

De gjorde en forskel

Om 30 personer der i årene 1990- 2005 medvirkede afgørende til at give Aarhus By et erhvervsmæssigt løft

Af MICHAEL O. BRUUN

Artiklens forfatter var i femten år (1990- 2005) chef for Aarhus Kommunes erhvervsafdeling (Director of Business Development, Municipality of Aarhus). Erhvervsafdeling havde på embedsmandsplan ansvaret for at udarbejde og implementere kommunens erhvervsfremme aktiviteter. Det er oplevelserne fra dette samspil med personer fra byens erhvervsliv og erhvervsrelevante organisationer og institutioner, der er beskrevet i artiklen.

Den opnåede personlige indsigt og en efterfølgende research peger nu på 30 personer som i perioden havde en særlig indflydelse på byens erhvervsudvikling.

Artiklen forsøger at sandsynliggøre, at Aarhus bys erhvervsudvikling i perioden 1990-2005 blev afgørende præget af disse 30 navngivne *passionate individuals*. Uden disse personers indsats er hypotesen, at byens erhvervsudvikling målt i den skabte beskæftigelse ville have nærmet sig landsgennemsnittet, hvor den nu lå 10 % over og samtidig klart over udviklingen i de andre danske storbyer. Antal og kvalitet af et områdes passionerede individer er altså vigtig, og man kan som nære bekymring for effekten af vor tids fremvoksende snævre egoistiske tankesæt.

Indledning

I femten år (1990-2005) var denne artikels forfatter chef for Aarhus Kommunes erhvervsafdeling. En afdeling der sorterede direkte under borgmester og stadsdirektør. Afdelingen havde på embedsmandsplan ansvaret for at udarbejde og implementere kommunens erhvervsfremme aktiviteter. Det er mine erfaringer, indtryk og vurderinger fra dette arbejde, der vil blive beskrevet i denne artikel.

Mit arbejde foregik ofte i direkte samspil med byens erhvervsliv - ledere og medarbejdere. Som centralt eksempel skal nævnes de over hundrede såkaldte vækstgrupper som kommunen tog initiativ til og gennemførte. En vækstgruppe bestod typisk af en halv snes virksomheder samlet om et vigtigt emne (innovation, salg, marketing m.fl.) i et længere uddannelses- og træningsforløb. I tæt samarbejde med byens erhvervsliv, organisationer og uddannelsesinstitutioner udarbejdede kommunen hvert fjerde år en omfattende erhvervshandlingsplan. Det var efterfølgende erhvervsafdelingens ansvar at gennemføre planens brede vifte af initiativer. En omfattende og engageret proces med løbende samarbejde med de involverede virksomheder. Ligeledes gennemførtes hyppige borgmesterbesøg, hvor undertegnede sammen med borgmesteren og stadsdirektøren besøgte interessante (beskæftigelse, vækst, teknologi, innovation m.fl.) virksomheder i byen for bl.a. at drøftede aktuelle problemer af fælles interesse. Herudover var der selvfølgelig de kontakter, der skyldtes diverse problemer, virksomheder og myndigheder imellem.

Det er oplevelserne fra dette samspil med personer fra byens erhvervsliv og erhvervsrelevante organisationer og institutioner, der er beskrevet nedenfor.

Baggrund

Det var i perioden 1990-2005 at Aarhus by ændrede sig endeligt fra at være en handels- og industri by til at være en videns- og handelsby delvist præget af virksomheder, der primært producerede viden frem for fysiske produkter. Formelt udtrykt ved at branchen forretningservice i 1997 først

overhalede fremstillingsindustrien og dernæst i 2005 handelsbranchen for at blive byens mest jobskabende private branche. Det offentlige kunne ingen konkurrere med, når det gjaldt beskæftigelse. Branchen offentlige og personlige tjenesteydelser var således under hele forløbet en suveræn etter, som jobskabende branche.

Tilsvarende forandringer fandt sted i flere af Danmarks andre større byer herunder først og fremmest Odense og Aalborg. For Københavns vedkommende (hovedstadsområdet) havde denne forandring allerede fundet sted ca. ti år tidligere. Af de nævnte byer (incl. København) var Aarhus i perioden langt bedst til at skabe en netto tilgang af nye jobs nemlig 12 % fra 1987 til 2005, mens Aalborg som nr. 2 lå nede på 3 %. Denne pæne netto tilgang af jobs skyldtes ikke alene væksten inden for branchen forretningsservice, men også en forholdsvis stabil industrisektor med kun en svagt vigende beskæftigelse. At byer, der er underlagt den samme lovgivning, de samme konjunkturer og den samme markedsudvikling (nationalt såvel som globalt), alligevel udvikler sig så forholdsvis forskelligt hænger selvfølgelig delvis sammen med forskelle i erhvervsstruktur og tilhørende infrastruktur, men også dygtigheden og visionerne hos ledelserne i de enkelte virksomheder, deres indbyrdes samarbejde samt forholdet til byens lokale myndigheder er af stor betydning.

Hertil kommer selvfølgelig byens innovations- og iværksætterkultur samt mulighederne for at rekruttere dygtige medarbejdere. I denne artikel vil jeg beskrive en række dygtige erhvervsledere og deres samarbejde indbyrdes og med de lokale myndigheder - ikke mindst i disses rolle som erhvervsfremmeoperatører.

På baggrund af den opnåede indsigt i aarhusiansk erhvervsliv og erhvervsudvikling (jf. indledningen) og via en efterfølgende research giver artiklen en beskrivelse af de 30 personer, som jeg mener i perioden havde en særligt afgørende betydning for byens erhvervsudvikling på kort og på lang sigt.

De 30 personer er udvalgt efter følgende kriterier:

A: Personer der havde medvirket afgørende til, at en virksomhed i perioden havde udviklet sig til en international/global virksomhed, altså en virksomhed med betydelige markedsandele udenfor landets grænser og en dertil svarende betydelig beskæftigelse i Aarhus, hvor også hovedsædet stadig befandt sig.

B: Personer der udover at drive en virksomhed frem havde både overskud og kompetence til at deltage i byens erhvervsfremmeindsats, altså medvirkede til at stimulere byens potentiale for fremtidig vækst.

C: Personer med tilknytning til det offentlige (politikere og embedsmænd) der havde afgørende indflydelse på byens beslutninger om infrastrukturinvesteringer og andre tilsvarende initiativer med afgørende betydning for byens fremtidige vækstpotentiale.

D: Personer der ud fra deres tilknytning til forsknings- og undervisningsverdenen havde visionære ideer til offentligt-private samarbejdsprojekter til gavn for byens fremtidige vækst og som bidrog afgørende til deres implementering.

Med afgørende menes her, at de pågældende ikke alene havde været med til at skabe ideen til initiativet, men også efterfølgende havde medvirket til at bringe det over startbarriererne og dermed bragt initiativet over den første kritiske fase. Ofte var der tale offentligt/privat samarbejde og det af den såkaldte triple-helix type. Det vil sige et samarbejde omfattende det private erhvervsliv, de lokale myndigheder samt undervisnings- og forskningssektoren. Rationalet i dette begreb er netop,

at en forudsætning for holdbar vækst er, at *passionate people* (ildsjæle) fra alle tre sektorer driver erhvervsudviklingen regionalt.

