

Ledelseskompetencer for vækst: teams og bestyrelser i nye virksomheder

Michael S. Dahl
Anders Frederiksen
Lars Frederiksen
Sabine Müller



Et samarbejde mellem
Industriens Fond og
Aarhus BSS, Aarhus Univer-
sitet

**INDUSTRIENS
FOND** FREMMER DANSK
KONKURRENCEEVNE
The Danish Industry Foundation

Ledelseskompetencer for vækst:

teams og bestyrelser i nye virksomheder

Michael S. Dahl
Anders Frederiksen
Lars Frederiksen
Sabine Müller



SCHOOL OF BUSINESS AND SOCIAL SCIENCES
AARHUS UNIVERSITET

Ledelseskompetencer for vækst:
teams og bestyrelser i nye virksomheder

Michael S. Dahl
Anders Frederiksen
Lars Frederiksen
Sabine Müller

Et samarbejde mellem Industriens Fond og Aarhus BSS, Aarhus Universitet.

Projektet udspringer af Industriens Fonds temaindkaldelse:
Flere vækstiværksættere i Danmark

**INDUSTRIENS
FOND** FREMMER DANSK
KONKURRENCEEVNE
The Danish Industry Foundation



SCHOOL OF BUSINESS AND SOCIAL SCIENCES
AARHUS UNIVERSITET

1. udgave, 2016
Oplag: 50 stk
Tryk: SUN-TRYK, AU

ISBN: 9788778826602

Indhold

Forord 5

Kapitel 1: Introduktion 6

Kapitel 2: Teambaseret entreprenørskab 8

Kapitel 3: Hvem har bestyrelser? 10

Kapitel 4: Hvem er bestyrelsesmedlemmerne? 15

Kapitel 5: Hvordan bruges bestyrelser? 22

Kapitel 6: Advisory boards 36

Appendix: Metode og data 42

Forord

Kompetencer for vækst – Hvad iværksættere, investorer og andre kan lære af vores forskning?

Entreprenørskab er en af de vigtigste byggesten i et stærkt økonomisk fundament for fortsat udvikling af velstand i samfundet. Det erhvervspolitiske fokus har imidlertid ofte været rettet mod kvantitet (vi skal øge antallet af nye virksomheder) frem for mod kvaliteten af opstartsvirksomhederne (vi skal have mere værdi- og jobskabelse ud af vores nye virksomheder). I dette forskningsprojekt har vi derfor ved hjælp af kvantitativ og kvalitativ forskning analyseret, *hvordan kompetencer i opstartsteams og professionelle bestyrelser kan påvirke nystartede danske virksomheders konkurrenceevne*.

I modsætning til tidligere forskning, der typisk kortlægger entreprenørskab med udgangspunkt i virksomhedsgrundlæggernes individuelle karakteristika, egenskaber og sociale relationer, er vores analyse bredere. Vores fokus i rapporten er at forbedre forståelsen af de komplementerende kompetencer, som iværksættere aktiverer gennem opstartsteams og professionelle bestyrelser. Tanken med denne rapport er således ikke alene at kortlægge den enkelte iværksætters intentioner, egenskaber og relationer, men også at afkode dynamikken og diversiteten i opstartsteamets kompetencer og samspillet mellem iværksætterne og deres bestyrelser. Et vigtigt formål med rapporten har derfor været at forbedre forståelsen for, hvordan kompetencer aktiveres i nye virksomheder, og hvordan de forbedrer mulighederne for overlevelse og

vækst. Dette kan bedst beskrives som strategisk entreprenørskab.

Der findes ingen gylden formel, opskrift eller model for virksomheders succes og vækst. 50 års fokuseret forskning har ikke kastet en vækstmodel af sig, som sikrer virksomheders succes og økonomiske resultater. Virksomheders vækst er drevet af mange forskellige faktorer, hvor timing, tid, sted og held betyder meget. Dette ses bl.a., når forskere studerer tusindvis af virksomheder og opstiller modeller for virksomhedsvækst, hvor de almindelige kendte faktorer kun forklarer en del af variationen i virksomhedernes vækst. Resten er tilfældigheder, hvor hver virksomhed fortæller sin egen unikke historie.

Som vi viser og analyserer i rapporten, er konkurrencen skarp, når vi taler om iværksættere og helt nye virksomheder; halvdelen af alle nye virksomheder er lukket igen efter blot 4-5 år, så det kræver både held, dygtighed og kompetencer for at klare sig igennem dette nåleøje. Selvom nåleøjet er lille, og den gyldne opskrift ikke er til stede, bidrager rapporten med at pege på nogle af de kort, som iværksætteam, bestyrelser og investorer kan spille for at øge chancen for succes. Vi garanterer ikke, at virksomheden får rekordvækst, hvis de følger vores anbefalinger, men med fokus på kompetencer, erfaring og teams bringer vi nogle bud på, hvad der i gennemsnit og på tværs af tusindvis af virksomheder øger chancerne.

God fornøjelse!

DE FEM BUD TIL IVÆRKSÆTTEREN

- Saml finansielle ressourcer, så den nye virksomhed kan få ApS eller A/S som selskabsform. Vores resultater viser, at kombinationen af ressourcer, kompetencer og ambitioner giver størst sandsynlighed for succes. En selskabsform som ApS eller A/S beskytter ligeledes iværksætteren mod at tabe flere ressourcer end de indskudte.
- En bestyrelse eller et advisory board forbedrer chancen for succes. Markante bestyrelsesmedlemmer med erfaringer fra etablerede virksomheder kan bidrage med væsentlig viden, sparring eller legitimitet til din virksomhed. Med andre ord kan et erfarent, eksternt blik øge chancen for succes.
- Brancheerfaring er et af de bedste kort. Har du ikke selv en baggrund fra branchen, så saml et team eller opret en bestyrelse, hvor denne erfaring er til stede.
- Ledelseserfaring er et andet stærkt kort. Ledelseserfaring i teamet eller bestyrelsen er forbundet med markant bedre resultater.
- Vær kritisk over for din bestyrelse. Skift ud, når den har udspillet sin rolle og virksomheden er kommet langt. Farvandet er fyldt med gode og mindre gode kræfter, som vil tilbyde sig til din virksomhed. Men de har ikke alle dine interesser som det primære fokus. Kig dig for og vælg kun dem, du tror på.

Kapitel 1: Introduktion

Opstart af virksomheder er centralt for at skabe og opretholde velstand og vækst i en lille og åben økonomi som den danske. Det er derfor positivt, at der startes omkring 30.000 virksomheder i Danmark om året (Danmarks Statistik, 2015). Det er nødvendigt for økonomien, at der hele tiden tilføres nye virksomheder, fordi der er skarp konkurrence blandt de nye og gamle virksomheder. Typisk dør over halvdelen af de nystartede virksomheder i løbet af deres første 3-5 leveår. Blandt de overlevende sker det dog alt for ofte, at de fleste forbliver små, og kun oplever lav vækst (ibid.). Det er ikke nødvendigvis dårligt, at konkurrencen fra markedet sorterer mindre egnede iværksættere og dårlige forretningsidéer fra. Men sammenholdt med den lave vækst, så stiller det spørgsmålet ved, hvorledes vi med forbedret praksis i de nye virksomheder måske kan skabe flere virksomheder, som overlever længere, og ikke mindst vokser sig store.

Generelt ved vi en del om, hvorfor enkeltpersoner vælger at starte virksomhed på trods af vanskelige odds og en gennemsnitlig lav indkomst sammenlignet med almindeligt lønarbejde (Hamilton, 2000). Disse forklaringer forbindes ofte med personers risikovillighed, deres lyst til at skabe deres egen dagligdag og være selvstændige samt gøre deres passion til deres arbejde (McClelland, 1967; Cardon, Wincent, Singh & Drnovsek, 2009). Vi ved også en del om, hvad der kan skabe succes, hvor alder, uddannelse og forskellige typer af erhvervs erfaring er gode indikatorer (Dahl & Reichstein, 2007; Dahl, Jensen & Nielsen, 2009). Men når det kommer

til, hvordan nye og små virksomheder bør organisere sig og inddrage nye ledelseskompetencer for at opnå stordrift og skala, så ved vi langt mindre (Baker & Pollack, 2007). Denne mangel på viden specielt om ledelse har givet næring til opblomstringen af feltet *strategisk iværksætteri* (Hitt, Ireland, Camp & Sexton, 2001), som grundlæggende rejser hovedspørgsmålet for denne rapport:

Hvordan kan iværksætteres ledelsesevne styrkes?

Iværksættere er de personer, som initierer og er en del af virksomhedsopstartsprocessen. De er dog sjældent alene i disse bedrifter. Selvom personlige karaktertræk og human kapital hos iværksætterne såsom alder, uddannelse og erfaring er afgørende faktorer for at kunne forudsige nye virksomheders succesmuligheder (Low & MacMillan, 1988), er der ligeledes typisk en række 'eksterne' personer, der med deres bidrag af ressourcer og kompetencer er stærkt medvirkende til iværksætterens 'slutprodukt'. Disse personer udgør en del af en relationel forklaring på opstartsvirksomhedernes overlevelse og vækstmuligheder (Choi & Wang, 2009). Denne rapport stiller skarpt på kompetencer og ledelsesaspekter vedrørende to sådanne centrale 'eksterne' aktører, nemlig (1) personer, som iværksætterne vælger at starte virksomheden op i samarbejde med (teambaserede iværksættere), og (2) personer, som iværksætterne udvælger til deltagelse i en mulig bestyrelse for opstartsvirksomheden. Rapportens forklaringer på, hvordan disse relationer knytter sig til op-

startsvirksomheders overlevelse og vækst er centreret omkring to forklaringssæt: (1) Demografiske variable såsom køn, alder, lokalisering og branche og (2) humankapitalvariable såsom uddannelse og erfaring. Rapporten beskæftiger sig således hovedsageligt med to typer af relationer, som har effekt på resultatet af iværksætterens aktiviteter. Vi beskriver og analyserer sammenhænge mellem (1) personerne i opstartsteamet og (2) iværksætteren og bestyrelsen, herunder de enkelte bestyrelsesmedlemmers indflydelse på opstartsvirksomhedens udvikling. Derudover undersøger vi disse forhold dynamisk på den måde, at vi belyser, hvordan disse faktorer påvirker opstartsvirksomheder over tid. I vores kvantitative analyse, der undersøger dels teambaserede opstartsvirksomheder, dels opstartsvirksomheder med og uden bestyrelse, adresserer vi f.eks. en ca. 10-årig periode, mens vi i vores kvalitative materiale omkring bestyrelsens rolle for opstartsvirksomheden fokuserer på de første, intense 1-5 år af virksomhedens liv. Rapportens analyser og resultater er fremstillet sideløbende med udarbejdelsen af en række forskningsartikler.

Helt konkret er der ved opstart af en ny virksomhed en lang række spørgsmål, der trænger sig på: Har vi adgang til de nødvendige finansielle ressourcer? Er vores produkt og/eller service salgbar, og er forretningssiden gearet til at skaffe indtjening relativt til de forbundne udgifter? Er de rette kompetencer til stede i virksomheden og koblet til hinanden på en måde, der sikrer de bedste vilkår for

opgaveløsning og beslutningstagning? I den henseende spørger iværksætteren måske sig selv: "Skal jeg starte denne virksomhed op sammen med nogle andre? Måske bør vi have et advisory board eller en 'rigtig' bestyrelse, som kan hjælpe med kompetencer inden for monitorering og mentoring? Og i givet fald hvilken type bestyrelsesmedlemmer skal vi vælge for at klare os bedst?". Vi søger i denne rapport at besvare nogle af disse spørgsmål ud fra nogle enkle, teoretiske overvejelser, som guider vores undersøgelse af nyt empirisk materiale. Vi sætter f.eks. fokus på de adfærdsmæssige forhold i opstartsvirksomhederne gennem en detaljeret analyse af registerdata for alle nyetablerede virksomheder i Danmark samt ved brug af en række interviews med iværksættere, ledere og bestyrelsesmedlemmer fra et større antal opstartsvirksomheder. Vi beskriver og analyserer eksempelvis de faser, som en nystartet virksomhed ofte gennemgår i løbet af dens første levetid, og vi diskuterer i relation hertil, hvordan en bestyrelse typisk kan spille en vigtig rolle i hver fase. Med rapporten er det vores hensigt at give iværksættere, investorer, kommende eller nuværende bestyrelsesmedlemmer samt forskellige aktører på den bredere policy-orienterede scene mere viden om iværksætteri i Danmark samt opstartsvirksomheder og deres muligheder for forbedrede ledelseskompetencer gennem teambaseret opstart og/eller anvendelse af en bestyrelse.

Det er ikke nyt at se på relationerne mellem bestyrelser og virksomheder generelt i Danmark. Vi graver dybere, og fokuserer på iværksætterteams og nye virksomheder, mens vi står på skuldrene af den eksisterende viden. Denne kommer bl.a. fra en række undersøgelser, herunder rapporten 'Den kompetente bestyrelse' fra 2011, som er udgivet den daværende Erhvervs- og Byggestyrelse, og flere artikler publiceret af Professor Mette Neville fra Aarhus Universitet, bl.a. i samarbejde med Nykredit (Neville/Nykredit 2010, 2012). En del nyere forskning i familie- og ejerledede virksomheder fra Copenhagen Business School er ligeledes vigtig i denne sammenhæng (Poulsen, Thomsen og Bennedsen, 2010). Disse undersøgelser – specielt Bisgaard,

Thomsen og Neville (2004) og Poulsen, Thomsen og Bennedsen (2010) – finder bl.a., at ejerledede virksomheder ofte fravælger en bestyrelse, idet virksomheden synes for lille eller mangler ressourcer til at understøtte eller drage væsentlig nytte af dette arbejde. Større virksomheder er således oftest mere komplekse, og det vurderes derfor nødvendigt at opkvalificere ledelsen med for eksempel en bestyrelse. Yderligere viser resultater fra disse tidligere undersøgelser, at virksomheder med en A/S- eller ApS-bestyrelse klarer sig bedre økonomisk (f.eks. i forhold til eksport og vækst) end lignende virksomheder, som har fravalgt denne mulighed. Nærværende rapport udarbejdet i samarbejde med Industriens Fond forsøger at gå et spadestik dybere end tidligere bidrag. Den undersøger f.eks. bestyrelsernes effekt på opstartsvirksomhedernes overlevelse, samt hvordan specifikke konstellationer af kompetencer blandt bestyrelsesmedlemmer har indflydelse på opstartsvirksomheders overlevelse og vækstmuligheder over tid. Endvidere sætter rapporten også fokus på en anden form for kompetenceudvikling i opstartsvirksomheder, nemlig kompetenceudvikling gennem teambaseret opstart. Endeligt benytter vores rapport sig af data fra Danmarks Statistik op til 2011, hvor tidligere rapporter typisk stopper deres nationale undersøgelser i 2008.

Rapporten tager udgangspunkt i en kvantitativ tilgang til emnet om 'eksterne' ledelseskompetencer for iværksætteri, men supplerer de beskrivende og analytiske empiriske undersøgelser med kvalitative data for derved at bidrage med yderligere information om motivation, initiering mv. i forbindelse med etableringen af en bestyrelse og/eller et advisory board i en opstartsvirksomhed. Den kvalitative del af rapporten fungerer derfor som en slags 'flesh on the bones'. Det vil sige, at den bidrager med mere uddybende forklaringer og mere konkrete beskrivelser af aktuelle oplevelser indsamlet blandt bestyrelsesmedlemmer og iværksættere i en række udvalgte danske opstartsvirksomheder. Trods rapportens styrker, såsom observationer over tid samt kvalitative vurderinger fra vores interviewpersoner, er det vigtigt at minde læseren om, at vores

forskningsdesign har enkelte svagheder. F.eks. er det vanskeligt at præcisere hvilken og hvor mange typer af opgaver i forbindelse med opstartsvirksomheden, den enkelte iværksætter påtager sig og løbende varetager. Derudover kan vi ikke direkte observere de kompetencer, som anvendes i ledelsesmæssige sammenhænge, f.eks. forhandling og beslutningstagning. Og endeligt er det ikke muligt at komme med en objektiv vurdering af de økonomiske muligheder forbundet med den forretningsidé og/eller –model, som opstartsvirksomheden i udgangspunktet bygger på.

Referencer

- Baker, T., & Pollock, T. G. 2007. Making the marriage work: The benefits of strategy's takeover of entrepreneurship for strategic organization. *Strategic Organization*, 5: 297-312.
- Bisgaard, A., S. Thomsen og M. Neville (2004) "God selskabsledelse – i mindre og mellemstore virksomheder", Foreningen af Statsautoriserede Revisorer (FSR).
- Cardon, M. S., Wincent, J., Singh, J., & Drnovsek, M. (2009). The nature and experience of entrepreneurial passion. *Academy of Management Review*, 34(3), 511-532.
- Choi, J., & Wang, H. (2009). Stakeholder relations and the persistence of corporate financial performance. *Strategic Management Journal*, 30(8), 895-907.
- Dahl, M. S., & Reichstein, T. (2007). Are you experienced? Prior experience and the survival of new organizations. *Industry and Innovation*, 14(5), 497-511.
- Dahl, M. S., Jensen P. G., & Nielsen, K. (2009). Jagten på fremtidens nye vækstvirksomheder. DJØF Forlag / RockwoolFonden.
- Erhvervs- og Boligstyrelsen (2011), "Iværksætter-index 2011 – Vilkår for iværksættere i Danmark", november.
- Hamilton, B. H. (2000). Does entrepreneurship pay? An empirical analysis of the returns to self-employment. *Journal of Political economy*, 108(3), 604-631.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., & Sexton, D. L. (2001). Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic management journal*, 22(6-7), 479-491.
- Low, M. B., & MacMillan, I. C. (1988). Entrepreneurship: Past research and future challenges. *Journal of management*, 14(2), 139-161.
- McClelland, D. C. (1967). *Achieving society*. Simon and Schuster.
- Nyt fra Danmarks Statistik (2015). Erhvervsdemografien 2013, nr. 301.
- Poulsen, T., S. Thomsen & M. Bennedsen. (2010). Nogle centrale bidrag til den akademiske litteratur om bestyrelser i nye og mindre vækstvirksomheder. Copenhagen Business School (CBS)

Kapitel 2:

Teambaseret entreprenørskab

I Danmark startes de fleste nye virksomheder som enkeltmandsvirksomheder, men spørgsmålet er, om det er den bedste måde at skabe en ny forretning. For det at drive en virksomhed kræver ikke bare en god idé; det kræver også brede kompetencer. En måde at skaffe de brede kompetencer er ved oprettelsen af en bestyrelse, og dette er emnet i de efterfølgende kapitler. En anden måde er imidlertid at søsætte virksomheden sammen med andre – at starte som et team. Vi vil i dette kapitel fokusere på teambaserede opstartsvirksomheder. Helt præcist undersøger vi de virksomheder, der starter med 2 til 4 personer involveret i det første leveår, og vi afdækker hvilke kompetencer sådanne teams har samt hvordan disse kompetencer influerer på virksomhedens overlevelse og vækst.

I denne første del af rapporten er det kompetencerne i iværksætterteamet, der er i fokus, og hvordan sådanne kompetencer påvirker virksomhedens udvikling over tid. Overlever de, og skaber de jobs? For at give det bedste billede af denne udvikling har vi valgt at tage udgangspunkt i den længst mulige dataserie, som er tilgængelig ved Danmarks Statistik, hvilket betyder, at vi kan studere teambaseret iværksætteri helt tilbage til 1980. En vigtig fordel ved denne tilgang er, at vi kan observere virksomheders teamsammensætninger i det år, de startes, og så følge dem i ét, fem eller helt op til f.eks. ti år efter opstart. Det er kun ved at anvende dette langsigtede perspektiv, at vi kan få et retvisende billede af, hvordan teamsammensætningen påvirker virksomhedens performance og bidrager til samfundsmæssig vækst. En ulempe

Tabel 2.1. Overlevelse og vækst blandt teambaserede opstartsvirksomheder

	Opstartsåret	Et år efter opstart	Fem år efter opstart	Ti år efter opstart
Antal ansatte	2,65	3,42	4,91	6,08
Overlevelse	100 %	81 %	42 %	26 %

Kilde: Danmarks Statistik, IDA.

ved det meget lange tidsperspektiv er, at vi ikke har adgang til alt den ønskelige information. Eksempelvis foreligger der i den tidlige periode ikke detaljeret information om ejerskabsform, men dette emne behandles udførligt i næste kapitel for en kortere tidsperiode.

Mange virksomheder starter som et team. Vi følger de 67.138 virksomheder, der startede som et team med 2 til 4 ansatte i første levelår i perioden 1981 til 1997, og følger dem frem til 2007. Denne tilgang betyder, at vi kan følge alle vores iværksættervirksomheder i en periode på op til 10 år, og det første spørgsmål, som vi ønsker at besvare, er derfor også, hvordan de teambaserede virksomheder klarer sig over tid.

Som det fremgår af Tabel 2.1, så gælder det for de teambaserede opstartsvirksomheder som for alle andre iværksættere, at det er en farefuld færd. Det gennemsnitlige antal medarbejdere i vores virksomheder er i opstartsåret på 2,65 personer. Allerede året efter er 19 % af virksomhederne forsvundet. Til gengæld er de virksomheder, der har overlevet, vokset til en gennem-

snitsstørrelse på 3,42 personer. Ser vi på tallene i et lidt længere perspektiv, er det kun 42 % af virksomhederne, der overlever til år 5, og der er kun 26 % tilbage, når vi når til år 10. Gennemsnitsstørrelsen for de virksomheder, der overlever til år 10 er på 6,08 personer.

Det bliver ofte fremført, at iværksætteri spiller en betydelig rolle for samfundsmæssig vækst. Men det er vigtigt at fremhæve, at denne vækst ikke er uden omkostninger. Hvis vi sætter tallene i Tabel 2.1 lidt i perspektiv, ser vi, at der er henvend 178.000 personer involveret i opstarten af de 67.138 teambaserede virksomheder i perioden 1981 til 1997. Ti år senere beskæftiger de ca. 17.500 overlevende virksomheder kun 106.000 personer, og den gennemsnitlige virksomhedsstørrelse er på 6,08 medarbejdere. Disse tal efterlader utvivlsomt det billede, at de nystartede virksomheder har svært ved at bide sig fast og vokse, samt at der er mange, der engagerer sig i entreprenørskab, men hvor beskæftigelsen ikke er varig. *Et presserende spørgsmål bliver derfor at få besvaret, hvorfor opstartsvirksomhederne klarer sig så relativt dårligt. Som vi vil se i det*

efterfølgende, er et af svarene, at deres kompetenceniveau er for lavt.

Når vi taler om kompetencer på arbejdsmarkedet, er det naturligt at se på erfaring og uddannelse, og det er netop på disse områder, der tegner sig et interessant billede. I den private sektor i Danmark i år 2000 var det gennemsnitlige uddannelsesniveau på 11,5 år, mens det for personer i vores opstartsvirksomheder kun var på 10,6 år. Det er værd at bemærke, at en gymnasial uddannelse i denne sammenhæng svarer til 12 års uddannelse, og at f.eks. en fireårig håndværkeruddannelse svarer til 13 års uddannelse. Vi ser også, at de personer, der indgår i opstartsvirksomhederne, er relativt unge med en gennemsnitsalder på bare 31,5 år, mens den for det private arbejdsmarked er på 36,8 år. En konsekvens af den lave alder blandt iværksætterne er, at deres erhvervs erfaring er begrænset til bare 7,3 år, mens den er på hele 12,7 år i gennemsnit i den private sektor.

Men er disse formelle kompetencer vigtige i en iværksættersammenhæng, eller er det hele drevet af en brillant idé og gåpåmod? For at svare på dette spørgsmål gør vi brug af en statistisk model, som tager højde for de fleste relevante faktorer samtidig.¹ Vi kan således aflæse af modellens resultater, at det gennemsnitlige uddannelsesniveau i opstartsteamet er associeret med en højere grad af overlevelse og vækst både på kort sigt og i et 10-årigt perspektiv. Dette er tilfældet, selv når vi har taget højde for de positive effekter på overlevelse og vækst, der kommer fra bl.a. erhvervs- og brancherfaring i teamet og opstartsteamets gennemsnitlige alder.² *Med andre ord spiller de formelle kompetencer en vigtig rolle*

for opstartsvirksomhedens overlevelse og vækst, hvilket gør det problematisk, at de formelle kompetencer er på et så lavt niveau blandt iværksætterne.

