



**Virksomhedsinterviews for at understøtte
Forum for genstart af dansk eksport
- foretaget af Erhvervsstyrelsen juli-september 2020**

Indhold

Eksportinterviews – baggrund og metode.....	2
Genstartteam for små og mellemstore virksomheder.....	2
Case: Windowmaster.....	2
Case: MiR-Robots	3
Case: Envotherm.....	4
Case: Pond.....	5
Genstartteam for produktion og grøn teknologi.....	7
Case: Vestas.....	7
Case: Siemens.....	8
Case: Egernsund Tegl.....	8
Case: Jensen Group.....	9
Genstartteam for mode og tekstil.....	10
Case: Jysk.....	10
Case: Roccamore	10
Genstartteam for fødevarerektoren	12
Case: Ocean Seafood.....	12
Case: Arla.....	13
Genstartteam for turisme og oplevelsesøkonomi.....	15
Case: Arp Hansen.....	15
Case: Jesperhus.....	15
Case: Ringkøbing-Skjern Museum.....	17
Case: Sol og Strand.....	18
Genstartteam for Det Blå Danmark.....	19
Case: MAN Energy Solutions.....	19
Case: Blue Water Shipping.....	20
Case: DFDS.....	21
Genstartteam for Luftfart.....	22
Case: CPH.....	22
Case: SUN-AIR.....	23
Case: SAS.....	24
Genstartteam for Life Science	27
Case: Demant.....	27

Eksportinterviews – baggrund og metode

Denne undersøgelse vedrører danske eksportvirksomheder aktuelle situation samt virksomhedernes forventninger til fremtiden set i lyset af coronakrisen. Undersøgelsen er gennemført i juli, august og september 2020 og skal ses som et bidrag til samt en nuancering af statistisk analyse af eksportsituationen i Danmark. Denne analyse skal således bidrage med et her-og-nu-billede fra de danske eksportvirksomheder, som den statistiske data i mindre grad kan give.

Undersøgelsen er baseret på kvalitative interviews med danske eksportvirksomheder. Interviewene afdækker virksomhedernes foreløbige erfaringer med eksportsituationen under coronakrisen og deres forventninger til den kommende tid. Dertil afdækker analysen, om danske eksportvirksomheder oplever nye barrierer som konsekvens af coronakrisen, samt beskriver virksomhedernes egne forslag til mulige eksportpolitiske tiltag. Undersøgelsen er foretaget i to faser som skitseret herunder:

- 15 interviews af ca. 30 min. varighed med danske eksportvirksomheder i juli 2020. Rekrutteringen af virksomheder er primært struktureret på baggrund af erhvervssektorerne i de forskellige genstartteams. Interviewene blev gennemført med en af virksomheden udvalgt repræsentant.
- 15 interviews af ca. 30 min. varighed med deltagere fra de af regeringen nedsatte genstartteams i august og september 2020. Interviewene blev gennemført med en af virksomheden udvalgt repræsentant.

Selve analysen består af et case-katalog med de virksomheder, der har ønsket at indgå i den endelige analyse. Hvert interview er sammendraget til en kortfattet case med relevante beskrivelser og citater om virksomhedernes eksportsituation og forventninger. Formålet er, at casebeskrivelserne kan hjælpe med at belyse eksportvirksomhedernes forskellige udfordringer.

Genstartteam for små og mellemstore virksomheder

Case: For Windowmaster betød coronakrisen både stigende efterspørgsel og urolige markeder

Windowmaster producerer ventilationssystemer til byggeindustrien og eksporterer fortrinsvis til Tyskland, UK, Norge og Schweiz med en eksportandel på 80%. Virksomheden frygtede i starten af året, at deres forsyningskæder, ville blive påvirket af den kinesiske nedlukning, da virksomheden importerer elektronikdele fra Kina:

”Vi har betragtelig import af elektronikdele, men vi har ikke haft nogle problemer med vores forsyningskæder under denne situation.”

Selvom virksomhedens forsyningskæder ikke blev påvirket af nedlukningen, blev virksomhedens eksport påvirket på det engelske og det amerikanske marked. På det engelske marked stoppede alle ordrer fra en dag til den næste, og på det amerikanske marked er dele af deres ordrer blevet udskudt. Som en konsekvens ligger virksomheden lige nu 10% under deres forventede omsætning. Virksomheden tilpassede sig de faldende ordrer ved at reducere deres produktion og indkøb. Men allerede nu er virksomheden begyndt at følge budgettet igen. Det er i særdeleshed eksporten til Tyskland, der gennem hele året har været stabil, og dermed har sikret, at virksomheden er kommet igennem nedlukningen bedre end forventet. Dog er virksomhedens evne til at planlægge frem i tiden blevet ekstremt vanskelig, og de oplever, at der er usikkerhed om fremtiden alle vegne. Det har store konsekvenser for virksomhedens produktionsplanlægning og indkøb, hvor man nu skal holde godt øje med sine indkøb.

Denne situation har lært os to ting. Nummer et: Vi ikke har problemer med likviditet. Alle betaler, og der er masser af likviditet. Det betyder, at det ikke er det, vi skal slås med. Nummer to: Vi har set, at visibility fremad virkelig er formindsket. Det betyder noget for vores produktionsplanlægning og indkøb.

Alligevel har coronanedlukningen også givet nye muligheder. Der er tilført penge til investeringer i energieffektivisering i byggeriet i EU. Og som en konsekvens af coronapandemien, er der også et større ønske om mere frisk luft i bygninger.

"Naturlig ventilation har eksisteret i 25 år, men det er blevet anderledes aktuelt nu, så vi vinder mange projekter."

For Windowmaster er det en vigtig del af forretningen, at medarbejderne kan rejse ud i verden for at sælge deres produkter og hjælpe med teknisk support. Derfor er det centralt, at der fra politisk side fokuseres på at gøre en indsats for, at folk trygt kan rejse ind og ud af Danmark igen. I virksomheden bekymrer man sig for, når der skal sendes medarbejdere afsted, og efterlyser opbakning fra sundhedsmyndighederne, så man ved, hvordan man skal forholde sig i udlandet og ved hjemkomst. Der er desuden en bekymring blandt medarbejderne for at rejse, som besværliggøre muligheder for at udvikle eksporten. Desuden forventer man i virksomheden, at investeringslysten i nye markeder vil forsvinde, da virksomhederne er for optaget af at sikre deres egen overlevelse. Således foreslås det, at virksomheder, der investerer i nye markeder, kan søge om statsstøtte.

Windowmaster (juli 2020)

Case: MiR-Robots skal kunne rejse for at vækste

MiR-Robots blev stiftet i 2013 og producerer robotter, der flytter varer i produktionsmiljøer. Virksomheden har 220 ansatte og en eksportandel på 98 pct. 2/3 af medarbejder arbejder i Odense, og resten er fordelt på yderligere syv lokationer rundt om i verden. De producerer primært til store kunder indenfor hospitals- og forbrugsvarer sektoren, fødevarer- og lægemiddelindustrien, samt til logistik, automobil og elektronikindustrien. Virksomheden beskrives som robust, fordi den er global og henvender sig til så mange segmenter. *"Vi er en virksomhed, der har oplevet eksplosiv vækst med vækstrater på mellem 50 og 100 pct. pr. år."* Virksomheden omsatte for 300 mio. kr. sidste år, men har oplevet en mere beskeden etcifret vækst i år. Virksomheden har ikke haft behov for at søge om hjælpepakker. I 2018 blev MiR-Robots solgt til en amerikansk virksomhed, og de har holdt hånden under dem under coronakrisen.

MiR-Robots forklarer, at de er en vækstvirksomhed, og derfor er de altid foran med at ansætte i forventning om, at indtjeningen kommer. Derfor blev der ansat mere end 100 medarbejdere i 2019, for at geare virksomheden til væksten i år. Væksten er ikke kommet i det omfang man forventede, men de nyansatte er ikke blevet fyret. Der er en tro på, at man kan bruge tiden *"hvor vi letter foden fra speederen"*, til at blive mere robust på den anden side af corona. *"Vi drager fordel af, at vi er ejet af en amerikansk børsnoteret virksomhed, som har den nødvendige finansielle størrelse og robusthed, og vi ruster os ved ikke at skrue ned for blusset"*.

MiR-Robots har et kontor i Kina, så de oplevede corona allerede i januar 2020, hvor det kinesiske marked døde. Desuden oplevede de, at de ikke kunne få leverancer fra Kina, og måtte allerede i februar finde alternative leverandører.

I marts og april lukkede Sydeuropa fuldstændig ned, og april måned blev således den dårligste måned i virksomhedens historie. Virksomhedens traditionelle markeder stadig er omtrent 25 pct. mindre, end de var

sidste år. Flere projekter er blevet udskudt, fordi deres kunder ikke laver større investeringer. Salget er derudover udfordret af at alle virksomheder verden over, forsøger at kontrollere smitten, og derfor ikke inviterer fremmede ind. De medarbejdere der skal tale om virksomhedens produkt, og sætte projekter i gang, de har ikke haft adgang til kunderne: *'det sløver markedet, når man ikke kommer ud til kunden'*. Derudover kan teknikerne ikke rejse, når der foregår et salg, og kan derfor heller ikke være til stede og løse problemer. Det forsinker udviklingen selv i de projekter, der er i gang.

"Vi rejser jo ikke. Service udgør 44 medarbejdere ud af de 220, og de kan kun rejse indenrigs. Teknikerne har daglige online møder med kunden, og der sendes data frem og tilbage, men det går meget langsomme".

I maj begynder der dog at opstå et nyt marked. Virksomheden begynder at levere til desinfektions-markedet. Her bliver robotterne kombineret med andet udstyr, som sprayer desinfektion eller laver ultraviolet lys.

MIR-Robots primære udfordring er, at der stadig ikke kan rejses. Investeringer i store projekter udebliver, uden de personlige relationer, fx i forbindelse med demonstrationer og implementeringen. Der har også været udfordringer med forsyningskæderne, og det har belastet prisen på deres robotter: *Ting der ellers blev lavet i Malaysia og Kina, de bliver lavet i Danmark. Og det betyder, at vi mister noget af vores konkurrenceevne.*

Virksomheden taber således penge på bundlinjen pga. forsyningskædeforstyrrelser:

For en virksomhed som vores, der er omsætningen stadig den vigtigste parameter - vi skal vokse. Bundlinjen betyder noget, men den er i nuværende fase af MiR's udvikling af mindre betydning end topline. Det har betydet mange penge på bundlinjen, at vi har betalt ekstra for flyfragt, og at vi sourcer anderledes. Men den største udfordring er, når omsætningen ikke stiger som planlagt, og det er primært pga. rejser, og fordi vores kunder også har usikre fremtidsudsigter og udskyder investeringer.

Usikkerheden i markedet er stor i denne tid og fra politisk side efterspørger virksomheden bedre muligheder for at rejse, eller en udvikling af mere fleksible muligheder for karantæne.

MiR-Robots (september 2020)

Case: Leasingmodeller er med til at trække Envotherm gennem krisen

"Vores kunder investerer jo først og fremmest i noget, der er salgsfremmende for deres virksomhed. Det man kigger sidst på, det er, hvordan man kan spare omkostninger. Vores anlæg er dyre, og det handler om spildevand. Så vi er altså langt nede i værdikæden, og derfor har vi det jo bedst, når det er højkonjunktur."

Envotherm producerer teknologier, der renser processpildevand. Det drejer sig om inddampningsanlæg og mekaniske skumdæmpere. Virksomheden har 14 ansatte og omsætter for mellem 20 og 30 mio. kr. om året. Deres eksportandel ligger på 95 pct., og deres anlæg kan findes i USA, Polen, Tyskland, England og Bangladesh, og er på vej til Ungarn, Sverige og Norge.

