



## STARTNYT

AF KASPER KRONENBERG  
kasper.kronenberg@borsen.dk

### Selvstændig – med livrem og seler

Ovenstående rubrik er i sig selv paradoksal, når det handler om iværksættere, der netop er kendetegnet ved at have fået nok af livrem og seler. Det er risikovillighed og engagement der driver dem, og netop derfor, er der måske mange iværksættere, der glemmer, at man på forskellig vis kan sikre sig selv og sin forretning – uden at der går livrem og seler i det hele. Den 8. september sætter iværksætternetværket Ildsjæle fokus på, hvordan iværksættere på bedste vis kan sikre sig selv mod alt fra arbejdsløshed og sygdom til tyveri og dårlige betalere. På seminaret vil man også kigge på, hvilke forholdsregler de selvstændige kan tage for at undgå konkurs, og hvordan man kommer videre, hvis man alligevel må lukke sin virksomhed. »Vi pakker dig ikke ind i vat, men vi fortæller dig, hvad du skal være opmærksom på,« skriver Ildsjæle i deres indbydelse. Læs mere på: [www.ildsjaele.dk](http://www.ildsjaele.dk)

### Møde om stor venturekonference

Til efteråret går det løs igen i København, når iværksættere og investorer fra hele verden mødes for at drøfte »tingenes tilstand«. Hvordan går det med at starte nye virksomheder op, er der nok interessante nystartede virksomheder indenfor alle brancher, hvordan ser venturekapitalisterne investeringsklimaet – er blot en brøkdel af de emner og spørgsmål, som vil blive flittigt diskuteret på konferencen »Nordic Venture Summit«, der afholdes den 27. september. For de iværksættervirksomheder, som kunne tænke sig at deltage, afholdes der informationsmøde på mandag den 7. juni i Forskerparken Symbion. Det er Connect Denmark, der er arrangør.

### Elektronisk opslagstavle for ejerledere

Den store gruppe af selvstændige, der går under betegnelsen ejerledere – fordi de både ejer og leder deres virksomhed, altså bestrider både direktørpost og majoriteten af aktierne – har fået muligheden for en ny form for sparring, når de skal træffe beslutninger i relation til deres virksomhed. Det er en elektronisk opslagstavle kaldet SMV Forum, der åbnede den 1. juni. Det er et fagligt forum for ledere af Små og Mellemstore Virksomheder (SMV), hvor der kan indsendes indlæg om alt fra personale spørgsmål til salg og marketing. Indlæggene kan læses og besvares af andre ejerledere, der måske har løsningsforslag til de problematikker, som indlægsholderne beskriver. Hvert forum styres af en redaktør, som er en rådgiver akkrediteret af Institute for Independent Business, der stiller sin tid og viden til rådighed for forumet. Institute for Independent Business er en organisation, der akkrediterer rådgivere, der har speciel erfaring med emner, som er relevante for SMV-sektoren. Læs mere på: [www.smvforum.dk](http://www.smvforum.dk)

### 440 kandidater til iværksætterpris

Fax-maskinen var rødglødende i Økonomi- og Erhvervsministeriet op til fristen for tilmeldingen til årets Iværksætterpris. Ministeriet havde forventet ca. 200 virksomheder i kandidatfeltet, men det blev til mere end det dobbelte – 440 virksomheder har tilmeldt sig. Økonomi- og Erhvervsministeriet ønsker med prisen at vise iværksætterne, at man sætter stor pris på den indsats, de yder for det danske samfund. Den endelige vinder bliver fundet i en gruppe af otte vinder-virksomheder, der kommer fra otte forskellige regioner i landet. Kriterierne for at deltage er blot, at man skal have startet egen virksomhed i løbet af det seneste år. Vinderen præmieres udover titlen med 500.000 kr. til at investere i sin virksomhed. Nummer to og tre får henholdsvis 50.000 og 25.000 kr. Prisen uddeles af økonomi- og erhvervsminister Bendt Bendtsen ved et arrangement den 30. september.

