

DANMARKS DEMOKRATISKE VIRKSOMHEDER

Et andelsland i turbulente tider

Demokratiske virksomheder er en stabil faktor i dansk økonomi og danskernes hverdagsliv – selv i årene efter store økonomiske udsving.

Tekst og indhold

Iben Alminde

Kommunikationskonsulent

Troels Mandøe Glæsner

Analysekonsulent

Andreas Pinstrup Jørgensen

Vicedirektør og teamchef for analyse og viden

Layout og grafik

Rasmus Tue Jørgensen

Fenri AMBA

Om publikationen

Kortlægningen af erhvervsdemokratiet i Danmark anno 2026 er udarbejdet af Tænk tanken Demokratisk Erhverv. Rapporten tilvejebringer en systematisk beskrivelse af danske demokratiske virksomheders ejerskab og kontrol, hvilket analyseres på baggrund af data fra CVR-registeret og regnskabsdata fra Danmarks Statistik. Rapporten er udgivet i 2026.

Om Tænk tanken Demokratisk Erhverv

Tænk tanken Demokratisk Erhverv arbejder for at forstå, fremme og forene demokratiske virksomheder, så dansk erhvervsliv understøtter et involverende demokrati og bliver løsningen på samtidens økonomiske, miljømæssige og sociale udfordringer. Det gør vi ved at producere viden, deltage i den offentlige debat og ved at skabe netværk i den erhvervsdemokratiske sektor.

Tænk tanken Demokratisk Erhverv er bl.a. finansieret af medlemsorganisationer, som alle er demokratiske virksomheder. Tænk tanken Demokratisk Erhverv er styret ud fra princippet om ét medlem, én stemme.

Indhold

Et andelsland	1
Erhvervsdemokrati i din hverdag	3
Du kender nok allerede de største demokratiske virksomheder i Danmark	5
Demokratiske virksomheder holder kursen	6
» Tilbage på niveau	7
» Forskel på brancherne	9
Høj produktivitet men lavere performance	11
» Høj produktivitet	11
» Usikkerhed førte til lav performance	12
Mød de nye demokratiske virksomheder	14
Hvad er en demokratisk virksomhed?	16

Et andelsland

Danmarks demokratiske virksomheder

Demokratiske virksomheder spiller en central rolle i danskernes liv og i den danske økonomi. De er en mangfoldig størrelse, der varetager nogle af samfundets vigtigste opgaver og sikrer, at det sker på et grundlag, hvor den almindelige dansker har indflydelse på egen tilværelse.

Årene 2019-2023, som vi dækker i denne kortlægning, var prægede af store udsving på den verdensøkonomiske scene. Eftervirkningerne efter coronapandemien og usikkerheden op til denne prægede markederne, og det påvirkede naturligvis også den erhvervsdemokratiske sektor.

Det gælder ikke mindst energisektoren, i hvilken demokratiske virksomheder udgør en stor andel. De demokratiske virksomheder i energisektoren var i kraftig vækst, men er efterfølgende vendt tilbage til normalen. Når få virksomheder pludseligt generer store overskud, som virksomheder indenfor elhandel gjorde under energikrisen, bliver demokratiske virksomheders anderledes logik mere tydelig. Her sendes overskuddet nemlig videre til medlemmerne, eller geninvesteres i langsigtet forbedring af services og produkter.

I de øvrige brancher faldt omsætningen i demokratiske virksomheder i 2022, men i 2023

var de igen i vækst. Når det kommer til performance, var der dog et fald. Det skyldes blandt andet, at demokratiske virksomheder er velrepræsenterede i brancher, der har været særligt påvirkede af de internationale kriser, f.eks. inden for ejendomshandel.

