

”ScaleUP accelerator – Building the Foundations for Scaling“ by DTU Science Park

Resumé

Projektet vil skabe:

- Et unikt program udviklet til at løfte dem, som næsten kan selv
- Et state of the art accelerationsprogram, hvor to vertikaler er i fokus – som pilot
- Et program, hvor etablerede virksomheder og investorer indenfor de to vertikaler bidrager og deltager aktivt
- Et program, hvor målet er at aktiviteten og dermed værdiskabelsen kan fortsætte langt ud over støtteperioden
- Et OPP prøveprojekt, hvor flere fonde, private virksomheder og det offentlige går sammen om projektet for i fællesskab at kunne gøre en langsigtet forskel
- Et program, hvor ansøger kommer med et betydeligt eget bidrag (i omegnen af DKK 80 mio.)
- Et program som på sigt vil skabe flere tusinde arbejdspladser

Baggrund for projektet

DTU Science Park A/S har gennem de seneste 10 år drevet acceleratorprogrammet Danish Tech Challenge. Danish Tech Challenge er det eneste hardware fokuserede acceleratorprogram i Danmark og det er lykkedes at slå programmet fast som et stærkt tilbud til ambitiøse og væksthederede hardware startups. De seneste år har vi tillige udviklet og drevet det klimateknologifokuserede acceleratorprogram GreenUp. Endvidere har vi udviklet og skabt Deep Tech Alliance, en alliance af europæiske accelerators, som driver go to market programmer med henblik på at bringe startups, corporates og investorer sammen indenfor vertikalerne ”Clean Energy” og ”Industry 4.0”.

Gennem opbygningen og udviklingen af disse acceleratorprogrammer har DTU Science Park opbygget viden om teknologibaserede startups udfordringer i relation til at skabe den ønskede vækst og skabt tre anerkendte programmer, som gør en reel forskel for de deltagende startups. Med baggrund i de erfaringer vi har gjort os, ønsker vi at tage det næste skridt og skabe et nyt og på sigt **finansielt bæredygtigt accelerationsprogram** med fokus på **skalering af teknologibaserede startups indenfor udvalgte vertikaler**.

Der findes adskillige acceleratorprogrammer i Danmark, som alle fokuserer på startups på et tidligt stadie. Her ydes der primært rådgivning til færdiggørelse af forretningsplan, samt pitch træning, hvorefter virksomhederne får mulighed for at præsentere for en række investorer. Hovedparten af disse acceleratorprogrammer drives på kommerciel basis og har fokus på softwarebaserede startups. ”Time to market” er ofte kortere for denne type startups, hvilket er fordelagtigt fra et investeringsperspektiv. Disse accelerators er baseret på en model, hvor der investeres et beløb i den enkelte startup, mod en ejerandel. En betydelig del af det investerede beløb, udbetales ikke til den enkelte startup, da det indkræves som betaling for deltagelse i accelerationsprogrammet.

Dette primære fokus på softwarebaserede startups i de tidlige stadier, skaber et hul i markedet, uden tilbud rettet mod teknologibaserede startups med et skaleringspotentiale. Dette er en udfordring af flere årsager. For det første viser vores erfaring at disse startups i langt større grad har brug for specialiseret viden, et skræddersyet accelerationsforløb og finansielle ressourcer. Ydermere har vi i udpræget grad behov for at skalere bæredygtige startups, der kommerialiserer ny forskning og teknologi, så vi kan imødekomme de globale udfordringer vi står overfor.

Vores erfaringer har også vist at teknologibaserede startups, som er tæt på et product-market-fit, oplever store udfordringer med deres go-to-market strategi, organisationsopbygning, etablering af forsyningskæder, processer, samt finansiering. Da disse startups arbejder med den nyeste teknologi, oplever de problemstillinger, som det kræver ekspertviden at rådgive dem om. Problemstillinger, som de bredere accelerationsprogrammer ikke effektivt kan favne.

Det er derfor nødvendigt at etablere vertikalt baserede accelerationsprogrammer, og skabe et økosystem bestående af de førende eksperter, mentorer, corporates, "service providers" samt fonde og investeringsselskaber. Kun på den måde er det muligt at tilbyde den helt rigtige support og rådgivning for hver enkelt startup.

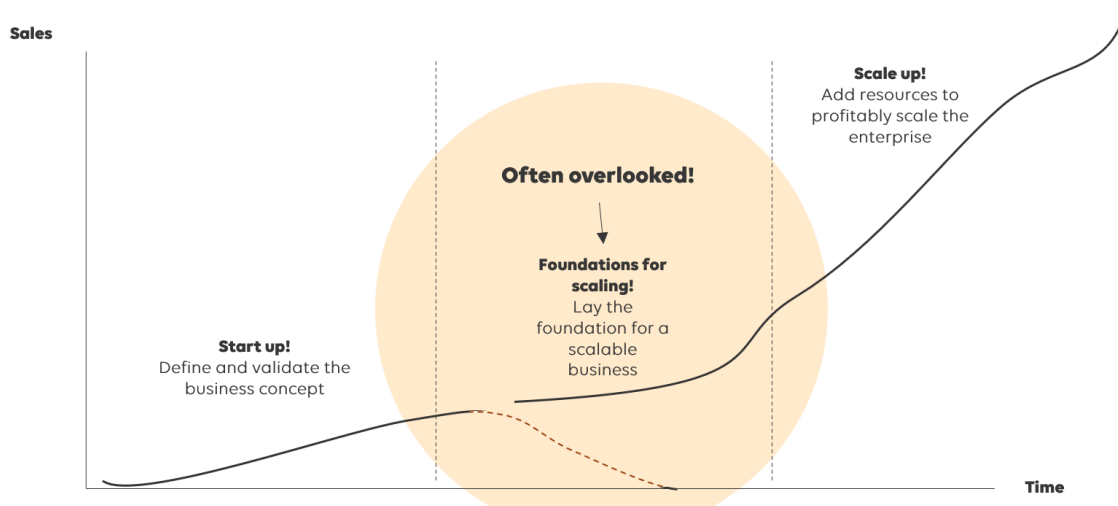
Danmark har brug for, at flere af denne type startups skalerer og skaber danske arbejdspladser. En så specialiseret og ambitiøs accelerator lader sig dog næppe etablere på rent kommercielle vilkår, da den typiske investor vil søge mindre risikofyldte investeringer med kortere tidshorisont og den omfattende hjælp der er brug for, ikke vil kunne ydes på rent kommercielle vilkår.