### Vækstmuligheder i jysk mobilklynge

Connect Denmark, den frivillige organisation der bl.a. rådgiver iværksættere om at skrive forretningsplaner og søge vækstkapital, sætter fokus på den nordjyske mobilklynge på et gå-hjem-møde den 22. juni. Her vil en række talere fortælle om de vækstmuligheder, der gemmer sig indenfor fremtidens mobiltelefoni – i relation til den nordjyske kompetenceklynge på området. Bl.a. vil en af verdens førende forskere indenfor trådløs teknologi, professor Ramjee Prasad, fortælle om sine visioner for fjerdegenerations-mobiltelefoni. Aalborg Universitetscenter vil også fortælle om, hvorfor det har valgt at satse på dette forskningsområde. Afslutningsvis vil en investor give sit syn på mobilbranchen. Læs mere på: [www.connectdenmark.com](http://www.connectdenmark.com)



## ENTREPRENEURSHIP

Lysten til at blive selvstændig og starte egen virksomhed er stor blandt unge danskere. Men de unge støder ind i mange barrierer i kampen for at nå deres mål. Børsen KarriereJob går tæt på de unge iværksættere med artikler hver uge om nystartede danske virksomheder, hvor iværksætterne selv sætter ord på deres succeser og fiaskoer.

FOTO: JØRGEN WITVED



# Uenighed om prisen på virksomheder

Investorerne mener, at mange iværksættere mister jordforbindelsen

AF KASPER KRONENBERG

Det er en armlægning, der har stået på meget længe; hvem er den stærkeste, når man skal finde frem til, hvor meget en virksomhed er værd. Er det ventureselskaberne, der presser prisen urimelig langt ned, eller er det iværksætterne, der har svært ved at bevare jordforbindelsen, når de skal komme med et bud på, hvad ejerandelen i deres virksomhed er værd.

Flere venturefolk, som Børsen har talt med, mener, at iværksætterne skal blive mere realistiske, når de prisfastsætter deres virksomheder.

»Det er et problem, at de forholdsvis få virksomheder, der i dag er interessante at investere i, ofte forlanger en for

høj pris for at give afkald på noget af ejerskabet i deres virksomhed,« siger Morten Bro Nielsen der er investeringsdirektør indenfor life science-området for det finske ventureselskab CapMan i Danmark.

Han mener, at de urealistiske prisforventninger også er med til at holde investerings-

aktiviteten nede. Som han ser det, er iværksætterne tilbøjelige til at sammenligne med handler i USA, og det kan man ikke, mener Morten Bro Nielsen.

Ifølge ham overser iværksætterne ofte, at ventureselskaberne kun er inde og have et ejerskab i en begrænset periode, for derefter at sælge

Salg i Tyskland

### Søger De ny salgskanal

Arrangeret og tillids skabende dansker bosat i Nordtyskland, med 18 års salgserfaring til "Erhverv & Detail". Søger nye udfordringer. Ring / Mail til mig og lav en aftale.

Skannform v/ John Hansen  
[skannform@foni.net](mailto:skannform@foni.net) Tlf. 0049 4351 2833





Hurtig hjælp, information og nyheder for iværksættere kan findes online på [www.startguiden.dk](http://www.startguiden.dk), der er etableret i et samarbejde mellem Erhvervs- og Boligstyrelsen, A-kassen for Selvstændige, ASE og Børsen.

»Prisdebatten er en pseudo-diskussion,« siger Søren Jonas Bruun, bestyrelsesformand i Connect Denmark, der rådgiver iværksætterne

virksomheden videre. Og derfor skal man kigge på, hvem sidste-køberen er, når man skal finde frem til en pris.

»Og det vil i mange tilfælde være amerikanske fonde eller virksomheder. Og prisen går desværre automatisk nedad, når de køber en virksomhed, der ligger meget langt væk fra USA.

### Risiko

Det er fuldstændig ligesom, hvis en dansk industrivirksomhed vil købe et firma i Portugal, så vil prisen også falde, fordi de geografiske og kulturelle afstande altid afspejler en eller anden form for risiko. Hvorimod man ville være indstillet på at betale mere for selv samme firma, hvis det lå i København, fordi så har man muligheden for i højere grad at være »hands-on« med udviklingen i selskabet,« siger Morten Bro Nielsen.

Ulrik Spork fra DVCA håber også, at iværksætterne bliver mere realistiske, når de værdifastsætter deres virksomheder.

»Der kan vi godt nogle gange savne, at de erkender, at det er meget risikofyldt at investere i en virksomhed, der næsten lige er startet. Den risiko skal afspejles i prisen, og det glemmer mange iværksættere,« siger Ulrik Spork.

### Udbud og efterspørgsel

Han har stor forståelse for, at iværksætterne naturligvis er særligt optimistiske for mulighederne i deres egen ide.

»Men alt i alt er der jo tale om et marked med udbud og efterspørgsel, og det kan venturekapitalisterne sagtens håndtere. For iværksætteren kan forventninger, som ikke er i tråd med markedet, betyde tabt tid eller endnu værre, brændte broer, som gør det svært at komme tilbage med

en ellers god ide,« siger Ulrik Spork.