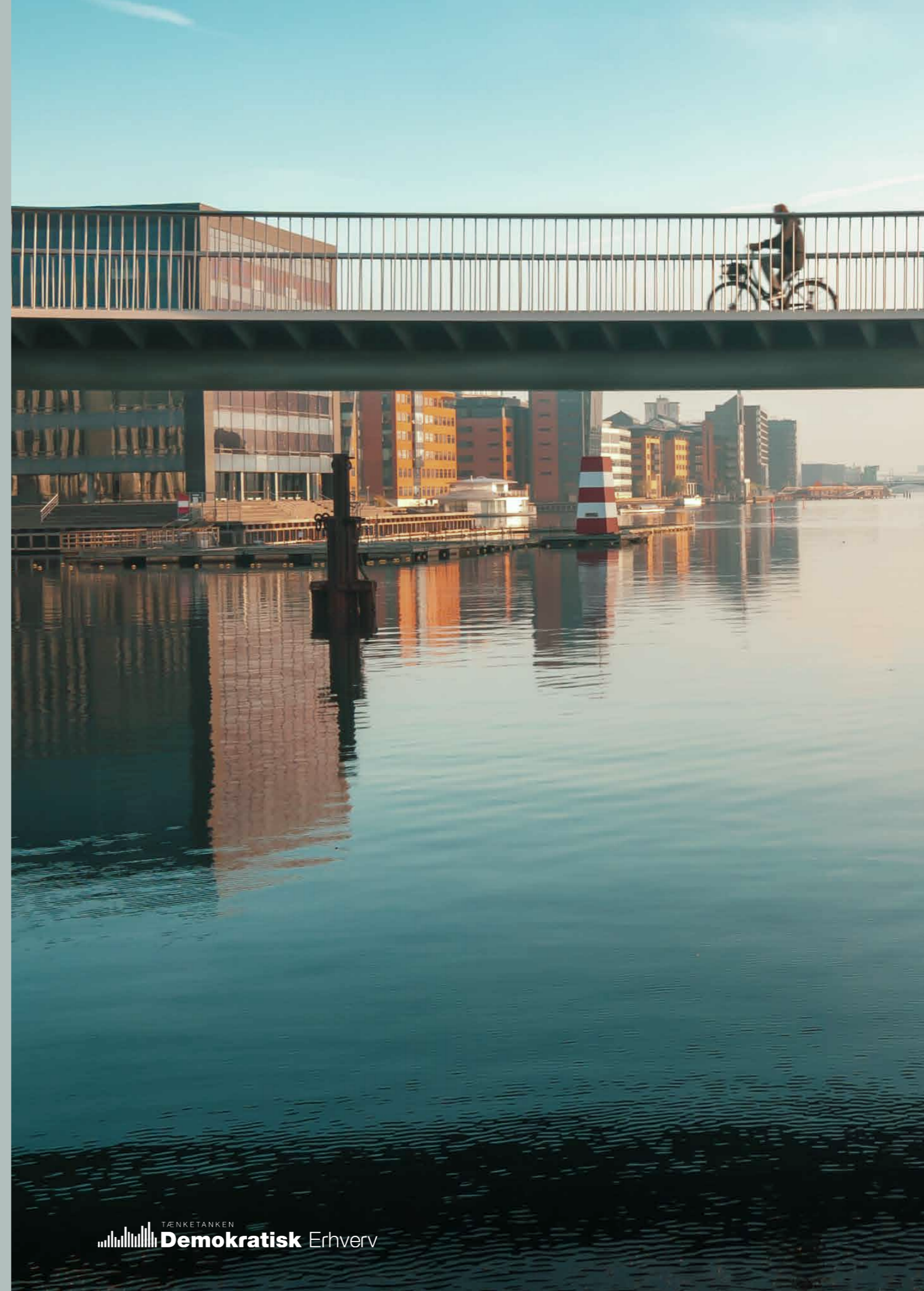
Vi kan altså rapportere om en demokratisk sektor, der trods store udfordringer fra de internationale markeder holder en stabil kurs.

Samtidig står demokratiske virksomheder for en høj produktivitet. Ja, faktisk er produktiviteten, målt ved omsætning per medarbejder, 136 % højere end i de øvrige danske virksomheder.

Det skyldes blandt andet, at der er mange demokratiske virksomheder i brancher med traditionel høj produktivitet.

Samlet tegner der sig et billede af, at de demokratiske virksomheder holder kursen efter nogle år med udsving og fortsætter som en stabil del af det danske erhvervsliv.

God læselyst!



Erhvervsdemokrati i din hverdag

I Danmark er erhvervsdemokratiet en del af vores hverdag – fra varmen i varmeapparaterne til vandet i vandhanen.

Den stærke andelstradition sikrer, at danskerne i forskellige konstellationer har fælles indflydelse på deres eget liv og får del i overskuddet fra virksomhederne. I disse figurer kan du se, hvor stor en del af hver branche, der er på demokratiske hænder.*



*Årstallet og datagrundlaget for opgørelsen varierer, men er baseret på det nyest tilgængelige datasæt. Et online appendix viser den fulde dokumentation for tallene.