Dette understøttes af beregninger på en potentiel investering i de virksomheder, der har deltaget i Danish Tech Challenge. Beregningerne viser et udmærket afkast, dog ikke tilstrækkeligt til at tilfredsstille kommercielle investorer. Der er derfor behov for at etablere en finansieringsmodel på ikke-kommercielle vilkår, hvor en investering i hver enkelt startup bidrager betydeligt til deres chance for succes, samtidig med at det årlige afkast fra porteføljen af virksomheder sikrer den fremtidige drift af accelerationsprogrammet. En finansieringsmodel, hvor afkastet fra de succesfulde startups geninvesteres i den næste bølge af lovende teknologibaserede startups.

DTU Science Park ønsker, i samarbejde med en række partnere og bidragsydere at tilbyde et accelerationsprogram målrettet teknologitunge og forskningsbaserede startups og foreslår nu dette projekt, med målsætningen om at skabe et førende accelerationsprogram for teknologibaserede startups, som ad åre kan hvile i sig selv og være selvfinansierende.

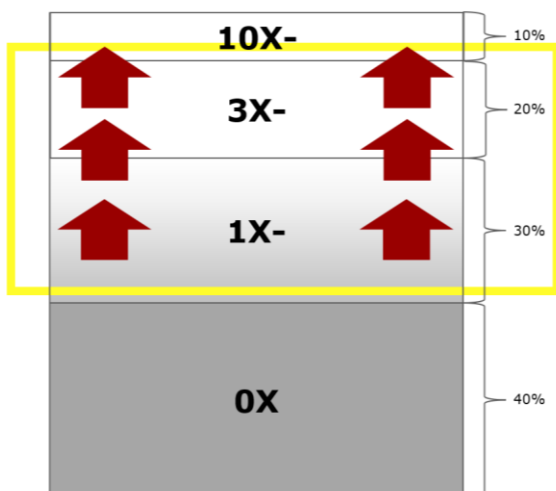
Netop skalering er en udfordring for danske startups, og programmet har til formål at sætte ind i den afgørende fase, hvor selve fundamentet for skalering etableres:

Startups need to build the foundation for scaling in order scale successfully



Samtidig skal accelerationsforløbet være med til at give et løft til de startups, som er mest lovende – men som ikke kan selv. En stor analyse af investeringer i startups viser, at 40 % af startups fejler, 30 % giver i realiteten et tab sammenlignet med alternativ placering, 20% returnerer investeringen tre gange igen, mens kun 10% af alle investeringer i startups vil lykkes og returnere pengene 10X. De startups, som ligger i de øverste kategorier skaber arbejdspladser, eksport og er til gavn for samfundet. Vi ønsker at "løfte" de 20% som næsten kan selv og hjælpe de startups, som ligger i de "nedre kategorier" til at blive mere succesfulde.

The aim is to successfully lift the "1X"- "3X"-startups into the "10X" category



- Only 30% of all startup investments are successful
 - Based on a large study, numbers show that 40% of startups fail
 - 30% return 1X the money invested – in effect a loss compared to alternative placement
 - 20% return the investment 3X - corresponding to "normal stock market return"
 - Only 10% of all investments in startups will be successful and return the money 10X-

From 1X-3X to 10X

- The new accelerator will aim at focusing on the "1X"- "3X"- startups and do what it takes to propel them into the "10X" category
 - The 10X startups are often startups that can succeed themselves – they often don't apply for an accelerator
 - The 0X startups are often easier to spot, leaving them outside the scope



Source: AIPP data (based on research from 1.000 funds) and VF Ventures data

Formål

Formålet er:

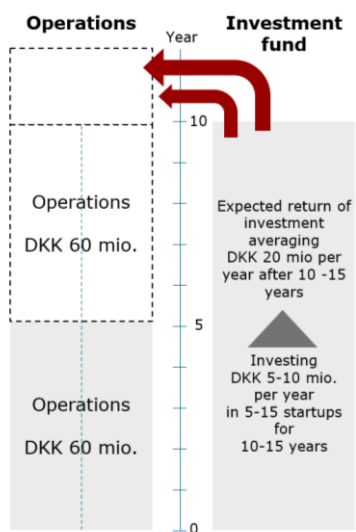
- 1) At skabe et **vertikaliseret acceleratorprogram** med fokus på at lægge fundamentet for international skalering af startups indenfor indledningsvist to vertikaler – ”Medtech” og ”Agro and Foodtech”.
- 2) At etablere et lukket **investeringselskab**, som på sigt skal kunne finansiere et ambitiøst accelerationsprogram uden behov for yderligere støtte. Med lukket mener vi, at der ikke kan betales udbytte fra investeringselskabet.

Formålet er at etablere et nyt **acceleratorprogram** som bygger videre på alle de erfaringer vi har indsamlet gennem årene fra Danish Tech Challenge, GreenUp og Deep Tech Alliance.

Accelerationsforløbet skal være **vertikaliseret**, så vi kan tiltrække og fastholde førende nationale og internationale corporates, eksperter, forretningsudviklere, ex-founders, business angles, VC's m.m. Dette så vi kan tilbyde præcist den rådgivning, erfaring, kompetencer og market access, som de deltagende startups har brug for på deres vækstrejse.

Accelerationsforløbet vil være forankret i Danmark, vil blive udbudt to gange årligt – én gang årligt per vertikal - og har til hensigt at tiltrække danske startups. Vi vil dog udvide vores horisont og søge efter europæiske startups, da alt viden og erfaring peger på at vi skal skabe et internationalt økosystem bestående af de mest lovende startups indenfor hver vertikal, da den interne sparring og support virksomhederne imellem er essentiel for deres videre vækst og overlevelse på de internationale markeder. Danske startups skal simpelthen arbejde side om side med internationale startups fra starten af skaleringsrejsen for at opbygge viden, netværk, adgang til ressourcer, med videre.