Det er nu artiklens påstand, at de nævnte ca. 30 *passionate people* ikke alene medvirkede til den ovenfor omtalte beskæftigelsesudvikling men også ved deres indsats bidrog til at forbedre byens vækstpotentiale. Det illustreredes ved, at byen ved periodens udgang (set i forhold til periodens start) rådede over:

- Et nyt stort kunstmuseum (Aros) og en ny stor idrætshal (NRGi- park).
- Hovedsædet for en af Europas største mejerikoncerner, Arla Foods.
- En stor udviklingsafdeling for en af verdens største vindmølleproducenter, der i 2011 yderligere har flyttet sit hovedsæde til samme område uden for Aarhus.
- En stærkt udbygget havn, hvor Mærsk Line efterfølgende har valgt at placere en af sine store havneterminaler og hvor hovedsædet for et af Danmarks større rederier, Unifeeder har kunnet udvikle sig.
- En hel IT- by (IT- byen Katrinebjerg) nord for Aarhus Universitet omfattende et velfungerende privat forskningsselskab Alexandra Institutet og hovedcentret for det ligeledes private forskerpark konglomerat Incuba Science Park.
- Hovedsædet for et af Danmarks største og mest velfungerende entreprenørselskaber - Per Aarsleff.
- Hovedsædet for Danmarks største privatejede softwarehus, Systematic Software Engineering.
- Teknisk- naturvidenskabelige uddannelser på Aarhus Universitet i form af en række civilingeniøruddannelser, der sorterer under en nyetableret Aarhus School of Engineering, der omfatter et tæt samarbejde med Ingeniørhøjskolen (fusion på vej).
- Hjemsted og hovedsæde for produktionen af et internationalt anerkendt brillestel Air Titanium.
- Hovedsæde for en af Danmarks største ejendomsmæglerkæder, Colliers Hans Vestergaard.
- Hjemsted for Danmarks stærkeste klynge af arkitektvirksomheder.
- Hjemsted og administrative hovedsæder for to af Danmarks største internationale detailhandelskæder Dansk Supermarked og Jysk.

Heltene og deres erhvervsmæssige bedrifter

A1: Iværksættere der personligt i perioden udviklede deres virksomheder betydeligt over byens gennemsnit (uden i øvrigt at deltage stort i byens generelle udvikling):

Herman Salling (1):

Set ud fra en erhvervsfremmesynsvinkel, er det jo den del af en bys handelsaktiviteter, som rækker ud over lokalområdet, der har den største interesse. Her står Herman Salling centralt i billedet.

Allerede i 1960 havde Herman Salling etableret Jydsk Supermarked inkl. den første Føtex-butik.

Begge dele i Aarhus. I 1964 havde Herman Salling herefter fået engageret A. P. Møller som medinvestor, der tegnede sig for 50 % af aktiekapitalen samtidig med at navnet blev ændret fra Jydsk til Dansk Supermarked. Ved periodens indgang havde Dansk Supermarked under Herman Sallings ledelse udviklet sig til en dominerende koncern inden for dansk dagligvarehandel bestående af kæderne Bilka, Føtex og Netto samt moderselskabet Dansk Supermarked.

Det var i perioden 1990-2005, at Dansk Supermarked foretog sin store ekspansion i udlandet med Netto-butikker i England, Tyskland, Polen og Sverige. Det skete alt sammen under Herman Sallings ledelse, selvom han i 1999 delvis lod sig aflaste ved udnævnelsen af en ny koncernchef.

Det er karakteristisk for betydningen af denne stærke personlighed, at ejerskabet efter hans død i 2006 er gledet over til forretningspartneren A. P. Møller- Mærsk gruppen. I 2002 besluttede Jydsk Sengetøjslager at samle sine administrative funktioner i et større domicil i Aarhus. Det styrkede selvfølgelig byens position som hjemsted for landsdækkende forretningskæder og var næppe helt upåvirket af Dansk Supermarkeds tilstedeværelse i byen. I 2004 var Aarhus således hjemsted for to af Danmarks største koncerner inden for dagligvarehandel med henholdsvis omkring 20.000 og 8.000 medarbejdere *world wide*.

Peter Bohnsen(2):

I 1977 startede Peter Bohnsen i Aarhus containerrederiet Uniship (senere navneskifte til Unifeeder). Det skete sammen med en københavnsk partner. Ideen var at fordele den stærkt stigende godsmængde fragtet i containere videre fra Aarhus Havn til de mindre havnedestinationer. Rederiet udviklede sig hurtigt og blev en af de store spillere på Aarhus Havn. Rederiet blev et af Danmarks største og havde i 2007 over 42 containerskibe i aktion og et par hundrede medarbejdere ved hovedsædet på Aarhus Havn. Generationsskifteproblemer medførte samme år et salg til en engelsk kapitalfond. Peter Bohnsen, der i alle 30 år havde sikret en aarhusiansk forankring var ude. Rederiet fortsatte dog stort set sine aktiviteter uændret ud fra Aarhus (naturligvis efter de traditionelle ændringer i topledelsen).

Claus Søgaard Poulsen (3) og Hans Vestergaard (4):

I 1984 overtog Claus Søgaard Poulsen en lille lokal el-installationsforretning - Trøjborg Installationsforretning, som han efterfølgende udviklede til en landsdækkende koncern med hovedsæde i Aarhus, mens Hans Vestergaard i 1993 etablerede et hastigt voksende ejendomsselskab. Ligesom for Peter Bohnsens vedkommende var der tale om hver sin udgave af den klassiske iværksætterhistorie om end i yngre udgaver.

Trøjborg Installationsforretning var allerede i 1989 blevet til den landsdækkende koncern EL:CON og havde i 1992 fået et nyt domicil svarende til det stigende antal forretninger placeret over hele landet. I 2003 solgte Claus Søgaard Poulsen EL:CON (1.300 medarbejdere) til det nyoprettede el-andelsselskab NRGi (oprettet år 2000 som et af resultaterne af statens ønske om at liberalisere og privatisere el-sektoren).

For Hans Vestergaard lykkedes det i 1993 som skrevet at etablere et ejendomsselskab, der i løbet af de næste ti år voksede op til en international koncern med op mod 200 medarbejdere fordelt på afdelinger rundt om i Danmark og Sverige. Aarhus blev fastholdt som hovedsæde med op mod halvdelen af beskæftigelsen. Firmaet Hans Vestergaard var samtidig blevet en del af den internationale ejendomsmæglerkæde, Colliers, der havde kontorer i 54 lande. Hans Vestergaard blev til Colliers Hans Vestergaard).