98%

af danskere over 18 år – svarende til 4,7 millioner – er medlem af en demokratisk virksomhed.

› 98,12 % af danskerne over 18 år er medlem af en demokratisk virksomhed.

› Hver dansker har i gennemsnit 3,4 medlemskaber i demokratiske virksomheder.

› 7 ud af 10 danskere er medlem af mindst tre demokratiske virksomheder.

Du kender nok allerede de største demokratiske virksomheder i Danmark

Demokratiske virksomheder er en mangfoldig størrelse, og når vi måler kendskabet blandt befolkningen, er det sjældent særlig stort. Men mange af de demokratiske virksomheder er store spillere, der har stor betydning for mange danskeres hverdag – og dem kender du godt!



23.156 årsværk



21.895 årsværk



8.766 årsværk



7.197 årsværk



6.928 årsværk



6.732 årsværk



5.571 årsværk



4.135 årsværk



3.914 årsværk



2.965 årsværk



2.142 årsværk



1.963 årsværk

Demokratiske virksomheder holder kursen

Danmarks demokratiske virksomheder

Siden 2020 har samfundet været præget af store økonomiske udsving i kraft af coronakrisen, inflationskrisen og energikrisen, der fulgte Ruslands invasion af Ukraine. Efter at vi i flere år har kunnet rapportere om vækst i den demokratiske sektor, er demokratiske virksomheder nu tilbage på et stabilt niveau.

I dette afsnit, kan du orientere dig i de demokratiske virksomheder som sektor. Hvor mange er der? Hvor meget fylder de i den danske økonomi? Hvor mange arbejder i en demokratisk ejet virksomhed? Og så giver vi et indblik i, hvordan de demokratiske virksomheder nu er tilbage på et stabilt positivt vækstniveau efter 2021 og 2022s udsving.

Figur 1: Nøgletal for demokratiske virksomheder, 2023

	Virksomheder	Årsværk	Omsætning
Demokratiske	7.468	132.232	530,2 mia. kr.
Øvrige	412.335	2.331.457	5.151 mia. kr.
Demokratisk andel	1,8 %	5,4 %	9,3 %

Kilde: Center for Corporate Governance ved CBS, på baggrund af Danmarks Statistik (FIRM) og Tænketanken Demokratisk Erhverv 2024.

I 2023, som er det år, der er primær genstand for undersøgelse i denne rapport, var der 7.468 demokratiske virksomheder i Danmark, som havde reel erhvervsaktivitet. Det vil sige, at de fungerer som virksomheder i Danmark og har en erhvervsaktivitet af en vis størrelse¹. Det er disse virksomheder, vi undersøger, når vi beskriver den demokratiske sektor.

Af det samlede antal virksomheder i Danmark udgjorde demokratiske virksomheder 1,8 %. De stod for 132 tusind årsværk, hvilket udgjorde 5,4 % af det samlede antal. Ser man på den samlede omsætning for danske virksomheder, udgjorde demokratiske virksomheder blot udgør 1,8 % af det samlede antal, men hele 9,3 % af omsætningen, så vidner det om, at den demokratiske sektor indeholder store og betydningsfulde virksomheder målt på deres omsætning.

Tallene for omsætning inkluderer ikke finansiering, forsikring og almene boliger, da disse ikke har omsætning i almindelig forstand, og Danmarks Statistik derfor ikke oplyser dette.

Dog ved vi, at demokratiske virksomheder i disse sektorer har høje markedsandele på hhv. 27 % i boligsektoren² og for pengeinstitutter 17 %³, pensionsselskaber 54 %⁴, forsikringsselskaber 62 %⁵ og for realkredit 46 %⁶ i 2024.

Tilbage på niveau

Siden 2019 har demokratiske virksomheders andel af omsætningen i Danmark været let stigende.

I 2021 og 2022 var den særligt høj. Det skyldes flere faktorer, men det største udsving var energikrisen, der fulgte coronakrisen og Ruslands invasion af Ukraine. De høje energipriser førte til, at omsætningen for energiselskaberne i Danmark blev kraftigt øget, og da store energiselskaber som Andel, Norlys og NRGi er demokratisk ejede, kunne det ses på de samlede omsætningstal for demokratiske virksomheder.

