

An aerial photograph of a modern, curved bridge spanning a body of dark water. The bridge has a light-colored deck with white lane markings and a metal railing. Several people can be seen walking on the bridge. The bridge is supported by tall, slender pylons with orange lights at the top. The water is a deep, dark blue-green color.

ANALYSE AF FONDSEJEDE VIRKSOMHEDERS BETYDNING OG POTENTIAL

SEPTEMBER 2026

BRIDGE × HBS
ECONOMICS

**LUNDBECK
FONDEN**

**CARLSBERG
FONDET**

FORORD



Ejerskabsmodeller rydder sjældent forsider, og det kan være svært at skabe bred interesse for, hvem der ejer virksomhederne i Danmark. Mange vil formentlig tænke på familier eller aktionærer, men sammenlignet med andre lande er en relativt stor andel af kendte danske virksomheder ejet af erhvervsdrivende fonde. Nogle virksomheder har fonde som en del af deres ejerkreds, fordi fonden på et tidspunkt købte en del af virksomheden. Andre fondsejede virksomheder er vedtægtsbestemte, dvs. at en privatperson overdrog hele ejerskabet af virksomheden til en fond med et samfundsrettet formål. En erhvervsdrivende fond varetager ejerskabet af virksomheden, og når virksomheden skaber overskud, går midlerne ikke til enkeltpersoner eller aktionærer, men uddeles til samfundsgavnige formål gennem fonden.

Det er relevant at se på erhvervsdrivende fonde som ejerskabsmodel lige nu, fordi et historisk stort antal ejerledede virksomheder står over for et generationsskifte inden for de næste 5-10 år.

Lundbeckfonden blev til, fordi Grete Lundbeck besluttede, at ejerskabet af hendes virksomhed fremover skulle ligge i en fond – ikke gå i arv til familien eller sælges til en anden virksomhed. En del år tidligere placerede brygger J.C. Jacobsen ejerskabet af Carlsberg i en fond. Begge var visionære forretningsfolk og filantroper, der ønskede, at overskuddet fra virksomhederne skulle gå til forskning. Derfor går midlerne den dag i dag stadig, henholdsvis ca. 75 og 150 år senere, til de formål, stifterne valgte, dvs. til gavn for Danmark som forskningsnation.

Ejerskabet af en eller flere virksomheder er kernen i fondsmodellen, fordi forretningen finansierer filantropien. Derfor er ejerskabet også afsættet for de to analyser, vi har bedt Bridge Consulting og HBS Economics om at udføre. Vi ønsker mere viden om, hvad fondsmodellen som ejermodel bidrager med til det danske samfund – og hvordan den kan være relevant for næste generation af virksomhedsejere, der overvejer deres virksomheds fremtid. Det filantropiske aspekt er mere velbelyst og er ikke genstand for analysen.

Den første analyse undersøger, hvad fondseje betyder for værdiskabelsen i Danmark. Den anden fokuserer på ejerledere og de overvejelser, der er centrale i forbindelse med succession.

Begge analyser giver et solidt grundlag for at forstå, hvad fondsejerskab bidrager med – ud over de filantropiske uddelinger.

Resultaterne bekræfter en udbredt fornemmelse, som vi dog ikke har haft dokumentation for før: De viser blandt andet, at dansk fondsejerskab i højere grad end andre ejerskabsformer skaber og bevarer danske arbejdspladser. Samtidig står det klart, at der er et arbejde at gøre over for ejerledere, hvis fondsejerskab i højere grad skal indgå i fremtidsplanerne for danske virksomheder. Det er klart, at en vedvarende central placering af erhvervsdrivende fonde i den danske erhvervsstruktur afhænger af, at nye fonde kommer til, eller af, at eksisterende fonde udbreder deres ejerskab til nye virksomheder.

Flere fondsejede virksomheder vil ikke kun gavne virksomhederne selv, men også det danske samfund. Derfor er det på tide at give ejermodellen større opmærksomhed. De fleste af os vil formentlig glædes over en model, der både bidrager med danske arbejdspladser og skatteindtægter, samtidig med at almenyttige udgifter støtter dansk forskning, idrætsaktiviteter, kulturlivet og sociale indsatser.

Hvis rapporten kan inspirere og indgyde mod til, at flere ejerledere overvejer denne ejerskabsmodel, og hvis erhvervsfondsmodellens værditilførsel til det danske samfund er blevet tydeligere, har den opfyldt sit formål til fulde. Vi håber, at analyserne kan bidrage til en kvalificeret debat om erhvervsfondsmodellen og dens rolle i dansk erhvervsliv og samfund.

Tak til ejerledere og rådgivere for at stille op og bidrage med refleksioner og overvejelser om et emne, som indimellem er nærgående.

God læselyst.

September 2026



Lene Skole

CEO Lundbeckfonden



Majken Schultz

Forperson Carlsbergfondet

An aerial photograph showing a railway track with two parallel tracks running diagonally across a lush green field. A light-colored path or road crosses the tracks horizontally in the upper third of the image. The field is dotted with various green trees and shrubs. In the lower right, a small building with a dark roof is visible. The text "SÅDAN HAR VI GJORT" is overlaid in white, bold, sans-serif capital letters in the center of the image.

SÅDAN HAR VI GJORT

HVAD UNDERSØGER RAPPORTEN?

Erhvervsdrivende fonde ejer nogle af Danmarks største virksomheder og spiller en i international sammenhæng usædvanlig stor rolle i erhvervslivet.

Bridge Consulting og HBS Economics har på opdrag fra Carlsbergfondet og Lundbeckfonden analyseret de erhvervsdrivende fondes betydning i Danmark.