Derudover er formålet at etablere et lukket **investeringselskab**, der skal sikre at det nyetablerede acceleratorprogram er selvfinansierende, samt at vi kan tilbyde de udvalgte startups en investering på et essentielt tidspunkt i deres vækstrejse mod en ejerandel. Vi vil på den måde opbygge en investeringsportefølje over årene bestående af de mest lovende teknologibaserede startups. Afkastet fra porteføljen, som primært skabes af de få mest succesfulde startups, vil så blive geninvesteret i investeringselskabet for at sikre både driften af acceleratorprogrammet, men også fremtidige investeringer i nye lovende teknologibaserede startups.



Set i en større kontekst, så et det langsigtede formål at skabe flere danske teknologivirksomheder med et internationalt fokus, og således bidrage positivt til den danske konkurrenceevne og eksport fremadrettet. Foruden arbejdspladserne skabt af de danske virksomheder, er formålet også at forstærke og internationalisere det danske økosystem indenfor vertikalerne og øge incitamentet for at udenlandske teknologivirksomheder etablerer sig i Danmark.

Konceptet

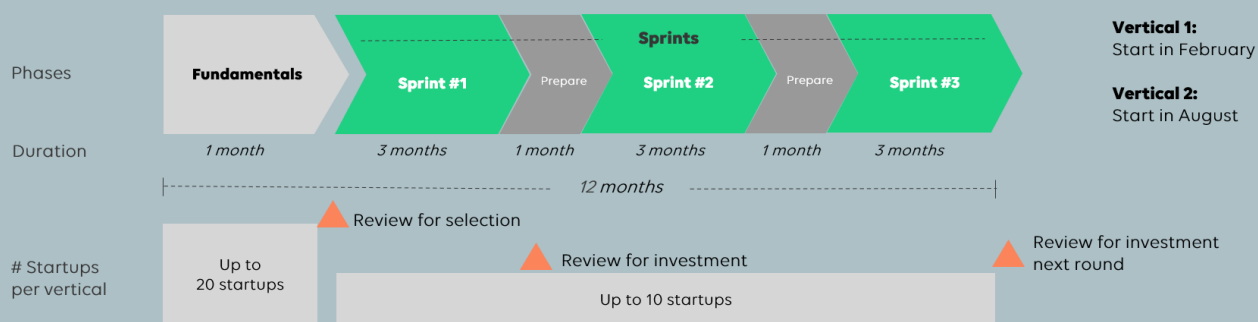
For hver af vertikalerne er det formålet at skabe et univers, hvor startups oplever, at her er de allerbedste muligheder for at skalere deres startups. Der er adgang til industrispecifik rådgivning fra erfarne rådgivere og corporates, mentorer, og adgang til dialoger og eventuelle market tests med relevante corporates, samt interesse fra industrispecifikke investorer, som kender branchen. Vores erfaring er, at startups savner dette – at selv et hardware fokuseret program kan opfattes at være for bredt.

Dette er baseret på de erfaringer, som vi har gjort os i Deep Tech Alliance. Her skaber vi samarbejds muligheder med afsæt i corporates ønsker og udfordringer, matcher dem med startups og matcher startups med investorer indenfor to snævre vertikaler.

Selve forløbet vil løbe over 12 måneder med en indledende "fundamentals" boot camp. Efterfølgende afholdes tre sprints med fokus på skalering. Der etableres to vertikaler, hver med 20 startups indledningsvis som efter bootcamp skæres ned til ca. 10.

Overordnet ser forløbet således ud:

One bootcamp and three sprints – One yearly uptake per vertical



“Fundamentals”: For at kunne sikre den højeste kvalitet af acceleratorprogrammet, vil de 20 godkendte startups tage del i en bootcamp af 4 ugers varighed. Formålet er at dykke dybt ned i alle aspekter af virksomheden, for at kunne vurdere hver startups potentiale, modenhed, styrker, svagheder og kritiske udfordringer. Vi vil hen over forløbet vurdere alt fra team og kompetence sammensætning, modenheden af teknologien og produktet, markedspotentiale, bæredygtigheden ift. både klima og miljø, deres evne til at modtage rådgivning, samt indse egne svagheder m.m. Efter de 4 uger vil vi baseret på en samlet vurdering udvælge op til 10 virksomheder, til deltagelse i acceleratorprogrammet for hver vertikal. Vi udvælger startups som enten har eller er meget tæt på at et product-market-fit, hvorfor de nu står overfor at skulle skalere – eller indenfor MedTech har styr på deres “fundamentals” i forhold til deres fremtidige rejse. Indholdet i Bootcamp vil være baseret på en kondenseret indhold af de 12 moduler, som vi har opbygget stærk erfaring i fra Startup fasen i GreenUP, samt gennem Danish Tech Challenge.

Fundamentale “grundsten”, som alle succesfulde startups skal have styr på i “Fundamentals bootcamp”:



"Sprints": Acceleratorprogrammet er inddelt i 3 sprints, som hver består af en review, prepare og sprint proces. Formålet med sprints er at tage udgangspunkt i den enkelte startups udfordringer og sætte alle kræfterne ind på at lykkes med et overskueligt antal udfordringer indenfor en kort intensiv periode.

Review og prepare processerne tager sammenlagt 1 måned, efterfulgt af 3 måneders sprint. For den første sprint indgår review og prepareprocessen i bootcamp reviewet.

- **Review:** I et samarbejde mellem en forretningsudvikler og virksomhedens founders, vil virksomheden blive gennemgået, med henblik på at identificere de mest værdiskabende målsætninger og/eller kritiske udfordringer.
- **Prepare:** Med udgangspunkt i identificerede målsætninger og udfordringer opstilles op til tre kritiske succesfaktorer i samarbejde med virksomhedens founders. Formålet er at sikre et at der er enighed og engagement fra alle founders, så de prioriterer, samt dedikerer tid og ressourcer, til at arbejde henimod indfrielse af succesfaktorerne. Derudover vil forretningsudvikleren identificere relevante konsulenter og specialister, som kan rådgive og supportere virksomheden i sprintperioden.
- **Sprint:** I sprint perioden mødes founders og forretningsudvikleren enten hver eller hver anden uge, for at supportere, rådgive og fastholde fokus. Derudover mødes founders med konsulenter og specialister i det omfang det er relevant.