Virksomheden modtog en stor ordre på 20 mio. kr. i januar, men den er udskudt og skal nu leveres i 2023. Derudover har virksomheden kun modtaget to mindre ordre under coronakrisen. Dog har Envotherm samtidig oplevet, at de har fået flere forespørgsler fra Norge, Sverige og Tyskland, end de plejer – men det er stadig bare leads. En mulig forklaring er, at kunderne pludselig har haft tid til at undersøge markedet for

bæredygtige teknologier. Salg af servicekontrakter og HOT-line aftaler er 10-doblet siden corona startede. Den digitale service og support er meget værdsat blandt kunderne.

Under coronanedlukningen oplevede Envotherm udfordringer med deres forsyningskæder: *"Vi får flere specialprodukter fra Italien, og de blev forsinkede. Vi nåede at blive nervøse, men det viste sig at løse sig selv, for der lå noget på lager i Danmark."*

En læring som virksomheden har taget med fra finanskrisen, er at finde nye måder at tilbyde deres investeringstunge teknologi på.

"Det er et leasingsystem. Vi vokser og nedskalere med kunderne, og fra et miljøperspektiv kan vi genbruge 80 pct. af det stål, vores anlæg består af. Bortskaffelse af spildevand er meget omkostningsrigt, og leasingmodellen er en god døråbner. Kunden er ikke forpligtet, de sparer investeringen, og omkostningen per behandlet m³ falder med 35% og samtidig, har kunden indført grøn omstilling, på deres spildevand. Der er mange lande nu, der er presset økonomisk, men som stadig gerne vil ressourceoptimere og være mere grønne. Med lejemodellen kan man opnå at indføre en grøn løsning og spare penge."

Fremadrettet vil Envotherm investere mere i at have flere reservedele på lager, så de har mulighed for at levere hurtigt til kunder. Der er flere kunder, der skal til at have anlæg nummer to, og her er det vigtigt for virksomheden at sikre sig loyalitet: *"Det vigtigt, at de oplever, at vi kan løse deres problemer, og at vi har ting på lager. Det koster, men det giver os loyale kunder."*

Envotherm (august 2020)

Case: Pond: grøn omstilling kan vise vejen ud af krisen

"Hvis jeg selv skulle give dette interview en overskrift, ville det være, at vi kan vækste os ud af denne krise gennem den grønne omstilling – det er derude muligheden ligger for, at Danmark kan være førende."

"Hvis vi skal komme i mål med den grønne omstilling, kræver det, at vi laver nogle fysiske investeringer i den tunge ende, der kan understøtte en grøn industri. Vi skal huske på, at den grønne omstilling kræver et vist industriapparat, det bliver tit glemt i debatten."

Startuppen Pond er 5 år gammel og startede som en ide om, at erstatte plastik med et produkt, som biobaseret og komposterbart. Pond er en udviklingstung startup-virksomhed med en lang startbane, så virksomhedens omsætning ligger på knap 4 mio. kr. pt. Ponds eksportandel er ca. 95 pct., og deres primære markeder er Nord Amerika, Europa og Asien. Man forventer en nedgang på omkring 30 pct. især som følge af manglende salg i detailhandlen.

"Vi mener selv, der er et stort eksportpotentiale i vores produkt, og at vi derudover kan være med til at tage dansk landbrug med ind i en transition, hvor langt større fraktioner af biomasse-sidestrømmene udnyttes til avancerede materialer i højværdiprodukter. Jeg ser selv denne her forretning som et eksporteventyr, hvor vi globalt viser vejen til, hvordan biomasse anvendes til at deponere kulstof i forbrugsvarer som biler, huse og møbler."

Der opstod flere forskelligartede udfordringer for virksomheden gennem coronanedlukningen. Ponds forsyningskæder var påvirket, og virksomhedens leverancer fra Kina var berørt af forsinkelser. Forsinkelserne betød eksempelvis, at de ikke kunne gennemføre de planlagte 'factory acceptance tests', og at udstyret måtte sættes i drift uden dem. Forsyningskædeudfordringerne har fået virksomheden til at gentænke,

hvordan de vil source fremadrettet. De er allerede i kontakt med flere leverandører i Danmark, for at de i fremtiden kan source mere lokalt. Desuden ramte nedlukningen også mange af Ponds samarbejdspartnere både i EU og i Danmark, og det bremsede deres udviklingsprojekter og tests.

Virksomhedens største udfordring er adgangen til kapital. Både *”soft money men også de tunge investeringer – det er jo klassiske udfordringer for en virksomhed som vores, men omstændighederne er blevet skærpet under coronakrisen, hvor alle investorer er blevet meget afventende”*.

Pond ønsker nemmere adgang til lånekapital. For eksempel gennem økonomiske hjælpepakker, som dem der er set under corona, men med et skarpere fokus på grøn omstilling:

”En af de store udfordringer er, at investeringsmæssige risikoprofiler skal justeres. Man er simpelthen ikke vant til at tænke på bæredygtighed som en god forretning. Det bliver generelt set som en usikker investering. Man kunne forestille sig, at man opererede med en anden bundlinje end kun den monetære, men at man også regner i CO2.”

Pond A/S (august 2020)

Case: For PROMAX har rejserestriktioner været primær årsag til 20 pct. nedgang i omsætningen

PROMAX sælger kemikalier, producerer blandings- og forarbejdningsudstyr samt monterer dette inden for afmærkning af veje. Virksomheden er placeret i Midtjylland og Sverige, men hele deres forretning bygger på eksport med kunder i 70 forskellige lande.

Coronakrisen har især gjort det svært for virksomheden at transportere udstyr og medarbejdere til forskellige lande og dermed at udføre installationen. På nuværende tidspunkt har virksomheden solgt fire fabrikker til udlandet, der endnu ikke har været mulig at installere. Den primære barriere for virksomheden har dermed været restriktioner i forhold til personbevægelse – både i forhold til installation af fabrikker, men også i forhold til at foretage fabriksdemonstrationer over for kunder. Det har resulteret i en nedgang i omsætningen i omegnen af 20%.

Virksomheden har forsøgt at håndtere udfordringerne ved hjælp af fjernaktivitet, men det har ikke fungeret tilfredsstillende, da det blandt andet har været svært at overføre den konkrete viden til kunderne. Forventningen til den kommende tid er, at konsekvenserne af coronakrisen endnu ikke har sat sine fulde spor, da det i det kommende år vil være svækkede økonomier og manglende investeringer, der vil udgøre det største problem for virksomheden.

”I år vil den største barriere være personbevægelse, men i de kommende år vil finansiering og investeringer udgøre de største udfordringer.”

Derfor ser virksomheden, at det først og fremmest handler om, at økonomien i de lande, som virksomheden handler i, skal på rette køl.

”Fra dansk side kan vi investere nok så meget og sætte nok så mange tiltag i gang, men hvad hjælper det, hvis landene, som vi handler med, ikke selv investerer – eksempelvis i vedligeholdelse af veje, der er direkte relateret til vores forretning.”

Umiddelbart ser virksomheden ikke, at det vil hjælpe med nationale initiativer, da det blot være medføre et kunstigt åndedræt, men ikke vil ændre på den nye verdenssituation og konsekvenser som følge af corona. Dog nævnes Eksportkreditfonden som et brugbart instrument, som virksomheden tidligere ofte har gjort brug af. Med henblik på at understøtte eksporterhvervene kunne det blandt andet sikres, at corona ikke vil resultere i strengere betingelser – eksempelvis i forhold til finansielle krav samt forsikringsgebyrer – for at anvende instrumentet.

”Vi har gjort brug af Eksportkreditfonden – både nu, men også før coronakrisen. Det er et meget brugbart instrument, men der følger betingelser med, før man kan anvende det, og de betingelser er faktisk allerede ret høje, som de ser ud i dag.”

PROMAX (juli 2020)

Genstartteam for produktion og grøn teknologi

Case: Vestas bekymret for likviditeten på markedet og fremtidens ambitionsniveau for grøn omstilling

”Restriktioner på bevægelsen har været en stor begrænsning, som har skabt forsinkelser på mange projekter – og forsinkelser koster penge.”

”Vi kan godt frygte lidt for fremtiden, særligt hvordan den finansielle sektor reagerer på det her.”

Vestas designer, producerer, sælger, opsætter og servicerer vindmøller. Vestas er en af Danmarks største virksomheder og har på verdensplan vindmøller i 83 lande. Virksomheden har en eksportandel på 99 pct. og USA er deres største marked efterfulgt af Europa og Asien.

Virksomheden har kunnet fortsætte produktionen ufortrødent i løbet af coronanedlukningen, idet *”der stadig er behov for at bygge infrastruktur og energi. De store projekter sætter man ikke bare på pause.”*

Virksomheden har dog oplevet problemer i forhold til arbejdskraftens frie bevægelighed. Særligt problemerne for servicemedarbejderne med at komme rundt og installere/opsætte virksomhedens produkter. Dette har skabt dyre forsinkelser på mange projekter. Virksomheden har mærket, at Europa generelt er begyndt at åbne op, hvilket mindsket udfordringen med bevægeligheden for servicemedarbejderne.

En af virksomhedens største bekymringer for fremtiden er, om markedet vil blive ved med at have adgang til likviditet. Hvis renten eksempelvis stiger, eller det bliver dyrere at låne penge til projekter, så er spørgsmålet, hvordan det vil påvirke efterspørgslen.

”Det store spørgsmål for os pt. ift. fremtiden er: Vil markedet blive ved med at have adgang til likviditet? I den forbindelse håber vi på, at stimuluspakkerne kan gå ind og hjælpe det grønne.”

Virksomheden afventer fortsat at se, hvornår de økonomiske efterdønninger rammer, og er derfor påpasselige med at foretage store investeringsbeslutninger. Særligt i forhold til likviditeten i samfundet håber virksomheden, at stimuluspakkerne kan gå ind og hjælpe den vedvarende energisektor. Fokus er også rettet mod, om ambitionerne i EU's Green Deal bevares. Det er ligeledes afgørende for virksomheden, at stimuluspakkerne får et væsentligt grønt element, idet efterspørgslen på virksomhedens produkter dermed vil stige. Virksomheden har samlet erfaringer fra første kvartal af 2020 i et resiliensprojekt, som skal være med til at styrke virksomhedens værdikæde og håndteringen af en eventuel anden bølge af corona.

Vi har haft en stor proces internt omkring, hvad vi har lært i de første måneder af året (jan-april). Vi har samlet de erfaringer, vi har gjort os, som så er gået ind i et 'resiliensprojekt'. [Projektet] skal være med til at styrke vores værdikæde, og styrke hele måden vi håndterer særligt anden bølgen, som vi forventer kommer

og som påvirker vores værdikæde. Så må vi sørge for at være i så stærk finansiel position, som vi kan, så selvom renten stiger og bankerne har svært ved at låne ud, så kan de stadig låne til projekter med Vestas møller.

Vestas (juli 2020)

Efterspørgsel på et fortsat højt ambitionsniveau for den grønne omstilling i EU fra virksomhed i den vedvarende energisektor

”COVID-19 er en volumen knap, som skruer op for eksisterende udfordringer.”

Siemens Gamesa eksporterer til hele verden og er påvirket af velkendte barrierer såsom politisk ustabilitet i tredjelande, hamstring blandt konkurrenter og told. Covid-19 har ikke affødt disse barrierer, men er med til at forstærke dem. Vi har både været udfordret i forhold til bevægelse af mennesker og af varer. Særligt vores servicemedarbejdere kommer fra mange forskellige lande, og de skal alle krydse en eller flere grænser for at komme til Danmark eller ud på havet for at installere havvindmølleparker. Vi er primært bekymrede for de langsigtede investeringer og ambitionerne for den grønne dagsorden, herunder hvor mange penge, der vil blive afsat hertil, når man samtidig skal understøtte økonomisk genopretning. Som virksomhed ønsker vi at få politikerne til at bevare deres høje ambitioner på energiområdet og sikre transparens og forudsigelighed omkring udbud og ordreindtag. Det er den langsigtede ambition for vedvarende energi, vi planlægger efter i Siemens Gamesa. Ligeledes er det vigtigt, at der fortsat er de rette rammebetingelser for udvikling, fremstilling og test af nye teknologier til den grønne omstilling, således at Danmark forbliver på forkant globalt med nye grønne teknologier, der skal sikre den langsigtede eksportomsætning for vores land. Dette i takt med, at andre lande sætter fart på deres grønne omstilling med Danmark som rollemodel for resten af verden.

