

Koldingbogen

ÅRSTAL:	2008
FORFATTER:	Erling Winther
TITEL:	Kolding Erhvervsråd 1976 – 2006.
KORT RESUME:	Kolding Erhvervsråd oprettet 1941, forfatteren var erhvervschef 1976-2006

KOLDING ERHVERVSRÅD 1976-2006

AF ERLING WINTHER

Kolding er i dag en af landets mest internationalt orienterede byer – og sådan har det i øvrigt været gennem århundreder.

Lige siden middelalderen har byens geografiske beliggenhed betydet, at der har været en stor vareudveksling og transport gennem byen. Kolding var grænseby til hertugdømmet Slesvig, og fra 1864 til 1920 tæt på grænsen til Tyskland. Selv om grænsen er flyttet sydpå, har byen bibeholdt og siden 1970'erne udbygget sin status som vareudvekslingssted. Først var det havnen, der stod for hovedparten af varetransporten. Så blev det jernbanerne, og i dag er det lastvognene. Etableringen af motorvejene gennem Kolding betød, at engroshandelen og speditiønsfirmaerne voksede i antal og størrelse.

Kolding har gennem de sidste 30 år oplevet en kolossal vækst, som er blandt de allerhøjeste i landet. Den geografiske beliggenhed har haft stor betydning for byens udvikling. Det er især engroshandelen og transporterhvervet, som drager fordel af motorvejsforbindelserne og den centrale beliggenhed. I dag har de to erhvervsgrøner ca. 7.000 arbejdspladser. For de øvrige 42.000 arbejdspladser i den nye Kolding kommune hersker der samme grundvilkår som for alle andre byer i landet.

Oliekrisen i 1973 betød enden på én lang optur siden 1950'erne for økonomi og be-

skæftigelse i Danmark. Regeringen mente i første omgang, at der var tale om en midlertidig lille pukkel på vejen, men det skulle vise sig ikke at holde stik. Arbejdsløsheden, som havde været meget lav, begyndte at stige i hele landet, således også i Kolding.

Regeringen underbudgetterede og pumpede penge ud i samfundet, men det var ikke nok. I Kolding kom man til den erkendelse, at man ikke kunne sidde og vente på, at et eller andet effektivt skete fra centralt hold, som kunne bringe økonomien tilbage på sporet. Og godt for det. For bortset fra enkelte konjunktur-opture og efterfølgende nedture er der gået 30 år, før man igen har fået fuld beskæftigelse i Danmark.

I Kolding tog man selv ansvar for egen skæbne. Der blev iværksat en lang række initiativer for at fremme beskæftigelsen, og Kolding klarede sig gennem perioden langt bedre end både landet som helhed og de øvrige byer i Trekantområdet. Erhvervsrådet og senere Kolding Erhvervsudvikling spillede en central rolle i denne proces. Det skal der fortælles om på de efterfølgende sider.

FORHISTORIEN

Kolding Erhvervsråd blev oprettet i 1941 for at afbøde krigens problemer med at skaffe råvarer m.v., men havde efter krigens ophør



Møde i Kolding Erhvervsråds bestyrelse i 1975. Fra venstre: borgmester Peter Ravn, viceborgmester Bent Rasmussen, Poul Gregersen (gæst), Jørgen Houmann, Poul Merrild Knudsen og Bert Grau (med ryggen til). Foto: J.E. Friis.

ikke nogen fuldtidsbemanding. Aktiviteten var derfor beskedent. Erhvervslivet ekspanderede, og alt gik jo også af sig selv – indtil 1973. Denne del af Erhvervsrådets historie er beskrevet af Birgitte Dedenroth-Schou i 40 års-jubilæumshæftet fra 1981.

Junior Chamber, der havde været aktive i at revitalisere erhvervsrådsarbejdet siden 1970, udarbejdede i 1975 en indstilling til Erhvervsrådet og Byrådet om at ansætte en fuldtids erhvervschef. Baggrunden var den stigende ledighed.

Det job fik jeg – med start den 1. april

1976. Baggrunden var formentlig, at jeg med i bagagen havde en bred erhvervsbaggrund med shipping, eksporterfaring fra Fritz Hansen Møbler og Danfoss og senest som leder af det danske handelskontor i Hannover for Industriministeriet.

Hovedopgaven var i startfasen at hjælpe virksomhederne med at komme ud på nye markeder for at kompensere for det faldende hjemmemarked. Dengang var eksportandelen af virksomhedernes salg betydeligt mindre end i dag, og for mange små virksomheder var den ikke eksisterende. Det var før

Det Indre Marked i EF blev etableret, og der var masser af tekniske handelshindringer, som gjorde eksportarbejdet besværligt.

Jeg blev rigtig godt modtaget i byen og ikke mindst af Erhvervsrådets bestyrelse med Bent Grau i spidsen. Bent Grau var fremragende til at skabe en god stemning og få folk med sig.

DEN FØRSTE TID, 1970ERNE

Erhvervsrådets midler var beskedne og rakte ikke til gage og kontorfaciliteter, så denne del indvilligede kommunen i at stille til rådighed. En besynderlig men praktisk konstruktion, da arbejdsgiveren var den private organisation Kolding Erhvervsråd. Denne ordning eksisterede, indtil vi flyttede i eget hus på Akseltorv 8 i 1992. Man kan ikke bebrejde virksomhederne, hvis de uindviede har troet, at vi var en del af Kolding Kommune, al den stund at kontoret var i en kommunal bygning, og at man skulle gennem Kolding Kommunes omstilling for at få forbindelse med sekretariatet.

I 1981 var kommunens bidrag blot kr. 75.000 samt betaling af gager og kontorhold. I betragtning af de mange opgaver, der lå foran os foranlediget af den høje ledighed, ikke mindst blandt unge, det høje renteniveau og den lave indtjening i virksomhederne sendte LO og Dansk Arbejdsgiverforening en fælles skrivelse til kommunen, hvori man anbefalede en væsentlig forhøjelse af bidraget.

Lokaliseringen hos kommunen har ofte givet knubs, når en virksomhedsleder, man besøgte, skulle afregere over nogle afgørelser eller manglende afgørelser fra f.eks. Tek-

nisk Forvaltning. Og det har vel også blokeret for en dialog med enkelte her og der. Men omvendt har der også været fordele ved arrangementet. Det har været let at få en dialog på virksomhedernes vegne med de kommunale forvaltninger. De har formentlig følt, at vi var en del af familien.

Erhvervsrådsarbejdet havde fra 1970 til 1976 hvilet på frivilligt arbejde fra en række erhvervsledere suppleret med sekretariatsbistand fra en deltidsmedarbejder i kommunens økonomiske forvaltning. Det gjorde man godt ud fra de givne omstændigheder. Der var en række udvalg, som tog sig af f.eks. kontakt til virksomhederne, PR og kursusvirksomhed. Disse aktiviteter blev videreført af det nye sekretariat med udvalgene som inspirationskilder i den første tid.

Efter min tiltrædelse i 1976 blev denne del af arbejdet naturligt nok omlagt. Udvalgene eksisterede stadig, men nu mere som inspiratorer. Arbejdet blev delt op i to faser. En med kort horisont og en med en horisont på to år. På den korte bane var opgaven at komme rundt og sige goddag til alle betydende virksomheder, organisationer og myndigheder og herunder rekruttere nye medlemmer. Dem var der under 100 af. Der skulle samles data om virksomhederne, så vi vidste, hvor vores styrkepositioner og svagheder i erhvervsstrukturen lå. Samt naturligvis yde forskellig bistand, ikke mindst i afsætningsspørgsmål. Kortlægningen blev et kæmpeprojekt over 6 måneder med 8 ledige (gratis), fortrinsvis akademikere. Nu kendte vi erhvervsstrukturen til bunds og vidste, hvor skoen trykkede. På den lidt længere bane, når vi vidste, hvor vi stod, skulle der udvikles en ny erhvervsstrategi.



Møde i et af udvalgene i Kolding Erhvervsråd i 1977. Fra venstre arkitekt Erik Madsen, formand for Kolding Erhvervsråd Bent Grau, Erling Winther, borgmester Peter Ravn og advokat Hessel Mortensen.

UDFORDRINGERNE

Udfordringer var der nok af. Afsætningsproblemer i virksomhederne var en af dem, men der blev også hurtigt meget andet at tænke på.

Mange virksomheder blev solgt i slutningen af 1970erne. Fra at have været startet og drevet af koldingensere, kom der nu en hel bølge af salg af virksomheder til fortrinsvis udenlandske investorer. Det vakte nogen betænkelighed hos firmaernes medarbejdere. Var de opkøbt med nedlæggelse for øje, eller ville jobantallet blive reduceret væ-

sentligt? Ville man kunne beholde sit job? De hang jo ikke på træerne i 70erne.

Laurids Knudsen Maskinfabrik A/S var som den første tidligt i 70erne blevet solgt til svenske Alfa Laval. Stilskiftet og den efterfølgende omstilling var ikke uden problemer. Fra at være en lokalt ejet virksomhed, hvor man kunne skifte strategi efter behov, skulle man nu inkorporeres i en stor, multinational koncern, der lagde vægt på langsigtet planlægning.

Sidst i 70erne blev det FDBs Chokoladefabriks tur. De var blevet optaget i det fællesnordiske kooperativ Nordchokolad med kon-

cernledelse i Sverige, og derefter blev Dansk Kraftemballage solgt. Købt af Assi Domän, ligeledes svensk, i dag Smurfit Kappa.