¹ Et reelt aktivt selskab er et selskab med mindst ½ årsværk og regnskabsposter af en vis størrelse. Se Danmarks Statistik (2024).

² Minimum 27 % af boliger med CPR-tilmeldte personer var på demokratiske virksomheders hænder i 2025 (Statistikbanken BOL101).

³ Egne beregninger pba. Finanstilsynet.

⁴ ibid

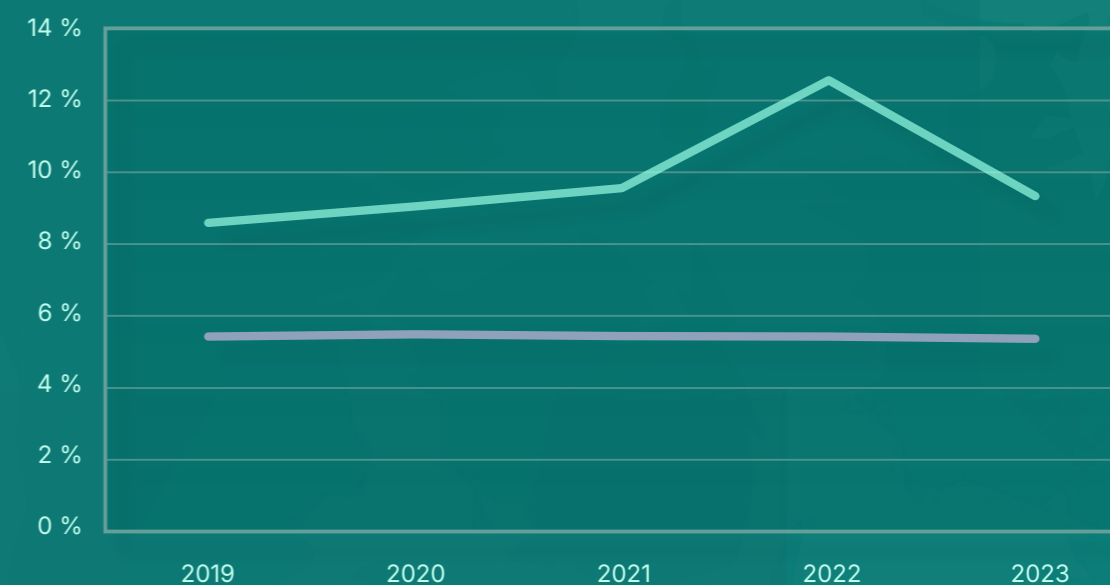
⁵ ibid

⁶ ibid

Selvom der i 2021 og 2022 kunne sættes rekord for de demokratiske virksomheders andel af omsætningen i Danmark, og at den nu er faldet igen, så skal det forstås i en større sammenhæng. 2021 og 2022 var særegne år, men ser man bort fra den stigning, der især var i 2022, er de demokratiske virksomheders andel af omsætningen i Danmark

alligevel stigende. Fra 2019 til 2023 steg andelen af omsætningen således fra 8,6 % til 9,3 %. Bemærk, at finans- og boligsektoren – i hvilke demokratiske virksomheder spiller en betydelig rolle – ikke indgår i opgørelsen af omsætning, da Danmarks Statistik ikke leverer tal for omsætning på dem.

Figur 2: Demokratiske virksomheders andel af omsætning og årsværk



Kilde: Center for Corporate Governance ved CBS, på baggrund af Danmarks Statistik (FIRM) og Tænk tanken Demokratisk Erhverv 2024
Anmærkning: Undersøgelsen inkluderer alene virksomheder der optrådte i FIRM i 2023.

■ Andel af omsætning
■ Andel af årsværk

Forskel på brancherne

Novo Nordisk har haft eksplosiv vækst, Coop har været i krise, der er krig i Europa. Både geopolitik og branchespecifikke udfordringer har dermed haft indflydelse på, hvor demokratiske virksomheder står i dag.