Det er imidlertid ikke kun de formelle kompetencer, der driver iværksættervirksomhederne til succes; adfærden mellem individerne i opstartsteamet spiller også en vigtig rolle. Vores resultater viser nemlig, at de virksomheder, der overlever til år tre, og som har et intakt iværksætterteam (at alle de personer, der var involveret i år et også er at finde i virksomheden i år tre) klarer sig langt bedre end de virksomheder, der overlever til år tre med et iværksætterteam, der er gået i opløsning. Dette resultat slår igennem, når vi sammenligner virksomheder, der har samme størrelse i udgangsåret, men som så i år tre kan have intakte eller opløste iværksætterteams. Men resultatet slår også igennem (og effekten er faktisk kraftigere), når vi sammenligner virksomheder, der er af samme størrelse i både udgangsåret og i det tredje leveår. Altså er der et klart sammenfald mellem det at have et opstartsteam, der forbliver intakt, og virksomhedens fremtidige overlevelse og vækst.

En fortolkning af dette resultat er, at iværksætterteams, som bliver sammen, opbygger inerti (en slags 'fælles fodslav'), hvilket giver fælles erfaringer, struktur og organisering, og derved hurtigere, bedre og billigere koordination i retning frem mod et fælles mål. Uden denne retningsorientering vil virksomheden forblive søgende og dermed være mere udsat.

Men én ting er at finde en effekt, noget andet er, om sådanne effekter af f.eks. uddannelse har en reel mærkbar betydning. Vores tal og beregninger viser, at hvis den gennemsnitlige teambaserede opstartsvirksomhed overlever til år tre, så har den en 10-årig overlevelsesrate på 41,45 %, og hvis den overlever vil den have ca. 9 medarbejdere. Havde denne virksomhed haft et gennemsnitligt uddannelsesniveau i teamet svarende til en gymnasial uddannelse (i stedet for de observerede 10,6 år), ville overlevelsessandsynligheden have været 1,5 % højere, og virksomheden havde været moderat større. Tilsvarende

positive effekter kan findes for alder, branche- og erhvervs erfaring, etc. Den største enkeltstående effekt kommer imidlertid fra opstartsteamets sammenhængskraft. For den gennemsnitlige opstartsvirksomhed, der overlever til år tre, er kun halvdelen af det oprindelige opstartsteam tilbage. For en helt identisk virksomhed, hvor opstartsteamet var blevet sammen, ser fremtiden dramatisk anderledes ud. Overlevelsessandsynligheden er hævet fra de 41,45 % til omkring 50 %, og forudsat at virksomheden overlever, kan den forventes, at have mere end 10 medarbejdere.

Måske forekommer disse kompetence- og adfærdseffekter små, når de behandles en ad gangen, for selv i situationen med det ubrudte opstartsteam er overlevelsessandsynligheden fortsat kun fifty-fifty. Men kompetencerne går ofte hånd i hånd. F.eks. vil en person med flere års brancherfaring score højt på både alder og erhvervs erfaring, og de positive effekter vil derfor være betydelige. *For det bedst "konfigurerede" team i vores data, som scorer højt på alle adfærds- og kompetenceparametre, er den tiårige overlevelsessandsynlighed på hele 98,64 % og den forventede størrelse er på 28 medarbejdere. Dette eksempel viser tydeligt, at hvis man får sat det rigtige hold fra begyndelsen – og man bliver sammen og lærer af hinanden i det oprindelige iværksætter team – så vil det have betydelige positive effekter på overlevelsesgraden og væksten.*

1 Vi gør brug af en Tobit-model. Idéen er, at vi kender størrelsen for alle virksomheder f.eks. 10 år efter opstart. For de virksomheder, der fortsat er i live, kan vi direkte aflæse deres størrelse i registerdataene, og for dem, der er opløst, er størrelsen selvsagt 0.

2 For en detaljeret indsigt i de anvendte kontrolvariabler og resultater se artiklen "Education, Experience, and Inertia in New Venture Teams: Effects on Organizational Growth" af Anders Frederiksen og Lars Frederiksen, Aarhus Universitet.

Kapitel 3:

Hvem har bestyrelser?

Det første skridt i undersøgelsen af brugen af bestyrelser i opstartsvirksomheder er at besvare, hvor mange og hvilke virksomheder der vælger at få en bestyrelse. Svaret på dette spørgsmål afhænger imidlertid i høj grad af opstartsvirksomhedens valg af selskabsform. Der er tre dominerende former, som iværksættere vælger for deres virksomhed: Aktieselskab (A/S), anpartsselskab (ApS) og ejer-ledet selskab (herunder I/S). For A/S-virksomheder er det lovpligtigt at etablere en bestyrelse. ApS-virksomheder og ejer-ledede selskaber har valgfrihed, men det er primært i ApS-selskaberne, der findes bestyrelser. Af samme årsag vil vi i den følgende statistiske analyse fokusere på A/S- og ApS-selskabsformerne.

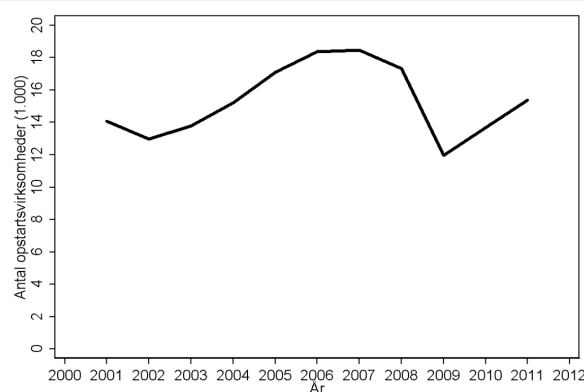
Hvis iværksætterne ønsker begrænset ansvar anvendes selskabsformerne A/S og ApS. Under disse selskabsformer hæfter iværksætterne som udgangspunkt kun for den investerede kapital. I de personligt ejede virksomheder (inkl. partnerskaber, I/S) hæftes der fuldt ud. A/S'er og ApS'er kræver dog en vis mængde kapital ved stiftelse, hvorfor mange iværksættere vælger I/S-virksomhedsformen. Fra 1. januar 2014 er det ligeledes muligt at stifte en "iværksættervirksomhed" (IVS). Disse selskaber deler nogen af fordelene fra A/S og ApS, men kapitalkravet er kun på én krone. IVS'erne bliver ikke behandlet her, da muligheden for at anvende denne virksomhedsform er så ny, at den ikke er indeholdt i vores datamateriale.

Vores analyse baserer sig på de nyeste data fra Danmarks Statistik. Det betyder, at vi har mulighed for at analysere data-

materiale for perioden 2001 til 2011. I denne periode blev der stiftet 168.393 nye virksomheder i Danmark, hvor én eller flere af stifterne optræder i Danmarks Statistiks registerdatabaser.¹ Udviklingen over perioden kan ses i Figur 3.1. Antallet af opstartsvirksomheder var stigende i perioden fra 2001 og frem til den finansielle krise i 2008. Den finansielle krise reducerede iværksætterriveren betydeligt, og i 2009 blev der etableret færre virksomheder end i 2002, som ellers var et lavpunkt. Tallene viser imidlertid en støt stigning i iværksætteraktiviteten efter 2009.

Langt størstedelen (63 %) af de nystartede virksomheder er personligt ejede virksomheder eller partnerskaber. Disse virksomhedstyper er typisk mindre end ApS'erne og A/S'erne. Forskning fra både Danmark (Dahl et al. 2009) og udlandet (Levine & Rubinstein 2012) viser da også, at de personligt ejede virksomheder bidrager moderat i et samfundsøkonomisk perspektiv, da de skaber relativt få arbejdspladser. At

Figur 3.1. Udviklingen i antallet af opstartsvirksomheder (2001-2011)



Kilde: Danmarks Statistik, Iværksætterdatabasen.

disse alligevel har en positiv effekt på økonomien skyldes, at de på grund af deres betydelige antal og deres rolle som alternativ til f.eks. arbejdsløshed eller som testbane for nye idéer kan spille en vigtig rolle for de personer, der er involveret.

A/S- og ApS-selskaberne udgør 37 % (eller 63.314) af de nystartede virksomheder i perioden 2001 til 2011. Heraf er der 4.556 A/S'er, og disse har pr. konstruktion bestyrelser. De resterende etableres som ApS, og heraf vælger små 7.000 virksomheder (ca. 12 %) at have en bestyrelse.

Tallene viser, at de iværksættere og iværksætterteams, der vælger at etablere en bestyrelse, ofte har længere uddannelser, og der er typisk én person i opstartsvirksomheden med ledelseserfaring fra en tidligere virksomhed. På disse to punkter

¹ Iværksætterdatabasen indeholder 171.304 nye virksomheder; 2.911 virksomheder har ikke en iværksætter, som kan identificeres i de øvrige registre. Disse virksomheder er ikke med i rapporten.

er de ApS'er, der har en bestyrelse, typisk mere lig de A/S-virksomheder, der har bestyrelser end de ApS'er, der har valgt ikke at have en bestyrelse. Men samtidig er ApS'erne med bestyrelser lidt yngre og har mindre erhvervs erfaring end A/S'erne i gennemsnit.

I modsætning til A/S'erne, som alle har bestyrelser, så er det kun en andel af ApS'erne, der vælger at etablere en bestyrelse. Det betyder, at vi for ApS'erne kan foretage en statistisk vurdering af, hvilke ApS'er der anvender bestyrelser.² Modelarbejdet er vigtigt af mindst to årsager: For det første giver modellen en forbedret mulighed for at vurdere de enkelte faktorer (erfaring, alder, uddannelse, køn, etc.) betydning for, om iværksætteren eller iværksætterteamet i ApS'en vælger at anvende en bestyrelse eller ej. For det andet har en statistisk model den fordel, at den kan anvendes til at vurdere, om et potentielt iværksætterteam kommer til at anvende en bestyrelse. Med andre ord kan modellen bruges til at give et kvalificeret bud på, hvilken type af opstartsvirksomheder der i fremtiden vælger at etablere sig med en bestyrelse.

Modellens resultater viser en række interessante billeder, f.eks. omkring, hvordan forskellige typer af erfaring spiller ind på valget om at etablere en bestyrelse. Teams med deltagelse af tidligere iværksættere bruger i mindre grad bestyrelser, når der tages højde for andre faktorer. Vi ved ikke, hvad dette i det enkelte tilfælde skyldes, men årsagen kan være, at iværksætterne opbygger en viden og selvforståelse, som gør, at de ikke mener, at en bestyrelse er nødvendig. I stærk kontrast til dette står de iværksætterteams, hvori der er personer med ledererfaring fra andre virksomheder.

2 Vi anvender en logistisk regressionsmodel, hvor den afhængige variable er bestyrelse "ja"/"nej" og de uafhængige variable er faktorerne i Tabel 3.1 samt opstartsåret og detaljerede branchekoder for virksomheden. Alle ApS-virksomheder indgår i modellen. Modellen viser ikke en kausal sammenhæng mellem bestyrelse og de inkluderede faktorer, men derimod en samvariation. Denne og de øvrige regressionsmodeller kan fremsendes af forfatterne.

Tabel 3.1. Beskrivende statistik for alle opstartsvirksomheder (2001-2011)

	Alle	A/S	ApS uden bestyrelse	ApS med bestyrelse	Personligt ejede
Mindst én kvinde i opstarts-teamet	0,24	0,11	0,17	0,17	0,29
	(0,43)	(0,32)	(0,37)	(0,37)	(0,45)
Alder (gns.)	38,41	42,24	39,99	38,79	37,45
	(10,98)	(12,25)	(11,12)	(12,05)	(10,65)
Uddannelse (år, gns.)	12,68	13,32	13,05	13,21	12,44
	(3,30)	(3,63)	(3,17)	(3,47)	(3,31)
Erhvervs erfaring (år, gns.)	13,20	16,10	14,45	13,78	12,43
	(9,46)	(9,88)	(9,31)	(9,29)	(9,43)
Industrierfaring i team	0,17	0,16	0,18	0,16	0,17
	(0,38)	(0,36)	(0,39)	(0,37)	(0,37)
Erfaring som selvstændig i team	0,12	0,31	0,23	0,22	0,05
	(0,33)	(0,46)	(0,42)	(0,41)	(0,22)
Ledererfaring i team	0,11	0,31	0,16	0,20	0,07
	(0,31)	(0,46)	(0,36)	(0,40)	(0,25)
Ledererfaring i team, >100 ansatte	0,02	0,05	0,04	0,03	0,01
	(0,15)	(0,22)	(0,19)	(0,17)	(0,11)
Antal opstartsvirksomheder	168.393	4.556	51.040	6.773	106.024

Kilde: Danmarks Statistik, Iværksætterdatabasen, Bestyrelsesdatabasen og IDA.

Hvis en person i den nystartede virksomhed har ledererfaring, anvendes der i langt højere grad en bestyrelse. Yderligere er det interessant, at vi ikke finder nogen betydning af køn, alder eller industrierfaring i relation til valget om anvendelse af bestyrelse ved virksomhedsopstart. Etableringen af bestyrelser i primært ApS'er varierer over tid. Generelt er udviklingen af ApS med bestyrelser faldet. I starten af 00'erne var det tæt på 20 % af alle ApS-iværksættere, som valgte en formel bestyrelse, mens det er under 10 % i 2011 (se Figur 3.2). Umiddelbart er det svært at forklare dette fald. En mulig forklaring kan være, at iværksætterne i højere grad anvender andre former for ledelsesmæssig sparring, f.eks. gennem uformelle advisory boards, eller på anden måde får den sparing, som en bestyrelse kan være. Den finansielle krise og de udfordringer, den har skabt for nystartede virksomheder, kan

også have spillet en rolle.

Anvendelsen af bestyrelser varierer dog ret betydeligt på tværs af brancher (Figur 3.3). Nystartede ApS-virksomheder inden for industri, IT og medier samt inden for kultur og fritid er relativt set mest tilbøjelige til at vælge bestyrelser, mens virksomheder inden for byggeri, transport og ejendomsudlejning i mindre grad har bestyrelser.

Med baggrund i Figur 3.3, der viser andelen af ApS'er med og uden bestyrelser fordelt på brancher, har vi udvalgt fire brancher, som vi følger gennem rapporten. Disse er industri, vidensservice, IT og medier samt byggeri. Brancherne fremhæves på forskellig vis i den samfundsøkonomiske debat, for de anses for at være fremtidens brancher (industri, vidensservice og IT) eller er centrale brancher for jobskabelse (byggeri og industri) og innovation

(vidensservice, industri og IT).

I brugen af bestyrelser fremstår de fire brancher ens og deres lighed med det generelle billede tegnet ovenfor mht. brugen af bestyrelser er slående. Det gælder således for de fire brancher, at nystartede virksomheder med bestyrelser typisk er ældre, har længere uddannelse, flere års erhvervserfaring og så har de ofte ledelseserfaring. Derudover gælder det fortsat, at teams med ledererfaring i langt højere grad anvender bestyrelser. Effekten af iværksættererfaring er imidlertid ikke længere entydig. I industrien har iværksættere med iværksættererfaring i lighed med tidligere en mindre sandsynlighed for at aktivere en bestyrelse, mens det modsatte er tilfældet for vidensservicevirksomheder.

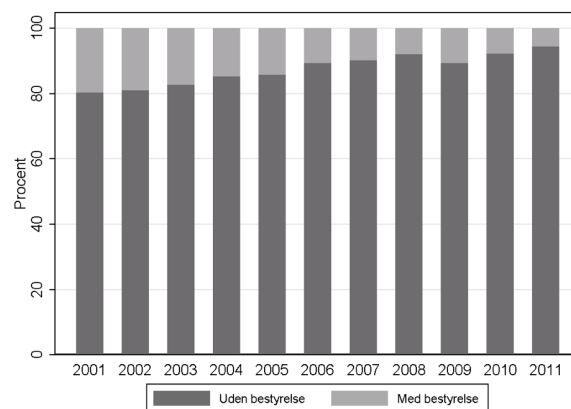
Opsummerende kan det konkluderes, at brugen af bestyrelser i danske opstartsvirksomheder er betydelig. Ved lov har alle A/S'er en bestyrelse og ca. 12 % af de virksomheder, der vælger selskabsformen ApS benytter sig af formelle bestyrelser, selvom det er frivilligt. Generelt ser vi, at der har været en nedadgående trend i brugen af bestyrelser siden 2001 blandt ApS'erne. Om dette skyldes den finansielle krise eller, at brugen af andre typer af rådgivning såsom advisory boards er blevet mere populær, står uvist hen. Den måske vigtigste konklusion fra dette afsnit er imidlertid, at iværksætterteams med tidligere iværksættere anvender bestyrelser i en mindre grad end andre iværksættere, mens iværksætterteams, der har en tidligere leder med om bord, i langt højere grad anvender bestyrelser.

Referencer

Dahl, M. S., Jensen P. G., & Nielsen, K. (2009). Jagten på fremtidens nye vækstvirksomheder. DJØF Forlag / Rockwoofonden.

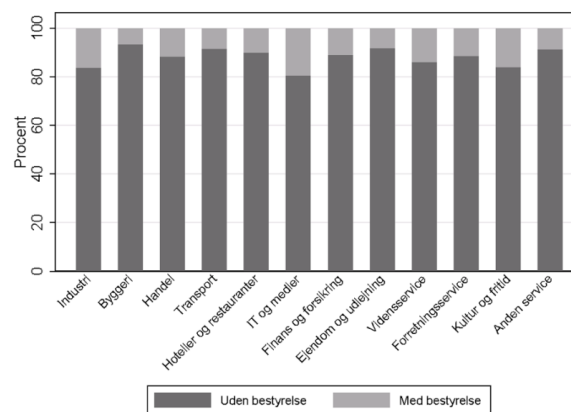
Levine, R. & Y. Rubinstein (2012). Does Entrepreneurship Pay? The Michael Bloombergs, the Hot Dog Vendors, and the Returns to Self-Employment. Working paper. Berkeley University.

Figur 3.2. Udviklingen i andelen af ApS med og uden bestyrelser



Kilde: Danmarks Statistik, Iværksætterdatabasen og Bestyrelsesdatabasen.

Figur 3.3. Andelen af ApS med og uden bestyrelser, fordelt på brancher



Kilde: Danmarks Statistik, Iværksætterdatabasen og Bestyrelsesdatabasen.

Bilag

Figur B1. Beskrivelse af virksomheder inden for industri (2001-2011)

	A/S	ApS uden bestyrelse	ApS med bestyrelse
Kvinde i team	0,08	0,14	0,13
	(0,27)	(0,35)	(0,33)
Alder (gns.)	42,81	40,84	38,96
	(12,11)	(10,98)	(12,06)
Uddannelse (år, gns.)	13,36	13,05	13,24
	(3,54)	(2,90)	(3,64)
Erhvervs erfaring (år, gns.)	16,61	15,85	14,45
	(9,63)	(9,36)	(8,61)
Industrierfaring i team	0,04	0,08	0,05
	(0,20)	(0,27)	(0,21)
Erfaring som selvstændig i team	0,34	0,26	0,23
	(0,47)	(0,44)	(0,42)
Ledererfaring i team	0,29	0,15	0,19
	(0,45)	(0,36)	(0,39)
Ledererfaring i team, >100 ansatte	0,03	0,04	0,03
	(0,18)	(0,19)	(0,17)
Antal opstarts-virksomheder	489	2.676	521

Kilde: Danmarks Statistik, Iværksætterdatabasen, Bestyrelsesdatabasen og IDA.

Figur B2. Beskrivelse af virksomheder inden for byggeri (2001-2011)

	A/S	ApS uden bestyrelse	ApS med bestyrelse
Kvinde i team	0,06	0,09	0,09
	(0,24)	(0,28)	(0,29)
Alder (gns.)	41,92	37,82	38,29
	(11,22)	(10,35)	(11,37)
Uddannelse (år, gns.)	13,07	12,73	12,95
	(2,91)	(2,70)	(2,88)
Erhvervs erfaring (år, gns.)	14,64	14,00	14,04
	(8,80)	(8,19)	(8,47)
Industrierfaring i team	0,28	0,24	0,25
	(0,45)	(0,43)	(0,43)
Erfaring som selvstændig i team	0,55	0,27	0,30
	(0,50)	(0,44)	(0,46)
Ledererfaring i team	0,17	0,07	0,11
	(0,38)	(0,26)	(0,31)
Ledererfaring i team, >100 ansatte	0,02	0,01	0,02
	(0,15)	(0,11)	(0,13)
Antal opstartsvirksomheder	434	8.684	626

Kilde: Danmarks Statistik, Iværksætterdatabasen, Bestyrelsesdatabasen og IDA.

Figur B3. Beskrivelse af virksomheder inden for IT og medier (2001-2011)

	A/S	ApS uden bestyrelse	ApS med bestyrelse
Kvinde i team	0.10	0.11	0.09
	(0.30)	(0.31)	(0.29)
Alder (gns.)	39.04	37.67	35.85
	(10.87)	(10.06)	(11.30)
Uddannelse (år, gns.)	13.94	13.76	13.68
	(3.41)	(3.31)	(3.58)
Erhvervs erfaring (år, gns.)	14.48	12.34	11.50
	(9.37)	(8.70)	(8.88)
Industrierfaring i team	0.04	0.12	0.06
	(0.21)	(0.32)	(0.25)
Erfaring som selvstændig i team	0.16	0.13	0.13
	(0.37)	(0.33)	(0.33)
Ledererfaring i team	0.32	0.14	0.18
	(0.47)	(0.35)	(0.39)
Ledererfaring i team, >100 ansatte	0.04	0.04	0.03
	(0.19)	(0.19)	(0.16)
Antal opstarts-virksomheder	478	4,358	1,063

Kilde: Danmarks Statistik, Iværksætterdatabasen, Bestyrelsesdatabasen og IDA.

Figur B4. Beskrivelse af virksomheder inden for vidensservice (2001-2011)

	A/S	ApS uden bestyrelse	ApS med bestyrelse
Kvinde i team	0.14	0.19	0.21
	(0.35)	(0.39)	(0.41)
Alder (gns.)	41.86	41.55	39.69
	(12.40)	(10.61)	(11.85)
Uddannelse (år, gns.)	14.40	14.50	14.28
	(3.90)	(3.07)	(3.55)
Erhvervs erfaring (år, gns.)	16.27	15.14	13.85
	(9.88)	(9.56)	(9.43)
Industrierfaring i team	0.18	0.19	0.20
	(0.39)	(0.39)	(0.40)
Erfaring som selvstændig i team	0.21	0.13	0.16
	(0.40)	(0.34)	(0.36)
Ledererfaring i team	0.34	0.22	0.25
	(0.47)	(0.42)	(0.43)
Ledererfaring i team, >100 ansatte	0.06	0.05	0.03
	(0.24)	(0.23)	(0.17)
Antal opstarts-virksomheder	672	7,605	1,252

Kilde: Danmarks Statistik, Iværksætterdatabasen, Bestyrelsesdatabasen og IDA.

Kapitel 4:

Hvem er bestyrelsesmedlemmerne?

Det er ikke uden betydning, hvem der er bestyrelsesmedlemmer i en virksomhed. I det foregående kapitel har vi set på, hvilke typer af iværksætterteams og -virksomheder, der har bestyrelser. I dette afsnit undersøger vi, hvilke bestyrelsesmedlemmer der typisk er i virksomhederne, hvilket match der er mellem iværksætterteams og bestyrelsesmedlemmer, og ikke mindst, hvordan disse bestyrelsesmedlemmers karakteristika er relateret til virksomhedernes resultater.

Vores udgangspunkt er at afdække, hvilke kompetencer virksomhederne har, og hvilke kompetencer de erhverver gennem deres bestyrelsesmedlemmer. I afsnittet argumenterer vi for, at bestyrelsesmedlemmerne i kraft af deres kompetencer bidrager til virksomhedens resultater. En vigtig øvelse bliver derfor at måle de kompetencer, som bestyrelsesmedlemmerne bringer ind i virksomheden velvidende, at det er notorisk svært at kvantificere. Vores udgangspunkt er at måle kompetencerne hos bestyrelsesmedlemmer og iværksætterteams via personlige karakteristika, uddannelse og erhvervs erfaring fra forskellige sammenhænge. Det kan være erfaring fra virksomheder i samme branche, eller erfaring som iværksætter, direktør eller bestyrelsesmedlem, hvor vi også skelner mellem erfaring fra store, etablerede og måske endda børsnoterede virksomheder. Slutteligt vil vi vurdere, hvordan disse kompetencer anvendes i virksomhederne, og hvordan de påvirker virksomhedernes resultater.

