

# Hvad skaber en succes?

-

## En profil af succesfulde entreprenører

### VÆKSTFONDEN

Vækstfondens forretningsidé er at tilføre markedet risikovillig kapital dér, hvor markedets øvrige spillere tøver.

Vores primære investeringsfokus er udvikling og innovation i små og mellemstore virksomheder med nyhedsværdi og forretningsmæssigt perspektiv.

Vækstfonden har tre primære indfaldsvinkler til markedet:

- Direkte finansiering i form af egenkapital og lån
- Indirekte finansiering i form af lånegarantier og kapitalindskud i venturefonde.
- Netværksopbygning for investorer.

For at vide hvor markedet tøver, må man kende markedets bevægelser. Det betyder, at vi i Vækstfonden nødvendigvis må være en førende analytisk kapacitet på markedet for risikovillig finansiering.

I et velfungerende marked er viden i høj grad fælles, og vi vil derfor sørge for at gøre vores viden og erfaringer frit tilgængelige.

## Indholdsfortegnelse

1. Indledning .....	3
2. Markedet for risikovillig kapital .....	4
2.1 Finansieringsmuligheder .....	6
2.2 Hvad er Vækstkaution .....	7
3. VK-porteføljen – en overordnet analyse.....	10
3.1 VK porteføljen – udvikling og status .....	10
3.2 Hypoteser om virksomhedsudvikling.....	15
3.3 Resultater om virksomhedsudvikling.....	17
3.4 Konklusion .....	20
4. Vækstkautions porteføljeselskaber – interviews af udvalgte virksomheder .....	22
4.1 Definition af succes .....	22
4.2 Hypoteser om forudsætningerne for succes .....	26
5. Interviews – resultater .....	31
5.1. Entreprenøren og medarbejdere – baggrund og kompetencer.....	31
5.2 Produktet.....	35
5.3 Markedet – Konkurrence og kunder .....	37
5.4 Salg og markedsføring .....	40
5.5 Netværk.....	42
5.6 Finansiering.....	49
6. Konklusion – profil af en succesfuld entreprenør .....	52
7. Litteraturliste .....	57
Appendiks A - Interviewguide.....	58

Dato: 10/1/2005

## 1. Indledning

Hvert år etableres omkring 15.000 virksomheder i Danmark. Personer, der etablerer en virksomhed - enten ved opstart af ny virksomhed eller ved et generations- og ejerskifte, kaldes i nærværende analyse entreprenører. Gruppen af entreprenører indeholder dermed både iværksættere, der starter ny virksomhed op fra bunden, og folk der overtager en allerede eksisterende virksomhed gennem et generations- eller ejerskifte og fører den videre. Fælles for gruppen af entreprenører er, at de alle drømmer om at få succes med deres virksomhed. Men hvad er det, der afgør, hvorvidt en virksomhed bliver en succes eller ej? Er der fællestræk blandt de virksomheder, der overlever og bliver succeser? Og hvad kan entreprenøren gøre for at øge sandsynligheden for succes?

I april 2004 offentliggjorde Vækstfonden en analyse af, hvilke karakteristika der kendetegner en succesfuld, højteknologisk iværksætter. Analysen var baseret på Vækstfondens portefølje af virksomheder, der er blevet finansieret ved egenkapital (venturekapital). Der er således tale om en population af virksomheder med et stort udviklingspotentiale, men hvor risikoen for at virksomheden går ned samtidig er relativt høj. Denne type af virksomheder arbejder typisk med udviklingen af nye produkter i nye markeder. Det er imidlertid kun en mindre andel af danske virksomheder, som befinder sig i forreste linje, når det gælder udvikling og kommercialisering af nye, højteknologiske produkter, som verden ikke har set før. Størstedelen af danske virksomheder tilhører i stedet en meget bredere vifte af virksomheder, der opererer på kendte markeder med kendte produkter, og som overvejende er lånefinansierede.

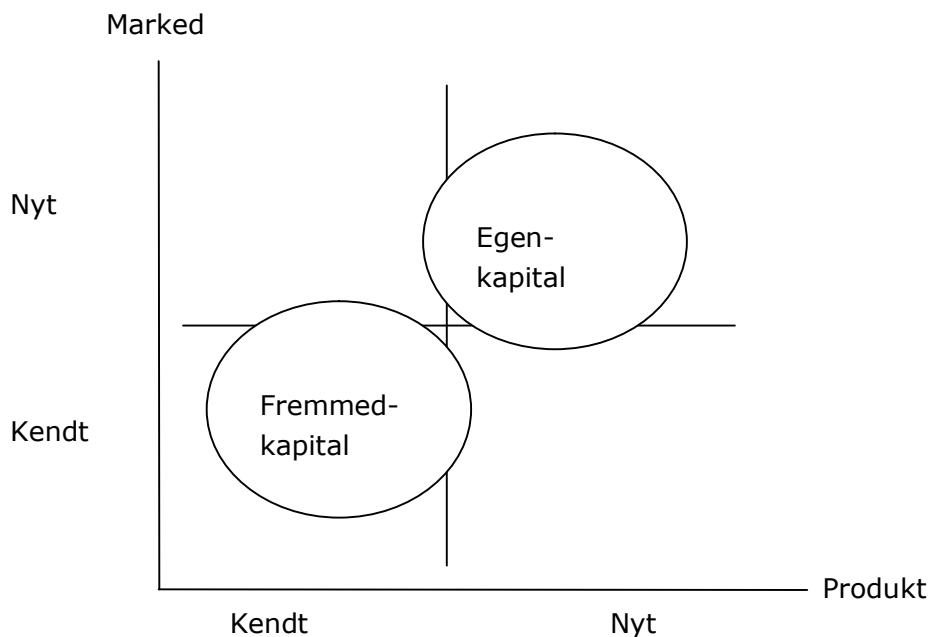
Vækstfonden har gennem Vækstkautions - et lånegarantiproduct, der gives i forbindelse med pengeinstitutfinansiering - været med til at finansiere godt 1.300 virksomheder siden august 2000, hvor produktet blev lanceret. Mange af virksomhederne har overlevet og er blevet succeser, mens andre har måttet lukke. En portefølje af den størrelse giver en unik mulighed for at undersøge, hvilke faktorer der skaber succes for denne type af virksomheder. Med udgangspunkt i erfaringerne fra både virksomhederne, som har haft succes og de som er lukkede, er det muligt at opstille en Huskeliste til entreprenører, der ønsker at starte eller overtage en virksomhed. En liste der giver et bud på, hvilke forholdsregler man kan tage som entreprenør for at øge sandsynligheden for at ens virksomhed får succes. Samtidig kan listen være med til at give pengeinstitutterne et bedre grundlag til at vurdere de virksomheder, der søger om lån - opfylder entreprenøren de kriterier, der befordrer succes?

Analysen identificerer nogle af de kriterier, som er fælles for de virksomheder, der overlever og bliver succeser. Analysen foregår på to detaljeringniveauer. Et overordnet niveau, hvor den samlede portefølje af virksomheder, der har fået lånefinansiering med Vækstkautions analyseres. Samt et mere detaljeret niveau, der bygger på 50 kvalitative interviews med nogle af virksomhederne fra Vækstkautionsporteføljen. Da Vækstkautionsporteføljen er repræsentativ for en bred gruppe af små og mellemstore danske virksomheder, der alle er finansieret ved lånekapital, kan analysens resultater ses som generelle resultater for dette virksomhedssegment.

## 2. Markedet for risikovillig kapital

Hvert år etableres omkring 15.000 virksomheder i Danmark – enten ved opstart af ny virksomhed eller ved et generations- og ejerskifte. Disse virksomheder kan overordnet grupperes i forhold til produktets nyhedsværdi, samt om produktet sælges på et nyt eller eksisterende marked, jf. figur 2.1.

Figur 2.1: Finansieringstype vælges ud fra virksomhedens marked og produkt



**Kilde:** Vækstfonden (2004)

Hovedparten af disse virksomheder vil på et tidspunkt have behov for at få tilført ekstern kapital til produktudvikling, markedsføring mv. Med hensyn til finansiering er der overordnet to muligheder: Egenkapital og fremmedkapital.

Finansiering af virksomheden via **egenkapital** foregår ved, at risikovillige investorer bidrager med kapital og ofte også kompetencer i virksomheden mod at opnå en vis ejerandel. Investorerne har høje forventninger til virksomhedens vækst og udviklingspotentiale og tilsvarende høje afkastkrav. Egenkapital er samtidig en tålmodig finansieringsform. Investorerne er villige til at lade kapitalen arbejde i virksomhederne indtil produktudviklingen er overstået, og der er skabt afsætning for produktet. En proces, der kan tage 3-10 år, afhængig af hvilken branche virksomheden operer inden for. Afkastet på egenkapital opstår via

en forøgelse af virksomhedens værdi i takt med at produktet færdigudvikles. Uden for børsmarkedene kaldes denne type finansiering ofte venturekapital og buy-out.<sup>1</sup>

I modsætning hertil står **fremmedkapital**, hvor kendetegnet er et krav om løbende tilbagebetaling af afdrag og renter på gælden - uanset om virksomheden har overskud på driften eller ej. Fremmedkapital er derfor mindre tålmodig, idet den ikke nødvendigvis venter på udvikling og afsætning af virksomhedens produkter, førend der skal falde afdrag og renter. Finansiering af virksomheden via fremmedkapital sker primært ved pengeinstitutfinansiering, hvor virksomheden får et lån til en fast eller variabel rente.

Alt afhængig af virksomhedernes struktur, branche, produkttype og udviklingspotentiale vil virksomheden have mulighed for at vælge én af de to finansieringstyper eller en kombination. Typisk vil virksomheder, der etablerer sig på et eksisterende marked med et kendt produkt, være egnet til pengeinstitutfinansiering, idet de har indtjening på driften fra dag ét. Modsat vil virksomheder, der med et nyt produkt selv skal skabe et nyt kundemarked, primært være egnede til finansiering ved risikovillig kapital grundet den store usikkerhed og risiko, der er behæftet med at skulle udvikle helt nye produkter og skabe en efterspørgsel på disse, som ikke er til stede i forvejen.

Hvorvidt virksomheder, der søger at skabe et nyt kundemarked med et allerede kendt produkt, eller virksomheder, der søger at etablere sig på et kendt marked med et nyt produkt, skal finansieres ved risikovillig kapital eller pengeinstitutfinansiering vil afhænge af den specifikke case.

Virksomheder, som arbejder med nye produkter og som dermed typisk vil have en lang udviklingshorisont med lang vej til omsætning, vil ikke være egnet til finansiering med fremmedkapital på grund af den manglede likviditet. Denne type virksomhed befinder sig ofte inden for det højteknologiske segment - life sciences og IT. Omvendt vil virksomheder, der har en kort udviklingshorisont og måske allerede et produkt og/eller de første kunder, typisk være egnet til finansiering med fremmedkapital, idet de inden for en forholdsvis kort tidshorisont har mulighed for at servicere deres gæld.

Vækstfondens analyse (april 2004) "Hvad skaber en succes? - En profil af højteknologiske iværksættere" behandlede segmentet af virksomheder, der opererer på nye markeder med nye produkter og teknologier. Nærværende analyse bygger videre på samme ideer og benytter samme struktur, som analysen fra april 2004. Blot er segmentet af virksomheder skiftet fra at være højteknologiske iværksættere til at bestå af en bredere vifte af virksomheder inden for såvel produktion som service erhverv - og såvel iværksættere som generations- og ejerskiftevirksomheder.

---

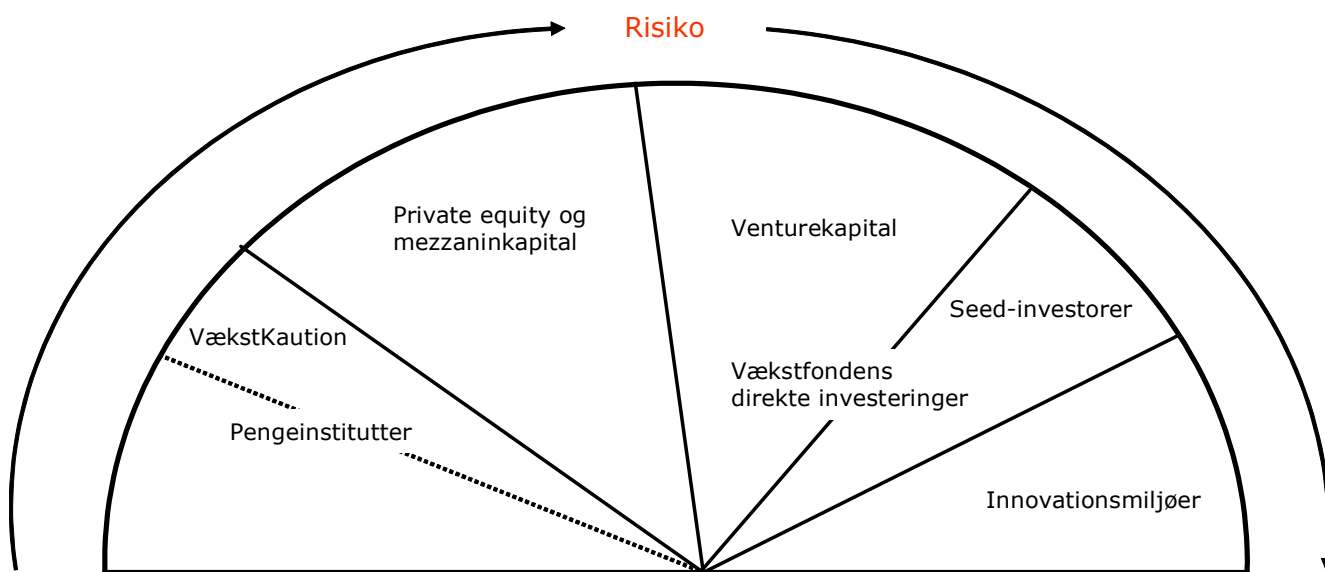
<sup>1</sup> For yderligere information om denne type finansiering se Vækstfondens analyse: "Det danske marked for venturekapital og buy-out (2004)".

Fokus for denne analyse er således virksomheder, der etablerer sig inden for områder, hvor markedet er kendt og etableret, og hvor produktet tilsvarende er kendt. Denne type af virksomheder har således typisk kort udviklingshorisont og et potentielt stort og eksisterende kundemarked - og dermed relativ kort vej til omsætning.

## 2.1 Finansieringsmuligheder

Finansieringsmulighederne for virksomhederne kan inddrages efter, hvilken risiko etableringen og udviklingen af virksomheden er behæftet med. Risiko dækker i denne sammenhæng over overlevelsessandsynligheder og indtjeningshorisont og dermed muligheden for tilbagebetaling og økonomisk afkast. Opstart af virksomhed inden for det højteknologiske segment, som stadig er i idéfasen og endnu ikke har et færdigt produkt, er relativt risikobetonet. I Danmark kan denne type af virksomheder få finansiering og rådgivning gennem innovationsmiljøerne, jf. figur 2.2.<sup>2</sup>

Figur 2.2: Risiko og finansieringsmuligheder



**Kilde:** Vækstfonden (2004)

Virksomheder, der er lidt længere i udviklingsprocessen, men hvor produktet endnu ikke er færdigudviklet, kan typisk rejse kapital hos risikovillige investorer, der investerer i seedfasen. Seedfasen omfatter projekter, hvor produktet ikke er færdigudviklet, eller hvor udviklingen af virksomhedens prototype endnu ikke har nået et stadie, der bevirker, at en egentlig

<sup>2</sup> Innovationsmiljøerne blev oprettet som led i Erhvervsministeriets Iværksætterpakke, der blev udarbejdet i 1997. Innovationsmiljøerne tilfører virksomhederne kapital og rådgivning, ligesom de stiller fysiske rammer til rådighed for virksomhederne.



#### Generations- og ejerskifte:

- Dækker finansiering af overtagelse af eksisterende virksomheder, hvor Vækstfonden kan stille Vækstkautions for alle aktiver, der overtages inkl. goodwill, varelager, maskiner, køretøjer, bygninger og lejemål.

#### Iværksættervirksomhed:

- Dækker opstart af ny virksomhed. Hvis man ønsker at starte – eller inden for det seneste år har startet - en ny virksomhed. Iværksætteren skal eje mindst 25 % af selskabet og skal drive virksomheden som sit hovederhverv. Omkostninger, som Vækstfonden kan dække med Vækstkautions, er fx udgifter for op til tre måneders varelager, løn frem til tre måneder efter salget er startet, køretøjer, bygninger, huslejedepositum, istandsættelse af lokaler, maskiner, kontorinventar og IT udstyr.

#### Forandring:

- Dækker finansiering af forandringsprocesser i virksomheder – fx udvikling af nye produkter og koncepter eller indledende markedsundersøgelser til brug for yderligere ekspansion af virksomheden. Hvis virksomheden eksempelvis vil udvikle nye produkter, koncepter, produktionsmetoder, eller helt lægge virksomhedens organisation om. Udviklingstiden er max. et år. Også markedsanalyser forud for eksport kan opnå Vækstkautions. De omkostninger, som Vækstfonden dækker med Vækstkautions, er fx udgifter til eksterne konsulenter og designere ved prototype- og modelopbygning, egenløn og materialeudgifter inden for 12 måneder samt patentudgifter og udgifter til markedsanalyser. Samtidig dækker Vækstkautions anlægsinvesteringer, der kan øge virksomhedens omsætning med minimum 25 % på to år. Vækstfonden kan her stille Vækstkautions for køb af materielle anlægsaktiver med en levetid på minimum tre år, fx maskiner, bygninger, køretøjer samt ombygninger af lejede lokaler.

Virksomheder, der har følgende karakteristika, har mulighed for at få Vækstkautions:

- Er beskæftiget i andre brancher end skibsbygning, transport, landbrug eller fiskeri
- Har færre end 100 ansatte
- Har en samlet årlig omsætning på mindre end 295 mio. kr. og en balance på mindre end 200 mio. kr.
- Virksomhedens ejerkreds (alle ejere med over 25 % ejerandel) opfylder ovenstående krav om antal ansatte og omsætnings/balancetal
- Virksomheden drives forretningsmæssigt og i fri konkurrence
- Lånet anvendes til virksomhedens opstart, fornyelses- eller udviklingsaktiviteter og ikke til driftsfinansiering (fx salgs og markedsføringsaktiviteter eller indfrielse af gæld)
- Pengeinstituttet har givet virksomheden en positiv kreditvurdering og i lånetilbuddet er der taget sædvanlige sikkerheder ud over Vækstkautions

Garantidækningen med Vækstkautiøn er 75 % for alle lån op til 5 mio. kr., som er den maksimale lånestørrelse for Vækstkautiøn. Garantidækningen beregnes således som 75 % af lånets hovedstol og nedtrappes lineært en gang årligt. Ved kautiøns indgåelse opkræves en stiftelsesprovisiøn på 2%, mens den løbende præmie er 1,25 % pr. år.

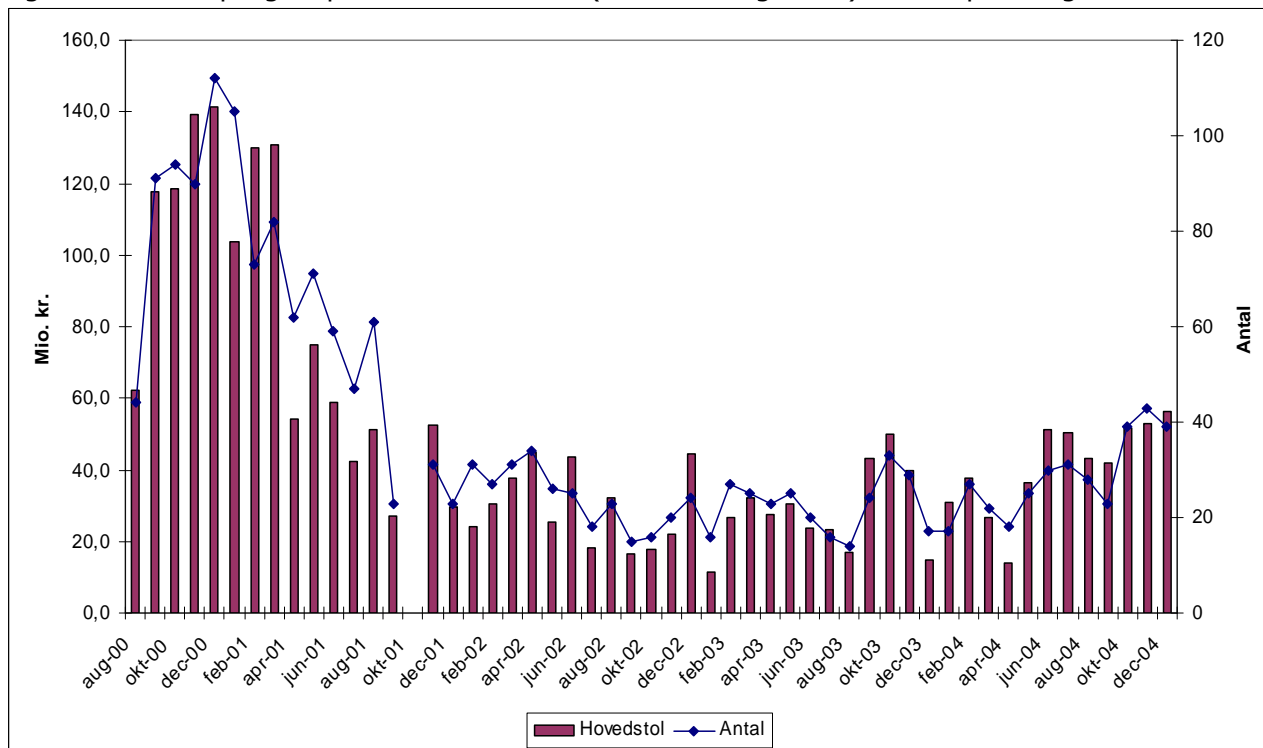
Som det fremgår af ovenstående, henvender Vækstkautiøn sig til en bred vifte af mindre danske virksomheder inden for forskellige brancher. Afsnit 3 giver en detaljeret beskrivelse af Vækstkautiønsporteføljen og redegør for, at den er repræsentativ for det omtalte segment af virksomheder, der opererer på et kendt marked med et kendt produkt.

