i samme omfang, ville det som nævnt være problematisk. Omvendt kan man ikke slutte, at det entydigt er godt, hvis ingen virksomheder kunne være startet uden innovationsmiljøet, for måske er der en grund til, at ingen andre ville finansiere virksomhederne. Hvis innovationsmiljøet kun valgte virksomheder, som andre har valgt fra, ville de formentlig ikke forvalte statens penge forsvarligt.

Det er Oxford Researchs vurdering, at innovationsmiljøerne bør ses som investorer, der konkurrerer med hinanden og andre investorer i de helt tidlige faser. Der er et meget begrænset antal investorer, fordi det er svært at tjene penge på denne type investeringer. Derfor er der også behov for innovationsmiljøprogrammet. Men i et begrænset antal tilfælde vil en porteføljevirksohed have tilbud fra et innovationsmiljø og en privat investor, der ikke har statslig kapital i ryggen. Så længe innovationsmiljøerne opererer på et frit marked og bliver målt på deres performance, kan man ikke forvente, at innovationsmiljøerne undlader at investere i virksomheder, blot fordi virksomhederne også har andre tilbud om finansiering. Det vil formentlig være de mest interessante virksomheder, der har flere tilbud, og dermed også de virksomheder, der vurderes at have den største sandsynlighed for at tiltrække privat kapital og generere tilbageløb. Hvis innovationsmiljøerne fravælger disse virksomheder, vil de skyde sig selv i foden i forhold til de parametre, de bliver målt på. Så længe det er en lille del af virksomhederne, der også kan opnå finansiering fra andre kilder, vurderes det ikke at være problematisk, men hvis det var størstedelen, ville det som nævnt underminere rationalet bag ordningen.

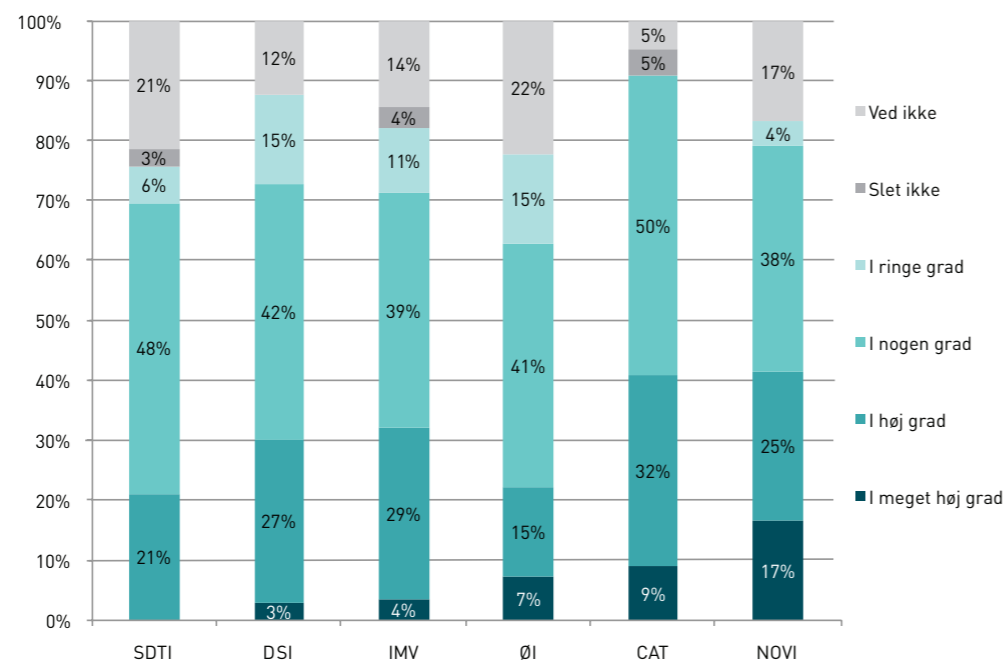
### 9.3 INNOVATIONSMILJØERNES PRIS PÅ FINANSIERING

Som nævnt indledningsvis, skal det også afdækkes, hvorvidt innovationsmiljøernes vilkår er attraktive og risikovillige sammenlignet med, hvad der ellers tilbydes på markedet. Det kan være svært, idet innovationsmiljøerne skal udfylde et hul i markedet, hvor de private investorer er tilbageholdende med at investere. I det følgende afdækkes derfor, om virksomhederne undersøger alternativer, hvordan vilkårene er, hvis der er alternativer, og om porteføljevirksohederne vurderer, at innovationsmiljøernes prissætning er konkurrencedygtig.

Alle porteføljevirksoheder er blevet bedt om at vurdere, om de mener, at innovationsmiljøets prissætning på finansiering er konkurrencedygtig i forhold til alternative finansieringskilder. På tværs af innovationsmiljøerne mener 30 % af virksomhederne, at prissætning i meget høj eller høj grad er konkurrencedygtig. 43 % vælger den forholdsvis neutrale kategori i nogen grad. Kun omkring 10 % af virksomhederne mener ikke, at prissætningen er konkurrencedygtig. Særligt virksomhederne fra CAT Innovation og NOVI Innovation vurderer prissætningen som konkurrencedygtig.



Figur 9.3: Er innovationsmiljøets prissætning på finansiering konkurrencedygtig i forhold til alternative finansieringskilder?



Kilde: Oxford Research A/S 2011

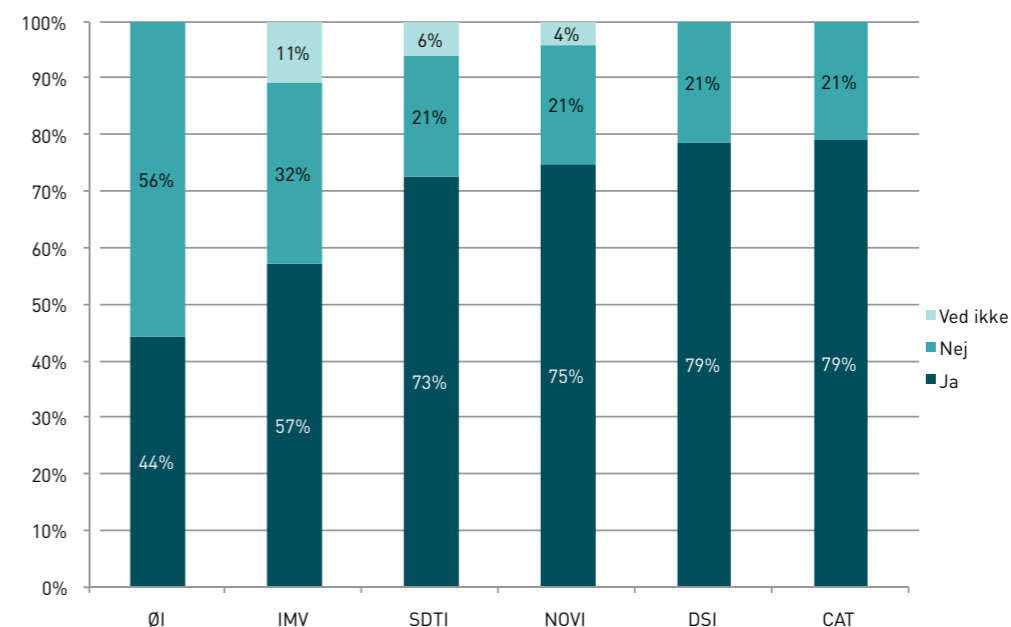
n = 167

Østjysk Innovation og Syddansk Teknologisk Innovations prissætning vurderes som mindst konkurrencedygtig (målt på hvor mange der har svaret i høj eller meget høj grad), men også her er vurderingen overvejende positiv.

Porteføljevirksomhederne har naturligvis de bedste forudsætninger for at vurdere, om innovationsmiljøerne er konkurrencedygtige, hvis de har undersøgt andre muligheder. Det har en stor del af virksomhederne gjort. Blandt DTU Symbion Innovation og CAT Innovations porteføljevirksomheder har 79 % undersøgt alternative finansieringskilder, NOVI Innovation og Syddansk Teknologisk Innovation følger lige efter med henholdsvis 75 % og 73 % af virksomhederne, mens Innovation MidtVest og Østjysk Innovation har færrest virksomheder, der undersøger alternative finansieringskilder (57 % og 44 %).



Figur 9.4. Undersøgte i forbindelse med investeringen fra innovationsmiljøet alternative finansieringskilder?



Kilde: Oxford Research A/S 2011

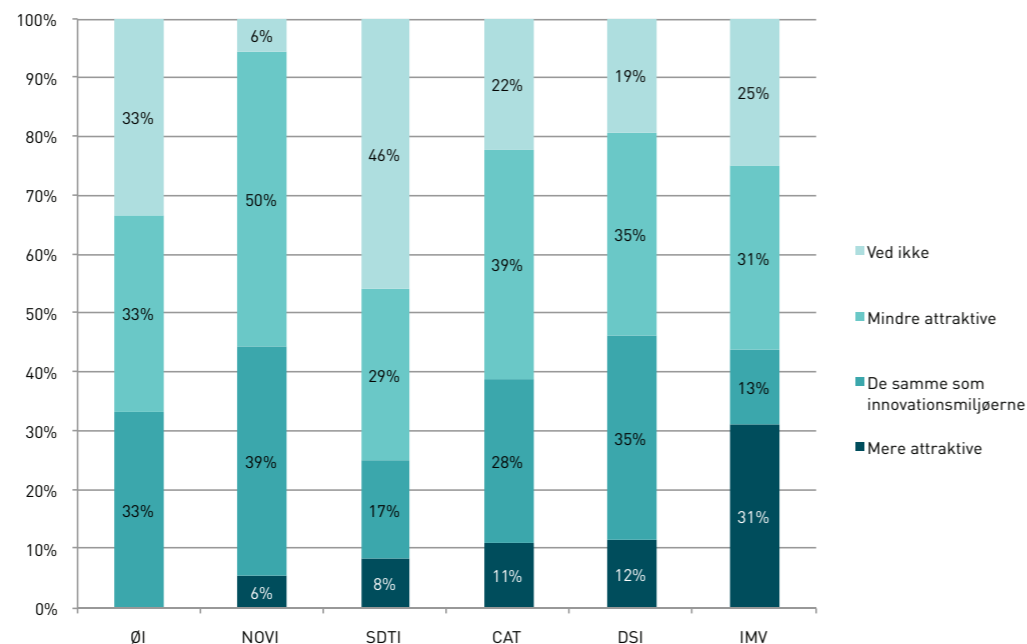
n = 169

Det er typisk andre innovationsmiljøer, venturefonde, business angels og banker, der kontaktes som alternativ til innovationsmiljøerne. DTU Symbion Innovations porteføljevirksomheder kontakter primært andre venturefonde, mens CAT

Innovations, Syddansk Teknologisk Innovations og Østjysk Innovations porteføljevirksomheder er mest tilbøjelige til at kontakte business angels. NOVI Innovation og Innovation MidtVests porteføljevirksomheder kontakter oftest banker som alternativer til innovationsmiljøerne.

Blandt de virksomheder, der har kontaktet alternativer, og som er blevet tilbudt finansiering, vurderer størstedelen, at innovationsmiljøernes vilkår var de mest attraktive. Særligt Østjysk Innovations og NOVI Innovations porteføljevirksomheder vurderer, at innovationsmiljøets vilkår var mere attraktive end alternativerne.

**Figur 9.5: Hvordan var vilkårene ved de øvrige finansieringskilder i forhold til det innovationsmiljø i valgte?**



Kilde: Oxford Research A/S 2011

n = 114

Det synes måske logisk, at de fleste af de virksomheder, der har valgt innovationsmiljøerne, vurderer vilkårene her som mest attraktive. Der er dog en række andre forhold end prisen på finansiering, der spiller ind, når virksomhederne vælger finansieringskilde. Forhold som kommercielle og tekniske kompetencer hos investoren, forudgående kendskab samt personlig kemi er også vigtige, når virksomhederne vælger investor. I forlængelse af ovenstående skal det dog bemærkes, at det som nævnt kun er porteføljevirkomhederne, der er blevet spurgt, og ikke virksomheder der er blevet tilbudt finansiering af innovationsmiljøerne, men som har valgt alternative finansieringsformer.

Samlet viser ovenstående, at innovationsmiljøernes vilkår vurderes som rimelige og konkurrencedygtige i forhold til alternativer (i det omfang der er alternativer). Gennemgangen af de faktiske finansieringsvilkår og porteføljevirkomhedernes vurdering giver ikke et entydigt billede af, hvilket innovationsmiljø der tilbyder de bedste vilkår. Ud fra de faktiske vilkår der er inddraget i kapitlet, synes DTU Symbion Innovation og CAT Innovation umiddelbart at tilbyde de mest attraktive vilkår, mens porteføljevirkomhederne generelt vurderer, at NOVI Innovations vilkår er de mest fordelagtige og konkurrencedygtige vilkår.

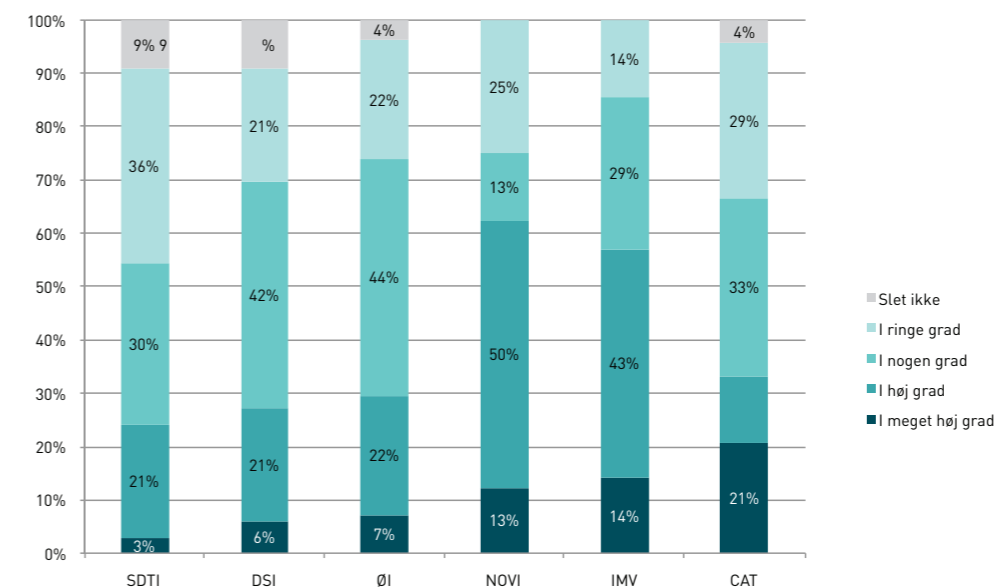
#### 9.4 TILFREDSHEDEN MED INNOVATIONSMILJØERNES RÅDGIVNINGS- OG SERVICEYDELSER

Udover kapital er rådgivnings- og serviceydelser det andet hovedelement, som innovationsmiljøerne tilbyder porteføljevirkomhederne. Da innovationsmiljøernes

finansielle succes er afhængig af virksomhedernes succes, har de en stor interesse i at hjælpe virksomhederne godt på vej. Det er også derfor, at venturekapitalmodellen som hovedregel indebærer, at investorerne stiller deres egne kompetencer og deres netværk til rådighed for porteføljevirkomhederne og typisk tager plads i bestyrelsen. Det er også derfor, at investeringerne betegnes som "klog kapital".