Søren Jonas Bruun, bestyrelsesformand i den frivillige organisation Connect Denmark, der rådgiver iværksætterne, finder det nærmest absurd at diskutere, om det er venturekapitalisterne eller iværksætterne, der er for grådige.

»Problemstillingen ligger begravet et helt andet sted. Vi må konstatere, at mange ventureselskaber har rygsækken fyldt med dårlige og kostbare investeringer, så det handler om meget mere end prisen på virksomhederne. Det handler om, at det er uhyre vanskeligt at få øje på venture-selskabernes succes historier, og så længe der ikke er udsigt til en god investering for nogle af parterne, så er det klart, at venturekapitalisterne og iværksætterne ikke kan blive enige om prisen,« siger Søren Jonas Bruun.

### Fordøjelsesproblem

Han mener, at mange venturekapitalister fortsat har et fordøjelsesproblem i relation til alle virksomhederne i deres porteføljer, og at man må se på, om iværksætterne i det hele taget har brug for venturekapital.

»Iværksætterne er blevet klogere, og derfor er der mange der kan og vil selv – uden en stor pose penge fra en venturefond. De har indset, at det måske er fornuftigt at skabe et solidt købmandsmæssigt fundament, og så ellers vokse stille og roligt. De har ikke brug for venturekapitalens turbo-penge, og derfor er problemet måske, at mange af dem, der kommer til ventureselskaberne, er dem, der ikke kan selv,« siger Søren Jonas Bruun fra Connect Denmark.

[kasper.kronenberg@borsen.dk](mailto:kasper.kronenberg@borsen.dk)



## FREDAGSKOMMENTAR

Redigeret af STEEN HILDEBRANDT, professor ved Institut for Organisation og Ledelse, Handelshøjskolen i Århus. [shi@steenhildebrandt.dk](mailto:shi@steenhildebrandt.dk)

# Mange danske virksomheder kan ikke bruge Nørby-udvalgets anbefalinger

AF ANDERS BISGAARD, statsautoriseret revisor, partner i HLB Mortensen & Beierholm

Nørby-udvalgets anbefalinger har de børsnoterede virksomheder som målgruppe. Og anbefalingerne er derfor baseret på en forudsætning om, at ejerkredsen er meget spredt, og at aktionærerne hver for sig mangler muligheder for at føre kontrol med selskabets ledelse.

Det er baggrunden for kravet til bestyrelsen om at gennemføre egenkontrol og praktisere åbenhed om arbejdsform og beslutningsprocesser. Men 90 pct. af alle de danske virksomheder har kun én eller to ejere – og dermed en overskuelig ejerkreds. Og de har brug for en helt anden type inspiration og handlingsanvisende værktøjer til at praktisere »god selskabsledelse«, som kan sikre virksomhedens drift og værdier – på både kort og langt sigt.

Nørby-udvalget har helt sikkert fået succes – og har opnået synlige resultater af udvalgets arbejde. Stor set alle børsnoterede selskaber har i dag et kapitel i deres årsrapporter og på deres hjemmesider, som eksplicit forholder sig til anbefalingerne om »Corporate Governance«.

Men omvendt er spørgsmålet nok, hvor stor værdi det reelt har tilført aktionærerne – altså ejerne – af disse selskaber?

### Herrerne i egne huse

Det er en kendsgerning, at hovedparten af de danske virksomheder er privatejede i klassisk forstand – typisk med én eller to driftige erhvervsfolk ved roret. De har erfaringsmæssigt helt andre behov for inspiration og værktøjer til at sikre og videreudvikle deres virksomheder.

Disse virksomheder har brug for vejledninger og anbefalinger, som forholder sig til deres virkelighed.

Og de kan efter min bedste overbevisning ikke bruge Nørby-udvalgets anbefalinger – og dermed heller ikke

en »Nørby-light version«, som kunne tiltænkes de mindre og mellemstore virksomheder.

Virksomhedsejerne behøver f.eks. ikke regler eller aldersbegrænsninger for, hvor længe de må sidde i bestyrelsen i deres egen virksomhed. For når de bliver siddende, skyldes det som regel en kombination af en personlig drift og en praktisk nødvendighed for at få tingene til at hænge sammen. Og bestyrelsen behøver heller ikke at bruge mange kræfter på egenkontrol. For ejeren sidder med til møderne og kan skride ind, hvis bestyrelsen ikke »fungerer«.