### 3. VK-porteføljen – en overordnet analyse

#### 3.1 VK porteføljen – udvikling og status

Siden introduktionen af Vækstkaution i august 2000 har produktet gennemgået en betydelig udvikling. I starten var den månedlige efterspørgsel oppe på 130-140 mio. kr. Den markante efterspørgsel skyldes bl.a., at der gennem længere tid var opbygget et behov for denne type garantier. Efterspørgslen var imidlertid for stor til at være bæredygtig grundet den samlede risiko på engagementerne. Derfor foretog Vækstfonden i foråret 2001 en stramning af vilkårene for Vækstkaution, hvorfor efterspørgslen – med enkelte udsving – har været væsentligt lavere og forholdsvis stabil på ca. 30 mio. kr. pr. måned frem til juni 2004, jf. figur 3.1.

Figur 3.1. Efterspørgsel på Vækstkautioner (hovedstol og antal) fordelt på år og måneder



**Kilde:** Vækstfonden

Overordnet faldt efterspørgslen dog så meget, at den nåede et utilfredsstillende lavt niveau. På den baggrund iværksatte Vækstfonden endnu en tilpasning af produktet i juni 2004 – denne gang i retning af mere attraktive vilkår. Kautionsprocenten blev hævet til 75, samtidig med at kautionspræmien blev sænket til 1,25%. Tilpasningen har medført en forøgelse i efterspørgslen, således at den månedlige efterspørgsel blev forøget til 40-50 mio. kr. i perioden juli-december 2004. Det samlede kautionsbeløb i 2004 blev dermed højere end de tilsvarende beløb i både 2002 og 2003, jf. tabel 3.1.

Tabel 3.1. Vækstkautioner (hovedstol, kautionsbeløb og antal) fordelt på år

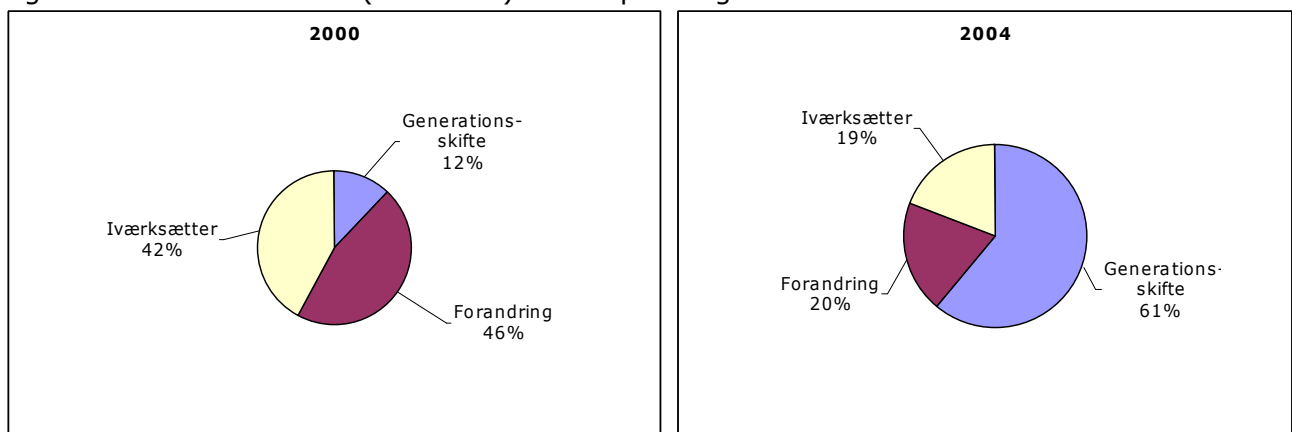
	2000	2001	2002	2003	2004	Hovedtotal
Hovedstol (mio. kr.)	585	755	357	340	494	2.530
Kautionsbeløb (mio. kr.)	439	545	229	217	352	1.782
Antal	435	637	290	269	342	1.973

**Kilde:** Vækstfonden

Det er ikke kun volumen i produktet, som har ændret sig over tid. Sammensætningen af porteføljen har også gennemgået en betydelig forandring.

I 2000 blev Vækstkaution primært benyttet til forandring (innovation og kapacitetsudvidelse) og til opstart af virksomhed. 46% af lånebeløbet gik således til forandring, mens 42% gik til iværksætteri. Vækstkaution spillede i væsentligt mindre grad en rolle i forbindelse med overtagelse af eksisterende virksomheder – kun 12% blev således benyttet til generations- og ejerskifte, jf. figur 3.2

Figur 3.2. Vækstkautioner (hovedstol) fordelt på år og aktiviteter

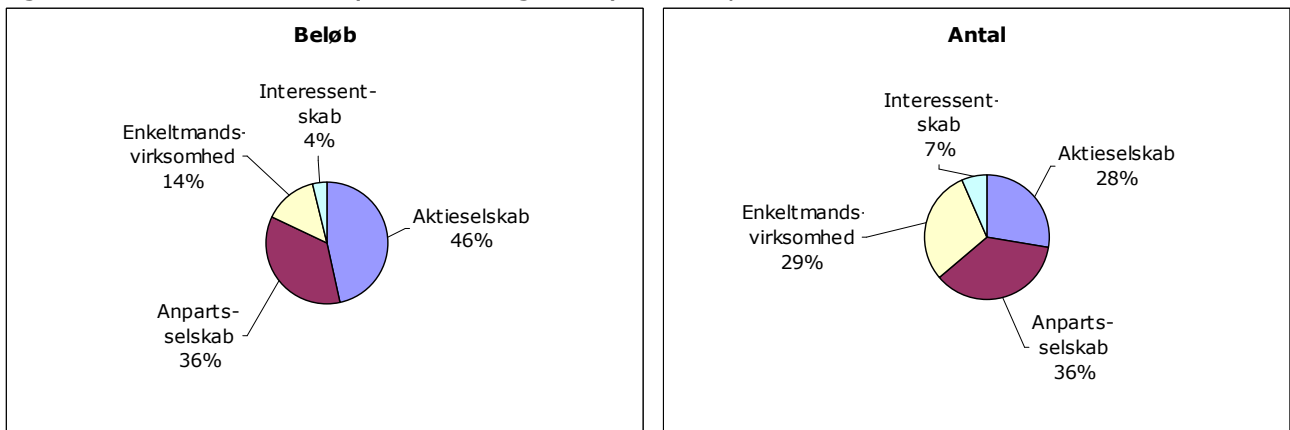


**Kilde:** Vækstfonden

Denne fordeling på aktiviteter har dog siden ændret sig markant. I 2004 gik 61% af lånebeløbet således til generationsskifte. Andelen af kautioner, som gik til iværksætteri og forandring er derimod faldet til hhv. 19% og 20%, jf. figur 3.2

Med hensyn til hvilke typer af selskaber, som modtager Vækstkaution, er der ikke sket den store ændring over tid. Målt på beløb gik 46% til aktieselskaber, 36% til anpartsselskaber – mens enkeltmandsvirksomheder og interessentskaber stod for hhv. 14% og 4%, jf. figur 4.3.

Figur 3.3 Vækstkautioner (hovedstol og antal) fordelt på selskabsform



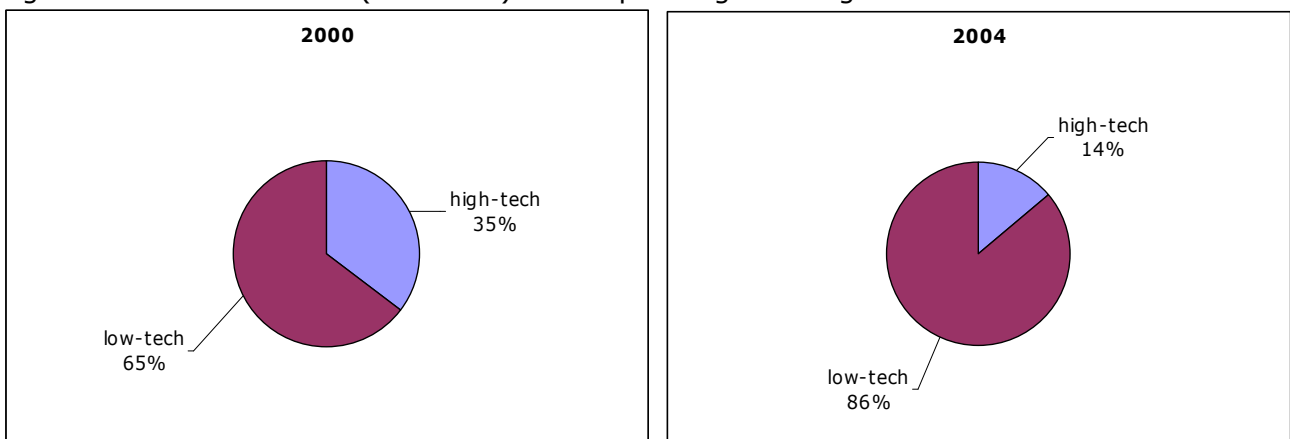
**Kilde:** Vækstfonden

Målt på antal udgør enkeltmandsvirksomhederne og interessentskaberne imidlertid 36% tilsammen, jf. figur 3.3. Det skyldes, at disse virksomheder i gennemsnit låner ca. 900.000 kr. – mens det tilsvarende beløb for aktieselskaberne er ca. 2 mio. kr. Gennemsnittet for alle kautioner er 1,4 mio. kr.

Et af de områder hvor Vækstkautionens porteføljen for alvor har ændret sig over tid, er hvilke teknologiområder og brancher der gives Vækstkaution til.

En opdeling af virksomhederne på høj- og lavteknologi viser, at 35% af kautionerne i 2000 - målt på beløb - gik til højteknologiske virksomheder. Denne andel er i 2004 nede på 14%, jf. figur 3.4.

Figur 3.4. Vækstkautioner (hovedstol) fordelt på år og teknologiniveau



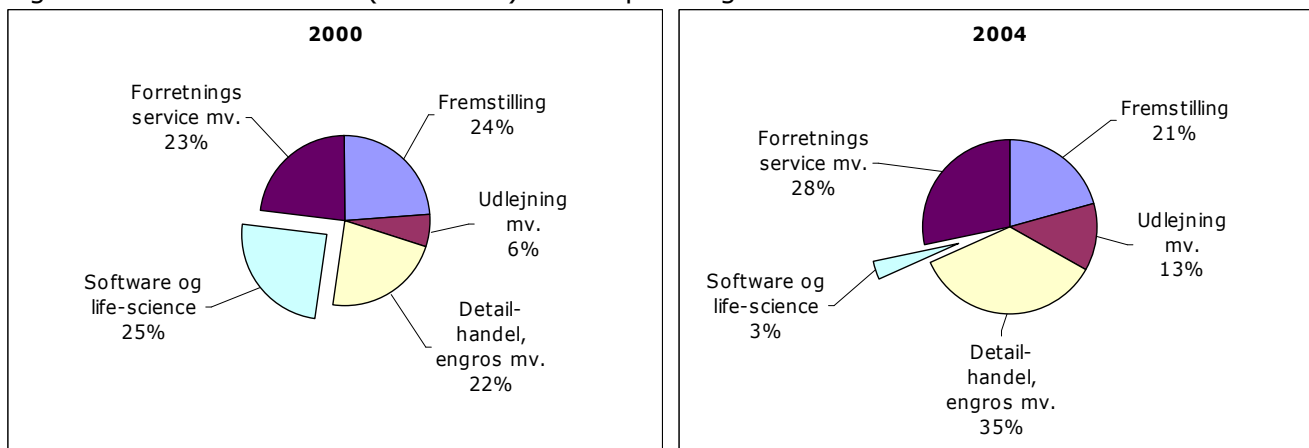
**Kilde:** Vækstfonden

**Note:** High-tech er software- og life-science virksomheder, samt F&U-intensive fremstillingsvirksomheder

Den primære årsag til denne udvikling er, at det ikke længere er muligt at opnå Vækstkaution til at finansiere længerevarende udviklingsprojekter i software- og biotek-virksomheder. Hvor

disse virksomheder i 2000 fik 25% af kautitionerne, er andelen i 2004 nede på 3%, jf. figur 3.5. Baggrunden for skiftet væk fra langsigtede udviklingsprojekter i IT- og biotekselskaber er, at Vækstfonden i 2002 fik mulighed for at sige nej til projekter, trods pengeinstitutternes positive indstilling. Det havde ikke været muligt tidligere.

Figur 3.5. Vækstkautitioner (hovedstol) fordelt på år og brancher



**Kilde:** Vækstfonden

Vækstkautitionerne til detailhandel, engros mv. har i samme periode været forholdsvis konstante målt i beløb, hvorfor de andelsmæssigt er forøget betydeligt fra 22% i 2000 til 35% i 2004, jf. figur 4.5.

En opdeling af virksomhederne på formål og teknologiniveau viser, at det især er lån til forandring, som i højere grad går til lavteknologiske virksomheder. Hvor denne andel i 2000 var 57%, nåede den i 2004 op på 71%, jf. tabel 3.2.

Tabel 3.2. Vækstkautitioner (hovedstol) fordelt på år, formål og teknologiniveau

	2000		2004	
	Højteknologi	Lavteknologi	Højteknologi	Lavteknologi
Generationsskifte	5 %	95 %	5 %	95 %
Forandring	43 %	57 %	29 %	71 %
Iværksætter	36 %	64 %	26 %	74 %

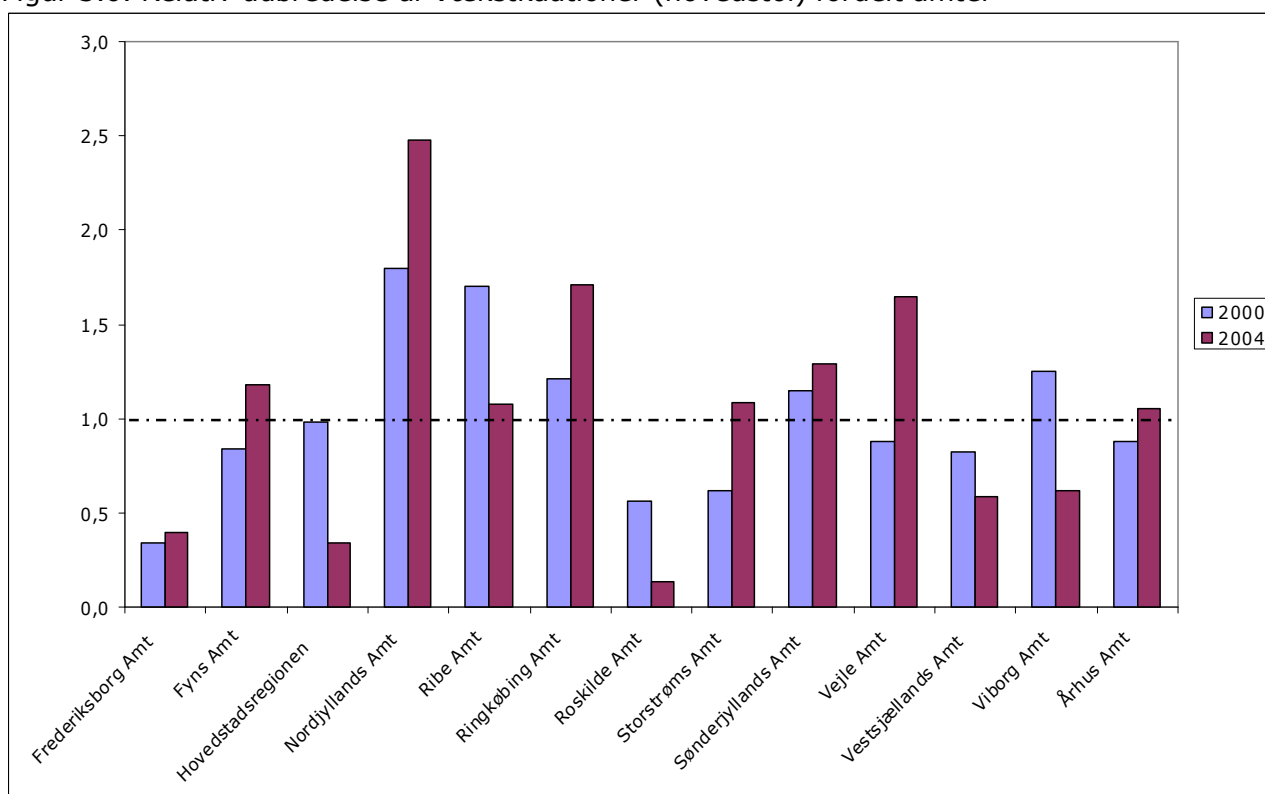
**Kilde:** Vækstfonden

Også inden for iværksætteri går en større andel til lavteknologiske virksomheder. Her var andelen 64% i 2000, mens den steg til 74% i 2004. Den kraftige vækst i generations- og ejerskifte virksomheder, som har en lav andel af højteknologiske virksomheder, er en væsentlig del af forklaringen på porteføljeskiftet væk fra højteknologi.

Denne ændring i kreditpolitikken hos Vækstfonden har reduceret risikoen på porteføljen betydeligt. Samtidig er produktet mere målrettet mod segmentet af virksomheder med et kendt produkt i et kendt marked.

Det ændrede teknologifokus afspejler sig også i den geografiske fordeling af Vækstkautitionerne. Hovedstadsregionen, som har en højere koncentration af højteknologiske virksomheder, tiltrak mere end 90 mio. kr. i 2000, hvilket svarer til 20% af de samlede kautitioner dette år. Andelen af danske virksomheder, som er placeret i hovedstadsregionen udgør også ca. 20% - og dermed svarer fordelingen nøjagtig til den generelle erhvervsstruktur, jf. figur 3.6. I 2004 er beløbet imidlertid faldet markant, som følge af at Vækstkautiøn i højere grad går til udvikling i mere traditionelle virksomheder inden for industri og service.

Figur 3.6. Relativ udbredelse af Vækstkautitioner (hovedstol) fordelt amter



**Kilde:** Vækstfonden

**Note:** Værdien på Y-aksen afspejler Vækstkautitionerne i de forskellige amter i forhold til erhvervsstrukturen. Hvis 20% af de danske virksomheder er placeret i et givent område – og hvis området får 20% af Vækstkautitionerne giver det værdien 1 ( $20\%/20\% = 1$ ). Hvis området tiltrækker fx 40% af Vækstkautitionerne bliver værdien 2 ( $40\%/20\% = 2$ ).

Inden for de øvrige områder har Vækstkautitionerne imidlertid været forholdsvis konstante. Virksomhederne i Fyns Amt og Vejle Amt har dog i 2004 benyttet Vækstkautiøn væsentligt mere end i 2000. Det er imidlertid fortsat virksomhederne i Nordjyllands Amt, som benytter Vækstkautiøn relativt mest, jf. figur 3.6.

### 3.2 Hypoteser om virksomhedsudvikling

På baggrund af sammensætningen i porteføljen af Vækstkautioner er det muligt at opstille en række hypoteser om sammenhængen mellem virksomheders karakteristika og deres udviklingsforløb.

Brancher og teknologiniveau

Virksomheder, der udvikler nye produkter til nye markeder, er, som beskrevet i afsnit 2 forbundet med et stort udviklingspotentiale, men også en høj grad af teknologiske og markedsmæssige risici. Omvendt vil virksomheder inden for lavteknologiske produktområder satse på videreudvikling af kendte produkter, som kan afsættes til eksisterende markeder. Potentiale og risiko følges imidlertid ad, hvorfor en større andel af de lavteknologiske virksomheder forventes at overleve. Dette giver anledning til at opstille følgende hypoteser:

Hypotese 1: Virksomheder i lavteknologiske produktområder har større sandsynlighed for at overleve end højteknologiske virksomheder.

Hypotese 2: Virksomheder i lavteknologiske produktområder, som overlever vil dog ikke skabe større beskæftigelsesvækst end de tilsvarende højteknologiske virksomheder.

Virksomhedens alder

Iværksættere står overfor at skulle overbevise markedet om værdien af netop deres produkt(er). Iværksættervirksomheder har derfor typisk lavere sandsynlighed for at overleve end virksomheder, som allerede er etablerede i markedet – og dermed har opbygget betydelige kapitalressourcer samt et omfattende kundenetværk. Det fører frem til følgende hypotese.

Hypotese 3: Iværksættere har lavere sandsynlighed for at overleve end etablerede virksomheder.

Iværksættere forventes at skabe større vækst i antallet af ansatte, målt i procent, sammenlignet med ældre og større virksomheder. Iværksættere står nemlig over for at skulle udvikle og afsætte nye produkter, og de har derfor typisk behov for at rekruttere nye medarbejdere med ekspertise inden for fx økonomi, ledelse, markedsføring og salg.

Hypotese 4: Unge virksomheder, som overlever, vil imidlertid skabe større beskæftigelsesvækst end de tilsvarende etablerede virksomheder.

Aktiviteter – hvad skal lånet bruges til?

Virksomheder, som optager lån til forandring, er typisk virksomheder i opstartsfasen, som endnu ikke for alvor er slået igennem. Virksomhedernes overlevelsessandsynlighed vurderes

derfor at være noget lavere end de etablerede virksomheder. Disse virksomheder satser således på yderligere produktudvikling – og markedsføring på nye markeder, hvormed vækstpotentialet forøges betydeligt.