Størstedelen af porteføljevirkomhederne vurderer, at innovationsmiljøets kompetencer modsvarer deres behov for rådgivning. For NOVI Innovation og Innovation MidtVest vurderer over halvdelen af virksomhederne, at innovationsmiljøets kompetencer i meget høj grad eller i høj grad modsvarer deres behov for rådgivning.

**Figur 9.6: I hvor høj grad vurderer du, at innovationsmiljøets kompetencer modsvarer jeres behov for rådgivning?**



Kilde: Oxford Research A/S 2011

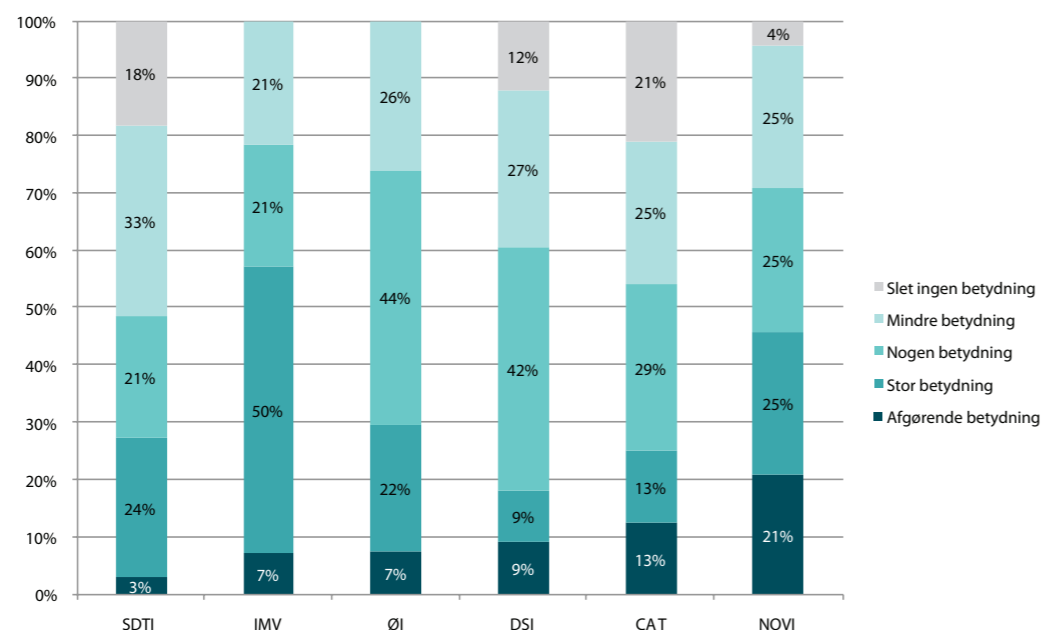
n = 169

For Østjysk Innovation og DTU Symbion Innovation er der en stor andel af virksomhederne, der vælger i nogen grad, men også henholdsvis 26 og 30 % der svarer i ringe grad eller slet ikke. Syddansk Teknologisk Innovation har 45 %, der vurderer, at innovationsmiljøets kompetencer i ringe grad eller slet ikke modsvarer deres behov for rådgivning.

Både under den primære og sekundære forprojektperiode er hjælp til den overordnede strategi den form for rådgivning, som flest virksomheder har fået. 58 % har fået overordnet strategisk rådgivning under den primære forprojektperiode, og 40 % har fået det under den sekundære forprojektperiode. Derefter følger administrativ bistand og juridisk rådgivning fulgt af hjælp til at finde bestyrelsesmedlemmer. Det er måske lidt overraskende, at det kun er omkring 15 % af virksomhederne, der tilkendegiver, at de modtager teknisk/faglig rådgivning, men det afspejler, at innovationsmiljøerne primært assisterer med forretningsudvikling.

Mens det er vigtigt, at innovationsmiljøerne har de kompetencer, porteføljevirk-somhederne efterspørger, er det endnu vigtigere, at rådgivningen også bidrager positivt til virksomhedernes udvikling. 57 % af Innovation MidtVests porteføljevirk-somheder vurderer, at rådgivningen fra innovationsmiljøet har haft enten afgø-rende eller stor betydning for virksomheden. Også en stor del af NOVI Innovations virksomheder (46 %) vurderer, at rådgivningen fra innovationsmiljøet har haft afgørende eller stor betydning for virksomheden.

**Figur 9.7: Hvor stor betydning vurderer du, at rådgivningen fra innovationsmiljøerne har haft for din virksomhed?**



Kilde: Oxford Research A/S 2011

n = 169

Østjysk Innovation og DTU Symbion Innovation har en mindre andel, der vurderer, at rådgivningen har haft afgørende eller stor betydning, men en stor andel der vurderer, at rådgivningen har haft nogen betydning.

Syddansk Teknologisk Innovation er det eneste innovationsmiljø, hvor mere end halvdelen (51 %) svarer, at rådgivningen har haft mindre eller slet ingen betydning. CAT Innovation har også en relativ høj andel, der svarer, at rådgivningen har haft mindre eller slet ingen betydning (46 %).

Det synes umiddelbart modstridende, at mange samlet set er tilfredse med innovationsmiljøernes vilkår (figur 9.1), men samtidigt ikke synes, at rådgivningen har haft betydning for virksomheden (særligt virksomheder fra Syddansk Teknologisk Innovation og CAT Innovation).

Interviewene med innovationsmiljøerne og porteføljevirk-somheder har vist, at de har forskellige opfattelser af, hvor tæt samarbejdet er. Innovationsmiljøerne fremhæver, at de samarbejder tæt med porteføljevirk-somhederne, mens porteføljevirk-

somhederne giver indtryk af, at samarbejdet med innovationsmiljøerne er langt mindre intensivt.

I forlængelse af dette fremhæver flere porteføljevirk-somheder, at innovationsmiljøerne ikke har, eller kan have, detaljeret viden om alle brancher og underbrancher, og derfor sjældent kan hjælpe med detaljerne og de konkrete problemstillinger. De rådgiver primært om de overordnede strategiske beslutninger om forretningsudvikling og stiftelse af selskabet og dets struktur. Desuden overtager de ofte administration og bogholderi. Når selskabet er kommet i gang, er innovationsmiljøernes primært involverede gennem deres plads i bestyrelsen, hvor de kommer med input på bestyrelsesmøderne. Der er dog også porteføljevirk-somheder, der fremhæver, at de har en tættere kontakt med innovationsmiljøet i en længere periode, efter selskabet er stiftet. Der er også porteføljevirk-somheder, der fremhæver, at der udelukkende har været tale om et finansielt samarbejde, mens de ikke har modtaget rådgivning.

Ikke underligt viser interviewene med porteføljevirk-somhederne samlet, at de synes, at værdien af rådgivningen er størst i de tilfælde, hvor de kompetencer, repræsentanten fra innovationsmiljøet har, matcher porteføljevirk-somhedens specifikke industri. Hvor porteføljevirk-somhederne vurderer, at betydningen af rådgivningen har været lille, er det typisk fordi, den har været meget overordnet (hvilket gør det svært at henføre den til konkrete resultater), fordi innovationsmiljøet har haft begrænset indsigt i virksomhedens industri, eller fordi virksomheden ikke føler, de har fået rådgivning.

Porteføljevirk-somhedernes opfattelse af, at innovationsmiljøerne ofte ikke har dyb indsigt i deres specifikke industri, kan også bidrage til at forklare, hvorfor der er så relativt mange, der tilkendegiver, at innovationsmiljøernes kompetencer i ringe grad eller slet ikke modsvarer porteføljevirk-somhedernes behov for rådgivning (figur 9.6).

I forhold til den tidligere omtale af størrelsen på innovationsmiljøernes management team og behovet for kritisk masse er det værd at bemærke, at det er de mindste innovationsmiljøer, der vurderes at have haft størst betydning.

Når innovationsmiljøet investerer i virksomhederne, tager de typisk plads i bestyrelsen, og en del af rådgivningen af virksomheden foregår derfor gennem bestyrelsesarbejdet. Innovation MidtVests og NOVI Innovations porteføljevirk-somheder har også en meget stor grad af tilfredshed med bestyrelsesmedlemmet fra innovationsmiljøet, idet henholdsvis 84 og 68 % i høj grad eller i meget høj grad er tilfredse. Også DTU Symbion Innovation scorer højt (73 %) på dette parameter for virksomhedernes tilfredshed.

Det er en del af venturekapital- og innovationsmiljø-modellen, at management teamene ikke behøver – eller kan – have alle kompetencer selv. I stedet forsøger de typisk at opbygge netværk, de kan henvise til i de tilfælde, hvor der er behov for at trække på supplerende kompetencer. Derfor er de virksomheder, der vurderer, at innovationsmiljøerne ikke selv har haft de relevante kompetencer, blevet spurgt, om innovationsmiljøerne henviste dem til eksterne rådgivere, der havde de nødvendige kompetencer.

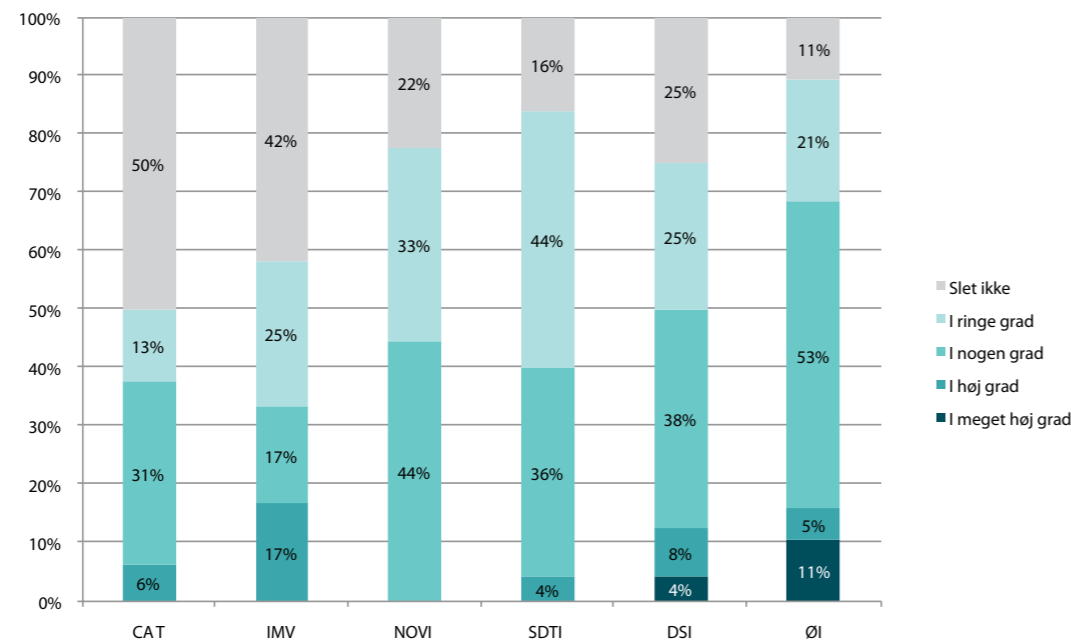
Generelt vurderer porteføljevirk-somhederne, at innovationsmiljøerne er forholdsvis dårlige til at henvise til eksterne rådgivere, når virksomhederne har behov





for rådgivning, som innovationsmiljøerne ikke selv kan give. Halvdelen af CAT Innovations virksomheder vurderer, at innovationsmiljøet slet ikke henviser til eksterne rådgivere, der har de kompetencer, som innovationsmiljøet ikke selv har. Der er også en stor del af Innovation MidtVests, Syddansk Teknologisk Innovations og NOVI Innovations virksomheder, der vurderer, at de slet ikke eller i ringe grad henviser til eksterne.

**Figur 9.8: Har innovationsmiljøerne henvist jer til eksterne, der har haft de kompetencer i har haft behov for, men som innovationsmiljøerne ikke selv har haft?**



Kilde: Oxford Research A/S 2011

n = 105

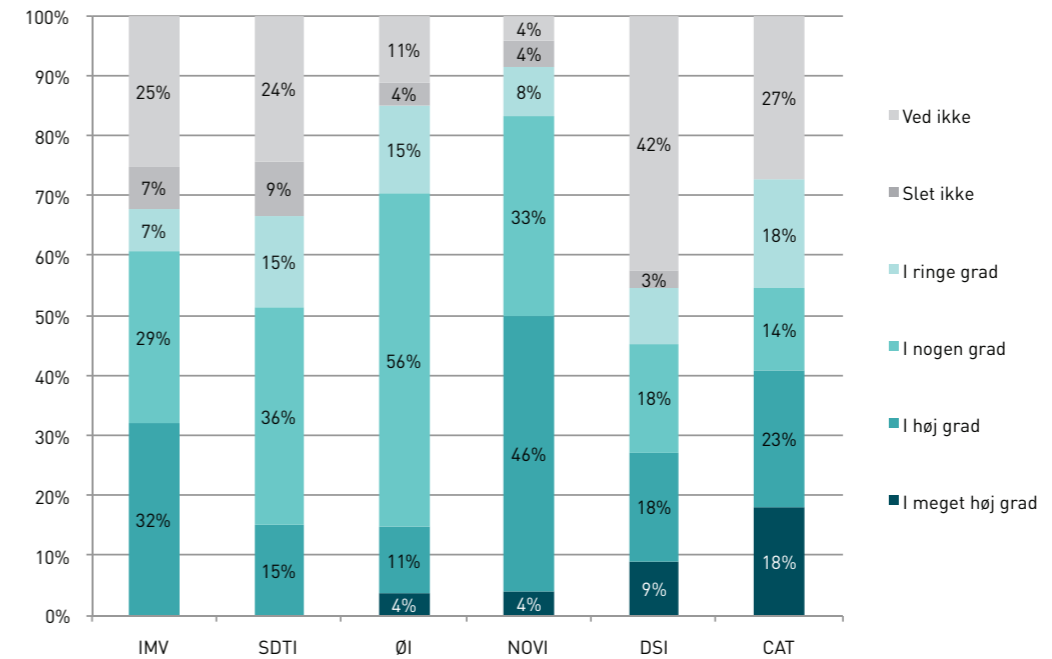
Østjysk Innovation er bedst til at henvise til eksterne rådgivere. Dog er der fortsat 32 %, der vurderer, at innovationsmiljøet slet ikke eller i ringe grad henviser til eksterne rådgivere. DTU Symbion Innovation scorer næstbedst. Her vurderer 50 % af virksomhederne, de slet ikke eller i ringe grad henviser til eksterne rådgivere, når innovationsmiljøet ikke selv har de nødvendige kompetencer.

Ligesom for kapital er det også undersøgt, om innovationsmiljøernes pris på rådgivningsydelser er fair. Det er gjort ved at spørge porteføljevirkomhederne, om prisen er konkurrencedygtig i forhold til alternative rådgivningskilder.

Generelt er der få virksomheder, der vurderer, at innovationsmiljøernes prissætning ikke er konkurrencedygtig, mens der er mange, der enten vælger den forholdsvis neutrale kategori "i nogen grad konkurrencedygtig". Der er også mange, der ikke er i stand til at besvare spørgsmålet. Generelt er der dog væsentligt flere positive vurderinger end negative.