Den næste var De Danske Mejeriers Maskinfabrik, DDMM, byens første og største rigtige maskinfabrik og moderen til det, der senere skulle blive – og stadig er – byens industrirygrad, fødevaremaskinindustrien eller den rustfri stålindustri, som den benævnes i daglig tale. Den blev købt af De Danske Sukkerfabrikker og slået sammen med to andre aktører i mejerimaskinbranchen i hhv. Silkeborg og Horsens og kom til at hedde Pasilac Therm. Senere blev de opkøbt af englændere og omdøbt til APV Invensys og i 2008 til SPX APV Danmark A/S. Produktpaletten blev stærkt barberet. I Kolding gik man fra at lave komplette mejerianlæg til udelukkende at lave pladevarmevekslere. Der skete en væsentlig reduktion af medarbejderstaben, som det tog nogen tid at få opslugt af andre virksomheder i den rustfri branche i byen. Ingeniørerne fik tilbud om at rejse med til Silkeborg, hvilket blev afslået af de fleste.

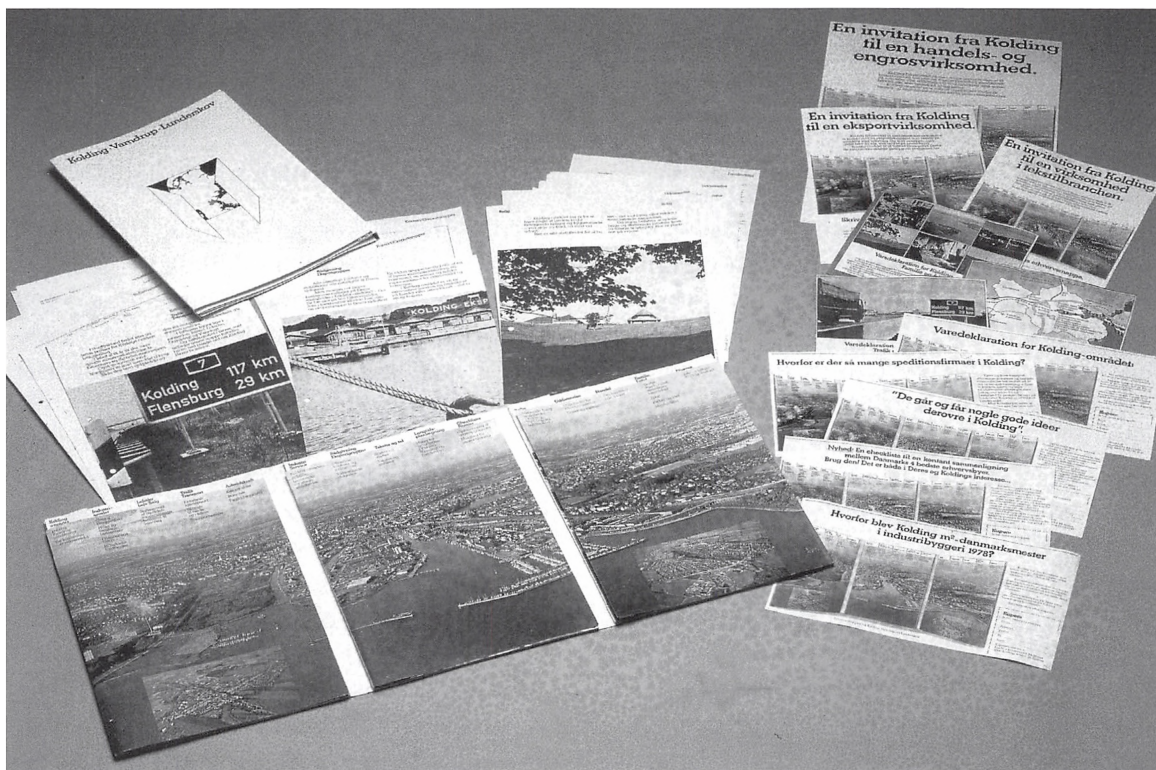
Til gengæld startede flere af dem deres eget ingeniørfirma, Koldinggruppen med Erik Jørgensen, Kaj Kjær og Jens Chr. Nielsen i spidsen. Og det var et stort held for Kolding. Hvis de var rejst, ville en meget stor del af byens ingeniørviden være borte. Det ville have været katastrofalt for byen og ikke mindst for de mange underleverandører i området. Koldinggruppen konstruerede med tiden en del egne produkter, som blev produceret af byens mange dygtige underleverandører. En anden positiv effekt var, at direktøren for DDMM, Aage Søndergaard Nielsen, startede egen virksomhed i plade-

varmevekslerbranchen, Sondex, der i dag har over 650 medarbejdere, heraf 250 i Danmark.

FRISK BLOD TIL GAMLE FIRMAER

Mange firmaer kom under pres, og for nogle betød det lukning eller rekonstruktion. Blandt andet gik Sumas i Agtrup i betalingsstandsning. Af Sumas ruiner etablerede ledere i virksomheden en række nye firmaer, som videreførte Sumas produktprogram. Det største blev Tresu, som Johannes Berger, Finn Bygum og Finn Jensen videreførte med produktion af flexoprintmaskiner samt fungerede som underleverandører af både svejste og og spåntagende emner. AB Electric blev etableret af Niels Erik Lund og videreførte el-installationer og produktion af styreenheder til maskiner, og Hamo med Jørgen Hauerslev etablerede sig med smedeunderleverandørarbejde. Inden lukningen af Sumas var engroshandel med komponenter til trykkeribranchen skilt fra og blev videreført af Danarota Teknik med Bjørn Olesen, nu ejet af amerikanske Montalvo Corporation.

Det var selvfølgelig trist, at Sumas og andre virksomheder måtte lukke, men ofte kom der i den sidste ende noget positivt ud af det set fra samfundets side – og fra medarbejdernes. I dag er der mere end dobbelt så mange ansatte som i det gamle firma. Et andet eksempel er lukningen af Adomatic i Seest. Her besluttede 3 medarbejdere sig for at etablere sig i samme branche. Det blev til Tricon, i dag ejet af den ene af stifterne, Jørn Lund. Tricon med datterselskaber har i dag 210 medarbejdere. Flere gange mere end det



Kolding Erhvervsråds salgsmappe fra 1979, hvor Vamdrup og Lunderskov også var kommet med i samarbejdet.

gamle firma. De startede i øvrigt i FDBs nedlagte fabriksbygning i Brostræde 3 i et lille lokale på 3. sal på 60 kvm til en meget billig husleje. Efter at de havde haft til huse dér i 5 år og efterhånden havde bredt sig over det meste af 2 etager, flyttede de til deres nuværende domicil på Gejlhavegård. Kommunen havde overtaget FDBs bygninger, og Erhvervsrådet fik opgaven at indrette en trediedel, 8.000 kvm, til iværksætterhus i 1979. Iværksætterhuset blev i øvrigt undervejs reduceret til 2.000 kvm, da der skulle findes plads til Revalideringsinstituttet,

til sportsklubberne og til en detailhandel, KOMO Kontorforsyning.

Erhvervsrådets rolle var at bistå de nye ejere så godt som muligt, hvis de ønskede det, så de ikke gav op undervejs. Det kunne typisk være i strategiprocesen eller ved at finde eksperter blandt byens andre virksomheder, som ville give en gratis hånd med. Til formålet blev etableret et iværksætterudvalg bestående af statsaut. revisor Ole Rasmussen, Deloitte, produktionsdirektør Jørgen Aagaard, marketingdirektør Kurt Bachmann, begge Gori – og ad hoc medlemmer

afhængigt af sagen. Tilsammen dækkede vi de fleste af de discipliner, som en iværksætter havde behov for at få viden omkring. Ellers skaffede vi det udefra. Gratis. Eksempelvis tilbød alle statsautoriserede revisorer i byen at yde nogle timers gratis konsulentbistand, så iværksætterne havde et godt beslutningsgrundlag, som så i øvrigt kunne bruges, hvis man skulle tale med banken. Den ordning findes den dag i dag i en udbygget form. Andre byer så idéen i vores system, og alene i 1990 startede fire byer iværksætterrådgivning efter vores model.

VAMDRUP OG LUNDERSKOV INTEGRERES

I Vamdrup og Lunderskov havde virksomhederne deres egen Håndværker- og Industriforening, som var et godt lokalt samlingspunkt, men det var vanskeligt at gennemføre større arrangementer med det begrænsede antal medlemmer, der nu engang kan være i to kommuner med i alt 11.000 indbyggere. Andreas Schou fra Schous Farve- og Lakfabrik i Vamdrup og autoforhandler Niels Aunsbjerg Nielsen i Lunderskov tog derfor i 1977 kontakt til Kolding Erhvervsråd for at undersøge mulighederne for, at virksomheder i de to kommuner kunne optages i Kolding. Alle var positivt stemt, og de to kommunalbestyrelser bakkede op. Også Kolding Byråd med borgmester Bent Rasmussen i spidsen fandt ideen god. Fra 1978 var Vamdrup og Lunderskov fuldgældige medlemmer af Kolding Erhvervsråd, og de to kommuner betalte det samme pr. indbygger, som man gjorde i Kolding. Andreas Schou og senere Johan Møller fra GKN kom med i bestyrel-

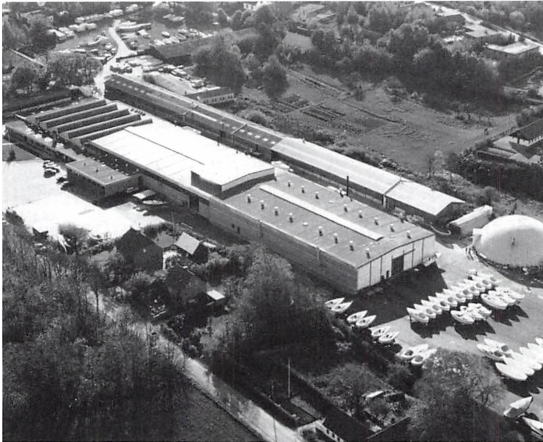
sen, og de to kommuners borgmestre kom med i repræsentantskabet. Erhvervsrådet havde nu samme forpligtelse til at sikre en god erhvervsudvikling i Vamdrup og Lunderskov som i Kolding.

