

Hovedpointer fra ny rapport

Medarbejdereje kan sikre danske virksomheder og højere produktivitet

Regeringen og et bredt flertal af partier besluttede sidste sommer at indføre en model for ejerskifte til medarbejdereje. Målet er at styrke produktiviteten, højne trivsel og fastholde danske virksomheder i en tid med stor global usikkerhed og en voksende pukkel af virksomhedsejere, der står foran pension.

En ny undersøgelse af Tænketanken Demokratisk Erhverv og Kooperationen viser, at danske ejerledere bakker markant op om ideen, og udstikker på baggrund af forskning og udenlandske erfaringer retningen mod en succesfuld model for generationsskifte til medarbejdereje i Danmark.

Om den kommende model for generationsskifte til medarbejdereje

- Modellen har til formål at ligestille skattevilkårene for overdragelse til medarbejdere med andre overdragelsesformer (fx til nær familie) samt at skabe en juridisk ramme for ejerskifte til medarbejdereje. Modellen er sendt i høring den 23. juni 2025.

Forskning og erfaringer fra udlandet peger på stort uforløst potentiale i DK

- Ca. 39.000 danske ejerledede virksomheder¹ står foran et ejerskifte inden for de næste ti år. Mangel på muligheder, modeller og forudsigelighed gør, at selskaberne risikerer at lukke eller blive opkøbt af udenlandske selskaber, der ikke nødvendigvis betaler skat i Danmark.
- Ejerskifte til medarbejdereje øger virksomhedens performance, herunder produktivitet, robusthed og styrket overlevelseshastighed med positive effekter for ansattes indtægt og trivsel i UK, USA, Frankrig og Spanien.²
- Mens medarbejdereje vokser markant i flere lande omkring os, er medarbejdereje i Danmark stadig underudviklet.

Muligheder for en succesfuld model (læs alle 10 principper på sidste side)

- Danske ejerledere er positivt indstillet over for ejerskifte til medarbejderne, men har bekymringer om jura, finansiering og rådgivning.
- Udenlandske erfaringer viser, at ejerskifte til medarbejdere skal være nemt for ejerledere at gå til, og at vilkårene for ejerskifte skal være reelt ligestillede med andre muligheder.
- Der er behov for en understøttende infrastruktur, der fra 2026 kan løse finansieringsudfordringer og give kyndig rådgivning ved overdragelse af ejerskab fra en ejerleder til medarbejderne.

¹ CBS (Kasper Meisner Nielsen), 2024. Ejerledelse - Ejerskifte og selskabsledelse (rapport): https://www.cbs.dk/files/cbs.dk/smv_pro_rapport.pdf

² Niels Mygind og Thomas Poulsen, 2020 : Medarbejderejede virksomheder Fordele og ulemper: <https://fho.dk/wp-content/uploads/2020/12/mygind-og-poulsen-2020-medarbejderejede-virksomheder-fordele-og-ulemper-002.pdf>

Forslag fra ekspertarbejdsgruppe bliver til ny model

En ekspertarbejdsgruppe nedsat under Erhvervsministeriet anbefalede i juni 2022 at etablere en ny model for generationsskifte til medarbejdereje. Anbefalingen fik bred opbakning fra **arbejdsmarkedets parter**, Landbrug & Fødevarer og Landdistrikternes Fællesråd samt demokratiske virksomheder og forskere på området. Som led i en ny pakke for dansk iværksætteri nåede et bredt flertal i Folketinget i juni 2024³ til enighed om at indføre netop denne model for generationsskifte til medarbejdereje.

Ejerledernes opbakning og barrierer:

En undersøgelse blandt 603 ejerledere fra primært små og mellemstore virksomheder, udført af Tænketanken Demokratisk Erhverv og Kooperationen, afdækker holdninger og usikkerheder ved medarbejdereje⁴. Den mest iøjnefaldende konklusion er den markante positive opfattelse af muligheden for generationsskifte til medarbejdereje, men der identificeres også konkrete barrierer, som skal adresseres for at gøre modellen til virkelighed.