Jørn Lindberg (5):

Den sidste person, der skal nævnes som tilhørende de vækstorienterede iværksættere, er optiker Poul-Jørn Lindberg, der i 1984-1986 var med til at udvikle det banebrydende letvægtsbrillestel AIR Titanium frame. Det startede han i 1985 en egentlig produktion af. En banebrydende innovation var skabt. I 1989 modtog Lindberg Optik den danske pris ID (Industrial Design) første gang. På det tidspunkt havde virksomheden beskedne 10 ansatte. I 2000 skete det så igen, men virksomheden havde i mellemtiden udviklet sig til en international virksomhed med salg verden over og en medarbejderstab på over tre hundrede. Ingen tvivl om, at dette forløb i høj grad skyldtes Poul-Jørn Lindbergs indsats, selvom han i perioden overlod den daglige ledelse til næste generation.

A2: Virksomhedsledere, hvis beslutninger /indsats i perioden bidrog afgørende til at udvikle deres virksomhed i retning af en international/global spiller:

Jens Bigum (6):

Ved periodens start var Mejeri Selskabet Danmark (navneskift i 1988 til MD Foods) en koncern med hovedsæde i Aarhus og 6.000 medarbejdere fortrinsvis fordelt på mejerier rundt om i Danmark. Gennem fusioner med henholdsvis Kløver mælk (Danmarks næststørste mejerikoncern efter MD Foods) i 1999 og med Arla (Sveriges næststørste mejerikoncern) i 2000, hvor MD Foods i begge tilfælde var det fortsættende selskab, udviklede Mejerikoncernen sig til at være en af Europas absolut største samtidig med at hovedsædet bevarede i Aarhus. Nu med navnet Arla Foods.

Jens Bigum havde i begyndelsen af 1990'erne afløst den navnkundige Ernst Skødt som administrerende direktør for MD Foods. Det var derfor Jens Bigum, der tegnede selskabet ved de omtalte fusionsforhandlinger, ligesom det var ham, der fik styr på selskabets efterhånden omfattende aktiviteter i England bl.a. ved den endelige overtagelse af selskabet MDI (MD Foods International) i 1998.

Jens Bigum gjorde en afgørende forskel i disse forhandlinger, der som sagt endte med, at Aarhus blev hjemsted for et af Europas største mejeriselskaber med dertil hørende beskæftigelse (primært de vigtige vidensarbejdspladser) og fremtidige udviklingsmuligheder (innovativt momentum). At hovedsædeplaceringen havde været under pres ved de forskellige fusionsforhandlinger blev illustreret af, at hvis fusionen med hollandske Campina var blevet til noget i 2004, så havde hollænderne ønsket hovedsædet flyttet til København. I 2004 var Jens Bigum i øvrigt fratrukket sin stilling som administrerende direktør for Arla Foods for umiddelbart efter at påtage sig et for byen ligeledes betydningsfuldt job, nemlig som formand for Aarhus Universitets bestyrelse. Et universitet der efterfølgende tog initiativet til en række betydende fusioner.

Anders Faurskov (7):

Omtrent samtidig med at Jørn Lindberg udviklede letvægtsbrillestellet AIR Titanium frame etablerede Brdr. Riishøj lyd- og elektronikvirksomheden T. C. Electronics, og igen var det teknologiske iværksættere, der var på spil. Idegrundlaget blev skabt via et solidt kendskab til såvel anvendelserne (guitarmusik) som til den nødvendige teknologi. Det var imidlertid ikke de to teknologiske iværksættere, der fik virksomheden placeret i den progressive del af den aarhusianske fremstillingsindustri. Det var erhvervsmanden Anders Faurskov, der i 1993 var blevet medejer og administrativ leder af den økonomisk nødlidende virksomhed der allerede havde en konkurs og rekonstruktion i 1989 bag sig.

Det fik den managementuddannede (Harvard Business School) Anders Faurskov rettet op på i en sådan grad, at virksomheden i 1996 blev udpeget (bl.a. af Børsens Nyhedsmagasin) som en af Danmarks ti bedste vækstvirksomheder med omkring en kvart milliard i omsætning og datterselskaber i Tyskland og USA (omkring hundrede medarbejdere). Virksomhedens kompetence inden for digital lydbehandling var på verdensniveau, og det fremstillede lydbehandlingsudstyr havde vundet indpas i den internationale underholdningsindustri (bl.a. til lydbåndet til storfilmene Titanic). I 1997 mislykkedes et forsøg på at udvide virksomheden lokalt ved inddragelse af en nabogrund. I stedet faldt udvidelserne nogle år senere i udlandet, hvor man i 2002 opkøbte en stor engelsk højtaler virksomhed og samtidig etablerede koncernen T. C. Group.

Ved periodens udgang havde virksomheden ca. 500 medarbejdere fordelt internationalt. Hovedsædet var dog stadig i Aarhus, der tegnede sig for de 25 % af beskæftigelsen.

Leif Støy (8):

Managementrådgivningsfirma, PLS Consult/Rambøll Management, udviklede sig i perioden til ikke alene byens største rådgivningsfirma, men også til en virksomhed af international/global klasse. Manden bag denne udvikling var Leif Støy, der i 1991 var blevet firmaets direktør.

Da Gert Hansen havde etableret sit rådgivningsfirma i Aarhus helt tilbage i 1968, havde han kombineret en erkendelse af den offentlige sektors stigende behov for rådgivning (ikke mindst kommunerne i relation til den første kommunalreform 1970) med en tæt kontakt til undervisere på

Aarhus Universitet og Handelshøjskolen i Aarhus. Selvom ideen viste sig rigtig, var Gert Hansen dog kommet i økonomiske vanskeligheder og måtte i 1981 sælge sit firma til Rambøll og Hanneman, der omdøbte det til PLS Consult (P: planlægning; L: logistik; S: systemudvikling).

I perioden 1991-1998 udviklede Leif Støy PLS Consult til Danmarks største konsulentfirma med det offentlige som hovedmarked. Leif Støy rettede på det tidspunkt meget naturligt blikket mod det skandinaviske marked. Ud over i København oprettedes kontorer i Hamborg, Berlin, Stockholm, Oslo og Bruxelles. I perioden 1997-2004 voksede antallet af medarbejdere fra 139 til 220 (med et pænt midlertidigt dyk omkring 2003). Det var en vækst på mellem 50 og 60 pct. over de syv år. 60-70 pct. af beskæftigelsen var placeret i hovedsædet i Aarhus. Hovedmarkedet var i 2004 stadig den offentlige sektor, ligesom PLS Consult havde været rigtig god til at vinde mange af tidens udbud af internationalt finansierede projekter rettet mod udviklingen i tredjelande (de tidligere kommunistiske østeuropæiske lande samt udviklingslande). Rambøll knyttede PLS Consult tættere til moderselskabet og ændrede navnet i to omgange til slutresultatet Rambøll Management (2004), der nu blev en division i Rambøll.

B1: Iværksættere der ud over udviklingen af egen virksomhed også havde overskud til og interesse i at deltage i byens erhvervsfremme aktiviteter:

Per Aarsleff (9), Palle Svejstrup (10):

Per Aarsleff startede sin entreprenørvirksomhed i Vestjyllands brunkulslejer lige efter Anden Verdenskrig (1947) i klassisk iværksætterstil. Takket være Per Aarsleffs format og virkelyst udviklede virksomheden sig til en landsdækkende koncern med hovedsæde i Aarhus.