Det gik generelt set rigtig godt, selv om der ind imellem har været lidt knurren, når noget kom til Kolding, som man mente burde være kommet til Vamdrup eller Lunderskov. Men det er jo kunden, der bestemmer, og der var ikke mere ballade, end at det kunne klares over en kop kaffe.

CHRISTIANSFELD KOM OGSÅ MED

Christiansfeld havde etableret deres eget erhvervsråd i 1982 og var forankret i samarbejdet med de øvrige erhvervsråd i Sønderjylland. Men man kunne jo godt se, hvor det sneede. Man ville gerne med i det samarbejde, som var etableret i Trekantområdet. Udviklingschefen, Poul Erik Jørgensen, og borgmester Jørgen From lavede derfor i 1991 en aftale med Kolding Erhvervsråd om, at virksomheder fra Christiansfeld kunne deltage i Erhvervsrådets arrangementer til medlemspris mod at Christiansfeld Udviklingsråd betalte et årligt gebyr. Samarbejdet gik så godt, at Christiansfeld Kommune blev fuldt integreret i Erhvervsrådet fra 1997 på samme måde som Vamdrup og Lunderskov.

Dette erhvervsamarbejde fik skabt en forbindelse på tværs af det gamle kulturskel mellem Kongeriget og Sønderjylland. Det gode samarbejde, som her udviklede sig, var udslagsgivende, da Christiansfeld i forbindelse med kommunesammenlægningen i 2006 skulle vælge side: Haderslev eller Kolding?



LM Glasfiber i Lunderskov. Foto: Friis Fotografi, 1977.

80ERNE

Alt i alt kom der pæn gang i væksten igen i slutningen af 70'erne. Det blev der lavet grundigt om på, da oliekrise nummer to kom i 1980. 80'erne blev en meget turbulent periode. Først i årtiet var der alvorlig krise i Danmark. Efter regeringsskiftet i 1982 og en ny erhvervs politik kom der ny optimisme og aktivitet, men det holdt kun få år. Betalingsbalanceunderskuddet og underskuddet på statens finanser kunne ikke fortsætte. Så kom kartoffelkuren, hvor der skulle ryddes grundigt op. Masser af mennesker måtte gå fra hus og hjem. Byen stod igen med ryggen mod muren.

Der måtte tænkes nyt. Den aktive bestyrelse, nu med Jørgen Houmann i spidsen, blev suppleret med et idéudvalg, som skulle komme med friske, nye idéer. Udvalget kom til at bestå af Jørgen Houmann, Kurt Bakmann (begge Gori), Ole Rasmussen (Deloit-

te), Flemming Skouboe (LM Glasfiber), Karsten Billegrav (Lisberg), Per Bødker Andersen (byrådsmedlem) og mig selv. Senere kom Michael Jepsen (Hotel Koldingfjord) til.

Det første tiltag var at tage fat på en strategiplanproces. Vi havde i Erhvervsrådets lille 4-mandssekretariat plukket alle de lavt-hængende frugter. Nu skulle der mere perspektiv og langsigtede tanker på bordet. Strategigruppen kom til at bestå af ca. 15 personer med ledergruppen i Gori og Lisberg som de bærende sammen med Idéudvalget og andre fremsynede erhvervsledere udefra.

Resultatet blev fremragende. De valgte indsatsområder blev prioriteret, således at alle vidste, hvad man med rette kunne forvente af Erhvervsrådet. Det var første gang her i landet, at et erhvervsråd arbejdede på denne systematiske måde. Selv om planen var omfattende, var den alligevel til at overskue og få kommunikeret ud til byrådet og virksomhederne. Alle støttede op. Det var virkelig et vendepunkt. Planen gik fire år frem med enkelte ledestjerner, der rakte op til 10 år frem i tiden.

Planen blev forelagt for byrådet i februar 1981. På det tidspunkt havde byen 3.600 fuldtidsledige ud af en arbejdsstyrke på ca. 29.000! Der burde virkelig gøres noget radikalt. Formanden, Jørgen Houmann, bad om en ekstrabevilling på kr. 200.000 til en ekstra konsulent, hvilket blev bevilget.

En af de store erkendelser under processen var, at vi ikke mere skulle fokusere på tilflytning af virksomheder fra andre dele af landet, specielt ikke fra København, som der ellers havde været megen fokus på blandt landets erhvervsråd. Der skete ganske enkelt ingen udflytning. I stedet blev det besluttet

at fokusere på tiltrækning af udenlandske virksomheder, og starten blev fastsat til 1982. Herom senere.

ÅRETS BY

De mange nye initiativer, som først og fremmest var koncentreret om udbygning af de lokale virksomheder, vakte megen opsigt ude i landet. Vi var derfor ikke specielt forbausede, da Kolding i 1981 blev udpeget til "Årets By" af Morgenavisen Jyllands-Posten. Temaet var – og er – hvert år forskelligt. Et år er temaet f.eks. hvilken by der har gjort en særlig indsats for de gamle eller for udbygning af folkeskolerne osv. I 1981 var temaet "Hvilken by har gjort en særlig indsats for at fremme det lokale erhvervsliv"? Det tema havde aldrig været brugt tidligere eller senere for den sags skyld. Udnævnelsen var det nærmeste, man kunne komme på et Danmarksmesterskab i erhvervsfremme. Det gav yderligere fokus og goodwill fra omverdenens side, og det blev lettere at komme igennem over for byrådet med ønsket om at komme i gang med det næste store projekt: USA-projektet.

USA-PROJEKTET

I begyndelsen af 80erne var tilflytningen af virksomheder fra København og andre dele af landet meget begrænset. Så antagelsen var, at en yderligere vækst skulle komme fra udlandet. En analyse af Danmarks konkurrencesituation viste, at landet burde kunne få en pæn andel af specielt de amerikanske investeringer, som strømmede ind i Europa. Vores skøn var, at vi kun fik 10% af den del,



Indenrigsminister Henning Rasmussen afslører bronzepladen foran Kolding Rådhus i forbindelse med Morgenavisen Jyllands-Postens udnævnelse af Kolding til Årets By 1981. Foto: Morgenavisen Jyllands-Posten.



Fra Kolding Erhvervsråds generalforsamling i februar 1982. På talerstolen Erhvervsrådets formand, direktør Jørgen Houmann. Til højre for ham borgmester Bent Rasmussen. Jørgen Houmann har været formand i to perioder fra 1978 til 1983 og igen fra 2001 til 2003.

som Danmark rent faktisk burde kunne tiltrække. Andre europæiske lande var meget aktive i deres markedsføring, men Danmark gjorde ingenting. Grunden var formentlig både manglende vision og det faktum, at landets økonomi var elendig. Finansminister Knud Heinesen talte om “afgrundens rand”.

Derfor besluttede vi at prøve på egen hånd. Gennem den internationale studenterudvekslingsorganisation AIESEC fik vi fat i en nyuddannet MBAer fra Los Angeles,

Jeff Gray, som i seks måneder analyserede Danmarks og Koldings chancer set med amerikanske briller. Vores antagelser om Danmarks konkurrencedygtighed, dvs. et sammenkog af timelønninger, sociale omkostninger, sygefravær, strejkedage, effektivitet etc. viste sig være korrekte og fuldt på højde med andre europæiske lande, som havde succes med deres tiltrækningsaktiviteter. Det, det skortede på, var ganske enkelt, at ingen gjorde opmærksom på, hvad vi havde at byde på.

Som sagt havde vi intet håb om, at staten ville gå ind i arbejdet. Derfor måtte vi selv udarbejde et dokumentationsmateriale, der både viste, hvad Danmark stod for, og hvad Kolding havde at tilbyde. Men intet salg uden salgsindsats. Derfor forlængede vi aftalen med Jeff Gray, men nu skulle han arbejde ud fra Los Angeles. Københavns Handelsbanks repræsentationskontor i L.A. udlejede et af deres kontorer til os på meget favorable vilkår. 47. etage i Crocker Bank Building i Down Town L.A. med udsigt til Stillehavet og Hollywood – når smoggen ellers tillod det! Det var noget andet end udsigten til P-pladsen i Borchs Gård. Ud fra L.A. bearbejdede Jeff Gray amerikanske virksomheder.

Fokus var i første fase det helt nye fænomen "Silicon Valley", altså IT-sektoren. Resultatet var ikke opløftende. Vi havde ganske enkelt ikke nok ekspertise i Kolding til at friste amerikanske virksomheder til at flytte til Kolding. Men derimod var der god respons fra maskinindustrien, hvor Koldings styrke lå. Maskinindustrien i USA er imidlertid koncentreret i Midtvesten og på Østkysten, hvorfor kontoret flyttede til Chicago.

Jeff Gray ville ikke med, da hele hans familie var i Los Angeles-området, så der blev i stedet lavet en aftale med marketingfirmaet Martec, som på vores vegne kontaktede potentielle investorer. Bearbejdningen blev fulgt op af en amerikansk medarbejder på kontoret i Kolding, og de mest lovende kontakter blev besøgt af først mig og senere hen Ole Buhl (nyligt pensioneret direktør for Dansk Esso) ved to årlige rejser godt hjulpet af de danske generalkonsulater og ambassaden i Washington. De understøttede os også

ved at skabe kontakt til handelskamrene, og sammen med dem afholdt vi en række symposier om Kolding og Danmark som investeringsland.