Efter afslutning af hver sprint periode, vurderes resultatet og en ny review process påbegyndes. Efter den tredje sprint, er acceleratorprogrammet afsluttet.

Eksempel på sprint:

Sprint #1: Key Strategic Focus Areas (KSFA)

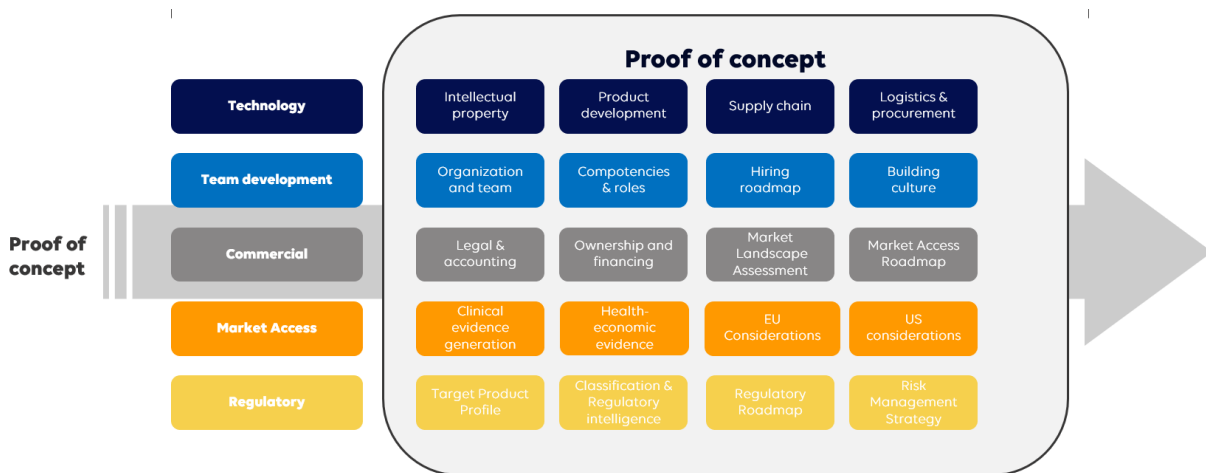
Company: [name]
 Responsible(s): [names]
 Date: [date of sprint start]

KSFA	Title	Objectives	Activities	Deliveries	Responsible	Deadline	1:1 Support
(1)	Supply Chain	<ul style="list-style-type: none"> Ensure optimized agreements with suppliers Develop Production & Logistic Strategy plan 	<ul style="list-style-type: none"> Workout strategic partnerships with suppliers along with screening and comparison of suppliers and of offers, terms and conditions Work with known methods of optimizing both our own inventions and the more conventional logistics (packing etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> Define list of 2-3 potential suppliers for all critical raw materials including business conditions Document describing plan for short and long term production and logistic setup 	> [name]	> [date]	> [name] (External Consultant)
(2)	Organizational Growth	<ul style="list-style-type: none"> Find the right co-founders How to process the talks and agreements when finding co-founders and hiring 	<ul style="list-style-type: none"> Define a package : needs, personality, hours etc. Design a process of comparing candidates 	<ul style="list-style-type: none"> Agreement with 1 -3 co-founders A process for the operation of doing so 	> [name]	> 28/2, 2023	> [name] (External Consultant) > Support from [name]
(3)	Product Strategy	<ul style="list-style-type: none"> Strategy for converging data and development into a small portfolio of products A product development strategy for 2023 	<ul style="list-style-type: none"> Plan how many products and which (based on our research data - UX, recipes and designs) Plan the roll out from tests to sales 	<ul style="list-style-type: none"> Defined product portfolio for 2023 & 24 Document describing the route from product idea to market launch for agreed product concepts 	> [name]	> 28/2, 2023	> [name], Futurebox

Vi har arbejdet med sprint konceptet i ScaleUP fasen i vores GreenUP accelerations program, og dette har været overordentligt positivt modtaget.

Sprints vil være 100% afhængig af behovet for den enkelte startup; samtidig ved vi fra erfaring, hvad der skal til for at skalere. Vi vil derfor have en række "sprint content" klar fra hylderne, men også være tilpasningsdygtige.

Indenfor Med Tech vil vi have følgende indhold klar for at sikre Proof of Concept:



Indenfor Food and Agro Tech har vi også indhold klar i sprint fasen:

<p>1 Corporate Agenda</p> <p>Define corporate strategy, vision and mission. Implement business plans and corporate calendar. Define 'must win battles' and how to work prioritized with goals, activities, deliveries.</p>	<p>5 Financial reporting</p> <p>Build the financial capability, from setting up an accounting system to controlling and monthly reporting. Learn how to make decisions based on validated business plans and how to follow up.</p>	<p>9 Funding strategy</p> <p>Learn how to define your funding journey from seed to Series A; define a "preferred investor profile"; how to optimize your valuation and time it with your funding rounds; how to design warrant programs, etc.</p>
<p>2 Leadership & Purpose</p> <p>Learn how to develop and work with corporate culture. Learn basic leadership disciplines and tools and how to nurture your companys culture. How to set the organization and scale resources.</p>	<p>6 Sustainability reporting & business models</p> <p>Learn how to do state of the art sustainability reporting by utilizing the right international frameworks. Learn how to leverage sustainability to become a profitable business and define & communicate sustainability KPIs</p>	<p>10 Go to market & Sales Strategy</p> <p>Learn how to master strategic selling, develop effective pipeline tools, learn how to sell, how to move customers from leads to contract, strategic selling tools, how to manage contracts and distributor agreements.</p>
<p>3 Hiring Talent</p> <p>Learn basic HR disciplines and tools, learn how to build HR processes and handle administration, recruitment tools, competence assessment schemes, onboarding tools, etc.</p>	<p>7 Scaling Supply Chain</p> <p>Design a scalable supply chain. Identify BOM and cost prices for your scalable business, enter agreements with future suppliers, determine packaging, labelling, documentations, define processes to support ordering, flow of goods & logistics</p>	<p>11 Communication & Marketing strategy</p> <p>From your brand and purpose, clearly develop your overall communication strategy towards brought stakeholder picture and develop specific marketing plan including communication platform.</p>
<p>4 Systems & processes</p> <p>Develop effective processes for all core areas in the business. Learn how to use process mapping, stakeholder analysis. Build infrastructure and structure necessary to scale.</p>	<p>8 Product strategy</p> <p>Learn how to define and manage a product development pipeline, create a development road map, how to effectively make use of line extensions vs. new product development, assess cost structures, development stages.</p>	<p>12 Preparing to scale internationally</p> <p>Learn how to decide which market is most attractive in order to scale internationally. Prepare to meet market partners in 1-2 selected countries and plan execution.</p>

Vertikaler:

Vi ønsker at etablere et acceleratorprogram indenfor to vertikaler. Det betyder i praksis, at der årligt løbende vil deltage 2 x 20 startups på bootcamp, og at vi godkender op til 20 (2 x 10) virksomheder til deltagelse i selve programmet.