**Figur 9.9: Er innovationsmiljøets prissætning på rådgivning konkurrencedygtig i forhold til alternative rådgivningskilder?**



Kilde: Oxford Research A/S 2011

n = 167

CAT Innovation og NOVI Innovation har den største andel af virksomheder, der vurderer, at innovationsmiljøernes prissætning i høj grad eller i meget høj grad er konkurrencedygtig. Derefter følger Innovation MidtVest og DTU Symbion Innovation. Innovationsmiljøernes prissætning af ydelser over for deres porteføljevirkomheder analyseres nærmere i kapitel 11.

Innovationsmiljøerne skal, som en del af deres opgave, opsøge potentielle kommer- cialiseringsidéer og skabe netværk til kapitalkilder mv. Innovationsmiljøerne kan fakturere deres udgifter til de opsøgende (og relaterede) aktiviteter samt deres ad- ministrationsudgifter til forvaltningen af den statslige forprojektkapital til styrelsen.

I dette kapitel kortlægges innovationsmiljøernes opsøgende aktiviteter og relaterede netværks-, informations- og undervisningsaktiviteter. Endvidere vurderes det, om de anførte økonomiske rammer for henholdsvis opsøgende aktiviteter og admini- stration er passende i forhold til de faktisk leverede ydelser.

Kapitlet viser, at innovationsmiljøernes udgifter til administration og særligt opsøgende aktiviteter er steget kraftigt de senere år. Udgifterne til administration dækker såvel reel administration og porteføljepleje. Det er omfattende opgaver, der tilmed er blevet større de seneste år, hvor investeringsaktiviteten og porteføljen er vokset. Det er derfor naturligt, at udgifterne til administration også er vokset. Faktisk er der på tværs af innovationsmiljøerne en opfattelse af, at de bruger flere penge på administration, end de kan fakturere styrelsen.

Innovationsmiljøernes opsøgende aktiviteter er primært rettet mod iværksætter- miljøer, videninstitutioner, offentlige erhvervsfremmeordninger, andre investorer og private virksomheder. De seneste år har innovationsmiljøerne opprioriteret det opsøgende arbejde over for private virksomheder og kapitalkilder. Rammen til opsøgende aktiviteter er lidt større end til administration, og der synes ikke at være lige så store udfordringer med at få midlerne til at slå til med hensyn til opsøgende aktiviteter. Det har dog ikke været muligt at foretage en detaljeret opgørelse af, om de leverede ydelser står mål med omkostningerne.

Det er dog Oxford Researchs opfattelse, at den samlede administration kan forenk- les for alle parter ved at samle puljerne til administration, opsøgende aktiviteter og forundersøgelser i én pulje.

### 10.1 FAKTURERING AF OPSØGENDE AKTIVITETER OG ADMINISTRATION

Innovationsmiljøerne kan fakturere en række af deres udgifter til styrelsen. Det gælder udgifter til:

- Opsøgende og relaterede aktiviteter. Opsøgende aktiviteter er aktiviteter, der fremmer tilgangen af nye innovative projekter, netværksdannelse for idéha- vere, kurser samt informationsaktiviteter over for innovationsmiljøets poten- tielle målgruppe. Opsøgende og relaterede aktiviteter kan maksimalt udgøre 12 % af de tildelte bevillinger til forundersøgelser og forprojektkapital.
- Administration knyttet til forvaltningen af den statslige forprojektkapital samt generalomkostninger. Administrationsbevillingen kan anvendes til:
  - Besvarelse af indkomne henvendelser.

- Administration af potentielle projekter frem til det statslige engagement i projekterne er afviklet.
- Administration, regnskab og rapportering i henhold til styrelsens krav.
- Generalomkostninger som ledelse, sekretariatsopretholdelse, advokatbistand, revisor mv.
- Administrationsudgifter kan maksimalt udgøre ni procent af de tildelte bevillinger til forundersøgelser og forprojektkapital. Der er dog i 2010 og 2011 indført et loft for, hvor meget rammen til administration kan vokse, så den ikke kan vokse i samme omfang som midlerne til forundersøgelser og forprojektkapital.

### 10.2 KORTLÆGNING AF OPSØGENDE AKTIVITETER

En vigtig del af innovationsmiljøernes opsøgende aktiviteter er allerede beskrevet i kapitlerne om samspil med videninstitutioner og kapitalkilder. I dette afsnit følger en mere detaljeret gennemgang af aktiviteterne med et bredere fokus på opsøgende aktiviteter.

Det er i innovationsmiljøernes egen interesse at opsøge forretningsidéer i iværksæt- termiljøer for derved at styrke deres dealflow. Investorer i de senere faser, der har opbygget et godt renommé, kan til en hvis grad tillade sig at vente på, at de nye virksomheder kommer til dem. I de helt tidlige faser, hvor stifterne kun har ringe kendskab til markedet og måske har brug for inspiration til at se forretningsmulig- heder, er det imidlertid afgørende at være proaktiv og opsøge gode forretningsidéer.

Opsøgende aktiviteter indbefatter, ud over opbygning af dealflow, også aktiviteter rettet mod synliggørelse af innovationsmiljøets portefølje over for potentielle sam- arbejds partnere, kunder, investorer og exitpartnere. Nedenfor følger en kort oversigt over innovationsmiljøernes opsøgende aktiviteter.

#### CAT Innovation

CAT Innovation har fastholdt deres fokus på opsøgende aktiviteter fra universiteter og videninstitutioner og har samtidig udvidet de opsøgende aktiviteter rettet mod spin-offs fra private virksomheder og iværksættere uden for videninstitutionerne. Det har bl.a. været muligt, fordi CAT Innovation er gået med i Accelerace Spin-off og har fået midler til projekter fra Region Sjælland. Nedenfor er de vigtigste aktivi- teter listet.

- Medlem af CONNECT Denmark. Jævnligt vært for Springboards.
- Deltager i Venture Cup events som jurymedlem og som oplægsholder.
- Deltager i det flerårige landsdækkende Accelerace Spin-off projekt, der har



til sigte at fremme væksten i Danmark gennem etablering af spin-offs fra private virksomheder. CAT Innovation har med tiltrædelse september 2011 ansat en investeringsmedarbejder, som indgår i dette projekt med særligt fokus på Region Sjælland.

- Deltager i et landsdækkende flerårigt OPI-projekt (Offentlig-Privat samarbejde om Innovation) med fokus på at fremme innovation i sundhedssektoren. CAT Innovation har pr. 1. februar 2011 ansat en Innovation Manager med særligt fokus på at fremme udvikling og kommercialisering af innovative forretningsidéer inden for sundhedssektoren i samarbejde mellem offentlige og private parter. Har stiftet "Sundhedsfabrikken" i et samspil med fire private iværksættere med komplementære kompetencer samt Roskilde Kommune. Sundhedsfabrikken er tiltænkt en rolle i OPI-projektet.
- Samarbejder med "Aktive Ingeniører", et netværk for ledige ingeniører. Medvirker med oplæg om muligheder for en fremtid som iværksætter.
- Deltager i styregruppen for Spilzonen og Copenhagen Entertainment, som led i en flerårig satsning på oplevelsesteknologi. Som led i denne satsning er der også etableret Center for Kultur og Oplevelsesteknologi med lokalisering i Forskerparken CAT.
- Har jævnlig gang i iværksættermiljøet på femtesalen på ITU og har investeret i flere iværksættervirksomheder fra dette miljø.
- Samarbejder med Væksthus Sjælland, og der er regelmæssige møder mellem de to parter, hvor potentielle investeringsemner gennemgås.
- Har en projektbevilling fra Region Sjælland med sigte på opsøgende aktiviteter i forhold til virksomheder i regionen. CAT Innovation gennemfører ca. 60 virksomhedsbesøg årligt og deltager i innovationsmesser.

### DTU Symbion Innovation

DTU Symbion Innovation videresender en del af deres tilbageløb fra innovationsmiljøprogrammet til Symbion A/S, som anvender midlerne til innovationsfremmende aktiviteter. Aktiviteterne har bl.a. til formål at understøtte opstart og udvikling af nye vækstvirksomheder og understøtter derved også DTU Symbion Innovations opsøgende aktiviteter. DTU Symbion Innovation har desuden en række af de samme opsøgende aktiviteter som CAT Innovation.

- Deltager i CONNECT Denmark springboards.
- Deltager i bedømmelsespanel og dommerkomite for Venture Cup.
- Deltager i proof-of-concept board for de østdanske universiteter.



- Deltager i arbejdsgruppe omkring etablering af Copenhagen Spinout under ledelse af Københavns Universitet.
- Deltager i "Windows of Opportunity"-programmet på Aalborg Universitet.
- Deltager i Accelerace og Accelerace spin-off programmerne i samarbejde med Symbion.
- Deltog i Gazelle Growth i samarbejde med Symbion.
- Underviser og coaches på DTU's kursus for "knowledge based entrepreneurship" for ph.d.- og masterstuderende.
- Underviser på BioBusiness and Innovation Programme, et samarbejde mellem CBS, DTU og KU LIFE.
- Deltager i Scandinavian Life Science samarbejde med andre skandinaviske søsterorganisationer.
- Omfattende opsøgende aktiviteter hos internationale finansieringskilder.

### Innovation MidtVest

Innovation MidtVest har opbygget netværk til erhvervsrådene i Midt/Vest og Sydjylland samt Væksthusene, banker, advokater og revisorer, der kan henvise virksomheder til innovationsmiljøet. Desuden har de skriftlige samarbejdsaftaler med bl.a. nedenstående organisationer/virksomheder med henblik på, at de kan henvise forretningsidéer og virksomheder til Innovation MidtVest.

- AGRO TECH (Godkendt Teknologisk Serviceinstitut), Institut for Jordbrugsinnovation & Fødevareinnovation.
- AU/HH Business Factory.
- Mariagerfjord Erhvervsråd og Concept Mariagerfjord (kapital, viden og netværk til perspektivrige nystartede virksomheder under Mariagerfjord Erhvervsråd).
- Erhvervsrådet Herning & Ikast-Brande, Viborg/Tjele Erhvervsråd samt Nordvestjysk Erhvervsråd.
- Væksthus Midt, Nordjylland og Syddanmark.
- Difko, udvikling og administration af investeringsprojekter inden for ejendomme, skibe og vindmøller samt formidling af anpartskapital.
- Gege Sana Invest ApS, Investeringsselskabet af Billund ApS, Venture MidtVest og Vækstfonden Partnerkapital (nu lukket).



- Spar Nord Bank.
- Grundfos New Business, der arbejder med at udvikle nye forretningsområder for koncernen.
- Danfoss Venture, Danfoss corporate venture aktiviteter (nu lukket).
- Innovatorium (innovationshus for forskere, studerende, erhvervsfremmeaktører og iværksættervirksomheder) og Videnpark Trekantområdet (leje af lokaler i videnpark til virksomheder).

### NOVI Innovation

NOVI Innovation deltager ligesom flere af de øvrige i CONNECT Denmark og Venture Cup og samarbejder også med det lokale Væksthus. De har oplyst, at deres opsøgende arbejde inkluderer samarbejde med:

- CONNECT Denmark. Medlem og jævnligt vært for Springboards.
- Venture Cup. Deltager i events som jurymedlem og som oplægsholder.
- Deltagelse i proof-of-concept board for de vstdanske universiteter.
- Deltager i “Windows of Opportunity”-programmet på Aalborg Universitet.
- SEA, der arbejder på at styrke iværksætterkulturen blandt AAU’s studerende, dimittender og ansatte.
- FirstStep, der er et uformelt netværk, hvor nye virksomheder mødes med gamle virksomheder, og der udveksles viden og kontakter.
- Væksthus Nordjylland, herunder deres Vækst Iværksætter Program, hvor iværksættere modtager rådgivning om vækst.
- Invest in Denmark.
- Aalborg Kommunes Erhvervsafdeling, der henviser iværksættere og selskaber.
- Spar Nord Banks erhvervsafdeling.
- Merkantile institutter på Aalborg Universitet.
- BioMed Community.
- BrainsBusiness.
- Ideklinikken på Aalborg Sygehus.

Desuden samarbejder de med en række erhvervschefer og andre netværk.



### Syddansk Teknologisk Innovation

Syddansk Teknologisk Innovations opsøgende aktiviteter er på universitetssiden naturligt knyttet særligt tæt til Syddansk Universitet og inkluderer også en række offentlige erhvervsfremmeorganisationer. Aktiviteterne omfatter hovedsageligt:

- Deltager (lejlighedsvis) i Springboards hos CONNECT Denmark.
- Deltagelse i Venture Cups aktiviteter – både ved deltagelse i finalerunder samt dommerpaneler.
- Besøg hos relevante organisationer, hvorfra kommercialiseringsidéer må kunne forventes at opstå, herunder:
  - Syddansk Universitet
  - Aalborg Universitet Esbjerg, Institute of Technology
  - Erhvervspark
  - Erhvervs- og udviklingscentre
  - Erhvervsskoler
  - Private virksomheder.
- Indlæg i relevante fora, fx møder i regi af de industrielle klynger.
- Indlæg på kurser/fag i relation til Syddansk Universitets undervisning inden for entreprenørskab. Desuden kører Syddansk Teknologisk Innovation efter behov patentkursus for studerende.
- Samarbejde med IDEA Entrepreneurship Centre i Syddanmark.
- Afholdelse af matchmaking arrangementer.
- Proaktiv anvendelse af hjemmeside og søgemaskineoptimering.

### Østjysk Innovation

Østjysk Innovation har en række opsøgende aktiviteter i samarbejde med de lokale universiteter og uddannelsesinstitutioner og deltager på messer og konferencer med henblik på at promovere Østjysk Innovations tilbud til iværksættere. Deres opsøgende aktiviteter inkluderer:

- Synlighed hos og samarbejde med aktører inden for iværksætteri: CONNECT Denmark, Venture Cup, StartIt, Young Enterprise, Væksthus Midtjylland, lokale erhvervskontorer, Studentervæksthuset på Aarhus

Universitet, StartUp BootCamp, Medtech Innovation Center, forskerparker, udviklings- og erhvervsparker etc.

- Opsøgende aktiviteter i forskningsmiljøet i form af løbende dialog med institutter, forskere m.v. Deltagelse i relevante arrangementer, kurser m.v. Det foregår bl.a. på Aarhus Universitet, Aarhus Universitetshospital, Via University Ingeniørhøjskolen og Arkitektskolen.
- Deltagelse i proof-of-concept board for de vstdanske universiteter.
- Opsøgende arbejde på en række erhvervsskoler m.v.
- Dialog med pengeinstitutter, advokater, revisorer, patentbureauer om tilbud til iværksættere.
- Sponsorering og aktiv deltagelse i Agro Business Parks årlige iværksætterkonkurrence.
- Sponsorering af og deltagelse i European Venture Contest for biotech og medtech selskaber.
- Arrangerer og gennemfører et et-semester kursus i patentforhold på Aarhus Universitet. Desuden undervisning på ph.d.-kursus på Aarhus Universitet samt undervisning på iværksætterkurser på Ingeniørhøjskolen i Aarhus m.v.
- Undervisning af Væksthusets og erhvervskontorerne medarbejdere om kapitalrejsning m.v.
- Deltagelse i IDNA iværksættermessen, maj 2010 og maj 2011.
- Deltagelse i Accelerace Spin-off programmet fra 2011.
- Deltagelse i Startup BootCamp's iværksætterweekend.
- Afholdelse af innovationskonkurrence på Institut for Informations- og Medievidenskab (løbende siden 2009).