Case: Egersund Tegl forventer en forsinket negativ effekt på eksporten

”Vi tror, der kommer en effekt på byggebranchen sidst på året, og det er vi meget spændte på, hvordan det udfolder sig.”

Egersund Tegl producerer byggematerialer, og er den største virksomhed indenfor sit felt i Skandinavien. Virksomheden blev etableret i 1800-tallet, og den beskæftiger i dag 320 medarbejdere. I 2019 havde den en omsætning på 800 mio. kr., og en eksportandel på cirka 30 pct. Eksporten går primært til Norge, Sverige, Tyskland, England og Holland.

Virksomheden har endnu ikke mærket en effekt på deres eksport. Desuden har byggepladserne generelt ikke været påvirket af de europæiske nedlukninger, da det meste arbejde foregår udenfor og med god afstand. Salget og omsætningen i den første halvdel af 2020 er på det niveau, som virksomheden forventede i begyndelsen af året. Dog er de ordrer, som virksomheden leverer på nuværende tidspunkt, kommet i ordrebogen allerede i 2019. Virksomheden forventer at kunne mærke en effekt på byggebranchen senere på året.

Det er ikke den første krise, som virksomheden oplever. Især finanskrisen ramte Egersund Tegl hårdt, og det forventes, at erfaringer herfra vil komme dem til gode nu.

”Samlet set har vi 10 produktionssteder, og hvis det går helt galt som under finanskrisen, så har vi planlagt, hvad der skal lukkes ned, og hvad der skal køres videre. I stedet for at køre med 10 produktionssteder på halv kraft, er det bedre at køre med seks på næsten 100%. Under finanskrisen (...) var vi alt for længe om at få lukket noget ned, og det skal ikke ske igen. Så nu er der en plan, og vi er klar til at trykke på knappen.”

Desuden har virksomheden ændret sine leveringstider i et forsøg på at tilpasse sig et ændret marked. Tidligere opererede de med lange leveringstider, for at kunne flytte produkterne rundt til de kunder med det største

behov. Virksomheden har nu fjernet leveringstiden i forsøget på kunne at imødekomme så mange ordrer som muligt.

Et vigtigt eksportmarked for virksomheden er England. Selvom det er virksomhedens opfattelse, at det engelske marked burde være mere ustabil på grund af Brexit samt den engelske håndtering af pandemien, har virksomhedens eksport til England ikke været påvirket. Virksomhedens største bekymring er den europæiske økonomi, og de ser helst, at politiske tiltag foregår på europæisk niveau for at undgå, at for mange bliver sendt ud i arbejdsløshed, hvor alle holder på pengene. *'Der er hård konkurrence på eksportmarkedet. Men som jeg ser det, skal man bruge krudt på at få gang i økonomien igen, og ikke kun i Danmark, men i hele Europa. Det værste der kan ramme os, det er, at der indtræder en pessimisme, og alle holder på pengene. Det er som at trykke på en knap, så vælter alt.'*

Egernsund Tegl (juli 2020)

Case: For Jensen Group, der eksporterer til sundheds- og turistsektoren, er hjælpepakker et spørgsmål om overlevelse

"Vores eksport er afhængig af at folk rejser, tager ud at spise og bor på hotel. Og det gør de ikke, når landene er lukket ned."

Virksomheden producerer og sælger maskiner til sundheds- og turistsektoren med en eksportandel på 98% til fortrinsvis USA, Centralasien, New Zealand og Sydeuropa. Forventningen er, at der vil gå flere år, før virksomhedens marked igen er sundt. Under coronanedlukningen fik virksomheden kun 15-20% af deres normale ordrer ind, og flere af deres kunder har allerede offentliggjort deres konkurs.

Jensen Group har ikke haft nogle udfordringer med deres forsyningskæder, og deres produktion har kunne fortsætte uden problemer. Derimod er det de ændrede adfærds- og forbrugsmønstre, der truer virksomheden, da deres eksport er afhængig af, at folk rejser, tager ud at spise og bor på hotel. I løbet af 2020 er virksomheden gået fra at opleve vækst til at fokusere på overlevelse. Allerede nu er virksomheden i gang med anden runde af afskedigelser i et forsøg på at tilpasse sig markedet og overleve krisen. Nu er 60% af alle virksomhedens medarbejdere i Danmark afskediget (350 medarbejdere). Desuden mærker virksomheden, at deres likviditet er påvirket, og en øget opmærksomhed på likviditet er nu en del af hverdagen: *"Vi laver nu månedlige likviditetsanalyser, og det skal ikke være nogen hemmelighed, at vi ikke betaler alle til tiden, selvom vi har positiv kasse."*

Jensen Group forventer, at der vil gå adskillige år, før de er tilbage på fode igen: *"Vores sigte omkring fremtiden er længere end bare et par måneder. Finanskrisen tog os 5 år. Det her kommer til at tage den samme tid."*

Overvejelser går på, om EFK kan være et værktøj, der kan hjælpe virksomheden med at komme på rette spor. Den største bekymring er om EFK bliver for tungt at håndtere, når der også er en forretning, der skal køre.

"Vi prøver at se, om EKF kan være med til at skaffe nogle ordrer. Med EKF bliver vi ikke så eksponeret, omvendt har vi ikke lyst til at være i en situation, hvor vi er bundet op og samtidig skal genere ny omsætning og vækst. Det bekymrer mig, at EKF måske bliver for tungt, for der er også en forretning, der skal køre."

Fra virksomhedens perspektiv handler det fra politisk side om sikre virksomhedernes overlevelse gennem nationale hjælpepakker. Hvis udsættelser på moms og skat rulles for hurtigt tilbage, kan det lægge pres på virksomheden. Håbet er desuden, at det internationale arbejdsmarked ikke bliver alt for påvirket.

Jensen Group (juli 2020)

Genstartteam for mode og tekstil

Case: Jysk er tilbage på sporet, men den usikre fremtid præger dem stadig.

Jysk, der har 24.000 medarbejdere og omsatte for 28 milliarder sidste år, eksporterer bredt til det europæiske marked. Hovedparten af virksomhedens europæiske butikker blev tvangslukket, så der i mange lande slet ingen omsætning var i de fysiske butikker. Butikkerne i Danmark, Norge, Finland, Sverige og Holland forblev dog åbne, og her oplevede Jysk først et stort dyk i salget, og derefter en dramatisk stigning. På tværs af lande hvor butikkerne var henholdsvis åbne og lukkede, var der også en øjenfaldende stigning i online handel.

"Online handel blev fordoblet mange gange. Vi fik svært ved at levere, for vores logistik var ikke bygget til den slags online handel. Før lå online handel på 7 pct. af vores samlede salg i Europa, og mange steder var det pludselig 100 pct."

I takt med genåbningen på de nordiske markeder i maj-juni, oplevede virksomheden en stigning i omsætning på 20 pct. *"Derfor kan vi også sige nu, at vi har indhentet det tabte, selv om vi nogle steder har holdt lukket i 2 måneder."*

En af udfordringerne virksomheden har måtte håndtere, var at foretage hurtige ændringer på deres lagre. *"Hvis der bliver ved med at komme varer ind, men ingen ud, så får man et pladsproblem"*. Men da den kinesiske produktion også gik på lavt blus, var der meget af logistikken, der endte med at løse sig selv. Og ifølge virksomheden selv har langt den største udfordring været håndteringen af den voldsomme usikkerhed om fremtiden: *"Der er mange politiske usikkerheder: et amerikansk valg, den kinesiske handelskrig, der er corona, og der er Brexit. Vi må se hvad der sker, og være parat til at handle."*

Jysk er meget opmærksom på, hvordan den europæiske økonomi udvikler sig.

"Det har betydning for os, hvis arbejdsløsheden i Europa stiger med 25 millioner. Det får betydning for forbruget. Det følger vi meget med i, men der er ikke meget, vi kan gøre ved det. Hvis det kommer dertil, må vi justere."

For virksomheden er det afgørende, at coronapandemien ikke påvirker det europæiske forbrug for meget, da de *'lever af at almindelige mennesker har penge'*. Og indtil videre er det virksomhedens erfaring, at de europæiske hjælpepakker har holdt hånden under den europæiske økonomi. Jysk efterspørger, at man samarbejder i EU for sikre, at økonomien ikke påvirker forbruget for meget. *"Det må være i alles interesse, at man holder hånden under europæisk økonomi. Det er nødvendigt med jobs i Europa for at afsætte vores varer."*

Jysk (juli 2020)

Case: Eksisterende kunder på hjemmemarkedet har hjulpet Roccamore gennem krisen

"Vores forretning fungerer pga. hjemmemarkedet og fordi, at vi ejer vores egne salgskanaler og ikke er afhængig af butikkerne. Vi har meget kontrol med, hvad vi sælger, og hvordan vi sælger".

Roccamore producerer og sælger behagelige sko med høje hæle. Virksomheden solgte sidste år omkring 10.000 par sko, og forventer i år at sælge omkring 18.000-20.000 par. Virksomheden driver to fysiske butikker i Danmark med produktionen er placeret i Italien.

Virksomheden, der sælger 72 pct. til hjemmemarkedet, oplevede under corona-nedlukningen, at eksporten gik fuldstændigt i stå. Virksomheden eksporterer primært til Sverige, Norge, England og Tyskland.

”Der sker så meget nyt fra dag til dag, og vi har ikke ressourcer til at fokusere på de forskellige markeder. Det kunne man før corona, fordi der var mange ting der spillede sammen. Det er der ikke mere, fordi hvert marked har deres eget afsæt i, hvordan de tackler corona. Du må f.eks. ikke holde events i Sverige, men det må du godt i Tyskland. Der er tusinde af ting, som man ikke må, så nu fokuserer vi kun på Sverige, og så er det dét marked, vi tager i år.”

”Vi oplevede, at hele produktionen lukkede ned, og vi har solgt fra lager. Vi haft åbent én gang, hvor vi har kunne få nogle ting færdigt som er blevet sendt ud. Vi har ikke kunne producere nyt, og der er en hel masse der har ligget stille i 3-4 måneder. Vi er enormt heldige, at vi ikke er trendbetonede og derfor ikke arbejder i sæsoner. Så det vi havde tænkt kunne sælges i foråret i år, kan sagtens sælges til næste år”.

Virksomheden, der har klaret sig igennem nedlukningen uden støtte fra hjælpepakkerne, har fokuseret på hjemmemarkedet og at bevare en tæt kontakt til de eksisterende kunder.

”Kunderne vil tilbage. De vil gerne shoppe og have oplevelser. Der er blevet mere fokus på luksus end der var før og der er høje forventninger til serviceniveauet. Jeg tror, at det er fordi, at der ikke sker så meget andet i danskernes liv. Alle events er fjernet, så det at gå i butikker, er blevet et event i sig selv.”

Roccamore klarer sig godt i betragtning af, at det er krisetider, men de ligger stadig 20 pct. under budgettet. Særligt adgangen til kapital vurderes at være en barriere for fremtidig vækst.

”Bankerne vil ikke længere låne penge til ting, der ikke er hundrede procent sikre. Og alt hvad der er vækst, er der jo risiko i. Så det bliver en udfordring at vækste, hvis man ikke får ordentlig finansiering. Det der [fra politisk side] vil kunne gøre en forskel er eksportkredit og funding. Altså finansiel støtte på den ene eller anden måde”.

Roccamore (september 2020)

Case: DK Company ser sikre forsikringsforhold som en vigtig eksportstøtte, sådan at eksportordrer ikke bliver en lottokupon for danske virksomheder

DK Company er en tøjvirksomhed, der består af flere forskellige brands. I alt beskæftiger virksomheden cirka 2.200 medarbejdere fordelt på både butikspersonale og de forskellige kontorer, der er placeret i København, Ikast og Vejle. Derudover har virksomheden også salgskontorer placeret i lande som Canada, Belgien, Holland, England, Sverige, Norge og Kina. Årligt omsætter virksomheden for 3,3 mia. kr., hvor 90% eksporteres til andre lande. Derfor afhænger en stor del af omsætningen af, hvordan coronakrisen udvikler sig og håndteres i de forskellige lande.