På en af rejserne deltog undervisningsminister Bertel Haarder, direktøren for Elektronikfabrikantforeningen Frede Ask, Erhvervsfremmestyrelsens direktør Mogens Kring samt ledere fra relevante ATV-institutter. Det åbnede virkelig døre! Vi besøgte en række store virksomheder samt afholdt et stort møde hos NASA på rumfartscenteret i Cap Canaveral i Florida med deltagelse af alt, hvad der betød noget inden for fly- og rumfart. IBM fløj bl.a. eksperter ind fra hele USA. Koldings rolle i denne seance var selvfølgelig beskeden, men vi høstede megen



I november 1985 deltog undervisningsminister Bertel Haarder i Kolding Erhvervsråds rejse til USA. Han benyttede her lejligheden til at stå på hænder foran Cape Kennedy. Foto: Erling Wintner.

goodwill blandt de danske deltagere, som senere kom os tilgode. Det direkte udbytte var derimod beskedent. Da jeg mødte Bertel Haarder et par år efter, var vi enige om, at det ville have hjulpet, hvis vi havde haft forsvarets indkøbsrekvisitioner med!

Økonomien i projektet byggede på en femårig bevilling fra byrådet på kr. 600.000. Det var et udmærket beløb, da budgettet blev lagt. Da stod dollaren i seks kr. To år senere stod den imidlertid i 12 kr., og det kunne virkelig mærkes, at der nu kun var det halve beløb at gøre godt med i USA. Men med god hjælp fra flere sider gik det da.

Resultatet af kampagnen var, at vi fik rigtig mange interessenter, der var interesseret i Danmark, men ikke nødvendigvis i Kolding. To virksomheder etablerede sig i Kolding, Montalvo Corporation og Indiana Tube, og herudover kom der en række eksportører for lokale virksomheder og en teknologioverførsel som sidegevinst. Så alt i alt fik vi pengene hjem i de direkte resultater. Men indirekte fik vi langt mere. Den presseomtale, som projektet havde affødt i hele landet, gjorde, at vi fik masser af henvendelser og efterfølgende etableringer fra danske firmaer, som havde fået øje på byen.

Undervejs i projektet fik vi kontakt med Upjohn, en stor medicinalvareproducent. De ønskede at etablere en forskningsinstitution i Europa med 300 forskere og en investering på en milliard kroner. Centeret skulle forske i hjertesygdomme og fertilitetsproblemer for kvinder. Vi overvejede, om vi kunne have en chance. Medicinalvareindustrien var og er jo ikke en styrkeposition i Kolding, men vi besluttede at prøve alligevel.

Der blev lavet et godt dokumentationsmateriale om Danmarks fortræffeligheder og til vores store glæde og lille forbavselse, blev jeg inviteret til at uddybe vores tilbud i Upjohns hovedkvarter i Wisconsin. Det samme var repræsentanter for den britiske, franske og tyske regering, der alle havde store nationale investeringsfremmeorganisationer med kæmpebudgetter til at tage sig af den slags.

Alt materiale fra de enkelte lande – og Koldings – blev sammenlignet. Og Koldings kom ud på en førsteplads. Vores oplysninger var de mest troværdige, og derfor ville man give os førstechancen. Betingelsen for, at det kunne blive til noget, var, at vi skulle identificere den absolutte topleder, der kunne påtage sig opgaven samt formå vedkommende til at bosætte sig i Kolding. Den mundfuld var for stor for os, men hvis den danske regering havde været klædt på til opgaven, kunne landet have fået et kæmpeaktiv. Det synspunkt tog Jyllands-Posten op. Samme dag, som de havde bragt en helside om vores projekt, kom der en opringning fra industriminister Ib Stettters sekretær, som bad mig komme til København dagen efter.

Jeg troede i min naivitet, at der nu var skabt forståelse for at Danmark som nation skulle på banen, men deri tog jeg fejl. Ib Stetter mente, at man da gjorde alt, hvad man burde gøre. Man svarede høfligt på alle henvendelser og gav oven i købet både kaffe og kage. Det havde jo ikke meget med markedsføring af et land i et hårdt internationalt miljø at gøre. Vi besluttede ikke at lade os feje af banen og gik i gang med at lave et uopfordret oplæg til regeringen. Det blev til en komplet markedsføringsplan med angi-

velse af mål, målgrupper, salgsorganisation (Udenrigsministeriet), økonomi, organisation osv.

Oplægget blev sendt til statsminister Poul Schlüter og udenrigsminister Uffe Ellemann-Jensen, som begge takkede høfligt. Det ville man da overveje ved lejlighed. Vi regnede ikke med at høre mere til den sag. Men allerede to uger senere var der regeringsmøde på Sauntehus, hvor oplægget kom på bordet og blev vedtaget. Der blev bevilliget de foreslåede 20 mio., og et lille sekretariat blev dannet i Udenrigsministeriets regi, der skulle styre slaget på markederne. Jeg blev bedt om at indtræde i styregruppen i "Regeringens Investeringsfremmeudvalg", hvor jeg var med i 10 år, indtil den nye organisation "Invest in Denmark" blev dannet. Nu var Danmark endelig kommet på omgangshøjde med andre lande i Europa. Og det har virkelig kunnet ses på investeringerne i Danmark. Dog mest i København, der har et godt sekretariat til at viderebearbejde de potentielle investorer. Her sover man i provinsen.

UDENRIGSMINISTERIETS FILIAL I KOLDING

På grund af den megen eksportaktivitet i Vestdanmark – og det gode samarbejde, som var opstået under USA-projektet, besluttede Udenrigsministeriet at oprette en lille afdeling af Udenrigsministeriets Handelsafdeling i Kolding med kontorfællesskab med Kolding Erhvervsråd. Handelsråd Per Lassen var den lokale kraft. Senere blev Per Lassen generalkonsul i Sydney. Nogle år forinden havde Industrirådet, i dag Dansk Industri, oprettet afdeling på Pakhustorvet.

FOKUS PÅ KOLDING

Årets By, USA-projektet, vores små morsomme annoncer på bagsiden af Børsen og måden at arbejde på, systematisk med involvering af mange lokale kræfter og efter en langsigtet plan, betød, at vi fik en enorm pressedækning i de landsdækkende medier. Vi blev inviteret med som foredragsholdere overalt, deltog i kommissionsarbejde i Kommunernes Landsforening, blev brugt af EU-kommissionen som eksempel på lokal erhvervsfremme for bl.a. græske kommuner, som kom på besøg i flere omgange. Selv FN inviterede os med i et kommissionsarbejde. Vi fik massevis af besøg fra kolleger, ministre, byrådspolitikere fra andre dele af landet og fra udlandet – og til sidst blev det for meget. For det første var det svært at overkomme, og for det andet skal man passe på ikke at være mere i pressen end sagen kan bære på sigt. Ellers mærker man på et tidspunkt boomerang-effekten.



*Erling Winther viser Kolding på kortet, 1991.
Foto: Bent Schmidt Jørgensen.*

For at dæmme op for de mange henvendelser fra kolleger og kommuner arrangerede Idéudvalget i 1984 et seminar på Byggecentrum i Middelfart (det var før Kolding fik sine konferencehoteller). Der blev fuldt hus med 200 udenbys deltagere, og derfor måtte det dubleres en måned senere for folk på ventelisten. Med en indtægt på 1000 kroner pr. deltager og næsten ingen udgifter var det et velkomment supplement til den altid slunkne kasse.

VIRKSOMHEDSLUKNINGER OG ÅBNINGER

Koldingområdet har i næsten alle 30 år haft fremgang i beskæftigelsen. Det betyder ikke, at der ikke har været sorger undervejs. Der har fundet rigtig mange virksomhedslukninger sted, specielt i 80'erne, og ganske særligt inden for fødevarersektoren.

Det var et chok, da Danish Crown lukkede svineslagteriet og nogle år efter også kreaturslagteriet. Derefter fulgte Nordchokolad og Fjerkræslagteriet Danpo i Vamdrup. Der var rigtig mange ufaglærte kvinder ansat i disse virksomheder, som det ville være svært at finde alternativ beskæftigelse til. Kommunerne og Erhvervsrådet gjorde derfor alt, hvad der stod i deres magt for at overbevise ejerne om, at de skulle undlade at lukke, alternativt at de hjalp med til at finde anden beskæftigelse til de berørte.

Alle virksomheder blev lukket men på mere eller mindre elegant vis. Danish Crown var pæne mennesker og gjorde, hvad de kunne. Modsætningen var Danpo, der var totalt kolde og ikke ville bidrage med noget som helst, ikke engang et tilskud til en an-

nonce, der skulle gøre andre virksomheder opmærksomme på den arbejdskraft, der nu var til rådighed. Senere blev direktøren i øvrigt selv fyret – og så måtte han endda lide den tort at måtte tage til takke med et job som erhvervschef. Så kunne han lære det, kunne han!

Men for de gamle som faldt kom der nye overalt

På trods af høje danske lønninger og skarp konkurrence senest fra Østen er det lykkedes for rigtig mange iværksættere at etablere deres egen virksomhed. Gode eksempler er Fiberline, Sondex, Rool Maskinfabrik og Tora Maskinfabrik. Bare for at nævne de lidt større produktionsvirksomheder.

Andre ekspanderede voldsomt. Et godt eksempel er LM Glasfiber, der sideløbende med bådproduktionen optog en produktion af vindmøllevinger. Bådene er droppet for mange år siden. LM blev i 2001 overtaget af det britiske investeringsselskab Doughty Hansen & Co. LM har nu 5.000 ansatte. De fleste på fabrikker i udlandet.

Engrosvirksomhederne er også vokset kolossalt. F.eks. Würth og alle beklædningsvirksomhederne.

Mest synlig i landskabet er Glasuld, i dag Isover, og Dansk Auto Logik, som det efter en stor salgsindsats lykkedes at få til at etablere sig i Vamdrup.