Grundideen er, at de virksomheder som optages i acceleratoren tilbydes en investering på ca. 1 mio kr. ved optagelse i programmet. Denne investering kommer i form af 500 tkr i kontanter og 500 tkr som betaling for et omfattende 12 måneders intensivt accelerationsprogram. En million kroner forventes at give en ejerandel i den enkelte startup på cirka 10%. Vi er stadig ved at undersøge hvilken investeringsform der er bedst – en fast værdi af alle startups, individuel værdifastsættelse eller konvertibelt gældsbevis. Der er fordele og ulemper ved hver af disse fremgangsmåder.

Vi forventer at optage 2x10 virksomheder om året i programmet. Når der ikke optages flere, skyldes det primært to forhold:

- For at sikre den helt rigtige kvalitet i de optagne virksomheder, ønsker at være meget selektive
- For at sikre, at vi kan levere værdi til de optagne virksomheder på et særdeles højt og internationalt anerkendt niveau, ønsker vi at arbejde med to vertikaler til at begynde med. Alt rundt om acceleratoren skal målrettes disse vertikaler.

Scouting:

Det er udfordrende for enhver startup at navigere i den jungle af accelerator tilbud der findes, samt vurdere hvilke af acceleratorerne der rent faktisk er værdiskabende. Ved at skabe et højt specialiseret og vertikaleret program vil vi øge tiltrækningskraften. Dog er det stadig essentielt ikke blot at antage at de mest lovende startups helt automatisk vil ansøge om deltagelse i programmet. Derfor vil vi løbende søge

efter og kontakte relevante startups med henblik på at få dem til at ansøge om deltagelse. Efterhånden som acceleratorprogrammet bliver etableret og anerkendt, vil behovet for scouting mindskes, da kendskabsgraden vil øges. Målsætningen er årligt at godkende omkring 20 lovende startups indenfor hver vertikal til deltagelse i den forberedende bootcamp. For at indfri den målsætning, skal der i kontaktes +100 startups indenfor hver vertikal, hvorfor det er nødvendigt både at scout efter danske, samt europæiske startups. Teamet, som assisterer startups, vil udbygge grundigt kendskab til de to respektive økosystemer, hvorfor det også er de enkelte core teams, som er ansvarlige for scouting. Det er vores erfaring, at erfarne forretningsudviklere langt bedre kan føre dialogen med startups end en dedikeret scout.

Selection:

Kriterierne for at udvælge startups varierer indenfor de to vertikaler – MedTech har langt til markedet mens Food & Agro Tech har kortere vej til markedet. Fælles for dem begge er dog, at det er med fokus på skalering, at programmet tager sit afsæt.

Selection criteria for the two verticals are defined

	Med Tech	Food og Agro Tech
Stage	Proof of concept	Pre revenue or revenue
Number of FTE's	Minimum 2	Minimum 3
IP	The startup owns the IP – or is able to get full ownership	
Ownership	Founders owns majority of equity. Passive investors max. 15% ownership	
Sustainability	Potential to make climate change through tech (CO2e reduction)	
Other	Founders must be out of school and full time / no "leave of absence" Startup – not a subsidiary or a product line. Maximum 5 years old from time of corporation. Novel technology or business model preferably patentable Not a consultant company. They must have a product or solution. Not participating in other accelerators at program start (Innofunder is acceptable) Organization number (Danish or EU)	

Organisering:

Acceleration af startups organiseres i to vertikalspecialiserede hold med tre personer i hver: Vertical Lead, Business developer, samt coordinator.

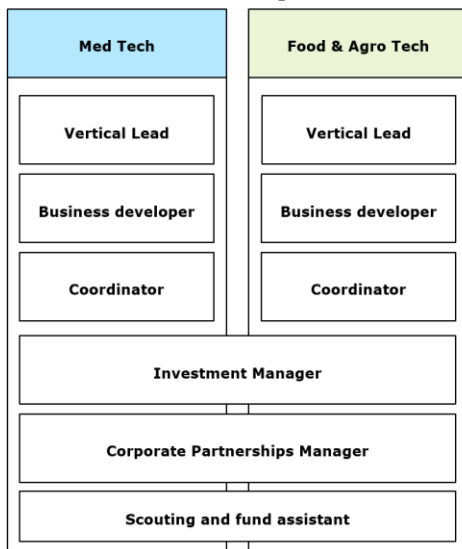
Vertical Lead skal sikre, at vertikalen er synlig og spiller en rolle i økosystemet. Rollen er overordnet vertikal ansvarlig (indhold /udvælgelse/udvikling/budgetter), samt dagligt "anker" for 4-6 startups. Profilen har 10-15 års erfaring fra industrien, erfaring i at arbejde med startups og et solidt netværk i branchen.

Business Developer er kommercielt "anker" for 4-6 startups, ansvarlig for boot camt, samt aktiv i økosystemet som scout. Profilen har kommerciel erfaring fra vertikalen og erfaring i at arbejde med startups.

Coordinator er ansvarlig for eksekvering af program, events, investor meetups mv.

For at assisteres startups i deres vigtige funding rejse indgår tillige en investment manager i teamet, samt en corporate partnership manager, der fokuserer på at skabe relationer til relevante corporates. Endvidere er der på teamet en scout, der varetager den løbende grundlæggende scouting.