Vi starter med en beskrivelse af bestyrelsesmedlemmerne (Tabel 4.1). Vi sammenligner A/S- og ApS-virksomheder. *Bestyrelsesmedlemmerne er i gennemsnit i starten af 40'erne (lidt ældre hos A/S) og har omkring 13 års formel uddannelse bag sig.* Hos A/S-virksomhederne er det interessant, at 56 % af de nye virksomheder har mindst én kvinde i bestyrelsen, mens dette kun er tilfældet for 38 % af ApS'erne. A/S'erne har ligeledes i højere grad bestyrelsesmedlemmer med brancherfaring, iværksættererfaring og ledelseserfaring, når vi sammenligner med ApS'erne. Eksempelvis har 62 % af A/S-virksomhederne mindst ét bestyrelsesmedlem med erfaring som direktør i en virksomhed med en årlig omsætning på mindst 10 millioner kroner, hvor dette kun gælder for 45 % af ApS'erne. Bestyrelserne i børsnoterede selskaber bidrager med medlemmer til 12 % af de nye A/S-virksomheder mod 5 % af de nye ApS-virksomheder. Vi kan således allerede nu spekulere på, om A/S-bestyrelserne måske er mere professionelt sammensat, måske endda med hjælp fra andre end iværksætterende selv i udvælgelsen af bestyrelsesmedlemmer, f.eks. business angles, konsulenter, etc. Hovedparten af virksomhederne har bestyrelsesmedlemmer med brancheerfaring (74 % for A/S og 55 % for ApS). Det er ligeledes typisk, at bestyrelsesmedlemmerne er tidligere stiftere af virksomheder, eller at de har direktørerfaring. Således har 57 % af A/S'erne en person med direktørerfaring fra en større virksomhed med over 100 medarbejdere i bestyrelsen, mens dette er tilfældet for 41 % af ApS'erne.

Bestyrelsesmedlemmernes erfaringer og kompetencer kan aktiveres i virksomhederne på mange forskellige måder. Disse bidrag kan dog være forskellige fra bestyrelsesmedlem til bestyrelsesmedlem og fra virksomhed til virksomhed. En bestyrelse kan således være et signal til omverden om seriøsitet og ambitioner, som giver adgang til kapital og investeringer, men den kan også samtidig være en kilde til værdifuld viden og sparring med den daglige ledelse. Da en bestyrelses rolle varierer på tværs af virksomheder, vil vi i det følgende illustrere, hvordan bestyrelsesmedlemmer med bestemte karakteristika kan påvirke virksomhedens performance. Vi vil i den sammenhæng fokusere på de særlige bestyrelsesmedlemmer, som uden tvivl både kan sende et værdifuldt signal internt og eksternt for den nye virksomhed samt bidrage med viden til virksomheden. Vi kalder disse for stjernebestyrelsesmedlemmer.

Vi har udvalgt fire forskellige faktorer, som vi samlet mener, kan være et udtryk for, at vi har at gøre med et stjernebestyrelsesmedlem. Denne udvælgelse er gjort med udgangspunkt i vores interviews og en litteraturgennemgang. Vores definition af stjernebestyrelsesmedlemmer er derfor personer, som har: 1) brancheerfaring som ansat i samme branche i en etableret virksomhed, 2) bestyrelseserfaring fra et børsnoteret selskab, 3) ledelseserfaring fra stilling som direktør i en etableret virksomhed eller 4) iværksættererfaring fra en etableret virksomhed. De fire faktorer repræsenterer dermed fire forskellige typer af erfaring fra branche, direktion,

bestyrelse eller børsnoteret selskab. Et bestyrelsesmedlem kan sagtens have flere af disse typer af erfaring samtidig, og en ny virksomhed kan have flere medlemmer med den samme type erfaring i bestyrelsen, men her ser vi på, om erfaringen er til stede i bestyrelsen eller ej.¹ En etableret virksomhed er i denne sammenhæng en virksomhed, der har eksisteret i minimum 10 år. Alternativt kunne vi have set på f.eks. omsætning eller andre størrelsesindikatorer, men vores analyser viser, at det ikke gør den store forskel.

Tabel 4.2 viser, hvor stor en andel af henholdsvis A/S- og ApS-virksomhederne, der overordnet set har mindst ét stjernebestyrelsesmedlem blandt de eksterne bestyrelsesmedlemmer. Hele 67 % af de nye A/S-virksomheder opfylder dette kriterium, mens tallet er 44 % for de nye ApS-virksomheder med bestyrelse. Ser vi på de fire forskellige typer af stjernebestyrelsesmedlemmer forefindes mest i A/S'erne. Stjernebestyrelsesmedlemmer fra samme branche eller med ledererfaring er mest udbredt, mens det ikke overraskende er de færreste nye virksomheder, der kan tiltrække eller bliver valgt af et bestyrelsesmedlem fra et børsnoteret selskab (12 % for A/S, 5 % for ApS).

Ser vi på tværs af vores fire udvalgte brancher (industri, byggeri, IT/medier samt vidensservice), står det klart, at tre af disse fire brancher ligger på linje eller over gennemsnittet for alle brancher. Stjernebestyrelser er relativt mere udbredte hos industrivirksomhederne, hvor henholdsvis 68 % af A/S og 51 % af ApS har et stjernemedlem. Kun byggeri ligger under gennemsnittet for alle brancher. Ser vi på de forskellige typer af stjernebestyrelsesmedlemmer, har 68 % (A/S) henholdsvis 46 % (ApS) af vidensservicevirksomhederne mindst ét medlem med erfaring fra en etableret

Tabel 4.1. Beskrivende statistik for alle bestyrelsesmedlemmer (2001-2011)

	A/S	ApS med bestyrelse
Alder	43,34 (8,60)	40,34 (9,35)
Kvinder	0,56 (0,50)	0,38 (0,48)
Uddannelse (år)	13,81 (2,45)	13,71 (2,75)
Samme branche	0,74 (0,44)	0,55 (0,50)
Samme branche, salg > 10 mio.	0,68 (0,47)	0,48 (0,50)
Samme branche, virksomhed ældre end 10 år	0,61 (0,49)	0,39 (0,49)
Samme branche, antal ansatte > 100	0,58 (0,49)	0,41 (0,49)
Stifter	0,48 (0,50)	0,34 (0,47)
Stifter, salg > 10 mio.	0,42 (0,49)	0,30 (0,46)
Stifter, virksomhed ældre end 10 år	0,21 (0,41)	0,12 (0,33)
Stifter, antal ansatte > 100	0,39 (0,49)	0,27 (0,44)
Direktør	0,67 (0,47)	0,50 (0,50)
Direktør, salg > 10 mio.	0,62 (0,48)	0,45 (0,50)
Direktør, virksomhed ældre end 10 år	0,52 (0,50)	0,34 (0,48)
Direktør, antal ansatte > 100	0,57 (0,49)	0,41 (0,49)
Bestyrelse i børsnoteret	0,12 (0,33)	0,05 (0,21)
Antal bestyrelsesposter (gennemsnit)	12,72 (32,03)	6,65 (24,19)
Antal opstartsvirksomheder	4.678	6.955

Standardafvigelse i parentes.

Kilde: Danmarks Statistik, Iværksætterdatabasen, Bestyrelsesdatabasen og IDA.

Tabel 4.2. Hvor mange virksomheder har stjernebestyrelsesmedlemmer? (2001-2011)

	A/S	ApS med bestyrelse
Stjernebestyrelsesmedlem, alle	0,67 (0,47)	0,44 (0,50)
Stjernebestyrelsesmedlem, samme branche, virksomhed ældre end 10 år	0,61 (0,49)	0,39 (0,49)
Stjernebestyrelsesmedlem, børsnoteret virksomhed	0,12 (0,33)	0,05 (0,21)
Stjernebestyrelsesmedlem, direktør, virksomhed ældre end 10 år	0,52 (0,50)	0,34 (0,48)
Stjernebestyrelsesmedlem, stifter, virksomhed ældre end 10 år	0,21 (0,41)	0,12 (0,33)
Antal opstartsvirksomheder	4.678	6.955

Standardafvigelse i parentes.

Kilde: Danmarks Statistik, Iværksætterdatabasen, Bestyrelsesdatabasen og IDA.

¹ Vi har undersøgt, hvorvidt andelen af en bestyrelse med en bestemt af de fire typer af erfaring har betydning samt hvor stor en del af bestyrelsen, der overordnet set er stjernebestyrelsesmedlemmer. Vores resultater er gennemgående konsistente med den mere simple definition af, om erfaringen er til stede i virksomhedens bestyrelse.

virksomhed i samme branche. Denne branches A/S-virksomheder har relativt set også en større andel af virksomheder med et bestyrelsesmedlem fra et børsnoteret selskab (16 % mod 12 % i gennemsnit). Her er A/S-virksomhederne inden for IT og medier ligeledes godt repræsenteret med 15 %. Der er ikke de store forskelle, når vi ser på bestyrelser med tidligere iværksættererfaring. For de udvalgte brancher er der en højere andel af virksomhederne inden for industri (55 % for A/S, 42 % for ApS), IT/medier (59 % for A/S, 36 % for ApS) samt vidensservice (55 % for A/S, 36 % for ApS) med mindst ét bestyrelsesmedlem med erfaring som topleder i en etableret virksomhed.

Vi vil nu afdække, hvilke typer af iværksætterteams der enten bliver valgt af stjernebestyrelsesmedlemmer eller som er i stand til at tiltrække disse markante bestyrelsesmedlemmer. Tabel 4.3 viser derfor på beskrivende niveau udbredelsen af stjernebestyrelsesmedlemmer hos ApS-virksomhederne. Tabel 4.4 viser tilsvarende tal for A/S-virksomhederne.

I denne sammenligning af gennemsnitter er der ret små forskelle imellem ApS-virksomheder med bestyrelse og ApS-virksomheder med mindst ét stjernebestyrelsesmedlem (Tabel 4.3, kolonne 1 og 2). Dette gælder, uanset om man ser på det samlede (kolonne 2) eller særskilt for de fire typer (kolonne 3-6). Virksomhederne med stjernebestyrelsesmedlemmer har marginalt længere erhvervs erfaring, mindre industri-erfaring, mindre erfaring som selvstændig og en højere grad af ledererfaring, men forskellene er så små, at vi ikke på baggrund af denne sammenligning reelt kan sige, at der er (signifikante) forskelle. Billedet er imidlertid et andet, når vi anvender en regressionsmodel, hvor vi kan tage højde for alle faktorer samtidig. Her viser det sig, at iværksætterteams (ApS) med en lavere andel af kvinder, længere erhvervs erfaring, lavere brancheerfaring og lavere iværksættererfaring har en betydelig større sandsynlighed for at have stjernebestyrelsesmedlemmer. Højere ledelseserfaring i teamet involverer også en større sandsynlighed, men dette er ikke i samme grad signifikant.

Hos A/S-virksomhederne er billedet stort set det samme, men med større forskelle mellem bestyrelser uden og med stjernebestyrelsesmedlemmer. Tabel 4.4 viser større forskelle i forhold til erhvervs erfaring og ledererfaring, hvor de mere erfarne i højere grad har stjernebestyrelsesmedlemmer. Omvendt

ser vi også her, at de teams med iværksættererfaring i mindre grad har disse typer af bestyrelsesmedlemmer. Dette gælder i særdeleshed i forhold til bestyrelsesmedlemmer med erfaring fra børsnoterede selskaber. Tager vi igen de kvantitative briller på og sammensætter det hele i en

Tabel 4.3. Hvem har stjernebestyrelsesmedlemmer? (ApS, 2001-2011)

	Alle ApS med bestyrelse	Stjernebestyrelse	Samme branche	Børsnoteret	Direktør	Stifter
Kvinde i team	0,17 (0,37)	0,14 (0,34)	0,14 (0,34)	0,12 (0,33)	0,14 (0,34)	0,13 (0,33)
Alder (gns.)	38,57 (12,37)	39,11 (12,52)	39,22 (12,78)	39,96 (10,72)	39,02 (12,33)	39,57 (12,56)
Uddannelse (år, gns.)	13,13 (3,62)	13,27 (3,61)	13,23 (3,71)	14,10 (2,98)	13,27 (3,56)	13,26 (3,52)
Erhvervs erfaring (år, gns.)	13,67 (9,31)	14,45 (9,67)	14,61 (9,80)	13,87 (9,56)	14,50 (9,61)	14,69 (9,47)
Brancheerfaring i team	0,16 (0,37)	0,14 (0,35)	0,13 (0,33)	0,14 (0,34)	0,15 (0,36)	0,14 (0,35)
Erfaring som selvstændig i team	0,22 (0,41)	0,19 (0,39)	0,19 (0,39)	0,17 (0,37)	0,19 (0,39)	0,21 (0,41)
Ledererfaring i team	0,20 (0,40)	0,23 (0,42)	0,23 (0,42)	0,23 (0,42)	0,23 (0,42)	0,22 (0,41)
Ledererfaring i team, > 100 ansatte	0,03 (0,17)	0,03 (0,18)	0,04 (0,19)	0,04 (0,20)	0,04 (0,18)	0,03 (0,18)
Antal opstartsvirksomheder	6.955	3.041	2.726	329	2.399	839

Standardafvigelse i parentes.

Kilde: Danmarks Statistik, Iværksætterdatabasen, Bestyrelsesdatabasen og IDA.

Tabel 4.4. Hvem har stjernebestyrelsesmedlemmer? (A/S, 2001-2011)

	Alle A/S med bestyrelse	Stjernebestyrelse	Samme branche	Børsnoteret	Direktør	Stifter
Kvinde i team	0,11 (0,32)	0,10 (0,31)	0,10 (0,31)	0,09 (0,28)	0,10 (0,31)	0,11 (0,31)
Alder (gns.)	41,93 (12,76)	42,50 (12,37)	42,59 (12,55)	43,03 (11,67)	42,50 (12,12)	42,51 (12,60)
Uddannelse (år, gns.)	13,21 (3,80)	13,49 (3,63)	13,49 (3,68)	14,04 (3,52)	13,52 (3,58)	13,49 (3,64)
Erhvervs erfaring (år, gns.)	15,94 (9,95)	17,06 (10,11)	17,19 (10,15)	18,65 (10,42)	17,27 (10,04)	17,66 (10,24)
Brancheerfaring i team	0,15 (0,36)	0,13 (0,34)	0,12 (0,33)	0,11 (0,32)	0,14 (0,34)	0,14 (0,35)
Erfaring som selvstændig i team	0,30 (0,46)	0,23 (0,42)	0,23 (0,42)	0,12 (0,32)	0,23 (0,42)	0,21 (0,41)
Ledererfaring i team	0,31 (0,46)	0,36 (0,48)	0,36 (0,48)	0,45 (0,50)	0,36 (0,48)	0,40 (0,49)
Ledererfaring i team, > 100 ansatte	0,05 (0,22)	0,06 (0,24)	0,07 (0,25)	0,07 (0,25)	0,06 (0,24)	0,08 (0,26)
Antal opstartsvirksomheder	4.678	3.117	2.857	576	2.449	986

Standardafvigelse i parentes.

Kilde: Danmarks Statistik, Iværksætterdatabasen, Bestyrelsesdatabasen og IDA.

regressionsmodel, ser vi, at iværksætterteams med en højere ledelseserfaring, længere erhvervs erfaring, lavere brancherfaring og lavere iværksættererfaring har en signifikant større sandsynlighed for at have stjernebestyrelsesmedlemmer. Sammenlignet med ApS'erne har det hos A/S ikke i så høj grad betydning, hvilken kønsfordeling der er i teamet, men ledelseserfaring hos A/S har lang større betydning for sandsynlighed for at have stjernebestyrelsesmedlemmer.

4.1 HVORDAN KLARER VIRKSOMHEDERNE SIG?

Det naturlige næste skridt er at vurdere, hvordan virksomhederne klarer sig økonomisk afhængigt af, om de har en bestyrelse eller ej (for ApS), og i forhold til, om de har stjernebestyrelsesmedlemmer (både A/S og ApS). Selvom vi ikke kan give et klart kausalt svar på, hvilken effekt bestyrelserne eller bestyrelsesmedlemmerne har på de nye virksomheder, kan vi vurdere, om der er en sammenhæng mellem det at have en bestyrelse og det økonomiske resultat. Hvis det viser sig, at der er en sammenhæng, så bliver fortolkningen vigtig. Vores resultater vil påvise en sammenhæng, men vi vil ikke vide, om denne sammenhæng skyldes, at dygtige bestyrelsesmedlemmer vælger nye virksomheder ud fra forventninger til resultatet, eller om virksomhedernes resultater er gode, fordi

bestyrelsesmedlemmerne har en klar og positiv betydning for virksomheden. Sandheden vil med stor sandsynlighed være midt imellem.

Vi undersøger først, hvordan virksomheder med bestyrelser klarer sig i forhold til de virksomheder med samme selskabsform, som ikke har eller får en bestyrelse. Dette begrænser os naturligvis til ApS-virksomheder, der, som vi tidligere har diskuteret, er den eneste virksomhedsform, der kan vælge en bestyrelse til eller fra.

Figur 4.1 viser forskellen i overlevelse hos ApS-virksomheder med og uden bestyrelse. På den lodrette akse vises overlevelsesraten på et givet tidspunkt, og på den vandrette akse vises tiden (målt i antal dage). På "dag 0", dvs. dagen, hvor virksomheden etableres, ligger begge kurver på 1.00. Dette betyder, at alle virksomheder (100 %) er aktive. Som virksomhederne bliver ældre, falder flere og flere virksomheder fra, fordi de lukker ned. Det betyder, at der begynder at opstå en afstand mellem de to kurver, hvor en større andel af virksomhederne med bestyrelse er aktive sammenlignet med virksomhederne uden bestyrelse. Efter 5 år (dvs. 1,825 dage) er godt 60 % af virksomhederne med bestyrelse stadig aktive, mens dette gælder for mindre end 60 % af virksomheder uden bestyrelse (forskellen er på mellem 5 og 7 procentpoints). Denne forskel er stabil i

resten af observationsperioden.

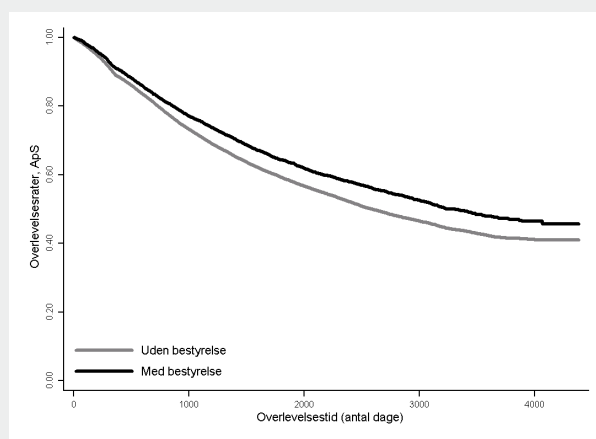
Det er ikke kun interessant at se på overlevelsesgraden. Med de samfundsøkonomiske briller på er det interessant at undersøge, hvor stor en værdi virksomhederne skaber økonomisk, og hvor store de bliver. I internationale sammenligninger springer Danmark ofte i øjnene som en stærk iværksætternation, hvor mange nye virksomheder bliver skabt, men sjældent

som værende en nation, der producerer mange nye vækstvirksomheder (Erhvervs- og Boligstyrelsen, 2011). Overlevelse er en vigtig indikator for succes, da en længere overlevelse er lig med et langsigtet bidrag til samfundet og økonomien, men hvis overlevelsen sker på baggrund af lav vækst og et mindre antal ansatte, forbliver det samfundsøkonomiske bidrag selvsagt begrænset. I det følgende ser vi derfor på sammenhængen mellem brugen af bestyrelser og omsætning, årets resultatet og antallet af ansatte.

Tabel 4.5 viser, at ApS-virksomheder med bestyrelse har en gennemsnitlig årlig omsætning, der ligger pænt over niveauet for virksomheder uden bestyrelse, både når vi ser på det første år og alle virksomhedens leveår samlet. Det gennemsnitligt årlige resultater er også bedre hos bestyrelsesvirksomhederne, ligesom disse virksomheder også har flere ansatte i gennemsnit. Bemærk den store variation i antallet af ansatte. Samlet kunne dette tyde på, at ApS-virksomhederne med bestyrelser er mere succesfulde end virksomhederne uden bestyrelse. Men bag disse tal kan der dog gemme sig en del forskelle mellem brancher, iværksættere, etc., som betyder, at disse gennemsnitlige tal ikke nødvendigvis er retvisende. I det følgende foretager vi derfor en vurdering på baggrund af en regressionsanalyse, der tager disse forhold i betragtning.

I den samlede (regressions)model tager vi højde for forskelle mellem iværksætterteams (alle faktorer fra Tabel 4.4), virksomhedernes alder, deres branche og opstartsår. Denne analyse bekræfter, at virksomheder med bestyrelse har bedre resultater. Deres lukningssandsynlighed er kun 80 % af lukningssandsynligheden hos virksomheder uden bestyrelser. Hos virksomhederne med bestyrelse finder vi ligeledes signifikant højere omsætning og årsresultater. *Gennemsnitligt er en bestyrelse i et ApS associeret med en omsætning, der er 1,3 millioner kroner højere, og et årligt resultat på bundlinjen, der er 56.000 kroner større. Dertil kommer, at en bestyrelse er associeret med 2,7 flere ansatte i gennemsnit.* Der er altså en positiv sammenhæng mellem det at have en bestyrelse og

Figur 4.1. Bestyrelser og virksomhedsoverlevelse (ApS, 2001-2011)



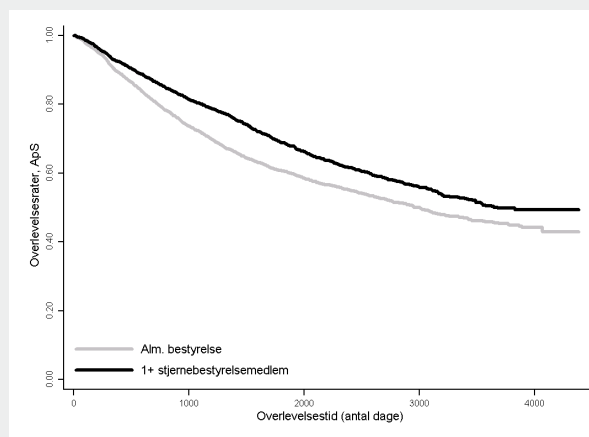
Kilde: Danmarks Statistik, Iværksætterdatabasen, Bestyrelsesdatabasen og IDA.

en højere overlevelse, flere ansatte, større omsætning og et bedre årligt resultat, når vi ser på ApS-virksomhederne.

På tværs af de fire brancher, som vi har valgt at fokusere på i denne rapport, ser vi samme betydelige forskelle mellem virksomheder med og uden bestyrelser i forhold til de økonomiske resultater. Disse forhold gælder dermed også for nye virksomheder i industrien, byggeriet, IT/medier og vidensservice. At have en bestyrelse er forbundet med forbedrede økonomiske resultater (med få undtagelser). Selvom vi for industrivirksomheder ikke finder en signifikant længere overlevelse, så er en bestyrelse forbundet med en øget omsætning, et højere årligt resultat og flere ansatte. For IT-virksomhederne er det det årlige resultat, som ikke er betydeligt større, mens de øvrige mål viser alle en signifikant positiv forskel. For de to øvrige brancher ses en markant forskel på alle fire indikatorer.

Ser vi på stjernebestyrelsesmedlemmerne ud fra de fire karakteristika beskrevet ovenfor, kan vi igen se på overlevelse og økonomiske resultater for de ApS-virksomheder, som har stjernebestyrelse i forhold dem, der har en almindelig bestyrelse. Figur 4.2 viser en overlevelsesgraf i lighed med ovenstående graf (Figur 4.1). Det fremgår af figuren, at virksomheder med mindst ét stjernebestyrelsesmedlem har en højere overlevelse end de øvrige ApS-virksomheder med bestyrelse. Det er bemærkelsesværdigt, at denne forskel kommer hurtigere, end vi så det i Figur 4.1, og topper mellem det tredje

Figur 4.2. Stjernebestyrelser og virksomhedsoverlevelse? (ApS, 2001-2011)



Kilde: Danmarks Statistik, Iværksætterdatabasen, Bestyrelsesdatabasen og IDA.

og fjerde år (1.250-1.300 dage), hvorefter afstanden igen bliver mindre. Dette viser, at en eventuel effekt af en stjernebestyrelse bliver mindre med tiden, når der kun er de bedste virksomheder tilbage. Det er dog vigtigt at understrege, at der er en forskel perioden igennem.

Tabel 4.5. Bestyrelser og økonomiske resultater (ApS, 2001-2011)

	Ingen bestyrelse (år 1)	Bestyrelse (år 1)	Ingen bestyrelse (alle år)	Bestyrelse (alle år)
Omsætning	2.720.646 kr. (5.794.059)	3.171.107 kr. (5.992.966)	3.828.263 kr. (6.329.800)	6.351.635 kr. (8.238.703)
Resultat	319.785 kr. (738.470)	346.796 kr. (768.762)	295.309 kr. (726.166)	381.091 kr. (874.667)
Antal ansatte	2,0 (4,6)	2,6 (5,2)	3,0 (7,4)	6,0 (24,6)
Antal observationer	50.103	6.629	199.310	33.282

Standardafvigelse i parentes.

Kilde: Danmarks Statistik, Iværksætterdatabasen, Bestyrelsesdatabasen og IDA.