Som det fremgår ovenfor, har alle innovationsmiljøerne en række opsøgende aktiviteter primært rettet mod iværksætermiljøer, videninstitutioner, offentlige erhvervsfremmeaktører samt private kapitalkilder.

Kortlægningen af opsøgende aktiviteter har fokuseret på bredden af aktiviteter, og det har ikke været muligt at lave en detaljeret kortlægning af dybden af alle aktiviteterne. Derfor er det også vanskeligt at vurdere hvilket innovationsmiljø, der har de mest omfattende eller effektive opsøgende aktiviteter. Det kan dog konstateres, at de alle har et betydeligt niveau i deres opsøgende aktiviteter. Andet ville også være underligt, da det er i deres egen interesse at opbygge et godt dealflow.

## 10.3 ER DE ØKONOMISKE RAMMER PASSENDE

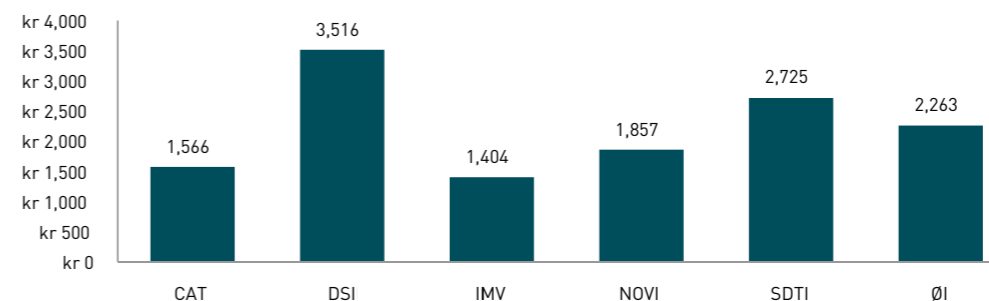
Som nævnt er udgifterne, der kan faktureres for administration og opsøgende aktiviteter, underlagt visse begrænsninger, som fastsættes af Styrelsen for Forskning og Innovation. Nedenfor analyseres, hvorvidt disse rammer er rimelige og hensigtsmæssige. Analysen i de følgende afsnit er ikke en egentlig revisionsanalyse, hvor timeforbruget på enkelte aktiviteter er blevet gennemgået og rimeligheden vurderet. Det er i stedet en mere overordnet vurdering af, om der synes at være sammenhæng mellem de udgifter, innovationsmiljøerne har til administration og opsøgende arbejde, og de muligheder de har for at fakturere styrelsen.

### 10.3.1 Økonomiske rammer til administration

Som nævnt er den samlede bevilling til innovationsmiljøerne steget kraftigt de seneste år. Derved er der også kommet flere penge til administration, om end der har været fastsat et loft for stigningerne, så administrationsudgifterne ikke har kunnet stige proportionelt med den samlede ramme.

DTU Symbion Innovation har som det største innovationsmiljø også de største udgifter til administration over de seneste fire år. De har faktureret styrelsen for ca. 3,5 mio. kr. årligt.

Figur 10.1: Faktureret for administration, årligt gennemsnit, 2007-2010 (i tusinde)



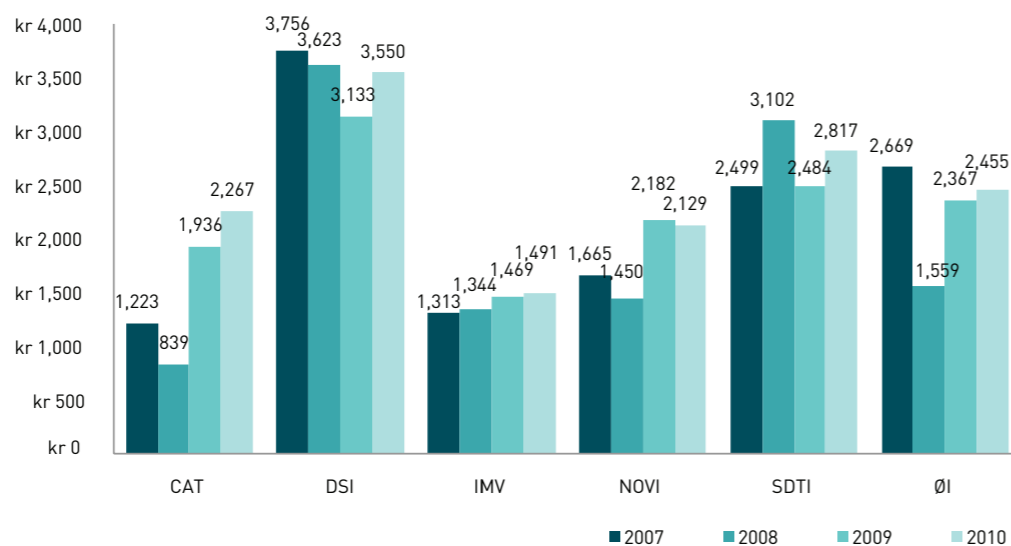
Kilde: Oxford Research A/S 2011 på baggrund af Styrelsen for Forskning og Innovations FastFlow database

Note: I tallene er der med tilbagevirkende kraft taget højde for de omstruktureringer, der skete i 2009. Tallene for CAT Innovation i 2007 og 2008 omfatter således ikke tal for Symbion Innovation til trods for, at de to hørte sammen indtil 2009. mens DTU Symbion Innovations tal for 2007 og 2008 både omfatter DTU Innovation og Symbion Innovation (selvom de først blev lagt sammen i 2009). For Syddansk Teknologisk Innovation er tal for Teknologisk Innovation og Syddansk Innovation lagt sammen for 2007 og 2008.

Syddansk Teknologisk Innovation og Østjysk Innovation har faktureret for næst- og tredjemest med henholdsvis 2,7 og 2,3 mio. kr. om året. Innovation MidtVest har med 1,4 mio. om året faktureret mindst.

De stigende bevillinger til innovationsmiljøerne har, som allerede beskrevet, ført til et stigende antal investeringer og derved også stigende udgifter til administration. Det slår igennem i 2010-tallene for udgifter til administration for alle innovationsmiljøerne. DTU Symbion Innovation og Østjysk Innovation havde dog også store udgifter til administration i 2007.

Figur 10.2: Faktureret for administration, årligt, 2007-2010 (i tusinde)



Kilde: Oxford Research A/S 2011 på baggrund af Styrelsen for Forskning og Innovations FastFlow database

Note: I tallene er der med tilbagevirkende kraft taget højde for de omstruktureringer, der skete i 2009. Tallene for CAT Innovation i 2007 og 2008 omfatter således ikke tal for Symbion Innovation til trods for, at de to hørte sammen indtil 2009, mens DTU Symbion Innovations tal for 2007 og 2008 både omfatter DTU Innovation og Symbion Innovation (selvom de først blev lagt sammen i 2009). For Syddansk Teknologisk Innovation er tal for Teknologisk Innovation og Syddansk Innovation lagt sammen for 2007 og 2008.

For DTU Symbion Innovation og Syddansk Teknologisk Innovation har udgifterne til administration været relativt stabile i 2007, 2008, 2009 og 2010 til trods for den stigende investeringsaktivitet og voksende portefølje. Det skyldes bl.a., at DTU Innovation og Symbion Innovation samt Syddansk Innovation og Teknologisk Innovation, som nævnt, blev lagt sammen i 2009, hvilket formentlig har givet en række stordriftsfordele. For CAT Innovation gør det modsatte sig gældende. De hørte i 2007 og 2008 sammen med Symbion Innovation, men blev så skilt ud.

De stigende udgifter til administration skal også ses i lyset af, at det på grund af den finansielle krise er blevet sværere at sælge virksomhederne i porteføljen, der derfor har været voksende. Da udgifter til administration inkluderer "administration af potentielle projekter indtil det statslige engagement er afviklet", hvilket dækker over porteføljepleje, vil udgifterne alt andet lige vokse, når porteføljen vokser.

Generelt er innovationsmiljøerne meget tilfredse med styrelsens administration af innovationsprogrammet, som de betragter som smidig, relativt ubureaukratisk og hurtig. Der er dog generelt utilfredshed med rammen til administration. Primært af to grunde:

- **Betegnelsen administration er misvisende.** Innovationsmiljøerne kan ganske vist fakturere en række opgaver, som udføres af deres økonomiske og administrative personale, men det inkluderer, som nævnt, også management teamets pleje af porteføljevirkomhederne. De administrerer imidlertid ikke virksomhederne, men yder strategisk rådgivning til dem og hjælper dem med deres udvikling.

- **Rammen er for lille.** Innovationsmiljøerne er generelt enige om, at de bruger flere midler på administration, særligt hvis porteføljepleje medregnes, end de kan fakturere styrelsen for. Således anfører Østjysk Innovation fx, at selvom de kun medregner administrative medarbejders timer under administration, har de i de seneste fire år brugt 2,9 mio. kr. mere på administration, end bevillingen har kunnet dække. Hvis et innovationsmiljø foretager en investering på to mio. kr. på vegne af staten, kan der maksimalt afsættes 180.000 kr. til administration. Hvis virksomheden er i porteføljen i seks år, er det 30.000 om året. Beløbet skal både dække porteføljepleje og udgifter i forbindelse med indberetninger til styrelsen (innovationsmiljøerne indrapporterer status på alle investeringer fire gange om året).

Oxford Research har som nævnt ikke foretaget en revision af regnskaberne og kan ikke give en detaljeret vurdering af det reelle tidsforbrug på administration. Tilsvarende har det ikke været muligt - eller en del af opgaven - at finde personer uden for innovationsmiljøerne, der har så tæt føling med innovationsmiljøernes tidsforbrug på administration, at de har kunnet givet en uafhængig vurdering af, om rammen er passende. Oxford Research kan dog konstatere, at der ikke umiddelbart er noget, der tyder på, at det er forkert, når innovationsmiljøerne påpeger, at rammen til administration ikke tillader, at de får dækket alle deres udgifter. Oxford Research er ydermere enig i, at betegnelsen "administration" er misvisende i forhold til det reelle indhold.

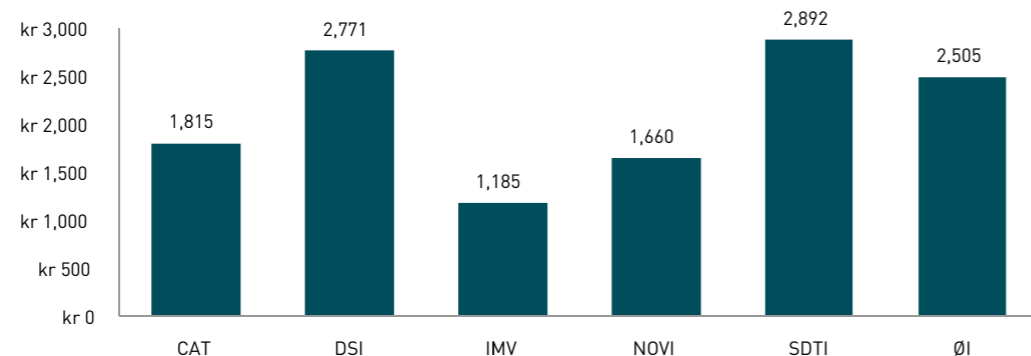
Det er også Oxford Researchs vurdering, at det øger risikoen for, at innovationsmiljøerne fakturerer styrelsen forkert, hvis rammerne ikke intuitivt giver mening. Fx er det logisk for innovationsmiljøerne at fakturere en investment managers tid under forundersøgelser og opsøgende arbejde. Det er til gengæld ulogisk at skulle fakturere disse timer under administration, da det strider mod innovationsmiljøernes selvforståelse af, hvad de laver. Det skal også ses i lyset af, at administration ikke altid opfattes positivt i investeringsverdenen.

### 10.3.2 Økonomiske rammer til opsøgende aktiviteter

Udgifterne til opsøgende aktiviteter ligger en anelse lavere end udgifterne til administration, men niveauet er tæt på at være det samme. Syddansk Teknologisk Innovation har med 2,9 mio. kr. i gennemsnit for perioden 2007-2010 de største årlige udgifter til opsøgende aktiviteter. DTU Symbion Innovation og Østjysk Innovation ligger omkring henholdsvis 2,8 og 2,5 mio. kr.



**Figur 10.3. Faktureret for opsøgende aktiviteter i alt, gennemsnit 2007-2010 (i tusinde)**



Kilde: Oxford Research A/S 2011 på baggrund af Styrelsen for Forskning og Innovations FastFlow database

Note: I tallene er der med tilbagevirkende kraft taget højde for de omstruktureringer, der skete i 2009. Tallene for CAT Innovation i 2007 og 2008 omfatter således ikke tal for Symbion Innovation til trods for, at de to hørte sammen indtil 2009, mens DTU Symbion Innovations tal for 2007 og 2008 både omfatter DTU Innovation og Symbion Innovation (selvom de først blev lagt sammen i 2009). For Syddansk Teknologisk Innovation er tal for Teknologisk Innovation og Syddansk Innovation lagt sammen for 2007 og 2008.

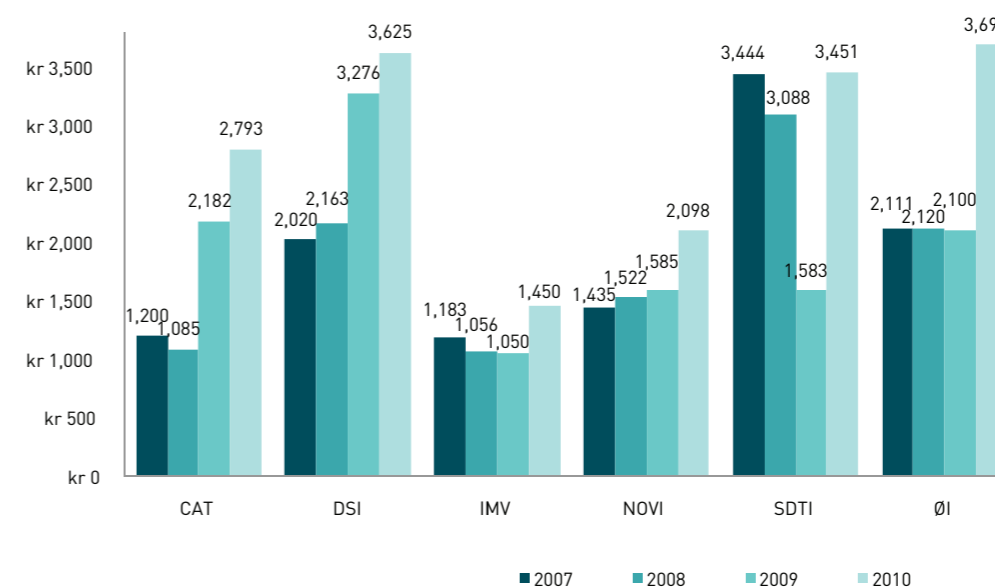
CAT Innovation ligger i midterfeltet med udgifter i omegnen af 1,8 mio. kr. årligt, mens NOVI Innovation med 1,7 mio. kr. samt Innovation MidtVest med 1,2 mio. kr. har de laveste udgifter til opsøgende aktiviteter.