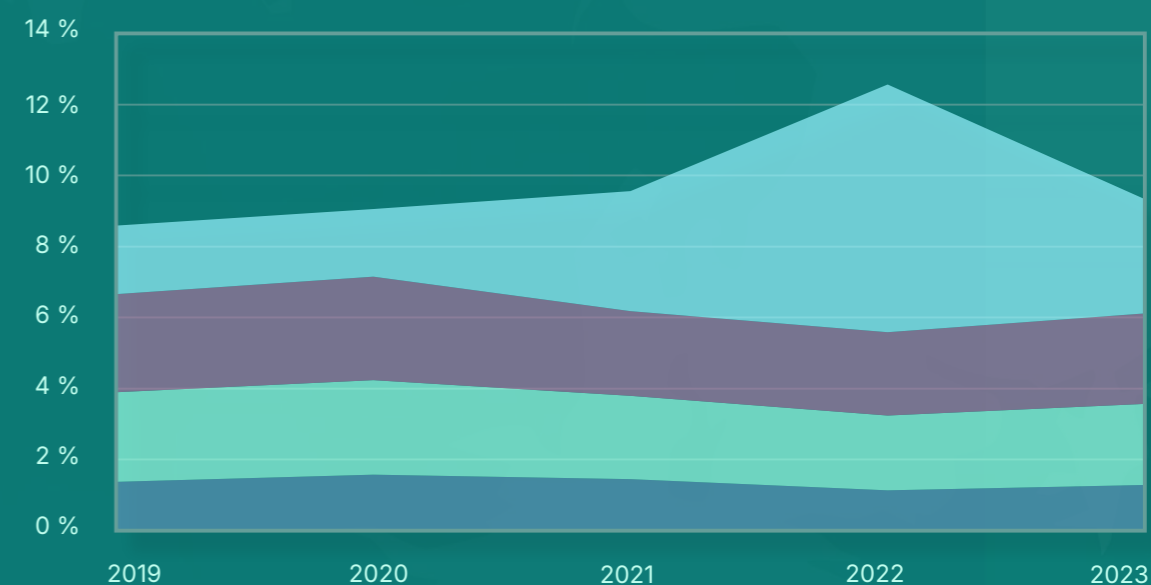
Figur 3 til højre viser demokratiske virksomheders andel af alle danske virksomheders omsætning fordelt på brancher. Forskellen på omsætningen mellem de største brancher blandt demokratiske virksomheder er tydelig. Mest iøjnefaldende er stigningen i 2021 og 2022 i energiforsyningsbranchen, der faldt igen i 2023 – dog stadig til et niveau, der er højere end det i 2019.

Demokratiske virksomheder i industribranchen, f.eks. Arla, Danish Crown og Dan-Gødning, stod for en højere andel af danske virksomheders omsætning i 2023 end i 2022,

nemlig 2,5 %. Dette kommer efter et fald i andelen af omsætningen fra 2,9 % i 2020. Væksten i omsætning for demokratiske industrivirksomheder har altså i en periode været lavere end i resten af økonomien, men ligger nu igen på et højere niveau end resten af økonomien. For demokratiske virksomheder i handelsbranchen gør det samme mønster sig gældende. Andelen af omsætningen faldt i 2021 og 2022 for herefter at stige igen i 2023. Det skyldes især, at Coop Danmark har været i krise i perioden.

De demokratiske virksomheder holder altså kursen efter nogle år med udsving og fortsætter som en stabil del af det danske erhvervsliv.

Figur 3: Demokratiske virksomheders andel af danske virksomheders omsætning fordelt på brancher, 2019 til 2023



Kilde: Center for Corporate Governance ved CBS, på baggrund af Danmarks Statistik (FIRM) og Tænk tanken Demokratisk Erhverv
Anmærkning: Undersøgelsen inkluderer alene virksomheder der optrådte i FIRM i 2023.

Andre brancher Industri
Handel Energiforsyning

Høj produktivitet men lavere performance

Danmarks demokratiske virksomheder

Demokratiske virksomheder står for en høj produktivitet, sammenlignet med øvrige virksomheder.

Men mens vi tidligere⁷ har kunnet rapportere om både høj produktivitet og god performance i demokratiske virksomheder, ser performance-tallene for 2023 ikke lige så opløftende ud.

Høj produktivitet

Demokratiske virksomheder står for en høj produktivitet, målt ved omsætningen pr. årsværk. Faktisk står de for en produktivitet, der er hele 136 % højere end i de øvrige danske virksomheder. Når vi gang på gang kan måle en høj produktivitet, skyldes det, at demokratiske virksomheder spiller en stor rolle i brancher med høj produktivitet.