”Med 90% af vores omsætning, der går til eksport, er det situationen i Europa, der er altafgørende for os. På den måde har nedlukningen i Danmark været en udfordring, men det har langt fra været hovedudfordringen i det store billede.”

Situationen er langt fra stationær. Hvor der i begyndelsen var udfordringer med lande som Italien, Frankrig og Spanien i forhold til salg, er det nu i lande som England, Irland, Canada og USA, hvor virksomheden taber terræn.

”Den barriere, der går igen mest, er betalingsevnen for de kunder, hvor landet eller området er lukket ned, og hvor de ikke får omsætning i flere måneder. Her afhænger det af, hvilken støtte de forskellige lande kan give de forskellige butikker i forhold til sikkerhed.”

Billedet går igen, hvis man ser på produktionen, hvor virksomheden i begyndelsen oplevede udfordringer i Kina og Tyrkiet, er dette nu gældende for Indien, hvor en af de større produktionsfabrikker er reduceret til 70% af kapaciteten, da produktionen køres i skiftehold. Det betyder, at DK Companys produktion hele tiden er bagud, hvilket kan betyde forsinkelser og i sidste ende bøder fra større kunder såsom Zalando, hvis leveringstidspunkterne ikke overholdes.

”Det er svært at skabe den samme nærhed ude i markederne, når man ikke kan rejse ud. Eksempelvis ved produktionsstederne i Kina og Indien har vi folk ude hele tiden, og når vi ikke kan rejse, misser vi enormt meget i forhold til produktionen. Det er ikke en effekt, som vi ser nu, men de næstfølgende 12 måneder.”

Overordnet set vil virksomheden opleve et fald på 30% i omsætningen, som tallene ser ud på nuværende tidspunkt, og krisen har medført, at virksomheden har måtte afskedige 160 interne medarbejdere samt butikspersonale fra lukkede butikker. I den kommende tid forventer virksomheden at se ind i et scenarie, hvor områder åbner og lukker på skift, og virksomheden forsøger derfor konstant at omstille sig, blandt andet i forhold til hvordan de får varer hjem, sendt ud og forsikret. Særligt ser virksomheden, at genforsikringsordningen via EKF har betydet, at man som virksomhed tør at sende varer ud, og at en eksportordre ikke ender som en ren og skær lottokupon, fordi ingen forsikring dækker. Derfor håber virksomheden, at ordningen kører videre, da det vil gavne og understøtte hele tekstilbranchens eksport.

”Det betyder meget for os, at den garanti, som EKF har stillet op mod staten og bankerne, fortsætter, så de ikke bliver nervøse og skræmte i forhold til tekstilbranchen. Den garanti betyder derimod, at vi kan levere ud til de små og mellemstore kunder, hvilket også vil gavne dem.”

Samtidig efterspørger virksomheden også en bedre vidensdeling og regelafklaring, sådan at det bliver nemmere at navigere i de forskellige markeder, samt at regeringen vil gøre en aktiv indsats for at understøtte den bæredygtige udvikling.

”Vi håber, at når vi ser 5-10 år frem, at regeringen kommer med færre afgifter på det tøj, hvor fibrene som minimum er 50% bæredygtige, og flere afgifter på dem, der ikke er det. Det skal dog ske i hele Europa, helst globalt, og ikke blot i Danmark. På den måde kan man skubbe til den bæredygtige tankegang.”

DK Company (september 2020)

Genstartteam for fødevarerektoren

Case: Ocean Seafood oplever, at coronakrisen skaber usikkerhed på deres eksportmarked og efterlyser viden og klare retningslinjer.

Ocean Seafood driver kommercielt fiskeri i de grønlandske, nordnorske og canadiske farvande. De har et mindre salgskontor i Danmark med færre end 10 medarbejdere, men tæller man deres besætning på skibene med, er der ca. 120 medarbejdere i virksomheden. Virksomheden har en eksportandel på 90 pct., hvoraf 80% af deres omsætning skabes i Asien, særligt Japan og Kina, samt Korea.

Virksomheden mærkede ikke nedlukningen på deres eksport. Tværtimod oplevede de en stor efterspørgsel i Kina, da virksomhedens kunder i Kina fortrinsvis sælger produktet online.

”Folk måtte sidde derhjemme og bestille vores produkt online, så vores kinesiske kunder oplevede, at efterspørgslen eksploderede. Vores importører har talt om, at efterspørgslen steg med 200-300%.”

Desuden faldt fragtpriiserne på grund af den store kapacitet hos rederier.

En udvikling på det kinesiske fødevaremarked i juli skabte dog en dramatisk nedgang i efterspørgslen. Ifølge de kinesiske myndigheder blev der fundet corona i en container fra Sydamerika med et produkt, der lignede den danske virksomheds produkt, hvorefter den kinesiske efterspørgsel faldt med 50-60%.

”Det berører os meget, for nu tester de kinesiske myndigheder alle fødevarer, der kommer ind i landet. De tester egentlig ikke produktet, men de tester kartonerne og indersiden af containeren.”

Kortvarigt testede kinesiske myndigheder alle containere med fødevarer, men anvender nu en algoritme til at identificere de containere, der skal testes. I et forsøg på at forberede sig på ændringerne på det kinesiske marked kigger virksomheden på nye markeder.

”Vi vil gerne have nogle flere ben at stå på, men det er ikke nemt med vores produkt. Lige nu kigger vi på Ukraine. Det er et marked, der er tættere på, men vi kan slet ikke afsætte lige så meget som i Kina.”

Virksomheden ønsker en politisk ambition om at skabe viden om, hvordan virus opfører sig under de forskellige forhold, der gør sig gældende i fødevarer eksporten. Dette kunne skabe klare retningslinjer for eksport af fødevarer.

”Der er -25 grader i selve containeren, og containeren transporteres i op til 60 dage. Vi vil gerne have noget dokumentation for, om virus kan overleve under disse forhold. For mig virker det usandsynligt, men dokumentationen eksisterer ikke.”

Desuden efterlyser virksomheden lokale testfaciliteter, så deres eksport ikke forsinkes på grund af forskellige testprocedurer. Det er ikke første gang, at virksomheden oplever, at deres eksport er påvirket af internationale forhold. Da Dalai Lama besøgte København i 2015, faldt virksomhedens kinesiske eksport over en periode på seks måneder. Denne gang forventer virksomheden dog ikke, at situationen vil løse sig selv over tid, og de ønsker derfor en form for coronacertificering, der kan stabilisere eksporten. Virksomheden oplever desuden, at retningslinjer og regler i de enkelte lande ændrer sig fra dag til dag, hvorfor ambassader og handelsråd kan spille en aktiv rolle i at samle trådene for de danske eksportvirksomheder.

Ocean Seafood (juli 2020)

Case: Arla: Stor efterspørgsel på mejeriprodukter styrker Arla i en krisetid, men usikkerheden omkring krisens omfang og varighed fortsætter

Arla Foods er et af verdens største kooperativer, og virksomheden har ejere i syv europæiske lande. Størstedelen af varer sælges udenfor Danmarks grænser. Virksomheden har en eksportandel på 92 pct., der afsættes både på de Europæiske markeder men også globalt. Arla har væsentlige aktiviteter i Europa, Mellemøsten, Afrika, Sydøstasien og Kina.

Der har de senere år været en tendens til at eksporten har flyttet sig udenfor de traditionelle vesteuropæiske markeder, mod især Sydøstasien, Kina, Afrika og Mellemøsten. Man forventer, at denne vækst vil fortsætte, men at corona kan påvirke især de mere sårbare økonomier. Derfor skal Arla fortsat arbejde med at have god adgang til disse markeder. Arla har en årlig omsætning på over 10 mia. Euro, og omsætningen er steget under coronakrisen, men virksomheden har oplevet store forandringer i efterspørgslen på mejeriprodukter.

”Som mange andre fødevarer virksomheder, så vi en markant tilbagegang i vores food service forretning da coronakrisen lukkede mange lande, mens forbruget i hjemmet steg kraftig fordi folk bagte og spiste mere hjemmelavet mad. Overordnet har stigningen i detailsalget opvejet faldet i food service, som vi ser, er på vej tilbage til normalen igen.”

Corona har indtil videre betydet, at Arla har skulle håndtere en række operationelle og praktiske udfordringer. Virksomheden har arbejdet med at sikre forsyningskæder, og at de fortsat har kunne levere over hele verden, samtidig med at de har holdt overblikket over diverse importrestriktioner og lukkede markeder. Men vurderingen er indtil videre, at dette er lykkedes godt.

”Når jeg ser tilbage, lykkedes det os rigtig godt at fastholde vores afsætning og styrke den i nogle områder”.

Derudover har virksomheden udsat forskellige produktlanceringer og i stedet fokuseret på traditionelle mejeriprodukter som forbrugerne har stor tillid til.

”Vores produkter er i den grad blevet anvendt i hjemmet mens folk har været tvunget til at blive hjemme. Der har vi haft et godt sortiment, og vi har hurtigt formået at ændre vores markedsføring og produktion til at kunne imødekomme den markant større efterspørgsel på home cooking”.

Det der giver anledning til større bekymring, er hvad det er for en fremtid, der ligger forude. ~~Om verden~~ Omverdenen forventes at træde ind i en global recession, og hvilken effekt det vil have på de sårbare økonomier i de emerging markets.

”Da krisen var på sit højeste, skulle vi sikre, at vi kunne levere, og at vores forsyningskæder fungerede på tværs af markeder og kontinenter (...).

Det jeg kan være usikker på, det er, hvad det er, vi kigger ind i. Går vi ind i en global recession? Vil emerging markets stå af? Vil olieprisen gå i kælderen og forbruget falde? Vil Kina komme sig så hurtigt, som de siger? Vil restauranterne komme tilbage? Det prøver vi at have et syn på og en parathed til at håndtere”.

Fra politisk side efterspørger Arla Foods større støtte til den danske fødevarerklunge, og en større gennemgående fortælling om de danske fødevarer. Derudover er det afgørende at der arbejdes benhårdt med at undgå for stor grad af protektionisme, som vi oplever, tager til, da mange lande har behov for at styrke deres nationale økonomier og egne producenter, og desuden er der behov for, at der arbejdes her og nu med de udfordringer, Brexit bringer med sig.

”Vi skal ikke bare skabe politiske rammer, der fungerer for os, og som vi kan være stolte af her i Danmark – det skal også være noget, der virker ude i verden, og som giver os adgang til de globale markeder”.

Arla Foods (august 2020)

Genstartteam for turisme og oplevelsesøkonomi

Case: Arp Hansen ser med stor alvor på de fraværende udenlandske gæster

"Du rammer mig på en rigtig grim dag, for jeg har lige sagt 100 mennesker op i dag, og det hænger jo sammen med at hjælpepakkerne slutter".

Arp Hansen Group er en af Danmarks største hotelvirksomheder. Virksomheden råder over 4500 værelser, primært i København men også i Århus, og hotellerne henvender sig både til leisure-gæster men i høj grad også erhvervsturisme. København er en meget international destination, hvor 50 pct. af overnattende gæster er udlændinge. Arp Hansen omsætter normalt for 1,3 mia. kr. og har ca. 1,1 mio. overnatninger om året. Om omsætningen for 2020 lyder det:

"Vores bud for 2020 er baseret på nogen forventninger til et efterår, som vi ikke kender, men vi forventer, at vi mere end halvere vores omsætning. Så vi er nede på 0,5 mia. kr. Det er alvorligt for en virksomhed, der beskæftiger 650 fuldtidsansatte, og måske i virkeligheden det dobbelte, for der er mange deltidsansatte og løstansatte. Dertil er der et netværk af underleverandører, alt fra rengøring, vinduespolering, opvaskere, bagere osv. Det er jo en hel værdikæde."