Hypotese 5: Virksomheder som optager lån til forandring har lavere sandsynlighed for at overleve end dem, som optager lån til overtagelse af virksomhed i forbindelse med generations- og ejerskifte.

Der skabes dermed ikke kun betydelig vækst i unge virksomheder. Også virksomheder som optager lån til fornyelse og forandring forventes at forøge antallet af ansatte betydeligt. Dog ikke i samme omfang som iværksættere. Det fører frem til følgende hypotese.

Hypotese 6: Virksomheder, som investerer i forandring og samtidig overlever, vil skabe større beskæftigelsesvækst end tilsvarende etablerede virksomheder.

#### Lånevilkår

#### Sikkerheder

Det forventes, at sikkerhedsstillelse er med til at forbedre virksomhedens overlevelsesmuligheder, idet låntageren dermed er endnu mere personligt engageret i at sikre, at virksomheden udvikler sig gunstigt over tid.

Hypotese 7: Låntagere, som stiller betydelige sikkerheder, har større sandsynlighed for at overleve end øvrige låntagere/virksomheder.

#### Bankrenten

Renten vurderes også for dette segment af virksomheder at være tæt forbundet med virksomhedens overlevelsessandsynlighed. Långivning til et segment, som har større risiko end gennemsnittet, medfører, at de skal betale en risikopræmie. Det forventes således, at bankerne har opkrævet en højere rente hos de virksomheder, som er gået konkurs, sammenlignet med dem som fortsat er aktive.

Hypotese 8: En høj rente afspejler en lavere sandsynlighed for, at virksomheden overlever. Jo højere rente – jo mindre er sandsynligheden for overlevelse.

### 3.3 Resultater om virksomhedsudvikling

#### Teknologiniveau

Der er forholdsvis stor forskel på, hvor risikofyldte markeder virksomheder, inden for hhv. høj- og lavteknologiske produktområder agerer i. Resultaterne viser dog også, at virksomheder inden for det lavteknologiske segment, som forventet, har den største overlevelsessandsynlighed. Af de virksomheder, som opererer inden for lavteknologiske produktområder - og som fik Vækstkaution i 2000 eller 2001 - er det således 66%, som fortsat er aktive, jf. tabel 3.3. Den tilsvarende andel for virksomheder inden for højteknologiske produktområder er nede på 54%. Forskellen mellem de to grupper er desuden statistisk signifikant, hvorfor hypotese 1 om, at virksomheder inden for lavteknologiske produktområder har størst sandsynlighed for at overleve kan bekræftes.

Tabel 3.3: Virksomheds vækst og overlevelse fordelt på teknologiniveau

Produktets klassificering	Andel aktive	Årlig vækst i antal ansatte
Højteknologi	54 %	25 %
Lavteknologi	66 %	20 %
Gennemsnit	62 %	22 %

**Kilde:** Vækstfonden,

**Note:** T-test = 2,83, forskellen i gennemsnittet er dermed statistisk signifikant

Med hensyn til antal ansatte skaber de højteknologiske virksomheder som forventet den største årlige tilvækst. Antallet af ansatte vokser således med 25% i de højteknologiske virksomheder, mens den tilsvarende vækstrate for virksomheder inden for lavteknologiske produktområder er 20% årligt, jf. tabel 3.3. Hypotese 2: De lavteknologiske virksomheder, som overlever, vil skabe en mindre vækst i antal ansatte end de højteknologiske virksomheder, kan dermed bekræftes. En opdeling på brancher illustrerer hvilke segmenter, som har de største vækstrater - og hvilke som har de højeste overlevelsessandsynligheder.

Tabel 3.4: Virksomheds vækst og overlevelse fordelt på brancher

Branche	Andel aktive	Årlig vækst i antal ansatte
Fremstilling	67 %	18 %
*F&U intensiv fremstilling	63 %	3 %
Udlejning mv.	59 %	-20 %
Detailhandel, engros mv.	67 %	24 %
*Software og life-sciences	47 %	33 %
Forretningsservice mv.	66 %	19 %
Gennemsnit	62 %	22 %

**Kilde:** Vækstfonden

**Note:** \*Højteknologi

Andelen af virksomheder, som overlever, er 62% for hele gruppen. En gruppe som i høj grad er med til at trække gennemsnittet ned, er de forsknings- og udviklingsintensive virksomheder inden for software og life-sciences. Af de virksomheder, som modtog finansiering i 2000 eller 2001, er det kun 47%, der i dag er aktive, jf. tabel 3.4. De virksomheder, som fortsat er aktive, har dog skabt en beskæftigelsesvækst på 33% årligt.

Blandt segmentet af virksomheder inden for lavteknologiske produktområder er det især detailhandel og engros mv., som skiller sig positivt ud. Andelen af virksomheder, som fortsat er aktive, er her oppe på 67% – samtidig med at den årlige tilvækst i antal ansatte er 24%.

Samlet set er forskellen i den årlige tilvækst i antal ansatte imellem høj- og lavteknologiske virksomheder dog heller ikke så stor som forventet, hvilket skyldes, at flere af segmenterne inden for de lavteknologiske produktområder har skabt større vækst end forventet.

#### Aktiviteter

Generationsskiftevirksomheder har som forventet den største overlevelsessandsynlighed. Af de virksomheder, som i 2000 eller 2001 blev overtaget via lån kaudioneret af Vækstfonden, er hele 87% fortsat aktive. De tilsvarende andele for virksomhederne, som modtog lån til forandring eller iværksætteri var hhv. 60% og 58%, jf. tabel 3.5.

Tabel 3.5: Virksomhedsvækst- og overlevelse, fordelt på finansierede aktiviteter

Aktiviteter	Andel aktive	Årlig vækst i antal ansatte
Generationsskifte	87 %	11 %
Forandring	60 %	18 %
Iværksætter	58 %	38 %
Gennemsnit	62 %	22 %

**Kilde:** Vækstfonden

**Note:** Iværksætter vs. andre, T-test = -2,05. Forandring vs. generationsskifte, T-test = -5,36

Iværksættere har således lavere sandsynlighed for at overleve end de øvrige virksomheder. Hypotese 3: Iværksættere har mindre sandsynlighed for at overleve end de etablerede virksomheder, kan dermed bekræftes. Efter tre år er blot 58% af iværksætterne stadig aktive. Til sammenligning er 87% af ejerskiftevirksomhederne fortsat aktive.

Samtidig har virksomheder, som optager lån til forandring mindre sandsynlighed for at overleve end generationsskiftevirksomheder. Dermed kan hypotese 5 ligeledes bekræftes.

Vækstraterne i antal ansatte er også som forventet. Iværksættere skaber den største årlige vækst med 38%. Herefter følger virksomheder, som har optaget lån til forandring, med en vækstrate på 18%. Endelig har generationsskiftevirksomhederne en årlig vækstrate i antal ansatte på 11%.

Disse resultater bekræfter således hypotese 4: Iværksættere, som overlever skaber større vækst i antal ansatte end andre virksomheder, og hypotese 6: Virksomheder som investerer i forandring og samtidig overlever vil skabe større beskæftigelsesvækst end etablerede virksomheder.

Endvidere overrasker det særdeles positivt, at virksomhederne, som modtog Vækstkaution i 2000 eller 2001, i gennemsnit har skabt en årlig vækst i antal ansatte på 22%. Til sammenligning har en kontrolgruppe af virksomheder, med tilsvarende karakteristika med hensyn til branche, størrelse, etableringsår, lånefinansiering mv. – men som ikke har modtaget Vækstkaution - kun opnået en gennemsnitlig årlig vækst i antal ansatte på ca. 5%

Samlet set er der i dag ansat ca. 5.000 i de virksomheder, som har modtaget Vækstkaution – og som fortsat er aktive. Heraf er ca. 1.500 arbejdspladser skabt siden virksomhederne for første gang modtog Vækstkaution.

#### Lånevilkår

#### Sikkerheder

En høj grad af sikkerhedsstillelse bevidner, at lånetageren selv tror på, at virksomheden kan blive en fornuftig forretning. Resultaterne viser da også, at der i høj grad er korrelation mellem graden af sikkerheder og virksomhedernes overlevelsessandsynlighed.

For virksomheder, der optog lån i 2000 eller 2001 og som har stillet nominelle sikkerheder, der dækker 50 % eller mindre af det optagne lånebeløb, er det kun 55%, der fortsat er aktive. For virksomhederne, der stillede sikkerheder på mere end 50% af lånebeløbet er overlevelsessandsynligheden væsentligt højere. Her er det 91 % af dem, som optog lån i 2000 eller 2001, som fortsat er aktive, jf. tabel 3.6.

Tabel 3.6: Andel virksomheder, som i dag er aktive, fordelt på teknologiniveau og sikkerheder

Sikkerheder	Alle	Højteknologi	Lavteknologi
0%-50%	55 %	49 %	59 %
50%-100%	91 %	91 %	91 %
Gennemsnit	60 %	51 %	64 %

**Kilde:** Vækstfonden

**Note:** T-test = 8,4, forskellen i gennemsnittet er dermed statistisk signifikant

På tværs af teknologiområder er der ikke markante forskelle. Af virksomheder, der stillede sikkerheder for 50 % eller mindre af det optagne lån, er det 59% af virksomhederne inden for lavteknologiske produktområder, som fortsat er aktive. Den tilsvarende andel for de højteknologiske virksomheder er nede på 49%, jf. tabel 3.6.

## Rente

Rentesatsen bør ideelt set afspejle risikoen – og dermed sandsynligheden for om virksomhederne overlever eller ej. Dermed er det forventeligt at de virksomheder, som er gået konkurs faktisk betalte en højere rente end de virksomheder, der overlever.

Resultaterne viser da også, at konkurserne i gennemsnit har betalt 0,4 procent point mere i rente end de virksomheder, som fortsat er aktive, jf. tabel 3.7.

Tabel 3.7: Rentesats fordelt på låneår og virksomhedens status

Låneår	Lukkede virksomheders merrente – i % point sammenlignet med aktive virksomheders rente
2001	+0,4
2002	+0,4
Samlet	+0,4

**Kilde:** Vækstfonden

**Note:** T-test = -3,55, forskellen i gennemsnittet er dermed statistisk signifikant

Forskellen er også statistisk signifikant, hvorfor hypotese 8: En høj rente afspejler en lavere sandsynlighed for, at virksomheden overlever, kan bekræftes.

Pengeinstitutterne opkræver således en risikopræmie for de virksomheder, som har den laveste overlevelsessandsynlighed. Denne risikopræmie er dog ikke særlig stor, hvilket vidner om at pengeinstitutterne ikke i tilstrækkelig grad har haft kendskab til virksomhedernes reelle risikoprofil.

### 3.4 Konklusion

Vækstkautionsporteføljen har ændret sig markant over tid – både hvad angår volumen og sammensætningen.

Hvor porteføljen i 2000 i høj grad bestod af iværksættere inden for software og life-science, består den i dag i overvejende grad af generations- og ejerskiftevirksomheder, som agerer inden for lavteknologiske produktområder.

Den ændrede sammensætning skyldes, at Vækstfonden i 2002 fik mulighed for selv at afvise projekter, herunder langsigtede udviklingsprojekter i software- og life-science-virksomheder, som ikke umiddelbart er egnede til finansiering med fremmedkapital.

Resultaterne af denne analyse viser da også, at netop denne type af højteknologiske virksomheder har klart den mindste overlevelsessandsynlighed. Af de software- og life-science virksomheder, som fik Vækstkautions i 2000 eller 2001, er det således kun 47%, som fortsat er aktive. Gennemsnittet for hele porteføljen er 62 %. Samtidig opnår de højteknologiske

virksomheder de højeste vækstrater, hvorfor disse virksomheder er egnede til at få tilført egenkapital snarere end fremmedkapital.

Overlevelsessandsynligheden for iværksættere er som forventet også under gennemsnittet. Kun 58 % af iværksætterne, som fik Vækstkautions i 2000 eller 2001 er dermed fortsat aktive, mens den tilsvarende andel for generationsskiftevirksomhederne er oppe på 87%. Det har dermed også været nødvendigt at foretage en opstramning over for iværksættere, så de i dag udgør ca. 20% af porteføljen – mod 40% i 2000.

Samlet set har Vækstfondens tilpasning af kreditpolitikken dermed medført en betydelig reduktion af risikoen, således at produktet i dag ikke giver underskud.

Volumen har også fundet et forholdsvis stabilt niveau efter en markant efterspørgsel i 2000 og 2001. En lempelse af produktet medio 2004 - hvor kautionsprocenten blev hævet til 75% og kautionspræmien blev reduceret til 1,25% - har endvidere medført en vis aktivitetsfremgang således, at Vækstkautionerne i 2004 overgik niveauet fra 2002 og 2003. I 2004 blev der således givet efterspurgt kautioner for ca. 350 mio. kr. til mere end 340 virksomheder.

#### **4. Vækstkautions porteføljeselskaber – interviews af udvalgte virksomheder**

Denne del af analysen (afsnit 4, 5 og 6) identificerer - på baggrund af interviews med 50 virksomheder, der har fået en Vækstkaution - hvilke faktorer, der er afgørende for, hvorvidt en virksomhed bliver en succes eller ej. I afsnit 4.1 redegøres for, hvilke kriterier der i denne del af analysen bestemmer, hvornår en virksomhed betragtes som en succes.

Analysen giver med udgangspunkt i 12 hypoteser (afsnit 4.2) et kvalificeret bud på, hvad der kendetegner succesfulde virksomheder og opstiller derigennem en profil for en succesfuld entreprenør (afsnit 5 og 6).

##### **4.1 Definition af succes**

Succes er en variabel størrelse og afhænger naturligvis af virksomhedens karakteristika fx branche og størrelse. For en højteknologisk virksomhed med stort vækstpotentiale kan succes eksempelvis være en børsintroduktion. Succes kan imidlertid også være at sikre en stabil løbende indtjening til frisøren, som driver sin egen salon, eller smeden, der ønsker at udvide sit markedsfokus fra Sjælland til Jylland. Det afhænger altså af ambitionerne og potentialet for virksomhederne i den enkelte branche.<sup>5</sup> Fælles er dog, at succes kendetegner virksomheder, der vokser og samtidig er rentable over tid.

Succeskriteriet er således betinget af virksomhedens økonomi og vækst. En succesfuld virksomhed i nærværende analyse vil på interviewtidspunktet, eller inden for en overskuelig periode, være profitabel. Det vil sige, at virksomheden allerede har eller snart vil få positivt cash-flow, og at virksomheden har været i stand til at vokse gennem vækst i omsætning og antal ansatte.

Der er gennemført interviews med i alt 50 virksomheder – 25 succesfulde virksomheder og 25 virksomheder, som er lukkede. For at sandsynliggøre, at de udledte resultater afspejler generelle tendenser på det danske marked, er fordelingen af interviewvirksomheder gjort så repræsentativ som muligt i forhold til geografi, branche og virksomhedens aktivitet (generations- og ejerskifte, opstart af ny virksomhed eller en forandringsproces i virksomheden – fx udvikling af nye produkter og koncepter eller til anlægsinvesteringer til ekspansion af virksomheden).

Succesvirksomheder

Vækstkaution er et relativt nyt produkt med mange nye virksomheder i porteføljen. Derfor har mange af virksomhederne endnu ikke opnået positive økonomiske afkast og kan ikke ud fra

---

<sup>5</sup> Succes kunne eksempelvis også vurderes på baggrund af virksomhedens samfundsøkonomiske afkast, iværksætternes personlige udvikling, virksomhedens opfyldelse af forpligtelser eller aktionærernes afkast.

regnskaberne alene betegnes som succeser. Kategoriseringen af virksomhederne som succes eller ej bygger derfor på – ud over de tilgængelige økonomiske oplysninger – en kvalitativ vurdering. En vurdering, der tager højde for det historiske såvel som det fremtidige vækst- og udviklingspotentiale. At virksomhederne har tilbagebetalt deres Vækstkaution ses desuden også som en indikator for succes. Kun virksomheder med luft i økonomien vil vælge at tilbagebetale deres banklån og dermed Vækstkaution. Succesvirksomhederne kan overordnet karakteriseres ved at opfylde nedenstående succeskriterier om overlevelse, økonomi og vækst:

- 1: Succesvirksomhederne har alle betalt hele - eller det meste - af deres lån og dermed Vækstkaution tilbage.
- 2: Virksomhederne vurderes at have en positiv og stabil forretning eller et positivt vækst- og udviklingspotentiale.

#### Lukkede virksomheder

Den anden gruppe af virksomheder kaldes lukkede virksomheder. Gruppen består af virksomheder, der er lukket ved konkurs eller er under betalingsstandsning. Således er et fællestræk for denne gruppe, at Vækstfonden har udbetalt penge på kautionen til et pengeinstitut, og virksomhederne derfor har været tabsgivende. Gruppen af lukkede virksomheder indeholder således:

- 1: Virksomheder, der er gået konkurs eller er under konkursbehandling.
- 2: Virksomheder, der er i betalingsstandsning.
- 3: Virksomheder, hvor Vækstfonden har udbetalt på en Vækstkaution.

#### Valg af virksomheder

De interviewede virksomheder er udvalgt med henblik på, at den samlede gruppe afspejler populationen af virksomheder, der har fået en Vækstkaution. Udvælgelsen dækker derfor et bredt segment af virksomheder inden for såvel produktions- som serviceerhverv. Samtidig er udvælgelsen geografisk dækkende med omkring halvdelen af virksomhederne fra hhv. øst og vest for Storebælt og fra såvel land som by.

#### Branche

I forhold til brancher er virksomhederne inddelt i hhv. produktions- og servicevirksomheder, jf. tabel 4.1.

Tabel 4.1: Interviewede virksomheder fordelt på branche

Branche	Succes	Lukkede	Total
Produktion	36 %	44 %	40 %
Service	64 %	56 %	60 %
Total	100 %	100 %	100 %
Antal	25	25	50

**Kilde:** Vækstfonden

Fordelingen mellem produktions- og servicevirksomheder - med en overvægt af servicevirksomheder på 60 % - er repræsentativ for hele Vækstkautionsporteføljen, der stort set har samme fordeling, jf. afsnit 3.

#### Alder

Populationen af virksomhederne er relativt ung. En tredjedel af virksomhederne har eksisteret i tre år eller derunder, mens hele 82 % af virksomhederne er under 10 år gamle, jf. tabel 4.2. Profilerne for de succesfulde og lukkede virksomheder er relativt ens, dog er der væsentligt flere af succesvirksomhederne, der er mere end 20 år gamle - 12 % af succeserne mod 4 % af de lukkede virksomheder. Dette hænger naturligt sammen med, at overlevelsessandsynligheden stiger markant med alderen. Gennemsnitsalderen for virksomhederne i de respektive grupper er dog ens - omkring 8 år for hhv. succeserne og de lukkede virksomheder.

Tabel 4.2: Interviewede virksomheder fordelt på alder

Alder	Succes	Lukkede	Total
0-3 år	32 %	28 %	30 %
4-9 år	48 %	56 %	52 %
10-20 år	8 %	12 %	10 %
> 20 år	12 %	4 %	8 %
Total	100 %	100 %	100 %
Antal	25	25	50

**Kilde:** Vækstfonden

#### Den finansierede aktivitet

Virksomhederne er fordelt jævnt over de tre målgrupper for Vækstkautioner: Generationsskifte, iværksættere samt forandring. Forandring dækker over en forandningsproces i virksomheden - fx anlægsinvesteringer, udvikling af nye produkter og koncepter eller indledende markedsundersøgelser til brug for yderligere ekspansion af virksomhedens forretningsområde. Fordelingen er søgt at matche den samlede portefølje af virksomheder med Vækstkaution. Vækstfonden har siden introduktionen af

Vækstkautionsproduktet i august 2000 stillet garanti for mere end 2000 lån i danske pengeinstitutter. Iværksætterne udgør den største andel på 42 %, mens generations- og ejerskifte udgør den mindste svarende til 28 %, jf. tabel 4.3. En andel der dog har været voksende over tid.

Tabel 4.3: Interviewede virksomheder fordelt på aktiviteter

	Succes	Lukkede	Total
Generations- og ejerskifte	28 %	28 %	28 %
Iværksætter	44 %	40 %	42 %
Forandring	28 %	32 %	30 %
Total	100 %	100 %	100 %
Antal	25	25	50

**Kilde:** Vækstfonden

## Geografi

For at opnå et fuldstændigt billede af virksomhedernes karakteristika er søgt en bred geografisk fordeling. 68 % af de adspurgte virksomheder er placeret vest for Storebælt, mens 32 % af virksomhederne har til huse i enten København eller det øvrige Sjælland, jf. tabel 4.4. Det svarer til fordelingen af den samlede portefølje, hvorved kravet til stikprøvens geografiske dækning er opfyldt.

Tabel 4.4: Interviewede virksomheder fordelt på geografi

Landsdel	Succes	Lukkede	Total
København	12 %	16 %	14 %
Sjælland	20 %	16 %	18 %
Fyn	8 %	0 %	4 %
Jylland	60 %	68 %	64 %
Total	100 %	100 %	100 %
Antal	25	25	50

**Kilde:** Vækstfonden

I forhold til at afdække succesfaktorer holdes grupperne af hhv. succesfulde og lukkede virksomheder op mod hinanden. Tabel 4.1-4.4 bekræfter, at en sammenligning af de to grupper er meningsfuld grundet gruppernes ensartede sammensætning på branche, alder, aktivitet og geografi.