Figur 4: Nøgletal for demokratiske virksomheder, 2023

	Omsætning per årsværk	Resultat efter skat per årsværk	Forrentning af egenkapitalen
Demokratiske	5.335 tusinde kr.	242 tusinde kr.	3,3 %
Øvrige	2.264 tusinde kr.	531 tusinde kr.	17,6 %
Demokratisk ift. øvrige	236 %	46 %	19 %

Kilde: Center for Corporate Governance ved CBS, på baggrund af Danmarks Statistik (REGN) og Tænketanken Demokratisk Erhverv 2024.
Anmærkning: Da virksomheder indenfor finansiering og forsikring samt almene bolig ikke har omsætning i almindelig forstand, er virksomheder inden for finansiering og forsikring samt boligudlejning fjernet fra tallene for omsætning per årsværk.

⁷ Se Demokratisk Erhvervs kortlægning af demokratiske virksomheder fra 2024.

Usikkerhed førte til lav performance

Demokratiske virksomheders performance i 2023 var lav. Resultatet efter skat per årsværk var blot 242 tusinde kr., svarende til 46 % af de øvrige virksomheders. Forrentningen af egenkapital lå på blot 3 %, svarende til 19 % af øvrige virksomheders. Dette er væsentligt lavere end i en tidligere undersøgelse⁸, hvor resultatet efter skat per årsværk for demokratiske virksomheder i 2021 lå på 484 tusinde kr. dvs. en smule højere end for øvrige virksomheder. Forrentningen af egenkapital i demokratiske virksomheder lå på cirka 10 %, hvilket stadig var lavere end de øvrige virksomheders egenkapitalforrentning, som lå på 18 %.

At demokratiske virksomheders performance i 2023 ser dårligere ud skyldes bl.a. faktorer, der rækker ud over danske grænser.

⁸ Se Demokratisk Erhvervs kortlægning af demokratiske virksomheder fra 2024.

⁹ ibid

¹⁰ Hansmann, H., The Ownership of Enterprise (1996)

¹¹ Dijk, G., The Cooperative Enterprise (2019)

¹² Michie, J., et al., The Oxford Handbook of Mutual, Co-Operative, and Co-Owned Business (2017)

Krig i Europa, rentestigninger og eftervirkninger efter coronapandemien gjorde 2023 til et turbulent år, der resulterede i fremgang nogle steder, men tilbagegang andre. Dertil kommer, at den største spiller inden for handel blandt demokratiske virksomheder, nemlig Coop Danmark, kom i krise.

At performance, målt ved egenkapitalforrentning og resultat efter skat per årsværk, er lavere i demokratiske end i øvrige virksomheder er ikke i sig selv overraskende. Demokratiske virksomheder har often en tendens til at have lavere *gearing*⁹, hvorved forrentningen af egenkapitalen af sig selv er lavere. Derudover har de ofte en forretningslogik, hvor lave priser og høj kvalitet er den vigtigste succesfaktor og interesse i brugermedlemskredsen. Derfor har de oftere, som tallene i figur 4 afspejler, lavere overskud og højere omsætning – omend overskuddene i 2023 ser ud til at være ekstraordinært lave for demokratiske virksomheder set som gruppe.^{10, 11, 12}

Især inden for ejendomshandel og erhvervsudlejning havde rentestigninger og usikker-

hed stor indvirkning efter 2022. Mens 2021 var et år med stærk efterspørgsel på ejendomme og let adgang til kapital, var 2022 præget af usikkerhed, stigende renter og kraftigt faldende forbrugertillid. Alt sammen som resultat af krig i Europa, energikrise og stigende inflation og renter. Demokratiske virksomheder er velrepræsenterede i denne branche, og har taget store dele af de tab de demokratiske virksomheder tog i 2023.

I 2023 var Coop Danmark i krise, og endte med et underskud på 2,5 mia. kr. Et så substantielt underskud samtidig med at øvrige virksomheder i branchen, altså de ikke-demokratiske ejede, genererede store overskud, kan mærkes på den samlede opgørelse.

Til sidst bør vi nævne, at Novo Nordisk i 2023 havde et år med ekstraordinært store overskud, hvilket trak performancetallene for øvrige virksomheder opad.