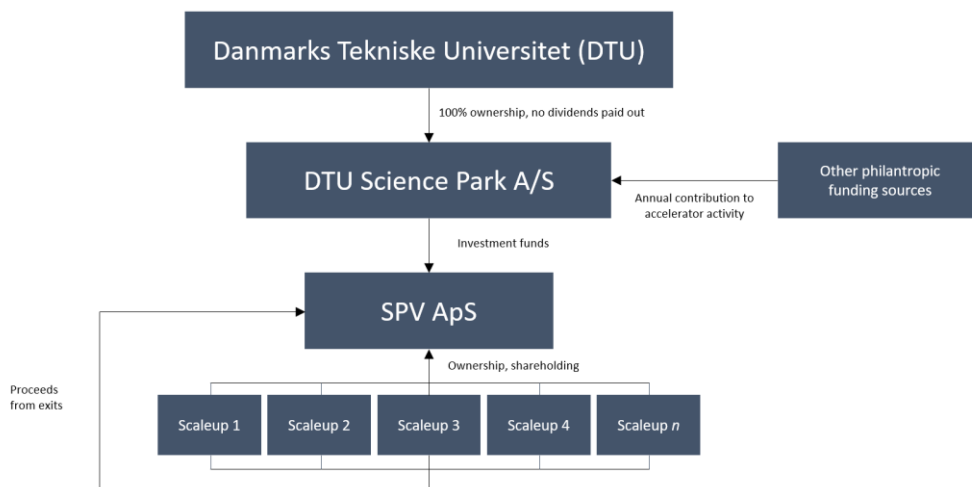
Two teams of three people developing startups in each vertical + investment and corporate managers



Struktur og juridisk set up

Det overordnede koncept er beskrevet i nedenstående figur:

One SPV for investment – Operations funded directly



Finansiering

Det foreslåede projekt lader sig ikke finansiere af én bidragsyder alene. Der skal flere til. Vores budget er opdelt i Operations samt Investment.

Det årlige budget for to vertikaler:

Operations: Drift af accelerationsprogram	DKK 12 mio. pr. år
Investment: Investering i startups	Op til DKK 10 mio. pr. år + "dry powder"
Samlet	Op til DKK 22 mio. pr. år + "dry powder"

Under den forudsætning, at der efter 10 år vil være et tilbageløb svarende til 8%, vil den samlede finansiering, der skal tilvejebringes over de 10 år være DKK 275 mio.

DTU Science Park er villig til selv at komme med en betydelig del af finansieringen i omegnen af DKK 80 mio.

Med yderligere DKK 20 mio i bidrag fra private virksomheder samt DKK 120 mio fra de danske fonde, vil et årligt bidrag fra offentlig side på 12 mio kr om året i fem år – DKK 60 mio i alt - kunne få modellen til at hænge sammen.

Det kan nævnes, at vi er i tæt dialog med Industriens Fond om finansiering. Set fra Industriens Fonds side vil der være tale om en fortsat støtte på niveau med den samlede støtte DTU Science Park modtager fra Fonden i dag. Projektet skal ses som en videreførelse og fremtidssikring af vores to nuværende accelerationsprogrammer – Danish Tech Challenge og GreenUp. Vi er endvidere i positiv dialog med en række større virksomheder indenfor de to vertikaler.

Projektet kan anskues som en "pilot" således, at hvis det efter en kortere årrække vurderes tilstrækkelig værdiskabende, vil nye vertikale acceleratorforløb kunne etableres.

Opfølgende investeringer – "dry powder"

For at udgå for meget udvanding/dilution i ejerandel i de bedste virksomheder, er det nødvendigt at have en vis evne til at kunne fastholde sin ejerandel i disse virksomheder. Det betyder, at vi ønsker at reservere et mindre beløb årligt, til at kunne investere i de bedste virksomheder i forbindelse med deres løbende kapitalrejsninger.

Hele konceptet er bygget op om ideen om, at de succesfulde startups giver tilbage til "systemet" når de laver en exit og vi kan indtægtsføre afkastet fra vores ejerandel. Det etablerede investeringsselskab – som vil være det selskab der ejer andel i de deltagende virksomheder – vil ikke betale udbytte i nogen form. Selskabets vedtægter vil således blive formuleret således, at der er en udbyttebegrænsningsklausul indarbejdet. Samtidig vil de centrale bidragsydere få udpegningsret til bestyrelsen, således at det sikres, at midlerne anvendes i overensstemmelse med fundats og formål.

Der aftales en fast pris mellem investeringsselskabet og DTU Science Park for levering af investment managerydelserne, men herudover er investeringsselskabet en "lukket box" hvor indtægter fra exits vil blive brugt til investering i nye selskaber. Dermed vil konstruktionen ligne en evergreen fond. Med en forrentning på 8% og et samlet kapitalindskud på 100-120 mio kr over 10 år til investering, samt DKK 120 til operations, hviler projektet som skrevet i sig selv. Det skal naturligvis være ambitionen at opnå et årligt afkast, der er større end de 8%. Hvis det sker, vil der blive mulighed for at igangsætte yderligere initiativer –

starte acceleration indenfor yderligere en vertikal op. Skulle det – mod forventning – ikke lade sig gøre at opnå en forrentning på 8% eller skulle projektet af andre årsager blive valgt lukket ned, vil de aktiver, der er i selskabet, blive realiseret og indtægterne herfra vil i samarbejde med de investerende fonde, blive brugt på filantropiske erhvervsfremmeaktiviteter. Dette gælder for samtlige midler inklusive dem som måtte komme fra DTU Science Park. Selskabet skal afvikles så hurtigt som muligt, men dog med hensyntagen til hvornår det er ansvarligt at realisere de enkelte aktiver. Det kan således godt tage noget tid at få selskabet helt lukket og opløst. Skulle dette – meget mod forventning – være nødvendigt, vil der dog stadig være skabt jobs og udvikling for de tilvejebragte midler.

Governance

Bestyrelsen i investeringselskabet udpeges af de finansierende parter. Der vil ikke være nogen ansatte i selskabet, men bestyrelsen vil have en tilsynspligt og løbende bidrage til fastlæggelsen af investeringsstrategi med videre. Sekretariat for bestyrelsen vil være DTU Science Park.

Det er ikke vores forventning at være repræsenteret i bestyrelserne i de selskaber i hvilke der opnås ejerandele. Det vil imidlertid være nødvendigt løbende at følge med i virksomhedernes udvikling og derfor planlægges en investment manager at have denne rolle løbende.