For Per Aarsleff lykkedes det således at følge en succesrig vækststrategi bl.a. omfattende udnyttelsen af en teknologisk meget innovativ metode til reovering af kloakrør (strømpemetoden) samt byggende på princippet om ikke at engagere sig i anlægsopgaver over gummistøvlethøjde. I perioden deltog virksomheden i flere af de store byggekonsortier omkring Øresundsbroen, Store Bælt og jernbanenettets elektrificering. I begyndelsen af perioden var Per Aarsleff stadig aktiv, men den daglige ledelse var lagt i hænderne på adm. direktør Palle Svejstrup, som med held fortsatte Per Aarsleffs vækstskabende indsats. Det var karakteristisk for Per Aarsleff, at han i 1980'erne havde overskud til også at engagere sig i byens erhvervsfremme som medlem af byens erhvervskontaktudvalg. Noget tilsvarende gjaldt Palle Svejstrup, der direkte deltog i implementeringen af dele af byens erhvervshandlingsplan benævnt Vækst i Århus (1993-1997).

Ole Riis Hansen (11):

Ole Riis Hansens betydning for byens erhvervsudvikling var af sammenlignelig karakter. Ole Riis Hansen startede i 1979 som klassisk teknologisk iværksætter (sammen med en kollega) med etableringen af Cotas Computers Technology. Det skete som en såkaldt spin-off fra Jydsk Teknologisk Institut, og virksomheden havde computerstyringer (hardware plus software) som idegrundlag. I 1987 havde Ole Riis Hansen leveret sine første styringer til den vestjyske vindmøllefabrik Vestas. Satsningen på vindmølle styringer øgedes de efterfølgende år og dermed også samarbejdet med Vestas.

I 1999 solgte Ole Riis Hansen sit livsværk (efter 20 års udvikling) til Vestas Wind Systems, der fire år senere ved en regulær fusion opslugte Cotas Computers endeligt. Samtidig havde Vestas besluttet at placere et stort teknologisk udviklingscenter i Aarhus. En beslutning der i 2008 efterfulgtes af meddelelsen om, at den store koncern ville flytte sit hovedsæde til Aarhus i 2011. Kulminationen af Ole Riis Hansens visionære indsats.

Ole Riis Hansen havde yderligere engageret sig stærkt i det af Aarhus Kommune nedsatte udvalg til styrkelse af ingeniøruddannelserne i Aarhus i 1999. Det skete ud fra Ole Riis Hansens kvalificerede viden om behovet for lokale kandidater med en teknisk-naturvidenskabelig

ingeniøruddannelse samt om behovet for videnskabelig forskning på højt niveau rettet mod fremtidens vindmølleindustri. Udvalgsarbejdet resulterede i første omgang i et styrket samarbejde mellem Aarhus Universitet og Ingeniørhøjskolen i Aarhus og i anden omgang i, at Aarhus Universitet fik tilladelse til at uddanne civilingeniører. Det var i 2003 og var et regulært gennembrud for uddannelsesmiljøet i Aarhus. Også her havde Ole Riis Hansen sin del af æren. Det blev yderligere styrket ved dannelsen af Aarhus School of Engineering i 2009: en ny fælles universitetsskole for ingeniøruddannelser i Aarhus (Aarhus Universitet og Ingeniørhøjskolen). En del af successen skyldtes Ole Riis Hansens gode samarbejde med de to rektorer Henning Lehman, Aarhus Universitet og Harry Svanhede, Ingeniørhøjskolen samt selvfølgelig med Aarhus Kommune.

Mads Møller (C. F. Møller) (12), Helge Tindal (13):

Den aarhusianske arkitektbranche udviklede sig i perioden til Danmarks stærkeste lokale klynge af arkitektvirksomheder, hvoraf flere nåede international klasse. I 2007 optrådte således hele fire aarhusianske arkitektvirksomheder på en svensk brancheoversigt over de ti største arkitektvirksomheder i Skandinavien. Det var tegnestuerne C. F. Møller, Arkitema, Schmidt, Hammer og Lassen samt 3xN (oprindeligt 3xNielsen).

Den aarhusianske arkitektbranche beskæftigede i slutningen af perioden omkring 1.200-1.300 medarbejdere i alt, hvilket ikke var stort mere, end hvad byens rådgivende ingeniørvirksomheder beskæftigede. Dog med den store forskel, at mens hovedparten af beskæftigelsen inden for de rådgivende ingeniørfirmaer var i filialer af primært københavnske firmaer, hidrørte beskæftigelsen inden for arkitektvirksomhederne fra firmaer med hovedsæder i Aarhus og med en markant position inden for nordeuropæisk arkitektur. Det var i øvrigt først i 2011, at 3xN brød dette mønster ved at flytte sit hovedsæde til København.

I forklaringen på denne udvikling skiller i første omgang et navn sig ud, nemlig arkitekt C. F. Møller. Ikke alene var han i 1934 med til at starte egen tegnestue i Aarhus (tegnede Aarhus Kommunehospital og Aarhus Universitet), men nok så vigtigt var han stærkt medvirkende til at staten i 1965 grundlagde en arkitektskole i Aarhus, hvor C. F. Møller så i øvrigt blev skolens første rektor. Denne investering blev af stor betydning for Aarhus. Således er tre af de fire aarhusianske arkitektvirksomheder, der blev nævnt på den svenske brancheliste, spin-offs fra Arkitektskolen. Såvel Arkitema som Schmidt, Hammer og Lassen og 3xNielsen blev startet af unge nyuddannede arkitekter fra Arkitektskolen i Aarhus. De valgte naturligt Aarhus som hjemsted for deres nye virksomhed. Den fjerde virksomhed C. F. Møller voksede i perioden op til at blive ikke alene en af Skandinaviens største tegnestuer, men nok også den danske arkitektvirksomhed, der stod stærkest i udlandet. Manden bag denne indsats var C. F. Møllers efterfølger (og søn), Mads Møller.

I det hele taget udviklede tegnestuerne C. F. Møller og Arkitema sig i perioden til Danmarks to største tegnestuer (målt ved beskæftigelsen i 2003). At Arkitema (tidligere Arkitektgruppen alias Gulddrengene) voksede op til denne status var bl.a. takket være arkitekt Helge Tindals store indsats. Når Helge Tindal nævnes og ikke en af tegnestuens øvrige 10 partnere hænger det sammen med, at Helge Tindal samtidig med at være partner i den voksende tegnestue formåede at engagere sig med stor effekt i byens erhvervsudvikling (ikke mindst i udarbejdelsen af den banebrydende erhvervshandlingsplan Vækst i Århus III i 2001).