## 4.2 Hypoteser om forudsætningerne for succes

For at målrette undersøgelsen af successkabende faktorer i Vækstkautions porteføljevirkomheder er det relevant at overveje, hvilke faktorer, som på forhånd forventes, at påvirke virksomhedens forretningsmæssige udvikling. Grundlæggende består virksomheden af tre byggesten, som kan beskrives som de kompetencer, virksomheden skal råde over:

Produktudvikling og produktion	Markedsføring og salg	Økonomi og ledelse
--------------------------------	-----------------------	--------------------

### Produktudvikling og produktion

Det er vigtigt, at virksomheden råder over kompetencer til at planlægge og gennemføre effektiv produktudvikling. Samtidig skal der være kompetencer til stede, som forstår at etablere og styre produktionen og sørge for en løbende udvikling og tilpasning af produkterne.

### Markedsføring og salg

Uanset hvor vellykket produktudviklingen eller produktionen måtte være, så får virksomhederne aldrig succes uden kunder. En afgørende forudsætning for succes er derfor, at der er tilstrækkelige kompetencer og ressourcer til rådighed til at lave forretningsudvikling. Det sker gennem markedsføring og salg, som effektivt rammer kundemålgruppen, og overbeviser potentielle købere til produktet om, at de får mindst lige så meget værdi ved at købe produktet, som de betaler for, og at de ikke kan få bedre kvalitet til samme pris andre steder.

### Økonomi og ledelse

For at holde sammen på virksomheden og styre udviklingen i den ønskede retning er det afgørende at have en kompetent leder/ledelse, som forstår at udvikle organisationen og allokere ressourcer til de relevante opgaver på det rette tidspunkt. En af lederens/ledelsens vigtigste opgaver er udarbejdelse og opfølgning af budgetter. Samtidig er det afgørende at kunne skaffe den nødvendige finansiering til dækning af investeringer og drift.

For bedre at forstå, hvordan samspillet mellem de tre kompetencefelter kan skabe forretningsmæssig værdi, er det relevant at undersøge, hvordan udviklingsforløbet har været i succesfulde virksomheder, sammenlignet med virksomheder hvor udviklingen ikke har været så positiv som forventet.

Interessen retter sig i den sammenhæng særligt imod at identificere egenskaber hos entreprenører og medarbejdere, hvor succeserne skiller sig ud. Samtidig er der grund til at tro, at succesernes udviklingsproces har fulgt særlige spor, som tilsvarende adskiller sig fra de lukkede virksomheder, herunder hvordan forretningsudviklingen er grebet an.

Flere analyser er blevet gennemført netop for at finde frem til karakteristika, som tilsyneladende er befordrende for succes for iværksættere. Med afsæt i et udsnit af disse<sup>6</sup> kan der formuleres en række hypoteser for, hvilke faktorer der skaber succes for danske entreprenører. Fokus med nærværende analyse adskiller sig dog markant ved at fokusere på såvel kvalitative som kvantitative data.

En virksomheds forretningsplan er i den sammenhæng et destillat af strategiske og forretningsmæssige overvejelser om virksomhedens udvikling. Planen giver på samme tid et billede af virksomhedens ressourcer og kan fungere som en "road-map" for udviklingen fra idé til succes. Indholdet i en forretningsplan giver dermed et udmærket udgangspunkt for at strukturere undersøgelsen af succesvirksomheders karakteristika.

En forretningsplan for en nystartet virksomhed eller et generations- og ejerskifte rummer som standard en beskrivelse af følgende<sup>7</sup>:

- Entreprenøren og medarbejdere – baggrund og kompetencer
- Produkt
- Markedet – konkurrence og kunder
- Salg og markedsføring
- Netværk
- Finansiering

Entreprenøren og medarbejdere – baggrund og kompetencer

Entreprenøren i denne type virksomheder fungerer ofte som både ejer og leder af virksomheden. Det kan være en stor mundfuld for én person, hvorfor personens baggrund, erfaring og kompetencer har afgørende betydning for hvordan produktudviklingen, markedsintroduktionen og den samlede forretning udvikler sig. Som fremhævet ovenfor er kravene, at virksomheden råder over kompetencer på en række forskellige områder.

Når succes tilsyneladende kræver en bred kompetenceprofil, giver det grundlag for at forvente, at virksomheder, som startes af et team frem for af én person, alt andet lige står stærkere. For det første kan det være vanskeligt for én person at overskue og styre alle facetter af en virksomheds etablering og udvikling. For det andet giver et team mulighed for, at der kan opstå positive synergier mellem medlemmerne. Det betyder, at en relevant hypotese er:

(1) Virksomheder med flere stiftere har større sandsynlighed for succes

---

<sup>6</sup> "GEM-rapporten" (2003), og Erhvervs- og byggestyrelsens rapporter: "De nye virksomheder – 4. statistiske portræt af iværksættere" (2003), "Iværksætternes vilkår" (2000), "Kort og godt om danske iværksættere i 1990'erne" (2001), "Bankers relationer til iværksætterkvinder" (2000) samt Vækstfonden (april 2004).

<sup>7</sup> Opbygningen af forretningsplanen er sket med udgangspunkt i opstillingen i Børsen (2000).

Evnen til at bygge en virksomhed op fra grunden kræver en betydelig ledelsesmæssig indsats for at organisere og koordinere virksomhedens – ofte knappe - ressourcer. Samtidig er økonomistyring en stor opgave for entreprenøren, hvilket indikerer, at der vil være en positiv sammenhæng mellem entreprenørens forudgående ledelses- samt økonomierfaring og virksomhedens vækst. Det betyder, at en yderligere relevant hypotese er:

(2) Sandsynligheden for succes er størst for stiftere med over 10 års ledelses- og økonomierfaring

Entrepenørerne kan have mange forskellige motiver for at starte egen virksomhed, hvorfor det er relevant at undersøge, om der er forskelle i karakteristika for succesvirksomhederne og de virksomheder, der ikke klarer sig som forventet. Motiverne kan opdeles i fire overordnede motivationsfaktorer: "At være sin egen chef", "Økonomisk profit", "Respekt og anerkendelse fra omverdenen" og "Undgå ledighed". Skal en entreprenør starte eller overtage en virksomhed, er det vigtigt, at entreprenøren selv formår at styre virksomhedens udviklingsproces ved at være proaktiv og tage ansvar. Samtidig er det vigtigt, at der hele tiden er fokus på omkostningsminimering og omsætning for at generere positivt cash flow hurtigst muligt. Det giver en ny hypotese:

(3) Virksomheder med succes er karakteriserede ved stiftere, som i høj grad er drevet af at være sin egen chef og samtidig har fokus på økonomi og profit

#### Produkt

Det endelige produkt er grundlaget for virksomhedens eksistens, hvorfor det må forventes at være af stor betydning. Afgørende for, om produktet kan sælges, er, at kunderne efterspørger produktet og er villige til at købe det. En positiv tilkendegivelse fra kunder – i form af en underskrevet ordre – er den bedste blåstempling, en virksomhed kan få af sit produkt. Det giver følgende hypotese:

(4) Virksomheder, der har sikret kunder inden start, har større sandsynlighed for succes

#### Markedet – konkurrence og kunder

Vækstkautions henvender sig primært til virksomheder, der befinder sig på et kendt marked med et kendt produkt. Derfor oplever langt de fleste virksomheder i Vækstkautionsporteføljen en markant konkurrence med mange konkurrerende udbydere. Mange udbydere på et marked betyder ofte, at der også er mange kunder – dvs. at kunderne kender og efterspørger produktet. Det vil sige, at virksomheden ikke selv skal skabe markedet og efterspørgslen, hvilket ofte er en ressourcekrævende og langvarig proces. Det er vigtigt initialt at undersøge og fastlægge, på hvilke parametre virksomheden vil og kan konkurrere med de eksisterende aktører på markedet. Konkurrence kan opfattes som værende positivt eller negativt for

virksomheden. Negativt da der alt andet lige vil være flere virksomheder om at dele overskuddet og positivt, da konkurrence ofte skærper virksomhedens koncentration og fokus, samt at der er flere til at overbevise kunderne om behovet for produktet. Det fører frem til følgende hypotese:

(5) Virksomheder, der ser konkurrence som en positiv bidrager til virksomhedens udvikling, har større sandsynlighed for succes

Har entreprenøren erfaring inden for den branche, vedkommende ønsker at etablere virksomhed inden for, har vedkommende ofte også kendskab til relevante kunder, konkurrenter, leverandører mm. Dette vil ofte lette markedspenetreringen og dermed virksomhedens chance for at overleve. Det giver følgende hypotese:

(6) Sandsynligheden for succes vokser med omfanget af stifternes brancheerfaring

#### Salg og markedsføring

Det er ofte svært at etablere sig på et givent marked og få det nødvendige antal kunder. Derfor er det vigtigt, at virksomheden får afklaret, hvem produktets målgruppe er, og hvordan målgruppen skal nås. Det er således afgørende, at virksomheden formår at gennemføre salg og markedsføring, som effektivt rammer kundemålgruppen og præsenterer produktet bedst muligt. Entreprenører med erfaring inden for salg og markedsføring vil have langt bedre vilkår for at lave en optimal salgs- og markedsføringsproces for deres virksomhed end entreprenører, der har begrænset erfaring med denne disciplin. Det giver følgende hypotese:

(7) Sandsynligheden for succes vokser med omfanget af stifternes hidtidige erfaring med salg og markedsføring

Erfaring med salg og markedsføring gør det dog ikke alene. Virksomheden skal samtidig afsætte ressourcer og prioritere salg og markedsføring og forstå, at det er en mindst lige så vigtig opgave som fx økonomi og budgetter. En yderligere relevant hypotese er derfor:

(8) Virksomheder, der har fokus på markedsføring, har større sandsynlighed for succes

#### Netværk

En virksomheds netværk består af ledelsens og medarbejdernes personlige og faglige netværk samt af de personer, som virksomheden vælger at inddrage i udviklingsprocessen. Virksomhederne kan ikke klare sig uden en tæt kontakt til deres netværk, men det er vigtigt at skelne mellem de forskellige typer af netværk og vælge til og fra alt efter behov. Entreprenørerne starter ofte i det små, hvor det er oplagt, at familie og venner bliver taget med på råd. Men familiære kontakter er ofte mindre objektive end eksterne sparringspartnere,

hvorfor entreprenørerne i visse situationer skal være bevidste om at adskille familie og forretning. Det kan være svært at træffe hårde, men nødvendige beslutninger, hvis det har konsekvenser for dem, man holder af. Det er derfor vigtigt at adskille familie og forretning i afgørende beslutningsprocesser. Det fører frem til følgende hypotese:

(9) Virksomheder, der formår at adskille forretning og familie, har større sandsynlighed for succes

Det er vigtigt, at virksomheden etablerer og løbende benytter sit netværk til sparring og rådgivning. Et netværk der med fordel komplementerer entreprenørens egne kompetencer fx bestående af en revisor, en advokat, et pengeinstitut og virksomhedens kundenetværk. Enkelte netværkstyper er dog mere relevante end andre. Entreprenører har i høj grad brug for rådgivning til fx etablering eller overtagelse af en virksomhed og til udformning af regnskaber og budgetter. Faktorer som alle er med til at skabe et solidt fundament for virksomheden. Det fører frem til følgende hypotese:

(10) Virksomheder, der har et tæt samarbejde med deres revisorer, har større sandsynlighed for succes

En anden vigtig samarbejdspartner for denne type af virksomhed er pengeinstitutterne. Et tæt samarbejde mellem virksomheden og dens pengeinstitut vil ofte medføre, at pengeinstituttet udviser fleksibilitet og forståelse over for virksomheden i de perioder, hvor det skulle være nødvendigt. Samtidig har pengeinstitutterne bred erfaring med virksomhedsfinansiering og vil ofte kunne bidrage positivt med råd og vejledning. Følgende hypotese synes derfor relevant:

(11) Virksomheder, der har et tæt samarbejde med deres pengeinstitut, har større sandsynlighed for succes

## Finansiering

Frem til virksomhedens omsætning er tilstrækkelig til at dække alle drifts- og investeringsaktiviteter, er den afhængig af ekstern finansiering. Formår virksomheden at skaffe nok finansiering fra starten, bør det give mulighed for at koncentrere virksomhedens ressourcer mod forretningsudviklingen frem for at skulle bruge megen tid og mange kræfter på at skaffe kapital. Dermed fremkommer følgende hypotese:

(12) Virksomheder med mere startkapital, har større sandsynlighed for succes

## **5. Interviews – resultater**

I dette afsnit afprøves de 12 hypoteser, der blev præsenteret i afsnit 4.2. Datagrundlaget er baseret på 50 dybdegående interviews med små og mellemstore virksomheder. Gruppen af virksomheder består både af succesfulde og lukkede virksomheder, jf. afsnit 4.1. Virksomhederne er blevet interviewet om deres etablerings- og udviklingsproces, udfordringer og barrierer i forløbet samt tilgang til at overkomme sidstnævnte. Se appendiks A for interviewguiden.

Resultaterne for interviewene er inddelt i 5 afsnit, der følger strukturen fra kapitel 4. Opbygningen ser således ud:

- Entreprenøren og medarbejdere – baggrund og kompetencer (afsnit 5.1)
- Produkt (afsnit 5.2)
- Markedet – konkurrence og kunder (afsnit 5.3)
- Salg og markedsføring (afsnit 5.4)
- Netværk (afsnit 5.5)
- Finansiering (afsnit 5.6)

### **5.1. Entreprenøren og medarbejdere – baggrund og kompetencer**

Baggrunden for at starte virksomhed eller overtage en allerede eksisterende virksomhed er selvfølgelig forskellig fra entreprenør til entreprenør. Nogle personer har gået med et ønske om at starte virksomhed selv i mange år, men har måske ikke haft modet eller mulighederne, mens andre springer ud i det med det samme, fordi de simpelthen ikke kan lade være. Endnu andre går rundt med tanken, men lader den aldrig blive til virkelighed. Det sker ofte, at store drømme og ambitioner mislykkes eller ender med at ebbe ud i ingenting. Sandsynligheden for, at det sker, kan man dog som entreprenør minimere på forhånd gennem effektiv planlægning.

På baggrund af undersøgelsens resultater viser det sig, at succesfulde entreprenører i højere grad har været velforberejdede til den udfordring, det er at drive en virksomhed. Andelen af entreprenører, der har gennemgået et iværksætterkursus, er eksempelvis markant større for succeser end for lukkede virksomheder. Til gengæld synes uddannelse ikke at være en forudsætning for at etablere eller overtage en virksomhed. Typen eller længden af uddannelse er ikke korreleret med sandsynligheden for succes. Derimod er det vigtigt at have kendskab til markedet for det produkt, virksomheden skal sælge. Brancheerfaring og branchekendskab er simpelthen en nødvendig betingelse for at blive en succesfuld entreprenør. Men det er ikke en tilstrækkelig betingelse. Der er mange aspekter, man som entreprenør skal vurdere og overveje, fx hvem og hvor mange man skal starte sammen med.

#### **5.1.1 Antal stiftere**

Antallet af stiftere varierer kraftigt mellem virksomhederne. Det kan være uoverskueligt at opbygge og lede en virksomhed alene, men ikke desto mindre er stifteren eller stiftergruppen

ofte sammenfaldende med ledelsen i opstartsfasen. Opstart eller overtagelse af en virksomhed kræver meget arbejde inden for mange forskellige områder og derfor også mange forskellige kompetencer. Det vil derfor være en fordel at være flere til at dele arbejdsbyrderne og komme med kvalificeret input. Endvidere er det en fordel at kunne diskutere de problemstillinger, der opstår, så alle beslutninger er velgennemtænkte. Derfor er det vigtigt at samle en stiftergruppe med diversificerede kompetenceområder eller at ansætte ledere/medarbejdere med supplerende kompetencer. Som Børsen (2000) understreger: "Forestillingen om iværksætteren som en enlig superhelt er derfor hastigt på retur; der skal en dygtig ledergruppe til, og den skal have de rigtige egenskaber og indstillinger."

Sandsynligheden for, at stiftergruppen besidder veldiversificerede kompetencer inden for de nødvendige forretningsområder, øges med antallet af stiftere og medfører en række indlysende fordele. Fællesskabet frem for individet beskytter mod nogle oplagte hindringer, der er ved opstart af virksomhed, jf. boks 5.1.

**Boks 5.1: Fordele ved stiftergruppen frem for individet**

- Risikoen for at miste fokus minimeres. Som gruppe er det lettere at diskutere og korrigere den retning, virksomheden går efter og sikre, at der arbejdes fokuseret med forretningsmodellen.
- Formidling og kommunikation forbedres. Præsentationer kan afprøves internt, inden virksomheden går ud eksternt. På den måde er stifteren langt bedre forberedt og sandsynligheden for en bedre præstation over for fx kunder, samarbejdspartnere eller investorer øges væsentligt.
- Der er flere til at analysere produkter og markedet, hvilket minimerer hyppigheden for fejl.
- Synligheden og tilgængeligheden over for kunder og andre interessenter øges. Det er lettere for interessenter at komme i kontakt med virksomheden, hvilket er en stor fordel, da omverdenen ofte reagerer negativt på manglende tilgængelighed.

Succesfulde virksomheder er i højere grad etableret af en gruppe af stiftere frem for en enlig entreprenør, jf. tabel 5.1.

**Tabel 5.1: Antal Stiftere**

Hvor mange virksomheder havde mere end én stifter?		
	Lukkede	Succes
Andel af total	56%	68%

**Kilde:** Spørgsmål 6a

Det er kendetegnet for både lukkede og succesfulde virksomheder, at størstedelen er blevet etableret af en gruppe af stiftere frem for af en enkelt person. Tendensen er dog væsentligt mere signifikant for succesfulde virksomheder, hvor andelen af virksomheder, der er stiftet af mere end én entreprenør, er på 68 % mod 56 % for lukkede virksomheder.

Data indikerer, at sandsynligheden for succes er større for en stiftergruppe end for en enlig stifter. Således synes hypotese 1 verificeret: "Virksomheder med flere stiftere har større sandsynlighed for succes."

Det er dog ikke ensbetydende med, at sandsynligheden for succes er proportionalt stigende med antallet af stiftere. Data viser ikke tegn på, at der er ét optimalt antal personer for stiftergruppen. Størrelsen af stiftergruppen afhænger naturligt nok af størrelsen af virksomheden og de udfordringer, som den enkelte virksomhed står over for. I nogle virksomheder, der fx søger at nå mange geografiske markeder, er det måske altafgørende, at have én i stiftergruppen med international salgs- og markedsføringserfaring. I andre virksomheder, der fx satser på en allerede etableret kundegruppe, er markedsføring ikke en nødvendighed på kort sigt. Derfor vil det nødvendige antal af stiftere og dermed dækning af kompetencer variere med virksomhedens type, produkt, vision o. lign.

### 5.1.2 Alder og erhvervserfaring

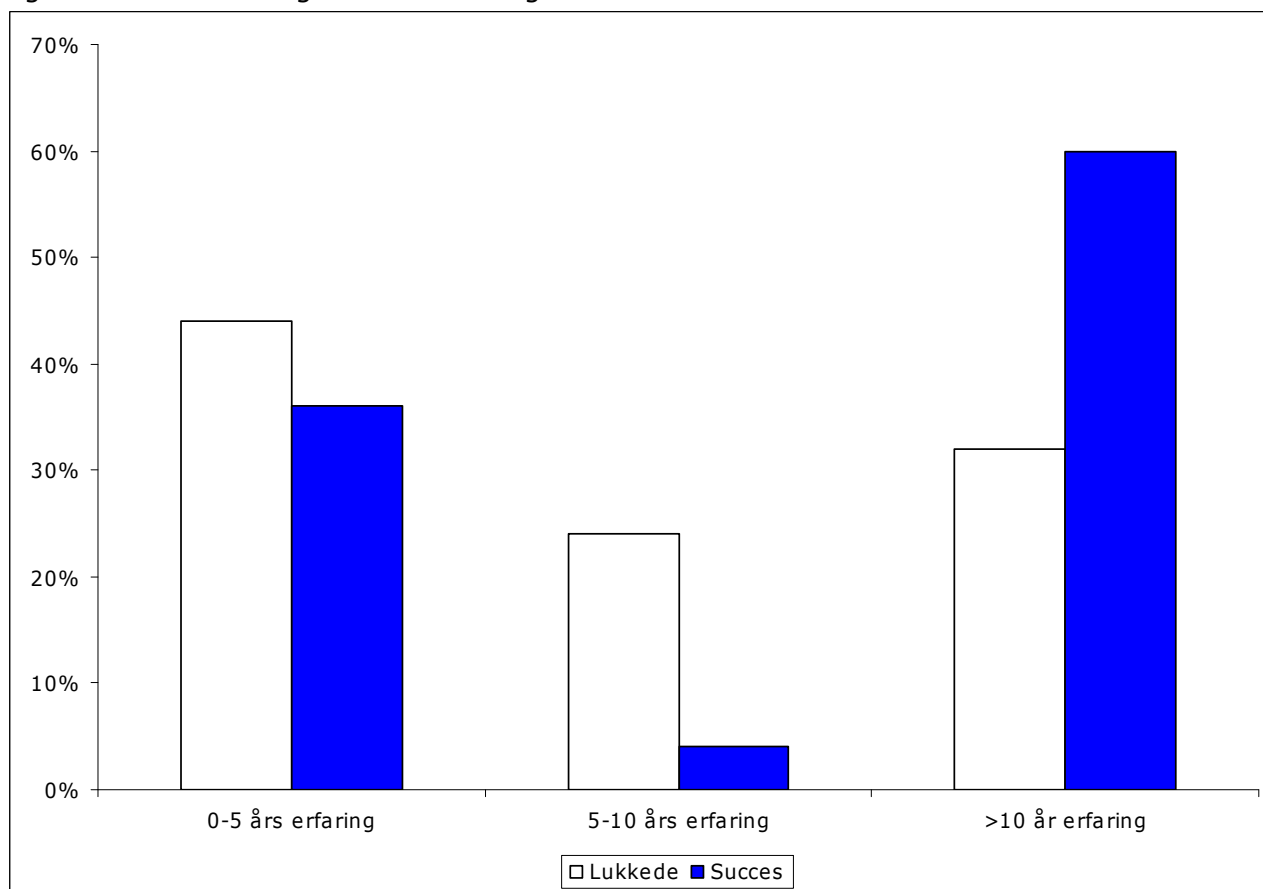
Ældre entreprenører, som har opnået erfaring fra tidligere jobs eller tidligere har stiftet egen virksomhed, og derfor kender de produkter og udfordringer, de står over for, formodes at være bedre rustede til at starte egen virksomhed end unge uerfarne entreprenører. Der er mange udfordringer ved virksomhedsstart og ledelse af en virksomhed, og det kan være en svær opgave at tackle for en ung, uerfaren entreprenør. Derimod har unge iværksættere mange andre positive egenskaber som fx drive og gå-på-mod, hvilket kan være befordrende for succes.