### Udækket behov

Til gengæld har mange af disse virksomheder et stort – og indtil videre – udækket behov for at få professionel rådgivning om en bred vifte af forretningskritiske emner – herunder bl.a. om ejerstruktur og generationsskifte. For når der er tale om generationsskifte i disse virksomheder, vil det ofte involvere både skift i ejerkreds og ledelse. Et andet emne kan være en aktionæröverenskomst, som bl.a. skal forhindre en blodig skilsmisse, der ikke kun ødelægger det hidtidige, personlige forhold mellem aktionærerne, men også kan være ødelæggende for virksomheden.

I alle disse situationer vil en professionel bestyrelse være til uvurderlig hjælp.

### Den professionelle bestyrelse

Det vil altså være en betydningsfuld og værdiskabende anbefaling til hovedparten af de privatejede – og typisk ejerledede – virksomheder at engagere en professionel bestyrelse.

Men disse virksomheder har ofte svært ved selv at identificere deres reelle behov for en ekstern bestyrelse, og de har også svært ved at rekruttere de rigtige kompetencer. For mange potentielle bestyrelsesmedlemmer afholder sig nemlig intuitivt fra bestyrelses-

arbejde i netop de ejerledede virksomheder af frygt for ikke at kunne opnå reel indflydelse.

For at få de ejerledede virksomheders interesser til at mødes med de potentielle bestyrelsesmedlemmers interesser på en for begge parter værdiskabende måde, er der brug for et sæt spilleregler.

### God selskabsledelse

Denne erkendelse er den direkte baggrund for, at Foreningen af Statsautoriserede Revisorer (FSR) har fået udarbejdet en vejledning om »God selskabsledelse – i mindre og mellemstore virksomheder«.

Med denne publikation har de mindre og mellemstore virksomheder i Danmark for første gang fået det værktøj, som er vedkommende og relevante for netop disse virksomheder, som langt overgår antallet af børsnoterede selskaber.

### Alt for mange regler

FSR har bestemt ingen ambition om, at den nye vejledning – som Nørby-udvalgets rapport – skal ende som et »regelsæt«.

For den typiske, danske virksomhed har i forvejen alt for mange regler at skulle følge og leve op til.

Derimod lægger FSR stor vægt på, at den nye publikation skal være inspirerende og et handlingsanvisende værktøj for den dynamiske virksomhedsejer, som ikke selv magter alt i denne verden.

Det måske vigtigste mål med publikationen er opfordringen til at involvere en ekstern bestyrelse som rådgiver og sparringspartner for ejeren og for virksomheden.

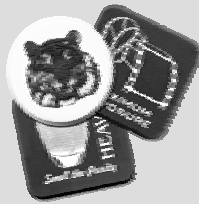
For med en engageret og kompetent bestyrelse vil mange af de mindre og mellemstore privatejede virksomheder blive godt rustede til at sikre fortsat vækst, værdiskabelse, kontinuitet og fremtidig udvikling – med udgangspunkt i god selskabsledelse.

## Ny mulighed gennem PS4—FranchisePartner

### Chocolate - Graphics søger Master Franchisee til Danmark.

Yderligere oplysninger:  
[www.chocolate-graphics.com](http://www.chocolate-graphics.com)

Kontakt:  
PS4 FranchisePartner  
Bo Zoffmann  
[bzj@ps4.dk](mailto:bzj@ps4.dk)  
Telefon: 20 15 45 59  
[www.franchisepartner.dk](http://www.franchisepartner.dk)



## Bagmænd m/k søges

Feet Me vokser. Vi søger derfor to nye bagmænd til vores danske marked: En til at åbne 3-4 butikker i Århus/Østjylland. Og en til at åbne 2-3 butikker i Roskilde/vestlige hovedstadsområde. Vi håber, du er en af dem.

Feet Me vil være Skandinaviens førende profilkæde inden for modeskø til unge kvinder. Vi er en del af Shoe-D-Vision, og lige nu har Feet Me 15 butikker i Norge og Danmark. Målet er 100 butikker i Skandinavien. Feet Me's koncept giver et stort indtjeningspotentiale til den kompetente forretningsmand/bagmand.

Hvis du er en af vores nye bagmænd m/k, har du lysten, viljen og evnen til at drive flere Feet Me-butikker samtidig. Du har desuden erfaring fra detailhandlen, tekstilbranchen eller lignende. Og en startkapital på min. 500.000 kr.

Send din ansøgning og cv til: Feet Me, Grenåvej 637, Att.: Kædechef Per Skov, 8541 Skødstrup – eller: [per@feetme.com](mailto:per@feetme.com). Ansøgningsfrist: 18/6-04.

Mere info: Se [www.feetme.com](http://www.feetme.com) – eller send mail/brev til Kædechef Per Skov.

there's no  
business

like SHOE business

FEET ME  
Addicted to shoes