Preben Mejer (14):

Et af periodens vigtigste initiativer i byen rettet mod den elektroniske infrastruktur blev allerede introduceret i 1997 af teleselskabet TeleDanmark med oprettelsen af Tele Danmark Internet med domicil i Aarhus. Det blev hurtigt en af det nu amerikanskdominerede selskabs hurtigst voksende afdelinger. Manden bag dette initiativ var udviklingsdirektør Preben Mejer. Preben Mejer havde allerede i 1983 startet den lokale IT-virksomhed DanaData, som efterfølgende hurtigt voksede op ved eksplosiv afsætning af de nye *personal computers*. DanaData var en spin-off fra Akademisk

Boghandel ved Aarhus Universitet. I 1994 var DanaData under Preben Mejers ejerskab vokset til en af Danmarks største privat ejede IT-virksomheden med op mod 500 medarbejdere. DanaData (nu en kombineret hardware-software virksomhed) bidrog med andre ord betydeligt til byens erhvervsudvikling. I 1995 solgte Preben Mejer DanaData til TeleDanmark, hvorefter virksomheden havde en kortvarig yderligere ekspansion med indvielse af et nyt stort hovedsæde uden for Aarhus, inden nedturen begyndte. DanaData blev solgt til en norsk IT-virksomhed, og efter endnu et par år smuldrede den hen (bl.a. som konsekvens af den såkaldte IT-boble der brast år 2001).

Preben Mejer derimod havde allerede i 1995 engageret sig andetsteds som udviklingsdirektør i TeleDanmark. Her medvirkede han som sagt til, at TeleDanmark i 1997 oprettede en internetafdeling med domicil i Aarhus. En afdeling der hurtigt voksede til en af byens store beskæftigelseskabere indenfor IT. Preben Mejer engagerede sig også stærkt i kommunens erhvervsfremme arbejde omkring IT, ikke mindst udviklingen af IT-byen Katrinebjerg. Preben Mejer fik således i 2002 etableret Innovation Lab. på Katrinebjerg (med opbakning og medfinansiering fra amt og kommune). Hermed var et internationalt videncenter inden for anvendt IT-teknologi skabt. Innovation Lab. skulle dels skabe sig et løbende overblik over fremtidens IT-anvendelser samt formidle denne viden til brugerne i erhvervsliv og institutioner. Innovation Lab. var den sidste del af Preben Mejers erhvervsmæssige hattrick: DanaData, TDC-internet og nu Innovation Lab.

Michael Holm (15):

Også Michael Holm bidrog betydeligt til IT-byen Katrinebjergs udvikling, og ligesom Preben Mejer havde han startet egen IT-virksomhed: Systematic Software Engineering, der havde udviklet sig til Danmarks største personligt ejede softwarevirksomhed. Michael Holm havde i perioden formået at udvikle sit firma fra en mindre virksomhed med under halvtreds medarbejdere til en international højteknologisk virksomhed på over 500 veluddannede medarbejdere.

Ser vi på delbranchen IT-servicevirksomheds bidrag til byens erhvervsudvikling herunder dens andel af æren for, at den samlede vidensbranche benævnt forretningservice m.v. blev byens vigtigste private erhverv, er det karakteristisk, at det kun er meget få IT-virksomheder, startet i Aarhus af lokale iværksættere, der var blevet store i perioden og dermed bidrog til beskæftigelsesudviklingen. Reelt var der vel kun tale om tre virksomheder: Systematic Software Engineering, som Michael Holm i perioden jo drev frem til en af Danmarks største privat ejede software huse, DanaData som Preben Mejer ligeledes drev frem til en femhundrede mand stor IT-virksomhed inden den i 1995 blev solgt til Tele Danmark og herefter startede en nedtur og endelig opsplitning i 2006. Den tredje virksomhed Columbus IT-partner blev startet i 1989/1990 af en lokal iværksætter, men denne forlod hurtigt Aarhus for at satse internationalt (København/USA). Columbus IT-partner nåede dog at blive pænt stor i Aarhus med 200 medarbejdere før den endelig forsvandt ud af byen omkring 2002. IT-servicebranchens vækst i Aarhus i perioden var på nær disse undtagelser en mere anonym affære med udgangspunkt i ældre veletablerede firmaer samt talrige små virksomheder. Så bortset fra Preben Mejer og Michael Holm er der ingen, der skiller sig ud. Det betyder selvfølgelig ikke, at der ikke var mange dygtige, kompetente og visionære personer, men set ud fra en erhvervsfremmesynsvinkel, er det primært disse to der skiller sig ud.

B2: Virksomhedsledere, der ikke alene udviklede en lokal koncern i international retning men også engagerede sig aktivt i byens erhvervsfremme bestræbelser:

Johannes Jacobsen (16):

At erhvervsinitiativet 'civilingeniøruddannelser i Århus' (Aarhus Kommunes erhvervshandlingsplan Vækst i Århus II (1997- 2001)) nød opbakning i den teknologisk avancerede del af det lokale erhvervsliv viste sig ved, at den tidligere adm. direktør for Terma, Johannes Jacobsen indtrådte som formand for bestyrelsen for Center for Tekniske Kandidatuddannelser, et

center, der tjente som et midlertidigt men vigtigt værktøj på vej mod den endelige etablering af civilingeniøruddannelser i Århus. Johannes Jacobsen var lige fratrådt som administrerende direktør for forsvars- og rumforskningsvirksomheden Terma efter 19 års virke.

I perioden 1990-2005 lykkedes det Johannes Jacobsen at placere Terma (navneskift fra Terma Elektronik i 2001) som en af Danmarks største og vigtigste forsvarsteknologiske virksomheder, idet virksomheden leverede avanceret radar- og overvågningsudstyr til såvel søværn som luftvåben og hæren. Herudover engagerede virksomheden sig også i rumforskning med satellitbyggeri samt i civile overvågningssystemer til bevogtning af kyster og havne. Virksomheden var under Johannes Jacobsens ledelse vokset til omkring de 1.000 medarbejdere i 2003. Det var næsten en fordobling i perioden. Denne vækst skyldtes delvis Termas overtagelse i 1998 af henholdsvis flyfabrikken Per Udsen Aircraft Industry i Grenå og IT-virksomheden CRI i Birkerød. Som en virksomhed i vækst var Terma med andre ord en vigtig del af Aarhus' erhvervsstruktur. Terma var i øvrigt også medvirkende til, at der i 1999 blev etableret en vestdansk parallel (IT-Vest) til den nyoprettede IT-Højskole i København (senere navneforandring til IT-universitetet). IT-Vest var et virtuelt undervisningscentercenter, der dækkede over et samarbejde mellem fire jysk-fynske universiteter (Aarhus Universitet, Aalborg Universitet, Handelshøjskolen i Aarhus og Syddansk Universitet).

Erling Linddahl (17):

I 2001 etableredes i Aarhus det private udviklingsselskab Incuba med en aktiekapital på 100 millioner kr. Som noget nyt var Aarhus Universitets forskningsfond medaktionær i aktieselskabet. I 2002 kom så det første ventureselskab Incuba Venture med en rådighedskapital på 200 millioner Kr. (Incuba 90 millioner kr., Vækstfonden 70 millioner kr., Den Danske Bank og Nordea med hver 20 millioner kr.). Etableringen af udviklingsselskabet Incuba var et privat initiativ med direktør Erling Linddahl, Schouw og Co. som den udfarende kraft. Det skete parallelt og stærkt inspireret af arbejdet i et kommunalt nedsat udvalg kaldet Venture kapital i Aarhus. Udvalget barslede med prospektet Aarhus venture.