Under nedlukningen i marts med skulle der træffes beslutninger om, hvilket aktivitetsniveau virksomheden skulle indrette sig på: *"I midten af marts kunne ingen forestille sig, at vi her i slutningen af august stadig sidder i den suppedas, som vi sidder. Men vi er blevet meget klogere".* Det blev besluttet ikke at lukke hoteller ned med alt hvad det indebærer af personale, værdier i ejendommene osv. Og derfor var alle hoteller åbne, men uden gæster: *"Der var nul gæster, erhvervssegmentet lå ned, alle vores møder blev annulleret, og vores restauranter blev tvangslukket. Overvejelserne gik jo på, skulle man sætte en G4S mand på til at holde foran døren, eller skulle man selv bemande det, og redde hvad reddes kunne."*

I takt med at det stod klart, at sommeren ikke bød på den sædvanlige rejseaktivitet og turisme, forsøgte Arp Hansen at markedsføre sig imod danske turister: *"Danskerne fandt jo så også ud af, at de ikke kunne rejse ud, og det så vi en mulighed i. Vi prøvede at presse den der tørre citron. Vi har markedsført os og brugt millioner på at prøve at skabe et eller andet liv i juli måned overfor danskere. Der var især de familierettede hoteller, fx Tivoli Hotel".*

De største udfordringer virksomheden står overfor er, at tiden synes at være rendt fra erhvervsturismen, hvor det opleves, at erhvervslivet i langt højere grad vil skelne mellem 'nice to have' og 'need to have'-rejser. Storbyturismen har også svære kår, hvor det danske turismelandskab har været fokuseret mod de danske øer hen over sommeren i 2020. Desuden nævnes 6-dages reglen som en restriktion, der havde en dæmpende effekt, selv på danske turister hen over sommeren. Det var virksomhedens oplevelse, at danske turister valgte at holde sig fra hovedstadsområdet pga. forvirring vedr. restriktionerne. Fra politisk side ønsker Arp Hansen, at der arbejdes systematisk med vedligeholde og skabe internationale forbindelser til Danmark, hvilket eksempelvis indebærer, at SAS overlever krisen.

Arp Hansen (august 2020)

Case: For Jesperhus indtræder en normalisering først om flere år og efterspørger derfor langsigtede initiativer for at styrke den danske turismeeksport

Jesperhus består både af et feriecenter og en forlystelsespark. Ved begyndelsen af den danske nedlukning så virksomheden ind i en potentiel omsætningsnedgang på 50%, men formåede dog at minimere det til 20%, især på grund af en fleksibel afbestillingspolitik, der blandt andet fik flere gæster til at ombooke deres ophold.

”Under nedlukningen valgte vi at give gæsterne mulighed for at få pengene tilbage, uanset om de havde en afbestillingsforsikring eller ej. Det faldt simpelthen i så god jord og blev anset for værende rigtig god stil, at vi endte med at minimere vores tab til under 20%.”

På nuværende tidspunkt står virksomheden i den situation, at de har vundet meget af det tabte fra nedlukningsperioden tilbage, hvis man ser på feriecenterets antal overnatninger. Det skyldes en større efterspørgsel fra de danske kunder. Faktisk udgør 90% af virksomhedens omsætning danske gæster, hvorimod udenlandske gæster ligger imellem 8-10%. Derfor er virksomheden mindre følsom over for lukkede grænser.

Virksomheden peger selv på, at det mindre stærke fodfæste i forhold til udenlandske gæster primært skyldes, at det danske prisniveau generelt er højere, end hvad de udenlandske gæster er vant til, når det kommer til betaling af oplevelser. Barrieren er velkendt og skyldes ikke direkte coronakrisen. Alligevel ser virksomheden, at det er en vigtig barriere at pege på, hvis man vil styrke den danske turismeeksport. Det betyder også, at initiativer bør have et længere tidsperspektiv, hvilket blandt andet omfatter at skabe konkurrencedygtige priser, sådan at man kan matche et nærmarked såsom Tyskland, hvormed man kan tiltrække flere udenlandske turister. I virksomhedens optik handler det om at sænke priserne, hvor moms er et relevant parameter at skrue på.

”Vi ser helt klart et stort potentiale i Nordtyskland, men årsagen til, at vi ikke kan få fat i det tyske marked er, at vores priser simpelthen er for høje for tyskerne. Hvis vi skal ind og skabe eksport til det tyske marked, skal vi have et konkurrencedygtigt prisniveau.”

Af tiltag på den korte bane ser virksomheden, at det er altafgørende at få styr på pandemien. Når først man har det, ser virksomheden potentiale i at markedsføre det trygge og ansvarlige image, som det danske marked kan give turisterne.

”Når man har styr på pandemien, kan man jo begynde at se på markedsføringen af trygheden, altså eksempelvis ”Nordtyskere, I kommer til at betale lidt mere, end hvis I holder ferie hjemme i Tyskland, men til gengæld kommer I til det tryggeste land i Nordeuropa. Vi har styr på pandemien, og her kan I roligt tage på ferie.”

Gæsternes sikkerhed og tryghed er virksomhedens altoverskyggende prioritet, hvor de forskellige foranstaltninger som afstand, sprit, særlig håndtering af buffet mv. vil fortsætte ind i 2021.

”Småbørnsfamilier er vores hovedmålgruppe, og hvis der er nogen, der søger tryghed, så er det dem. De tager kun steder hen, hvor det er trygt og sikkert for deres børn. Derfor er det så afgørende, at vi fortsætter med alle vores foranstaltninger, så vi har styr på pandemien.”

En normalisering ligger for virksomheden mindste tre år ude i fremtiden, og flere foranstaltninger såsom hygiejnehåndtering bliver den nye normal og en forudsætning for at være på markedet. Derfor er dette også allerede en del af virksomhedens faste omkostningsstruktur og har betydet, at virksomheden siden åbningen af det danske samfund den 8. juni har ansat 10% flere medarbejdere for at kunne håndtere deres beredskabsplaner for corona. Trods højere omkostninger grundet de nye foranstaltninger ser virksomheden, at hvis man som virksomhed formår at skabe tryghed og sikkerhed på en god og ansvarlig måde, kan det være et vigtigt konkurrenceparameter.

(Jesperhus, september 2020)

Case: Ringkøbing-Skjern Museum har haft et langt bedre sommerår end normalt

Ringkøbing-Skjern Museum samler elleve større og mindre besøgsattraktioner rundt omkring Ringkøbing Fjord. Museet har omkring 226.000 besøgende årligt (2019), og beskæftiger i gennemsnit 60 ansatte året rundt, hvoraf der i højsæsonen om sommeren er ansat 150 personer. Turismen på den danske vestkyst vækster, bl.a. grundet et stigende antal udenlandske gæster, og museet i Ringkøbing-Skjern har den seneste årrække oplevet kontinuerlig vækst i form af besøgstal og omsætning. Museet vurderer, at omkring 70 pct. af gæsterne er udenlandske og primært kommer fra lande som Tyskland (primærmarked), Holland, Norge og Sverige.

Ringkøbing-Skjern Museum blev, sammen med de øvrige danske kulturinstitutioner, lukket helt ned i foråret 2020. Som følge heraf blev 44 medarbejdere hjemsendt på lønkompensationsordning. Udover tvangslukningen har det særligt været de lukkede grænser, der har bekymret virksomheden:

”Åbningen af grænserne har været afgørende for sommersæsonen. Hvis ikke vi var blevet tvangslukket som institution, så havde vi alligevel været nødt til at overveje, om vi skulle holde åbent, hvis der ikke var gæster i sommerlandet.”

Efter at grænserne igen blev åbnet, gik der ca. 1,5-2 uger før museet igen oplevede besøg fra udenlandske gæster.

”Vi lavede flere prognoser i foråret, og vores værste scenarie hed, at vi havde en nedgang på 75 pct. i besøgstal året ud, og det mest realistiske scenarie hed, at vi ville have en nedgang på 50 pct. En fjerdedel af vores gæster ligger i foråret, så dem vidste vi var gået tabt ligegyldigt hvad. Så det var procenterne herefter der var spændende”.

Museet har dog oplevet en langt bedre højsæson end forventet, hvilket primært skyldes besøg fra danske gæster:

”Vi har virkelig fået gjort til skamme, at folk ikke har turde besøge vores attraktioner. Der har i år været flere danskere på vestkysten end normalt, og det har vi i høj grad mærket på vores attraktioner og i vores butikker. Så der har været helt atypisk og et langt bedre sommerår end normalt”.

Trods en boomende sommersæson, ses der med større skepsis på den kommende lavsæson i vinterhalvåret, hvor særligt restriktionerne på større arrangementer udgør en udfordring for virksomheden:

”Vi har et meget stort sæsonudsving, og vi gør hvad vi kan, for at udbrede sæsonen, så vi kan fastholde dygtige medarbejdere. Det får vi svært ved i år, når vi ikke kan gennemføre de store arrangementer, som tiltrækker besøgende i lavsæsonen. Det bliver den største udfordring i vinterhalvåret. Vi har indtil nu ikke haft nogle fyringer – hvilket aldrig giver mening op til en højsæson – og det er derfor først nu, at vi begynder at overveje om det er nødvendigt med fyringer eller andre justeringer af driften”.

Usikkerheden forbundet med den kommende lavsæson har også betydning for virksomhedens vækst og udvikling på længere sigt:

”Rent udviklingsmæssigt er vi meget bekymrede for, hvad vi står overfor. Vi havde flere projekter, som vi havde tænkt skulle starte op nu, men som vi ikke helt tør starte. Der har tidligere været offentlige puljer, hvor man har kunne søge til tilskud til f.eks. at få nye brugergrupper ind eller afprøve nye formidlingsmetoder. De findes nærmest ikke længere, og der er meget få puljer og fonde at søge i statsligt regi. De halvoffentlige

midler, der kan gå ind og understøtte øvrige fondsbevillinger, er svære at se lige nu, og der er derfor lidt et tomt hul i udviklingsmarkedet”.

Ringkøbing-Skjern Museum (august 2020)

Case: Sol og Strand: Kystturismen kan skabe vækst både på den korte og den lange bane

Sol og Strand formidler private sommerhuse til feriegæster. Virksomheden har 135-140 fastansatte medarbejdere og 1000-1200 løstansatte, og administrerer 6.500 privatejede sommerhuse. Sol og Strand har mellem 95.000-100.000 udlejede uger om året, svarende til 3 mio. overnatninger. 75 pct. af virksomhedens omsætning stammer fra udlandet, især Tyskland (65 pct.) og Holland, Norge og Sverige (10 pct.) Virksomheden er 100 pct. danskejet, og 75 pct. ejes af en erhvervsdrivende fond, Fonden Sol og Strand ved Margit og Kjeld, der således er opkaldt efter grundlæggerne, og som har til formål at støtte humanitære organisationer og lokale projekter.

Tilbage i marts kunne virksomheden allerede se, at dette var en alvorlig situation, og at de måtte handle omgående. Virksomheden sagde farvel til 14 medarbejdere og sendte 70 medarbejdere hjem på lønkomensation. Disse medarbejdere er gradvist blevet kaldt tilbage på arbejde i takt med at restriktionerne blev blødt op.

I påsken begyndte de at se en stigende interesse fra danske gæster. Derfor så virksomheden frem til, at der blev udviklet muligheder for at rejse mellem lande, hvor smitten var under kontrol. Virksomheden vil gerne vise, at kystturismen er et oplagt ferievalg under pandemien. Ferieformen er kendetegnet ved at være mere privat med naturlig god afstand, gæsterne kan lave mad derhjemme, og som oftest er de i selskab med venner og familie. Om sommersæsonen fortæller virksomheden:

”Efter de åbnede grænserne har det været en kombination af øget dansk interesse og en særlig tysk interesse i at komme til Danmark. Det har resulteret i, at vi har haft den længste og den største højsæson i Danmark godt hjulpet på vej af den øgede politiske sommerpakke med tilskud til billetter til færger og museer, øget markedsføring af Danmark som turistmål for danskere samt højere bundfradrag for sommerhusejere, der har været med til at skabe overnatningskapacitet og dermed omsætning i kystområderne. Det betyder, at vi har kunne indhente meget af det tabte. Vi ser allerede mange bookinger ind i efteråret. Vi er lige nu 0,6 pct. efter sidste år på samme tidspunkt”.

