

Jeg er iværksætter til jeg falder om - Et interview med Peer Kølendorf

Interviewet har formet sig som en dialog mellem Peer Kølendorf og Susanne Teglkamp både over mail og ved et møde.

Vi vil gerne have flere iværksættere i Danmark, for de er med til at skabe vækst. Derfor laves der mange forskellige initiativer for at få gang i iværksætteriet. Men nogle mennesker er bare iværksætter langt inden i deres sjæl uanset statsstøttede initiativer. Et sådan menneske er Peer Kølendorf. Peer har faktisk stort set været iværksætter hele sit liv og har aldrig været ansat bortset fra et enkelt job som taxachauffør i studietiden. Jeg har sat mig for at komme lidt tættere på en ægte iværksætter at blive klogere på, hvad det egentlig er, der skal til.

Peer har gennem tiden startet mange selskaber, drevet dem til succes, afhændet dem for derefter at starte noget nyt op. En af de største succeser var at starte virksomheden CBB Mobil. En virksomhed som fik en sådan succes, at det endte med at blive opkøbt af Telenor.



I dag arbejder Peer Kølendorf som aktiv investor gennem investeringsselskabet Comitel. Det nyeste projekt er investeringen i Det 3. Øje, som er en videoovervågnings virksomhed. Et projekt som Peer venter sig meget af.

Om baggrunden for at blive iværksætter

Lå det i kortene, at du ville blive iværksætter?

Jeg blev ikke opfordret til det, men mit hjem har altid sydet af iværksætterier. Min far var bankmand, men før jeg blev født drev han et firma efter kl. 15 i min mors navn, fordi han ikke måtte gøre det i eget navn som bankansat. Og min mor startede et firma med stoflampeskærme. Firmaet havde i mine teenageår 40 syersker, som sad hjemme hos sig selv og kom og hentede materialerne hjemme hos os og kom tilbage med de færdige lampeskærme efter nogle uger. Så jeg er blevet "smittet" af iværksætteriet og lærte også, at det kræver arbejdsindsats i mere end 8 timer i døgnet.

Var du klædt på til at blive iværksætter?

Jeg fik en god støtte hos min far, som lærte mig at bogføre i kolonnebøger! Jeg lærte at sørge for at have orden i regnskaberne, hvad mange iværksættere glemmer.

Var der noget, du med din viden i dag, ville have gjort anderledes, da du startede som iværksætter?

Nej, faktisk ikke. Jeg startede det hele som en hobby bag min barneseng i mit lille værelse hjemme hos mine forældre.

Det var i øvrigt ikke muligt at starte eget firma som 18-årig dengang i 1966, hvor myndighedsalderen var 21 år. Men jeg fandt ud af, at der var en dispensationsmulighed i myndighedsloven. Den var oprindeligt indført af hensyn til damefrisører, som engang kunne være gået ud af 7. klasse og var kommet i lære som 14-15-årige og udlært som 18-årige. Jeg søgte det, der dengang i loven hed pupilautoriteterne – det var i mit tilfælde politiet, handelsministe-

riet og amtet, som alle gav tilladelse til, at jeg kunne få udstedt næringsbrev – som man krævede dengang – på min 18 års fødselsdag i 1966. Jeg blev på den måde myndig i pengesager vedr. firmaet, men ikke i øvrigt.

Jeg havde lidt opsparing fra barndomsårene. Ikke børneopsparing i banken, men penge fra forskellige småjobs, som f.eks. selvbestaltet parkeringsvagt bag Falkoner Centret lige overfor min hjem. Centret blev indviet, da jeg var 12 år gammel og koncertsalen blev indviet med My Fair Lady, som trak fulde huse og biler til parkeringspladsen hver aften i mange måneder. Når jeg holdt styr på, hvor der var ledige pladser, fortalte jeg det til gæsterne, som kom til sidst og ikke lige kunne finde de resterende ledige pladser. Mine forældre lånte mig lidt ekstra til de første indkøb fra Østen. Det var små legetøjs-walkie-talkie, som jeg købte for 40 kr. og solgte for 175 kr. pr. postordre ved hjælp af små annoncer i elektronikmagasiner. På den måde fik jeg hurtigt samlet lidt kapital.



Firmaet voksede stille og roligt uden tilførsel af kapital udefra. Det kunne lade sig gøre, da jeg boede hjemme og ikke havde behov for at tjene penge de første år, før jeg flyttede hjemmefra som 21-årig og lejede mit første kontor på Nørregade 2 lige over for universitetet, så jeg kunne gå til forelæsninger fra kl. 8-10 og derefter passe kontoret.

Jeg har med andre ord ikke stiftet firmaet i en situation, hvor jeg skulle sætte alt på et bræt. Jeg har stor respekt for dem, der forlader et velbetalt job og tager risikoen ved at etablere et firma fra bunden.