Mød de nye demokratiske virksomheder

Siden 2024 er der opstået 80 nye demokratiske virksomheder i form af AMBA'er og FMBA'er i Danmark.

Alle sammen løser de medlemmernes udfordringer i fællesskab. Her kan du møde en håndfuld af de nye.

Bøger til Præstø

Da byens sidste boghandel drejede nøglen om, gik borgerne sammen om at stifte andelsselskabet **Præstø Boghandel**. Her kan alle blive andelshavere og være med til at sikre, at man fortsat kan finde et bredt udvalg af bøger i Præstø. Overskuddet geninvesteres i boghandlen og lokalsamfundet.

Ingen dårlige dage i Aarhus

I 2024 blev selskabet **No Bad Days** omstruktureret til en andelsvirksomhed. No Bad Days er cykelbude, og tilbyder en miljøvenlig levering af varer på cykel i Aarhus. Samtidig forhandler de OMNIUM-cykler og reparerer dem i deres værksted.

Nyt knopskud på analysestammen

2025 blev året, hvor ANTAL-alliancen, der også består af datavirksomheden Analyse & Tal i hhv. København, Oslo og Harstad fik et nyt skud på stammen. Den nye virksomhed **Os & Data** er en medarbejderejet non-profit-virksomhed, der blandt andet analyserer danskernes digitale liv.

Medarbejderejede computerspil

I 2025 opstod spilvirksomheden **Foolhardy Horizons** i København. Her er alle spiludviklerne medejere af virksomheden, der både udvikler computerspil til børn og voksne, og har fokus på bæredygtig spilproduktion, der ikke kræver den nyeste hardware, men bruger spillene som et kunstnerisk medie.

Lokal tech fra Sydfyn

I 2024 opstod også en Sydfynsk tech-virksomhed. **Teknologisk Arbejderkooperativ** bygger digital infrastruktur, udvikler soft-

ware og rådgiver om etiske valg i teknologiske praksisser. De arbejder inden for small tech-principper, det vil sige, at de er uafhængige af internationale tech-giganter.

Biogas landet rundt

Biogasanlæg Danmark rundt omdanner restprodukter fra landbrug til gas – resterne bliver til gødning, og vender tilbage til markerne. De seneste år har Lolland-Falster Bioenergi A/S, Biomasse Leverandører Syd Vest AMBA, Leverandørselskabet Agri Energy Vrå AmbA og Pyrolyse Syd AMBA sluttet sig til skaren af demokratiske virksomheder inden for produktion af biogas.

Hvad er en demokratisk virksomhed?

En demokratisk virksomhed er et foretagende, der er ejet på demokratisk vis.

Det vil sige, at det er en uafhængig erhvervsdrivende organisation, der styres af en demokratisk forsamling efter et princip om, at hvert medlem har én stemme – på samme måde som man har i et politisk demokrati.

Demokratiske virksomheder tilhører typisk én af de fire følgende kategorier.

Forbrugerdemokrati

I et forbrugerdemokrati er virksomhedens forbrugere medlemmer – og dermed virksomhedens ejere. Denne form for demokratiske virksomheder ses oftest blandt pensionsselskaber, forsyningsselskaber og dagligvarebutikker.

Medarbejderdemokrati

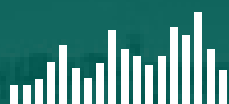
I et medarbejderdemokrati er virksomhedens medarbejdere medlemmer – og dermed virksomhedens ejere. Denne form for virksomhed ses oftest i mindre startup-virksomheder inden for viden og teknologi.

Producentdemokrati

I et producentdemokrati er det producenter, der er medlemmer og i fællesskab ejer den virksomhed, som aftager deres produkter – eller foretager fælles indkøb på deres vegne. Et klassisk eksempel er andelsmejerierne, som ejes demokratisk af mælkeproducenterne.

Multistakeholderdemokrati

Multistakeholderdemokrati er en samlende term, der betegner demokratiske virksomheder, som blander de tre andre ejerskabsformer. Dette ses oftest i form af at både forbrugere og medarbejdere er ejere på samme tid.



TÆNKETANKEN

Demokratisk Erhverv

Rapporten er udarbejdet af
Tænketanken Demokratisk Erhverv
og ligger frit tilgængelig på
tænketankens hjemmeside.

Læs mere på
www.demokratiskerhverv.dk