KOLDING SOM TRANSPORT-KNUDEPUNKT

I slutningen af 80'erne fik Koldingområdet en chance, som man ikke lader gå fra sig. Etableringen af Det Indre Marked og vedtagelse af en fast forbindelse over Storebælt, ville



Pakke-Trans bil ved et Mærsk Air fly i Billund Lufthavn, 1990. Foto: Kolding Folkeblad.

medføre, at al jernbanegods sydfra og det meste af lastvognsgodset fremover skulle passere Kolding. Der blev i 1988 udarbejdet en meget omfattende transportanalyse, der skulle danne grundlag for den indsats, som skulle finde sted. Resultatet blev en massiv salgsindsats overfor speditører og grossister. Alle Erhvervsrådets medarbejdere fik træning i telemarketingsalg, og der blev ringet og skrevet til mange hundrede potentielt tilflyttende virksomheder og med et godt resultat.

De mange nye grossister og transportfirmaer fylder godt. Kolding er i dag centrum for al privat pakketransport i landet. Den lokale initiativtager, Egon Eltved, startede

PakkeTrans som den første, større, private pakkeoperatør i landet, og derefter kom A-Post. Efter en træg start kom også UPS og DPD med. Navnene er skiftet undervejs i forbindelse med opkøb.

På samme måde med speditørfirmaerne. I 60'erne var de næsten alle lokalt ejede med H. Daugaard og Gregers Larsen i spidsen. Siden er der kommet utroligt mange til, og de fleste af de danskejede er kommet på udenlandske hænder. Koncentrationen af lastbiler i Kolding er i dag større end i Padborg takket være etableringen af EUs Indre Marked, der har elimineret toldprocedurerne ved grænsen.

Erhvervsrådets rolle har været at få flest mulige speditører til at etablere sig netop her og samtidig etablere et godt netværk imellem dem. Et godt forhold til kollegerne kan reducere tomkørsel, øge specialiseringen og dermed effektivisere driften. Et vigtigt redskab hertil var etableringen af Koldingegnens Transportklub, der også stod for kursusvirksomhed og anden inspiration. Sekretariatet lå hos Erhvervsrådet. Klubben er nu fusioneret med de tilsvarende klubber i nabobyerne og hedder i dag Trekantområdets Transportforum.

TREKANTOMRÅDET

Transportundersøgelsen medførte et biprodukt, som skulle vise sig at blive lige så vigtigt som hovedproduktet. Undersøgelsen havde afsløret, at medarbejderpendlingen på øst-veststrækningen fra Middelfart til Vejen var langt større end nord-syd fra Haderslev til Vejle. Det samme gjaldt ejerskab til virksomhederne. Det fik Idéudvalget til at reflektere over, hvad det kunne bruges til.

Hvis denne pendling og forretningsaktivitet var en naturlig del af befolkningens hverdag – hvorfor var det så ikke en naturlig del af kommunernes aktivitet? Kolding, Vamdrup og Lunderskov havde gennem 10 år haft et tæt erhvervsamarbejde, og der havde også været enkelte kommunale samarbejdsprojekter, men med de øvrige kommuner i området var samarbejdet beskedent. Der kunne ligge betydelige gevinster ved at gøre noget ved det. Borgmester Per Bødker Andersen, som var medlem af Idéudvalget, greb idéen og indbød i begyndelsen af 1989 de øvrige 5 kommuner på strækningen til et

møde på Kolding Rådhus, hvor idéen blev forelagt. Alle syntes om tanken. Bare det ikke kostede noget. Et samarbejde på erhvervsfronten lå lige for.

Erhvervscheferne fremlagde i 1991 et oplæg til fælles aktiviteter. Resultatet blev et tættere samarbejde på iværksættersiden, fælles inspirationsarrangementer rettet mod virksomhederne samt tiltrækning af udenlandske investorer.

Også kommunerne fik gang i deres samarbejdsprojekter, hvorfor der blev dannet et fælles sekretariat for Båndbysamarbejdet, som



Ole Tandrup, formand for Kolding Erhvervsråd 1983-1995. Foto: Studio 14, Kolding.

det hed den gang. Først beliggende i Fredericia, senere flyttet til Kolding, hvor det stadig er. Efter et par år kom Vejle med, da Båndbysamarbejdet ønskede at få titel af landsdelscenter. Miljøministeriet med Svend Auken i spidsen var positive, men kun på den betingelse, at Vejle og Børkop også kom med.

De gik begge med, men Vejle kun halvhjertet i starten. Arbejdet gik næsten i stå, men pludselig så man lyset, og Vejle blev i en periode nærmest en drivkraft. På erhvervssiden blev der lavet et fælles erhvervsudviklingsprogram, som alle parter havde stor gavn af. Vejle og Kolding skiftedes til at lede programmet i 4-årsperioder. Der er opnået pæne resultater – på det kommunale område f.eks. affaldshåndtering, vand/varme/energi, fælles arealplanlægning og erhvervs tiltag. Der er dog mere at hente både for kommunerne og ikke mindst i forhold til borgerne. Her er Trekantsamarbejdet stadig en velbevaret hemmelighed. Tænk, hvis vi vidste mere om hinandens faciliteter og tilbud – så ville vi kunne matche langt større byer!

NETVÆRK

Transportvirksomhedernes netværk i regi af Transportklubben var ikke det eneste. Også eksportvirksomhederne havde et sådant, Eksportklubben 4X. Her kunne de eksportende firmaer finde inspiration, viden og samarbejdspartnere. Også dette sekretariat lå hos Erhvervsrådet.

Herudover blev der etableret en underleverandørklub med 25 medlemmer, hvoraf de 13 etablerede et fælles salgsselskab med en fælles salgschef. Lokale pengeinstitutter havde doneret hver 30.000 kr. i etableringshjælp/

underskudsgaranti. Det eksisterede i tre år, hvorefter det formelt blev lukket, men de tre virksomheder, som havde fået mest ud af det, fortsatte på egen hånd.

Senere er der dannet netværk mellem indkøbscheferne, kvalitetskontrolcheferne, chefsekretærerne og andre grupper, når der har været behov for det.

De vigtigste netværk, som Erhvervsrådet har taget initiativ til, har uden tvivl været de netværk mellem virksomhedslederne, som er opstået gennem deltagelse i de såkaldte Steensgaard-seminarer. Navnet kommer fra herregården Steensgaard ved Fåborg, som vi lejede to dage hvert år gennem 25 år. Her deltog 15 lokale virksomhedsledere i et seminar ledet af den svenske erhvervspsykolog Bertil Björkman med emnet Psykologiske Mekanismer i Virksomhedsledelse. Nye folk hver gang. Kurserne var meget lærerige, morsomme og gavnlige i sig selv. Men det vigtigste var, at man fik lært hinanden at kende. Paraderne var nede, og den gode snak opstod. Det blev klart, hvem der havde specielle videnstyrker, og ved at bytte viden fik man pludselig en masse ressourcer til rådighed – helt gratis og lige rundt om hjørnet. Eksempelvis blev det klart, at Danfoss var rigtig langt fremme med kvalitetskontrol. Danfoss arrangerede derfor et kursus for kvalitetskontrolfolk fra andre lokale firmaer.

Virksomhedsledere er ofte ensomme folk, specielt de, der kommer udefra. De har intet netværk lokalt. Vi mener at kunne se, at virksomhedslederne i Koldingområdet ikke blev skiftet så ofte ud, som i andre områder af landet. Det er vi ubeskedne nok til at mene, at Steensgaard-netværket og de andre erhvervsrådsfora kan have en aktie i.

ERHVERVSRÅDETS ROLLE

Erhvervsrådets rolle i forhold til de eksisterende virksomheder var – og er – generalistens. Kun på ganske enkelte områder er man i sagens natur, det lille sekretariat taget i betragtning, i stand til at rådgive på ekspertniveau. Det kan private konsulentvirksomheder gøre langt bedre. Rollen er mere at holde sig orienteret om, hvad der foregår, få folk sat sammen, som har fælles interesser, indgå i strategisammenhænge og udrede tråde i forhold til offentlige myndigheder – og så i øvrigt inspirere til nytænkning på forskellig vis.

Virksomhedernes eksportbestræbelser blev understøttet på forskellig vis. Gennem mange år gennemførte vi bl.a. rigtig mange charterflyvninger til messer og udstillinger i Europa. Ud og hjem samme dag. Det blev en helt god indtægtskilde, specielt efter at de øvrige erhvervsråd i amtet promoverede turene over for deres egne virksomheder.

De såkaldte Inspirationsmøder blev også vel modtaget. Til 20 foredragsarrangementer fordelt over året har der været op til 2.000 deltagere. Emnerne var bredt sammensat. Der var både noget om Best Practice, som det hedder i dag, og om personlig udvikling. Det sidste trak flest deltagere.

Herudover afholdtes mere fagspecifikke foredrag og iværksætterarrangementer, som har samlet lige så mange deltagere. Det har givet et ganske godt tilskud til Erhvervsrådets drift, men vigtigst af alt: det har givet en fantastisk kontaktflade til virksomhederne. Uden den ville vi ikke have kunnet fået opbakning til de mange tiltag. Et af de tiltag, som virkelig har haft stor betydning for by-

ens virksomheder, skal omtales i det følgende.