Om Peer Kølendorf som investor

Peer Kølendorf er en aktiv investor. For ham giver det ikke mening bare at sætte sine penge i spil i en virksomhed. Peer og hans medarbejdere skal også kunne bidrage med erfaringer, netværk og støtte til forretningsudviklingen, så han investerer altså kun kloge penge. Det er ligeledes også en betingelse, at han med investeringen får aktiemajoritet. Ikke at Peer vil være tæt på driften, men det giver mulighed for at kunne træffe de barske beslutninger, hvis det skulle blive nødvendigt. En barsk beslutning kan f.eks. være at sætte en ny administrerende direktør ind i stedet for den oprindelige stifter af selskabet.

Hvad foretrækker du at kalde dig?

Jeg er iværksætter og bliver ved med at sætte nye skibe i søen, indtil jeg falder om. Nogle siger, at man lever, så længe man arbejder. Det tror jeg på.

Hvad ser du efter, når du overvejer at gå ind i et nyt projekt?

For ti år siden begyndte jeg at investere i andre firmaer. Først i firmaer, som var inden for min branche. Men erfaringen efter nogle år med kuldsejlede investeringer lærte mig – som alle andre med samme erfaring har – at det hele afhænger af personer og ikke af forretningsidéen. En dårlig idé kan blive til en fantastisk forretning, hvis personen har evnerne – og omvendt kan en fantastisk idé blive ødelagt af den, som ikke har evnerne til at drive et firma. Som man siger: Alt afhænger af evnen til at eksekvere.

Der er tusindvis af idéer, men kun få, som evner at få dem "over rampen". At finde ud af, om en person har evnen til at eksekvere, er til gengæld ikke let. Det er derfor endt med, at jeg lægger hovedvægten på, at personen selv har eller er villig til at tage en væsentlig risiko. Det vil de fleste ikke. Med risiko mener jeg ikke, at man har brugt sin fritid i flere år på at udvikle

en idé eller produkt. Risikoen skal være fremadrettet, således at det vil koste personen en meget stor risiko at opgive, f.eks. ved at han/hun i så fald vil stå tilbage med en stor gæld. Kun på den måde kan jeg sikre mig, at personen vil gøre alt for at få tingene til at lykkes.

De investeringer, som er mislykkedes, skyldes nok netop, at de pågældende ikke ville tage nogen personlig risiko for gældsætning.

Hvad har du lært mest af? Dine fejl eller dine succeser?

Man lærer mest at sine fejl, bl.a. fordi der ikke er nogen opskrift på succes, selv om man har haft nogle succes'er gennem årene. Nye projekter indebærer nye udfordringer, som man ikke har stødt på før, så man kan ikke skabe succes'er på samlebånd ud fra dem, man har skabt. Men der er nogle fejl, som man har lært, at man skal undgå fremover. Jeg plejer gerne at sige, at jeg i de første mange år har været for langsom til at skille mig af med medarbejdere, som ikke duede til jobbet. Jeg synes det er så ubehageligt at sige medarbejdere op. Måske er det netop derfor, jeg har haft svært ved at tage mig sammen til at gøre det. Succeshistorierne viser også, at de først blev til succes'er, da de første ledere blev udskiftet. Der var tale om idéfolk, som ikke kunne få tingene "over rampen". Det er vist ofte situationen, at idémanden nødvendigvis ikke er den, der kan få idéen ført ud i livet.

Har du altid et mål med at gå ind i et nyt projekt? Har du altid en exit strategi?

Målet er netop at føre projektet til exit. Og i den forbindelse har jeg fået erfaring fra de exits, som jeg har været med til.

Iværksættere er ikke opmærksomme på, at det er utrolig vigtigt, at der er orden i sagerne fra starten, fordi det ellers kan svie til en, når advokaterne begynder at grave i de gamle papirer i forbindelse med exit.

Jeg sigter normalt efter en exit efter 3-5 år. Men det har ikke været muligt at holde den tidsplan efter finanskrisen satte ind. Og jeg har ikke nogen firkantede regler, så exit skal ske på det rigtige tidspunkt, hvad enten det er efter 1 år eller 8 år. Men målet er 3 år.



Om iværksættere

Udover at investere i iværksættervirksomheder, bidrager Peer Kølendorf også på anden vis til at skabe flere og dygtigere iværksættere. Peer har selv taget en MBA på den internationalt anerkendte business school INSEAD i Fontainebleau i Frankrig. I dag er han tilknyttet som associeret professor og underviser MBA-studerende i Entrepreneurship. Efter Peers mening kan man ikke lære at blive iværksætter, men man kan lære at blive end bedre iværksætter. Derfor er uddannelse et vigtigt supplement til de helt grundlæggende karaktertræk, som ifølge Peers erfaring kendetegner de fleste iværksættere på tværs af landegrænser: Gå-på-mod, determination og vilje til at ville ofre egen økonomisk tryghed.