Samarbejdspartnere

Hvem er projektpartnere/deltagere, og hvordan bidrager de til projektet?

DTU Science Park vil være leadpartner på hele projekt med en forankring af projektet i vores accelerator Futurebox. De mange faste samarbejdspartnere i Futurebox vil også blive involveret i projektet, såsom vores store kompetente mentornetværk, der både kan bidrage med industrispecifik viden, samt dyb erfaring med at rådgive startups. Derudover har vi et stort netværk af partnere med kompetencer såsom juridisk hjælp fra Bach Law, IP-rådgivning fra AWA, teknisk rådgivning og specialist viden fra PLM Group, FORCE Technology, SPT Vilecon, Kapacitet A/S, Odense Robotics og Prototal, samt finansieringsmuligheder gennem Jyske Bank og Nordic Innovators. Dertil skal også nævnes de ansatte i Futurebox, hvor vi både har dygtige forretningsudviklere, specialister i startup finansiering og erfarne program managers, som på kompetent vis kan støtte op om virksomhederne vækstrejse. Slutteligt har vi tilknyttet et fast korps af dygtige konsulenter, som rådgiver om salg, kommunikation, forsyningskæder, organisationsopbygning, kultur m.m.

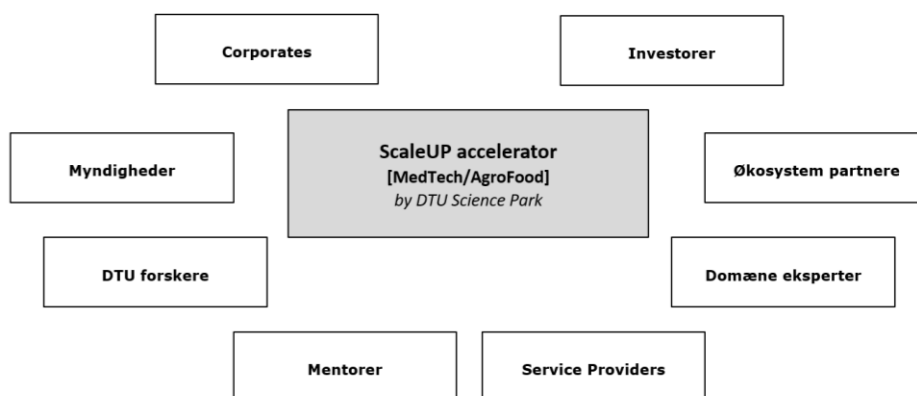
Vi vil også aktivere vores Deep Tech Alliance netværk med henblik på både at søge efter de mest kompetente europæiske startups, men også for at kunne bidrage til internationalisering af virksomhederne. Netværket inkluderer universitetsnære acceleratoreer såsom UnternehmerTUM og PoliHub, samt mere corporate innovation orienterede partnere såsom Kongsberg Innovation, Things, Hello Tomorrow, m.m.

En essentiel del af dette acceleratorprogram er også at kunne tilbyde specialiseret viden, rådgivning og finansieringsmuligheder indenfor de valgte vertikaler. Vi har ikke endeligt fastlagt vertikalerne på nuværende tidspunkt, men vi arbejder intenst på en MedTech vertikal, hvor vi allerede har opbygget en betydelig kompetence over årene. Ud af de 180 selskaber, som har deltager i Danish Tech Challenge er XX selskaber indenfor MedTech. Vi har således etableret kontakt til relevante samarbejdspartnere, såsom Voisin Consulting, som bidrager med rådgivning omkring FDA-regulativer for medicinsk udstyr. Derudover har vi gode kontakter ind i det danske life-science miljø, ligesom der bor en række succesfulde MedTech virksomheder i DTU Science Park.

Det er vigtigt for os at pointere, at vi på tværs af vertikalerne stiller krav til en minimering af klima- og miljøaftryk, både i produktudvikling, samt ved skalering af virksomheden. Her har vi mulighed for både at bringe vores samarbejdspartnere fra ClimateKIC og analyseværktøjet Climate Impact Forecast, som kan vurdere et fremtidigt aftryk, ligesom at vores mangeårige samarbejdspartner The FootPrint Firm kan bistå med rådgivning omkring minimering af CO2 aftryk og bæredygtige forretningsmodeller.

Vi planlægger at søge om støtte til projektet fra fonde såsom Industriens Fond, Novo Nordisk Fonden, Velux Fonden, Færch Fonden, Hempel Fonden m.fl. Industriens Fond og Laurits Andersens Fond har allerede vist positiv interesse for projektet.

Der etableres et vertikaleret økosystem omkring hver vertikal – med én tydelig afsender



Målgruppe

Den primære målgruppe er bæredygtige startups, der kommerialiserer teknologi indenfor de valgte vertikaler. Startups som enten har en fungerende prototype eller har bevist teknologiens funktionalitet og potentiale udenfor et laboratorium. Teknologien eller produktet bør enten være patenteret, eller have et patenteringspotentiale. Det er samtidig vigtigt at hver startup har et betydeligt nationalt og internationalt markedspotentiale, samt en unik value proposition. Slutteligt er det helt essentielt at alle founders er fuldt dedikeret til deres startup, samt ønskeligt at de allerede har fuldtidsansatte.

Udvælgelsen af virksomhederne bliver helt centralt for projektets succes. For at sikre et tilstrækkeligt stort deal-flow, vil vi søge efter startups i hele Danmark og i Europa gennem vores partnere i DeepTech Alliance. Al forskning og erfaring viser at jo mere diversificeret og internationalt et startupmiljø er, jo bedre understøtter det den enkelte startup. Derfor vil vi tillade enkelte startups fra udlandet i programmet, men det skal det være en forudsætning, at de er fysisk til stede i København under forløbet og helst at de etablerer et dansk selskab. Det er vores ambition at kunne fastholde en betydelig del af de udenlandske startups i Danmark efter endt program.