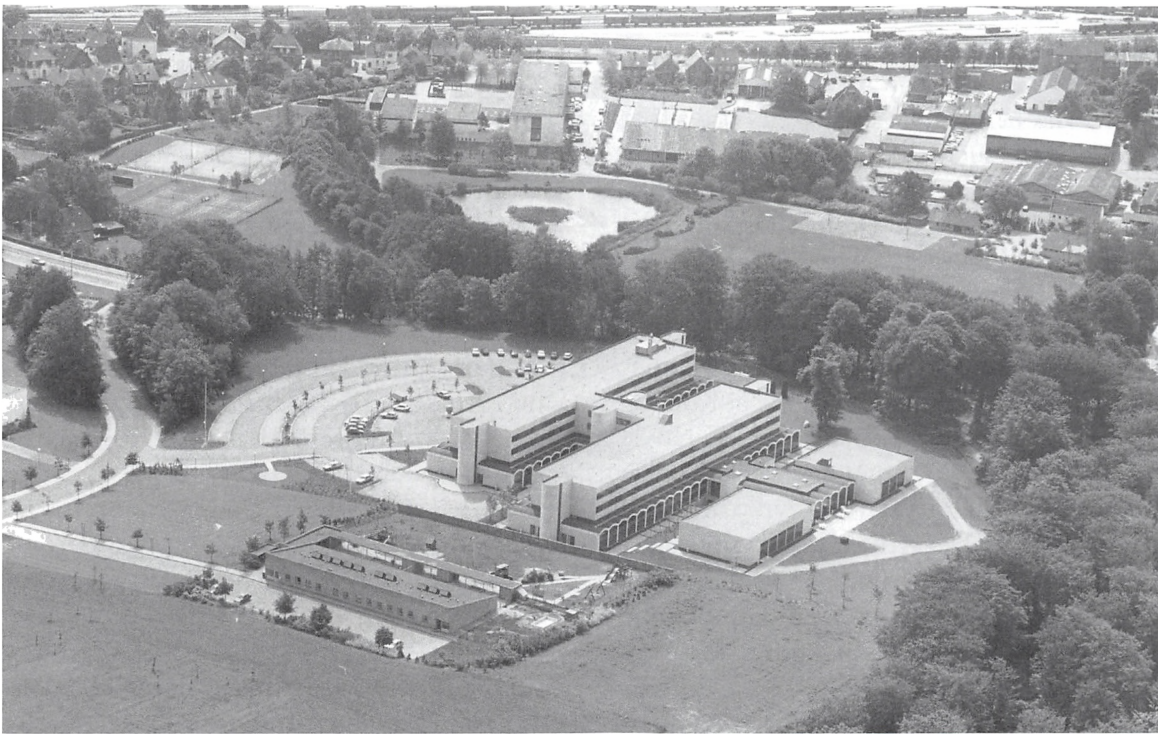
LEAN PRODUCTION

Gennem Teknologisk Institut, som vi havde et godt samarbejde med omkring scanning af markedet for nye produktidéer til lokale virksomheder, fik vi i 1983 kontakt med en japansk produktionseksperter, Kei Abè, som vi fik til Kolding for at orientere produktionsvirksomhederne om en helt ny, effektiv produktionstankegang, Flow Production, som han havde været udvikler af hos sin gamle arbejdsgiver, Toyota. I dag hedder metoden Lean.

Alle var begejstrede. Specielt Elektrogeno kunne se så store perspektiver i metoden, at de godt ville knytte Kei Abè til sig en uge som konsulent. Men 80.000 kr. for noget, som ingen rigtig havde hørt om før, var en stor satsning. Vi lavede derfor den aftale, at Erhvervsrådet stod for hyren. Elektrogeno betalte 40.000 kr., og fem andre virksomheder fik lov til at kikke med over skulderen mod at betale 10.000 kr. hver. Så vi fik lidt for ulejligheden. Ved et aftenarrangement holdt Kei Abè endnu et foredrag med nye deltagere, nye kunder, nye aftenarrangementer. Således kørte det over seks år, indtil over halvdelen af Koldings produktionsvirksomheder havde fået budskabet – og havde anvendt metoden i større eller mindre omfang.

HOTELSITUATIONEN

I 70'erne var hotelsituationen en helt anden end i dag. Det eneste rigtige hotel var



Hotel Scanticon set fra luften 1987. Foto: Ludvig Dittmann.

Hotel Tre Roser (i dag Hotel Byparken). Saxildhus var kørt helt ned, og en stor del af bygningen var blevet indrettet som kontorer og fast udlejede værelser. Hotel Kolding på Axeltorv var også umoderne og i dårlig stand.

På generalforsamlingen i Erhvervsrådet var hotelsituationen et fast punkt. Behovet for moderne hotelværelser var stigende, da byen blev mere og mere internationalt præget. Virksomhederne beklagede sig over den ringe kapacitet og standard. Derfor besluttede Erhvervsrådet i 1978 at nedsætte et hoteludvalg til at komme med forslag til løsning af problemet.

Det udvalg havde ikke nogen let gang på jorden. Renten var tårnhøj. Helt op til 22%. Ingen turde binde an med hotelbyggeri.

Det lettede i starten af 80'erne. Renten kom ned og et hotelprojekt dukkede op. Det blev til Hotel Scanticon (i dag Comwell) i 1984. Pludselig gik der hul på bylden. Nu ville Scandic også bygge i Kolding. De blev bedt om at klappe hesten et par år. Byrådet var bange for, at den pludselige ekstrakapacitet var for stor en mundfuld på en gang. Mange i Erhvervsrådets kreds købte aktier i Scanticonprojektet for at være sikre på, at det denne gang skulle lykkes for Kolding at få et hotel. Flere bestyrelsesposter blev besat

af lokale aktionærer. Jørgen Houmann blev formand for bestyrelsen.

Det 3. store hotelprojekt, Hotel Koldingfjord, kom få år efter. Det skulle vise sig at blive en stor succes og en betydelig image-skaber for Kolding. Bygningerne var oprindeligt opført som tuberkulosehospital (det første Julemærkesanatorium i landet), men overgik i 50'erne til hjem og skole for evnesvage, Koldingfjordskolen. Den funktion var blevet nedlagt i midten af 80'erne, og amtet, som nu ejede bygningerne, tilbød at Kolding Kommune kunne købe dem. Det havde ingen interesse, og amtet var ved at sælge bygningerne til private, der ville indrette ejerlejligheder. Det syntes Erhvervsrådet var en meget dårlig idé. Bygningernes rummelighed, udseende og beliggenhed burde kunne anvendes til formål, som kunne få større betydning for byen.

Økonomiudvalget accepterede argumentationen og købte i 1986 bygningerne (12.000 kvm under tag og 30 tdr. land fredskov) for 11 mio. kr., og gav Erhvervsrådet opgaven at finde en god anvendelse, så de kunne videregives inden for et år. Et entreprenørfirma i København blev koblet på sagen sammen med et arkitektfirma fra Odense. De havde begge vist, at de i tidligere opgaver havde formået at omskabe ældre bygninger til nye formål. De satsede hårdt på at sælge bygningerne til et koncernhovedkvarter, en højere uddannelsesinstitution eller en forskningsinstitution og gjorde et stort salgsarbejde, specielt i USA. Men det blev i Danmark, de fandt kunden: Sygeplejerskernes og Hjemmesygeplejerskernes Pensionskasse – og formålet blev hotel. Alle var glade. Efter Koldinghus er der vel næppe nogen anden byg-

ning i byen, der har været ramme for så prestigefyldte politiske begivenheder som Hotel Koldingfjord. Østersøtopmødet, EU-minister-rådsmøder osv.

Nu havde Kolding pludselig tre konferencehoteller af høj klasse. Samt stadigvæk Hotel Byparken, Saxildhus, som er blevet bragt på fode igen samt det sidste nye skud på stammen, Hotel First, tillige med en række kroer af høj standard. Rigtig mange danskere – og et stigende antal udlændinge – mødes nu i Kolding, og det har i høj grad sat Kolding på Kortet, som et af vore projekter en gang blev døbt.

ØGET SAMARBEJDE MED TURIST-FORENINGEN OG HANDELSRÅDET

Efter at gadeforeningerne i Koldings centrum i 1988 havde stiftet Kolding Handelsråd som paraplyorganisation og talerør for den samlede detailhandel i byen, var der nu hele tre aktører, som markedsførte Kolding, ganske vist overfor hver sin målgruppe. Alle tre foreninger modtog bidrag fra Kolding Kommune til sekretariaterne og de udadvendte aktiviteter. Det var derfor naturligt, at der fra politisk hold blev sat fokus på samordning af budskaber og aktiviteter for at undgå overlappning.

Der blev fra 1989 holdt regelmæssige møder mellem turist-, handels- og erhvervscheferne og også mellem deres formænd. I dette sidste forum deltog også formanden for Handelsstandsforeningen. Samarbejdet blev internt kaldt SAMK (De Samarbejdende Markedsførende foreninger i Kolding). Byrådet så gerne en endnu højere grad af integration, og bl.a. derfor ændrede man tilskuddene til

de tre foreninger til et samlet tilskud plus et markedsføringsbidrag på kr. 800.000, som man så måtte dele indbyrdes på en måde, så kommunen fik mest mulig værdi for pengene.

Samarbejdet gik egentlig udmærket, dog uden de store fælles projekter. Der er ganske enkelt ikke det store overlap. Politikerne så dog gerne, at man blev endnu mere integrerede, gerne i én samlet forening, så de kun havde en forhandlingspartner. En forudsætning herfor var fælles lokaler, og da ingen af de tre foreninger havde plads til de øvrige, gik søgningen ind efter et nyt fælles sted at være.

90ERNE

I 1991 kom Den Danske Banks ejendom på Akseltorv 8 til salg.

Den var perfekt til formålet, og prisen var rimelig, 3 mio. kr. Til formålet blev oprettet en særlig fond, Erhvervenes hus Fond, som ejer huset. Erhvervsrådet indskød 300.000 kr, og Turistforeningen og Handelsrådet hver 100.000 kr. Industriforeningen var kommet til penge efter salget af teatersalen i Jernbanegade og ydede 500.000 kr. De skulle kun have et lille kontor og adgang til mødelokaler, så det var meget generøst. Senere betalte de også et stort tilskud til møblementet i mødelokalerne. De sidste 2 mio. kr. blev optaget som lån.

Men huset skulle gennem en tiltrængt renovering og udbygning med mødelokaler i de tidligere karlekammerværelser for bankeløverne under loftet. Det kostede 2 mio. kr., som blev betalt af Kolding Kommune mod afbetaling over ti år. Indflytningen skete i slutningen af 1992.