Tabel 4.6. Stjernebestyrelser og økonomiske resultater (ApS, 2001-2011)

	Alm. bestyrelse (år 1)	Stjernebestyrelse (år 1)	Alm. bestyrelse (alle år)	Stjernebestyrelse (alle år)
Omsætning	2.740.997 kr. (5.798.316)	3.370.404 kr. (6.167.039)	3.988.286 kr. (6.486.463)	7.055.702 kr. (8.676.049)
Resultat	320.254 kr. (739.073)	372.640 kr. (794.821)	300.427 kr. (734.788)	409.623 kr. (932.388)
Antal ansatte	2,1 (4,6)	2,6 (5,1)	3,2 (11,0)	6,4 (18,2)
Antal observationer	53.822	2.910	217.347	15.245

Standardafvigelse i parentes.

Kilde: Danmarks Statistik, Iværksætterdatabasen, Bestyrelsesdatabasen og IDA.

Tabel 4.6 viser den gennemsnitlige årlige omsætning og årlige resultat for henholdsvis det første år og alle år opdelt efter virksomheder med og uden stjernebestyrelse (kun ApS). Vi ser igen forskelle til fordel for virksomheder med stjernebestyrelser, der har højere omsætning, højere resultat og flere ansatte. Det er interessant at sammenligne gennemsnitsværdierne for almindelige bestyrelser i Tabel 4.6 (f.eks. kolonne 1) med værdier for virksomhederne uden bestyrelse i Tabel 4.5 (kolonne 1). For alle tre succesmål gælder det, at gennemsnitsværdierne er stort set ens for de to grupper. Det vil med andre ord sige, at den forskel i økonomiske resultater, som vi så for virksomheder med og uden bestyrelser i Tabel 4.5, næsten udelukkende kan tilskrives bestyrelser med mindst ét stjernemedlem.

Slår vi ned på de enkelte brancher, bekræftes forskellene fra Tabel 4.6. Virksomheder med stjernebestyrelser inden for industrien, byggeriet, IT/medier og vidensservice har højere omsætning, større årsresultat og flere ansatte (ApS). I samlede (regressions)modeller for disse

fire brancher bekræftes disse resultater for industrien, byggeriet og vidensservice. Stjernebestyrelser har størst betydning for omsætning og størrelse i nye industri- og vidensservicevirksomheder, mens de også har markant betydning for overlevelse i nye vidensvirksomheder. I byggeriet er stjernebestyrelser forbundet med alle fire indikatorer på succes i positiv retning. For IT-virksomheder er der derimod ikke en signifikant relation mellem stjernebestyrelser og økonomiske resultater på trods af, at IT-virksomheder med stjernebestyrelser i gennemsnit havde bedre resultater.

Et fokus på stjernebestyrelser kan virke en smule arbitrær, idet vi ser på fire forskellige erfaringstyper og samler dem i én indikator. Det kunne f.eks. tænkes, at der var forskel på udfaldet afhængigt af, hvilke af de fire kompetencer der er til stede i en bestyrelse. Vi har derfor i en samlet model for alle nye ApS-virksomhederne undersøgt, om nogle af de fire erfaringstyper i bestyrelserne er vigtigere end andre.

I forhold til overlevelse hos ApS'erne er alle fire erfaringstyper forbundet med længere overlevelse, men denne effekt er kun signifikant hos virksomheder med mindst ét stjernebestyrelsesmedlem med ledelseserfaring fra en etableret virksomhed. Bevæger vi os videre til omsætning er resultatet ligeledes forskelligt på tværs af de fire typer af stjernebestyrelsesmedlemmer. Tre af dem har en positiv og signifikant indvirkning på omsætning, mens et stjernebestyrelsesmedlem med iværksættererfaring fra en virksomhed på mindst 10 år, har en signifikant negativ effekt på omsætning i gennemsnit. I forhold til størrelsen af årets resultat er analysen mere blandet; vi ser primært en betydelig og positiv effekt hos virksomhederne med stjernebestyrelsesmedlem med brancheerfaring fra etableret virksomhed. For de øvrige typer er der ingen markant forskel. Endelig har vi også set på størrelsen af virksomhederne. Her finder vi, at virksomheder med stjernebestyrelsesmedlemmer fra børsnoterede selskaber og samme branche har signifikant flere ansatte. Omvendt har virksomheder med stjernebestyrelsesmedlem med iværksættererfaring signifikant færre ansatte.

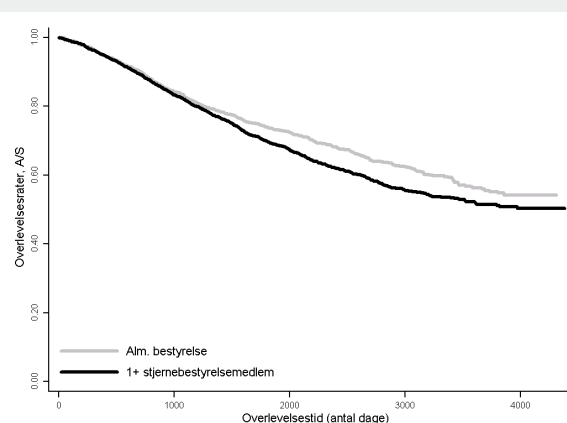
Det er interessant at reflektere over, hvorfor vi finder disse opsigtsvækkende resultater. I forhold til iværksættererfaring er det negative resultat særligt interessant at fremhæve. *Iværksætter virksomheder med bestyrelsesmedlemmer, der selv har iværksættererfaring, har lavere omsætning og færre ansatte.* Dette kan dække over to forskellige forklaringer. Det kan på den ene side tolkes i retningen af, at disse bestyrelsesmedlemmer har en negativ indvirkning på den nye ApS-virksomhed, men omvendt kan vi ikke afvise, at dette ikke er forklaringen. Det kan lige så vel være, at de tidligere iværksættere vælger mere risikable virksomheder, hvor der er store udfordringer og større risici i bestyrelsesarbejdet, fordi sådanne virksomheder er mere spændende for disse personer. Begge forklaringer kan være grunden til, at virksomhederne i gennemsnit klarer sig dårligere. *Omvendt har iværksættervirksomheder med bestyrelsesmedlemmerne med erfaring fra børsnoterede selskaber meget positive resultater.* Måske er denne meget positive effekt et resultat af de kompetencer og bidrag sådanne bestyrelsesmedlemmer bringer ind i virksomheden. Dette kan dog også forklares ved, at disse medlemmer i højere grad vælger virksomheder, som har potentiale til at blive store eller allerede i udgangspunktet vil have mange ansatte. Endelig kan vi spekulere over, hvorfor overlevelsesgraden for en opstartsvirksomhed hænger sammen med at have et bestyrelsesmedlem med ledelseserfaring. Det kan muligvis skyldes, at denne type bestyrelsesmedlemmer fokuserer mindre på opstartsvirksomhedens idé og umiddelbart salg og mere på at etablere en fremadrettet strategi samt skabe almindelige, velfungerende administrative og organisatoriske rutiner i virksomheden.

Bevæger vi os videre til A/S-virksomhederne og undersøger forskelle mellem virksomheder med og uden stjerne-

bestyrelser er billedet blandet. Figur 4.3 viser, at A/S-virksomheder med stjernebestyrelser og A/S-virksomhederne med almindelige bestyrelser har samme overlevelsesgrader de første 1000 dage. De to linjer i Figur 4.3 ligger bemærkelsesværdigt tæt indtil virksomhedernes tredje år, hvorefter der begynder at komme en større og større forskel til fordel for virksomhederne med almindelige bestyrelser. Det betyder, at stjernebestyrelsesvirksomhederne blandt A/S har samme eller mindre overlevelse sammenlignet med virksomhederne med almindelige bestyrelser. Vores analyse, der er baseret på en regressionsmodel, viser imidlertid, at denne forskel er for lille til, at den kan siges at være signifikant.

Tabel 4.7 viser de gennemsnitlige forskelle mellem virksomheder med og uden stjernebestyrelsesmedlemmer (A/S). Modsat for overlevelse finder vi for omsætning, årligt resultat og antal ansatte, at opstartsvirksomheder med stjernebestyrelser har bedre resultater. Deres omsætning og årlige resultat er klart højere end de øvrige A/S-virksomheder. Kun for antal ansatte ser vi, at de to typer ligger tæt i det første år, mens stjernebestyrelsesvirksomhederne for alle år er større i gennemsnit. Foretager vi en regressionsanalyse, som kan tage højde for alle forskelle, bekræftes disse resultater. Virksomhederne med stjernebestyrelser har højere årlig omsætning (1,1 millioner kroner), højere årligt resultat

Figur 4.3. Stjernebestyrelser og virksomhedsoverlevelse (A/S, 2001-2011)



Kilde: Danmarks Statistik, Iværksætterdatabasen, Bestyrelsesdatabasen og IDA.

Tabel 4.7. Stjernebestyrelser og økonomiske resultater (A/S, 2001-2011)

	Alm. bestyrelse (år 1)	Stjernebestyrelse (år 1)	Alm. bestyrelse (alle år)	Stjernebestyrelse (alle år)
Omsætning	2.740.997 kr. (5.798.316)	3.370.404 kr. (6.167.039)	3.988.286 kr. (6.486.463)	7.055.702 kr. (8.676.049)
Resultat	320.254 kr. (739.073)	372.640 kr. (794.821)	300.427 kr. (734.788)	409.623 kr. (932.388)
Antal ansatte	2,1 (4,6)	2,6 (5,1)	3,2 (11,0)	6,4 (18,2)
Antal observationer	53.822	2.910	217.347	15.245

Standardafvigelse i parentes.

Kilde: Danmarks Statistik, Iværksætterdatabasen, Bestyrelsesdatabasen og IDA.

(44.000 kr.) og flere ansatte (2,8 ansatte). Så selvom disse virksomheder har samme overlevelsesgrad som andre virksomheder med bestyrelser, er deres resultater umiddelbart væsentligt bedre.

Ser vi derimod på de fire forskellige brancher, har A/S-virksomheder med stjernebestyrelse generelt en signifikant højere omsætning og flere ansatte hos industri- og vidensservicevirksomhederne. Hos IT-virksomhederne med stjernebestyrelse er omsætningen også, om end kun marginalt,

signifikant højere, mens disse virksomheder har markant flere ansatte. I byggeri-virksomhederne med stjernebestyrelser er omsætning og antal ansatte ligeledes signifikant højere.

Hos A/S virksomhederne har vi også undersøgt den mulige betydning af de fire forskellige typer af stjernebestyrelsesmedlemmer. Overordnet set er mønstrene tæt på dem, vi beskrev ovenfor for ApS-virksomhederne. Brancheerfaring hos stjernebestyrelsesmedlemmet er forbundet med

signifikant højere omsætning og bedre årsresultat. Virksomheder med bestyrelsesmedlemmer med erfaring fra ledelse i etablerede virksomheder har i gennemsnit signifikant flere ansatte og højere omsætning, men erfaringer fra bestyrelser i børsnoterede selskaber er associeret med markant flere ansatte, en højere omsætning og et markant bedre årsresultat hos A/S'erne. Som vi så det for ApS'erne, har vi også hos A/S'erne en signifikant lavere omsætning hos virksomheder med stjernebestyrelsesmedlemmer med erfaring som iværksættere. Igen kan der spekuleres i, at det kan være et resultat af dårlig indvirkning eller selektion fra bestyrelsesmedlemmets side.

Referencer

Erhvervs- og Boligstyrelsen (2011), "Iværksætterindex 2011 – Vilkår for iværksættere i Danmark", november.

Kapitel 5:

Hvordan bruges bestyrelser?

I dette kapitel belyser vi forskellige bevæggrunde til at vælge en bestyrelse. Samtidig afdækker vi, hvad bestyrelsesmedlemmer opnår ved at deltage i arbejdet med at etablere en virksomhed. Endvidere beskriver vi forskellige typer af bestyrelsesmedlemmer, hvilke roller de varetager, og hvad iværksættere skal være opmærksom på, når de udvælger de forskellige profiler.

5.1 BESTYRELSENS FUNKTION

5.1.1 MONITORERING OG MENTORING

I tråd med den sparsomme litteratur om ledelse (og mere specifikt bestyrelsens rolle i opstartsvirksomheder) (Wasserman & Boeker, 2005) viser vores resultater, at bestyrelsesmedlemmerne varetager to overordnede funktioner: Monitorering og mentoring. I modsætning til bestyrelserne i større etablerede virksomheder, som oftest varetager flere kontrolfunktioner, viser vores resultater, at bestyrelser i opstartsvirksomheder typisk og hovedsageligt varetager en stor sparrings-, vejlednings- og mentorfunktion. Det betyder, at bestyrelserne bidrager med ledelsesmæssige kompetencer, der gør det lettere for iværksætteren at tage beslutninger og udarbejde en strategi, der udvikler virksomheden (for eksempel strategier mht. salg, ansættelser, eksportfremstød mv.).

Vores analyse viser, at iværksættere generelt værdsætter aktive bestyrelsesmedlemmers vejledning og sparring, der går i retning af at opbygge virksomheden. Som sagt drejer det sig ofte om både strategiske og driftsmæssige udfordringer, der typisk er et territorie, som iværksætteren har mindre erfaring med end for eksempel den bestemte teknologi, det produkt/den

service eller det specifikke marked, forretningen har fokus på.

”

Vi var jo vanvittigt grønne, så det skulle jo også være en [bestyrelse], der egentlig ville tage os lidt under vingerne og passe lidt på os.” (Stifter og adm. direktør i medicinalopstartsvirksomhed).

Endvidere peger vores data på, at bestyrelsesmedlemmerne er enige om, at det er vigtigt, at der udføres både en mentorfunktion og en kontrolfunktion (f.eks. evaluering af den administrerende direktør, gennemgang af budgetter og økonomi). På dette område er iværksætterne til gengæld mere ambivalente. Halvdelen fastholder, at de får mere værdi ud af at sparre med bestyrelsesmedlemmerne om strategiske og operative udfordringer end at afrapportere til dem, fordi afrapportering tager tid og energi, som kunne bruges til at sparre og udvikle virksomhedens potentiale. Den anden halvdel er enige i, at det tager meget tid og energi, men vurderer dog, at det er sundt for en opstartsvirksomhed at afrapportere struktureret, idet det typisk skaber en holdbar organisation og ansvarlighed og ikke mindst en vigtig transparens og et overblik over virksomhedens økonomi.

”

Positiv: ”Det er også noget, jeg synes, er vigtigt ved at have en professionel bestyrelse: At der er nogen, du står til ansvar overfor. Og det, synes jeg, har været fedt – at vi ikke bare kommer uforberedt til et bestyrelsesmøde. Du afleverer også en velskreven direk-

tørberetning inden bestyrelsesmødet, fordi du ikke vil spilde andre folks tid. Men hvis du ikke har den der professionelle bestyrelse, jamen så går...så går dagene jo bare. Så kan der meget hurtigt gå drift i den. Måske er det ikke alle bestyrelsesmøder, hvor der er blevet truffet vigtige beslutninger, men det faktum, at man skal arbejde hen imod det, har altid gjort, at vi har fået nogle ting afsluttet. Det har været sundt for os.” (Førstegangsværksætter, stifter og adm. direktør i medicinalopstartsvirksomhed).

Negativ: ”Hele den der kompleksitet, vi blev påført ved at have en bestyrelse, var jo ved at lægge os ned; altså, jeg synes, det var tåbeligt. [...] jeg vidste da godt, at der var lidt arbejde ved det og sådan noget [...]. Hvad vi sad og lavede af budgetter i 17 varianter. Der blev sendt 20 sider ud hver eneste gang [til bestyrelsesmøder]. Det hele blev bare så stort og kompliceret...for systemets skyld.” (Stifter og adm. direktør i produktionsopstartsvirksomhed).

Hvor meget kontrol, der skal pålægges iværksætteren fra bestyrelsens side, er en balancegang, som afhænger af, hvor erfaren iværksætteren er og hvilken fase, opstartsvirksomheden er i. Vores interviews indikerer, at lidt eller nogen kontrol og regelmæssig rapportering til en bestyrelse (eller advisory board) kan hjælpe alle iværksættere, men især nye iværksættere med lidt eller ingen direkte erhvervs erfaring. Det sikrer, at de bliver på ’den rette vej’ – nemlig vejen til kommercialisering,

til kunden og til øget omsætning. Dette gælder i endnu højere grad i de tilfælde, hvor stifteren er en 'opfindertype' ('Ole Opfinder' eller 'nørdet ingeniør'). Denne type af iværksættere er ifølge vores casestudier i risiko for at blive for detaljeorienterede omkring deres opfindelse og tabe det kommercielle aspekt af sigte. I den modsatte lejr har vi de erfarne iværksættere og serieiværksætterne, og de mener ofte, at de allerede har erhvervet sig den relevante viden om regnskaber, økonomi og struktur, der gør, at de kan køre en virksomhed.

”

Jeg har en motivation for det tekniske; at forstå tingene og regne ting ud og programmere ting. Og jeg har virkelig haft sådan en fornemmelse af, at det har været sådan et slagsmål igennem mudder, den der forretningsverden, fordi det er bare ikke mig.” (Stifter i medicinalopstartsvirksomhed).
Når man er begravet i teknik [som mig], og man ikke har et decideret advisory board eller bestyrelse, der sidder og trækker i trådene, så glemmer man meget nemt salgsindsatsen, når man er opfinder.” (Stifter og adm. direktør i hightechopstartsvirksomhed).

Stifteren, der er en] Ole Opfinder, har ofte ikke fokus på det kommercielle, eller ikke nok.” (Bestyrelsesmedlem i hightechopstartsvirksomhed).

”Nogle af de ting som jeg som ung ingeniør måske kunne få nogle udfordringer af. Altså, min manglende erfaring og viden omkring, kan man sige, den allround business-to-business.” (Stifter og adm. direktør i produktionsopstartsvirksomhed).

For meget kontrol og vægt på regnskaber tidligt i opstartsprocessen (som naturligt er forbundet med stor usikkerhed) kan imidlertid have en negativ effekt på iværksætterens motivation og ærlighed:

”

[...] når det bliver en professionel bestyrelse, så skal man også håndtere det på en eller anden professionel måde,

og så skal man sidde og bruge helt vildt meget tid på at gennemgå de der budgetter. Altså, vi har jo bare gættet. Altså, vi har taget tal, vi har gættet på, ganget med tal, vi har gættet på, og så har vi fået... Så I skal ikke lægge så meget i det. Men det kan vi jo ikke sige, vel?” (Stifter og adm. direktør i produktionsopstartsvirksomhed).

5.1.2 'EMOTIONEL' STØTTE

Der er typisk stor usikkerhed forbundet med at etablere og drive en opstartsvirksomhed. Er man på rette vej? Er produktet godt nok? Er tidspunktet rigtigt for kommerialisering? Kan man få fat i kunder? Kan virksomheden generere profit? Vores interviews peger på, at bestyrelsesmedlemmer, som har forståelse for opstartsudfordringer og tilbyder støtte, når tingene bliver pressede, anses som særligt værdifulde. Dertil kommer, at især bestyrelsesmedlemmer, som selv er succesfulde iværksættere eller har været iværksættere, typisk mener, at de bidrager på denne front mere end personer, som har erfaring med for eksempel at drive en stor etableret virksomhed. De mener bl.a., at de på grund af deres iværksættererfaring har en naturlig forståelse og viden om processen og det at skabe nye virksomheder (...det tager tid og ressourcer), og at de kender de forskellige udfordringer, som er fælles for langt de fleste opstartsvirksomheder. De peger på, at de bedre end andre forstår, at ressourcer i langt de fleste opstartsvirksomheder altid er knappe, og at man ofte er nødt til at arbejde på en kreativ måde med de ressourcer, man har for hånden. Derfor mener disse bestyrelsesmedlemmer også, at de bidrager helt særligt med deres innovative tankegang og byder ind med ukonventionelle løsninger for at undgå diverse begynderfejl.

”

Det er det, jeg har været igennem helt selv, jeg lægger vægt på. Når jeg sidder med [som bestyrelsesmedlem], så siger jeg, ”det eneste, jeg kan garantere dig for, det er, du kommer ikke til at lave de fejl, jeg lavede, for dem skal jeg nok fortælle dig, ikke. Vi kommer til at lave andre fejl, men vi kommer ikke til at

lave dem, jeg lavede, fordi det behøver vi ikke at gentage.” (Professionelt bestyrelsesmedlem og formand i medicinalopstartsvirksomhed).

5.2 HVORFOR VÆLGE EN BESTYRELSE?

Opstartsvirksomheder oplever eksterne og interne udfordringer i de første år; fra udvikling af den 'rette' forretningsmodel over det at 'fange' den første store kunde og at ansætte de første nøglemedarbejdere til at udvikle og udvide virksomheden. Iværksætteren har ofte haft en god idé, men har i denne fase brug for vejledning og hjælp til at omsætte/kommercialisere idéen og opbygge forretningen. I de tilfælde, hvor relationen mellem stifteren og bestyrelsen fungerer godt, kan en bestyrelse have en vigtig, god og direkte indflydelse på virksomhedens succes.

Vores interviews peger på tre gennemgående grunde til, at iværksættere vælger at danne en bestyrelse:

- For at indhente konkret viden/ekspertise til at kommercialisere ideen.
- For at få adgang til ressourcer, som man typisk mangler i en ny virksomhed (f.eks. ledelseserfaring og forretningsforståelse).
- For at legitimere virksomheden og iværksætteren over for store kunder, leverandører, banker, venturefonde mv.

5.2.1 KONKRET VIDEN/EKSPERTISE

Iværksætteren eller iværksætterteamet er typisk meget opmærksomme på, at de slet ikke ved nok om at udvikle en sund forretning. En bestyrelse ses således som en måde at supplere iværksætteren og teamet på. Bestyrelsen giver for eksempel adgang til viden og ekspertise, der ofte mangler i den nystartede virksomhed, og iværksætteren regner med at denne bidrager til at overvinde de udfordringer, der er forbundet med at starte virksomhed.

For at få den optimale bestyrelse bør iværksætteren opsøge specifikke kompetencer, som er relevante for den fase, som virksomheden befinder sig i: Idé-, kon-

cept-, markeds- eller vækstfasen (se Figur 5.1). I konceptfasen sammensætter man et hold, som typisk hjælper med produktudvikling, bidrager med teknisk viden såvel som organisatorisk *knowhow*; i markedsfasen er det salg og kommerciel ekspertise såvel som særlig brancheviden, man ofte har behov for; og i vækstfasen handler det primært om at finde personer, der er vant til at drive en mere moden virksomhed og har viden om ekspansion og eventuelt yderligere ekstern investering. Iværksætterne giver i vores interviews udtryk for, at de vigtigste kompetencer, en bestyrelse bør have, er:

- Generel kommerciel ekspertise: Salg, om-sætning, markedsføring. De fleste af vores interviewede iværksættere og bestyrelsesmedlemmer er af den opfattelse, at der er en generel mangel på kommerciel viden i opstartsvirksomheder. Hvordan sælger man sit produkt og til hvem?
- Specifik teknologi-, branche- og markedsforståelse. I hvor høj grad dette er vigtigt, afhænger altid af den baggrund og viden, som iværksætteren selv har. Hvis stifteren er opfinder eller ingeniør, så er teknisk viden typisk ikke nødvendigt i samme grad, som hvis stifteren har bygget sin forretning op omkring f.eks. kendskab til en vis branche.

5.2.2 ADGANG TIL NETVÆRK OG RESSOURCER

Et netværk giver adgang til information og muligheder; og en bestyrelse, der har medlemmer med et omfattende og stærkt netværk, kan være med til at sætte en opstartsvirksomhed i kontakt med relevante ressourcer på de rigtige tidspunkter. Iværksætteren kan eksempelvis gennem sin bestyrelse og dens netværk få nemmere og hurtigere adgang til finansielle og menneskelige ressourcer (viden og ekspertise). Vores data viser, at bestyrelser netværk ofte er uvurderlige for en ny virksomhed, da de hjælper med at nå folk, som virksomheden ellers ikke ville være i stand til at komme i kontakt med. Endvidere beskriver vores iværksættere, at de har fået følgende ud af deres bestyrelser netværk:

- Kontakt til og legitimitet over for store kunder og leverandører, herunder ad-

gang til gode tilbud fra leverandører (f.eks. forlænget kredit).

- Nye vækst- og investeringsmuligheder.
- Mulighed for at åbne nye distributionskanaler.
- Hjælp til at løse en specifik teknisk problemstilling.
- Viden om, hvordan man rejser kapital.
- Kontakt til nøglepersoner på internationale markeder.