Resultatet af interviewundersøgelsen viser, at den gennemsnitlige alder er marginalt højere hos succeser end hos lukkede virksomheder, hhv. 40 år mod 39 år. Entreprenørerne deler sig imidlertid i to aldersgrupper. Første gruppe kendetegnes ved personer, som lige har gennemgået en længere uddannelse og har meget kort tids erhvervserfaring. Den anden gruppe er typisk kendetegnet ved midaldrende personer, der føler sig tilstrækkeligt sikre på, at de kan tilføre markedet nye og bedre produkter på baggrund af den erfaring, de gennem en lang karriere har tilegnet sig. Flere respondenter fra denne gruppe fremhæver, at de først i denne alder føler, at de har friheden både tidsmæssigt og økonomisk til at lægge al energi i en ny virksomhed.

Ledelsen i en virksomhed er en afgørende succesparameter for virksomheden. Ledelsen har det overordnede ansvar for forretningsudvikling, for igangsættelse af den nødvendige markedsresearch, for dialogen med leverandører og kunder, for rekruttering af medarbejdere mm. Evnen til at bygge en virksomhed op fra bunden eller overtage en eksisterende virksomhed kræver derfor en betydelig ledelsesmæssig indsats. Dette antyder, at antallet af år med erfaring inden for ledelse og økonomi er tæt korreleret med succes.

Resultatet af interviewundersøgelsen viser, at succesfulde virksomheder har langt mere ledelses- og økonomierfaring end lukkede virksomheder, jf. figur 5.1.

Figur 5.1: Ledelses- og økonomierfaring



**Kilde:** Spørgsmål 3b

I succesfulde virksomheder har 60 % af respondenterne mere end 10 års ledelses- og økonomierfaring, mod kun 38 % af de lukkede virksomheder. Dermed er der en signifikant forskel, der viser, at økonomi- og ledelseserfaring har stor betydning for en virksomheds overlevelse og succes. Det kan derfor være fordelagtigt for unge entreprenører at sammensætte et team med ældre og mere erfarne ledelseskrafter for at imødegå den store udfordring, der er ved opstart og drift af en virksomhed.

Data understøtter således hypotese 2: "Sandsynligheden for succes er størst for stiftere med over 10 års ledelses- og økonomierfaring."

### 5.1.3 Motivation

Stifterens motivation er en vigtig kilde til succes for alle entreprenører. Daler motivationen, forsvinder drive og entusiasme også meget hurtigt. Der kan være markant forskel på, hvilke motivationsfaktorer der ligger til grund for beslutningen om at starte eller overtage en virksomhed, og der er flere fællestræk hos såvel succesfulde virksomheder som hos de lukkede. Respondenterne er blevet bedt om at vurdere fire mulige motivationsfaktorer på en skala fra 1 til 5 ud fra, hvad der motiverede dem til at starte eller overtage en virksomhed, jf. tabel 5.2.

Tabel 5.2: Motivation

Motivationen bag iværksætter/ejerskifte		
	Lukkede	Succes
At være sin egen chef	4,3	4,1
Økonomisk profit	3,2	3,3
Respekt og anerkendelse fra omverdenen	3,0	2,8
Undgå ledighed	1,3	1,7

**Kilde:** Spørgsmål 5c

For både lukkede virksomheder og succeser har den største drivkraft været ønsket om at være sin egen chef. Denne motivationsfaktor opnår scoren 4,1 og 4,3 for hhv. succeser og lukkede virksomheder. Resultatet viser således, at ønsket om at være sin egen chef ikke alene kendetegner en succesfuld virksomhed, men også de virksomheder der er lukkede. Mange entreprenører har svært ved at acceptere et normalt lønmodtagerarbejde og kan betegnes som "natural born entrepreneurs". Denne gruppe er kendetegnet ved, at motivationen ligger i at skabe noget på egen hånd samt at være "fri for chefer, der bestemmer over en". Den anden gruppe er kendetegnet ved dem, som altid har gået med drømmen om at være sin egen chef, men først tør eller har mulighed for at efterleve den efter en kort eller længere karriere som lønmodtager.

Stifterens ønske om økonomisk profit er den næstvigtigste motivationsfaktor, og det kan konkluderes ud fra interviewundersøgelsen, at sammenkobles de to mest signifikante motivationsfaktorer, optimeres sandsynligheden for succes. Det er ikke nok blot at ville starte selv og være chef. Det er samtidigt nødvendigt at have fokus på budgetter og økonomi. Resultatet indikerer imidlertid, at det er svært at sondre mellem gode og mindre gode entreprenører udelukkende på baggrund af deres motivationskilder.

Hypotese 3: "Virksomheder med succes er i højere grad karakteriseret ved stiftere, som i høj grad er drevet af at være sin egen chef og samtidig har fokus på økonomi og profit," understøttes dermed kun delvist.

For begge grupper er ønsket om respekt og anerkendelse fra omverdenen desuden en vigtig drivkraft. Derimod er det ikke en generel motivationsfaktor for entreprenører, som står over for opstart eller overtagelse af en ny virksomhed, at undgå ledighed. Det svarer til resultaterne fra GEM (2004), hvor andelen af "nødvendighedsdrevet iværksætter" i Danmark udgør en relativ lille andel.

## 5.2 Produktet

Udviklingen af virksomhedens produkt er nøglen til succes for virksomheden. Uden et gennemarbejdet og gennemtænkt produkt, når entreprenøren ikke langt i forretningsudviklingen. Hvis et nyt produkt skal introduceres på et nyt marked, vil der opstå store udfordringer i at skabe den fornødne efterspørgsel. Kunderne skal i denne situation

overbevises om, at de har et uopfyldt behov, som det pågældende produkt netop kan dække. Det er en svær problemstilling, som mange entreprenører undervurderer ved virksomhedsstart. Overlevelse kræver i denne situation høje markedsføringsomkostninger. Det er lettere at afsætte et eksisterende produkt på et eksisterende marked, da kunderne kender produktet og lettere kan sammenligne pris og kvalitet.

Inden en entreprenør introducerer et produkt på et givent marked, er det nødvendigt at undersøge, om de potentielle kunder er interesserede. Ved at præsentere idéen hos potentielle kunder initialt, kan disse give input til ændringer og forbedringer, inden produktionen sættes i gang. Således kan et kundegrundlag allerede på forhånd etableres, hvorved virksomheden får mere luft til at videreudvikle kundegrundlaget, kundenetværket og forretningen. Resultatet af interviewundersøgelsen viser, at andelen af virksomheder, som havde en eller flere kunder inden opstart, er væsentligt højere for succeser end for de lukkede virksomheder, svarende til hhv. 64 % og 44 %, jf. tabel 5.3.

Tabel 5.3: Produktet hos kunderne

Hvornår fik I Jeres første kunde?		
	Lukkede	Succes
Inden opstart (alle respondenter)	44%	64%
I første halvår (alle respondenter)	56%	100%
Inden opstart (uden generationsskifte)	22%	50%
I første halvår (uden generationsskifte)	39%	100%

**Kilde:** Spørgsmål 13a

At så mange succesfulde virksomheder havde deres første kunde allerede inden etablering, hænger sammen med, at nogle af respondenterne har købt en kundeportefølje gennem et generations- eller ejerskifte, mens andre havde kontakten fra fx en tidligere arbejdsplads. Renses data for generations- og ejerskiftevirksomheder, ændres konklusionen dog ikke. Af de succesfulde iværksættere havde 50 % sikret den første kunde inden opstart, mens lukkede virksomheder kun i 22 % af tilfældene havde en eller flere kunder inden lancering. Der er således en tydelig korrelation mellem virksomheder, der har bestået markedstesten initialt, og succes.

Resultatet understøtter derfor hypotese 4: "Virksomheder, der har fået kunder inden start, har større sandsynlighed for succes."

Det er endvidere kendetegnet for succesfulde entreprenører, at alle fik deres første kunde det første halve år efter virksomhedsstart. Derimod fik kun 39 % af de lukkede virksomheder, rensat for generations- og ejerskifte, deres første kunde i samme periode, og flere respondenter nåede aldrig at etablere et salg. Det understreger væsentligheden af hurtigt at skaffe den første kunde, som kan hjælpe med at videreudvikle og forbedre virksomhedens produkt og samtidig give omsætning. Dermed viser resultatet, at det er muligt på få måneder at vurdere om virksomhederne i dette segment bliver en succes alt afhængig af, om de formår

at etablere et kundegrundlag. Det er en forudsætning, givet at både produktet og markedet er kendt.

### **5.3 Markedet – Konkurrence og kunder**

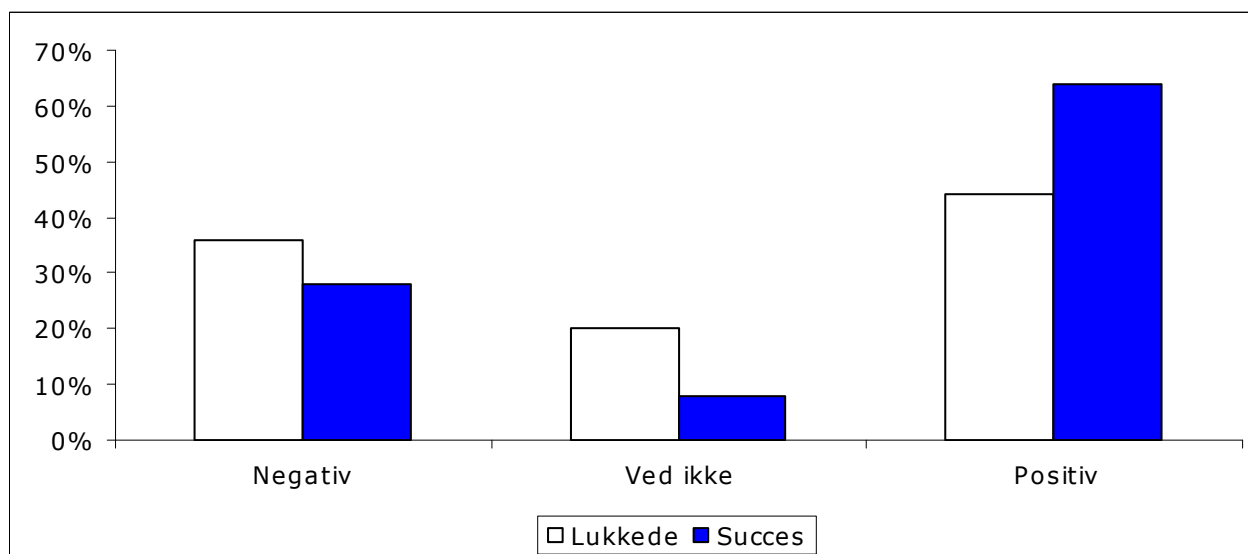
Det er vigtigt for virksomheden at kende det marked, den ønsker at operere i, de øvrige udbydere der er på markedet samt de kunder, den ønsker at adressere. Et godt markedskendskab vil alt andet lige øge virksomhedens chancer for at tage de rigtige beslutninger i forhold til forretnings- og produktudvikling, valg af samarbejdspartnere og håndtering af konkurrenter. Som en af virksomhederne udtrykker det: "Vi ser på konkurrenternes fejl og sørger for, at de ikke forekommer i vores produkter. Det kan kunderne også se, hvorfor de vælger os i fremtiden."

#### 5.3.1 Konkurrence

Konkurrencestrategien for den enkelte entreprenør varierer, men helt afgørende er det at være forberedt på den eksisterende konkurrence i det marked, virksomheden ønsker at etablere sig på. Konkurrencen kan kun meget sjældent have entydigt positiv indvirkning på virksomheden, men det er væsentligt, at man kan udnytte viden om og fejl fra konkurrenterne i sin egen produktion.

Det er et kendetegn for succesfulde virksomheder i interviewundersøgelsen, at de er bedre til at udnytte høj konkurrence til egen fordel. De er gode til at lade sig inspirere og anvende synlige svagheder og mangler hos konkurrenter i deres egen forretningsstrategi og produktudvikling, hvorved den nye aktør kan vinde kunder med et eksisterende produkt på et eksisterende marked. Hele 64 % af succesfulde entreprenører mener, at konkurrencen har haft positiv indvirkning på deres virksomhed, mod 44 % for de lukkede virksomheder, jf. figur 5.2.

Figur 5.2: Entreprenørens vurdering af konkurrenters betydning for virksomheden.



**Kilde:** Spørgsmål 8b

Succesfulde virksomheder har i højere grad end lukkede virksomheder en positiv indstilling til konkurrencen, men resultatet viser endvidere, at over dobbelt så mange lukkede virksomheder ikke har taget stilling til konkurrencens indvirkning. Konkurrencen er med til at overbevise forbrugerne om behovet for produktet og således skabe efterspørgslen. Endvidere kan konkurrencen betyde forbedret kvalitet, øget kreativitet samt optimering af produktionsprocessen. Det fremhæves af enkelte succesvirksomheder, at konkurrencen i perioder gør driften vanskelig, men samtidig styrker virksomheden ved at skærpe konkurrencedygtigheden.

Resultatet understreger dermed hypotese 5: "Virksomheder, der ser konkurrence som en positiv bidragyder til virksomhedens udvikling har større sandsynlighed for succes."

Særligt produktionsvirksomheder er positivt indstillede over for konkurrencens indvirkning. Produkterne i dette segment er lettere at sammenligne, og det er derfor lettere at differentiere sig fra markedets øvrige spillere. Servicevirksomheder konkurrerer ofte på mindre transparente parametre, som kan gøre det svært for nye aktører at vinde markedsandele.

### 5.3.2 Brancheerfaring

Det er vigtigt at kende det marked, virksomheden ønsker at operere på, de kunder den ønsker at nå, samt på hvilke parametre den ønsker at konkurrere. God brancheerfaring er derfor alt andet lige gavnligt for at vide på hvilke områder, der er mangler eller muligheder for nye aktører. Samtidig vil virksomheden bedre kunne målrette og optimere sin markedsførings- og salgsstrategi, samt have bedre indsigt i korrekt tilpasning og positionering over for markedet og dets øvrige aktører.

Stifterens brancheerfaring er ifølge data et utroligt væsentligt element for såvel succeser som lukkede virksomheder. Uden denne erfaring er det svært at identificere de rigtige leverandører og vinde kundernes accept. Mange entreprenører anvender med stor succes deres netværk fra tidligere ansættelse i samme branche. Det kan betyde gunstige kreditaftaler, mere loyale kunder og respekt fra konkurrenter.

Resultatet er imidlertid, at brancheerfaring alene ikke er nok til at skabe en succesfuld virksomhed. Koblet med erfaring inden for ledelse og økonomi er brancheerfaring derimod signifikant korreleret med succes. Således viser data, at 18 % af alle succesfulde virksomheder er etableret af entreprenører med mere end ti års erfaring inden for såvel ledelse og økonomi som brancheerfaring, jf. tabel 5.4, mod kun 13 % af entreprenørerne fra lukkede virksomheder, jf. tabel 5.5.

Tabel 5.4: Betydning af branche- og ledelseserfaring (**succeser**)

Brancheerfaring	Ledelses- og økonomierfaring			Total
	0-5 år	5-10 år	> 10 år	
0-5 år	11 %	5 %	15 %	31 %
5-10 år	10 %	5 %	14 %	29 %
> 10 år	13 %	9 %	18 %	40 %
Total	34 %	19 %	47 %	100 %

**Kilde:** Spørgsmål 3b

Tabel 5.5: Betydning af branche- og ledelseserfaring (**lukkede virksomheder**)

Brancheerfaring	Ledelses- og økonomierfaring			Total
	0-5 år	5-10 år	> 10 år	
0-5 år	14 %	11 %	12 %	37 %
5-10 år	9 %	6 %	7 %	22 %
> 10 år	15 %	13 %	13 %	41 %
Total	38 %	30 %	32 %	100 %

**Kilde:** Spørgsmål 3b

Entreprenørens erfaring inden for økonomi og ledelse samt brancheerfaring er dermed korreleret med succes. Det er et vigtigt resultat, som illustrerer væsentligheden af både at have kendskab til branchen, men samtidig også have erfaring med ledelse. Resultatet indikerer samtidig, at entreprenørerne typisk kan karakteriseres ved de to tidligere nævnte grupper – "natural born entrepreneurs" og de ældre, som har haft drømmen, men først levet den ud efter at have samlet erfaring gennem en længere karriere. Mellemgruppen af personer, som havde mellem 5 og 10 års erfaring inden for både branche-, ledelses- og økonomierfaring udgør blot 6 % og 5 % for hhv. lukkede virksomheder og succeser.

Sammenkoblet med ledelses- og økonomierfaring understøtter resultatet således hypotese 6: "Sandsynligheden for succes vokser med omfanget af stifterens brancheerfaring."

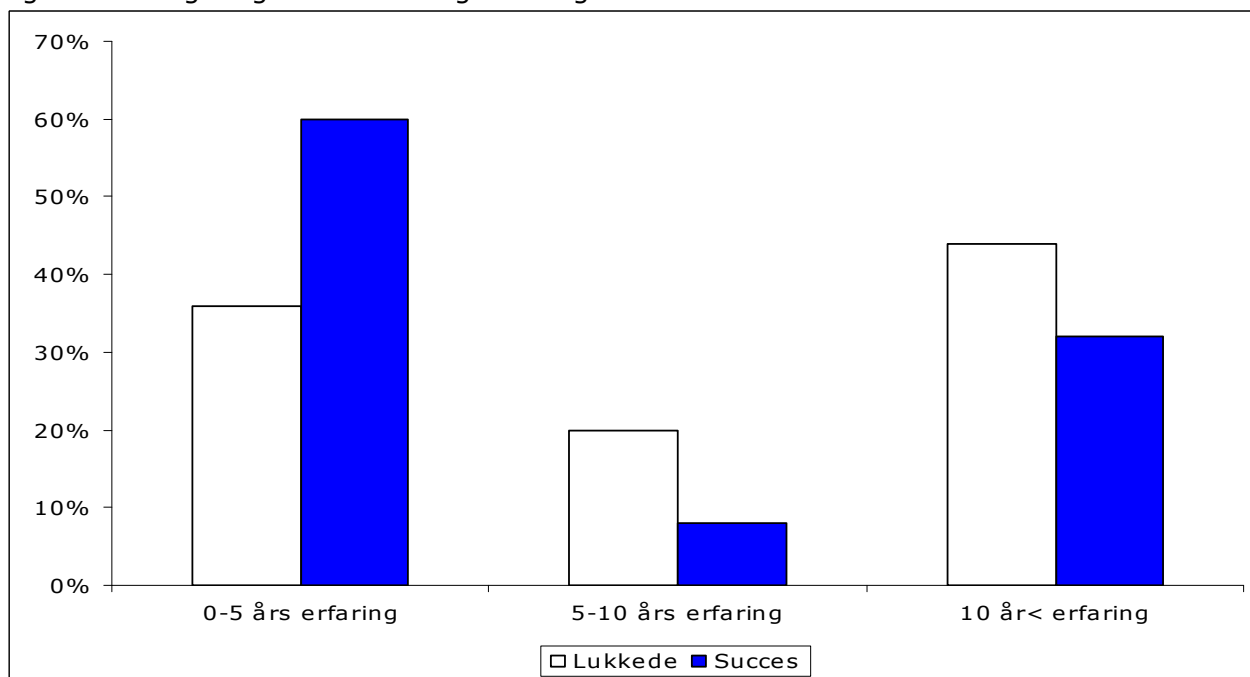
## 5.4 Salg og markedsføring

Det er sjældent, at kunderne opsøger en nyetableret virksomhed for at få lov at købe dens produkt. Typisk er det entreprenøren, der må opsøge og overbevise kunderne om sit produkts kvaliteter. Gennem en veldefineret salgs- og markedsføringsstrategi kan virksomheden strukturere, hvem målgruppen er, og hvordan den skal nås.

Overordnet skal en entreprenør beslutte hvilket geografisk område, som virksomheden ønsker at dække - skal virksomheden satse lokalt, nationalt eller globalt? Dog nævner mange af de interviewede virksomheder, at det er tilrådeligt først at etablere sig på hjemmemarkedet, da der ofte sker en stor læring i den første periode efter lancering af et produkt. Som en af virksomhederne udtrykker det: "Vi ville etablere os i Danmark og have det som testområde og derefter starte op i Europa". Således kan kunderne acceptere produktet i nærområdet, inden der tænkes eller investeres internationalt. For andre kan salg i udlandet være den eneste måde at overleve på, selvom det indebærer store markedsføringsomkostninger. En af virksomhederne siger: "Vi startede med Danmark, men var ligeglad med, hvor kunderne kom fra - bare de kom".