Cheferne for de tre organisationer, der flyttede ind i Erhvervenes Hus i november 1992. Fra venstre handelschef Ejgil Røjkjær, turistchef Kaj Vestergaard og erhvervschef Erling Winther. Foto: Ludvig Dittmann.

KOLDING ERHVERVSUDVIKLING

Det fælles hus gav mulighed for at gøre tingene bedre for de samme penge. Vi fik fælles bogholderi, elever, omstilling, IT, mødelokaler og papirlinie. Der blev også gennemført en række fælles projekter, f.eks. Humorfestivalen på Scanticon i 1993 for alle landets sjove foreninger. En god imageskaber. Det næste mål skulle være én fælles forening.

Formændene fortsatte deres drøftelser om sammenslutning. Et oplæg fra Erhvervsrådets formand, Ole Tandrup, kom til drøftelse i de tre foreninger. Ingen var glade. Turistforeningen og Handelsrådet var bange for, at deres del af erhvervslivet med hhv 1.000 og 3.000 beskæftigede ville drukne mod Erhvervsrådets 32.000. Erhvervsrådet på sin side var betænkelig ved, at de to andre sektorer ville fjerne fokus fra det, som Erhvervsrådet syntes var det vigtigste. Hertil kom

problematikken omkring Vamdrup og Lunderskov. Her følte man, at det ville kunne give problemer for deres detailhandel, hvis den nye organisation også skulle omfatte Handelsrådet. Drøftelserne gik på stand-by, men byrådet gav ikke op. Man meddelte i slutningen af 1994, at man ville reducere tilskuddene, hvis man ikke fandt ud af noget.

Det signal kunne man ikke overhøre. Det blev kommunaldirektør Ingemann Olsen, der fandt en løsning. I stedet for at lave én stor forening gik forslaget på at samle hele personalet i én driftsorganisation med én chef og én bestyrelse. De tre foreninger med hver deres bestyrelse kunne fortsat bestå. De udarbejder sammen med driftsorganisationen og deres medlemsvirksomheder de langsigtede planer og godkender de årlige handlingsplaner. Den direkte indflydelse går gennem driftsorganisationens bestyrelse, som bestod/består af 8 medlemmer. Her stiller Erhvervsrådet med 3, Handelsrådet med 1, Turistforeningen 1, Kolding Kommune 2 og Vamdrup, Lunderskov og Christiansfeld kommuner deltes om 1. Ingen enkelt gruppe kunne således bestemme alene. Formand blev Erhvervsrådets nye formand Niels Egly, og næstformand blev borgmester Per Bødker Andersen.

Samtidig skar kommunen igennem al eventuel snak om besættelse af lederstillingen ved at pege på mig som ny direktør for Kolding Erhvervsudvikling, som driftsorganisationen kom til at hedde. Det viste sig heller ikke at give problemer, da turistchefen havde søgt og fået et andet job nærmere sin bopæl i Juelsminde, og handelschefen var fratrådt. Den nye organisation var en realitet pr. 1. september 1995.

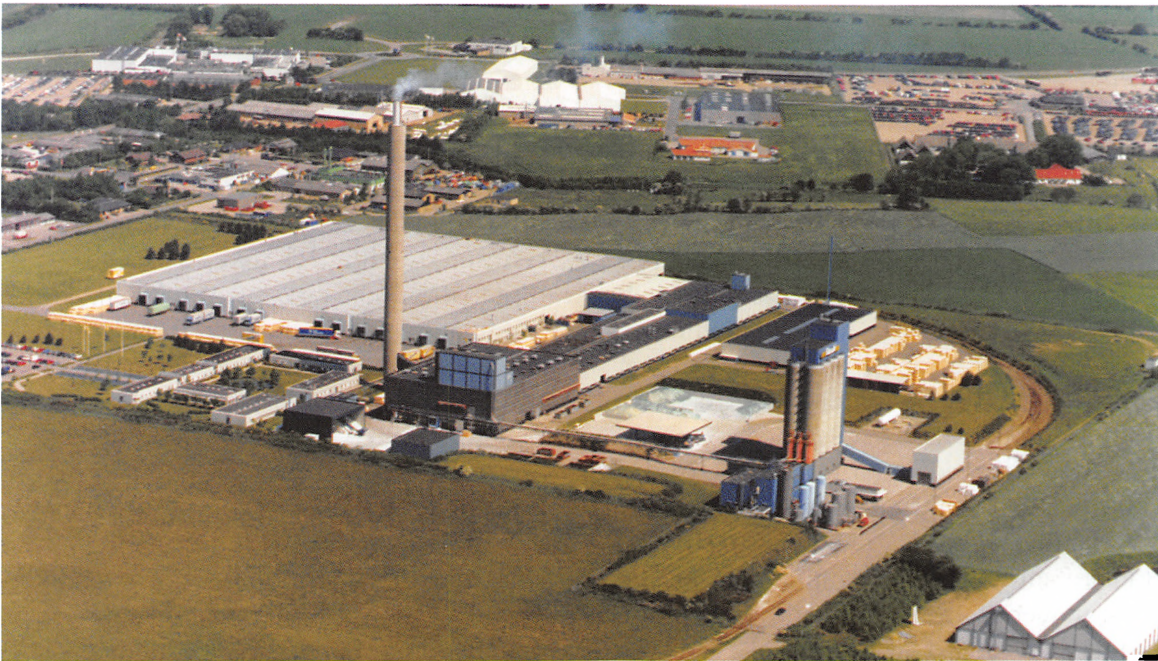
DEN NYE ORGANISATION I ARBEJDSTØJET

Forventningerne til den nye organisation var store. Under hele sammenlægningsprocessen kørte det daglige arbejde uden problemer, men der var behov for mere langsigtede planer, så vi var sikre på, at alle havde den samme opfattelse af målet. Vi skulle også udnytte den fordel, der var i, at vi nu var 14 personer i hele organisationen i stedet for 6. Det var nu muligt at ansætte folk med specialviden på nøgleområderne.

Turistforeningen og Handelsrådet havde skiftet ledere med 1-2 års mellemrum gennem 90'erne og havde ikke haft den samme tradition som Erhvervsrådet for at lave 4-årige strategiplaner og detaljerede handlingsplaner, så det blev der taget fat på. Da vi var enige om, hvor vi skulle hen, kunne der opstilles profiler på de nye ledere, som skulle ansættes.

Kortene blev blandet på en ny måde. I stedet for en turistchef og en handelschef i traditionel forstand blev der ansat en turistsalgschef og en kombineret bureauchef og handelschef. Det var ud fra den betragtning, at en meget rejsende turistchef ikke havde mulighed for også at være tilstrækkelig tilstede til at kunne udvikle turistbureauet. Nogle år senere gik vi tilbage til de oprindelige funktioner med en turistchef og en handelschef. Medvirkende hertil var dels, at handelsafdelingens aktiviteter var kommet op i omdrejninger, så der var behov for en fuldtidsperson, og dels at omverdenen havde nemmere ved at forstå de oprindelige titler, og hvem der havde ansvaret for hvad.

For ikke at få for mange nye folk ind på



Glasuld i Vamdrup, i dag kaldet Isovær. Foto fra 1997 af Ludvig Dittmann.

samme tid besatte jeg selv erhvervschefstillingen indtil begyndelsen af 1997, hvor en nye erhvervschef tiltrådte. I 2003 blev stillingen delt i en erhvervschefstilling og en udviklingschefstilling. Erhvervschefen havde ansvaret for iværksætteraktiviteterne og samarbejdet med områdets virksomheder. Udviklingschefen tog sig af de langsigtede opgaver, som skulle bringe nye aktiviteter til området.

DE LANGSIGTEDE OPGAVER – DEN RUSTFRI STÅLINDUSTRI

Konjunkturerne var gode i sidste halvdel af 90'erne. Beskæftigelsen steg i stort set alle erhvervsgræne, bortset fra landbruget. Men inden for de enkelte erhvervsgræne var der

store forskydninger. Industrien, som beskæftigede ca. 11.000 medarbejdere ud af 44.000 i de fire kommuner, blev koncentreret omkring jern- og metalindustrien, især den rustfri industri. De øvrige industrigræne havde uændret eller faldende beskæftigelse. Det, Koldingområdet var god til, blev man bedre til, og det, man var mindre god til, mistede betydning. Men det er ingen naturlov, at det skulle blive ved på denne måde.

Der var opstået nye markeder i Østeuropa efter murens fald i 1989 og i Fjernøsten – men der var også kommet nye konkurrenter. Den position, Koldingområdet havde på det rustfrie område, skulle forsvares og udbygges, ellers ville beskæftigelsen og områdets økonomi få meget svære tider, da indkom-

sten og skatten fra de beskæftigede i denne industrigren lå et pænt stykke over gennemsnittet.

Det var baggrunden for, at der blev iværksat en række udviklingsprojekter sammen med Syddansk Universitet (SDU), Kolding Tekniske Skole og Bioteknisk Institut (senere Teknologisk Institut). En kortlægning foretaget af SDU af hele Trekantområdets underleverandører viste, at vi har Europas største koncentration af underleverandører inden for det rustfrie område. Det er godt støttet op af uddannelsesmuligheder for produktionsmedarbejdere på Kolding Tekniske Skole og AMU-centret. På ingeniørsiden er der imidlertid ingen tilbud. Forsøg på at etablere en ingeniøruddannelse er blevet afvist fra centralt hold. Der er i forvejen for mange ingeniøruddannelsessteder i Danmark. Problemet for Koldingområdet er, at de nyuddannede helst bliver boende i de byer, hvor de har studeret.