Succeskriterier og effekt

Projektet har defineret en række succeskriterier og effekter på kort og lang sigt:

- **Succeskriterier**
 - Kontakt til min. 100 relevante startups forud for bootcamp for hver vertikal hvert år.
 - 15-20 kompetente deltagende startups på hver bootcamp for hver vertikal hvert år.
 - 8-10 udvalgte startups deltager aktivt i og afslutter acceleratorprogrammet for hver vertikal.
 - Halvdelen af de optagne startups formår at skalere indenfor en 2-årig periode efter endt deltagelse i acceleratorprogrammet.
 - At vi baseret på evidens kan vise effekten af acceleratorprogrammet på de deltagende startups.
 - At acceleratorprogrammet opnår national og international anerkendelse som det førende acceleratorprogram indenfor de valgte vertikaler.
 - At programmet efter 10 kan hvile i sig selv baseret på afkastet fra ejerandele i de deltagende virksomheder.
- **Effekt på kort sigt (1-3 år):**
 - De startups der har gennemført acceleratorprogrammet, er bedre i stand til at skalere deres forretning.
 - Mere end halvdelen af de deltagende startups påbegynder en internationaliseringsrejse senest umiddelbart efter at have deltaget i acceleratorprogrammet.
- **Effekt på mellemlang sigt (3-5 år):**
 - Halvdelen af de deltagende virksomheder, har en årlig omsætning på over 50 mio kr.
 - Der er skabt mere end 800 nye arbejdspladser.
 - Hovedparten af de deltagende virksomheder har påbegyndt internationalisering og bidrager betydeligt til dansk eksport.
 - Mere end 50% af de deltagende virksomheder er scale-ups i henhold til OECD's definition.
- **Effekt på lang sigt (+6 år):**
 - En signifikant forøgelse af dansk eksport indenfor de valgte vertikaler.
 - Flere tusinde nye jobs skabt.
 - Økosystemerne omkring de valgte vertikaler har opnået international anerkendelse og førende eksperter, investeringsfirmaer m.m. er dybt involveret.

Effekt

Baseret på den øgede globalisering udvikler teknologien sig med større og større hast. En udvikling der i høj grad er båret frem af internationalt samarbejde og vidensdeling, hvor de nyeste teknologiske vindinger er globalt kendt nærmest omgående. Denne hastige udvikling, skaber et miljø hvor nystartede virksomheder er i et konstant globalt kapløb om først at kommercialisere den nyeste teknologi. For en nystartet dansk virksomhed, som arbejder på at kommercialisere ny teknologi, er sandsynligheden for at der findes flere nærmest identiske virksomheder betydelig. Da kun en lille andel af det samlede felt af virksomheder kan

vokse sig store og da fordelene ved at komme først på markedet er signifikant, er det yderst vigtigt at de danske startups har de bedste forudsætninger for at vækste og placere sig forrest i kapløbet. Præcist derfor er det essentielt at vi etablerer et vertikalbaseret acceleratorprogram med fokus på de teknologibaserede startups, der er klar til at skalere. Ved at tiltrække, samt uddanne førende eksperter, forskere, forretningsudviklere på området, kan vi øge sandsynligheden betragteligt for at en dansk startup først opnår markedsmajoriteten på verdensplan og etablere sig i feltet af Danmarks største virksomheder. Dette vil skabe et stort antal arbejdspladser, en betragteligt årlig indtjening til staten til gavn for den danske velfærdsmodel, samt en underskov af leverandørvirksomheder, som på lige fod vil bidrage til samfundet.

De seneste år har budt på en betydelig udvikling i det danske startup-økosystem. Antallet af nystartede virksomheder er steget, antallet af investorer er steget, og universiteterne spinder flere virksomheder ud en nogensinde før. Dog er antallet af startups, der udvikler sig hurtigt og effektivt og dermed opnår en solid og længerevarende vækst, lavere i Danmark end i resten af Europa. En del af årsagen hertil og en del af udfordringen er, at danske startups ikke har noget betydeligt hjemmemarked og dermed oplever et behov for at opbygge internationalt salg på et meget tidligt stadie. Tidlig internationalisering er således en forudsætning for skalering af danske startups.

Ifølge OECD defineres skalering som;

All enterprises with average annualised growth greater than 20% per annum, over a three year period should be considered as high-growth enterprises. Growth can be measured by the number of employees or by turnover. The company should have had at least 10 employees at the start of the 3 year period.

I Danmark er udfordringen, at alt for mange startups slet ikke når til 10 ansatte, endelige vokser med 20% om året derfra.

Skalering internationalt koster mange penge og er en stor investering hvis det skal gøres ordentligt.

Med det foreslåede projekt, er det målsætningen, at flere startups skal nå til skalering og at de med baggrund i acceleratorforløbet får det afsættet, der gør dem i stand til at skabe varig vækst. Ud fra tesen om, at godt begyndt er halvt fuldendt, skal effekten være flere danske virksomheder, der når et niveau hvor de er i stand til at skabe nye arbejdspladser på et mere kontinuert niveau.

Forankring

Hele ideen og konceptet bag det foreslåede projekt, bygger på sikringen af projektets fremtidige forankring og evne til at fortsætte som selvstændigt projekt efter den 10-årige projektperiode.

Der vil løbende blive opsamlet data som kan bruges til at identificere forbedringer til projektets indhold og koncept samt en eventuel effektivisering af de udførte aktiviteter, så de ønskede resultater opnås på en kostoptimeret og mere effektiv måde. Sådanne forbedringer og effektiviseringer vil kunne føre til, at projektet hurtigere bliver bæredygtigt og at aktivitetsomfanget vil kunne øges. Det er, som skrevet, ambitionen, at projektet kan skabe så store og gode effekter, at der kan opnås et finansielt fundament til at iværksætte acceleration indenfor endnu en vertikal.

Skulle projektet mod forventningen ikke være finansielt bæredygtigt efter projektperioden, så vil det stadig være realistisk at acceleratorprogrammet kan driftes yderligere end årrække, efter den 10-årige projektperiode, før midlerne i investeringsselskabet er brugt op. Den store viden, samt de mange erfaringer, som ville være gjort undervejs i de +10 år hvor programmet har været afholdt, vil være forankret

både i den forskning og de rapporter som vi har bidraget til, men også den samlede kompetenceudvikling af hele økosystemet, hvor deltagende partnere, ansatte og startups, vil være betydeligt bedre rystet til at rådgive om skalering af teknologibaserede startups.