Resultatet af interviewundersøgelsen viser dog, at der ikke er en umiddelbar korrelation mellem succes og erfaring inden for salg og marketing, jf. figur 5.3.

Figur 5.3: Salgs- og markedsføringserfaring



**Kilde:** Spørgsmål 3b

60 % af de succesfulde virksomheder havde mindre end 5 års erfaring inden for salg og markedsføring og 32 % mere end 10 år. Mere jævnt forholder det sig for de lukkede virksomheder, hvor kun 36 % havde mindre end 5 års erfaring inden for salg og marketing og

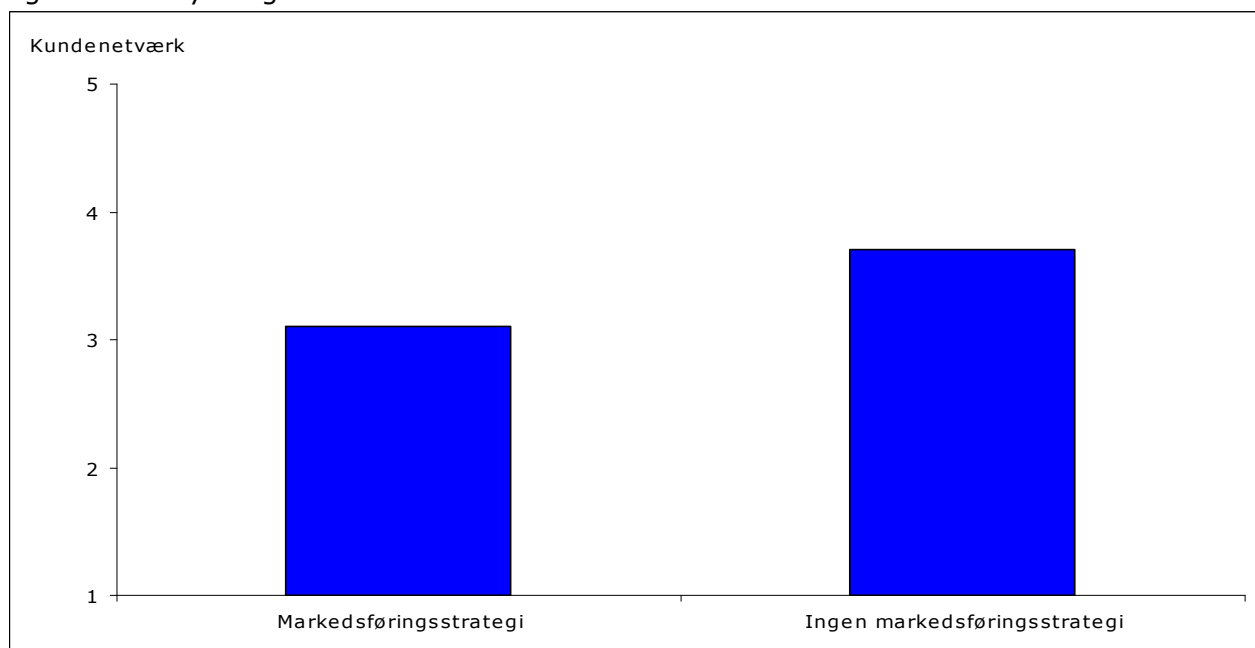
44 % mere end 10 år. Det giver et fingerpeg om, at salgs- og marketingserfaring alene ikke er afgørende for, om en virksomhed bliver en succes. Undersøgelsen viser, at initialt kendskab til branchen i flere tilfælde overskyggede behovet for salg- og marketing. Mange entreprenører tog kunder med fra tidligere ansættelser, eller havde købt et kundenetværk igennem et ejerskifte, og havde derfor ikke umiddelbart behov for at udvide salget.

Hypotese 7: "Sandsynligheden for succes vokser med omfanget af stifterens hidtidige erfaring inden for salg og marketing" underbygges således ikke entydigt af data.

Det er dog vigtigt at have salg og markedsføring for øje før opstart af virksomhed. Selvom man ikke har erfaring, er det afgørende at beslutte, hvordan man har tænkt sig at afsætte sine produkter. Mange virksomheder mener ikke, de har en markedsføringsstrategi, men de har alligevel alle besluttet, hvorledes de vil opsøge og skaffe kunder initialt, hvilket i sig selv er en strategisk prioritering.

Resultatet viser, at virksomheder som ikke havde en salgs- og markedsføringsstrategi initialt i højere grad havde et godt kundenetværk, jf. figur 5.4.

Figur 5.4: Betydning af kundenetværk



**Kilde:** Spørgsmål 11b samt spørgsmål 4a

Note: Betydningen er vurderet på en skala fra 1 til 5, hvor 1 angiver lav betydning, og 5 angiver høj betydning.

Resultatet viser således, at entreprenører, som ikke har en markedsføringsstrategi initialt, i højere grad har bedre kundenetværk end entreprenører uden. Fokus på markedsføringen er således mere afgørende for virksomheder, der ikke er i besiddelse af et kundenetværk på forhånd. På baggrund af data kan det derfor konkluderes, at det er meget afgørende at nå ud til kunderne. Hvis man ikke på forhånd har et veletableret kundenetværk, er det vigtigt at

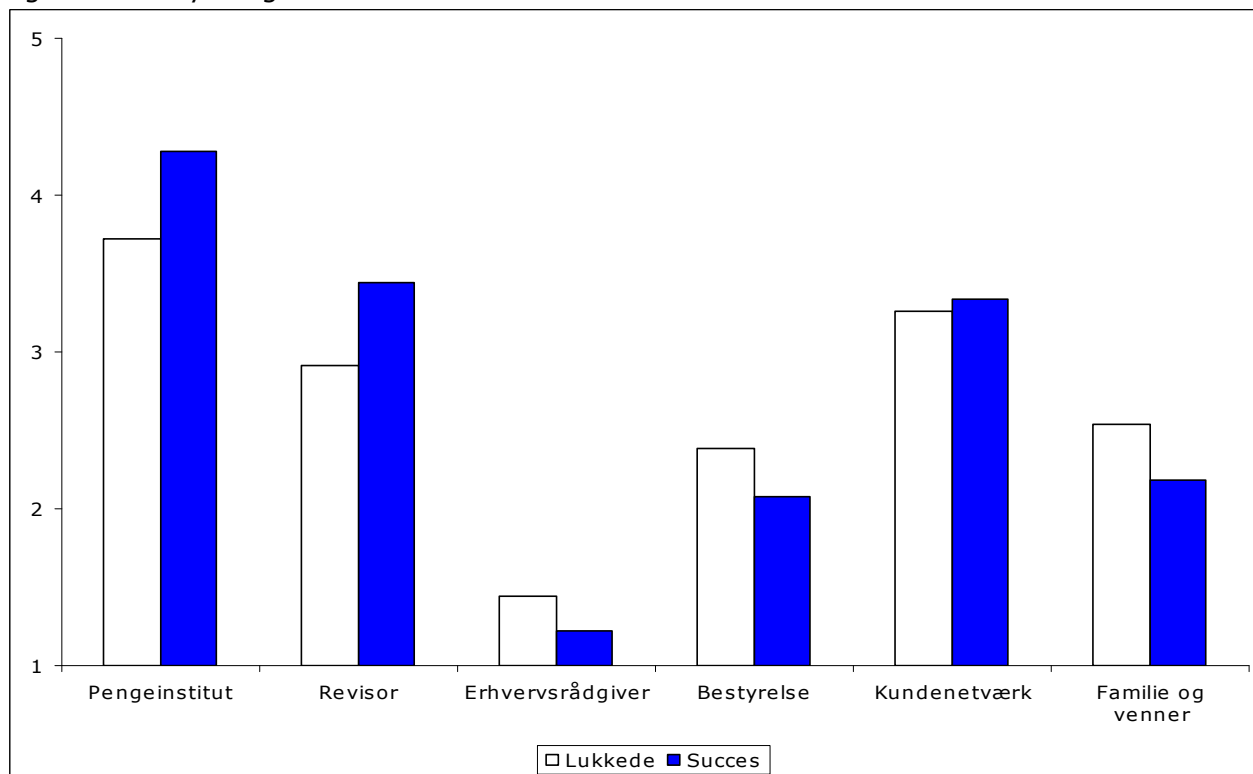
prioritere markedsføringen højt, og virksomheder, som vurderer markedsføring sekundært, kan kun tillade sig dette, hvis de initialt har et bredt kundenetværk.

Resultatet understøtter således hypotese 8: "Virksomheder, der prioriterer markedsføring, har større sandsynlighed for succes."

## 5.5 Netværk

Netværk har stor betydning for såvel etablerede som nye virksomheder. Netværk består af entreprenørens personlige og professionelle netværk, som på den ene eller anden måde kan have indflydelse på virksomheden. Respondenterne nævner forskellige typer af netværk som afgørende succesfaktorer for deres virksomhed. Resultatet viser et tydeligt billede af, hvilke netværk, der har den største betydning for hhv. lukkede virksomheder og succeser, jf. figur 5.5.

Figur 5.5: Betydningen af netværk



**Kilde:** Spørgsmål 4a

Note: Betydningen er vurderet på en skala fra 1 til 5, hvor 1 angiver lav betydning, og 5 angiver høj betydning.

Særligt tre typer af netværk skiller sig ud: Pengeinstitutterne, kundenetværket og revisorerne. Det er tre faktorer, som alle spiller en særlig rolle for denne type virksomheder. Betydningen af pengeinstitutter og revisorer knytter sig særligt til finansiering, økonomi og budgettering - udfordringer, som er relativt ensartede for alle virksomheder. Kundenetværket kan derimod

have varierende formål for virksomhederne. For nogle virksomheder indgår kunderne som en integreret del af produktudviklingen, mens det for andre virksomheder primært handler om kontakter og afsætningskanaler. Ens for alle tre faktorer er imidlertid, at de succesfulde virksomheder har tillagt dem alle større betydning, end de lukkede virksomheder har. Det er et vigtigt resultat, at man ikke må undervurdere betydningen af denne type af sparring og rådgivning, da succes synes at være korreleret med brugen af revisorer, pengeinstitutter og kundenetværk. Modsat får de offentlige erhvervsrådgivere en lav score - både som følge af manglende kendskab og utilfredsstillende rådgivning - hos de interviewede virksomheder.

### 5.5.1 Pengeinstitutter

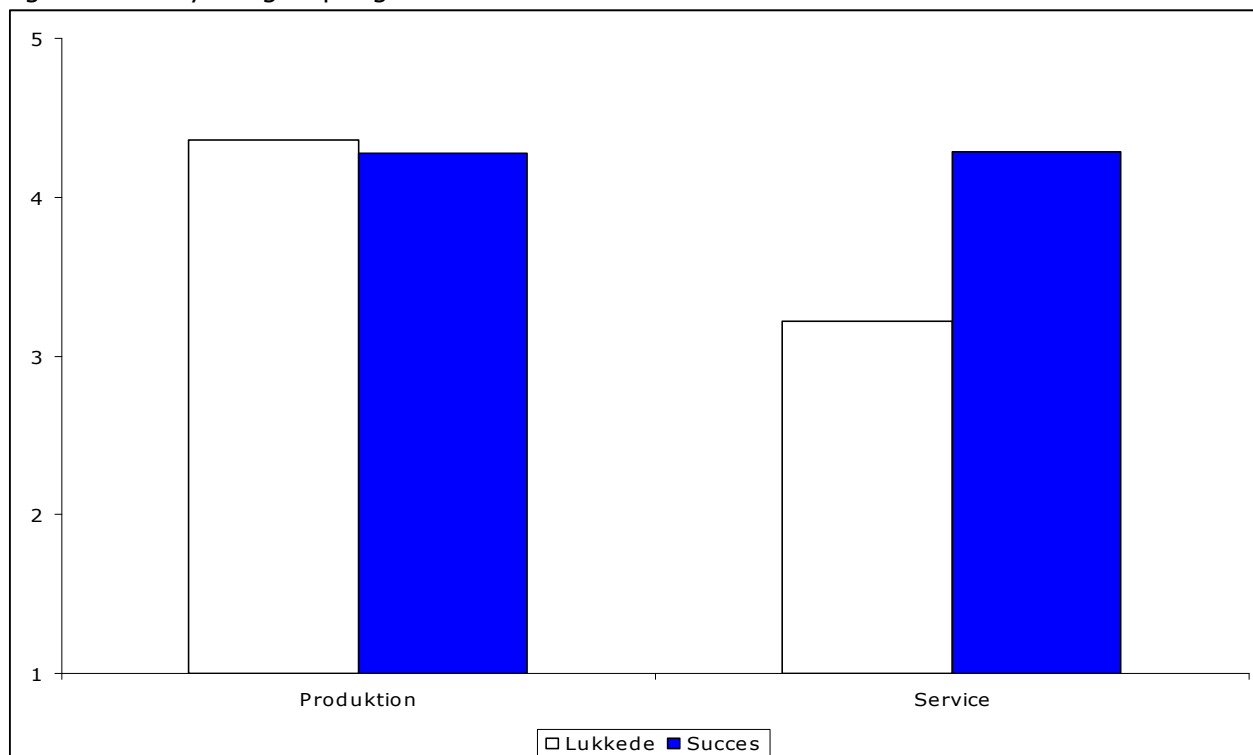
Pengeinstitutterne vurderes at være den mest betydningsfulde faktor for både lukkede virksomheder og succeser. Pengeinstitutterne har gennem finansiering af virksomheden eller af delaktiviteter i virksomheden en afgørende betydning for virksomhedens udvikling.

Resultatet viser, at pengeinstitutterne har haft en helt afgørende betydning for opstart af virksomhed. Uden lån i pengeinstitutter ville den krævede startkapital ikke være blevet fremskaffet. Virksomhederne hævder imidlertid samstemmende, at pengeinstitutterne ikke altid er lige hjælpsomme i modgang. Det er derfor vigtigt at få et godt samarbejde med sit pengeinstitut, da der hyppigt kan forekomme uforudsete omkostninger og manglende betalinger fra debitorer, som nødvendiggør udvidelse af driftskredit eller kassekredit i korte perioder. Mange af disse hindringer kan minimeres ved at fremskaffe tilstrækkelig kapital initialt, men det kræver en meget gennemarbejdet forretningsplan og realistiske forventninger til økonomien. Pengeinstitutterne er dog meget påpasselige med ikke at udlåne mere end højest nødvendigt, og derfor nævner flere, at det kan betale sig at forhøre sig hos forskellige pengeinstitutter, inden det endelige valg træffes. Pengeinstitutterne udarbejder en subjektiv kreditvurdering af den enkelte virksomhed, og den kan variere markant fra pengeinstitut til pengeinstitut og dermed give grundlag for mærkbart forskellige lånevilkår.

Mange entreprenører undersøger imidlertid ikke lånemarkedet og snakker derfor ikke med tilstrækkeligt mange pengeinstitutter på forhånd af iver for at komme i gang. Entreprenøren kan derfor ikke være sikker på, at han har valgt det rigtige pengeinstitut, som netop forstår virksomheden og derfor giver ham eller hende fordelagtige vilkår. Det er en stor fejl, som ofte viser sig meget tydeligt senere i forretningsprocessen. Mange skifter derfor pengeinstitut inden for de første år efter opstart, da mange pengeinstitutter er "meget tilbageholdende og risikoaverse", som flere virksomheder udtrykker det. Det er en uheldig tendens, da der kan være store omkostninger forbundet med et pengeinstitutsifte, og da muligheder i et nyt pengeinstitut nogle gange opstår for sent til at redde virksomheden.

Entreprenørerne har tillagt pengeinstitutterne meget stor betydning i begge brancher, jf. figur 5.6. I serviceindustrien viser resultatet dog, at succesfulde virksomheder tillægger pengeinstitutterne større betydning end de lukkede, svarende til hhv. 4,3 mod 3,2. Det hænger sammen med, at de succesfulde virksomheder i højere grad har et godt forhold og samarbejde med deres pengeinstitut.

Figur 5.6: Betydning af pengeinstitut



**Kilde:** Spørgsmål 4a

**Note:** Betydningen er vurderet på en skala fra 1 til 5, hvor 1 angiver lav betydning, og 5 angiver høj betydning.

Virksomhederne understreger, at det er vigtigt, at banken kan vise fleksibilitet i modgang, uden at kvæle entreprenøren i gebyrer og høje renter. Betydningen af pengeinstitutterne er højest i produktionsvirksomheder, hvor succesfulde og lukkede virksomheder gennemsnitligt vægter dem til hhv. 4,3 og 4,4 på en skala fra 1 til 5. Sandsynligheden for at få etableret et godt samarbejde med sit pengeinstitut og dermed opnå de bedst mulige vilkår kan øges, hvis entreprenøren vælger et pengeinstitut med erfaring inden for den branche og det virksomhedssegment, som virksomheden befinder sig i.

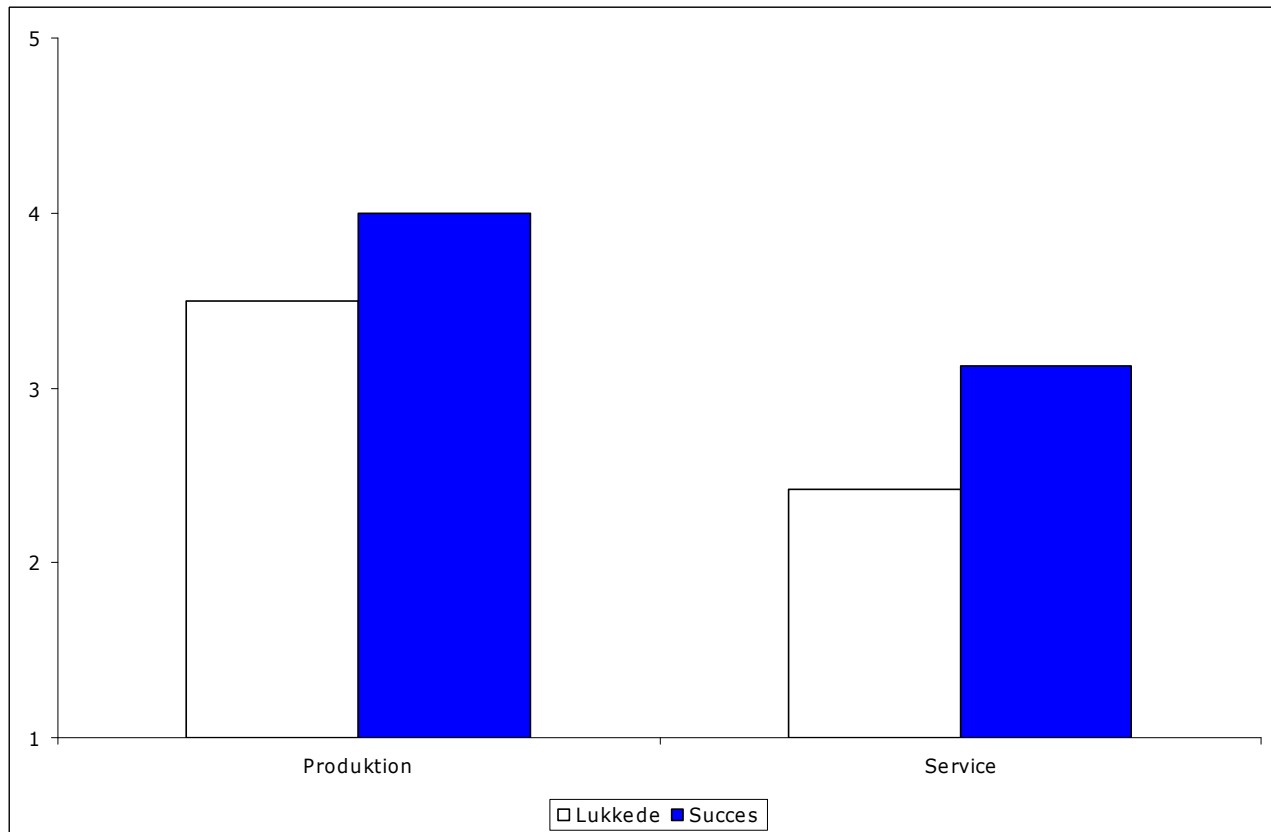
Resultatet understøtter dermed hypotese 11: "Virksomheder, der har et tæt samarbejde med deres pengeinstitut, har større sandsynlighed for succes."

### 5.5.2 Revisor

Det er et lovkrav, at virksomheder får godkendt regnskaber af en registreret revisor. Ofte udvikler samarbejdet mellem virksomhed og revisor sig ud over blot regnskabsaflæggelse og kontrol, da revisoren ofte kan bidrage med både sparring og rådgivning. Revisoren udpeges af virksomhederne, som den væsentligste netværksfaktor på grund af det indgående kendskab revisoren har til økonomi og budgettering - et område der ofte skaber store problemer for entreprenøren. Revisoren har stor erfaring med opstilling af regnskaber og budgetter, og kan derfor rådgive entreprenøren i vigtige økonomiske beslutninger.

Resultatet viser, at revisoren har betydet mest for succesfulde virksomheder i såvel produktions- som serviceerhverv. Således blev den gennemsnitlige karakter for betydningen af revisoren fastsat til hhv. 4,0 og 3,1, jf. figur 5.7.

Figur 5.7: Betydning af revisor



**Kilde:** Spørgsmål 4a

**Note:** Betydningen er vurderet på en skala fra 1 til 5, hvor 1 angiver lav betydning, og 5 angiver høj betydning.

Virksomhederne i produktionsindustrien er generelt større end i serviceindustrien, hvorved budgettering og økonomistyring bliver mere omfattende. Derfor er revisorens betydning generelt størst i produktionsvirksomheder. Servicevirksomhederne er mindre, men der er også her en signifikant korrelation mellem betydningen af revisoren og succes. Resultatet viser vigtigheden af at skabe et tæt samarbejde med en revisor.