Ifølge iværksætterne opfattes bestyrelsesmedlemmer med et stort, relevant og internationalt netværk som særligt værdifulde. Det samme gør sig gældende for bestyrelsesmedlemmer, som gennem deres daglige arbejde har opbygget en stor indsigt og netværk inden for et specifikt fagområde eller branche. I mange tilfælde kan sådanne bestyrelsesmedlemmer skabe kontakt til potentielle kunder og leverandører eller henvise til personer, der har forstand på de specifikke udfordringer, som opstartsvirksomheden aktuelt står med. Omvendt, hvis en opstartsvirksomhed ikke har bestyrelsesmedlemmer med et relevant netværk, så opfattes det som en ulempe. Vores interviews indikerer, at det er en udfordring for opstartsvirksomheder at finde eller tiltrække bestyrelsesmedlemmer med det 'rette' netværk. En forklaring på dette er, ifølge vores data, at en opstart i de tidlige faser har behov for forskelligartede netværkspartnere, dvs. både branche/industri- og kunde/leverandørnetværk. Data peger på, at når en opstartsvirksomhed ikke frit kan vælge dens bestyrelsesmedlemmer, f.eks. når venturefonde eller andre investorer indsætter bestyrelsesmedlemmer efter en investering, sker det ofte, at disse personer ikke matcher iværksætterens netværksbehov. Det kan bidrage til yderligere udfordringer og frustrationer hos opstartsvirksomheden:

”

Altså, vores to bestyrelsesmedlemmer fra kapitalfonden er ikke uduelige, overhovedet ikke, men de er ikke branchefolk. De har selvfølgelig også et stort netværk, og det gør vi også brug af. De åbner også døre for os. Men de

er relativt lokale, hvor vores scope nok er mere internationalt. [...] Og det er en enorm udfordring! [...] Det er sådan, at vi vil kunne have enormt stor gavn af at have et netværk i industrien. Og det har vi drøftet af flere omgange, og vi har også været ude, her for ikke så længe siden, og kigge efter potentielle kandidater til bestyrelsen, som kan bidrage med netværk. Ikke så meget med tyngden på vores teknologi, men mere på netværket ind i [vores] industri." (Medstifter og adm. direktør i hightechopstartsvirksomhed).

5.2.3 LEGITIMERING

At blive nævnt eller anbefalet af en eller flere 'respekterede' personer giver ofte legitimitet. En bestyrelse kan typisk være med til at legitimere virksomheden i forhold til forskellige stakeholders i form af banker, investeringsselskaber eller den første store kunde. Vores data giver anledning til at kunne forstå denne mekanisme. En bestyrelse og ikke mindst dens medlemmer bidrager til, hvordan opstartsvirksomhedens potentiale vurderes. Bestemte bestyrelsesmedlemmers status er med andre ord vigtig for virksomheden, da den herved fremstår som legitim – som en 'rigtig' opstartsvirksomhed.

”

Vi er en ung virksomhed. Så kunne man drage ham [bestyrelsesformand] ind i form af, at han kunne stille nogle garantier for et eventuelt meget stort salg [ville det hjælpe]" (stifter og adm. direktør i produktionsopstartsvirksomhed).

Vi selekterede dem, dels på hvad det var for en type rådgivning, vi havde brug for, men også fordi vi selv havde identificeret, at en af vores store udfordringer var at legitimere os selv som virksomhed. Og en af måderne, vi kunne gøre det på, det var ved at finde et stærkt og højtprofileret board." (Medstifter og adm. direktør i hightech-IT-opstartsvirksomhed).

5.2.4 SITUATIONER, HVOR BESTYRELSESBIDRAGER MED INGEN ELLER BEGRÆNSET VÆRDI

Vores data peger i enkelte tilfælde på situationer, hvor iværksætterne ikke har kunnet se, hvordan deres bestyrelse har haft en betydning for opstartsvirksomhedens aktiviteter – situationer, hvor iværksætterne ikke umiddelbart føler, at deres bestyrelse er værdifuld. Enkelte opstartsvirksomheder nævner, at:

- Bestyrelsen udviser et manglende engagement, hvilket kommer til udtryk i en ringe indsats, ingen passion for produktet, ingen relation til eller kemi med iværksætteteamet.
- Bestyrelsen ikke hjælper med at løse konflikter, som dermed hersker i for langt tid (eksempelvis familiefjender).
- Bestyrelsesmedlemmerne har for travlt med andet arbejde; typisk gældende for højprofilerede bestyrelsesmedlemmer, som er involveret i mange andre selskaber (dvs. for mange bestyrelsesposter).
- Bestyrelsen mangler de rette kompetencer. Bestyrelsesmedlemmerne mangler måske komplementære kompetencer. Dette kan skyldes, at udvælgelsen fokuserede for meget på bestyrelsens signalværdi eller lette tilgængelighed (dvs. let at overbevise, lave /ingen omkostninger), eller at bestyrelsen er indsat efter aftale med ekstern investor.

5.3 BESTYRELSENS SAMMENSÆTNING OG ROLLE I FORSKELLIGE FASER

En bestyrelse er naturligvis ikke bedre end de medlemmer, som den består af. Det er dog ikke alene disse medlemmers enkelte kompetencer, som er afgørende, idet selve sammensætningen af bestyrelsen synes at spille en ikke uvæsentlig rolle.

5.3.1 DIVERSITET

Diversitet i bestyrelsen kan styrke iværksætterens muligheder for at trække på relevant og konkret viden og ekspertise såvel som give adgang til forskellige netværk og ressourcer. Vores data indikerer, at en vis grad af diversitet i bestyrelsen har fordele

og kun i få tilfælde ulemper.

- **Fordele:** En bestyrelse, der er for homogen, risikerer at have et for snævert udsyn og derfor mangle alternative vinkler på strategiske eller driftsorienterede problemstillinger. Heterogene bestyrelser kan undgå sådanne faldgruber.
- **Ulemper:** Bestyrelsesdynamikken kan lide under en for heterogen bestyrelses forskellige interesser og ambitioner for opstartsvirksomheden, f.eks. forskellige idéer omkring hvilken strategi, virksomheden skal gå efter. En af de interviewede iværksættere nævnte et eksempel på en produktionsfokuseret opstartsvirksomhed, hvor to af bestyrelsesmedlemmerne, som var indsat af en kapitalfond, specifikt arbejdede hen imod en hurtig exit/salgstrategi, hvorimod de to andre bestyrelsesmedlemmer og stifterens strategi var organisk, langsigtet vækst. Det endte med, at bestyrelsesmøderne var fyldt med konflikter, og det ødelagde produktiviteten og effektiviteten.

”

Det vigtigste er vel diversitet. At man ikke lige vælger den, der står lige ved siden af én i klubben. [...] Diversiteten i bestyrelser kan og skal øges generelt på alle fronter: Køn, alder og først og fremmest kompetence og erfaring. Bestyrelsesrekruttering i 'oldboys-netværk' tilhører støvede virksomheder uden strategiske ambitioner og hvor forretningsudvikling er et ukendt begreb.” (Ekspert inden for bestyrelser i opstartsvirksomheder).

”

Man skal ha' nogle folk, som ikke ligner én selv til at give én råd. Om det så er en tidligere bankmand, som man har det godt med, som kender til nogle finansielle ting eller økonomiske ting, så skal man bruge det. Og hvis det kunne krydres med en markedsmand, som er god til at tænke i salg og drift og ting og sager, så tror jeg også, at man skulle bruge det.” Stifter og adm. direktør i medicinalopstartsvirksomhed).

Hvordan den 'optimale' bestyrelse sammensættes for at sikre diversitet og samtidig undgå store uenigheder, afhænger ligeledes af den fase, opstartsvirksomheden befinder sig i. Det er et emne, vi vender tilbage til senere i teksten.

5.3.2 ERHVERVSKOMPETENCER

Uanset hvilken fase opstartsvirksomheden befinder sig i, er viden og kompetencer vigtige for succes med hensyn til både overlevelse og vækst. Lige fra starten er det vigtigt, at en opstartsvirksomhed kender sit potentielle kundesegment og marked såvel som har en god idé om, hvordan man tjener penge på idéen (dvs. produktet eller servicen) på både kort og langt sigt. Iværksætterne og bestyrelsesmedlemmerne, som vi har interviewet, bekræfter, at især førstegangsværksættere såvel som opstartsvirksomheder, der ikke internt besidder en relevant erhvervskompetence, f.eks. i form af at en af stifterne har en relevant erhvervsuddannelse eller erhvervsbaggrund, ofte mangler viden omkring 'alt det forretningsmæssige' og administrative. En vejledningsliste over væsentlige ting at få styr på for en opstartsvirksomhed kan sammenfattende formuleres således:

- Hvordan opbygges en virksomhed? Hvilken organisation skal der etableres?
- Hvordan etablerer og strukturerer man et selskab (ApS eller A/S)?
- Hvordan med ansættelse, lønudbetaling og firing?
- Hvordan skal forretningsmodellen se ud, og hvordan definerer man værditilbuddet (*value proposition*) til forskellige *stakeholders*?
- Hvad er den kort- og langsigtede strategiske retning; hvor skal fokus ligge?
- Hvem er kunderne, og hvor positionerer det virksomheden i forhold til nutidige men også fremtidige markeder?
- Hvordan kan virksomheden afsætte og omsætte?

Mange af disse forhold kan besvares og afhjælpes, hvis iværksætterne og deres bestyrelser besidder en grundlæggende

forretningsmæssig og organisatorisk viden, herunder juridisk, regnskabs-, marketing- og HR-forståelse.

”

Vi var fire [stiftere], og der havde vi én [...], som var egentlig indkøber og rejste i Fjernøsten og så videre. Så var der én, som var [...] sælgeren. Så en anden, som var økonomimanden. Han er den tørre. Og så er der mig, som altid har været allround, fordi jeg er iværksætteren på den måde, at jeg altid har blandet mig i det hele. Det vil sige, at jeg ved noget om tallene, jeg ved noget om indkøb, jeg ved noget om salg og så videre. Men de andre var måske mere specialiserede.” (Stifter og adm. direktør i tekstilvirksomhed i høj vækst).

”

”Jeg forsøger jo ikke at sige, hvad stifteren skal. Min approach til sådan noget er hele tiden at få ham til at tænke. Hvis han [stifteren] så beder mig tage stilling, så gør jeg det. Men jeg siger: ”Hvis du vil lave den og den forretningsmodel, hvad så med det og det og det?”. Jeg tror, hvis du spørger stifteren, så vil han sikkert sige til dig: ”Jamen, mit bestyrelsesmedlem, han var i hvert fald med til at dreje mig i en eller anden retning, som jeg måske ikke lige havde forestillet mig.”” (Bestyrelsesmedlem hightech-opstartsvirksomhed).

5.3.3 GOD KEMI OG TILLID

Iværksætterne giver udtryk for, at det, udover de ’rette’ kompetencer, også er afgørende, at der skabes og opretholdes en god kemi mellem iværksætteren og bestyrelsesmedlemmerne. Iværksættere finder, at det er vigtigt, at man kan stole på, at bestyrelsesmedlemmerne vil beskytte firmaets interesser før deres egne. De gode effekter af bestyrelse/iværksætterrelationen kommer typisk, når begge har tillid til hinanden, og når iværksætter og bestyrelse har sammenfaldende dagsordner. Det giver rum til, at bestyrelsen sammen med iværksætteren kan dele tanker om ambitioner for virksomheden, og at alle ærligt kan adressere bekymringer og udfordringer. Dette for-

hold kan dog være en særlig udfordring for iværksættere, som har en investorbestyrelse, fordi disse bestyrelsesmedlemmer har en særlig dobbeltrolle med hensyn til at varetage virksomhedens interesser og beskytte deres egen investering.

Det er afgørende for at få det bedste ud af en bestyrelsesrelation er, at iværksætteren har bestyrelsesmedlemmer, som iværksætteren har en god mavefornemmelse for og kemi med; med andre ord folk, som tror på idéen, har passion for den, og som har de kompetencer, der er brug for i de forskellige faser i opstartsprocessen.

”

Og man skal ikke være bleg for at skifte ud i folk, hvis der er noget kemimæssigt, der ikke spiller sammen. Så skal man ha’ de rigtige.” (Stifter og adm. direktør i medicinalopstartsvirksomhed).

”

Det er vigtigt, at man har kemi med folk, der sidder i bestyrelsen. [...] Altså, det er jo arbejdsklima. Det er jo det samme på en arbejdsplads; altså, hvis man ikke kan lide sine kollegaer, så fungerer det jo ikke. [...] Fordi hvis man er meget uenige, så ender det jo også med, ganske ofte, at så bliver det vanskeligt.” (Ejer og bestyrelsesmedlem af techopstartsvirksomhed).

”

Det er i hvert fald det, vi har fundet ud af...at man klikker, det betyder rigtig meget. Det lagde vi måske ikke så meget vægt på i starten, fordi vi jo også er fagligt funderede personer, og fagligheden betyder rigtig meget, men der er i hvert fald en dimension i det sam arbejde, hvor det handler meget om det interpersonelle. Det betyder bare rigtig meget. [...] Folk kan være nok så dygtige, men hvis man ikke kan samarbejde om det, så kommer der ikke noget positivt ud af det.” (Stifter og adm. direktør i hightechopstartsvirksomhed).

5.3.4 DE FORSKELLIGE FASER

Vores data viser samstemmende med f.eks. Lewis og Churchill (1983), at iværksættere har brug for forskellige kompetencer i for-

skellige faser af opstarten, og at iværksættere opnår størst værdi for deres opstart, når deres behov matcher med det, bestyrelsen tilbyder (se Figur 5.1).

5.3.4.1 IDÉFASEN

Idéfassen er den fase, hvor en iværksætter skaber og evaluerer den potentielle mulighed for et nyt produkt eller service i et nyt eller eksisterende marked. Her er det vigtig for iværksættere at kunne sparre omkring konceptet og ikke mindst dets potentiale.

I idéfasen har en opstartsvirksomhed typisk brug for vejledning, sparring og brainstorming. I denne fase er der ikke så ofte brug for en formel bestyrelse, men en mentor eller et mere uformelt eller løst advisory board, som iværksætterne kan vende deres idéer med. Med et formelt setup risikerer iværksætteren at få for mange input, der går i forskellige retninger, lidt ligesom at bliver smidt rundt i en tørretumbler. Ifølge vores interviews er det derfor i idéfasen vigtigst, at iværksætteren har en mentor eller advisory board, der brænder for idéen og har tid og lyst til at udvikle forretningsidéen og åbne nogle døre i deres netværk.

”

Det var en forvirrende [tid]. [...] Altså, det var bare en turbulent tid. [...] Det var sådan én stor tørretumbler, [...] du bliver bare sparket til højre og venstre [...] og det var også derfor, jeg sagde, at det gik skidt der i januar sidste år; altså, vi vidste ikke hvor fa’en, vi var henne, [...]. Og den der entreprisemodel, [v] går efter nu, den er ikke skalérbar på samme måde, og...du ved. Og vi blev bare bombet i 10 forskellige retninger, og det var så det, der gjorde, at første kvartal i år, hvor vi var lige ved at gå ned [fik os til at] tænkte: ”Okay, vi bliver nødt til at gøre et eller andet, vi bliver nødt til at fokusere.”” (Medstifter og adm. direktør i IT-opstartsvirksomhed).

5.3.4.2 KONCEPTFASEN

Konceptfasen er den fase, hvor en opstartsvirksomhed udvikler et nyt produkt/ en ny service, laver sit proof-of-concept og måske anskaffer sig de første eksterne finansielle ressourcer, som for eksempel

Figur 5.1: Bestyrelsens betydning i forskellige opstartsfaser



Profiler:

Mentorer eller advisory board til at sparre om: • at drive opstartsvirksomhed • forretningsmodel-udvikling • produktudvikling • potentielle kunder/markeder	Erhvervskompetence: • Allround, organisatorisk og administrativ • Produkt- og markedskompetence	Erhvervskompetence: • Forretningsudvikling og økonomistyring • Kommerciel kompetence (!) • Brancheerfaring og netværk • Ekspertise inden for investering	Erhvervskompetence: • Forretningsudvikling og økonomistyring • Strategi og internationaliseringskompetence • Ekspertise og netværk inden for investering	Langsigtet vækst: • Ledelseskompetence fra stor virksomhed Exit/salg: • Netværk til potentielle købere • Ekspertise inden for fusioner og overtagelser • Ekspertise inden for forhandling
---	--	---	--	---

Tid →

seed eller angel kapital. Der er typisk ingen omsætning endnu.

I konceptfasen kæmper iværksættere typisk med proof-of-concept, med at definere deres produkt og marked og med at definere forretningsmodellen, inklusiv det centrale værditilbud (*value proposition*). Derfor opfattes professionelle bestyrelser og advisory boards som særligt værdifulde i denne fase, hvis de enten besidder specifik brancheerfaring eller særlig teknisk viden, som bidrager til produktudvikling, eller hvis de har et netværk til at indhente denne ekspertise. Vores data peger på, at bestyrelser opleves særligt værdifulde i denne fase af førstegangs- eller uerfarne iværksættere. Det skyldes,

at førstegangsværksættere ofte er usikre og mangler grundlæggende erhvervs- og organisatorisk viden om etableringen og struktureringen af en ny organisation. Det omfatter ofte lov-, budgetterings- eller regnskabsmæssige spørgsmål. Vores interviews understreger, at iværksætterne i konceptfasen (lidt afhængig af branche) typisk har brug for følgende 'eksperter' kompetencer:

• **Erhvervskompetence: Allround, organisatorisk og administrativ**

- Administrativ viden om strukturering af virksomheden, 'styr på det forretningsmæssige'.

- Hjælp med økonomi og regnskab – f.eks. budgettering, indkomst- og omkostningsberegninger.
- Hjælp med juridiske spørgsmål – f.eks. lovmæssig virksomhedsform, kontrakter, definition af og ansøgning om patenter.
- Netværk til sparring og til at finde de rigtige mennesker, der kan bidrage til yderligere udvikling.
- Emotionel støtte og opbakning – f.eks. støtte til håndtering af al den usikkerhed, der er forbundet med at drive opstartsvirksomhed, f.eks. hvis man bliver demoraliseret i forbindelse med første proof-of-concept.

• Teknisk kompetence

- > Sparring om konceptudvikling og tekniske spørgsmål.
- > Sparring og hjælp til teknisk produktudvikling og prototypefremstilling.
- > Sparring og kapitalindskud til proof-of-concept.

• Produkt- og markedskompetence

- > Udvikling af forretningsmodellen.
- > Præcisering af produkt og potentielt marked.
- > Nødvendige kritiske spørgsmål og udfordringer adresseres. Et eksempel kunne være spørgsmålet: "Det er en fantastisk idé/produkt, men er det for dyrt? Er der nogen, der køber det?"

”

Han [bestyrelsesmedlem] havde meget struktur. Og det havde vi jo ikke. Vi kunne godt ha' endt med en rodebutik i dag, hvis ikke vi havde haft de strukturer." (Stifter og adm. direktør i medicinalopstartsvirksomhed).

”

Vi syntes jo, at han [bestyrelsesmedlem] var den rigtige i de år, han var der [fra koncept- til markedsfasen], fordi vi var en opstartsvirksomhed, og han kendte til mellemstore virksomheder, og han har selv startet en virksomhed, og sammen med en anden mand startet en tomandsvirksomhed op, som han drev, indtil han havde 150-170 mand ansat. Og så solgte han den. Så han kendte jo sådan nogle af de ting. Og han var hele tiden det her halve år foran os andre. Så når han kom med nogle idéer, hvor [vi] rystede på hovedet: "Hvorfor siger han nu det?", så kunne vi jo et halvt år efter sige: "Nåååh, det var derfor, han sagde det". Så han var jo hele tiden det her skridt foran og kunne fodre os med det, som var det næste, der kom. I dag er vi jo en veldrevet virksomhed, som har styr på det fundamentale. Så der er det måske ikke de ting, vi så meget har brug for." (Stifter og adm. direktør i medicinalopstartsvirksomhed).

På grund af den usikkerhed, der er forbundet med start af en ny virksomhed, er førstegangsiværksættere særligt taknemmelige for en vis emotionel støtte/forståelse (jf. ovenfor). Bestyrelsesmedlemmer, som er eller har været iværksættere selv, opfattes typisk som værdifulde i denne fase, ikke mindst fordi de har været igennem processen selv og derfor ved, hvordan man bygger en virksomhed op fra bunden og undgår nogle af de typiske begynderfejl.

”

Han [bestyrelsesmedlem] vidste, hvad vi skulle til at gå igennem, fordi han selv var iværksætter." (Ekspert og bestyrelsesmedlem i medicinalopstartsvirksomhed).

”

Et af mine bestyrelsesmedlemmer har stor viden omkring det her med at starte noget op. Dels så har han jo drevet sin virksomhed helt fra...måske 30 medarbejdere, da han overtog den, til de nu vist er 600 eller sådan noget. Så han har virkelig været med til at bygge op og har en kæmpe viden om, at ting tager tid. Så han har en stor tålmodighed, og det har været en perfekt match." (Stifter og adm. direktør i hightechproduktionsopstartsvirksomhed).

5.3.4.3 MARKEDSFASEN

Markedsfasen er den fase, hvor opstartsvirksomheden begynder at have omsætning. Det vil sige, at opstartsvirksomheden trænger ind på markedet og begynder at sælge det nye produkt/den nye service. Det er i denne periode, at virksomheden støder på de største trusler (se knæk i kurven i figur 5.1 i kapitel 5). Knækket i kurven kaldes 'likviditetsfælden' og opstår ofte, når opstartsvirksomheden har været på markedet i et stykke tid. Denne og forrige fase (konceptfasen) er de to faser, hvor opstartsvirksomheden har mest brug for ekstern input og vejledning fra dens bestyrelse. Derfor mødes man typisk, i tilgift til de fire formelle bestyrelsesmøder pr. år, op til en gang om måneden for at få sparring omkring de udfordringer og problemstillinger, der konstant dukker op. Individuelle bestyrelsesmedlemmerne bruges også ofte ad hoc, f.eks. hvis en stor kunde ind-

villiger i at forhandle, eller en kunde ikke betaler til tiden.

I markedsfasen har opstartsvirksomheden typisk gavn af følgende bestyrelseskompetencer:

• Erhvervskompetence: Forretningsudvikling og økonomistyring

- > Hjælp til økonomi og regnskab (specifikke detaljer), finansiell knowhow.
- > Forretningsudvikling, så der kan justeres i forretningsmodellen.
- > HR-viden – især hvem der skal ansættes som de første nøglemedarbejdere.

• Kommerciel kompetence

- > Kommerciel viden, kommercialisering, salg.
- > Markedspositionering og prissætning.
- > Hjælp til at finde, 'indfange' og forhandle med de første store kunder.
- > Markedsføring, PR og sociale medier.
- > Legitimitet og troværdighed over for kunder.

• Brancheerfaring og -netværk

- > Industri- og branchespecifik viden og netværk.
- > Hjælp til at forhandle med leverandører.
- > Legitimitet og troværdighed over for *stakeholders*, leverandører og kunder.

• Ledelseskompetence

- > Skal stifteren varetage rollen som adm. direktør eller ansætte en ekstern adm. direktør?
- > En bestyrelse kan typisk identificere, hvis ledelseskompetencer mangler.

Vores data viser, at både bestyrelsesmedlemmer og iværksættere oplever, at den største mangel i denne fase er kommerciel viden og salgsviden samt kompetencer inden for samme; med andre ord hvordan og hvor sælger vi, hvem er vores kundesegmenter, og hvordan positionerer vi os og på hvilke markeder? Derfor har man størst gavn af bestyrelsesmedlemmer, der kan

bidrage med kommerciel viden og erfaring i denne fase.

”

Der er jo mange ting, jeg skal lære omkring markedet, altså, også nogle ting som jeg ikke har vidst. Jeg kunne jo godt have brugt sådan et advisory board eller et bestyrelsesmedlem inden for min branche, måske også inden for IT-branchen, altså, som man kunne sparre med.” (Stifter og adm. direktør i IT-serviceopstartsvirksomhed).

”

Jeg vil jo hellere finde en opfinder, der er nørdet, men som også har lidt økonomiforståelse [og laver] godt købmandsskab og så videre.” (Ekspert og bestyrelsesmedlem i mange forskellige opstartsvirksomheder).

”

Hvis du er den type iværksætter, der ikke har styr på dine tal, så skal du have en talmand med i din bestyrelse; og det skal du helt fra starten. Fordi du har brug for en [talmand], der kan omsætte din idé til tal [og som kan] påvise, at der er en god idé; fordi en god idé er jo ikke en god idé, hvis ikke du kan tjene penge på den.” (Stifter og adm. direktør i tekstilvirksomhed i høj vækst).