Syddansk Teknologisk Innovations udgifter til opsøgende aktiviteter skal ses i lyset af, at de dækker et stort geografisk område, og at de, som det eneste innovationsmiljø, har tre kontorer (i Odense, Høje Tåstrup og Sønderborg).

Udviklingen fra år til år viser en kraftig stigning i udgifterne til opsøgende aktiviteter. DTU Symbion Innovation og Østjysk Innovation ligger i 2010 på niveau med Syddansk Teknologisk Innovation (3,5-3,7 mio. kr. årligt). CAT Innovation brugte i 2010 omkring 2,8 mio. kr. på opsøgende aktiviteter, mens NOVI Innovation og Innovation MidtVest ligger på henholdsvis 2,1 og 1,5 mio. kr.



**Figur 10.4. Faktureret for opsøgende aktiviteter årligt, 2007-2010 (i tusinde)**



Kilde: Oxford Research A/S 2011 på baggrund af Styrelsen for Forskning og Innovations FastFlow database

Note: I tallene er der med tilbagevirkende kraft taget højde for de omstruktureringer, der skete i 2009. Tallene for CAT Innovation i 2007 og 2008 omfatter således ikke tal for Symbion Innovation til trods for, at de to hørte sammen indtil 2009, mens DTU Symbion Innovations tal for 2007 og 2008 både omfatter DTU Innovation og Symbion Innovation (selvom de først blev lagt sammen i 2009). For Syddansk Teknologisk Innovation er tal for Teknologisk Innovation og Syddansk Innovation lagt sammen for 2007 og 2008.

De betragtninger, der er nævnt under gennemgangen af udgifter til administration om stordriftsfordele og omstruktureringer af innovationsmiljøerne, gælder også for opsøgende aktiviteter.

På tværs af innovationsmiljøerne er opfattelsen, at aktivitetsniveauet inden for opsøgende aktiviteter har været stigende de seneste år. Som allerede nævnt har innovationsmiljøerne bl.a. angivet, at de har øget deres indsats for at skabe netværk til kapitalkilder med henblik på at tiltrække disse som investorer i porteføljeselskaberne. Denne aktivitet er blevet mere omfattende og afgørende for at få virksomhedernes overlevelse sikret.

Som det fremgår af figur 10.3 og 10.4, har stigningen fra 2009 til 2010 været kraftigere for opsøgende aktiviteter end for administration. Det ville umiddelbart virke mere logisk, hvis det var udgifterne til administration, der var steget mest, da der, som nævnt, er foretaget flere investeringer, og porteføljen er vokset. Selvom der måske også skal gøres mere på den opsøgende front for at finde flere gode investeringsemner, burde det ikke overgå stigningerne til administration. Den tilsyneladende lidt skæve udvikling mellem administration og opsøgende aktiviteter kan dog skyldes, at der, som nævnt, har været et loft for, hvor meget innovationsmiljøerne har kunnet øge faktureringen for administration.

Samlet fakturerede innovationsmiljøerne styrelsen for lidt mere end 17 mio. kr. i 2010. Det er mindre end rammen på 12 % af bevillingen til investeringer og forundersøgelser. Det skyldes dog primært, at DTU Symbion Innovation har faktureret mindre end de 12 %, mens de andre innovationsmiljøer har brugt tæt ved 12 % på opsøgende aktiviteter. Alt i alt er det dog Oxford Researchs vurdering, at rammen til opsøgende aktiviteter tillader innovationsmiljøerne at opretholde et rimeligt niveau i de opsøgende aktiviteter.

#### 10.4 BEHOV FOR AT GENTÆNKE RAMMER FOR ADMINISTRATION OG OPSØGENDE ARBEJDE

Samlet er det Oxford Researchs vurdering, at rammerne for administration og opsøgende aktiviteter med fordel kan gentænkes. I venturefonde opererer man typisk med et management fee, der er fastsat som en andel af de midler, fondene har under management. Den model minder grundlæggende om modellen, der benyttes til innovationsmiljøerne, men der er kun en "kasse", og pengene heri kan management teamet selv prioritere. Systemet, som innovationsmiljøerne opererer under, er mindre fleksibelt. Hvis innovationsmiljøerne kan tiltrække et godt dealflow uden at bruge den fulde ramme til opsøgende aktiviteter, kan de ikke flytte ressourcerne til administration, hvis rammen allerede er udnyttet fuldt. En samlet bevilling til administration og opsøgende aktiviteter ville løse dette problem.

Ved samme lejlighed kan styrelsen overveje, om bevillingen til forundersøgelser ikke også bør lægges ind under et samlet management fee. Det er i hvert fald Oxford Researchs vurdering, at det kun besværliggør administration af midlerne, at timer skal faktureres forskelligt, alt efter om de bruges på de første opsøgende øvelser, den mere grundlæggende analyse af en virksomhed inden der investeres eller rådgivning efter innovationsmiljøet har investeret.

Udgifterne til administration, opsøgende aktiviteter og forundersøgelser kan sættes i perspektiv ved at sammenligne med de store venturefondes omkostninger. Her siger en tommelfingerregel, at management teamets fee svarer til en million kr. om året pr. virksomhed. Det betyder ikke, at innovationsmiljøerne bør have tilsvarende store beløb, men det indikerer, at rammerne er beskedne sammenlignet med, hvad andre private kapitalkilder opererer med.

Endelig kan styrelsen overveje at ændre betegnelser som forundersøgelse, forprojekt, primær og sekundær forprojektkapital etc., da det ikke er betegnelser, der normalt bruges blandt investorer og iværksættere og derfor ikke umiddelbart giver mening for udenforstående. Eventuelle nye betegnelser bør diskuteres med innovationsmiljøerne, men fx kunne forundersøgelser kaldes due diligence, forprojekter kaldes for investeringer og de efterfølgende investeringsrunder for 1. investeringsrunde, 2. investeringsrunde, osv.

Når innovationsmiljøerne fakturerer styrelsen for deres udgifter til opsøgende aktiviteter og administration, fastsætter de selv deres timesatser for forskellige personalekategorier. Dette gælder tilsvarende for prisniveauet for innovationsmiljøernes salg af rådgivnings- og serviceydelser til egne porteføljevirkksomheder.

I dette kapitel kortlægges og sammenlignes de satser, som innovationsmiljøerne anvender, når de fakturerer styrelsen for deres udgifter til opsøgende aktiviteter og administration. Endvidere sammenlignes prisniveauet for de typiske rådgivnings- og serviceydelser, som de respektive miljøer tilbyder deres porteføljevirkksomheder.

I forbindelse med sammenligningen af de forskellige satser på tværs af innovationsmiljøerne er der visse forhold, som er væsentlige at påpege:

- Generelt fakturerer innovationsmiljøerne ganske få timer til porteføljevirkksomhederne. Det må dog stadig forventes, at der er forskelle i faktureringsadfærden på tværs af miljøerne. Disse forskelle er ikke mulige at opfange ved en simpel sammenligning af timesatser.
- Sættningen af de team fra innovationsmiljøerne, som står for opsøgende aktiviteter og administrativt arbejde samt service- og rådgivningsydelser, fanges ikke ved at sammenligne timesatser på tværs af innovationsmiljøerne. Med andre ord er det ikke muligt at opfange, om det fx er direktøren, der står for aktiviteterne, eller det er en investment manager eller en helt tredje.

Ovenstående forhold betyder, at sammenligningerne af timesatser bør tolkes med varsomhed. Ikke desto mindre viser kapitlet, at der er betydelig variation i de satser, som innovationsmiljøerne fakturerer for opsøgende aktiviteter og administration. En del af forskellene i priserne for opsøgende aktiviteter kan henføres til, at fire af miljøerne anvender en fast eller semi-fast prisstruktur, mens to anvender variable timesatser afhængigt af hvem, der udfører aktiviteterne. Til trods for de to forskellige faktureringsmodeller er der ikke tvivl om, at Østjysk Innovation benytter de laveste timesatser for opsøgende aktiviteter.

Prissætningen for rådgivnings- og serviceydelser varierer ligeledes på tværs af de seks innovationsmiljøer. DTU Symbion Innovation skiller sig markant ud fra de øvrige miljøer ved ikke at fakturere deres porteføljevirkksomheder for rådgivnings- og serviceydelser. Innovation MidtVest, NOVI Innovation, Østjysk Innovation og Syddansk Teknologisk Innovation tilbyder deres porteføljevirkksomheder ydelser mod betaling af et fast månedligt management fee. Blandt de fire innovationsmiljøer tilbyder NOVI Innovation og Syddansk Teknologisk Innovation det laveste fee på 4.000 kr. pr. måned. Med undtagelse af DTU Symbion tilbyder innovationsmiljøerne også rådgivnings- og serviceydelser på timebasis. Prisstrukturen er her overordnet set den samme som prisstrukturen for opsøgende aktiviteter og administration.

Generelt set virker priserne for opsøgende aktiviteter og rådgivnings- og serviceydelser som værende ganske rimelige. Specielt når det kommer til service- og rådgivningsydelser, virker de månedlige management fees til at være meget rimelige.



## 11.1 TIMEPRISER FOR UDGIFTER TIL OPSØGENDE AKTIVITETER OG ADMINISTRATION

I forbindelse med opsøgende aktiviteter og administration fakturerer innovationsmiljøerne styrelsen for de timer, de bruger på disse aktiviteter. I nedenstående tabel 11.1 er timesatserne for denne type aktiviteter præsenteret på tværs af innovationsmiljøerne.

Der er betydelige forskelle på timesatserne på tværs af innovationsmiljøerne. De fleste af forskellene kan forklares ved forskellig faktureringspraksis hos de enkelte innovationsmiljøer. DTU Symbion Innovation anvender en fast timesats for opsøgende aktiviteter og administration, uanset hvem der udfører arbejdet. CAT Innovation, Innovation MidtVest og Østjysk Innovation anvender ligeledes en fast timesats for opsøgende aktiviteter, men i forhold til DTU Symbion faktureres en lavere timepris for rent administrativt arbejde. NOVI Innovation og Syddansk Teknologisk Innovation fakturerer med varierende satser, som afhænger af, hvem der udfører arbejdet.

**Tabel 11.1: Innovationsmiljøernes timepriser på opsøgende aktiviteter og administration**

| (Priser i kr.)           | CAT   | DSI   | IMV | NOVI  | SDTI  | ØI  |
|--------------------------|-------|-------|-----|-------|-------|-----|
| Direktør/partner         | 1.000 | 1.000 | 950 | 1.600 | 1.214 | 785 |
| Investment Manager       | 1.000 | 1.000 | 950 | 1.300 | 936   | 785 |
| Jurist/advokat           | 1.000 | 1.000 | 950 | 600   | 936   | 785 |
| Administrativt personale | 475   | 1.000 | 350 | N.A.  | 494   | 470 |

Kilde: Oxford Research A/S 2011 og Innovationsmiljøerne

Blandt innovationsmiljøerne med en fast eller semi-fast prisstruktur fremgår det, at Østjysk Innovation med 785 kr. pr. time anvender den laveste timesats for opsøgende aktiviteter. Derefter kommer Innovation MidtVest med 950 kr. pr. time efterfulgt af CAT Innovation og DTU Symbion Innovation med en timesats på 1.000 kr. for opsøgende aktiviteter. Timesatsen for rent administrativt arbejde er med 350 kr. lavest hos Innovation MidtVest efterfulgt af Østjysk Innovation, CAT Innovation og Syddansk Teknologisk Innovation med henholdsvis 470 kr., 475 kr. og 494 kr. DTU Symbion Innovations faste prisstruktur betyder, at rent administrativt arbejde faktureres med 1.000 kr. i timen, hvilket er væsentlig højere end de øvrige innovationsmiljøer.

Som nævnt fakturerer NOVI Innovation og Syddansk Teknologisk Innovation med variable timepriser afhængigt af hvem, der udfører de opsøgende aktiviteter. NOVI Innovation fakturerer 1.600 kr. pr. time for opsøgende aktiviteter udført af direktøren, hvilket er omkring en tredjedel højere end Syddansk Teknologisk Innovation, der fakturerer en timepris på 1.214 kr. pr. time for direktøren. NOVI Innovation ligger også højere end Syddansk Teknologisk Innovation, når det kommer til timepriserne for investment managere. Således fakturerer NOVI Innovation 1.300 kr. pr. time for deres investment managere, mens Syddansk Teknologisk Innovation fakturerer 936 kr. pr. time.

På tværs af innovationsmiljøerne, med fast eller semi-fast prisstruktur, er det Østjysk Innovation, der fakturerer de laveste timepriser for opsøgende aktiviteter. Dernæst kommer Innovation MidtVest, der dog fakturerer lavere timepriser end Østjysk Innovation for rent administrativt arbejde. Mellem NOVI Innovation og Syddansk Teknologisk Innovation, som opererer med variable timepriser, ligger Syddansk Teknologisk lavere end NOVI Innovation, både når det kommer til timepriser for direktøren og investment managere. Med en timepris på 936 kr. er Syddansk Teknologisk Innovations timepris for investment managere de næstlaveste blandt de seks innovationsmiljøer.

Generelt virker timepriserne for opsøgende aktiviteter på tværs af alle seks innovationsmiljøer som værende ganske rimelige. Med andre ord virker priserne ikke højere end det, der generelt faktureres for rådgivningsydelser af denne type og formentlig lavere end fx priserne i management konsulentbranchen. Der er dog ret store procentuelle forskelle inden for samme kategori af medarbejdere innovationsmiljøerne imellem, som ikke umiddelbart lader sig forklare med forskelle i kompetencer.

## 11.2 TIMEPRISER FOR RÅDGIVNING AF PORTEFØLJE-VIRKSOMHEDER

Generelt fakturerer innovationsmiljøerne kun porteføljevirksohederne for ganske få timer om ugen for rådgivnings- og serviceydelser. Innovationsmiljøerne forklarer selv, at de reelt bruger væsentligt flere timer på porteføljevirksohederne, end de fakturerer, og at en del af rådgivningen således er gratis. For at gøre faktureringen nemmere at administrere og samtidig gøre det mere klart over for porteføljevirksohederne hvor meget de skal betale, har flere innovationsmiljøer indført et fast månedlig management fee. Nedenfor i tabel 11.2 er præsenteret en oversigt over de timepriser, som innovationsmiljøerne anvender, når de fakturerer porteføljevirksohederne for rådgivnings- og serviceydelser.

Tabel 11.2: Innovationsmiljøernes timepriser på rådgivnings- og serviceydelser

| (Priser i kr.)               | CAT*  | DSI | IMV** | NOVI  | SDTI  | ØI*** |
|------------------------------|-------|-----|-------|-------|-------|-------|
| Fast månedlig management fee | -     | 0   | 5.000 | 4.000 | 4.000 | 5.000 |
| Direktør/partner             | 1.000 | 0   | 950   | 1.600 | 1.214 | 785   |
| Investment Manager           | 1.000 | 0   | 950   | 1.300 | 936   | 785   |
| Jurist/advokat               | -     | 0   | 950   | 650   | 936   | 785   |
| Administrativt personale     | 475   | 0   | 350   | 400   | 494   | 470   |

\* CAT Innovation tilbyder ikke deres porteføljeverksamheder mulighed for et fast månedligt management fee. CAT Innovation tilbyder heller ikke advokatbistand.