Data underbygger derfor hypotese 10: "Virksomheder, der har et tæt samarbejde med deres revisorer, har større sandsynlighed for succes."

Flere af virksomhederne fremhæver imidlertid, at der er stor forskel på revisorer. Derfor er det vigtigt at finde en revisor, der forstår virksomheden, og som entreprenøren føler sig tryk ved og stoler på. Det kan i den forbindelse være fordelagtigt, at vælge en revisor med erfaring inden for samme branche og samme virksomhedssegment som virksomheden er i. Som en virksomhed udtrykker det: "Det er vigtigt at finde den helt rigtige revisor med de rette

kompetencer". En anden virksomhed udtrykker dog skepsis omkring at overlade hele ansvaret til sin revisor: "Man skal ikke forlade sig på, at alt det, revisorer og banker siger, er rigtigt. De kan ikke tage ansvaret fra dig". Det er altså vigtigt, at entreprenøren selv følger tæt med i processen og er med til at tage de vigtige - og ofte afgørende - økonomiske beslutninger.

Samtidig ser nogle af virksomhederne revisoren som en meget omkostningstung post, som kun skal anvendes minimalt. Set i bakspejlet understreger flere virksomheder imidlertid, at det er en fejltagelse. Udgifter til revisorer, som eksempelvis dækker økonomisk rådgivning kan derimod være penge, som er rigtigt godt givet ud. Specielt hvis økonomi og budgettering er områder, som entreprenøren ikke selv har kompetencer inden for.

### 5.5.3 Bestyrelse

Bestyrelsen er den rådgivende instans, som bør støtte virksomheden i strategiplanlægning og vejledning. Derudover er bestyrelsesmedlemmerne gode sparringspartnere for ledelsen i den daglige drift. De optimale bestyrelsesmedlemmer bør besidde komplementære kompetencer, som kan hjælpe virksomheden til at træffe de rigtige beslutninger. Blandt andet er det vigtigt, at bestyrelsesmedlemmerne kan åbne døre hos kunder og salgskanaler gennem et godt og bredt branchenetværk. For nye iværksættere kan det endvidere være meget vigtigt at finde bestyrelsesmedlemmer, som tidligere har erfaring med opstart af virksomhed. Dermed kender de til de udfordringer og problemer, der opstår, og de beslutningsprocesser som virksomheden ofte skal igennem.

Interviewene viser, at kun få virksomheder fra start sammensatte en uafhængig professionel bestyrelse. Mange fremhæver det som en afgørende fejl, og mener videre, at en professionel bestyrelse initialt er altafgørende for virksomhedens overlevelse og succes. Samtidig er det måske den billigste form for rådgivning. Virksomhederne understreger dog, at det er vigtigt ikke blot at have familie og venner som bestyrelsesmedlemmer, da det svækker bestyrelsens gennemslagskraft. Rådgivningen bliver dermed ikke tilstrækkelig kritisk og objektiv. Sammensætning af den rette bestyrelse for virksomheden bør derfor betragtes som en nødvendig investering før opstart, og aflønningen til dygtige bestyrelsesmedlemmer er typisk godt givet ud. Som én af virksomhederne udtrykker det: "Få en god professionel bestyrelse, som har solid erfaring - og som kan bidrage med salgskanaler". En anden virksomhed understøtter med: "Der SKAL ofres penge på en rigtig bestyrelse".

En bestyrelse bør bidrage aktivt og bør også bruges jævnligt af virksomheden. Det er såvel bestyrelsens som entreprenørens ansvar at udbyde og efterspørge sparring og rådgivning.

Virksomhederne peger på, at en bestyrelse bør indeholde:

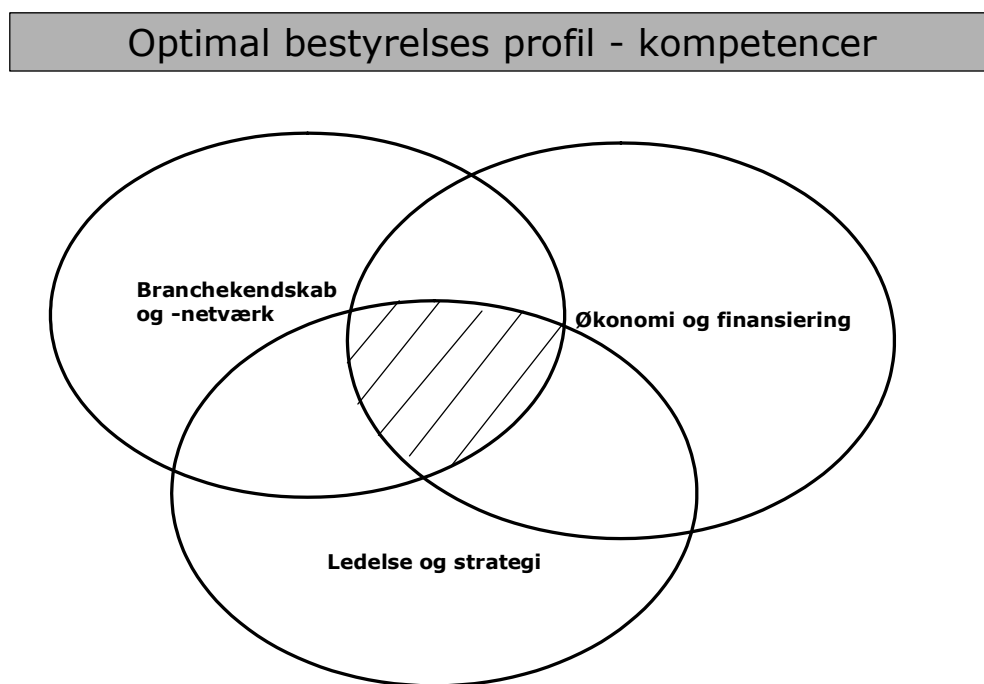
**Person(er) med branchekendskab og -netværk** - én der kender branchen og det marked, virksomheden opererer på. Samtidig er det vigtigt med én, der har et bredt netværk til fx samarbejdspartnere, distributører, forhandlere og mulige kunder.

**Person(er) med finansielle og økonomiske kompetencer** - det er vigtigt med én, der kan hjælpe og rådgive virksomheden i økonomiske beslutningsprocesser og med opstilling af realistiske budgetter.

**Person(er) med erfaring inden for ledelse og strategi** - det kan være svært at overskue opbygningen af en organisation og ledelse af virksomhed og medarbejdere. Derfor er det vigtigt for entreprenøren at have en person, vedkommende kan sparre med, når det gælder strategiske beslutninger og udformning af strategier.

En optimal bestyrelse med ovenstående kompetencer bør således se ud som i figur 5.8.

Figur 5.8: Den optimale kompetencesammensætning for en bestyrelse



**Kilde:** Vækstfonden

#### 5.5.4 Familie og venner

Familie og venner med tæt tilknytning til entreprenøren har ofte stor betydning for rådgivning og opbakning i virksomheden. Denne tendens er imidlertid mest udbredt i små virksomheder med få ansatte, hvor der ikke altid er mulighed for sparring med andre medarbejdere, hvorfor entreprenørerne ofte benytter familie og venner som sparringspartnere. Det er dog vigtigt at differentiere mellem personer, som kan bidrage med kompetencer og netværk og personer, der ikke umiddelbart bidrager til virksomhedens udvikling.

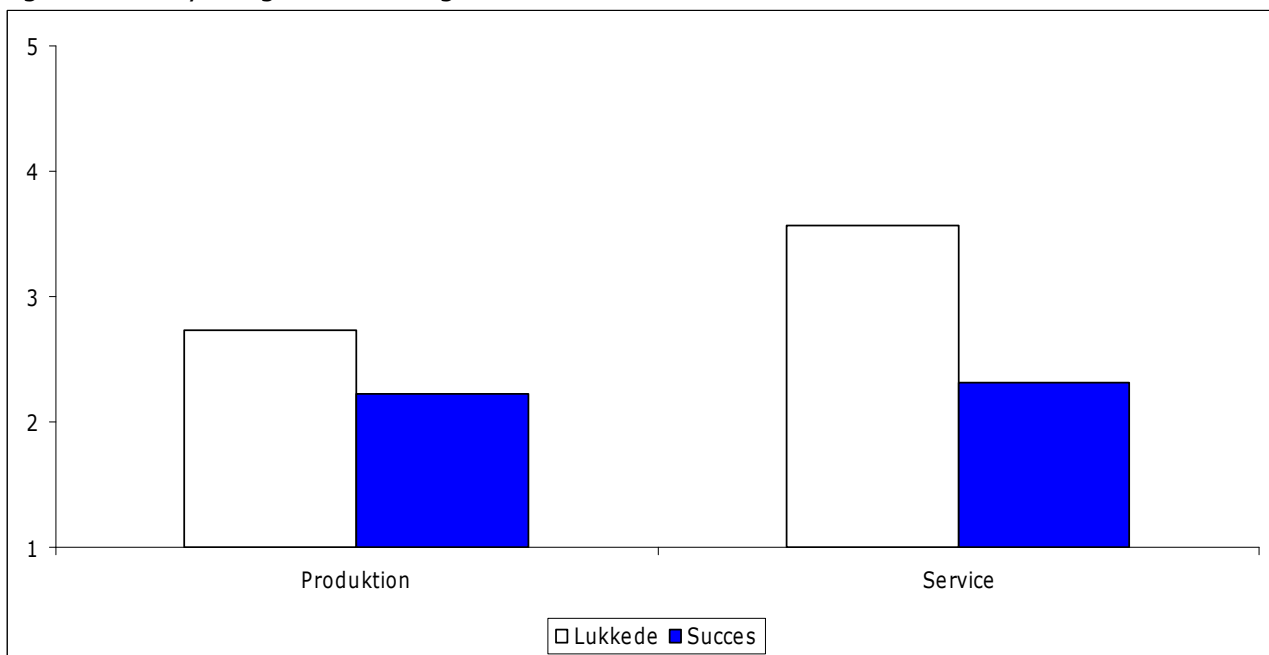
De fleste er opmærksomme på, at det er vigtigt at være kritisk mht. at lade familie og venner have for stor indflydelse i virksomheden, da det kan være uhensigtsmæssigt at blande fritid og

arbejde. Eksempelvis er det sværere at fyre en fætter eller kusine, end det er at fyre en uafhængig ansat, hvis vedkommende ikke lever op til forventninger og krav. Derimod er det helt normalt, at ægtefællen eller andre familiemedlemmer tæt på entreprenøren er dybt involverede i virksomheden. Det er faktisk en nødvendighed at have opbakning fra hjemmefronten bl.a. på grund af de svingende og meget lange arbejdstider, der ofte er. Som en af virksomhederne udtrykker det: "Det er ikke et 8-16 arbejde, så du behøver simpelthen opbakning hjemmefra".

Der opstår et enormt pres på entreprenøren i de første par år, som ikke kan udføres uden opbakning på hjemmefronten. Det er derfor kun en fordel, hvis den allernærmeste familie kan aflaste entreprenøren for arbejdspresset i den indledende fase, for dermed også bedre at kunne forstå, acceptere og dele de op- og nedture, som normalt er forbundet med at drive egen virksomhed.

Typen af virksomhed er afgørende for, hvorvidt og hvor meget det er muligt for familie og venner at bidrage med i virksomheden. Produktionsvirksomheder er ofte større virksomheder, hvor der er andre ansatte at sparre med, mens servicevirksomheder er mindre, hvorfor afhængigheden af den nærmeste omgangskreds er større. Resultatet viser dog, at det er klogt ikke at lade andre familiemedlemmer end de allernærmeste og venner have for stor indflydelse og være for involveret i virksomheden, jf. figur 5.9.

Figur 5.9: Betydning af venner og familie



**Kilde:** Spørgsmål 4a

**Note:** Betydningen er vurderet på en skala fra 1 til 5, hvor 1 angiver lav betydning, og 5 angiver høj betydning.

I serviceindustrien er det i højere grad udbredt, at familie og venner har stor betydning for virksomheden. Det er imidlertid ikke tilrådeligt at tillade for meget indflydelse fra familie og venner. Resultatet viser således, at det er en god idé at holde fritid og forretning adskilt i begge kategorier. Det er altså vigtigt, "at entreprenøren ikke blot ansætter fætre og kusiner i virksomheden", som en af virksomhederne udtrykker det. Dog er familien i hjemmet en væsentlig undtagelse, da den i høj grad bliver inddraget i etablering og udvikling af virksomheden, og det er vigtigt at få fuld opbakning herfra.

Resultatet underbygger dermed hypotese 9: "Virksomheder, der formår at adskille forretning og familie, har større sandsynlighed for succes."

## 5.6 Finansiering

Entrepenører, der enten skal starte en ny virksomhed eller overtage en eksisterende virksomhed, kan typisk ikke klare den store opgave alene. Virksomhederne vil i langt de fleste tilfælde have behov for at modtage ekstern finansiering.

For alle virksomhederne i nærværende analyse gælder, at de – som minimum - har modtaget pengeinstitutfinansiering. Datagrundlaget for, hvor vidt virksomhederne har modtaget anden form for finansiering er sparsomt, hvorfor analysen ikke har fuldt dækkende information om virksomhedernes samlede kapitalgrundlag ved opstart eller overtagelse.

Det er ofte en tidskrævende proces at rejse finansiering. Meget af tiden bruges på et grundigt forarbejde og analyse af mulighederne i forskellige pengeinstitutter. Der er flere eksempler på, at virksomhederne indledningsvist er blevet afvist i ét pengeinstitut og efterfølgende - med succes - har indgået samarbejde med et andet pengeinstitut, hvor de har fået lånet bevilget. På grund af den ressourcekrævende proces synes det umiddelbart at være en fordel for virksomheden at rejse mest mulig finansiering fra starten, som dog er afstemt efter virksomhedens budgetter og behov. Som en af entreprenørerne udtrykker det: "Lån altid mere kapital end forventet". En anden understøtter med: "Rejs de penge, du tror, du skal bruge plus 30%."

Det vil være hensigtsmæssigt for virksomheden at udarbejde en detaljeret finansieringsplan, som redegør for, hvor meget kapital der er behov for, og hvordan finansieringen skal tilvejebringes. "Behovet for kapital kan vurderes ved hjælp af en finansieringsplan, som bygger på de antagelser, du har gjort omkring opbygningen af din virksomhed", jf. Børsen (2000).

Formår virksomheden umiddelbart ikke at skaffe den nødvendige finansiering kan det få fatal indflydelse på virksomhedens udvikling og drift. Fokus risikerer at blive fjernet fra produktion og salg, som er det værdiskabende i virksomheden, for i stedet at blive rettet mod at fremskaffe kapital.

Porteføljen af interviewede virksomheder består af forskellige virksomheder med forskellige kapitalbehov. Kapitalbehovet afhænger bl.a. af virksomhedens produkt, størrelse og branche. Fordeles hovedstolen på lånet med Vækstkaution på hhv. produktion og service samt de tre aktivitetstyper (generations- og ejerskifte, iværksætter og forandring) er den overordnede tendens, at de lukkede virksomheder generelt har haft større lån end succeserne, jf. tabel 5.6. Det gælder for alle grupper af virksomheder bortset fra generations- og ejerskifte virksomheder inden for serviceerhvervene.

Tabel 5.6: Gennemsnitlige lånebeløb fordelt på branche og aktivitet

Gns. lånebeløb (mio. kr.)	Produktion		Service	
	Succes	Lukkede	Succes	Lukkede
Generations- og ejerskifte	1,4	1,7	1,6	1,2
Iværksætter	0,8	1,3	0,5	1,0
Forandring	1,7	2,0	1,5	1,6

**Kilde:** Vækstfonden

Det er svært at uddrage nogle generelle konklusioner ud fra tabellen, da virksomhederne som sagt har haft forskellige kapitalbehov, og da det ikke er oplyst for alle virksomhederne, hvor meget finansiering de har fået ved siden af lånet med Vækstkaution. Det er imidlertid ikke muligt at afgøre, hvorvidt de lukkede virksomheder har været bedre eller dårligere finansieret fra start.

Hypotese 12: Virksomheder med mere startkapital, har større sandsynlighed for succes.

Virksomheder, som søger ekstern finansiering, har alle et kapitalbehov, de ikke selv kan dække. Men ikke kun fremskaffelse af tilstrækkelig finansiering har vist sig som en afgørende udfordring. Mange udfordringer kan entreprenøren sjældent håndtere alene. Det er derfor vigtigt, at få overblik over egne styrker og svagheder – "hvor har jeg huller i min kompetenceprofil, som jeg med fordel kan få dækket andre steder fx hos revisor, advokat eller bestyrelse". Rådgivning bør derfor være en naturlig del af udviklingsprocessen for enhver entreprenør. Mere end halvdelen af virksomhederne nævner da også uopfordret, at ekstern rådgivning er altafgørende for virksomhedens overlevelsessandsynlighed. Som en af virksomhederne udtrykker det: "Erkend hvad du kan, og hvad du ikke kan - og køb dig til det, du ikke selv kan". En af virksomhederne mener endda, at pengeinstitutterne bør stille krav til virksomhederne om, at de skal have en bestyrelse fra start, som supplerer entreprenørens egne kompetencer.

De kompetencer, som virksomhederne ofte har brug for er fx yderligere industri- og branchekendskab, økonomiske og finansielle kompetencer, erfaring med forretningsudvikling og et bredt industrielt netværk.

Udover etablering af bestyrelse og advisory board er der flere muligheder for yderligere ekstern rådgivning, jf. boks 5.2.

#### Boks 5.2: Muligheder for rådgivning

For iværksættere og virksomheder med mindre end 50 ansatte gælder, at de kan få information og gratis vejledning i et af landets 15 Erhvervsservicecentre. Centrene dækker hele landet. Erhvervsservicecentre tilbyder bl.a. hjælp til at kortlægge problemer og behov for den enkelte iværksætter eller mindre virksomhed. Centrene tilbyder desuden forskellige kurser og hjælper til med at etablere netværk og kontakt til andre iværksættere. I gennemsnit kan en virksomhed eller en iværksætter modtage 4 timers gratis vejledning pr. år. En iværksætter kan således i det første år modtage op til 8 timers vejledning, først som iværksætter derefter som virksomhed.

Erhvervsservice kan derudover, hvis der er behov for det, henvise til relevant rådgivning fx private rådgivere, som kan yde egentlig rådgivning til iværksætteren eller den mindre virksomhed. De private rådgivernetværk består af bl.a. virksomheder, banker, investorer, revisorer, advokater, virksomhedsrådgivere mv. med særlige kompetencer og erfaring i rådgivning af iværksættere. Eksempler på private virksomheder, der udbyder rådgivning til mindre iværksættere er: IMC Business Consulting A/S, ConsulTeam Management ApS og Videntering.

Mange af de interviewede virksomheder fremhæver desuden, at de gerne ville have haft en tættere involvering fra Vækstfondens side i forbindelse med etableringen af Vækstkautionen. Udvidet involvering og kundeopfølgning fra Vækstkaution kunne efter virksomhedernes vurdering være et stærkt supplement til den sparring og rådgivning, som kommer fra pengeinstituttet, revisoren og bestyrelsen.

## 6. Konklusion – profil af en succesfuld entreprenør

Langt størstedelen af de 15.000 virksomheder, der hvert år etableres i Danmark, er helt eller delvist finansieret gennem lånekapital. Det er typisk virksomheder, der opererer på kendte og veletablerede markeder og med kendte produkter, der har en relativt kort udviklingshorisont. Mange af virksomhederne vil overleve og vokse over tid, mens andre vil være nødsagede til at lukke. Analysens målsætning er at undersøge, om det er muligt at finde nogle fællestræk for de virksomheder der overlever og bliver succeser blandt denne type af virksomheder.

Vækstfondens portefølje på 1.300 virksomheder, der har modtaget pengeinstitutfinansiering, giver mulighed for at lave en overordnet analyse af, hvilke faktorer der har betydning for en virksomheds evne til at overleve og blive en succes.

Teknologiniveauet i virksomhedernes produkter afspejler sig i risikoprofilen – og dermed i virksomhedernes overlevelsessandsynlighed og vækstmuligheder. Resultaterne viser da også, at virksomheder, der agerer inden for lavteknologiske produktområder, har signifikant større sandsynlighed for at overleve end højteknologiske virksomheder. Hvor 66% af de lavteknologiske virksomheder, der fik Vækstkautionsporteføljen i 2000 og 2001, fortsat er aktive er andelen for de højteknologiske virksomheder nede på 54%. De højteknologiske virksomheder er software- og life-science virksomheder, samt F&U-intensive fremstillingsvirksomheder. Især overlevelsessandsynligheden for software- og life-science virksomheder er meget lav – her er kun 47 %, af de virksomheder, der modtog Vækstkautionsporteføljen i 2000 eller 2001, fortsat aktive.

For at opnå en mere moderat risikoprofil på Vækstkautionsporteføljen har det derfor været nødvendigt for Vækstfonden i højere grad at sige nej til software- og life-science virksomheder, som endnu har langt til omsætning. Hvor disse virksomheder i 2000 udgjorde 25% af de bevilgede kautionsporteføljer, er andelen i 2004 nede på 3%. Samlet set er andelen af højteknologiske virksomheder nede på 14% i 2004. Til sammenligning var den i 2000 på 35%.

De overrasker desuden positivt at de lavteknologiske virksomheder, som har fået Vækstkautionsporteføljen, har skabt en stor beskæftigelsesvækst – nemlig 20% årligt. Til sammenligning har en gruppe af identiske udviklingsorienterede virksomheder, som ikke har fået tilført Vækstkautionsporteføljen, kun oplevet en beskæftigelsesvækst på 5% pr. år.