5.3.4.4 VÆKSTFASEN

Vækstfasen er den fase, hvor en opstartsvirksomhed enten vokster på nye markeder eller diversificerer sin produktlinje. I overgangen mellem markeds- og konceptfasen observeres det, at de fleste opstartsvirksomheder har mindre behov for deres bestyrelser – de efterspørger mindre ad hoc-sparring og -vejledning og afholder færre møder. Dette skyldes, at hvis og når opstartsvirksomheden formår at undgå likviditetsfælden, så begynder virksomheden typisk at være god til at organisere dens daglige forretning. Iværksætterne har lært de grundlæggende principper, og derfor er behovet for den nuværende bestyrelse faldende. Når virksomheden begynder at vokse, opleves der derfor for alvor et behov for nye kompetencer i bestyrelsen, hvilket medfører en del udskiftninger,

enten af hele bestyrelsen eller af enkelte medlemmer, for at matche de nye behov. Professionelle bestyrelsesmedlemmer, der med succes har ledet, udviklet og udvidet en global virksomhed, opfattes som særligt værdifulde i denne fase.

• Erhvervskompetence: Vækst

- > Speciel vejledning i at drive en etableret virksomhed.
- > Optimere interne processer.
- > Styre væksten.
- > Tilpasse og udvide forretningsmodellen.

• Strategi- og internationaliseringskompetence

- > Ekspertise inden for udvidelse og/eller diversifikation af produktportefølje.
- > Første skridt mod internationalisering og kendskab til forskellige internationale markeder.

• Ekspertise og netværk inden for investering

- > Hjælp til at søge venturefonde, legater el.lign.
- > Støtte til forhandling med venturefonde om andele.

• Ledelseskompetence

- > Enten skal stifteren tage rollen som adm. direktør eller ansætte en ekstern adm. Direktør.
- > En bestyrelse kan gøre opmærksom på, hvis der er ledelseskompetencer, der mangler, eller hvilken profil, der kunne være relevant.

5.3.4.5 MODENHEDSFASEN

I denne fase vælger virksomheder typisk en af to strategier: (i) Mere stabil langsigtet vækst, fokus på ekspansion og internationalisering (hvis det ikke har været en del af strategien fra starten), eller (ii) en exitstrategi, dvs. salg af virksomheden. Næsten alle de kompetencer, som virksomheden havde brug for i de tidligere faser, er nu ikke længere væsentlige, hvorfor bestyrelsen ofte skiftes ud (medmindre man har en ren investorbestyrelse). Bestyrelsen i denne fase er måske ikke længere så aktiv i det strategiske arbejde som i de

tidligere faser, men iværksætteren bruger den meget ad hoc imellem bestyrelsesmøderne. Man mødes sjældent uden for de typisk fire formelle bestyrelsesmøder pr. år, og bestyrelsens rolle skifter fra at have en mentorfunktion til at have en kontrolfunktion med fokus på langsigtet strategi og vækst.

• Ambition: Langsigtet vækst

- > Ledelseskompetencer fra stor/etableret virksomhed.
- > Viden om ekspansion og bæredygtig vækst.
- > Kendskab til internationale markeder.

• Ambition: Salg – forbereder virksomheden til exit

- > Ekspert inden for exitstrategier, som kan forberede virksomheden til salg.
- > Forhandlingsekspertise.
- > Netværk af potentielle købere.

Denne diskussion peger på vigtigheden af at tænke strategisk og dynamisk, når det kommer til sammensætningen af bestyrelsen. Hvad der er optimalt på ét tidspunkt, vil ikke være optimalt i en senere fase. Det er derfor vigtigt, at det sikres, at virksomheden har de relevante kompetencer til rådighed på det rigtige tidspunkt i udviklingsforløbet. Med andre ord skal der kompetencetilpasses løbende, og en sådan kompetencetilpasning kan kun ske gennem udskiftninger i bestyrelsen. Det er derfor centralt, at der er åbenhed omkring muligheden for at udskifte bestyrelsesmedlemmer allerede på et tidligt tidspunkt i virksomhedens livscyklus. Det vil ligeledes sige, at virksomheden løbende bør tænke på screening og rekruttering af nye bestyrelsesmedlemmer samt løbende sikre en forventningsafstemning imellem iværksætteren, ejerkredsen og bestyrelsen.

5.4. TYPER AF BESTYRELSESMEDLEMMER OG BESTYRELSESKONFIGURATIONER

Dette afsnit omhandler kun opstartsvirksomheder med formelle bestyrelser. Brugen af advisory boards beskrives i næste kapitel, og diskussionen i dette afsnit

Tabel 5.1: Typer af bestyrelsesmedlemmer

	HIP High-profile bestyrelsesmedlem	PRO Professionelt/ porteføljebestyrelsesmedlem	INV Investerende og ejerbestyrelsesmedlem	FAM Proforma/ familiebestyrelsesmedlem	ARB Arbejdende bestyrelsesmedlem
Hvem	• Kendte brancheeksperter • Aktive ledere/adm. direktører for stor succesfuld virksomhed • Superstar- eller 'kendis'-iværksættere	• Har en portefølje af bestyrelsesposter • Karrierebestyrelsesmedlemmer (har det som levevej) • 'Pensionerede' CEO's og brancheeksperter	• Private investorer (business angels) • Bestyrelsesmedlemmer, som er indsat af en kapitalfond • Ejer/delvis ejer, men ikke aktivt arbejdende i virksomheden	• Venner • Familiemedlemmer	• Typisk et professionelt bestyrelsesmedlem, som varetager denne rolle i en meget begrænset periode
Rolle	Mentoring	Mentoring/monitorering	Monitorering Særlig dobbeltrolle: Varetage virksomhedens interesser og passe investeringen	Beskytte iværksætterens position	Operationel hjælp med specifikke opgaver – tidsbegrænset
Fordele	• Deres status som kendt person kan give legitimitet • Stor brancheviden • Stort branchenetværk	• Professionel • Stor og relevant erfaring med bestyrelsesarbejde • Stort og mangfoldigt netværk • Relevante kompetencer • 'Spillover-fordele' fra deres portefølje	• Ansvarlig: Passer på deres investering (kan også være negativt) • Kontinuitet • Fokus på drift og profit	• Iværksætteren har magten ('forsikring') • Garanti for flertal til fordel for iværksætteren (afstemning)	• Hurtig løsning til konkrete problemstillinger • Fuld udnyttelse af en specifik ekspertise
Ulemper	• Dominerende i bestyrelseslokalet • Har ofte begrænset tid • Høje honorarer	• Relevante kompetencer er nogle gange ikke gennemskuelige • Egeninteresser: Nogle er 'only in it for the money'	• Typisk ikke udvalgt efter kompetencer • Lav risikovillighed • Knap så kreativ • Bagside af kontinuitet: Mønstrene bliver faste (pga. manglende udskiftning)	• Typisk ikke udvalgt efter kompetencer • Bidrager ikke fagligt • Familiekonflikter kan have en negativ indflydelse	• Modtager løn; kan blive dyr for virksomheden • Balancegang er svær – miks mellem det strategiske og operationelle arbejde

baserer sig derfor på en analyse af 24 af vores casevirksomheder. Med udgangspunkt i disse virksomheder blev vi meget overrasket over at se et utroligt stort antal forskellige bestyrelseskonfigurationer. Ikke desto mindre stod det klart, at en bestyrelse med 3-5 medlemmer fungerer bedst. De fleste af vores respondenter understregede, at den mindre størrelse betyder, at alle kan samles omkring et bord, blive hørt og give input på et 3-4 timer langt bestyrelsesmøde.

Umiddelbart er det svært at forstå, hvorfor der er så mange forskellige bestyrelseskonstellationer. Hvorfor er der ikke en enkelt bestyrelsestype, som dominerer? Svaret ligger nok lige for: Opstartsvirksomheder er utroligt forskellige, og dermed har de brug for bestemte profiler og ressourcer på bestemte tidspunkter i løbet af deres udviklingsfaser. Som tidligere nævnt har opstartsvirksomheder brug for blandt andet viden og vejledning (Wasserman & Boeker, 2005), investering (Garg, 2013), legitimering (Chen, Hambrick, & Pollock, 2008)

og – som vores resultater også indikerer – juridisk hjælp. Derfor leder iværksættere ofte efter forskellige typer af bestyrelsesmedlemmer, som kan dække disse forskelligartede og varierende behov. Tabellen herunder opsummerer stilistisk vores data. Generelt ser vi fem forskellige typer af bestyrelsesmedlemmer: High profile (HIP), professionel/portefølje (PRO), investerende (INV), proforma/familie (FAM) og arbejdende (ARB). Deres karakteristika mm. vil blive beskrevet i detaljer i det efterfølgende.

5.4.1 HIGH-PROFILE BESTYRELSESMEDLEM

Denne type udgøres af bl.a. kendte brancheeksperter, aktive ledere, administrative direktører i store succesfulde virksomheder, 'kendis'-branchepersoner eller iværksættere. Disse har typisk travlt, hvilket kan betyde, at de ikke har tid at sætte sig helt ind i opstartsvirksomhedens specifikke behov. Men deres 'tyngde' og viden gør, at de kan være dominerende i bestyrelseslokalet.

”

Vi har på et tidspunkt hyret en person, en højt estimeret profil, og vedkommende var bestyrelsesformand hos os et år. Det var en meget, meget stærk person. Og den fordel vi så, det var, at vi ikke skulle opdrage vedkommende til at kende vores branche. Vedkommende ville komme med en masse erfaring. Det var også rigtigt. Til gengæld så var det svært at bringe vores situation ind i hans begrebsverden, fordi han var vant til meget store virksomheder med mange, mange penge og befandt sig nu i en lillebitte virksomhed med meget begrænset økonomi. Og der var simpelthen for stor ubalance.”
(Medstifter og adm. direktør i hightechopstartsvirksomhed).

Ifølge vores respondenter kan det være værdifuldt at hyre et højt profileret bestyrelsesmedlem pga. vedkommendes

brancheviden og branchenetværk. Især uerfarne iværksættere har den opfattelse, at højt profilerede bestyrelsesmedlemmer kan skubbe virksomheden fremad ved at skabe legitimitet og 'pondus' på markedet. Erfarne iværksættere er mere skeptiske. Især serieiværksættere giver udtryk for, at omkostningerne ved sådanne bestyrelsesmedlemmer nemt kan overstige fordelene. Det synes også veldokumenteret, at 'kendis'-bestyrelsesmedlemmer kan blive dyre bekendtskaber. Enkelte iværksættere forklarer, at omkostningerne let kan komme op på 200.000-300.000 kr. om året for et enkelt medlem. Nogle af vores respondenter forklarer endvidere, at deres erfaringer med 'kendis'-bestyrelsesmedlemmer ikke har levet op til de enorme forventningerne, de har haft. I meget sjældne tilfælde har 'kendis'-bestyrelsesmedlemmer endda haft negative konsekvenser for opstartsvirksomheden.

”

Vedkommende fik så nye opgaver et andet sted og var nødt til at trække sig. Og bagefter blev det helt klart for os, retrospektivt, at det var en skæv retning. Det en indikation på, at folk med en masse tyngde og en stor overtalelses-evne jo faktisk er i stand til at skævvride en udvikling i en startup. De kan jo også være en enorm gave for en virksomhed, men det kan også gå helt galt.” (Medstifter og adm. direktør i hightechopstartsvirksomhed).

5.4.2 PROFESSIONELT/ PORTEFØLJEBESTYRELSESMEDLEM

En bestyrelse opfattes som professionel, hvis den består af kvalificerede, eksterne personer. Disse personer bidrager med erfaring og kompetencer, der kan drive virksomheden fremad samt skabe økonomisk og organisatorisk struktur. Vores data peger på, at bestyrelsesmedlemmer opfattes som særligt værdifulde, når de besidder specifik brancheerfaring, hvis de kan bidrage med specifik teknisk viden, eller hvis de har adgang til et ekspertnetværk, som kan bidrage til konceptudvikling.

”

Jeg kan bare konstatere, at det vi har prøvet omkring den professionelle bestyrelse – jeg kan kun tale for mig selv – det har vi haft enormt stor gavn af. [...] For vi ved ikke alt, selvom vi jo er meget opsat på det koncept, vi har. (Stifter og adm. direktør i medicinalopstartsvirksomhed).

Vores data viser, at enkelte personer har lavet en karrierevej ud af det at være bestyrelsesmedlem, og de deltager således i en portefølje af bestyrelser. Det kan både være til fordel og ulempe for opstartsvirksomheden. På den ene side er disse bestyrelsesmedlemmer typisk aktivt involveret og bruger meget af deres tid på at hjælpe, sparre og vejlede. På den anden side kan markedet for forretningsudviklere og professionelle bestyrelsesmedlemmer synes enormt og uigennemskueligt for især førstegangsværksættere. Omkring en tredjedel af iværksætterne i vores 24 opstartsvirksomheder har oplevet at modtage uopfordrede henvendelser fra personer, der ønsker en plads i deres advisory board eller bestyrelse. I en ekstrem case havde en iværksætter modtaget over 200 forespørgsler efter positiv omtale af opstartsvirksomheden i en avis.

”

Så vælter du dig jo i henvendelser fra folk, der har set, at du har fået nogle penge, og som enten vil sælge dig en eller anden konsultentydelse, et eller andet iværksætter- eller mentorforløb, eller også vil de bare sidde i din bestyrelse.” (Stifter og adm. direktør i produktionsopstartsvirksomhed).

”

Det er jo et erhverv for mig, altså også. Jeg vil jo gerne tjene penge, så jeg gør det jo, fordi jeg tjener penge. Det er et erhverv ligesom "hvorfor arbejder man som marketingschef", altså. Det er jo for at tjene penge.” (Ekspert og porteføljebestyrelsesmedlem).

I enkeltstående tilfælde kan det være dyrt

for iværksætteren med porteføljebestyrelsesmedlemmer, idet nogle har et honorarkrav på op til 8.000 kr. pr. fire timers møde.

”

Når det kommer til advisory boards, så synes jeg, der er megen goodwill om folk, der gerne vil det, men der er også dem, der gør det, fordi de synes, at de kan lave forretning ud af det.” (Professionelt bestyrelsesmedlem i IT-opstartsvirksomhed).

5.4.3 PROFORMA/ FAMILIEBESTYRELSESMEDLEM

Typisk har dette bestyrelsesmedlem mindre fokus på opstartsvirksomhedens væksthastighed og ser sjældent isoleret på profitabiliteten. Dette kan skyldes manglende kompetencer, idet deltagelsen i bestyrelsesarbejdet mest er proforma for i bestyrelsessammenhæng at 'beskytte' iværksætterens magt og investering. Dermed fungerer disse bestyrelsesmedlemmer ofte som en form for garanti eller forsikring for iværksætteren. Det er således typisk nære venner og familie, som er i bestyrelsen, og disse er derfor kun meget sjældent udvalgt på baggrund af de kompetencer, de umiddelbart kan bidrage med til opstartsvirksomheden. Derfor bliver denne type af bestyrelsesmedlemmer oftest heller ikke aflønnet.

”

Så har jeg indsat en af mine venner, som jeg har tillid til, som bestyrelsesformand; han er egentlig er proformaformand, fordi det er for, at jeg ligesom kan bibeholde majoriteten. Så han er ikke med som sådan i bestyrelsesarbejdet. Hvis der kommer en eller anden problemstilling op, hvor vi er totalt uenige [i bestyrelsen], så vil jeg kunne hive ham ind, og så vil jeg få en stemme mere der.” (Stifter og adm. direktør i IT-opstartsvirksomhed).

5.4.4 INVESTERENDE OG EJERBESTYRELSESMEDLEM

Når man starter ny virksomhed, er det en nødvendighed at have indkomst og/eller

finansiering til at udvikle virksomheden, til at overleve de hårde perioder i opstartsfasen og til at skalere virksomheden. Derfor søger mange opstartsvirksomheder ekstern finansiering i form af 'seed' kapital eller regulær venturekapital.

Når iværksættere opnår en ekstern investering, er det typisk betinget af, at den person eller institution, som indskyder pengene, får en eller to bestyrelsesposter. Investerende og ejerbestyrelsesmedlemmer har en særlig dobbeltrolle: Først og fremmest skal de (i) som bestyrelsesmedlemmer varetage virksomhedens interesser, men (ii) som investorer skal de naturligvis også beskytte deres investering (dvs. kontrolfunktion). Derfor er de særligt ansvarlige for at passe på deres investering, fordi det ellers kan have konsekvenser for deres egen situation eller virksomhed (for eksempel en bank eller lignende). Men denne dobbeltrolle kan i enkelte tilfælde være uhensigtsmæssig. I vores data er der flere situationer, hvor iværksætterne sætter ord på denne uhensigtsmæssige dobbeltrolle, fordi:

- Det kan gøre bestyrelsesmøderne tunge og ineffektive, eftersom bestyrelsesmøder fokuserer for meget på økonomi/penge og hvornår man kan sælge virksomheden.
- Det ofte sker, at bestyrelsesprofiler indsat af kapitalfonde ikke matcher de kompetencebehov, som opstartsvirksomheden har i den fase, den befinder sig i.
- Der kan være forskellige ambitioner, f.eks. hvor investorer ser på mulighederne for høj vækstgenerering på kort tid, så der kan foretages et hurtigt exit (salg af virksomheden). Dette kan betyde, at iværksætteren indgår kompromisser omkring udviklingen af opstartsvirksomheden, hvilket medfører frustrationer.

Nogle iværksættere løser denne udfordring ved at etablere et advisory board ved siden af deres formaliserede bestyrelse. Så opnår de en opdeling af kontrolfunktionen og mentorfunktionen.

5.4.5 ARBEJDENDE BESTYRELSESMEDELMER

Et arbejdende bestyrelsesmedlem er en

person, der har en given kompetence til at varetage et driftsrelateret job i virksomheden og således ikke kun deltager i det strategiske bestyrelsesarbejde, men også har et udførende job i opstartsvirksomheden. Således kan man lade et bestyrelsesmedlem deltage i det egentlige ledelsesarbejde eller driften. Det er i sådanne situationer vigtigt klart at definere det arbejdende bestyrelsesmedlems konkrete opgaver og ansvarsområder og ikke mindst vedkommendes relation til den formelle ledelse. Bestyrelsen er rådgivende for ledelsen, hvilket bliver udvandet eller udfordret af det arbejdende bestyrelsesmedlems dobbeltrolle. I vores data ser vi, at det arbejdende bestyrelsesmedlem ofte varetager nogle specifikke operationelle opgaver, f.eks. omkring organiseringen af opstartsvirksomheden samt arbejdet med at etablere specifikke processer omkring beslutningstagning mv. I enkelte tilfælde ansættes et bestyrelsesmedlem for at løse en specifik opgave på begrænset tid og til en fastsat løn, der udbetales særskilt.



Hvis du har et arbejdende bestyrelsesmedlem, så laver det arbejdende bestyrelsesmedlem en opgave for direktionen, hvor de refererer til direktionen i det arbejde, de laver. Så det er direktionen, der ligesom sætter dagsordenen for, hvordan det skal løses. Så kan det godt være, at direktionen har fået opgaven fra bestyrelsen. Og så er vi lidt i ring, at det er bestyrelsen, der har sagt, at "du skal ha' lavet det her" og der er et bestyrelsesmedlem, der har sagt: "Det kan jeg godt lave for dig"...forstår du, hvad jeg mener?" (Ekspert og porteføljebestyrelsesmedlem, som har også været arbejdende bestyrelsesmedlem i forskellige opstartsvirksomheder).

5.5 SCREENING OG REKRUTTERING

Størstedelen af iværksætterne fra vores datasæt finder bestyrelsesmedlemmer gennem følgende kanaler:

1. Personligt netværk: "Kender en, som kender en".
2. LinkedIn: Det er overraskende, hvor mange af iværksætterne der anvender LinkedIn til rekruttering og screening!
3. Forskellige bestyrelsesforeninger og netværk: Bestyrelsesforum.dk, BoardInnovators.dk, Bestyrelsesgruppen, Connect Denmark's bestyrelses-springboards etc.
4. Uopfordrede henvendelser.
5. Vores data viser, at de opstartsvirksomheder, der selv vurderer, de har haft størst gavn af deres bestyrelse, typisk er dem, der har overvejet meget grundigt hvad og hvem, de har brug for. Opstartsvirksomhederne, som vælger hurtigt og måske lidt 'tilfældigt' uden store overvejelser om behov, synes at være dem, der ofte fortryder eller ikke får den forventede hjælp gennem deres bestyrelse.

Især erfarne og serieiværksætter gør sig ofte mere konkrete overvejelser om hvilke profiler og kompetencer, de har behov for i deres bestyrelse, og de leder bevidst efter dem gennem specifikke kanaler. De inviterer også typisk et par kandidater, som har de relevante kompetencer, til en 'jobsamtale'. Den endelige beslutning er imidlertid ofte baseret på en mavefornemmelse og en opfattelse af, at den rette kemi mellem iværksætter og bestyrelsesmedlem er tilstede.

Vores data peger ligeledes på en ofte udtalt kritik fra bestyrelsesmedlemmer: Iværksættere involverer sig alt for lidt i at få den 'rigtige' bestyrelsessammensætning, og udskiftning af bestyrelsesmedlemmer med udgangspunkt i de kompetencer, de har brug for i de forskellige faser, sker alt for sjældent. Det er derfor yderst vigtigt for alle parter, at der løbende sker en tilpasning og forventningsafstemning, så der kan opnås et bedre 'fit'.

Under vores interviews fremkom en række gode råd om forventningsafstemning. De iværksættere, der har gode erfaringer med at have en bestyrelse, har alle jævnlige og løbende forventningsafstemninger. Det diskuteres således, hvilke ambitioner de involverede parter har for virksomheden og hvordan en bestyrelse kan være med til at opnå dem. Det er vigtigt, at iværksætteren definerer de forventninger, der er

til hvert enkelt bestyrelsesmedlem. Man afstemmer så at sige ved indgangsdøren: ”Det, vi forventer af dig, er...”. Men det er ligeledes væsentligt, at bestyrelsesmedlemmerne definerer, hvad det er, de kan bidrage med. En af de interviewede eksperter siger: *”Ellers kan det jo gå grueligt galt, hvis det er, at der er en virksomhed, der har en forventning om, at bestyrelsesmedlemmet agerer sådan, men bestyrelsesmedlemmet så siger ’nej’. Og så kommer der ikke noget godt ud af det.”*

”

Jeg er nok mere den, der stemmer det af hen ad vejen. Fordi det der med at forventningsafstemme det hele på forhånd, indtil man har lært at arbejde sammen, det er altså svært. Det tager tre til seks måneder. Så ved man nogenlunde, hvor man har hinanden henne. [...] Typisk så skriver vi det ind i protokollen, at vi har valgt at gøre sådan og sådan, indtil vi beslutter noget andet.” (Eksperter og porteføljebestyrelsesmedlem).

”

Jeg laver altid forventningsafstemning. Det er jo utrolig vigtigt for mig at vide, hvor vedkommende er henne i sin livscyklus med virksomheden. Jeg er nødt til at vide, hvad iværksætteren gerne vil med virksomheden. Vil han gerne drive den forever i fremtiden, så vi har lange horisonter, og vi skal investere i takt med det? Vil han gerne ha’ stor fokus på vækst eller bare drive virksomheden, så han har en pæn, stille og rolig udvikling?” (Eksperter og porteføljebestyrelsesmedlem).

5.6 BESTYRELSENS AFLØNNING

Hvad koster det at have en bestyrelse? Hvad er det for incitamenter, man giver bestyrelsesmedlemmerne? Og hvad får bestyrelsesmedlemmer ud af at bidrage med deres tid og ekspertise til en opstartsvirksomhed? Bestyrelsesmedlemmer vil typisk gerne hjælpe iværksætteren med en fornuftig etablering af virksomheden, dels med et muligt monetært afkast for øje, dels fordi de synes, det er spændende at forretningsudvikle og være med til at skabe noget, der kan blive en succes. Vores data

tyder på, at motivationen for at deltage som bestyrelsesmedlem i en opstartsvirksomhed er en blanding af både ’extrinsic’ og ’intrinsic’ motiver såsom honorar, status, omdømme (extrinsic), personlig læring og en følelse af, at man bidrager med sin viden til nogen, der sætter pris på det (intrinsic).

5.6.1. EXTRINSIC BELØNNING

Der findes en vifte af aflønningsformer, der anvendes til at honorere bestyrelsesmedlemmernes bidrag, og disse er:

- Ingen økonomisk belønning.
- Ingen økonomisk belønning i de første 1-2 år, men med en option til senere honorering eller mulighed for anparter (hvis opstarten af virksomheden går godt).
- Anparter; typisk 2-5 % af opstartsvirksomheden.
- Honorar; dette svinger typisk mellem 5.000-50.000 kr. om året, plus en eventuel bonus.