Udover at undervise på INSEAD er Peer også lige gået med i Sparringspartnerne, et initiativ hvor erhvervsfolk stiller deres erfaringer til rådighed yngre iværksættere. Ligesom sin undervisning på INSEAD får Peer intet honorar. Han oplever selv, at han får en hel del tilbage gennem at hjælpe næste generation.

Når du overvejer at gå ind i et nyt selskab med en investering, hvilke forventninger har du til iværksættere?

Jeg forventer, at de vil tage en stor personlig risiko. Det vil de fleste ikke, og det opfatter jeg som tegn på, at de ikke tror tilstrækkeligt på idéen selv. De fleste siger, at der jo altid er en risiko. Ja, og den skal de selv være med til at tage og ikke blot overvælde den på mig, fordi jeg kan tåle at tabe pengene.



Hvilken betydning har forretningsplanen?

I forhold til at vurdere om en virksomhed er interessant at kigge nærmere på i investeringsøjemed er det ikke nødvendigt med en forretningsplan i første omgang. En one-pager kan gøre det. Det er også min erfaring, at forretningsplanen alligevel aldrig holder – heller ikke budgetterne. Forretningsplanen har imidlertid stor betydning for tankeprocessen og derfor skal iværksætteren lave den for sin egen skyld. Samtidig skal man også være helt klar på, at det at skrive en forretningsplan overhovedet ikke er et udtryk for, at man så også kan drive en forretning.

Hvilke kompetencer – faglige og personlige – skal en iværksætter efter din erfaring rumme for at få succes.

Hvis der med kompetencer tænkes på uddannelse, tror jeg ikke, det er afgørende for succes. Min far gik i klasse med en dreng, som blev smidt ud af skolen. Han kunne hverken regne eller skrive. Men han var den eneste i klassen, som de fleste danskere kom til at kende. Han skabte en af de største bilforhandlerkæder i Danmark. En højere uddannelse kan i nogle tilfælde være en hæmsko, fordi man så har lært at analysere muligheder og risici, så man slet ikke tør kaste sig ud i at være selvstændig.

De største firmaer i verden er skabt af personer, som ikke har nogen lang højere uddannelse. Jeg er glad for, at jeg begyndte, før jeg fik mine uddannelser (cand.polit., cand.jur. og MBA/INSEAD). Ellers havde jeg måske slet ikke turdet starte! De personlige kompetencer er evnen til at løse problemer. En ægte iværksætter ser en udfordring i det, som andre ser som problemer. Han elsker at løse det, som andre har givet op overfor. Og så skal han være født med energi. Han skal ikke give op, fordi han bliver træt. Og så skal han være idérig for at kunne løse udfordringerne.

Hvordan vurderer du om en iværksætter er gjort af det rette stof? Har du taget fejl?

Det er særdeles vanskeligt for mig at bedømme, om en person er iværksætter. Iværksættere er meget forskellige. Det er ikke en bestemt type, som man kan sætte på skema. Det tror jeg i hvert fald ikke på. Så derfor har jeg taget fejl flere gange, hvor jeg troede på personens kompetencer som iværksætter. Og derfor holder jeg nu på, at den pågældende skal være villig til at tage en stor personlig risiko for at bevise, at han selv tror 110% på idéen. Så er jeg i det mindste sikker på, at han blive tvunget til at gøre alt, hvad han kan for at få det til at lykkes.

Gode råd til iværksættere

Hvis nogen skulle få lyst til at opsøge dig/dit selskab med henblik på at I skulle træde ind som investor, hvad skal de så præstere, for at vække jeres interesse?

Jeg skal først selv tro på idéen. Derefter skal jeg kunne bidrage med andet en rå kapital. Dvs, at jeg skal kunne yde hjælp selv eller via det netværk, som jeg har opbygget. Og så kommer

det helt afgørende: Jeg skal tro på personens evner til at få idéen "over rampen". Og så er jeg tilbage til kravet om at tage en væsentlig selvrisiko.

Er der 3 helt centrale ting, der skal være til stede for at man kan få succes som iværksætter?

Energi, selvtillid og viljen til at tage kalkulerede risici.

Er der 3 ting, man ikke skal gøre, hvis man vil have succes som iværksætter?

Man skal ikke tro, at man bliver direktør og derfor ikke skal bestille noget selv! (Jo, det har jeg mødt nogle, der troede). Man skal ikke tro, at andre vil tage risikoen for en. Og man må aldrig give op, uanset hvor håbløs situationen ser ud.

Få en personlig sparrings- og udviklingspartner

Forandringer, ny organisation, nye ledelseskollegaer, nye opgaver! Hvem deler du dine tanker, dine bekymringer, dine udfordringer med? Som leder sidder man ofte meget alene. Selvom man kan dele meget med sine kollegaer og sin chef, så vil der ofte være et behov for at sparre med en person, som ikke er en del af organisationen og på den måde ikke har nogle forudfattede meninger eller præferencer for bestemte løsninger.



Læs mere på www.tegkamp.dk eller hent brochure her:
http://www.tegkamp.dk/Sparring_mentor_coach.pdf