- **Positiv indstilling:** 63 % af ejerlederne mener, at ideen om at inddrage medarbejderne i ejerskabet er en god idé, mens 25 % er negative, og 12 % er usikre.
- **Konkrete overvejelser om generationsskifte til medarbejdereje:** Blandt de ejerledere, der allerede har konkrete planer om ejerskifte, har 46 % aktivt overvejet medarbejdereje som overdragelsesmodel. Oversat direkte til den danske population af ejerledere betyder det, at op mod 11.500 ejerledere ville overveje generationsskifte til medarbejdereje.
- **Oplever barrierer:**
 - 64 % af de positivt indstillede ejerledere peger på manglende finansieringsmuligheder for medarbejderne som en væsentlig hindring.
 - 34 % peger på uklarhed i de juridiske rammer.
- **Muligt, men besværligt**
- Danske virksomheder, der har gennemført, eller forsøgt, ejerskifter til medarbejdereje giver udtryk for positive resultater på trods af betydelige barrierer i processen: 11 ud af 12 virksomheder har oplevet utilstrækkelige finansieringsmuligheder, og 10 ud af 12 efterspørger bedre rådgivning.

Det økonomiske argument

I Storbritannien har næsten 2.000 virksomheder – med over 300.000 ansatte – gennemført generationsskifte til medarbejdereje på bare ti år. Modellen, som blev indført i 2012, ligner den, der med lovforslaget nu foreslås implementeret i Danmark. Siden modellen blev indført, er antallet af virksomheder, der overgår til medarbejdereje, steget markant med en årlig vækst på 16 %. I 2024 udgjorde salg til medarbejdereje hele 6 % af alle virksomhedssalg, og ejerformen er nu den hurtigst voksende ejerform i landet.

I Storbritannien har man set udviklingen som yderst positiv, og den **politiske opbakning** til ordningen er **øget** samtidig med, at den er blevet anvendt bredere. En undersøgelse af de generationsskiftede selskaber i UK viser **en række positive gevinster**, både når det kommer til

³ EM, Bredt flertal enige om milliardaftale for dansk iværksætteri, 2024:

<https://www.em.dk/aktuelt/nyheder/2024/jun/bredt-flertal-enige-om-milliardaftale-for-dansk-ivaerksaetteri>

⁴ Tænketanken Demokratisk Erhverv, Kooperationen og Analyse & Tal, 2024. 'Ejerskifte til medarbejdereje i Danmark - muligheder og barrierer' (Rapport under forberedelse).

produktivitet, trivsel, investeringer og samfundsbidrag. Undersøgelsen viser bl.a., at de selskaber, der er overgået til medarbejdereje, er 8-12 pct. mere produktive end selskaber, der ikke er medarbejderejede.⁵

Tusindevis af de danske virksomheder, der står overfor ejerskifte, risikerer at lukke eller blive solgt til selskaber, der outsourcer vigtige funktioner og arbejdspladser til udlandet, eller som ikke betaler skat i Danmark. Desuden er et ejerskifte ofte sammenhængende med tab af overskudsgrad og høj risiko for ophør af virksomheden⁶. **Modsat, så har medarbejderejede virksomheder vist en høj produktivitet** og stærke økonomiske nøgletal.⁷ Det viser de førømtalte erfaringer fra Storbritannien, der understøttes af de mere end 100 empiriske studier af medarbejdereje fra hele verden, der **dokumenterer en generel produktivitets effekt**. Forskningskonsensus indikerer, at medarbejderejede selskaber er 2-4 pct. mere produktive end andre ejerformer. En effekt der i øvrigt er størst, når de finansielle ejerrettigheder kombineres med faktiske kontrolrettigheder, og øges i takt med den faktiske andel af virksomheden medarbejderne ejer.⁸ Tilsammen udgør det et stærkt argument for, at en dansk generationsskifte model på samme måde vil kunne bidrage til produktive danske virksomheder på danske hænder og generel velstandsstigning i Danmark.

Positive og negative økonomiske konsekvenser ved dansk medarbejderejemodel

Negative økonomiske konsekvenser

Mindre tabte renteindtægter for staten fra den udskudte avanceskat

Administrative omkostninger i Erhvervsstyrelsen (anslået max. 0,5 årsværk)

Positive økonomiske konsekvenser

Øget produktivitet i generationsskiftede virksomheder med 2-4 pct.