Incubas store indflydelse på byens erhvervsudvikling kom dog ikke via Incuba Venture-investeringen, men derimod igennem Incubas stærke engagement i byens innovative miljø omkring Aarhus Universitet og IT-Vækstcenter Katrinebjerg. Incuba med Schouw og Co. samt Dansk Kapitalanlæg som de dominerende aktionærer repræsenterede det private erhvervsliv i denne vellykkede udgave af et Triple-helixsamarbejde, hvor Aarhus Universitet og Aarhus Kommune repræsenterede de to andre dele af Triple-helixen (yderligere forklaring følger nedenfor). Den foreløbige kulmination på dette samarbejde var etableringen af en IT-forskerpark på 10.000 m² på Katrinebjerg. Det skete efter et udbud fra Aarhus Kommune og Aarhus Amt i 2003 og havde et konsortium omkring Incuba som den vindende gruppe. Det forretningsmæssige islæt i Triple-helixen med Erling Linddahl i spidsen udvirkede hurtigt en sammenlægning af Forskerpark Aarhus med byens Udviklingspark og med IT-forskerparken til Incuba Science Park. Med Incuba Science Park og forskningsselskabet Alexandra Instituttet i spidsen var der omkring 2006 på Katrinebjerg skabt et IT-miljø, der placerede Aarhus centralt som IT-videnby, og som havde potentiale til at stimulere en yderligere udvikling af byens IT-virksomheder og dermed bidrage til byens forvandling til videnby.

Jørgen Hansen (18):

Den interesse og det engagement, der rakte ud over egen virksomhed, karakteriserede også Jørgen Hansen, der var administrerende direktør for den kooperative virksomhed Hustømmerne indtil 2009. Som mangeårigt medlem af Aarhus Kommunes erhvervskontaktudvalg, deltog Jørgen Hansen i flere arbejdsgrupper, ansvarlig for centrale erhvervsudviklende aktiviteter (som repræsentant for Kooperationen). Det var nok en aarhusiansk specialitet, at man ikke alene rådede over to (forbundne) kooperative virksomheder, men også at de udviklede sig til at blive landsdækkende virksomheder med afdelinger rundt omkring og beskæftigende flere hundrede medarbejdere.

C: Personer, der med deres indsats medvirkede til initiativer, som øgede byens potentiale for vækst. Typisk personer tilknyttet den offentlige lokale administration, lokale offentlige organisationer samt private erhvervsorganisationer:

Der var her tale om enten offentlige solopræstationer, hvor det offentlige var eneaktør eller offentligt-privat samarbejde, hvor specielt det såkaldte triple-helix-samarbejde fyldte meget i perioden. Ved triple-helix-samarbejde forstås, som også bemærket tidligere, et samarbejde mellem de tre parter: lokale myndigheder, undervisnings- og forskningssektoren samt det private erhvervsliv. Rationalet er, at en forudsætning for holdbar vækst er, at *passionate people* (ildsjæle) fra alle tre sektorer driver erhvervsudviklingen regionalt. Midlet er blandt andet dette samspil fremme af systematisk innovation i erhvervslivet.

C1: Infrastruktur og andre rammebetingelser:

Thorkild Simonsen (19), Mogens Boyter (20), Kaj Schmidt (21) samt Poul-Erik Jensen (22): Hvad angår de offentlige solopræstationer var den tunge del af disse rettet mod udbygningen af byens fysiske infrastruktur. Aarhus kommune gjorde i perioden en stor indsats for at forbedre den fysiske infrastruktur med initiativer rettet mod en udbygning af havnen, flytning af lufthavnen, udbygning af vejnettet (sammen med det daværende amt og staten) samt etablering af et jernbanebetjent landtransportcenter.

Det lykkedes at få udarbejdet, vedtaget (1997) og igangsat (1998) en masterplan for havnens udbygning. Planen omfattede en fordobling af havnens aktive areal, en forlængelse af kajerne med 4 km. Samt en forøgelse af vanddybden til 16 meter. At det lykkedes at bære et så stort projekt igennem skyldtes ikke mindst visionerne, førerskabet samt samarbejdsevnerne hos en række nøglepersoner. Først og fremmest borgmester Thorkild Simonsen, som var formand for havneudvalget, havnens bestyrelse, stærkt bakket op af byens erhvervsliv, specielt direktør Mogens Boyter, der som formand for Handels- og Industriforeningen og medformand (sammen med borgmesteren) for byens erhvervskontaktudvalg sad i en central position. Hertil kom havnedirektør Kaj Schmidt med sin store faglige indsigt. Endelig ydede byens stadsdirektør, Poul-Erik Jensen en afgørende indsats. Uden disse fire personers engagement og vilje til samarbejde er det tvivlsomt, om havneudvidelsen havde fået det positive forløb, som den fik. Der var en del politisk modstand fra miljøgrupper samt fra konkurrerende byer. Hvis havneudvidelsen i det hele taget var blevet til noget uden disse personer, var det sket på et senere tidspunkt og med et langt lavere ambitionsniveau.

Stadsdirektør Poul-Erik Jensen spillede også en central rolle i kommunens forsøg på at styrke den lokale og regionale erhvervsudvikling, ikke mindst land-infrastrukturen. Det gjaldt således et tidssvarende vejnet omkring såvel som til og fra byen samt et jernbanebetjent transportcenter. Endelig lykkedes det sammen med Thorkild Simonsen og Mogens Boyter at få indføjet et ønske om en international lufthavn i byens erhvervshandlingsplan, Vækst i Århus. Desværre var Thorkild Simonsen og Mogens Boyter ude af billedet, da planen for en ny lufthavn skulle føres ud i livet, d.v.s. manøvreres gennem et mildest talt fjendtligt politisk landskab. Mens Masterplanen for Aarhus Havn i 1999 var blevet godkendt af myndighederne (stat, amt og kommune) og efterfølgende sat i gang, led den kommunale bestræbelse skibbrud i 1997-1999 i forsøget på at flytte lufthavnen i Tirstrup til en mere gunstig position med et internationalt bæredygtigt kundegrundlag. Det udviklede sig nemlig til et politisk spilfægteri primært mellem amt og kommune. Set ud fra en personorienteret synsvinkel, var der yderligere sket det, at to af de centrale personer fra havnemasterplanen, Thorkild Simonsen og Mogens Boyter, som sagt havde forladt scenen. Thorkild Simonsen var i 1997 blevet minister i Nyrup-regeringen, og Mogens Boyter var død året efter. To af

de mest erfarne erhvervspolitiske aktører manglede: Gjorde det en forskel? Formentlig. Men hvor stor?