\*\* Innovation MidtVest har fra 2011 indført et årligt management fee på projekter, der er startet i 2011. Projekter fra før 2011 faktureres fortsat på timebasis.

\*\*\* Det er ganske få af Østjysk Innovations porteføljeverksamheder, der betaler det månedlige management fee (kaldet coaching fee af Østjysk Innovation)

Kilde: Oxford Research A/S 2011 og Innovationsmiljøerne

DTU Symbion Innovation skiller sig ud fra de øvrige innovationsmiljøer ved ikke at fakturere porteføljeverksamhederne for rådgivnings- og serviceydelser. Derudover remgår det af tabel 11.2, at Innovation MidtVest, NOVI Innovation, Østjysk Innovation og Syddansk Teknologisk Innovation tilbyder porteføljeverksamhederne et fast månedligt management fee, der dækker alle timer, som medarbejderne hos de respektive miljøer bruger på support af projekterne/virksomhederne. NOVI Innovation og Syddansk Teknologisk Innovation tilbyder det laveste management fee pr. måned med 4.000 kr., mens Innovation MidtVest og Østjysk Innovation fakturerer 5.000 kr. pr. måned i management fee.

Ligesom det var tilfældet med faktureringen af opsøgende aktiviteter og administrativt arbejde, benytter innovationsmiljøerne også to forskellige prisstrukturer, når det kommer til fakturering af rådgivnings- og serviceydelser på timebasis. Det er imidlertid stort set de samme timesatser, som der faktureres ved opsøgende aktiviteter og administrativt arbejde, hvorfor der henvises til kommenteringen af tabel 11.1.

## BILAG 1. OVERSIGT OVER ANVENDTE KILDER

I rapporten er anvendt data fra følgende kilder:

- Styrelsen for Forskning og Innovations FastFlow database
- Personlige interview med repræsentanter fra de seks innovationsmiljøer
- Personlige og telefoninterview med repræsentanter fra videninstitutioner, kapitalkilder og eksperter
- Telefoninterview med porteføljeverksamheder fra hvert innovationsmiljø
- Spørgeskema til de seks innovationsmiljøer
- Spørgeskema til samtlige 263 porteføljeverksamheder pr. 1. januar 2011 under innovationsmiljøerne.

Nedenfor følger en kort gennemgang og oversigt over de enkelte kilder.

### 1.1 STYRELSEN FOR FORSKNING OG INNOVATIONS FASTFLOW DATABASE

De seks innovationsmiljøer rapporterer om deres aktiviteter og resultater til Styrelsen for Forskning og Innovation via regnskabssystemet FastFlow. Det er disse indberetninger, der ligger til grund for opgørelsen af aktiviteter og resultater i kapitel 3.

I afrapporteringsperioden er der sket en række forretningsmæssige og strukturelle forandringer i og omkring innovationsmiljøerne. 1. januar 2009 blev:

- Syddansk Teknologisk Innovation (SDTI) etableret ved sammenlægningen af to tidligere innovationsmiljøer, Syddansk Innovation og Teknologisk Innovation.
- I samme år blev DTU Symbion innovation (DSI) etableret ved sammenlægning af det tidligere DTU innovation og dele af det tidligere innovationsmiljø CAT-Symbion Innovation.
- En del af aktiviteterne fra CAT-Symbion Innovation blev videreført af CAT Innovation (CAT)<sup>20</sup>.
- I benchmarkingen er innovationsmiljøernes aktiviteter og resultater fordelt på de respektive innovationsmiljøer efter den nuværende struktur. For Syddansk Teknologisk Innovation er aktiviteterne i Syddansk Innovation og Teknologisk Innovation fx lagt sammen, og for DTU Symbion Innovation er de aktiviteter, der kan henføres til DTU Innovation og Symbion innovation, lagt sammen.



## 1.2 INTERVIEW

I evalueringen er der foretaget interview med følgende tre grupper:

- Innovationsmiljøerne
- Videninstitutioner, kapitalkilder og eksperter
- Porteføljevirksomheder.

Deltagerne i de tre grupper er listet nedenfor. Interviewene er enten foretaget personligt eller telefonisk. Hvilken form, der er tale om, fremgår af de enkelte skemaer. Alle interview er foretaget med en semistruktureret interviewguide.

Der er i alt interviewet 18 repræsentanter fra innovationsmiljøernes bestyrelser, direktion og medarbejdere. Følgende repræsentanter fra de seks innovationsmiljøer er blevet interviewet:

| INNOVATIONSMILJØ | REPRÆSENTANTER   | TITEL   |
|------------------|--|---|
| CAT              | Torben Ballegaard Sørensen*<br>Kim Ove Olsen<br>Villy Vibholt<br>Allan Rasmussen<br>Cathal Mahon | Bestyrelsesformand<br>Direktør<br>Administrationschef<br>Investment Manager<br>Investment Manager |
| DSI              | Ulla Brockenhuus-Schack<br>Frank Knudsen<br>Niels Vejrup Carlsen                                 | Direktør<br>Investment Director<br>Investment Director  |
| IMV              | Jørgen Zartow<br>Poul Arne Jensen<br>Christian B. Bojsen<br>Michele Andreasen                    | Bestyrelsesformand<br>Direktør<br>Investeringsdirektør<br>Projekt- og marketingkoordinator        |
| NOVI             | Jesper Jespersen<br>Steen Palle<br>Thor Jespersen  | Direktør<br>Investeringschef<br>Porteføljechef  |
| SDTI             | Klaus Holmsberg<br>Gustaf luel-Brockdorff  | Direktør<br>Portefølge- og Investeringschef   |
| ØI               | Peter Kjær<br>Lars Stigel<br>Jens Søndergaard<br>Jørgen Schou Iversen                            | Bestyrelsesformand<br>Direktør<br>Investment Manager<br>Økonomichef                               |

N.B. Som udgangspunkt er interviewene foretaget som personlige interview. Interview markeret med \* er dog foretaget telefonisk.  
Kilde: Oxford Research A/S 2011



Udover repræsentanter fra innovationsmiljøerne selv er der også afholdt interview med videninstitutioner, kapitalkilder og eksperter. Der er foretaget syv interview med videninstitutioner, tre med kapitalkilder og seks med eksperter:

| ORGANISATION  | REPRÆSENTANTER                                   | TITEL   |
|---|--|---|
| Syddansk Universitet (SDU)                            | Lars Stig Møller                                 | Kontorchef for Forskerservice-jura                                    |
| Danmarks Tekniske Universitet (DTU)                   | Anders Overgaard<br>Bjarklev*<br>Søren Hellener* | Prorektor<br>Underdirektør for Afdelingen for Forskning og Innovation |
| Aalborg Universitet (AAU)                             | Niels Maarbjerg Olesen                           | Fakultetsdirektør for TEKNAT/SUND                                     |
| Aarhus Universitet (AU)                               | Thomas Schmidt                                   | Business Development Manager, Technology Transfer Office              |
| AU Herning  | Hans Henrik Hansen*                              | Lektor  |
| Københavns Universitet (KU)                           | Karen Laigaard*                                  | Kontorchef for teknologioverførsel                                    |
| Science Ventures                                      | Jens Kristian Damsgaard                          | CEO   |
| Novo Seeds  | Stephan Christgau*                               | Investment Director   |
| EnergiMidt Udvikling A/S                              | Flemming Kristensen*                             | Erhvervschef  |
| Vækstfonden   | Christian Motzfeldt                              | CEO   |
| Universiteternes proof of concept-boards, Vestdanmark | Erik Kromann*                                    | Formand   |
| Universiteternes proof of concept-boards, Østdanmark  | Peter Scheel*                                    | Formand   |
| Danish Venture Capital and Private Equity Association | Jannick Nytoft                                   | Direktør  |
| CONNECT Denmark                                       | Henrik Brorsen*                                  | Formand   |
| Privat Investor                                       | Kim Bøttkjær*                                    | Business Angel  |

N.B. Som udgangspunkt er interviewene foretaget som personlige interview. Interview markeret med \* er dog foretaget telefonisk.  
Kilde: Oxford Research A/S 2011

Endelig er der foretaget interview med 30 porteføljevirksomheder, fem under hvert innovationsmiljø:



| INNOVATIONSMILJØ | VIRKSOMHED              | REPRÆSENTANT            |
|------------------|-------------------------|-------------------------|
| CAT              | 2Care                   | Peter Søby Nielsen      |
| CAT              | Queue-it                | Niels Henrik Sodemann   |
| CAT              | Securin                 | Brian Nielsen           |
| CAT              | Cartmate                | Arne Fiskbæk            |
| CAT              | Drugrecure              | Kaare Fiala             |
| DSI              | 3DFacto                 | Thomas Randrup          |
| DSI              | Actimizer               | Kasper Bloch            |
| DSI              | Alkalon                 | Bo Tandrup              |
| DSI              | Concit og Conrig Pharma | John Bondo Hansen       |
| DSI              | EpiTherapeutics         | Martin Bonde            |
| IMV              | 360 Development Aps     | Claus Nygaard Jensen    |
| IMV              | Aquasol Aps             | Morten Four Nielsen     |
| IMV              | GoLoo                   | Izac Ron                |
| IMV              | Triatlet Aps            | Peter Egelund           |
| IMV              | VPM Development         | Louis Billesø Danielsen |
| NOVI             | Anybody                 | Per Sondrup             |
| NOVI             | Decumed Aps             | Lars Bak-Christensen    |
| NOVI             | Dynascore               | Tom Nørregaard Andersen |
| NOVI             | GomSpace                | Lars Alminde            |
| NOVI             | Miitors Aps             | Jens Drachmann          |
| SDTI             | Atlin ApS               | Knud Andreasen          |
| SDTI             | Bakoba.com              | Steffen Osted           |
| SDTI             | Dupont Lighthouse       | Christoffer Dupont      |
| SDTI             | Equinostic              | Peter Conrad Ottesen    |
| SDTI             | Fionia Lighting A/S     | Thomas Rubæk            |
| ØI               | C-Trailers              | John Pedersen           |
| ØI               | EcoMove                 | Mogens Løkke            |
| ØI               | FBC Device              | Finn Bjarke Christensen |
| ØI               | FlexDialysis            | Poul Anker              |
| ØI               | Forenede Brancher       | Mogens Sejer Iversen    |

N.B. Alle interview er foretaget telefonisk.  
Kilde: Oxford Research A/S 2011



### 1.3 SPØRGESKEMAUNDERSØGELSER

Til brug for rapporten er foretaget to surveys:

- Et survey til innovationsmiljøerne
- Et survey til porteføljevirksohederne

**Surveyet til innovationsmiljøerne** er udsendt som et skema pr. mail til en repræsentant fra hvert af de seks innovationsmiljøer. Her har Oxford Research bedt innovationsmiljøerne om at fremsende data om dem selv, herunder deres forretningsgang, organiseringsform, kompetencer mv. For et overblik over surveyets spørgsmål se bilag 2. Surveyet er besvaret af alle innovationsmiljøerne, inden de har deltaget i interview.

**Surveyet til porteføljevirksohederne** er gennemført og behandlet elektronisk ved hjælp af dataprogrammerne Inquisite og SPSS. Det er udsendt til 263 porteføljevirksoheder i live pr. 1. januar 2011. Heraf har 193 svaret. Det svarer til en svarprocent på 73 %. Svarprocenten for de enkelte innovationsmiljøer er: Innovation MidtVest: 85 %, CAT Innovation: 79 %, NOVI Innovation: 67 %, Østjysk Innovation: 63 %, Syddansk Teknologisk Innovation: 63 %, DTU Symbion Innovation: 56 %. For alle innovationsmiljøerne er svarprocenten tilstrækkelig høj til at give pålidelige resultater.

Nogle af porteføljevirksohederne er dog faldet fra i løbet af spørgeskemaet, hvorfor 193 er det antal, der har åbnet spørgeskemaet. Spørgeskemaets sidste spørgsmål er besvaret af 167 virksomheder svarende til en svarprocent på 63 %. Ikke-komplette svar er medtaget for at bibeholde så mange data som muligt i datasættet. Antallet af besvarelser under de enkelte spørgsmål fremgår tydeligt i forbindelse med rapporteringen i nærværende rapport. Oxford Research har udsendt en rykker til dem, der ikke besvarede spørgeskemaet inden for fristen og har ved samme lejlighed udskudt deadline for at besvare spørgeskemaet. Desuden har Oxford Research fulgt op på manglende besvarelser telefonisk for at øge svarprocenten. For et overblik over surveyets spørgsmål se venligst bilag 2.

### 1.1 SURVEY TIL INNOVATIONSMILJØERNE

I evalueringen af innovationsmiljøerne indgår en række emner, der bl.a. skal belyses via informationer fra innovationsmiljøerne selv. De konkrete emner og spørgsmål følger nedenfor.

#### Innovationsmiljøernes personale og kompetencer

Det fremgår af udbudsmaterialet, at *“Det er vigtigt, at ekspertisen i innovationsmiljøernes bestyrelser matcher profilen i miljøets virksomhedsportefølje, og at innovationsmiljøerne råder over personalemæssige ressourcer og kompetencer, der modsvarer iværksætternes behov. Endvidere er det vigtigt, at der er en klar organisering og forretningsgang med angivelse af bestyrelsens, direktionens og medarbejdernes respektive roller.”*

#### Organisering og forretningsgang

Innovationsmiljøerne bedes beskrive deres organisering og forretningsgang. Der kan fx være tale om organisationsdiagram, uddybende forklaring, beskrivelse af investment procedures, håndtering af sagsakter og standardkontrakter.

Beskrivelse af organisering af forretningsgang:

Vi har vedlagt følgende dokumenter, der beskriver vores organisering og forretningsgang:

Der henvises desuden til følgende offentligt tilgængelige dokumenter (link):

#### Bestyrelse, direktion og medarbejdere

Innovationsmiljøerne bedes udarbejde en kort beskrivelse af bestyrelse, direktion og medarbejders relevante kompetencer og specialisering.

Beskrivelse af hvilke kompetencer innovationsmiljøet finder relevante at have. Der kan skelnes mellem kompetencer, der er vigtige at have inhouse, og kompetencer der er vigtige, men som ikke behøver være til stede inhouse:

Beskrivelse af bestyrelse, direktion og medarbejders kompetencer og specialisering. Herunder bedes det forklaret, hvor mange der har en teknisk baggrund, hvor mange der har en kommerciel baggrund, hvor mange års erfaring medarbejderne har med finansiering af iværksættere, rådgivning af iværksættere, internationalisering, hvor mange der har prøvet at starte virksomhed selv, hvor mange der har prøvet at måtte lukke en virksomhed ufrivilligt, samt hvor mange porteføljevirkomheder medarbejderne i gennemsnit har rådgivet i deres karriere:

Vi har vedlagt følgende dokumenter, der beskriver kompetencer og specialisering (hvis spørgsmålene besvares ved at vedlægge CV'er på medarbejdere, bedes de parametre, der er nævnt ovenfor, fremgå):

Der henvises desuden til følgende offentligt tilgængelige dokumenter (link):

#### Innovationsmiljøernes samspil med videninstitutioner

Det fremgår af udbudsmaterialet, at *“En vigtig opgave for innovationsmiljøerne er at bistå med etablering af nye spinout virksomheder med udspring fra offentlige forsknings- og uddannelsesmiljøer. Derfor er det væsentligt, at innovationsmiljøerne har veludviklede samarbejdsrelationer med universiteter, andre uddannelsesinstitutioner, GTS-institutter, regionale væksthuse og iværksætttermiljøer samt private virksomheder med særligt spinoff potentiale.”*

#### Beskrivelse af samarbejde, intensitet og udvikling

Innovationsmiljøerne bedes udarbejde en beskrivelse af deres samarbejde med videninstitutioner.