Der har ikke været nogen smittespredning i kystområderne, og kystturismen har vist, at den kan håndtere krav om afstand og hygiejne. Virksomheden ser faktisk, at der er muligheder for, at kystturismen kan være et af de områder, der kan hjælpe dansk økonomi på vej igen.

”Vi kan i kystturismen skabe vækst på den meget korte bane, og også i 2021. I udlandet bliver Danmark set som et sikkert sted, hvor vi har styr på corona, og det skal vi udnytte i vores markedsføring især i Tyskland, hvor vi anbefaler, at Visit Denmark bliver tilført ekstra midler til en større 2021-indsats. Visit Denmark kan samtidigt få tilført midler til i 2021 at fortsætte den kampagneindsats, der har været i 2020 ift. Danmark som feriemål for danskere. På den måde kan vi på den korte bane i 2021 udnytte det momentum, der er både i Danmark og på det største nærmarked, Tyskland.”

Fra politisk side foreslår virksomheden, at den midlertidige forøgelse, fra 40.000 til 60.000 kr., af det skattefrie bundfradrag på udlejning af sommerhuse kan fastholdes i 2021. Lige nu stiger salget af

sommerhuse, og ved ejerskifte er der tendens til at kontrakterne med feriehusformidlere afsluttes. En fastholdelse af det forøgede skattefrie bundfradrag kan modvirke, at der forsvinder kapacitet ud af markedet ved at gøre det mere attraktivt at leje sit sommerhus ud også i 2021. Generelt peger virksomheden på, at det er vigtigt, at der igangsættes et arbejde, der kan øge incitamentet for udlejning også på den længere bane, da kystturismen dermed kan vokse yderligere og skabe endnu mere lokal omsætning og flere lokale arbejdspladser. Ved at få flere gode huse til udlejning øges den samlede overnatningskapacitet i feriehusbranchen, og det er særligt vigtigt i de store højsæsonperioder, hvor der de seneste år har været større efterspørgsel end udbud.

Sol og Strand foreslår endvidere, at der snarest muligt arbejdes ud fra regionale rejsevejledninger på det tyske marked, der er det største for feriehussektoren og dermed kystturismen. Virksomheden pointerer, at et udbrud i ex. en af de sydtyske regioner ikke må risikere blokere for besøgende fra andre tyske regioner, hvor særligt feriegæster fra de nord- og midttyske regioner er særligt vigtige for hele den danske kystturisme.

Sol og Strand (September 2020)

Genstartteam for Det Blå Danmark

Case: MAN Energy Solutions er især bekymret for de langsigtede konsekvenser og opfordrer til at støbe kuglerne til det næste grønne eksporteventyr

MAN Energy Solutions er en maritim udstyrsproducent. Hovedkontoret er placeret i Tyskland med kontorer i hele verden. Datterselskabet i Danmark beskæftiger lidt over 2000 medarbejdere fordelt i København, Holeby og Frederikshavn, og 90% af omsætningen går til eksport. Virksomhedens hovedudfordring har derfor været nedlukningen ude i verden, hvor forretningsområderne, der består af viden, services og salg af reservedele, har været påvirket forskelligt.

”Overordnet set har de forskellige restriktioner medført, at vores omsætning på nuværende tidspunkt er faldet med omkring 20-25%. Dog er det de langsigtede konsekvenser, som vi er mest bekymrede for. Hvis investeringslysten og verdenshandlen ikke kommer tilbage, så kommer vores forretning heller ikke tilbage.”

I forhold til viden relaterer dette sig til nybygning af skibe, hvor MAN Energy Solutions blandt andet sælger tegninger af skibsmotorer. Dette marked er gået fuldstændig i stå, da usikkerhed har resulteret i en dalende investeringslyst. Det skyldes både corona, men også storpolitiske forhold såsom forholdet mellem USA og Kina. Da det tager omkring to år at bygge et skib, kommer virksomheden først til at mærke konsekvensen af de manglende ordrer et par år ude i fremtiden.

I forhold til services er det især rejserestriktionerne i destinationslandet, der har været en udfordring. Især er det lande uden for EU, der har været og stadig er svære at rejse til. I visse lande såsom Korea har det dog været muligt at reducere karantæneperioden fra 14 dage til 7 dage, da virksomhedens opgaver anses som værende af afgørende karakter for samfundet. I andre lande såsom Kina har det været fuldstændig umuligt, hvor karantæneperioden stadig er på 14 dage. MAN Energy Solutions anbefaler derfor, at man ser på, hvordan man kan facilitere mobiliteten i forhold til de vigtigste markeder, blandt andet gennem fasttrack ordninger samt aktivering af de danske ambassader og repræsentationer.

Selvom virksomheden har oplevet længere leveringstid og øget omkostninger i forbindelse med salg af reservedele, har virksomheden ikke på noget tidspunkt været forhindret i at få leveret disse.

Overordnet set har virksomheden ikke oplevet en forbedring af situationen samt af de forskellige restriktioner, og derfor ser virksomheden også sig nødsaget til at gennemføre store besparelser over det næste halve år, hvilket vil resultere i afskedigelser. I forhold til at styrke den danske eksport ser virksomheden, at det er nu, at man fra dansk side skal understøtte, at de danske virksomheder kan sætte sig på det næste store eksporteventyr, og her peger pilen entydigt på den grønne omstilling.

”Den grønne omstilling er det næste store eksporteventyr. Netop nu sidder alle lande og ser på, hvordan de kan hjælpe deres eksporterhverv. Vi skal sætte et fodaftryk på markedet, så man ikke kan komme udenom os. Det er en kæmpe mulighed, der ligger foran os.”

Blandt andet foreslår virksomheden, at man inden for den maritime sektor nedsætter en pulje til at teste og implementere grønne løsninger. Det kan give danske erfaringer, der kan være med til at sætte globale standarder og samtidig kreere arbejdspladser.

”Det er nu, at vi skal tage de initiativer, der kan hjælpe den danske eksport og de danske virksomheder på længere sigt. Inden for den maritime sektor er der globalt set en enorm vilje til den grønne omstilling, og her har Danmark nogle virksomheder, der har nogle af de afgørende løsninger for fremtiden. Det er den udvikling, at vi skal understøtte, for det er det, der kan redde et firma som vores på længere sigt.”

Et tredje greb, som virksomheden ser som afgørende i styrkelsen af den danske eksport, er at skabe en konkurrencedygtig eksportfinansiering, der kan konkurrere med den ramme, der tilbydes i eksempelvis Tyskland og Norge.

MAN Energy Solutions (september 2020)

Case: Blue Water Shipping ser styrket forbrugertillid og at undgå fuldstændig nedlukning som elementer i økonomisk genopretning

”Jeg tror, at alle har behov for at forholde sig til det nye verdensbillede [...], men forhåbentlig kan man undgå en fuldstændig nedlukning på tværs af lande, sådan at vi kan opretholde en vis form for service og en vis form for almindelig forbrugerproduktivitet.”

Virksomheden er en international ekspeditions- og transportvirksomhed. Barriererne har primært bestået i, at når lande lukker ned, bliver passagerer og grænser berørt, selvom en vis transport skal gennemføres og er blevet prioriteret såsom medicin og fødevarer. Derudover har virksomheden oplevet udfordringer med, at mange virksomheder, der enten skal producere eller modtage varer, lukkede ned, hvorfor der har været og er mindre at transportere. Gennem den seneste halvanden måneds tid har virksomheden været i bedre balance, hvilket især skyldes, at forskellige lande såsom Kina igen er åbnet op. Fremadrettet ser virksomheden stadig på situationen med en vis bekymring, men forventningen er, at virksomheden ikke skal forberede sig på totale nedlukninger, men i stedet regionale nedlukninger. Virksomheden forbereder sig blandt andet ved at tilbyde forskellige forsendelsesmønstre, så kunderne kan opnå fleksibilitet. Brugbare initiativer er at undgå fuldstændig nedlukning på tværs af lande og at sikre forbrugertilliden.

Blue Water Shipping (juli 2020)

Case: For DFDS er fragtforretningen tilbage på sporet, men rejserestriktionerne gør det svært at sige, hvornår rejselysten blandt passagerer vender tilbage.

DFDS er en transportvirksomhed, der sejler med ca. 55 fragt- og passagerskibe indenfor Europa og Tyrkiet. Desuden tilbyder virksomheden også landtransport og havde i 2019 en omsætning på 17 mia. kr. 2/3 af omsætningen stammer fra virksomhedens Ferry division. 1/3 af omsætningen stammer fra landtransport og warehousing. Passagerforretningen udgjorde i 2019 16 pct. af DFDS's omsætning. DFDS har godt 8000 ansatte og har måttet afskedige medarbejdere ifm. virksomhedens tilpasning til Covid-19.

I marts lukkede DFDS passagerforretning ned efter at have repatrieret de sidste passagerer på deres ruter. I slutningen af marts og begyndelsen af april lukkede så nærmest hele verden ned, hvilket ramte fragtforretningen hårdt. Den globale nedlukning betød, at bil- og tekstilfabrikker i Europa lukkede, og netop disse industrier udgør en stor del af de varer, DFDS transporterer. Da det stod værst til i april, var 17 af DFDS' skibe oplagte, og 2800 medarbejdere var sendt hjem på lønkomensation. I andet kvartal af 2020 var DFDS' omsætning ramt med 34 pct. – det svarer til 1,5 mia. kr. Fragten har sidenhen udviklet sig overraskende godt. Bilindustrien er stadig ramt hårdt, men ellers *”er der sket en kraftig recovery på fragtmarkederne”*.

På passagermarkederne var juli en måned, hvor både Danmark og Norge havde godt styr på smitten. Folk kunne rejse mellem disse to sikre destinationer, og der kom gang i passagertrafikken igen. Det var tydeligt, at hvis folk følte sig trygge, ville de gerne rejse med færgen igen. Det hjalp især da 6-dages reglen for norske rejsende blev fjernet: *”Det gjorde en kæmpe forskel, at 6-dages reglen blev fjernet. Vi havde i den forbindelse den største booking-dag i Norge siden 2016.”* På passager-ruterne med afgang fra England, var der ikke den samme normalisering af passagertrafik, men den blev langsomt forbedret. Tredje kvartal så derfor lovende ud – fragten gik godt, og når det var trygt, ville passagererne gerne rejse igen. Men så kom den stigende smittespredning, som gjorde, at Norge lukkede 3 ud af 5 regioner i Danmark. Det betød en kraftig reduktion af passagergrundlaget mellem Norge og Danmark på DFDS' færgeruter. Samtidig annoncerede England, at de indførte karantæne-regler for Frankrig og Holland – dette ramte også DFDS' ruter. Dette resulterede i en voldsom reduktion i passagertrafik i august og september.

”Det er på et niveau, hvor vi økonomisk burde stoppe ruterne mellem København-Oslo og Amsterdam-Newcastle, men vi vælger at fortsætte. Vi har lavet en aftale med Dansk Metal med jobdeling og lønnedgang som i hvert fald foreløbigt har forhindre afskedigelse af 400 medarbejdere. Det er ret dramatisk, og det giver store forstyrrelser på vores ruter, hvis vi skal lukke ned og åbne op igen.”

På passagersiden er den største udfordring for DFDS, håndteringen af den usikkerhed, der er forbundet med rejserestriktionerne: *”I løbet af få dage lukker lande ned overfor hinanden – det ødelægger vores forretning, og vi kan ikke gøre noget ved det”*. På fragtsiden kører forretningen, men virksomheden afventer, hvordan Brexit vil påvirke fragten. Håbet er, at industrien kommer ordentligt i gang, men der er bekymring for økonomisk tilbagegang ved stigende ledighed i Europa.