I perioden udarbejdede og gennemførte Aarhus Kommune som erhvervsfremmeoperatør tre erhvervshandlingsplaner og vedtog en fjerde. Planerne omfattede en række investeringer i langsigtede initiativer inden for såvel infrastruktur og andre rammebetingelser som kunst og kultur. Af de iværksatte investeringer er der seks, der rager op over de andre. De fremstår som fyrtårnsinvesteringer der vil få afgørende indflydelse på byens erhvervsudvikling i de kommende årtier. Inden for infrastruktur og andre rammebetingelser var det udvidelsen af Aarhus Havn, IT-byen Katrinebjerg samt civilingeniøruddannelser i Aarhus. Indenfor kunst og kultur var det initiativerne bag et nyt kunstmuseum, ny idrætshal samt udvidelsen af idrætsparken.

Udvidelsen af Aarhus havn blev sammen med dens helte beskrevet ovenfor; det samme gælder for civilingeniøruddannelser i Aarhus i et tidligere afsnit, mens heltene fra IT-byen Katrinebjerg først vil blive beskrevet nedenfor under triple-helix-samarbejderne. De kulturelle investeringer er ligesom udvidelsen af Aarhus Havn at betragte som offentlige solopræstationer med et tilsvarende sammenfald i centrale personer. De tre store kultur- og idrætsinvesteringer er dog alle indirekte investeringer. De stod nævnt allerede i Aarhus kommunes første egentlige erhvervshandlingsplan, Vækst i Aarhus fra 1993, men det var først, da borgmester Thorkild Simonsen og stadsdirektør Poul-Erik Jensen i forbindelse med årets budgetforhandlinger i 1995 fik tilslutning til det såkaldte Terningenotat blandt et flertal i byrådet, at investeringerne fik en reel forankring. Med dette notat som udgangspunkt engagerede Aarhus Kommune sig nu i udarbejdelsen af konkrete tids- og handlingsplaner samt afsøgning af de eksisterende ikke-kommunale finansieringsmuligheder (kommunens bidrag omfattede bl.a. en stor grund ved siden af Musikhuset). Selvom der gik ca. 10 år før disse initiativer var realiseret, var det initiativet i 1995 af Thorkild Simonsen og Poul-Erik Jensen, der havde bragt projekterne over det kritiske niveau, hvorefter de havde det tilstrækkelige momentum til at klare sig selv. De var dog stadig afhængige af mange dygtige aktører. Havde byen ikke efterfølgende kunnet levere disse dygtige aktører, ville projekterne let kunne have fået skæve forløb. Men det kunne byen i høj grad.

Peter Jensen (23):

At erhvervsudvikling og investeringer i kulturelle og idrætsmæssige faciliteter ofte kædes sammen, blev illustreret i øvrigt i perioden af CAC-fondens indsats (stiftet i 1967 af iværksætteren bag bilreservedelsfirmaet Carl Christensen) med dens mangeårige formand direktør Peter Jensen. Peter Jensen havde i perioden ud over at være administrerende direktør for firmaet Carl Christensen også været formand for bestyrelserne af så vigtige museer som Den gamle By i Aarhus samt herregårdsmuseet Gl. Estrup på Djursland. Automobilfirmaet Carl Christensen/CAC- fonden havde som en del af sin mission, at virksomhedens overskud skulle anvendes til kulturelle formål, specielt omkring netop Den gamle By og Gl. Estrup.

C2: Erhvervshandlingsplanerne og erhvervsfremme i øvrigt:

Torben Brandi Nielsen (24), Niels Opstrup (25):

Erhvervshandlingsplanerne omfattede talrige andre solide erhvervsfremmeinitiativer end de ovenfor nævnte infrastruktur investeringer m.v. og kom i det hele taget til at stå som fyrtårne for byens erhvervsfremme indsats og erhvervsvenlighed. At de fik en sådan slagkraft, skyldtes ikke mindst, at samarbejdet mellem erhvervslivet, organisationerne, uddannelsesinstitutionerne samt kommunen fungerede bedre og bedre op gennem 1990'erne. Her spillede de to formænd for henholdsvis LO Århus og DA Århus Torben Brandi og Niels Opstrup centrale roller. Det var ikke mindst deres fortjeneste, at der udviklede sig den livgivende positive atmosfære omkring erhvervsfremmearbejdet i byen (sammen med borgmester, stadsdirektør og formanden for Handels og Industriforeningen). At det kom til at gå sådan, hang bl.a. sammen med, at Aarhus Kommune

(byrådet) i 1990 besluttede, at der skulle oprettes en egentlig erhvervsafdeling. Det skete på initiativ af borgmester og stadsdirektør, og afdelingen kom da også til at referere direkte til dem, hvilket var en afgørende detalje. Erhvervsafdelingen fik over en halv snes medarbejdere herunder et kontor i Bryssel og en chef (denne artikels forfatter), der kom fra det private erhvervsliv. Afdelingen var i høj grad involveret i udarbejdelsen af de 4-årige erhvervshandlingsplaner med overskriften Vækst i Århus. Disse erhvervshandlingsplaner var som nævnt i betydeligt omfang med til at skabe samling og overblik over de initiativer der skulle sættes på. Planerne blev udarbejdet i et udstrakt samarbejde mellem fagbevægelsen, kooperationen, arbejdsgiverforeningen, Handels- og Industriforeningen (senere benævnt erhverv aarhus) uddannelsesinstitutionerne og kommunen. Der er ingen tvivl om, at dette tætte og brede samarbejde var en vigtig stimulering af den solide vækst, der blev resultatet i Aarhus.

D: Personer der ud fra deres tilknytning til forsknings- og undervisningsverdenen havde visionære ideer til offentlige- private samarbejdsprojekter til gavn for byens fremtidige vækst og som havde bidraget afgørende til deres implementering:

Morten Kyng (26), Ole Lehrman (27), Johannes Flensted Jensen (28):

Triple-helixinitiativerne:

At Aarhus fik udviklet en hel IT-by skyldtes ikke mindst indsatsen (ud over selvfølgelig embedsmændene på Rådhuset og Amtsgården) fra følgende fire personer: professorerne Morten Kyng og Ole Lehrman fra universitetsverdenen samt direktørerne Preben Mejer, TDC og Michael Holm, Systematic Software Engineering fra det private erhvervsliv. Morten Kyng blev i 1996 leder af Forskningsministeriets Center for IT-forskning, som ministeriet havde etableret for at stimulere dansk IT-forskning. CIT etablerede sig med centre fordelt strategiske steder i Danmark, men med Aarhus som hovedcenter. Det var herfra Morten Kyng med stor energi fik startet et stort antal IT-initiativer, hvor et af de vigtigste i Aarhus var etableringen af forskningsselskabet Alexandra Instituttet i 1999 sammen med professor Ole Lehrman, der senere blev Alexandra Instituttets suveræne direktør. Alexandra Instituttet A/S havde til formål at agere hjemsted for teknologisk avancerede IT-forskningsprojekter, der alle skulle involvere det private erhvervsliv som en central partner.