Virksomhedernes overlevelsessandsynlighed afhænger også, af hvad lånet skal bruges til. Af de iværksættere, som fik Vækstkautionsporteføljen i 2000 eller 2001, er kun 58% fortsat aktive. Den tilsvarende andel for generations- og ejerskifte virksomheder er derimod oppe på 87%. Det har dermed også mindsket risikoprofilen på Vækstkautionsporteføljen, at 61% af lånene i 2004 gik til generations- og ejerskifte mod kun 12 % i 2000. Andelen af iværksættere er i gået fra 42% i 2000 til 19% i 2004. Denne udvikling skyldes dog ikke en ændring i kreditvilkårene – men snarere at der er sket en vækst i antallet af virksomheder, der skal generations- og ejerskiftes.

Endelig viser analysen, at de låntagere, som stiller betydelige sikkerheder har større sandsynlighed for at overleve. Af de virksomheder, som modtog Vækstkautio n i 2000 eller 2001, og som stillede sikkerheder for mere end 50% af lånebeløbet, er 91% fortsat aktive. Den tilsvarende andel for de øvrige virksomheder er på 55%! Evnen og viljen til at stille sikkerheder hænger således tæt sammen med sandsynligheden for at skabe en bæredygtig virksomhed.

For at kunne lave en mere detaljeret analyse af de kriterier, der er fælles for de virksomheder, der bliver succeser, er der herefter gennemført dybdegående interviews med en repræsentativ gruppe på 50 virksomheder - 25 virksomheder, der er aktive og succesfulde samt 25 virksomheder, der har måttet lukke.

Initialt er der med udgangspunkt i flere empiriske nationale og internationale undersøgelser opstillet tolv hypoteser. Hypoteserne spænder vidt og dækker mange af de områder, der er afgørende for entreprenører; entreprenørens baggrund og kompetencer, produktet, markedet, markedsføring, netværk og finansiering.

Graden af succes er højere for virksomheder, der er etableret af en gruppe af stiftere frem for af en enkelt person. Det hænger naturligt sammen med, at sandsynligheden for, at stiftergruppen besidder veldiversificerede kompetencer inden for de nødvendige forretningsområder, øges med antallet af stiftere. Det understøtter hypotese 1, der siger, at **virksomheder med flere stiftere har større sandsynlighed for succes.**

Evnen til at bygge en virksomhed op fra bunden eller overtage en eksisterende virksomhed kræver en betydelig ledelsesmæssig indsats. Samtidig er det afgørende, at ledelsen formår at styre virksomhedens økonomi, så den lever op til de fastlagte budgetter. Data viser, at antallet af år med erfaring inden for ledelse og økonomi er tæt korreleret med succes. Hypotese 2 om, at **sandsynligheden for succes vokser med omfanget af stifternes hidtidige ledelses- og økonomierfaring**, understøttes således af data.

Entreprenørens motivation og drive er en afgørende kilde til succes. Hvilke faktorer der motiverer entreprenørerne er forskelligt, men der synes alligevel at være nogle fællestræk blandt de succesfulde virksomheder. For både lukkede virksomheder og succeser har den største drivkraft været ønsket om at være sin egen chef. Stifterens ønske om økonomisk profit er ligeledes en vigtig motivationsfaktor, og ud fra interviewundersøgelsen kan det konkluderes, at sammenkobles de to mest signifikante motivationsfaktorer - ønsket om at være sin egen chef og ønsket om profit - optimeres sandsynligheden for succes. Det er således ikke nok blot at ville starte selv og være chef. Det er samtidigt nødvendigt at have fokus på budgetter og økonomi. Resultatet indikerer imidlertid, at såvel de lukkede som de succesfulde virksomheder har været motiveret af de to motivationsfaktorer - for de succesfulde er sammenhængen dog noget mere markant. Hypotese 3, der siger, at **virksomheder med succes i højere grad er karakteriseret ved stiftere, som i høj grad er drevet af at være sin egen chef og samtidig har fokus på økonomi og profit, understøttes dermed kun delvist af data.**

Udviklingen af virksomhedens produkt er nøglen til succes for virksomheden. Det er vigtigt for virksomheden at have et produkt, som kunderne efterspørger og er villige til at betale for. Resultatet af interviewundersøgelsen viser, at andelen af virksomheder, som havde en eller flere kunder inden opstart, er væsentligt højere for succesvirksomhederne. Hypotese 4, der siger, at **virksomheder, der har fået kunder inden start, har større sandsynlighed for succes**, understøttes således af data.

Konkurrencestrategien for den enkelte entreprenør varierer, men helt afgørende er det, at være forberedt på den eksisterende konkurrence i det marked, virksomheden ønsker at etablere sig på. Det er et kendetegn for succesfulde virksomheder i interviewundersøgelsen, at de har en positiv indstilling til konkurrencen og er bedre til at udnytte høj konkurrence til egen fordel. Data understøtter dermed hypotese 5, som siger, at **virksomheder, der ser konkurrence som en positiv bidrager til virksomhedens udvikling har større sandsynlighed for succes**.

Erfaring fra den branche entreprenøren ønsker at etablere sig inden for er ifølge data et væsentligt element for såvel succeser som lukkede virksomheder. Det synes således helt afgørende, at entreprenøren har kendskab til markedet, potentielle kunder, leverandører og samarbejdspartnere for overhovedet at kunne starte op. Mange entreprenører anvender med stor succes deres netværk fra tidligere ansættelse i samme branche. Resultatet fra interviewene er imidlertid, at brancheerfaring alene ikke er nok til at skabe en succesfuld virksomhed. Koblet med erfaring inden for ledelse og økonomi er brancheerfaring derimod signifikant korreleret med succes. Sammenkoblet med ledelses- og økonomierfaring understøtter data således hypotese 6 - **sandsynligheden for succes vokser med omfanget af stifterens brancheerfaring**.

Det er vigtigt at have salg og markedsføring for øje før opstart af virksomhed. Resultaterne fra interviewene viser dog, at initialt kendskab til branchen i flere tilfælde overskyggede behovet for salgs- og markedsføring i opstartsfasen, da mange entreprenører tog kunder med fra tidligere ansættelser, eller havde købt et kundenetværk igennem et ejerskifte. Det giver et fingerpeg om, at salgs- og marketingserfaring alene ikke er afgørende for, om en virksomhed bliver en succes. Hypotese 7: **Sandsynligheden for succes vokser med omfanget af stifterens hidtidige erfaring inden for salg og marketing**, underbygges således ikke entydigt af data.

Det er afgørende, at virksomheden formår at komme på markedet med sit produkt og erobre markedsandele. Gennem en veldefineret salgs- og markedsføringsstrategi kan virksomheden strukturere, hvem målgruppen er og hvordan den skal nås. Succes kræver altså, at virksomheden prioriterer markedsføring, hvilket understøtter hypotese 8: **Virksomheder, der prioriterer markedsføring, har større sandsynlighed for succes**.

Familie og venner med tæt tilknytning til entreprenøren har ofte stor betydning med rådgivning og opbakning. Det er dog vigtigt at være opmærksom på, at det kan være

uhensigtsmæssigt at involvere og ansætte familiemedlemmer og venner i virksomheden generelt. Det er dog helt afgørende, at en evt. samlever eller ægtefælle bakker op om virksomheden og entreprenøren. Hypotese 9, som siger, at **virksomheder, der formår at adskille forretning og familie, har større sandsynlighed for succes**, understøttes dermed af data.

Virksomhedens revisor udpeges af interviewpersonerne som en af de væsentligste netværksfaktorer, da han eller hun hjælper med økonomi og budgetter, der ofte er en stor udfordring for entreprenøren. Også samarbejde, rådgivning og sparring med revisoren i forbindelse med vigtige økonomiske beslutninger kan være fordelagtigt for entreprenøren. Data fra interviewene viser en signifikant positiv korrelation mellem betydningen af revisoren og succes. Analysens resultater understøtter således hypotese 10, om at **virksomheder, der har et tæt samarbejde med deres revisorer, har større sandsynlighed for succes**. Det kan i den forbindelse være fordelagtigt, at vælge en revisor med erfaring inden for samme branche og samme virksomhedssegment som virksomheden.

Pengeinstitutterne har gennem finansiering af virksomheden eller af delaktiviteter i virksomheden en afgørende betydning for virksomhedens udvikling. Interviewene viser, at det er vigtigt at have et godt samarbejde med sit pengeinstitut, da der hyppigt kan forekomme uforudsete omkostninger og manglende betalinger fra debitorer, som nødvendiggør udvidelse af driftskredit eller kassekredit i korte perioder. Data understøtter dermed hypotese 11, som går på, at **virksomheder, der har et tæt samarbejde med deres pengeinstitut, har større sandsynlighed for succes**. Interviewene viser desuden, at det er vigtigt at undersøge lånemarkedet ved at snakke med forskellige pengeinstitutter og dermed finde et pengeinstitut, der forstår virksomheden og giver de mest fordelagtige lånevilkår.

Udover revisorer og pengeinstitutter er bestyrelsen også en vigtig faktor i virksomhedernes netværk. Bestyrelsen er den rådgivende instans, som støtter virksomheden i strategiplanlægning og vejledning. Samtidig er bestyrelsesmedlemmerne gode sparringspartnere for ledelsen i den daglige drift. De optimale bestyrelsesmedlemmer bør besidde komplementære kompetencer, som kan hjælpe virksomheden til at træffe de rigtige beslutninger. Blandt andet er det vigtigt, at bestyrelsesmedlemmerne kan åbne døre hos kunder og salgskanaler gennem et godt og bredt branchenetværk. Interviewene viser, at det at have en professionel bestyrelse initialt er medvirkende til virksomhedens overlevelse og succes. Sammensætning af den rette bestyrelse for virksomheden er derfor en vigtig investering før opstart, og aflønningen til dygtige bestyrelsesmedlemmer er godt givet ud.

For alle virksomhederne i nærværende analyse gælder, at de har modtaget pengeinstitutfinansiering. På grund af den ressourcekrævende proces det er at skaffe finansiering, synes det umiddelbart at være en fordel for virksomheden at rejse mest mulig kapital fra starten, som dog er afstemt efter virksomhedens budgetter og behov. Det er imidlertid ikke muligt at uddrage generelle konklusioner angående finansiering fra interviewene. Hypotese 12: **Virksomheder med mere startkapital, har større sandsynlighed for succes**, kan derfor ikke af- eller bekræftes entydigt af data.

Samlet set giver resultaterne fra interviewene et billede af, hvad der kræves af en succesfuld entreprenør. Derfor er 10 klare budskaber opstillet i Entreprenørens Huskeliste, som giver gode råd til entreprenører, der ønsker at starte virksomhed fra bunden eller ved ejerskifte, jf. boks 6.1.

#### Boks 6.1: Entreprenørens Huskeliste - gode råd til entreprenører

##### Entreprenørens Huskeliste

###### Forretningen

- Ha' en aktiv og realistisk forretningsplan, som du arbejder efter, og justerer, når situationen kræver det
- Kend dine styrker og svagheder og vær klar til at søge hjælp og rådgivning, der hvor du har behov for det. Snak bl.a. med erfarne iværksættere
- Ha' din første kunde inden start
- Start småt, men tænk stort - og vær klar til at ekspandere

###### Kompetencer i virksomheden

- Sikr dig, at der er folk med ledelses- og økonomierfaring i virksomheden
- Sørg for, at der er folk med brancheerfaring og branchenetværk i virksomheden
- S sammensæt en professionel, erfaren bestyrelse med bredt sammensatte kompetencer - det er pengene værd

###### Netværk

- Find et pengeinstitut, der har erfaring med virksomheder af din type og som derfor forstår dig og din forretning - snak med flere pengeinstitutter og undersøg de forskellige muligheder og vilkår
- Vælg en revisor, der har erfaring med samme type virksomhed, som din - brug revisoren aktivt til sparring og rådgivning

###### Det nære

- Få opbakning fra din nære familie, og de kan også være en del af forretningen - men herudover er det vigtigt at adskille familie og forretning

**Kilde:** Vækstfonden

## **7. Litteraturliste**

Børsen (2000), "Forretningsplanen", Børsens Forlag

Erhvervs- og byggestyrelsen (2003), "De nye virksomheder – 4. statistiske portræt af iværksættere"

Erhvervs- og byggestyrelsen (2000), "Iværksætternes vilkår"

Erhvervs- og byggestyrelsen (2001), "Kort og godt om danske iværksættere i 1990'erne"

Erhvervs- og byggestyrelsen (2000), "Bankers relationer til iværksætterkvinder"

GEM-rapporten (2003)

Vækstfonden (april 2004), "Hvad skaber en succes? - En profil af højteknologiske iværksættere"

Vækstfonden (2004), "Det danske marked for venturekapital og buy-out"

## Appendiks A - Interviewguide

### 1. BAGGRUND

Personens navn: \_\_\_\_\_

Email: \_\_\_\_\_

Virksomhedens navn: \_\_\_\_\_

Etableringsår: \_\_\_\_\_

Type vækstkaution:

Sæt kryds

Generations- og ejerskifte

Iværksætter

Forandring


Status: \_\_\_\_\_

#### Q1: Introduktion

Q1a: Fortæl kort din historie:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Q1b: Hvad laver virksomheden?

\_\_\_\_\_

### 2. Personlige karakteristika

#### Q2: Uddannelse

Q2a: Højeste uddannelse:

Sæt kryds

Folkeskole

Gymnasium

HTX

HH

Kort videregående

Mellemlang videregående

Kandidat

PhD

Erhvervsuddannelse

Andet:


Q2b: Relevante kurser:

\_\_\_\_\_

#### Q3: Alder og erhvervs erfaring

Q3a: Alder på:

Ejer: \_\_\_\_\_

Daglig leder: \_\_\_\_\_

Kombination: \_\_\_\_\_

Q3b: Erhvervs erfaring ved VK-stiftelse:

- Salg og marketing

- Specifik brancheerfaring (netværk)

- Ledelse/økonomi

0-5 år	5-10 år	10 år<

Q3c: Ekstra spørgsmål til Generations- og ejerskifte:

Var det et glidende generationsskifte?

Ja :		Nej:	
------	--	------	--

Hvor stor indflydelse har den tidligere ejer på virksomhedens drift? (Skala: 1-5)

--

#### Q4: Netværk

Q4a: (Giv karakter på en skala: 1-5)

	Hvor stor betydning har de enkelte grupper haft for din virksomhed?	Positiv eller negativ indflydelse? (+/-)	Hvor meget fylder de i den daglige drift? (Løbende sparring)
- PI			
- Revisor			
- Erhvervsrådgiver			
- Bestyrelse			
- Kundenetværk			
- Samarbejdspartnere iøvrigt			
- Venner og familie			
- Andet:			

#### Q5: Ambitioner og motivation

Q4a: Fokus ved VK stiftelse:

- Regionalt
- Nationalt
- Nordisk
- Europæisk
- World Wide

Sæt kryds


Forklar:

---

---

---

Q5b: Udvikling i procent:

- Omsætning
- Ansatte

Ambition ved VK stiftelse	Virkelighed

Q5c: Motivation bag iværksætter/ejerskifte:

- At være sin egen chef
- Økonomisk profit
- Respekt og anerkendelse fra omverdenen
- Undgå ledighed

Skala: 1-5


### 3. Virksomhedens karakteristika

Q6: Antal ejere/ledere

Q6a: Antal ejere i opstart eller ejerskifte:

Q6b: Antal ledere i opstart eller ejerskifte: (Lad respondenter selv definere ledere!)

---

**Q7: Forretningsplan**

Q7a: Var der udarbejdet en forretningsplan før opstart/ejerskifte: 

Ja :		Nej:	
------	--	------	--

Skala: 1-5

- (Hvis "Ja" i 7a) Hvor gennearbejdet er forretningsplanen  
- Hvor meget har du/I anvendt den:


Q7b: Holdt forretningsplanen stik: 

Ja :		Nej:	
------	--	------	--

- Hvorfor? (Forklar)

---

---

---

Q7c: Har I løbende justeret forretningsplanen og har I brugt den som et strategisk værktøj i jeres forretningsudvikling? (Forklar)

---

---

---

---

**Q8: Konkurrenter**

Q8a: Hvordan vurderer du konkurrencesituationen for din virksomhed? 

--

 (1 for lav konkurrencesituation, 5 for høj)

Q8b: Har konkurrencen haft en positiv eller negativ indvirkning på jeres virksomhed?

Positiv		Negativ	
---------	--	---------	--

Forklar:

---

**Q9: Kunder**

Q9a: Den største kundes andel af omsætningen: \_\_\_\_\_

Q9b: De 3 største kunders andel af omsætningen: \_\_\_\_\_

**Q10: Produktion**

Q10a: Har der været kapitalbegrænsninger, som har gjort det vanskeligt at realisere planerne? (Forklar)

---

Q10b: Har produktionsapparatet svigtet?

---

**Q11: Marketing**

Q11a: Hvordan var de budgetterede omkostninger til markedsføring i f.t. de faktisk brugte? 

Lavere	Identiske	Højere

Q11b: Har I en markedsføringsstrategi? 

Ja		Nej	
----	--	-----	--

Hvorfor?

---

---

---

## 4. Finansiering

### Q12: Kapitalstruktur

Q12a: Fik I yderligere finansiering end VK? 

Ja		Nej	
----	--	-----	--

Hvis "Ja":

Hvilken form for finansiering:	Beløb

Q12b: Hvordan var kapitalstrukturen da VK indtrådte?

- Egenkapital: \_\_\_\_\_

- Samlede aktiver: \_\_\_\_\_

Q12c: Kapitalstruktur ved virksomhedens opstart: (Soliditet = E/A)

- Egenkapital: \_\_\_\_\_

- Samlede aktiver: \_\_\_\_\_

Q12d: Hvor meget investerede iværksætter selv fra start: (i pct. af egenkapitalen)

### Q13: Rentabilitet (særligt iværksættere)

Q13a: Hvornår fik i jeres første kunde:

\_\_\_\_\_

- Hvordan svarede det til jeres forventninger? 

Langsomt	Identisk	Hurtigt

Q13b: Hvornår fik I positivt cash flow?

\_\_\_\_\_

- Hvordan svarede det til jeres forventninger? 

Langsomt	Identisk	Hurtigt

### Q14: Vækstkautionen

Q14a: Hvor stor del af den samlede finansiering gik til:

	Pct.	Beløb
- Materielle investeringer		
- Immaterielle investeringer		
- Projektomkostninger		

### Q15: Sikkerheder

Q15a: Hvilken type sikkerheder stillede du ved hele engagementet?

	Sæt kryds	Beløb:	Noter:
Ejerpantebrev			
Selvskyldnerkaution - begrænset			
Selvskyldnerkaution - ubegrænset			
Personlig hæftelse			
Livsforsikring - iværksætter			
Livsforsikring - ægtefælle			
Livsforsikring - andre pårørende			
Gruppelivsforsikring			
Løsøre ej pantebreve			Pant i inventar og driftsmateriel ...
Livsforsikring mv.			
Aktier			Pant i ...
Anparter			Pant i ...
Tilbagebetaling			Transport i indbetalingsforpligtelse fra ...
Sikringskonto			
Ingen			

Q15b: Hvordan vurderer I PI's krav til sikkerheder? **Skala: 1-5**

## 5. Ekstra

### Q16: Største udfordring ved virksomhedsstart:

	Skala: 1-5		Eksempler:
Finansiering	<input type="text"/>	←	Startkapital
Ledelse	<input type="text"/>	←	Evner
Produktion	<input type="text"/>	←	Kvalitet, leverandører og produktet
Kundemarkedet	<input type="text"/>	←	Kunder
Økonomi/budgetter	<input type="text"/>	←	Løbende drift

### Q17: Efter din mening: Gode råd til iværksættere?

---

---

---

### Q18: Hvad ville du gøre anderledes, hvis du kunne skrue tiden tilbage?

---

---

---

### Q19: Hvad kunne du have tænkt dig fra andre?

---

---

---

---

### Q20: VK i dansk erhvervsliv:

Q20a: Hvilken betydning havde VK for DIN virksomhed? (Skala: 1-5)

Q20b:

- Hvordan vurderer du PI's kendskab til VK generelt
- Hvor vigtig er VK for dansk erhvervsliv

Skala: 1-5

Forslag til ændringer i VK-produktet:

---

---

---

---

### Q21: Åbenhed (Kun succesvirksomheder!)

Q21a: Må vi kontakte denne virksomhed igen for evt. uddybende information (ex. markedsføring med cases)?

Q21b: Må vi nævne jer i offentligheden i forbindelse med VK?

Q22c: Må vi lægge virksomhedens navn på hjemmesiden?

Ja	Nej
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>

**NB: Husk at understrege, at sagsdata aldrig offentliggøres!**

## **Kontaktoplysninger**

For yderligere information kontakt:

### **VÆKSTFONDEN**

STRANDVEJEN 104 A

DK-2900 HELLERUP

Hjemmeside: [www.vf.dk](http://www.vf.dk)

### **Rolf Kjærgaard**

Kommunikationsdirektør

TEL DIR: +45 35 29 86 94

E-mail: [rk@vf.dk](mailto:rk@vf.dk)

### **Thomas Stendys Nielsen**

Konsulent

TEL DIR: +45 35 29 86 95

E-mail: [tsn@vf.dk](mailto:tsn@vf.dk)

### **Jacob Nordstrøm Borup**

Analytiker

TEL DIR: +45 35 29 86 38

E-mail: [jbo@vf.dk](mailto:jbo@vf.dk)

### **Jeppé Winther Christensen**

Assisterende analytiker

TEL DIR: +45 35 29 86 17

E-mail: [jwc@vf.dk](mailto:jwc@vf.dk)