Nogle af Erhvervsrådets projekter gik derfor på at tilbyde traineejobs for unge ingeniører i lokale virksomheder, formidle udviklingsopgaver til afgangsstuderende, køre kampagner på uddannelsesmesser sammen med Trekantområdets sekretariat samt formidle ægtefællejobs. Hvis man i dag skal tiltrække én højtuddannet, skal der i virkeligheden skaffes job til to højtuddannede.

Sammen med virksomhederne etableredes en brancheforening, Stålcetrum, og der blev iværksat et meget stort projekt, som blev landsdækkende, omkring hygiejne i fødevarereindustrien. Filosofien var, at hvis vi ikke kan slå de nye spillere østfra på prisen, skal vi kunne gøre det på kvalitet og know how. Der deltog 120 virksomheder i et tre-årigt

projekt, både producenter og brugere. Brugere var vigtige at have med. De skulle stille krav til producenterne omkring hygiejnisk design og montage. Alle de vigtige var med – med Arla, Danish Crown, Novo Nordisk og Landbohøjskolen i spidsen. Styrelsen lå hos Erhvervsrådet, Syddansk Universitet, Stålcetrum, Kolding Tekniske Skole og Bioteknisk Institut, som også forestod den praktiske gennemførelse af projektet. Staten understøttede i første omgang med 4,6 mio. kr. Projektet er blevet videreført ud over treårsperioden, og staten har støttet med nye midler.

UDVIKLINGSPARK

Der var også behov for indsats over for andre erhvervsgrupper. Koldingområdet har gennem mange år haft et pænt antal iværksættere sammenlignet med andre provinsbyer. Der er som tidligere nævnt et godt, lokalt rådgivningssystem, men der manglede en metode til at fastholde og understøtte de mest perspektivrige. Vi manglede en forsker- og udviklingspark, hvor iværksætterne kunne udvikle sig i et kreativt miljø sammen med små videnbaserede virksomheder, og samtidig et sted, hvor større, eksisterende virksomheder kunne placere deres udviklingsafdelinger. Det ville kræve nogle bygninger af en vis størrelse, og nogen, der skulle eje dem og leje dem ud.

Det var let nok at finde investorer, men som i så mange andre tilfælde krævede de, at der skulle være fuldt eller næsten fuldt udlejet fra starten. Ellers var der ikke økonomi i det. Og den garanti kunne ingen give. Derfor var der kun kommunen tilbage. Her var man også principielt positive.

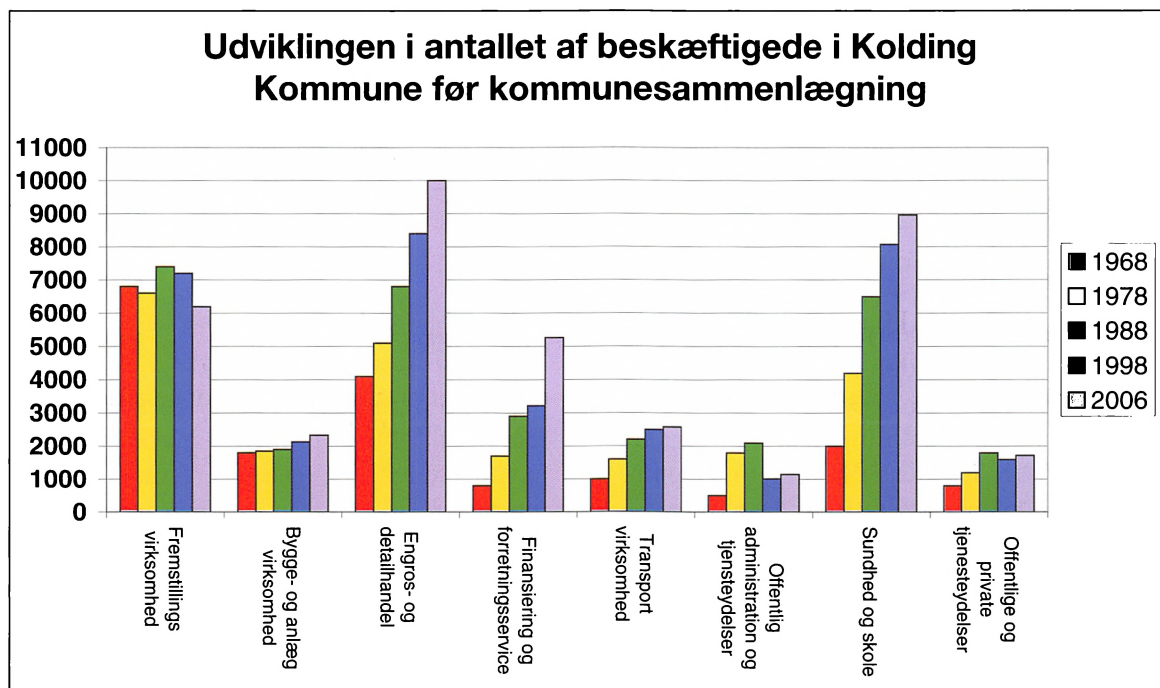
Eksisterende, egnede bygninger af en vis størrelse hang ikke på træerne, men efter nogen søgning dukkede CF-bygningerne på Lykkegårdsvej op i 1999. De var sat til salg og var meget velegnede, men kommunen fandt dem for dyre. Ny søgning, intet resultat. I stedet tegnede arkitekt Lars Edmund et spændende projekt i Åparken med paviljoner på stolper ude i området forbundet med gangbroer hævet 1,5 meter over terrænet. De kunne udbygges efter behov. Det blev godt modtaget, men så dukkede der et nyt forslag op. IBC havde brugt Hviidsminde som undervisningsted for designmanagers, men havde ikke længere brug for ejendommen. Da kommunen i den sidste ende ville hænge på bygningerne, hvis de ikke kunne

sælges, blev vi bedt om at kikke på dem. Bygningerne på Hviidsminde havde nogle gode kvaliteter, men der var for lidt plads, så hvis de skulle kunne anvendes til formålet skulle der bygges til. Igen det samme problem med finansiering før udlejning.

Endelig i 2004 lykkedes det at komme i gang. Nu på Klostergården med projektet V25. Senere er denne aktivitet flyttet til Skatteforvaltningens tidligere bygninger i Jernbanegade 27. Der er ikke så stort som ønsket, men så kom man da i gang.

DER VAR MANGE, DER BAR

Det tog altså 5 år at komme igennem med et projekt, som i vores øjne var helt indlysende



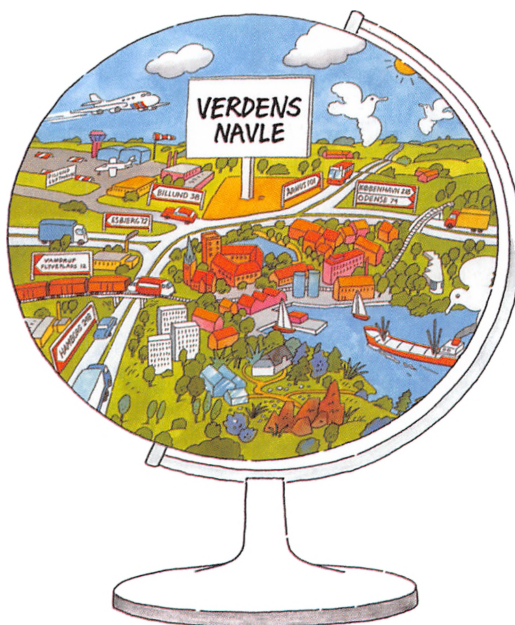
og nødvendigt at få gennemført for at sikre byens indkomstgrundlag i fremtiden. Det er alt for lang tid, men sådan kan det indimellem være i denne branche. Kan man ikke holde fokus og være tålmodig på den lange bane, kører man træt.

Til gengæld tog det i 2004 mindre end et år at overbevise et enigt byråd om, at der skulle satses 22 mio. kr. over en 4-årig periode for at sikre 3.900 ekstra videntunge arbejdspladser i løbet af 10 år. Ikke bare arbejdspladser, men VIDENarbejdspladser. Sådan kan det også være. De blev anbefalet placeret i Åparken tæt på IBC, Designskolen og det kommende universitetsbyggeri på Grønborggrunden samt eksisterende virksomheder. Et stort samlet, synligt videncenter har store chancer for at blive selvforstærkende. Den første bygning er ved at være færdig.

Generelt må man sige, at de fire byråd med Kolding Byråd og særlig borgmesteren i spidsen har været meget interesseret i erhvervsudviklingen og har støttet op om de forslag, der er kommet på bordet. Grunden hertil er i høj grad, at man har set, at erhvervslivet har engageret sig i Erhvervsrådet. Der er ydet en fantastisk indsats fra rigtig mange virksomhedsledere både i bestyrelse og repræsentantskab men også uden for denne kreds. Vi er sjældent gået forgæves til en lokal virksomhed for at få opbakning til afvikling af en aktivitet, eller når der er kommet en opfordring til at påtage sig en post i en arbejdsgruppe, brancheklub, projekt eller andet. Det er Koldings helt store særkende i forhold til de fleste andre byer.

Medarbejderne har også brændt for sagen. Der er ikke nævnt navne i denne artikel. Det

ville være uretfærdigt at nævne den ene frem for den anden. Alle har på hver deres felt ydet en engageret indsats for at fremme Koldingområdets erhvervsudvikling.



Tegning fra jubilæumsskriftet "Fortiden former fremtiden" fra 1991.

EFTERSKRIFT

Jeg har i denne artikel forsøgt gennem eksempler at give et billede af byens erhvervs-mæssige udvikling og Erhvervsrådets aktiviteter fra 1976 til 2006. Der er kun nævnt et udpluk af de tusindvis af små og store aktiviteter, som Erhvervsrådet har været involveret i. Den årlige redegørelse "Afholdte aktiviteter", der er udarbejdet hvert år siden midten af 80'erne, giver flere oplysninger.