Forskningselskabet Alexandra Instituttet A/S (i øvrigt oprettet efter svensk forbillede) viste sig at være en særdeles velegnet konstruktion som formidlings- og moderselskab for stribevis af IT-forskningsprojekter. Ud over ildsjælene Morten Kyng og Ole Lehrman var Preben Mejer (TDC) og Michael Holm (Systematic Software Engineering) fra det private erhvervsliv stærkt involveret i såvel Alexandra Instituttets etablering som IT-byens udvikling. Hertil kom som sagt Aarhus kommune og Aarhus Amt med den nødvendige opbakning og etableringsstøtte.

Alexandra Instituttet, der som sagt blev en vigtig spiller i den danske IT-verden, opnåede i 2006 status som GTS-institut (Godkendt Teknologisk Service Institut) på linje med det etablerede Teknologisk Institut. Det der bl.a. hjalp Alexandra Instituttet i gang (bragte det over det kritiske punkt), var en bevilling på 30 millioner kr. fra Videnskabsministeriet. Pengene blev bevilget via det såkaldte jysk-fynske erhvervssamarbejde, hvor amtsborgmester Johannes Flensted Jensen spillede en afgørende rolle i såvel sin forståelse af mulighederne på Katrinebjerg som med sin politiske indflydelse. Denne såkaldte ISIS-bevilling, der via amt og kommune samt privat medfinansiering nåede op på over 100 millioner kr., var brugt i 2006. På det tidspunkt havde instituttet imidlertid, ikke mindst via Ole Lehrmans indsats, fået så meget momentum/fremdrift, at det kunne fortsætte med løbende projektaktiviteter på et højt niveau.

Henning Lehman (29), Harry Svanhede (30):

Rektorer for henholdsvis Aarhus Universitet og Ingeniørhøjskolen i Aarhus på det afgørende tidspunkt i 1999, hvor initiativet for nye teknisk-naturvidenskabelige uddannelser i Aarhus (civilingeniøruddannelser) blev sat i værk. Beskrevet tidligere i artiklen.

E: Den manglende person:

Ved periodens indgang var byens dominerende IT-selskab Jydsk Telefon arbejdssted for nogle af landets bedste dataloger. De arbejdede med innovative tiltag, hvor telekommunikation og IT blev integreret på teknologisk avanceret vis. Således havde Jydsk Telefons udviklingsfolk sammen med det danske regnemaskineikon Regnecentralen i 1983 udviklet et landsdækkende datanet, PAXNET med henblik på at kunne tilbyde sine kunder datakommunikationsløsninger af forskellig slags. Dette for sin tid ret så avancerede datanet var opbygget efter de samme principper som det senere internet, som jo kom til at spille en alt dominerende rolle over hele verden, og som gav fødsel til flere store koncerner af globalt format. Ikke mindst i Silicon Valley. Men desværre ikke i Aarhus. Manglede der en *passionate person/en ildsjæl* lige netop på dette område? Indrømmet så var barriererne mod en lokal udvikling i retning af en international succes store, meget store. Timingen var dårlig (det var for tidligt), placeringen i forhold til det internationale marked var ikke god (dog var det inden for EUs indre marked), finansieringsmulighederne vanskeligt tilgængelige m.v. Chancen for, at der var en person, som udover ildhuen havde de fornødne kompetencer til at overvinde alle disse forhindringer, og det med udgangspunkt i Aarhus, var forsvindende lille. Men gevinsten for byen havde været stor.

Det eneste erhvervsmæssige resultat af innovationen PAXNET var etableringen af det lille teknologifirma Telebit Communications i 1992. Virksomheden blev etableret som en spin-off fra Jydsk Telefon og Regnecentralen. Den forsøgte faktisk at skabe sig et marked via salg af netløsninger (egen software og med netkuder fra Regnecentralen). Men såvel Jydsk Telefon som Regnecentralen blev opslugt i større koncerner og forsvandt ud af billedet som loyal kunde henholdsvis leverandør nogle få år efter. I 1999 blev Telebit Communications købt af den svenske telekoncern L. M. Ericsson og degenererede efterhånden til en afdeling (med omkring 100 medarbejdere) for internetprotokoller. I 2007 blev denne afdeling så solgt til finske Tieto Enator, som efterfølgende gennemførte en kraftig reduktion. Eventyret var slut

Konklusion og afslutning

Et områdes økonomiske vækst og succes i forhold til andre tilsvarende områder er af flere økonomer og historikere søgt sat i forbindelse med det relative antal af såkaldt passionerede personer/borgere/indbyggere, som området råder over. Ved en passioneret person forstås en person som i udstrakt grad lader sig motivere af lokale/regionale samfundsproblemer og det fremfor mere snævre og selviske interesser som den personlige karriere og sin egen eller familiens økonomiske status. De bidrager således til almenvællets fremme. Antallet af sådanne passionerede personer varierer fra område til område og naturligvis fra tid til anden. Denne (tilfældige?) variation af antal passionerede personer fra det ene område til det andet er måske en del af forklaringen på, at de store danske byer i perioden 1990- 2005 udviklede sig så forholdsvis forskelligt! Aarhus by var i perioden heldig med at have en usædvanlig velfungerende kombination af sådanne personer såvel inden for erhvervslivet som undervisnings- og forskningssektoren samt inden for den lokale offentlige og politiske administration. Den såkaldte triple-helix var i perioden befolket af personer, der dels fungerede godt sammen og dels havde samstemmende ideer og visioner om byens erhvervsudvikling.

Nogle af de i artiklen nævnte *passionate people* havde kun en indirekte tilknytning triple-helix kulturen. Deres indsats, den indsats der gjorde en forskel, lå mere i, at de med held og

dygtighed efterlevede en international/global ambition samtidig med at de bevarede den for byen eller regionen så afgørende tilknytning. De gjorde dog brug af områdets faciliteter knyttet til triple-helixen, d.v.s. trak på medarbejdere fra byens uddannelsesinstitutioner samt i det hele taget på byens kreative forsknings- og uddannelses miljø.

Alt i alt forsøger artiklen at sandsynliggøre, at Aarhus bys erhvervsudvikling i perioden 1990-2005 blev afgørende præget af ca. 30 navngivne *passionate people* eller *gute Leute* (det danske ildsjæle er ikke helt dækkende). Det er hypotesen, at uden disse personers indsats ville byens erhvervsudvikling målt i den skabte beskæftigelse have ligget nær landsgennemsnittet, hvorimod den nu lå 10 % over og samtidig også lå over udviklingen i de andre danske storbyer. De passionerede personer medvirkede afgørende til, at fremstillingsindustriens beskæftigelse kun gik ganske lidt tilbage, og at det modvirkedes så rigeligt af fremgangen i forretningsservice. Antal og kvalitet af et områdes passionerede personer er altså vigtig, og man kan som antydnet nære bekymring for effekten af vor tids fremvoksende snævre egoistiske tankesæt. At træerne ikke voksede ind i himlen blev illustreret i kategori E om den manglende udnyttelse af det erhvervspotentiale, som opstod i kølvandet af internettets udvikling. Her var byen ikke så heldig, at den rådede over personer med de rigtige kompetencer og avancerede visioner. Eksemplet giver en yderligere uddybning af artiklens budskab!