DFDS foreslår, at staten køber passagerbilletter på færgen, ligesom man ser det i flyindustrien i visse tilfælde. Derudover efterspørges det, at man især i nordisk sammenhæng, laver bilaterale aftaler om rejserestriktioner. Reglerne skal være gennemskuelige og vigtigt at skabe en længere tidshorisont med rejsevejledningerne, eks. som DK har opnået ved at have et niveau man åbner på (20) og så først nedlukning på et højere niveau (30).

Derudover understreger virksomheden, at det er oplagt at satse på den grønne omstilling. Det Blå Danmark står her overfor en massiv udfordring, og man kunne fra politisk side støtte aktiviteter, der tester nye brændselsceller på skibe. DFDS vil gerne stille et testskib til rådighed, og forventer at man vil kunne se resultater på konvertering allerede i 2022, med den rette indsats.

DFDS (september 2020)

Genstartteam for Luftfart

Case: Ifølge CPH skaber omskiftende muligheder for at rejse usikkerhed hos passagererne

Luftfarten i Danmark beskæftigede inden krisen ca. 30.000 personer, hvoraf ca. 23.000 arbejdede i virksomheder med tilknytning til Københavns Lufthavn. Luftfarten bringer udenlandske gæster til landet som forbrugere i Danmark, og CPH spiller en afgørende rolle i at facilitere dansk eksportarbejde, ved at give danske virksomheder mulighed for at besøge kunder i resten af verden. Desuden spiller lufthavnens håndtering af cargo en vigtig rolle for dansk eksport: *"1/3 af hele den værdi, som udgør dansk eksport, går gennem Københavns Lufthavn."* Samlet bidrog luftfarten med 109 mia. kr. til dansk økonomi i 2019.

I starten af krisen oplevede CPH perioder, hvor de var nede på 2-3 pct. af deres normale omsætning: *"I april og maj var det katastrofalt"*. Hen mod juli og august steg omsætningen til omkring 20 pct. af sidste års niveau, med en svagt faldende tendens i september. I perioden fra corona ramte, til hele Danmark stort set lukkede ned, skulle virksomheden sikre, at det var trygt for de rejsende og for lufthavnens medarbejdere, og der var en del operationelle tiltag og investeringer, der skulle indføres på kort tid.

Siden krisens indtog har der været fokus på at få en corona-sikker lufthavn op og køre, med alt hvad det indebærer af kommunikation om tiltag som f.eks. afstandssikring og brug af mundbind samt investeringer i afskærmninger ved kontakthaver med passagerer mv. Der har desuden været logistiske udfordringer omkring pastjek, der har været obligatorisk for alle ankomne fra udenlandske destinationer. Med 20.000 passagerer, som er 1/5 af det normale antal, havde lufthavnen flere passagerer, der skulle tjekkes og køres med bus til paskontrollen, end de havde på selv de mest travle dage inden krisen. Et godt samarbejde med myndighederne om de gældende restriktioner og krav har medført, at der nu er landet en god løsning for alle parter med stikprøvekontroller fremadrettet. Behovet for – og evnen til – at finde nye og fælles løsninger har man til en vis grad set i Europa, hvor man samarbejdede om at ensarte retningslinjer på tværs af lufthavne og lande: *"Det europæiske samarbejde omkring retningslinjer i lufthavnen har været meget positivt og gjort det meget nemmere. Det var en stor opgave med kort varsel, men det er gået fint"*.

En anden udfordring er finansiel. Virksomheden skal holde åbent men har ingen indtjening: *"Andre brancher er tvunget til at lukke ned, og får måske endda særlig kompensation derfor. Vi sidder med næsten de samme omkostninger, men ingen indtægter. Vi skal selvfølgelig holde åbent, for der er jo alligevel et behov, f.eks. for at transportere værnemidler osv. Vi er i medfør af luftfartsloven forpligtigede til at holde åbent, og det mener vi også giver mening for det danske samfund, men det koster også mange penge. Det stiller det helt store spørgsmål om: hvad gør vi med vores forretning og økonomi?"*

Virksomheden forsøger ikke at forudse, hvad fremtiden byder på, for erfaringen har vist, at det er for omskifteligt. I stedet forbereder virksomheden sig på at kunne håndtere en række forskellige scenarier. CPH forbereder sig derfor på en meget volatil udvikling, der i hvert fald varer året ud, og vil fokusere på at kunne skabe tryghed til at rejse i en verden med corona. *"Vi må lære at leve med det her i en periode, og så lave de nødvendige omstillinger, så vi kan få folk ud og rejse igen."*

Ifølge CPH kan man med fordel arbejde for en mere systematisk testning af rejsende: *”Lige nu er rejsevejledningerne jo en generalisering, hvor man rammer alle lige meget. Men det er kun en meget lille procentdel, der har corona.”* Derfor ønsker CPH, at man i højere grad ser på mulighederne for at gennemføre systematisk testning i lufthavnene: *”Så kan vi rejse sikkert, og så kan vi invitere alle ind. Hvis vi skal leve med det her, så skal vi gøre det uden at lukke ned hele tiden. Vi skal være bedre til at ramme der, hvor det giver mening, og så lade resten af samfundet fungere”*. Med de eksisterende og meget omskiftelige rejsevejledninger tør folk ikke booke billetter – reglerne ændrer sig for hurtigt til, at passagererne tør satse på, at en rejse kan lade sig gøre: *Der er risiko for at det kan skabe apati, og det er dræbende for det at rejse og det vil skade Danmarks tilslutning til verden og dermed også vores muligheder for at handle og eksportere.*

Case: SUN-AIR oplever, at kunderne er væk og forventer en fortsat faldende efterspørgsel i markedet

En væsentlig del af flyselskabet SUN-AIRs forretning er ruteflyvning, hvor virksomheden primært flyver med erhvervsfolk til en række eksportmarkeder, hovedsageligt fra Jylland til London City, Manchester, Bruxelles, Düsseldorf og Oslo. Derudover flyver de også indenrigs og udenrigs i flere europæiske lande udover Danmark. Under coronakrisen har virksomheden oplevet og oplever stadig, at kunderne er væk.

”Vores største forretning, som er ruteflyvning ud af Jylland til eksportmarkeder, er gået helt i stå i øjeblikket. Vores udfordring er, at det er svært at starte en rute op. Det koster mange penge, og vi vil typisk se, at efterspørgslen er meget lav i starten.”

SUN-AIR havde 230 ansatte før coronakrisen, men på grund af coronakrisen har de været nødt til foreløbigt at afskedige 90 ansatte, og virksomheden ser ikke, at markedet i 2020 kommer op på et niveau, hvor de i indeværende år igen kan begynde at flyve, men de arbejder på at få forretningen i gang igen.

”Vi oplever, at kunderne simpelthen er væk. Vi forsøger at få ting i gang og har bookingsystemer åbne, men når vi ser, at der ikke er aktivitet, bliver vi nødt til at aflyse. Hvis vi skal overleve, må vi ikke begynde at flyve, når der ikke er passagerer, for det er for dyrt at flyve uden passagerer og indtægter... Der vil være nogle spredte ting, som vi kan komme i gang med – fx business critical rejser”

En stor udfordring for SUN-AIR hænger sammen med, at virksomheden har været nødsaget til at afskedige personale. Det gør det svært at bibeholde de rette kompetencer, som er nødvendige for at kunne starte op igen og for at kunne bibeholde deres licens til at operere som flyselskab.

”Vi kunne ikke have folk ansat og vente på at tingene går i gang, og derfor har vi været nødsaget til at afskedige. Flyvebesætninger og mekanikere har nogle kompetencer, som vi ikke lige kan finde andre steder, så vores udfordring er, at når vi siger vores kompetencer op, så er det endnu sværere at komme i gang. Vi har også licenser som vi kan få svært ved at bibeholde, fordi vi ikke har råd til at have de nødvendige kompetencer... Det kan ende med, at vi er nødt til at indlevere vores licens til at operere som flyselskab.”

For SUN-AIR er der ikke tale om nye barrierer i forbindelse med coronakrisen, men udfordringen er, at der ikke er nogle indtægter, fordi der ikke er nogen, der rejser pga. rejsevejledninger og pga. virksomhedernes økonomi.

”Vi har aldrig set de barrierer så voldsomme, som vi ser dem nu – heller ikke under 9/11, SARS og askesky. Der kunne man se en ende på det. Her har vi svært ved at kunne se enden på det. Når smittetrykket stiger de steder, hvor vi flyver til, så er det ikke kun i Danmark, men også i udlandet, der lukkes ned. Hvis man skal sige noget positivt, er det, at EU nu drøfter fælles rejseregler.”

SUN-AIR forventer ikke, at fremtiden på kort sigt ser lysere ud, men tror tværtimod, at det bliver værre og nævner, at de især har brug for hjælp til at beholde de rette kompetencer, så de har mulighed for at bibeholde licenser til at operere som flyselskab, og svarer således følgende på spørgsmålet om, hvad der kunne hjælpe virksomheden.

”Støtte til at bibeholde vores kompetencer ... og hele kompetencen omkring at bibeholde vores licenser til at være et luftfartsselskab. Kan man bibeholde kompetencerne og være nulstillet i en periode, så kan man jo holde i længere tid indtil markederne kommer i gang igen og til at eksportvirksomhederne rejser.”

SUN-AIR, (september 2020)

Case: SAS: Det at rejse handler i bund og grund om at sikre vores velstand

SAS er den ledende aktør i luftfart i Danmark og står for ca. 30 pct. af flytrafikken. Fra København tilbyder SAS en stor del direkte internationale ruter og en god del af dem er interkontinentale. Ifølge SAS tiltrækker knudepunktet i Københavns lufthavn og nærheden til Øresundsregionen mange virksomheder. Og SAS ser sig selv som garant for, at dette erhvervsmiljø kan trives gennem deres netværk af ruter og forbindelser. Omsætningen fra SAS' aktiviteter i Danmark udgør 25 pct. og 75 pct. fra internationale markeder. Virksomheden har 12.000 ansatte og 4.000 af dem er i Danmark.

I perioden fra 15. marts, hvor grænserne lukkede, til nu var der i begyndelsen næsten 100 pct. omsætningsbortfald, og det har langsomt forbedret sig til omkring 80 pct. hen over sommeren. SAS' flyvninger til Kina lukkede allerede tilbage i februar. Luftfarten har før været påvirket af epidemier, såsom SARS, og det er et naturligt skridt at begrænse luftfart for at inddæmme smittespredning. I Europa fortsatte luftfarten uforandret frem mod 1. marts, hvor udbruddet i Norditalien tog fart.

”Vi kunne se med det samme, at det her ville få enorm betydning for efterspørgsel af flyrejser både for erhvervsrejsende og turister. Da Danmark lukkede grænserne, var det, det sidste tydelige signal om, at nu var selv nødvendige rejser ikke noget, man skulle foretage.”

I den tid faciliterede SAS, at danskere kunne komme hjem og udlændinge komme ud af landet. Herefter rustede virksomheden sig ved at anvende de hjælpepakker, der var til rådighed og hjemsende medarbejdere, da driften stod stille i en længere periode. Der er blevet foretaget krisestyring af virksomheden, hvor man fokuserede på at nedbringe omkostninger og sikre, at der var nok likviditet til at holde SAS flydende. Nu er Danmark åbnet for visse geografier igen, og nogle virksomheder sender også medarbejdere på nødvendige rejser. Derfor spores der en forsigtig forbedring i situationen dog fra et utroligt lavt niveau. Efterspørgslen ligger nu på 20 pct. målt ift. 2019, mens driften ligger en del højere, hvilket betyder SAS flyver med mere tomme fly end normalt.

Situationen er lige nu meget dynamisk – i juni begyndte alt at åbne op, og i august så man en delvis nedlukning igen – hvor vi havde håbet på en langsom men lineær fremgang.