Ifølge vores respondenter er den billigste version af en bestyrelse et uformelt advisory board, hvor medlemmerne oftest arbejder ulønnet på frivillig basis. Dog findes der enkelte tilfælde, hvor medlemmerne bliver betalt et månedligt honorar for varigheden af deres udnævnelse – dette kan f.eks. være mellem 3 måneder og 3 år. Der findes også andre konstruktioner, hvor advisory board-medlemmer med en bestemt kompetence, som mangler i opstartsvirksomheden, opkræver et gebyr pr. rådgivende session. Et typisk gebyr ligger i omegnen af 8.000 kr. I sjældne tilfælde kan rådgivende medlemmer af høj kvalitet opkræve en andel på 2-5 % af opstartsvirksomheden, mens andre har formelle aftaler af monetær karakter, f.eks. at der skal aflønnes med tilbagevirkende kraft, hvis virksomheden bliver rentabel eller solgt. Formelle bestyrelsesmedlemmer betales typisk et årligt honorar, der svinger mellem 5.000 og 50.000 kr.; i en ekstrem case (en gazellevirksomhed) var honoreringen 300.000 kr. Bestyrelsesmedlemmer, der opfattes som særlige brancheeksperter, ligger typisk i den høje ende, mens mindre kendte eller uerfarne personer i besty-

relsen oftest tjener et lille eller symbolsk beløb.

”

Hvis mine to bestyrelsesmedlemmer har mere bestyrelsesarbejde end...jeg kan ikke lige huske det præcise tal, men et eller andet...100-200 timer om året eller sådan noget, så skulle de ha’ 2.000 kroner i honorar eller sådan noget symbolsk.” (Stifter og adm. direktør af IT-opstartsvirksomhed).

”

Nu er jeg jo en, der lever af at sidde i bestyrelser, så langt, langt de fleste af mine bestyrelsesposter er lønnede, og det er virksomheder, som er lidt mere modne. Når jeg arbejder for opstartsvirksomheder, så er det meget pro bono-arbejde. Så siger jeg altid til dem: ”I har ikke råd til at hyre mig nu og belønne mig nu, men I har heller ikke råd til ikke at ha’ mig, fordi jeg kan mange af de ting, I får brug for, og I vil bitterligt fortryde, hvis jeg ikke sidder der. Så nu fortæller jeg jer, at jeg godt vil arbejde for jer, også pro bono, men møderne, de ligger kl. 7-9 om morgenen, eller så ligger de fra kl. 18-20 om aftenen, hvor jeg ikke så godt kan sælge min tid ellers. Så det vil jeg gerne ha’, I accepterer. Når I så kan begynde at belønne mig, så begynder I på det.” Så kan det være, at der er nogle af dem, hvor jeg får en ekstra bonus, når de bliver solgt, hvis de er i den situation. Som regel kan de sagtens betale mig i den periode. Men der er mange af opstartsvirksomhederne, hvor vi laver en aftale om, at hvis vi får venturekapital, så kan jeg sende dem en honorarnota på 50.000, eller hvor meget jeg nu har til gode.” (High-profile og porteføljebestyrelsesmedlem).

”

Jeg vil ikke arbejde gratis [som bestyrelsesmedlem]. Det kan være et meget lille honorar. [...] Hvis jeg arbejder gratis, så er det jo sværere at smide mig ud, fordi, altså, jeg er jo også sådan en flink fyr og ”han gør det jo gratis” og sådan noget. Så det går ikke. Det skal ikke være en vennetjeneste. Så der skal

være honorar, og så kan man diskutere honorarets størrelse. Det kan godt være, at man siger "det første år. Der går jeg ind til et forholdsvist beskedent honorar, men så kan vi i år 2 og 3 snakke om det igen". (Ekspert og porteføljebestyrelsesmedlem).

”

Jeg tager afhængig af, hvad det er for en type virksomhed, tjener de mange penge og har de råd til at betale. Nogle betaler et års honorar, og så betaler de kvartalsvis plus rejseomkostninger. Så er der nogen, der betaler pr. møde." (Porteføljebestyrelsesmedlem).

Vores data viser, at iværksættere ofte oplever, at der er en fin skillelinje mellem konsulenttydelser fra bestyrelsesmedlemmer og de ydelser, som bestyrelsesmedlemmer bør bidrage med i kraft af deres bestyrelsespost. Det opleves ikke sjældent i vores 24 casevirksomheder, at bestyrelsesmedlemmer tjener ekstra ved at tilbyde juridisk rådgivning og vejledning inden for regnskab og forretningsudvikling eller lignende konsulenttydelser. Denne dobbeltrolle kan være overraskende, specielt for førstegangsværksættere.

”

Men der er så også nogle af dem, så samtidig med at de er professionelle, betalte bestyrelsesmedlemmer, så leverer de også en række, altså, kompetencer til andre (dele) af virksomheden, og så begynder det lige pludselig at blive en lille smule vanskeligt med den der... selskabsform, governance-form, fordi så har de mennesker både en del af et overordnet ledelsesansvar [...] og så [sælger] de også nogle konsulenttydelser." (Ekspert inden for opstartsvirksomhedsbestyrelser).

”

Vores investor er en koncern, de har services, som vi kan købe. Så bogholderiservices, det køber vi hos dem. De ordner vores website, altså, så de hjælper os med flere forskellige [praktiske] ting... men det var et krav fra deres side. [...] Det er et krav, at vi kører vores økonomi hos deres serviceselskaber. Deres revi-

sor kører vores regnskaber." (Medstifter og adm. direktør i hightechopstartsvirksomhed).

Bestyrelsesmedlemmer, der indsættes af et investeringsselskab, modtager ikke et sædvanligt honorar, da disse er lønmodtagende medarbejdere i deres tilknyttede investeringsfirma. Også private investorer, f.eks. 'business angles', kræver typisk ikke betaling, da de mener, at den investering, de bidrager med til opstartsvirksomheden, ikke skal bruges til at betale deres egne services. Men i få tilfælde kræver disse personer dog et lille symbolsk honorar for ekstra tjenester eller tidsforbrug. Der er også mere karrierefremmende motiver: Bl.a. nævner flere respondenter, at bestyrelsesdeltagelse 'skubber' CV'et, og at man derved muligvis kan få et bedre job senere, når man kan (be)vide, at man har bidraget til en opstartsvirksomheds succes (målt som omsætning, profit eller vækst). Ligeledes giver bestyrelsesarbejde typisk et bredere netværk, hvorved man får tilbudt flere bestyrelsesjobs og således erhverver sig strategiske ledelseskompetencer.

5.6.2 INTRINSIC BELØNNING

Her er der tale om motivation for bestyrelsesarbejdet, som typisk udspringer af lysten til at lære eller simpelthen være del af noget, som er sjovt og interessant at bidrage til. Vores respondenter fra bestyrelserne forklarer, at de føler, at de gennemgår en professionel og personlig udvikling via deres arbejde med opstartsvirksomheder. De ser, at de udvider deres netværk, og nye idéer kommer til dem – de er med andre ord potentielt mere på forkant med nye koncepter. Dette skyldes også, at enkelte bestyrelsesmedlemmer ved deres ulønnede deltagelse kan koble viden og indsigt fra deltagelse i opstartsvirksomhed A med deltagelse i opstartsvirksomhed B.

”

Jeg får nye idéer. Jeg har jo hele tiden 20-25 [...] som er modne virksomheder, der får jeg masser af indtryk fra dem. Men det er ikke nok, hvis jeg skal følge med tiden." (High-profile og porteføljebestyrelsesmedlem).

En anden 'driver' for bestyrelsesarbejdet er den personlig udvikling, som et sådant arbejde kan skabe. Der er flere respondenter, som fremhæver læring og forbedret personlig trivsel – dvs. at det er givende at være med til at skabe noget fra bunden; bruge sin viden og ekspertise til at hjælpe og vejlede nye iværksættere.

Vores respondenter anerkender således bredt, at de får personlig værdi ud af at være med til at vejlede iværksættere. Vores respondenter gav konkret udtryk for dette på forskellige måder: "Man får utrolig meget læring ved at være bestyrelsesmedlem hos en opstartsvirksomhed" eller "det er utroligt givende og spændende at være en del af at bygge noget op fra bunden og hjælpe med de udfordringer, som iværksætteren oplever". Endeligt nævner enkelte respondenter, at det i dag er blevet en slags karrierevej at være professionelt bestyrelsesmedlem.

”

Jeg får jo en personlig udvikling ved at deltage der og være dedikeret til at gøre det, som jeg så kan bruge i rådgivningen af nogle andre ting. Så kan det godt være, at det er dem, der kommer til at betale for det. De betaler så for, at jeg sidder med viden. Og så får de det ud af det, at jeg synes, det er sjovt. Men der er en forretningsmæssig bagtanke ved at gøre det. Fordi du kommer til at netværke med nogle folk, hvor du så måske kan komme til at levere en ydelse til dem på en anden konto." (Bestyrelsesmedlem i techopstartsvirksomhed).

Ovenstående citat viser en generel rød tråd igennem alle vores interviews: Der er en helt tydelig personlig motivation bag det at være bestyrelsesmedlem i en opstartsvirksomhed. Bestyrelsesmedlemmerne er stærkt motiveret af den spænding, der opstår ved at være en del af noget større og sjovt. Men dette er næsten altid koblet med en 'bagtanke' om at lave 'forretning' ud af deltagelsen på den ene eller anden måde. Og det gælder især blandt porteføljebestyrelsesmedlemmerne: "...jeg har det sådan, at jeg ikke har lyst til at arbejde gratis...".

Referencer

Chen, G., Hambrick, D. C., & Pollock, T. G. (2008). Puttin' on the ritz: Pre-IPO enlistment of prestigious affiliates as deadline-induced remediation. *Academy of Management Journal*, 51(5), 954-975.

Garg, S. (2013). Venture boards: distinctive monitoring and implications for firm performance. *Academy of management review*, 38(1), 90-108.

Lewis, V. L., & Churchill, N. C. (1983). The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*, 61(3), 30-50.

Wasserman, N., & Boeker, W. (2005). Mentoring and Monitoring: The Evolution of Boards of Directors in New Ventures. Paper presented at the Babson Kaufmann Entrepreneurship Conference.

Kapitel 6: Advisory boards

Eksterne ressourcer i form af råd fra et advisory board samt det at kunne trække på medlemmernes kompetencer kan ofte have en varig positiv indvirkning på en opstartsvirksomheds succes. Formålet med dette kapitel er derfor at belyse, hvad et advisory board er, dets funktion og forskellige grunde til, at opstartsvirksomheder etablerer et advisory board sammen med eller i stedet for en formel bestyrelse.

1.1 HVAD ER ET ADVISORY BOARD?

Et advisory board kan bedst beskrives som et løst tilknyttet rådgivende forum af varierende størrelse. I modsætning til bestyrelser har et advisory board ingen bestemmelsesret, og det har heller ikke et økonomisk eller juridisk medansvar. Af samme årsag tilbyder et advisory board typisk kun ikke-bindende strategisk rådgivning til iværksætteren. Til gengæld er iværksætteren ikke direkte forpligtet til at følge de råd, advisory boardet bidrager med.

Vores data peger på, at advisory board-medlemmerne gennemgående opfattes som vigtige sparringspartnere af iværksætteren. Med andre ord er formålet med et advisory board ikke at kontrollere, om virksomhedens daglige ledelse følger budgetter mv. (en rolle, som varetages af en formel bestyrelse), men i stedet skal advisory boardet bidrage med sparring, coaching og mentoring. Det er denne uforpligtende relation, som mange iværksættere værdsætter ved advisory boards.

Enkelte af vores interviews peger på, at

advisory boards er været en uvurderlig hjælp i den tidlige opstartsfase, hvor de har fungeret som substitut for en eller flere personer i den professionelle ledelse.

”

Et advisory board er jo egentlig en hjælp til direktionen, hvor de – hvis de mangler noget indspark omkring det forretningsmæssige, eller omkring teknikker og sådan noget – får input.” (Porteføljebestyrelses- og advisory board-medlem)

1.1.1. SAMMENSÆTNINGEN AF ADVISORY BOARDS

Princippet for sammensætningen af et advisory board bør være det samme som for en bestyrelse: Det skal matche virksomhedens behov for kompetencer, ressourcer og netværk (Clausen, 2011). Ud over viden, ekspertise og netværk er det afgørende, at advisory board-medlemmerne tror på virksomhedens idé, har en passion for projektet, og ikke mindst er personer, iværksætterne har tillid til samt en god kemi med. Til sammen medvirker dette til at skabe en god og konstruktiv stemning, hvilket giver iværksætteren energi og motivation.

”

Først og fremmest skal iværksætteren selvfølgelig kigge på de faglige kompetencer og sige: ”Hvem er det, jeg har brug for?” Og ud fra de faglige kompetencer skal man så finde ud af: ”Hvilke af de her personer har jeg tillid til og føler, at jeg kan lave forretning

sammen med? Og så vælge dem, hvor kemien er i orden. Fordi det er kemien, der afgør hvor meget man får ud af sit advisory board.” (Højprofileret advisory board-medlem i medicinalopstartsvirksomhed)

1.1.2 DYNAMIKKEN I ADVISORY BOARD

Ud fra vores data kan vi se, at iværksættere med advisory boards har forholdsvis frie hænder til at skifte ud i boardet. Årsagen er givetvis den uformelle karakter, som giver en naturlig frihed til at inddrage nye medlemmer og ligeledes slippe af med medlemmer, hvis der ikke længere er behov for deres kompetencer, eller hvis iværksætteren føler, at den gode kemi er forsvundet. Sammenlignet med formelle bestyrelser peger vores data på en mere jævn udskiftning af advisory board-medlemmerne, hvor ”medlemskabet” i et advisory board typisk varer fra 3 måneder til 3 år. Et advisory board er derfor mere dynamisk hvad angår udskiftning af medlemmerne end en formel bestyrelse.

”

Et advisory board er ikke sådan en statisk ting. For os har det noget dynamik i sig, hvor vi sådan hen af vejen finder ud af, om det giver os nok, og hvis det ikke gør, så skifter vi medlemmerne ud med nogle, som giver noget andet, og det behøver jo ikke være det samme board fra gang til gang; der kan jo sagtens være nye folk med hver gang nærmest, ikke? Også alt efter, hvilke emner der er interessante på et tidspunkt.” (Stifter af en onlineopstartsvirksomhed)

Vores data viser en stor variation i forhold til formaliseringsgraden af advisory boards. Da advisory boards er mere ”frie” end bestyrelser, og iværksætteren selv kan trække fokus i den retning han/hun ønsker, finder vi mange forskellige måder hvorpå, advisory boards bliver etableret og anvendt. Nogle opstartsvirksomheder har et meget løst og uformelt advisory board, hvor medlemmerne aldrig mødes samlet, men bliver kaldt til individuelle møder og anvendes ad hoc, når iværksætteren har brug for den respektive kompetence eller specifikke viden. Fordelen med denne mere løse organisering er, at iværksætteren er fleksibel i forhold til, hvornår man bruger hvem og til hvilken problemstilling. Ligeledes behøver opstartsvirksomheden ikke at organisere og opdatere hele holdet, hvilket sparer tid og administrativ arbejdsindsats.

”

Men ad hoc, altså det er ikke dagligt. Det kan være alt, der relaterer sig til driften, som jeg har brug for lige at få vendt her og nu. Nogle gange kan det være et par dage i træk, hvis der er et eller andet, jeg gerne vil ha’ hans [advisory board-medlemmets] input til. Det kunne være, hvis der er nogle, der har henvendt sig til mig med et eller andet, og jeg har brug for vejledning om, hvordan jeg så ligesom skal håndtere det.” (Stifter og adm. direktør af medicinalopstartsvirksomhed)

Til gengæld får iværksætteren sjældent del i de fordele, som findes i gruppedynamikken, hvor advisory boardet bygger videre på hinandens input. Dette synes væsentligt, idet flere af vores interviews fremhæver, at en diskussion mellem advisory board-medlemmerne ofte kan skubbe opstartsvirksomheden i en succesfuld retning, fordi medlemmerne har forskellig indsigt i virksomheden samt forskellige indstillinger til arbejdsmetoder, netværk og motivation. Sparringsform udløser derfor ofte unikke løsninger på problemer.

”

Jeg synes, det er meget vigtigt, at alle bestyrelsesmedlemmerne samler sig omkring et bord. Det skaber en god dynamik. Jeg bryder mig ikke om at sidde steder, hvor jeg ikke har kontakt med de andre mennesker i bestyrelsen eller advisory board.” (Iværksætter og porteføljebestyrelsesmedlem)

Andre opstartsvirksomheder har mere formelle advisory boards, hvor der laves forventningsafstemning og faste, regelmæssige mødetidspunkter, dvs. arbejdet med advisory boardet foregår professionelt. Alle medlemmerne samles omkring et bord, og derved udnyttes den dynamik og kreativitet, der opstår ved gruppearbejde. Men det kan i værste fald også resultere i konflikter, når advisory board-medlemmerne har for divergerende opfattelser eller manglende respekt for hinandens bidrag. Ligesom i bestyrelser er en god kemi i et advisory board tilsvarende vigtigt. Regelmæssige formelle møder med hele holdet er mere tidskrævende, men til gengæld skabes også transparens omkring den rådgivning, man får fra de enkelte medlemmer, hvorved iværksætteren undgår potentielle konflikter. Og når alle er enige om en specifik beslutning, skaber det ro for iværksætteren, idet advisory boardet har vurderet og diskuteret en problemstilling fra mange forskellige perspektiver.

”

Hvis der sidder nogen, der sådan totalt melder sig ud af mødet, når det ikke handler om hans specifikke område, så synes jeg, vi mister noget dynamik i bestyrelsesarbejdet. Så alle skal ha’ det der fælles træk. Og så siger vi: ”Nu har vi denne her særlige problemstilling.” Hvad mener han, hvad mener hun, hvad er rigtigt for os?” Vi skal så stadigvæk se på det med strategiske øjne, med det gode købmandsskab og med de økonomiske øjne. Og der skal alle de andre jo kunne være med. Den der sammenhængskraft, den skal være der.

[...] Det giver noget mere energi, og noget mere dynamik.” (Portefølje-advisory board-medlem)

Endvidere peger vores data på, at en professionel tilgang til et advisory board ofte skaber engagement for både advisory board-medlemmet og iværksætteren. Men uanset formaliseringsgraden af advisory boardet, og uanset hvor erfaren iværksætteren er, er alle de involverede casevirksomheder enige om, at de får stor gavn af deres advisory boards. Dette er der imidlertid forskellige grunde til, hvilket vi i det følgende vil uddybe.

1.2 FORDELE VED ET ADVISORY BOARD

Ifølge vores data er der forskellige fordele ved og grunde til, at en opstartsvirksomhed etablerer et advisory board:

- i. Det øger motivationen til at diskutere og udvikle sine idéer med eksterne personer
- ii. Det kan bidrage væsentligt til at skubbe iværksætterens ide mod et kommercialiserbart produkt/en kommercialiserbar service
- iii. Det kan supplere en professionel bestyrelse
- iv. Det hjælper på vej med rådgivning om, hvordan opstartsvirksomheden opnår ekstern investering
- v. Det skaber legitimitet og troværdighed i omverdenen
- vi. Det kan være en god forøvelse, hvis opstartsvirksomheden senere etablerer en formel bestyrelse.

1.2.1 MOTIVATIONSLØFT

Iværksætterne i vores studie er generelt enig om, at der skabes en form for begejstring på advisory board-møderne, som typisk øger motivation og følelsen af, at "så sker der noget". Selv om advisory board-medlemmerne ideelt set er udvalgt efter kompetencer, handler det ofte også meget om, om disse personer har en særlig passion for branchen, produktet eller en særlig tilknytning til iværksætteren. Dette gælder især i tilfælde, hvor medlemmerne af advisory boardet deltager uden kompensation i arbejdet.

Advisory boards har ikke en kontrolfunktion over for direktionen, dvs. over iværksætternes aktiviteter. Advisory boards leverer i højere grad sparring og brainstorming. På advisory board-møderne kigges der langt mindre på bundlinjen og mere på muligheder, og det giver energi til at arbejde hårdt på at få succes eller løse besværlige problemstillinger. Sådan et motivationsløft er især vigtigt i de tidligere opstartsfasen, hvor der er stor usikkerhed. Således giver et advisory board også en vis emotionel støtte til iværksætteren, der er særlig værdsat af førstegangsværksættere som på grund af deres manglende erfaring oftere bliver i tvivl, om de er på rette vej.

”

Det er jo det, vi har fundet ud af... Altså hvis man har nogen, der er sådan passionerede omkring os, så får man altså rigtig meget ud af det.” (Stifter af tekstilopstarts virksomhed)

”

Vi har kigget på, om de [i advisory boardet] har passion [for det, vi laver]. Hvis det kun handler om penge, så kommer vi ikke særlig langt. Det skal handle om passion og om, at de ikke kan lade være med at lave andet. Hos dem, hvor det handler om penge, tror jeg, de hurtigt brænder ud, og så springer de over på noget andet og noget tredje og noget fjerde i stedet for at holde fast og udvikle på det, de har.” (Stifter og adm. direktør i designopstarts virksomhed)

”

Så det handler også om at finde nogle mennesker, som siger: "Ja, da! Det er det, vi gør!" og "til næste gang, så skal der...og du, du, du. Så kører det bare." (Adm. direktør i medicinalopstarts virksomhed)

1.2.2 FRA IDÉ TIL KOMMERCIALISERING

Ifølge vores respondenter er et advisory board enormt brugbart i perioden, hvor konceptet og værditilbuddet (value proposition) udvikles. Når vi kigger på Figur 5.1 i Kapitel 5 ('Bestyrelsens betydning i forskellige opstartsfaser'), er det ofte i de første to faser, at virksomheder danner et advisory board.

Idéfasen er den fase, hvor idéen opstår, og hvor iværksætteren evaluerer, om idéen er en potentiel og reel mulighed for et nyt produkt eller en ny service. Her er det vigtigt for iværksættere at få sparring omkring det potentielle koncept samt om det reelt set kan kommercialiseres og hvordan. Kommercialisering af en idé er den proces, hvor en idé bliver til et produkt eller en service, som har værdi for andre (værdiskabelsesproces).

Flere af vores casevirksomheder mener dog, at det er for tidligt at lave et for stramt og formelt advisory board i idéfasen, og de benytter sig i stedet af uformel vejledning. Det er fordi, konceptet bag idéen typisk stadig er umoden, og iværksætteren ikke er parat til en formel struktur og begrænsede input fra et advisory board eller en formel bestyrelse. Men når man udvikler sig frem mod et potentielt nyt produkt, en ny opfindelse eller service kan man blive usikker på, hvilken retning man skal tage. Iværksætteren kan måske ikke svare på spørgsmål omkring hvilket marked, hvilke kundesegmenter og hvilken værdi produktet potentielt har og for hvem. Der er altså lang vej fra en idé til en reel mulighed for kommercialiseringen af idéen. Når iværksættere befinder sig i de tidlige opstartsfaser, søger de derfor ofte førstehåndsrådgivning fra revisor, advo-

kat og erhvervs personer til at afhjælpe og vurdere, om og hvordan deres idé kan forvandles til en forretning. Ifølge vores data er disse personer løst tilknyttet i begyndelsen, f.eks. som mentorer eller coaches, og lidt senere i processen bliver de så en del af et advisory board, hvis kemien er til stede.

”

Altså det er vigtigt, at det er en, vi vil kunne sparre med. En, vi vil have lyst til at mødes med. Det betyder lige så meget, at det ikke er en, man på den måde frygter. Vi har ekstrem stor respekt for vores advisory board-medlemmer, og det har givet meget.” (Stifter af medicinalopstarts virksomhed)

Det er specielt vigtigt for iværksætteren at få sparring og coaching omkring, hvordan man definerer konceptet samt hvordan man forklarer og formidler værdien af produktet. Endvidere viser vores data, at et advisory board i modsætning til en formel bestyrelse ofte påtager sig nogle mere operationelle opgaver, og kan være til stor hjælp i forbindelse med opstartsvirksomhedens 'go-2-market-strategi'.

”

Hvis det nu var en 'go-2-market-strategi', hvor man skulle ind og sælge produktet i de enkelte lande, så ville jeg i højere grad vælge at danne et advisory board [end en bestyrelse], som består af nogle key-opinion-leaders i min branche inden for nogle forskellige specialer fra nogle forskellige lande. [...] det kan godt være, man ikke gør alt det, advisory boardet siger, fordi det kun er et advisory board, men det vil gi' dig en bedre indikation af, hvad der skal til for at komme på markedet.” (Adm. direktør i medicinalopstarts virksomhed)

1.2.2 SUPPLEMENT TIL EN FORMEL BESTYRELSE

Ca. en tredjedel af vores casevirksomheder bruger aktivt både et advisory board og en professionel bestyrelse i udviklingen af virksomheden, hvilket der er flere årsager til.