Mindre tab af arbejdspladser pga. potentielt lukkede virksomheder eller udenlandske opkøb med dertilhørende flytning af hovedkontorer, outsourcing mv.

Øgede momsindtægter mv. pga. større indenlandsk forbrug af udbetalt overskud fra virksomheden til medarbejderne

Alt i alt må det vurderes at være en **positiv økonomisk investering** for det danske samfund at indføre modellen på så ambitiøs vis som overhovedet muligt.

. Fælles for de lande, der viser stærke resultater ift. medarbejdereje er, at de har lovgivning og tydelige juridiske modeller, der understøtter medarbejdereje. Det har skabt stor tryghed for både sælger og køber og har været central for udbredelsen. Selvom vi har en anden kultur for erhverv, ejerskab og virksomhedsformer i Danmark, bør vi tage de fordelagtige aspekter ved de succesfulde, udenlandske modeller med i selve udformningen af den danske model.

Principper for en effektiv model for generationsskifte til medarbejdereje:

⁵ EO Knowledge Programme, 2023: <https://employeeownership.co.uk/common/Uploaded%20files/EO-Knowledge-Programme-Report-2023.pdf>

⁶ Bennedsen & Nielsen 2015: https://www.cbs.dk/files/cbs.dk/ejerledelse_i_danmark_rapport_2_0.pdf

⁷ Nutall Review 2013:

https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/258944/bis-13-1279-the-nuttall-review-of-employee-ownership.pdf

⁸ Niels Mygind og Thomas Poulsen: Medarbejderejede virksomheder Fordele og ulemper: <https://fho.dk/wp-content/uploads/2020/12/mygind-og-poulsen-2020-medarbejderejede-virksomheder-fordele-og-ulemper-002.pdf>

På baggrund af ovenstående foreslår vi 10 principper, der skal skabe stærkest mulige forudsætninger for den danske model for medarbejdereje og gøre den relevant, kendt og aktiv i at løse generationsskifte-udfordringerne samt sikre produktive og robuste virksomheder med lokal forankring i Danmark.

1. Er så attraktiv og tilgængelig for den sælgende virksomhedsejer som muligt: Juridisk (simpel og klart), økonomisk (reelt ligestillede skattevilkår), governancemæssigt og tidsmæssigt.
2. At virksomhedsejeren kan overdrage ejerskab over længere tid og i flere trin, men at modellen sigter mod majoritetsejerskab og på sigt styring af medarbejderne.
3. At alle medarbejdere bliver tilbudt ejerskab inden for objektive rammer.
4. Muliggør en finansieringsmodel, hvor ejerskiftet kan finansieres helt eller delvist gennem et sælgerlån, hvorved medarbejdernes personlige risiko reduceres.
5. Reel skattemæssig succession og ligestilling med overdragelse til fx nær familie.
6. Krav om udelelig reserve og et tilsyn, der sikrer, at modellen ikke bruges til at tømme et selskab (skal skabe tryghed om, at skatten først betales ved et senere salg af virksomheden og ikke løbende)
7. Overskudsdeling, hvor medarbejderne får del i virksomhedens overskud på en måde, hvor ejerskiftet også gavner den første generation af medarbejderejere (og ikke kun senere generationer efter at købet af virksomheden er fuldt afbetalt).
8. Medarbejderejere skal have status af lønmodtagere og have alle fordele forbundet hermed.
9. Mulighed for revision af lovgivningen inden for 5 år, så den kan tilpasses erfaringer.
10. Der er brug for en grundlæggende infrastruktur, der kan sikre;
 - a. at ejerledere får kendskab til muligheden for overdragelse til medarbejdereje
 - b. bedre rådgivningsmuligheder målrettet både den sælgende ejer og de køvende medarbejdere
 - c. samt finansieringsmuligheder, der kan muliggøre flere succesfulde ejerskifter og reducere risikoen for de involverede parter.

Undersøgelsen er udarbejdet og gennemført af Tænk tanken Demokratisk Erhverv, Kooperationen, Analyse & Tal og udgivet i 2025. Rapporten er udarbejdet med finansiering fra AKF-fonden og Den Kooperative Fond i Helsingør.