Rejserestriktioner og lukkede grænser betyder at den frie bevægelighed er sat ud af spil: *”Det betyder at selv nødvendige rejser er meget vanskelige at gennemføre. Der er meget stramme rejserestriktioner, og de er forskellige fra land til land – både virksomheder og borgere har svært ved at gennemskue dem. Det betyder, at vores omsætning genereres indenfor to uger før, folk skal rejse. Der findes stort set ingen omsætning længere frem i tid på grund af den rådende usikkerhed.”*

Med blik for fremtiden er det usikkert hvornår behovet for rejser rent faktisk materialiserer sig til og fra Danmark. Derfor sikrer man hos SAS, at der er fleksibilitet i ressourcer og omkostninger, og at der ikke lægges for meget udbud i markedet. SAS ønsker, at der indenfor EU sker en harmonisering af rejsevejledninger og adgang til markeder, så den normale samhandel sikres. Derudover bør der foregå et politisk samarbejde med kritiske eksportmarkeder, primært USA og Kina, for at sikre adgang mellem markederne som forudsætning for et sundt erhvervsliv.

”Indenfor EU skal vi kunne vise verden, at samhandel kan reetableres.”

Overordnet set skal fokus ændres fra at være restriktiv omkring rejser til at være proaktiv omkring testning – man skal med andre ord altid have mulighed for at rejse.

”Som rejsende skal man ikke overveje, om man kan komme ind i andre lande, men om man helbredsmæssigt er klar til at rejse”.

SAS, (september 2020)

Case Billund Lufthavn: Billund Lufthavn har måtte afskedige op mod 270 medarbejdere under covid19 og peger på, at der bør skabes favorable vilkår for flyselskaber som flyver til Danmark

Billund Lufthavn betjener årligt omkring 4 mio. passagerer, hvoraf 36 pct. er erhvervsrejsende og omkring 1 mio. udgøres af udenlandske rejsende.

Udover den traditionelle passagertransport, så udgør lufthavnen et trafikalt knudepunkt for eksporterhvervenes varetransport, og der fragtes årligt omkring 74.000 tons luftfragt gennem lufthavnen.

Under covid19-nedlukning oplevede lufthavnen en drastisk nedgang i passagertransporten, og de daglige direkte afgang til omkring 100 forskellige destinationer blev reduceret til 3. I varefragten oplevedes et fald på omkring 20 pct., hvilket primært skyldes, at en del luftfragt lastes på passagerfly. Da størstedelen af passagerflyene var været indstillet, har kapaciteten ligeledes været reduceret. Billund Lufthavn sendte derfor i marts medarbejdere hjem på lønkompensationsordning.

”Så gik der et par måneder i marts, april og ind i maj, hvor vi gik og ventede på at situationen blev bedre. Det var dengang man troede, at covid19 ville gå over efter et par måneder. Da vi nåede ind i maj, kunne vi se, at flyselskaberne begyndte at reducere deres kapacitet ved at pensionere gamle og oversøiske fly. Dermed sagde de, at deres kapacitet ikke umiddelbart kom tilbage før engang om 3-4 år. Der gik det op for os, at det her ville være en varig krise.”

Som resultat heraf har Billund Lufthavn måtte træffe den svære beslutning at afskedige omkring 270 medarbejdere. Gennem en alternativ model er det dog lykkedes at bevare omkring 60 fuldtidsstillinger:

”Vi opkvalificerer alle medarbejdere ved på skift at sende dem på efteruddannelse over en periode på 24 måneder. Det kunne lykkedes ved, at alle medarbejdere byder ind med de 10 ugers selvvalgt uddannelse, de havde og optjener i perioden. Det vigtige fra ledelsens side er jo, at vi beholder 60 rigtigt dygtige medarbejdere og deres kompetencer. På den måde er vi også bedre rustet til når det igen går op. Det er et kæmpe puslespil for vores HR-afdeling, da vi skal have 500 medarbejdere igennem en opkvalificering. Men det er arbejdet værd, og vi får meget credit for det hos vores medarbejdere.”

I juni begyndte antallet af de daglige afgangene langsomt at stige, og lufthavnen opererer nu med afgangene til omkring 40 destinationer. Kapacitetsmæssigt er lufthavnen på omkring 40 pct., hvoraf det dog kun er ca. 22 pct. der udnyttes, da efterspørgslen for særligt ferierejser fortsat er lav, svarende til en belægning på ca. 50 pct.

”Efterspørgslen er generelt voldsomt reduceret. Grunden til at der sker noget fremgang skyldes erhvervsrejseaktivitet men også lidt ferierejseaktivitet. Når vi faktisk flyver og det går godt, så sker der et fald i efterspørgslen med det samme der laves en ændring i rejsevejledningerne fra gul til orange. Det gælder dog primært ferietrafikken.”

Billund Lufthavn peger blandt andet på, at der er et behov for tydeligere kommunikation og bedre retningslinjer for særligt de erhvervsrejsende, så de igen kan føle sig trygge ved at rejse. Derudover er det afgørende, at man som udefrakommende til Danmark hurtigt kan blive testet og få resultatet.

Fra politisk side bør der skabes nogle gode markedsvilkår for flyselskaber der flyver til Danmark:

”Et vigtigt element [i at hjælpe flyselskaberne] kunne være at give rabat på passagerafgifter, startafgifter og ja lufthavnsafgifter generelt. Norge er et godt eksempel på dette, hvor alle lufthavne tilbyder gratis lufthavnsafgifter i 2020. Når vi snakker med flyselskaber om at genåbne, så går drøftelsen på, om de skal åbne i Bergen, Gøteborg, Düsseldorf eller Billund. Vi er oppe imod det man kalder ”second-city” lufthavne i andre europæiske lufthavne, og der er det væsentligt, at vi kan tilbyde attraktive vilkår for dem som flyver til Danmark.”

”Vi bifalder, at der sættes nogle gode rammer for, at industrien for bæredygtigt brændstof vil kunne udvikle sig i Danmark – selvfølgelig på kommercielle vilkår – men måske også med former for innovationsmidler og støtte til at accelerere og skalere det. Danmark skal herigennem vise, at vi er et foregangsland for grøn omstilling. Det vil indirekte komme Billund lufthavn til gode ved at vi kan tilbyde grønt brændstof i hallerne i Danmark.

Derudover peges der på, at man fra politisk side med fordel kan sætte skub i turismen ved strategisk at fokusere på de mange natur- og outdooroplevelser som findes bredt i hele Danmark.

”Vi bør fokusere på, at vi er et naturland, og at vi har højt til loftet. Som inspiration kan man se, hvad Island gjorde, da de for alvor fik fart på turismen. De reklamerede sådan set bare med deres natur, og de er så blevet forholdsvist overstrømmet af turister inden covid19”

Billund Lufthavn (september 2020)

Genstartteam for Life Science

Case: Covid19-situationen har haft betydelige konsekvenser for høresundhedskoncernen Demant som vurderer, at investeringer i forskning og udvikling er afgørende for danske Life science-virksomheder

Høresundhedskoncernen Demant arbejder med lyd og hørelse. Størstedelen af koncernen beskæftiger sig med at afhjælpe personer med høretab gennem udviklingen og fremstillingen af bl.a. høreapparater, høreimplantater, diagnostiske instrumenter til lægefagligt personale samt gennem services og høreklinikker i hele verden. En mindre del af koncernen beskæftiger sig med headsets og kommunikationsudstyr til virksomheder og gaming-industrien. Demant eksporterer til hele verden med en eksportandel på ca. 98 pct. og beskæftiger omkring 16.000 medarbejdere globalt hvoraf 1.700 er i Danmark primært inden for forskning og udvikling samt i administration og produktion.

Da covid19 i begyndelsen udbreder sig i Kina og andre østasiatiske lande, oplever Demant en faldende efterspørgsel, som i globalt sammenhæng dog var på så uvæsentligt niveau, at situationen blev håndteret lokalt. Det er først da de første cases udbreder sig i Europa, at virksomheden må sadle om.

”Vi måtte forholde os til samfund, både på dansk og europæisk plan, der ville blive lukket helt ned på den ene eller anden måde, og tilpassede vores drift af virksomheden til de scenarier. Meget hurtigt, allerede inden den 11. marts, sender vi folk hjem i Danmark og begynder også at hjemsende folk i andre lande. I løbet af 10 dage har vi basalt set lukket hele virksomheden ned globalt, nærmest med undtagelsen af Kina og de asiatiske markeder.”

Demant lykkedes i perioden med at holde produktionen kørende på fyldt tryk, og implementerer de nødvendige sikkerhedsforanstaltninger, så forsyningskæden kan forblive intakt.

Til trods for at klinikker, der sælger og tilpasser høreapparater, i de fleste lande kommer i kategori med læger og andet, som må holde åbent under nedlukningen, så oplever Demant, at størstedelen af deres kunder, de ældre over 65 år, stadig holder sig hjemme. Høreområdet er i mange lande et offentligt anliggende og i takt med, at hospitaler flytter fokus og ressourcer over på håndteringen af covid-19, får mennesker med mistanke eller konstateret høretab ikke mulighed for at komme på hospitalerne.

Den faldende efterspørgsel fra offentlige og private kunder har en stor effekt på virksomhedens samlede omsætning. I marts/april udsendes en meddelelse om, at omsætningen (med undtagelsen af headset-forretningen, som modsat oplever vækst), er faldet til under 20 pct. af normalen.

Først 6-8 uger efter nedlukning i starten af marts bliver det muligt for Demant for alvor at igangsætte genåbningen. Størstedelen af virksomhedens klinikker kørte dog fortsat på nedsat blus, da markederne endnu ikke var helt tilbage til normalen. Mens alle klinikker nu, fem måneder efter nedlukning, er åbnet er der stadig markeder, der halter.

”Markeder med stor usikkerhed omkring håndteringen af pandemien, f.eks. USA, UK, Brasilien, Mexico og hele Latinamerika, går forsat ikke særligt godt. Vi er stadig i krise-mode, men dog på en måde hvor virksomheden ikke længere taber penge.”

Inden for koncernens forretningsområde for mere komplicerede høretab (implantater) er der stadig ikke fuldt gang i markedet, idet hospitalerne fortsat nedprioriterer hørebehandling.

”Vi har modtaget mellem 300-400 mio. kr. fra hjælpepakker i støtte globalt. Gennem dem fik vi meget hurtigt ro på virksomheden og trykke medarbejdere, der kunne fokusere på at hjælpe brugerne. Uden dem havde vi måtte skære til rigtig mange steder. De gav også en fleksibilitet i forhold til at åbne igen.”

På længere sigt vurderer Demant, at den bedste støtte branchen vil kunne få, er en realiseret støtte til at kunne fastholde indsatsen inden for forskning og udvikling.

”De fleste danske Life science-virksomheder arbejder med produktudvikling, som 70-80 pct. af medarbejderne beskæftiger sig med. Det er den værdiskabelse, som vi kan skabe i Danmark. Vi har derfor brug for et stort rygstød til vores forsatte arbejde med forskning og udvikling, så vi ikke ender med at fyre 10-20 pct. af medarbejderne, fordi resultaterne ellers ikke er gode nok til aktionærerne. Det ville være en katastrofe for samtlige danske Life science-virksomheder, som jo bidrager med en enorm værdi til Danmark gennem selskabsskatter, indkomstskatter, arbejdspladser, osv.”

Demant peger blandt andet på at øge skattefradraget til forskning og udvikling med op til 130 pct., så Danmark forsat er et attraktivt land for Life science-virksomheder. Derudover ser Demant også muligheder for at fremme forskningsprojekter, gerne digitale, som har til formål at gøre oplevelsen for brugere og patienter bedre og mere tryk – særligt set i lyset af den usikkerhed kroniske patienter oplever.

”Som tingene er lige nu, står vi med gylden viden og mulighed for at se på sikre og trykke patientforløb, blandt andet ved at afprøve det digitale, og udvikle nye processer, der både kan forbedre sundhedsvæsenet og afhjælpe ventelister. Men vi skal også passe på pengene og investere resurserne i det, vi ved fungerer lige nu og her. Derfor vil øget bevilling til forskningsprojekter, som kan belyse, hvordan vi håndterer kroniske syge, så de på en tryk måde kan søge behandling, når sundhedsvæsenet er langt ned af håndtering af en pandemi eller når den enkelte ikke kan eller vil forlade hjemmet.”

Demant (september 2020)