Beskrivelse af innovationsmiljøets samarbejdsrelationer og omfanget af samspil med relevante videninstitutioner:

Hvilke initiativer der er taget inden for de seneste tre år for at udbygge samspillet?

Hvilke initiativer er ophørt inden for de seneste tre år? Hvorfor?

Er der planlagt initiativer, der skal styrke samspillet med videninstitutioner, som er vedtaget af direktionen? Hvis ja, hvori består planerne?

Vi har vedlagt følgende dokumenter, der beskriver samspil med videninstitutioner:

Der henvises desuden til følgende offentligt tilgængelige dokumenter (link):



### Innovationsmiljøernes samspil med kapitalkilder

Det fremgår af udbudsmaterialet, at *“Et væsentligt succeskriterium for innovationsmiljøerne er evnen til at geare den statslige investering i porteføljevirkksomhederne med privat kapital. I den forbindelse er det væsentligt, at innovationsmiljøerne har et veludviklet netværk og samarbejde med relevante investorer. Det kan fx være venturefonde eller private business angels.”*

#### Beskrivelse af samarbejde, intensitet og udvikling

Innovationsmiljøerne bedes udarbejde en kort beskrivelse af deres samspil med eksterne kapitalkilder.

Beskrivelse af hvilke eksterne kapitalkilder innovationsmiljøet samarbejder med, og hvori samarbejdet består:

Hvilke eksterne kapitalkilder har innovationsmiljøet investeret sammen med:

Har innovationsmiljøet inden for de seneste tre år udvidet samarbejdet til at inkludere nye eksterne kapitalkilder? Hvis ja, hvilke?

Har innovationsmiljøet stoppet med samarbejdet med eksterne kapitalkilder inden for de seneste tre år? Hvis ja, hvorfor?

Er der planlagt initiativer, der skal styrke samspillet med eksterne kapitalkilder, som er vedtaget af direktionen? Hvis ja, hvori består planerne?

Vi har vedlagt følgende dokumenter, der beskriver samspil med eksterne kapitalkilder:

Der henvises desuden til følgende offentligt tilgængelige dokumenter (link):

### Innovationsmiljøernes risikovillighed og serviceydelser

Det fremgår af udbudsmaterialet, at *“Innovationsmiljøernes tilbud til iværksætterne skal på den ene side være attraktive og risikovillige i forhold til, hvad der i øvrigt kan opnås på det private marked. På den anden side skal innovationsmiljøerne agere forretningsmæssigt og forvalte de statslige midler økonomisk forsvarligt.”*

#### Ejerandele og rentesatser på lån.

Innovationsmiljøerne bedes udarbejde en kort beskrivelse af vilkår i form af ejerandele, rentesatser på lån og evt. andre relevante aspekter, som de respektive innovationsmiljøer tilbyder potentielle klienter.



Beskrivelse af hvor stor en ejerandel innovationsmiljøerne typisk tager i deres porteføljevirkksomheder i de forskellige investeringsrunder?

Beskrivelse af de lånebetingelser virksomheder typisk tilbydes (inklusive betingelser for at konvertere lån):

Inden for hvilke grænser svinger ejerandele og lånebetingelser?

Vi har vedlagt følgende dokumenter, der beskriver de vilkår, vi tilbyder porteføljevirkksomheder (vedlæg gerne standardkontrakter og lignende):

Der henvises desuden til følgende offentligt tilgængelige dokumenter (link):

### Innovationsmiljøernes opsøgende aktiviteter og administration

Det fremgår af udbudsmaterialet, at *“Innovationsmiljøerne som en del af deres opgave skal opsøge potentielle kommercialiseringsideer og skabe netværk til kapitalkilder mv. Endvidere kan miljøerne arrangere uddannelses- og kursusforløb og andre aktiviteter for at fremme innovative projekter.”*

#### Kortlægning af opsøgende og relaterede aktiviteter

Innovationsmiljøerne bedes udarbejde en kort beskrivelse af deres opsøgende aktiviteter

Beskrivelse af aktiviteter der har til formål at opsøge potentielle kommercialiseringsideer:

Beskrivelse af uddannelses- og kursusforløb samt andre aktiviteter for at fremme innovative projekter:

Er der i løbet af de sidste tre år taget nye initiativer, der skal opsøge eller fremme innovative projekter? Er der nogle af de eksisterende initiativer, der er udvidet betydeligt?

Er der i løbet af de sidste tre år opgivet initiativer, der havde til formål at opsøge eller fremme innovative projekter? Hvis ja, hvilke?

Vi har vedlagt følgende dokumenter, der beskriver vores opsøgende aktiviteter:

Der henvises desuden til følgende offentligt tilgængelige dokumenter (link):

### Udvikling i udgifter til opsøgende aktiviteter og administration

Innovationsmiljøerne bedes udarbejde en kort beskrivelse af udviklingen i udgifter til opsøgende aktiviteter og administration.



Oxford Research har fået tilsendt data for udviklingen i udgifter til opsøgende aktiviteter de seneste fire år (de udgifter innovationsmiljøet har faktureret Forsknings- og Innovationsstyrelsen<sup>21</sup>). Forklar kort baggrunden for udviklingen i udgifterne?

Oxford Research har også fået tilsendt data for udviklingen i udgifter til administration de seneste fire år (de udgifter innovationsmiljøet har faktureret Forsknings- og Innovationsstyrelsen)? Forklar kort baggrunden for udviklingen i udgifterne?

Vi har vedlagt følgende dokumenter, der beskriver udgifter til opsøgende aktiviteter og administration:

Der henvises desuden til følgende offentligt tilgængelige dokumenter (link):

### Innovationsmiljøernes prissætning

Det fremgår af udbudsmaterialet, at *“Inden for den økonomiske ramme, som Forsknings- og Innovationsstyrelsen tildeler hvert innovationsmiljø til opsøgende aktiviteter og administration fastsætter miljøet selv sine timesatser for forskellige personalekategorier. Dette gælder tilsvarende for prisniveauet for innovationsmiljøernes salg af rådgivnings- og serviceydelser til egne porteføljevirkksomheder.”*

### Kortlægning af timesatser for opsøgende aktiviteter samt rådgivnings- og serviceydelser

Innovationsmiljøerne bedes udarbejde en kort beskrivelse af deres prissætning.

Beskrivelse af hvilke satser, som innovationsmiljøet anvender, når de fakturerer Forsknings- og Innovationsstyrelsen for deres udgifter til opsøgende aktiviteter og administration:

Beskrivelse af satser for de typiske rådgivnings og serviceydelser, som de innovationsmiljøerne tilbyder til deres porteføljevirkksomheder:

Vi har vedlagt følgende dokumenter, der beskriver vores prissætning:

Der henvises desuden til følgende offentligt tilgængelige dokumenter (link):

Oxford Research takker for besvarelsen af spørgsmålene.

<sup>21</sup> Da spørgeskemaet blev udsendt i juni 2011, hed styrelsen Forsknings- og Innovationsstyrelsen. I den rapporten udkom, ændrede den navn til Styrelsen for Forskning og Innovation. Derfor blev betegnelsen Forsknings- og Innovationsstyrelsen brugt i spørgeskemaet, mens betegnelsen Styrelsen for Forskning og Innovation bruges i rapporten.



## 1.2 SURVEY TIL PORTEFØLJEVIRKSOMHEDERNE

[Baggrundsvariable overføres til spørgeskema:  
Hvilket innovationsmiljø er virksomheden tilknyttet]

### Baggrundsvariable:

### Brancheprofil:

#### 1 Hvilken branche tilhører din virksomhed primært?

(Sæt kun ét kryds)

- IKT
- Medico
- Biotech
- Life science
- Cleantech
- Forretningsservice
- Anden produktion
- Anden servicevirksomhed
- Andet

#### 2 Hvilket år blev din virksomhed etableret?

- Før 2007 [Videre til spg. 3]
- 2007 [Videre til spg. 3]
- 2008 [Spring til spg. 5]
- 2009 [Spring til spg. 5]
- 2010 [Spring til spg. 5]

#### 3 Hvor stor var omsætningen i 2007 samt seneste regnskabsår?

Omsætning i 2007:  
Omsætning seneste regnskabsår:

#### 4 Hvor mange ansatte havde din virksomhed i 2007 samt seneste regnskabsår?

Antal ansatte i 2007:  
Antal ansatte seneste regnskabsår:

#### 5 Hvor stor var omsætningen i etableringsåret samt seneste regnskabsår?

Omsætning etableringsår:  
Omsætning seneste regnskabsår:

#### 6 Hvor mange ansatte havde din virksomhed i etableringsåret samt seneste regnskabsår?

Antal ansatte etableringsår:  
Antal ansatte seneste regnskabsår:



**7 Har din virksomhed en professionel bestyrelse på mindst tre medlemmer tilknyttet? (Med professionel bestyrelse menes en bestyrelse med mindst to eksterne medlemmer)**

(Sæt kun ét kryds) Ja, ulønnet

Ja, der modtager penge, warrants eller lignende betaling

Nej

**Vidensintensitet:**

**8 Hvor mange stiftere er der bag din virksomhed?**

(Sæt kun ét kryds)

1

2

3

4

5

Mere end 5

**9 Hvad er stifternes højeste fuldførte uddannelse?**

(Hvis flere idéhavere – angiv antal for hvert uddannelsesniveau)

Kort videregående uddannelse:

Mellemlang videregående uddannelse:

Lang videregående uddannelse:

Ph.d. eller højere:

Andet:

**10 Inden for hvilket fagområde er stifterne uddannede?**

(Hvis flere idéhavere - angiv antal for hvert fagområde)

Humaniora:

Samfundsvidenskab (herunder handelshøjskolen):

Naturvidenskab:

Sundhedsvidenskab:

Jordbrugsvidenskab:

Veterinærvidenskab:

Teknisk videnskab:

Andet:

**11 Er der én eller flere af stifterne, der har en forskningsmæssig baggrund?**

(Sæt kun ét kryds)

Ja [Videre til spg. 12]

Nej [Spring til spg. 13]

Ved ikke [Spring til spg. 13]

**12 Hvor mange af stifterne har en forskningsmæssig baggrund fra...?**

(Hvis flere stiftere - angiv antal for hver enkelt svarkategori)

Universitet:

Anden offentlig forskningsinstitution:

Forskning i privat virksomhed:

Både offentlig og privat forskning:

Andet



**13 I hvilken grad var følgende kompetencer efter din vurdering til stede i opstartsteamet bag din virksomhed?**

(Sæt kun ét kryds per kompetence)

|                               | I MEGET HØJ GRAD | I HØJ GRAD | I NOGEN GRAD | I RINGE GRAD | SLET IKKE | VED IKKE |
|-------------------------------|------------------|------------|--------------|--------------|-----------|----------|
| Tekniske                      |                  |            |              |              |           |          |
| Økonomiske                    |                  |            |              |              |           |          |
| Strategi/forretningsudvikling |                  |            |              |              |           |          |
| Salg og markedsføring         |                  |            |              |              |           |          |
| Internationale kompetencer    |                  |            |              |              |           |          |

Andet: Angiv venligst: [Fritekst]

**14 Innovationshøjden i projektet/virksomheden:**

**I hvor høj grad vil du betegne din virksomheds løsning (teknologi/produkt/service) som innovativ sammenlignet med eksisterende løsninger?**

(Sæt kun ét kryds)

I meget høj grad

I høj grad

I nogen grad

I ringe grad

Slet ikke

Ved ikke

**15 I hvor høj grad er der tale om følgende typer innovation i projektet/virksomheden?**

(Sæt kun ét kryds per type innovation)

|   | I MEGET HØJ GRAD | I HØJ GRAD | I NOGEN GRAD | I RINGE GRAD | SLET IKKE | VED IKKE |
|---|------------------|------------|--------------|--------------|-----------|----------|
| a) Produktinnovation I (et produkt hvis karakteristika eller forventede karakteristika er nyt i forhold til eksisterende produkter) |                  |            |              |              |           |          |
| b) Produktinnovation II (et produkt der er væsentligt forbedret sammenlignet med eksisterende produkter)                            |                  |            |              |              |           |          |
| c) Procesinnovation (Fx nye eller væsentligt forbedrede produktionsmetoder, herunder metoder til levering af produktet).            |                  |            |              |              |           |          |
| d) Serviceinnovation (nye eller væsentligt forbedrede services)   |                  |            |              |              |           |          |

Andet: Angiv venligst: [Fritekst]





**16. Er der udstedt patent(er) til at beskytte din virksomheds løsning (teknologi/produkt/service)? (Sæt gerne flere krydser)**

- Ja, nationalt patent
- Ja, internationalt patent
- Ja, anden IPR
- Nej, men der er indleveret national patentansøgning
- Nej, men der er indleveret international patentansøgning
- Nej, men der er søgt anden IPR
- Nej

**Virksomhedens produkt/teknologi/service' afstand til markedet:**

**17. Er en færdigudviklet løsning (teknologi/produkt/service) solgt på markedet eller klar til salg på markedet? (Sæt kun ét kryds)**

- Ja [Videre til spg. 19]
- Nej [Spring til spg. 20]

**18. Hvis nej i spg. 17. Hvornår forventes en færdigudviklet løsning (teknologi/produkt/service) klar til salg på markedet?**

Angiv år: \_\_\_\_\_  
[Gå til spg 20]

**19. [Hvis ja i spg. 17] Har din virksomhed fået den første betalende kunde? (Sæt kun ét kryds)**

- Ja
- Nej

**20. Hvornår forventes det, at din virksomhed er økonomisk bæredygtig, dvs. balance mellem salgsindtægter og udgifter?**

- Er opnået
- Inden for 1 år
- 2-3 år
- 4-5 år
- Mere end 5 år
- Ved ikke

**21. Hvornår forventer din virksomhed et kommercielt gennembrud? (kommercielt gennembrud er defineret som det tidspunkt, hvor virksomheden får hul på markedet og oplever en stor stigning i salg og indtægter)**

- Er opnået
- Inden for 1 år
- 2-3 år
- 4-5 år
- Mere end 5 år
- Ved ikke

**Innovationsmiljøernes personale og kompetencer**

**22. Er der en repræsentant fra innovationsmiljøet i din virksomheds bestyrelse?**

- Ja [Videre til spg. 23]
- Nej [Spring til spg. 24]