For det første kan opstartsvirksomheden af strategiske årsager ønske, at bestyrelsen alene består af familiens medlemmer, f.eks. fordi ejerskabsrelationer skal holdes i familien. Her etablerer opstartsvirksomheden typisk et advisory board ved siden af bestyrelsen, hvor man diskuterer forretningsudvikling og overvejer mere langsigtede strategier, mens den formelle (familie-)bestyrelse diskuterer ejerskab og eventuelle familierelaterede problemstillinger.

For det anden kan en virksomhed vælge at supplere en bestyrelse (og især en investordomineret bestyrelse, som typisk varetager en kontrolfunktion, og gennemgår budgetter samt holder øje med directionen) med et advisory board bestående af fagligt stærke og innovative personer. Dette gøres for at styrke opstartsvirksomhedens udvikling. I vores casevirksomheder så vi også i enkelte tilfælde, at iværksætterne var mindre villig til at udstille deres svagheder og udfordringer over for en investor, mens de gerne gjorde dette over for et advisory board.

”

Mit advisory board havde jeg nok mere brug af ved siden af [...]. Der kunne vi så snakke lidt mere løst og fast om virksomhedens udfordringer og udvikling. [...] og der var jo ikke mange af mine problemstillinger, der kunne vente to måneder (til næste bestyrelsesmøde). Derfor blev bestyrelsesmødet meget sådan... at aflægge rapport. Men hvis der skete et eller andet imellem, så havde jeg simpelthen mit advisory board, som jeg kunne spørge ad hoc.” (Stifter og adm. direktør af produktionsopstartsvirksomhed)

For det tredje supplerer nogle iværksættere en kompetencebaseret bestyrelse med et advisory board, som varetager særlige operationelle opgaver, som man ikke har brug for på længere sigt. Ifølge vores data trækker iværksætteren i disse tilfælde ofte på nogle højprofilerede personer, der kan åbne døre til forskellige netværk, og som

vurderes at have fingeren på pulsen.

”

For mig skal et advisory board mere bestå af nogle potentielle brugere med nogle key-opinion-leaders, altså nogle højprofilerede personer, der ved noget om det, de arbejder med; nogle, der har prøvet at arbejde med industrien før.” (Adm. direktør i medicinalopstartsvirksomhed)

1.2.3 HJÆLP PÅ VEJ TIL INVESTERINGEN

Få opstartsvirksomheder får en ekstern investering, før de befinder sig i en af de senere udviklingsfaser (dvs. markeds- og vækstfasen). Med andre ord er organisationer, som investerer i opstartsvirksomheder, typisk først interesseret, når en virksomhed er etableret på markedet og dermed har en acceptabel omsætning og profit (EY, 2014). Et advisory board kan være med til at påvirke og forme opstartsvirksomheden, således at den bliver klar til de kommende faser i opstartsprocessen og i sidste ende klar til at modtage en ekstern investering (hvis det ønskes). I vores data fremgår det, at 'investeringsmarkedet' for mange iværksættere synes at være enormt og uigennemskueligt. Ifølge vores informanter er et advisory board derfor vigtig i processen med at finde de 'rigtige' potentielle investorer samt hjælpe med at gennemskue investorernes vilkår og synliggøre potentialet for og modargumenter mod forskellige investeringsformer/-muligheder. Derved får iværksætteren et bedre grundlag for at vurdere, om det potentielt er en god eller mindre god forretning, en interesseret investor har at tilbyde.

”

Jeg hjælper dem [opstartsvirksomheden] også med at skaffe flere penge, og jeg foreslår, hvordan de skal gøre... ta' den investering der eller der. Så har jeg jo prøvet at skabe en eller andet tillid omkring virksomheden. Man går med ned i banken, når de [iværksættere] skal have forlænget deres kassekredit. Så er det, at jeg som advisory bo-

ard-medlem er med nede og sige god for de planer, de kommer med, og er med til at få banken til at se mere positivt på det, end hvis jeg ikke var med”. (Højprofileret advisory board-medlem i medicinalopstartsvirksomhed)

1.2.4 LEGITIMITET OG TROVÆRDIGHED

Et advisory board er ofte en indgang til et kostbart netværk, som kan åbne døre for ny information og samtidig legitimere en ny opstartsvirksomhed i relation til potentielle kunder, leverandører og ikke mindst investorer. Med et professionelt drevet advisory board oplever vores casevirksomheder ofte, at det øger deres troværdighed:

”

Der er da ingen tvivl om, at advisory boardet for mig mest af alt handlede om, at vi udadtil fik noget legitimitet bag virksomheden. Det var det afgørende for mig. Så det var ligesom mål nummer et. For at få noget troværdighed...for potentielle kunder, for omverdenen, altså. Sådan et lille firma [som os], hvor man starter med at sige, at man vil handle med de store. Så er det klart, så har man brug for yderligere legitimitet end bare, at "vi er gode til det, vi gør." (Stifter og adm. direktør i hightech-IT-opstartsvirksomhed)

”

En ting er jo den reelle rådgivning fra mit advisory board, der gavnede mig, men der er også noget i den proces, jeg startede op efterfølgende: At søge investering...der kigger de rigtig meget på: "Hvem har du med ombord og hvem tror på dig foruden os?" Jeg er egentlig ikke selv til sådan noget namedropping-noget, men det betyder rigtig meget i den der verden." (Stifter og adm. direktør i produktionsopstartsvirksomhed)

”

Det var et godt boost for os. Sådan image-mæssigt var det rigtig stærkt for selvsagnet at få den person ind i bestyrelsen, fordi det er med til at skabe ekstra validitet og troværdighed omkring sel-

skabet, at vi har sådan en højprofileret person, der kommer med." (bestyrelsesmedlem i grøn produktionsvirksomhed)

1.2.5 'TESTING THE WATERS'

Det er forholdsvis uforpligtende at have et advisory board, og iværksætteren kan udskifte medlemmer forholdsvis nemt. Omvendt kan iværksætteren også identificere potentielle medlemmer, som vil kunne bidrage på længere sigt, hvilket kan blive relevant, når man vil danne en formel bestyrelse. Derfor kan et advisory board være en rigtig god start til at øve sig på at bruge eksterne rådgivere. Med andre ord så kan et advisory board bane vejen for en egentlig bestyrelse.

”

Jeg anbefaler at starte nu med at få et advisory board, som ikke har et juridisk ansvar. Arbejd med dem, og lær at arbejde med mennesker på det her strategiske niveau. Og så kig på en bestyrelse om et år eller to. Altså, fordi det er jo også en læring at arbejde med bestyrelser, og hvis ikke man trækker viden ud af de mennesker, man omgiver sig med, så er det jo ligegyldigt." (Ekspert inden for virksomhedsopstarts miljøet)

”

Nogle vil gerne afprøve at arbejde med eksterne rådgivere uden at lave et forpligtende samarbejde på bestyrelsesplan. Fordi hvis du fyrer en bestyrelse, så kommer det jo i erhvervsregisteret, at nu har man skiftet sit bestyrelsesmedlem. Så spørger banken: "Hvorfor har du skiftet dit bestyrelsesmedlem? Er det, fordi der er problemer eller et eller andet?". I og med at det er et advisory board, så har det jo ikke den samme offentlighed. Fordi banken vil få øje på det, offentligheden vil få øje på det, konkurrenterne kan jo også se, at nu har den virksomhed skiftet ud i sin bestyrelse. "Hvorfor har de det. Er der problemer med økonomien? Hvad er årsagen?" Det er jo et signal til omverdenen! Så hvis du ikke vil ha' den der offentlighed, så kan man vælge at lave

et advisory board, som fungerer som en bestyrelse." (Porteføljebestyrelses- og advisory board-medlem)

1.3 AFLØNNINGEN AF ADVISORY BOARD

Et advisory board er typisk ulønnet. Men det ses også, at medlemmerne aflønnes med symbolske beløb. Dette er naturligvis acceptabelt, fordi der ikke kræves helt den samme arbejdsindsats af medlemmerne i et advisory board som i en bestyrelse, og fordi at disse ikke på nogen måde er juridisk involveret i opstartsvirksomhedens dispositioner. Det viser sig imidlertid i vores data, at iværksætterne sjældent oplever, at advisory board-medlemmer arbejder tilsvarende mindre end formelle bestyrelser trods den manglende aflønning. De fleste advisory board-medlemmer bekræfter da også, at de ikke synes, der er stor forskel på deres arbejdsindsats, når de deltager i opstartsvirksomheders advisory boards, eller når de deltager som bestyrelsesmedlemmer i opstartsvirksomheder.

”

I min optik er den forskel på en bestyrelse og et advisory board ikke signifikant. Forskellen er bare, at jeg har samme indsigt og samme ansvar, men ikke et ansvar over for loven. Og hvis en iværksætter spørger mig, om jeg kunne tænke mig, at vi gør det som et advisory board, så siger jeg: "Det er dit valg. Fint nok for mig." Det ændrer ikke min forståelse af, hvordan jeg skal gøre med min arbejdsindsats. Jeg skal stadigvæk have samme orientering." (Porteføljebestyrelses- og advisory board-medlem)

Med hensyn til aflønning ses der konstellationer, hvor højprofilerede advisory board-medlemmer ønsker en vis procentandel af virksomheden, ofte mellem 2-5 % som kompensation for deres arbejdsindsats, eller hvor et advisory board-medlem har kontrakt med opstartsvirksomheden, som muliggør retrospektiv betaling for arbejdsindsatsen, når opstartsvirksomheden får succes og/eller en større ekstern kapitalindsprøjtning. På dette punkt er

der derfor ikke den store forskel på aflønningen som bestyrelses- eller advisory board-medlem for denne eksklusive gruppe af højprofilerede personer. Den formelle aflønning for denne gruppe er dog noget mindre i advisory board-sammenhænge end i formelt bestyrelsesarbejde, og aflønningen er typisk på 30-40.000 kr. om året afhængig af deres indsats.

”

I en af de opstartsvirksomheder, jeg var et advisory board-medlem i, havde vi så lavet en aftale om, at betalingen var meget lille, og når det begyndte at gå godt, så skulle betalingen være større, hvis vi fortsatte." (Porteføljebestyrelses- og advisory board-medlem)

Generelt viser vores data to dominerende holdninger til at betale honorar til medlemmer af et advisory board. Halvdelen af casene med advisory boards synes, at det er nødvendig at aflønne advisory boards. Årsagen er, at 'gode folk koster', dvs. iværksættere vurderer, at relevante, højprofilerede advisory board-medlemmer bør kompenseres, idet opstartsvirksomheden ellers ikke kan tiltrække og fastholde disse. Det bliver også fremført af vores respondenter, at man ved at betale advisory board-medlemmerne et mindre honorar kan sikre, at de føler, de bliver taget alvorligt, og at de i højere grad forpligter sig.

”

Nogle af dem kan man ikke få ind, hvis man ikke betaler dem, og så kan man jo vælge, om man vil tage dem ind, eller om man vil finde nogle andre, og hvis de andre ikke er på samme niveau, kan det være, det er for dyrt ikke at betale. [...] Gode folk koster..." (Stifter af onlineopstartsvirksomhed)

Den anden halvdel af vores casevirksomheder mener, at hvis advisory board-medlemmerne kræver et (for højt) honorar, er det et misbrug af ressourcer i en i forvejen ressourcесvag opstartsvirksomhed. De ser hellere advisory board-medlemmer, der vil

være med til at skabe en succes og hjælpe til, end medlemmer, der kun ønsker at assistere opstartsvirksomheden for penge-nes skyld. I deres øjne skaber aflønning en usikker balance, hvor iværksætteren bliver bekymret for, om advisory board-medlemmernes rådgivning er drevet udelukkende af egen interesse. Ifølge disse iværksættere er det vigtigt, at man kan stole på advisory board-medlemmerne. Iværksætterne har simpelthen ikke tid eller energi til – og har sjældent erfaring med – at tage sig af eventuelle skjulte dagsordener. En af årsagerne til denne usikkerhed kan være, at især førstegangsværksættere kan have svært ved at gennemskue, om de kan stole på et advisory board-medlems rådgivning. Det kunne jo være, at de ”bare råder en til noget, så de kan sælge mere af deres tid og ydelser”. Dette skyldes, at flere advisory board-medlemmer ofte sideløbende med deres rolle i advisory boardet optræder som konsulentansatte i opstartsvirksomheden. Enkelte iværksættere fremhæver også en bekymring for, at enkelte advisory board-medlemmer udelukkende deltager i boardet for at opbygge deres synlighed i iværksættermiljøer og derved booste deres CV.

”

Jeg havde sådan en fornemmelse af, at han [en af advisory board-medlemmerne] havde sagt ja for at kunne bryste sig af, at han var advisory board-medlem. Han havde den forkerte holdning; han var simpelthen den forkerte person. Vi kom ingen vegne. Forkert person og forkert match. Jeg tror, han stod på listen, fordi det så godt ud at have en advisory board-post. Så det var hans ego, det handlede om, og det var jo ærgerligt.” (Stifter og adm. direktør i telemarketingopstartsvirksomhed)

”I sidste ende, så handler det om tillid. Fordi hvis man har tillid [til sit advisory board], så kan du være ærlig, så kan du godt hive facaden ned. Du kan lægge tingene frem, som de er, og det er først dér egentlig, at du kan få det input, som du har brug for. Men nogle gange har man bare ikke tillid til den anden. Det kan være, fordi man har en

mistanke om, at de har nogle skjulte dagsordener. Der er bare nogle steder, hvor vi sådan helt intuitivt har følt, at der ikke er den der tillid, og så kan du ikke bruge det der råd til ret meget. Fordi forudsætningen for, at du kan bruge sådan noget, er jo, at du tør sige det, som det er. (Stifter og adm. direktør i high-tech-IT-opstartsvirksomhed)

For at undgå de nævnte faldgruber vælger iværksættere ofte personer, som de i forvejen kender eller får anbefalet gennem deres nærmeste netværkskontakter. Men dette kan afføde et andet problem, nemlig at iværksætteren er for gode venner med medlemmerne i advisory boardet, og at disse af samme grund ikke stiller de nødvendige kritiske spørgsmål, som giver grobund for informative diskussioner og overvejelser.

”

Man skal lade være med at vælge nogen, man er venner med. Man skal helst vælge en, man har en vis tillid til, men også en, man har en distance til, så man ikke bliver forstyrret af, hvad skal man sige, af følelser eller noget andet uvedkommende, eller at man har nogen, man indlægger nogen begrænsninger i ens råd, fordi man kender hinanden for godt. [...] Det er jo ikke en negativ distance, det er jo sådan set en positiv distance til, at man kan stille de rigtige spørgsmål.” (Højprofileret bestyrelses- og advisory board-medlem)

”

Uden en god kemi, og uden en gensidig tillid og respekt, så går det ikke. Den skal bare være der.” (Højprofilerede advisory board-medlem i medicinalopstartsvirksomhed)

Referencer

- Clausen, J. H. (2011). Den kompetente bestyrelse – Gør en forskel i en ejerledet SMV-virksomhed (ph.d.-afhandling), Aarhus Universitet, Aarhus: <http://docplayer.dk/4789437-Den-kompetente-bestyrelse-goer-en-forskel-i-en-ejerledet-smv-virksomhed.html>
- EY (2014). Adapting and evolving – Global venture capital insights and trends. [http://www.ey.dk/Publication/vwLUAssets/Global_venture_capital_insights_and_trends_2014/\\$FILE/EY_Global_VC_insights_and_trends_report_2014.pdf](http://www.ey.dk/Publication/vwLUAssets/Global_venture_capital_insights_and_trends_2014/$FILE/EY_Global_VC_insights_and_trends_report_2014.pdf)

Appendix: Metode og data

Den kvalitative del

Den kvalitative del af undersøgelsen er organiseret som et multipelt casestudie (Yin, 1994) og har til formål at supplere vores kvantitative undersøgelse. Den gør det muligt at grave lidt dybere i forklaringerne på, hvorfor og ikke mindst hvordan iværksættere opnår adgang til ekstra kompetencer gennem for eksempel bestyrelser.

BESKRIVELSE AF INTERVIEWSAMPLE

Vi har i alt interviewet 42 personer fra 24 casevirksomheder. Virksomhederne er alle opstartsvirksomheder, der har eksisteret mellem 1-10 år på tidspunktet for interviewet. Hvert af de 42 interviews varede i gennemsnit 90 minutter. Interviewene er lavet med enten stifteren (ejer/lederen) eller den administrerende direktør (24), et eller flere af virksomhedernes nuværende bestyrelsesmedlemmer eller rådgivende bestyrelsesmedlemmer (13)¹ og forskellige eksperter, som har erfaring i relationen

mellem bestyrelser og iværksættere (5). De 24 virksomheder, hvorfra vi interviewede stifteren samt evt. direktøren eller et eller flere bestyrelsesmedlemmer, blev udvalgt efter et introduktions- og screeningsarrangement i Herning i 2014 med indbudte virksomheder, væksthuse og regionale og kommunale iværksætterorganisationer fra Nordjylland samt Region Midtjylland. Virksomhederne er således nøje udvalgt for at sikre teoretisk mangfoldighed og "information-rich" cases (Eisenhardt, 1989). Vi har med andre ord ikke sigtet på generaliserbarhed i den kvalitative analyse, men på at identificere nogle af de dominerende mekanismer i forhold til iværksættere og deres bestyrelser. Vi har valgt forskellige kriterier for indsamling af data fra vores casevirksomheder med henblik på at indfange de centrale temaer og fælles mønstre (der opstår ud af heterogenitet) på tværs af en forskelligartet gruppe af nystartede virksomheder og diverse

konfigurationer af bestyrelser. Kriterierne for udvælgelse er:

- **CVR-registrerede nye firmaer:** Virksomheder etableret inden for de seneste 10 år, der er registreret enten som et ApS (som har valgmulighed vedr. bestyrelse) eller A/S (som skal have en bestyrelse).
- **Bestyrelse, advisory board og ingen bestyrelse:** Virksomheder, der har en formelt etableret bestyrelse (både ApS og A/S), et advisory board eller ingen bestyrelse/advisory board.
- **Opstartsfasen:** Virksomheder i forskellige faser af deres virksomhedsudvikling, det være sig konceptfasen, markedsfasen eller vækstfasen. Dette kriterium blev tilføjet efter de indledende samtaler, da det viste sig, at bestyrelsens rolle er forskellig i de forskellige faser, og at den ændrer sig i takt med, at virksomheden bliver mere etableret.

SPØRGEGUIDE

Vi udviklede en semistruktureret interviewguide, der, i tråd med anerkendte metoder for kvalitative interviews (Brinkmann & Kvale, 2015), indeholder spørgsmål, der er grupperet tematisk. Temaerne for disse spørgsmål blev formuleret på baggrund af en litteraturgennemgang, der gik forud for interviewene. Spørgsmålene i interviewguiden var åbne, således at arten og retningen af svarene typisk også bliver åbne. Under hvert interview blev respondenterne stillet en række spørgsmål om dem selv, deres baggrund og deres virksomhed og dens historie. De efterfølgende mere specifikke spørgsmål havde til formål at afdække re-

Tabel A1: Interviewsample

Fase:	Koncept Udvikling af produkt/service, proof-of-concept, anskaffelse af ressourcer	Marked Markedsindtrængning, udvikling og strukturering af virksomheden, omsætning	Vækst Ekspandere og/eller internationalisere virksomheden	Antal cases
Retsform:				
A/S	-	2	4	6
ApS med bestyrelse	4	5	1	10
ApS uden bestyrelse	3	3	2	8
Antal cases	7	10	7	24

¹ Flere af de interviewede bestyrelsesmedlemmer var bestyrelsesmedlemmer i andre virksomheder.

Tabel A2: Spørgeguide til iværksættere

Tema	Spørgsmål
Baggrund, opstart, historie	1. Fortæl lidt om dig selv og teamet bag virksomheden; hvor kommer du/I fra, hvad er jeres baggrund, uddannelse...? 2. Fortæl om virksomheden og dens historie; hvornår og hvordan blev den dannet? Hvor kom ideen fra?
Overvejelser omkring og sammensætning af bestyrelsen	3. Har I et advisory board, en formaliseret bestyrelse eller ingen af de to, men overvejer et AB/en bestyrelse? 4. Hvem er i bestyrelsen i dag? Hvordan fandt du/I dem? 5. Hvordan har du/I sammensat bestyrelsen, ELLER [hvis ikke nogen bestyrelse endnu] hvad er jeres overvejelser omkring sammensætning? Særlige overvejelser/kriterier bag sammensætning? Forskellige kompetencer? Overvejelser bag advisory board versus (formaliseret) bestyrelse? (Hvis relevant: Beskriv forskelle mellem tidligere advisory board og nuværende bestyrelse).
Funktion af bestyrelsen	6. [Hvis ingen bestyrelse endnu]: Hvad forventer du af dit advisory board/din bestyrelse? Hvordan håber du/I, at det/den vil kunne bidrage til virksomheden mht. strategi, udviklingen af forretningsmodellen osv.? Andre forventninger? 7. Kan du fortælle om nogle af de ændringer, der er sket i forretningsmodellen, siden du/I fik en bestyrelse (eller et advisory board)? 8. Kan du fortælle om sidste gang, du/I har brugt en eller flere bestyrelsesmedlemmer til en konkret opgave?
Vækst	9. Hvad er fremtidsplanerne for virksomheden for de næste 2-5 år? 10. Hvilken betydning har vækst for virksomheden? Har virksomheden en vækststrategi? Beskriv. 11. Hvordan hjælper den nuværende bestyrelse med at opnå vækststrategien? Eksempler? [Hvis ikke bestyrelse endnu]: Hvordan forventer du/I, at advisory board/bestyrelse vil kunne bidrage til at opnå vækststrategien?
Negative oplevelser	12. Kan du give nogle eksempler, hvor du og bestyrelsen var uenige om noget (der havde stor betydning for virksomheden), f.eks. med hensyn til strategien?
Afslutning	13. Baseret på dine erfaringer, hvilke vigtige råd omkring AB og/eller bestyrelse vil du give én, du kender, der starter virksomhed?

spondenternes overvejelser omkring bestyrelsens sammensætning og funktion. Alle interviews blev optaget og efterfølgende transskriberet. Dette resulterede i 1.350 sider. Transskriberingerne (dvs. primær data) og alt andet tekstmateriale, f.eks. lyd, video, slide decks og fotografiske data (dvs. sekundær data) blev analyseret ved hjælp af QSR NVivo10, som er en kvalitativ analysesoftwarepakke til datahåndtering, -kodning og -analyse.

I kapitel 5 og 6 i rapporten fremlægger vi vores resultater i forhold til kompetencer, iværksættere og deres bestyrelser, advisory boards mv. baseret på vores analyse af de kvalitative datakilder. Vi anvender i den forbindelse konkrete citater, som præcist understøtter vores analyses konklusioner.

Referencer

Brinkmann, S., & Kvale, S. (2015). *Interviews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (3rd ed.). Thousand Oaks, California: Sage.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.

Yin, R. (1994). *Case study research - design and methods* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Tabel A3: Spørgeguide til bestyrelsesmedlemmer/advisory board-medlemmer

Tema	Spørgsmål
Generelt	1. Hvordan finder du frem til de virksomheder, du arbejder med som bestyrelsesmedlem? 2. Hvad synes du, er det mest spændende ved at være et bestyrelsesmedlem? 3. Hvad får du ud af at være et bestyrelsesmedlem; hvordan bliver du belønnet? 4. Hvordan bruger du dine erfaringer fra dit hverdagsarbejde i bestyrelsesarbejdet og omvendt? Hvor vigtigt er bestyrelsesarbejdet for dit hverdagsarbejde?
Dynamikken	5. Har du været i en situation, hvor du overgik fra et advisory board til en professionel bestyrelse i den samme virksomhed? 6. Har du været i en situation, hvor du er trådt ud af en bestyrelse? 7. Har du været i en situation, hvor du måtte opgive din stilling som bestyrelsesmedlem?
Funktion af bestyrelsen	8. Kan du fortælle om sidste gang, en opstartsvirksomhed har brugt dig til en konkret opgave/udfordring? 9. I forbindelse med hvilke andre udfordringer spørger opstartsvirksomheder dig til råds? 10. Kan du give nogle eksempler på, hvor du har kunnet bidrage aktivt til en problemstilling? 11. Hvilke kompetencer bidrager du med?
Negative oplevelser	12. Kan du give nogle eksempler på tilfælde, hvor du ikke har kunnet hjælpe virksomheden? 13. Kan du huske nogle negative oplevelser med hensyn til dit arbejde i en bestyrelse? 14. Kan du huske en situation, hvor du har udfordret iværksætteren/ledelsen, f.eks. hvor I havde forskellige opfattelser af, hvordan en problemstilling skulle løses?
Vækst	15. Hvordan kan man som bestyrelsesmedlem hjælpe nye virksomheder med hensyn til vækst og udvikling/opnå en vækststrategi?
Afslutning	16. Baseret på dine erfaringer, hvilke vigtige råd vil du give en iværksætter mht. AB og/eller bestyrelse?