**23 I hvilken grad har du været tilfreds med bestyrelsesmedlemmet fra innovationsmiljøet?**

- I meget høj grad
- I høj grad
- I nogen grad
- I ringe grad
- Slet ikke

**24. Hvilke ydelser har I modtaget fra innovationsmiljøerne i den primære for projektperiode, og hvor kompetent har den været?**

| HVIS JA – HVOR KOMPETENT VURDERER DU/DIN VIRKSOMHED, AT RÅDGIVNINGEN HAR VÆRET INDEN FOR DET PÅGÆLDENDE EMNE VAR? (KUN ÉT SVAR I HVER UNDERSPØRGSMÅL) |    |     |                 |           |                  |                |
|---|----|-----|-----------------|-----------|------------------|----------------|
|   | Ja | Nej | Meget kompetent | Kompetent | Mindre kompetent | Ikke kompetent |
| a) Administrativ bistand  |    |     |                 |           |                  |                |
| b) Økonomisk / finansiel bistand  |    |     |                 |           |                  |                |
| c) Juridisk rådgivning  |    |     |                 |           |                  |                |
| d) Teknisk / faglig rådgivning  |    |     |                 |           |                  |                |
| e) Udvikling af virksomhedens overordnede strategi  |    |     |                 |           |                  |                |
| f) Valg af marked   |    |     |                 |           |                  |                |
| g) Go-to-marked strategi  |    |     |                 |           |                  |                |
| h) Hjælp til at rekruttering af personer med supplerende kompetencer  |    |     |                 |           |                  |                |
| i) Hjælp til at finde bestyrelsesmedlemmer  |    |     |                 |           |                  |                |
| j) Hjælp til at finde de første kunder (pilot eller betalende)  |    |     |                 |           |                  |                |
| k) Ingen rådgivning   |    |     |                 |           |                  |                |
| l) Andet  |    |     |                 |           |                  |                |



**25. Hvilke ydelser har i modtaget fra innovationsmiljøerne efter den primære forprojektperiode, og hvor kompetent har den været?**

| HVIS JA – HVOR KOMPETENT VURDERER DU/DIN VIRKSOMHED, AT RÅDGIVNINGEN HAR VÆRET INDEN FOR DET PÅGÆLDENDE EMNE VAR? (KUN ÉT SVAR I HVER UNDERSPØRGSMÅL) |    |     |                 |           |                  |                |
|---|----|-----|-----------------|-----------|------------------|----------------|
|   | Ja | Nej | Meget kompetent | Kompetent | Mindre kompetent | Ikke kompetent |
| a) Administrativ bistand  |    |     |                 |           |                  |                |
| b) Økonomisk / finansiel bistand  |    |     |                 |           |                  |                |
| c) Juridisk rådgivning  |    |     |                 |           |                  |                |
| d) Teknisk / faglig rådgivning  |    |     |                 |           |                  |                |
| e) Udvikling af virksomhedens overordnede strategi  |    |     |                 |           |                  |                |
| f) Valg af marked   |    |     |                 |           |                  |                |
| g) Go-to-marked strategi  |    |     |                 |           |                  |                |
| h) Hjælp til at rekruttering af personer med supplerende kompetencer  |    |     |                 |           |                  |                |
| i) Hjælp til at finde bestyrelsesmedlemmer  |    |     |                 |           |                  |                |
| j) Hjælp til at finde de første kunder (pilot eller betalende)  |    |     |                 |           |                  |                |
| k) Ingen rådgivning   |    |     |                 |           |                  |                |
| l) Andet  |    |     |                 |           |                  |                |

**26. Hvor stor betydning vurderer du, at rådgivningen fra innovationsmiljøerne har haft for din virksomhed? (sæt kun et kryds)**

- Afgørende betydning
- Stor betydning
- Nogen betydning
- Mindre betydning
- Slet ingen betydning



**27. I hvor høj grad vurderer din virksomhed, at innovationsmiljøernes kompetencer modsvarer jeres behov for rådgivning?**

- I meget høj grad (gå til spg. 29)
- I høj grad (gå til spg. 29)
- I nogen grad (gå til spg. 28)
- I ringe grad (gå til spg. 28)
- Slet ikke (gå til spg. 28)

**28. Har innovationsmiljøerne henvist jer til eksterne, der har haft de kompetencer, I har haft behov for, men som innovationsmiljøerne ikke selv har haft?**

- I meget høj grad
- I høj grad
- I nogen grad
- I ringe grad
- Slet ikke

**29. Er du overordnet set tilfreds med innovationsmiljøernes rådgivnings- og serviceydelser?**

- I meget høj grad
- I høj grad
- I nogen grad
- I ringe grad
- Slet ikke

**Benyttelse af øvrige rådgivnings- og innovationstilbud:**

**30. Er din virksomhed blevet henvist til andre rådgivnings- og/eller innovationstilbud af innovationsmiljøerne?**

- Ja [Videre til spg. 31]
- Nej [Spring til spg. 33]
- Ved ikke

**31. [Hvis ja i spg. 30] Hvilke rådgivnings- og/eller innovationstilbud blev I henvist til?**

Angiv venligst:

**32. [Hvis ja i spg. 30] Hvor tilfredse har I været med den eksterne rådgivning, som innovationsmiljøerne henviste jer til?**

- Meget tilfreds
- Tilfreds
- Hverken eller
- Utilfreds
- Meget utilfreds
- Ved ikke



### Innovationsmiljøernes risikovillighed og serviceydelser

#### 33. I forbindelse med investeringen fra innovationsmiljøet undersøgte I da alternative finansieringskilder?

- Ja [Videre til spg. 34]
- Nej [Spring til spg. 37]
- Ved ikke [Spring til spg. 37]

#### 34. [Hvis ja i spg 33] Hvilke øvrige finansieringskilder kontaktede I?

- Andre innovationsmiljøer
- Business angels
- Etablerede virksomheder
- Banker
- Offentlige fonde og innovations/iværksætterordninger (højteknologifonden, Fornyelsesfonden, Energiteknologisk Udviklings- og DemonstrationsProgram, etc.)
- Andre venturefonde
- Andet: Angiv venligst [Angiv venligst]

#### 35. [Hvis ja i spg 33] Hvilke af de øvrige finansieringskilder gav eller var klar til at give tilsagn om finansiering af virksomheden/projekt?

- Ingen
- Banker – udlån
- Banker – lånegarantier
- Offentlige fonde og innovations/iværksætterordninger (andre end lånegarantier)
- Ventureselskaber
- Andet: Angiv venligst [Angiv venligst]

#### 36. [Hvis ja i spg 33] Hvordan var vilkårene ved de øvrige finansieringskilder i forhold til det innovationsmiljø i valgte?

- Mere attraktive
- De samme som innovationsmiljøerne
- Mindre attraktive
- Ved ikke
- [Gå til spg 38]

#### 37. [Hvis nej i spg 33] Hvorfor kontaktede I ikke andre finansieringskilder?

- Vi mente ikke, vi kunne få kapital fra andre
- Vi mente ikke, vi kunne få kapital på lige så favorable vilkår
- Det var for stort et arbejde at kontakte mere end en finansieringskilde
- Vi følte, at innovationsmiljøet var det rette match
- Andet: angiv venligst

#### 38. Hvorfor valgte din virksomhed netop innovationsmiljøet som investor?

- Innovationsmiljøernes rådgivning og kompetencer
- Behandlingstid for investeringsansøgningen
- Attraktive investeringsbetingelser (ejerandele og vilkår for lån)
- Størrelsen af investeringen
- Muligheden for opfølgende investeringer



- Blev henvist af bekendte/kolleger
- Forudgående kendskab til innovationsmiljøet
- Havde ikke undersøgt andre finansieringskilder
- Ingen andre var interesseret i at støtte projektet/virksomheden finansielt
- Andet: Angiv venligst [Fritekst]

#### 39. Kunne virksomheden være realiseret uden innovationsmiljøet?

- Ja, virksomheden ville være startet op i samme skala
- Ja, virksomheden ville være startet op i samme skala men på et senere tidspunkt
- Ja, i et mindre omfang
- Ja, i et mindre omfang på et senere tidspunkt
- Nej, virksomheden ville ikke være startet op
- Ingen af ovenstående: Angiv venligst [Fritekst]

#### 40. Er innovationsmiljøets prissætning på finansiering konkurrencedygtig i forhold til alternative finansieringskilder?

- I meget høj grad
- I høj grad
- I nogen grad
- I ringe grad
- Slet ikke

#### 41. Er innovationsmiljøets prissætning på rådgivning konkurrencedygtig i forhold til alternative rådgivningskilder?

- I meget høj grad
- I høj grad
- I nogen grad
- I ringe grad
- Slet ikke

#### 42. I hvilken grad finder din virksomhed samlet set innovationsmiljøets vilkår attraktive?

- (sæt kun ét kryds)
- I meget høj grad
- I høj grad
- I nogen grad
- I ringe grad
- Slet ikke

Da spørgeskemaet blev udsendt i juni 2011, hed styrelsen Forsknings- og Innovationsstyrelsen. I den rapporten udkom, ændrede den navn til Styrelsen for Forskning og Innovation. Derfor blev betegnelsen Forsknings- og Innovationsstyrelsen brugt i spørgeskemaet, mens betegnelsen Styrelsen for Forskning og Innovation bruges i rapporten.

## Publikationer fra Styrelsen for Forskning og Innovation i serien Innovation: Analyse og evaluering

## 2009

- 01/2009 Effektmåling af innovationsmiljøernes støtte til danske iværksættere
- 02/2009 Rammer for innovativ IKT-anvendelse – erfaringer fra Den Regionale IKTsatsning
- 03/2009 Analyse af forsknings- og udviklingssamarbejde mellem virksomheder og videninstitutioner
- 04/2009 International Evaluation of the Danish GTS-system – A step beyond
- 05/2009 Proof of concept-finansiering til offentlige forskningsinstitutioner –Midtvejsevaluering
- 06/2009 Mapping of the Danish knowledge system with focus on the role and function of the GTS-net
- 07/2009 International Comparison of Five Institute Systems
- 08/2009 Review of science and technology foresight studies and comparison with GTS2015
- 09/2009 Analyse af små og mellemstore virksomheders internationale FoU-samarbejde
- 10/2009 Ikt-anvendelse og innovationsresultater i små og mellemstore virksomheder
- 11/2009 Virksomhedernes alternative strategier til fremme af privat forskning, udvikling og innovation
- 12/2009 Rådet for Teknologi og Innovation måler sin indsats inden for metrologi i perioden 2007-2009
- 13/2009 Kommercialisering af forskningsresultater - Statistik 2008
- 14/2009 Erhvervslivets forskning, udvikling og innovation i Danmark 2009 – Den økonomiske krises betydning
- 15/2009 Finanskrisens påvirkning på IT-startups
- 16/2009 Universiteternes Iværksætterbarometer 2009
- 17/2009 Kortlægning af iværksætter- og entreprenørskabsfag ved de 8 danske universiteter – 2009
- 18/2009 The Gazelle Growth Programme – Mid Term Evaluation
- 19/2009 Nye former for samarbejde om privat forskning, udvikling og innovation - midtvejsevaluering af åbne midler
- 20/2009 Innovationsagenter - Nye veje til innovation i små og mellemstore virksomheder. Erfaringer fra midtvejsevaluering af pilotprojektet Regionale Innovationsagenter
- 21/2009 Forskning, udvikling og innovation i små og mellemstore virksomheder - erfaringer fra midtvejsevaluering af videnkuponer
- 22/2009 Dansk innovationspolitik 2009 – Den økonomiske krises betydning for fremme af erhvervslivets forskning, udvikling og innovation
- 23/2009 Serviceinnovation og innovationsfremmesystemet
- 24/2009 Performanceregnskab for Videnskabsministeriets innovationsnetværk 2009
- 25/2009 Performanceregnskab for innovationsmiljøerne 2009

## 2010

- 01/2010 Produktivitetseffekter af erhvervslivets forskning, udvikling og innovation
- 02/2010 Erhvervslivets forskning, udvikling og innovation i Danmark 2010
- 03/2010 An Analysis of Firm Growth Effects of the Danish Innovation Consortium Scheme
- 04/2010 Effektmåling af videnpilotordningens betydning for små og mellemstore virksomheder
- 05/2010 InnovationDanmark 2009 - resultater og evalueringsstrategi
- 06/2010 Kommercialisering af forskningsresultater - Statistik 2009
- 07/2010 Performanceregnskab for Videnskabsministeriets GTS-net 2010
- 08/2010 Innovationsnetværk Danmark - Performanceregnskab 2010
- 09/2010 Performanceregnskab for Videnskabsministeriets Innovationsmiljøer 2010
- 10/2010 Universiteternes Iværksætterbarometer 2010
- 12/2010 Brugerundersøgelse af GTS-institutterne 2010

## 2011

- 01/2011 Analysis of Danish innovation policy - The Industrial PhD Programme and the Innovation Consortium Scheme
- 02/2011 Økonomiske effekter af erhvervslivets forskningssamarbejde med offentlige videninstitutioner
- 03/2011 Erhvervslivets forskning, udvikling og innovation i 2011
- 04/2011 Evaluering af GTS-instituttet DHI
- 05/2011 Evaluering af GTS-instituttet Bioneer
- 06/2011 Evaluering af GTS-instituttet FORCE Technology
- 07/2011 Erhvervslivets Outsourcing af FoU
- 08/2011 Innovation Network Denmark – Performance Accounts 2011
- 09/2011 Performanceregnskab for Videnskabsministeriets Innovationsmiljøer 2011
- 10/2011 Performanceregnskab for Videnskabsministeriets GTS-net 2011
- 11/2011 Kommercialisering af forskningsresultater – Statistik 2010 (Public Research Commercialisation Survey – Denmark 2010)
- 12/2011 Evaluering af GTS-instituttet DELTA
- 13/2011 Evaluering af GTS-instituttet DBI
- 14/2011 Evaluering af GTS-instituttet Teknologisk Institut
- 15/2011 Impact Study of Eureka Projects
- 16/2011 24 ways to cluster excellence – successful case stories from clusters in Germany, Poland and the Nordic countries
- 17/2011 Clusters are Individuals: Nordic-German-Polish Cluster Excellence Benchmarking
- 18/2011 Impact Study: The Innovation Network Programme
- 19/2011 Universiteternes Iværksætterbarometer 2011
- 20/2011 Access to Research and Technical Information in Denmark

## 2012

- 01/2012 Evaluering af innovationsmiljøerne
- 02/2012 Erhvervslivets forskning, udvikling og innovation i 2012
- 03/2012 Produktivitetseffekter i Norden af erhvervslivets forskning og udvikling
- 04/2012 Innovation Network Denmark – Performance Accounts 2012
- 05/2012 Performanceregnskab for Innovationsmiljøer 2012
- 06/2012 Performanceregnskab for GTS-net 2012
- 07/2012 Kommercialisering af forskningsresultater – Statistik 2011 (Public Research Commercialisation Survey – Denmark 2011)
- 08/2012 The impacts of Danish and Bavarian Cluster Services – results from the Nordic-German-Polish Cluster Excellence Benchmarking
- 09/2012 The Perfect Cluster Programme - Nordic-German-Polish-Baltic project
- 10/2012 Impact Study: The Innovation Network Programme
- 11/2012 An Analysis of Danish Innovation Policy – The Knowledge Pilot Scheme (The Innovation Assistant Scheme)
- 12/2012 Evaluering af GTS-instituttet Agrotech
- 13/2012 Evaluering af GTS-instituttet Alexandra
- 14/2012 Evaluering af GTS-instituttet DFM