Undersøgelsen afdækker to hovedspørgsmål:

1. Hvad betyder fondsejerskab for det danske samfund?

Vi undersøger fondenes ejerrolle, de fondsejede virksomheders økonomiske resultater og deres samfundsøkonomiske aftryk.

2. Hvordan kan fondsejerskab udbredes til flere virksomheder?

Vi undersøger ejerlederens overvejelser ved ejerskifte, forskellige ejerstrukturer, rådgivernes rolle samt rammevilkårene for de erhvervsdrivende fonde.



Analysen kombinerer register- og regnskabsdata med kvalitative interviews. *De kvantitative analyser* kortlægger fondsejerskabet og bygger på internationalt harmoniserede regnskabs- og ejerskabsoplysninger. Dette datagrundlag gør det muligt at sammenligne fondsejede virksomheder med øvrige danske, ikke-fondsejede virksomheder på tværs af brancher. Analyserne bygger oven på den eksisterende forskning på området.



De kvalitative analyser er baseret på interviews med 38 forskellige virksomhedsledere, rådgivere og interessenter, herunder myndighedsrepræsentanter¹. Disse bruges til at forstå virksomhedernes og rådgiveres overvejelser om ejerskifte og fondsejerskab. De indsamlede udsagn og opfattelser har konsulenterne sammenfattet efter en analytisk vurdering af hovedtendenserne. Det har således ikke været konsulenternes opgave at udfordre de afgivne udsagn, men alene at registrere og sammenfatte dem.

Analyserne er kvalificeret i dialog med en ekspertgruppe bestående af fire forskere med særlig økonomisk og juridisk ekspertise i ejerformer, fondseje, produktivitet og økonomisk performance.²

Hovedkonklusionerne præsenteres i de følgende afsnit. De bagvedliggende delanalyser kan læses som enkeltstående analyser og ikke som én sammenhængende analyse.

¹) Interviews er gennemført i perioden marts-juni 2026.

²) Ekspertgruppen har bestået af: Rasmus Feldthusen, professor, Det Juridiske Fakultet, Københavns Universitet; Philipp Schröder, professor, Institut for Økonomi, Aarhus Universitet; Kasper Meisner Nielsen, professor, Institut for Finansiering, CBS samt Steen Thomsen, professor, Institut for Regnskab, CBS.

ANALYSENS HOVEDRESULTATER



Fondseje er en succesfuld og vigtig del af dansk erhvervsliv

Fondenes ejerskaber spænder bredt – og erhvervsdrivende fonde er lige så ofte medejere som eneejere

FONDSEJE ER EN VIGTIG DEL AF DANSK ERHVERVSSTRUKTUR

Erhvervsdrivende fonde udgør en lille del af antallet af virksomheder i Danmark, men ejerformen har stor økonomisk betydning.

Nogle af Danmarks største virksomheder, herunder virksomheder som Mærsk, Carlsberg, Danfoss, Lundbeck og Novo Nordisk, er fondsejede, og fondsejede virksomheder står for en væsentlig del af både værdiskabelsen og beskæftigelsen i den private sektor.

De i alt ca. 1.400 erhvervsdrivende fonde bidrager med en sjettedel af den samlede værdiskabelse i den private sektor gennem deres fondsejede virksomheder – og står for hvert tiende job i private danske virksomheder. Det er unikt.

Kortlægningen viser samtidig, at fondenes ejerrolle er mere varieret end det traditionelle billede af fonden som eneejer.

I de engagerede ejerskaber³ er fondene omtrent lige så ofte medejere som eneejere.

Medejerskabet sker typisk sammen med andre virksomheder, finansielle investorer eller familier, og fondsejede virksomheder indgår oftere i større koncerner med bredere ejerkredse end øvrige danske virksomheder.



3) For at komme dybere ind i, hvordan fondene varetager deres ejerrolle – særligt i de mange tilfælde, hvor de ejer sammen med andre – undersøger vi ca. 560 selskaber, hvor fondene har et engageret ejerskab. Det er selskaber, hvor fonden ejer mindst 10 pct., som udgør en væsentlig del af fondens investeringsportefølje, og har en betydelig erhvervsaktivitet. I analyserne af fondsejede virksomheders performance og økonomiske aftryk kigger vi bredere – dvs. både andre typer af fondsejede virksomheder og koncerner – for at få det fulde billede med.

Fondsejede virksomheder reinvesterer dobbelt så meget af overskuddet som andre virksomheder

De er overrepræsenterede i FoU-tunge brancher

Fondsejede virksomheder skaber højproduktive jobs

DET LANGSIGTEDE EJERSKAB KAN SES I DEN ØKONOMISKE ADFÆRD

Fondsejede virksomheder udlodder en mindre del af deres overskud – i gennemsnit 29 pct. mod 57 pct. hos andre virksomheder – og fastholder dermed en større del af kapitalen i virksomheden. Til gengæld investerer de næsten dobbelt så meget pr. ansat, nemlig 59.000 kr. mod 34.000 kr. hos virksomheder i de samme brancher.

Den langsigtede investeringsadfærd ses også i virksomhedernes innovationsaktiviteter. Fondsejede virksomheder er overrepræsenterede i forsknings- og udviklingstunge brancher med immaterielle aktiver, patenter og lokale kompetencemiljøer – aktiver, der er svære at flytte hurtigt ud af landet. De står endvidere for omkring en tredjedel af den private beskæftigelse inden for forskning og udvikling. De opnår samtidig flere patenter end sammenlignelige virksomheder.

Dette stærke fokus på investeringer skal også ses i sammenhæng med, at de fondsejede virksomheder har flere højproduktive job. Hver medarbejder i en fondsejet virksomhed er i gennemsnit forbundet med mere end dobbelt så meget værditilvækst som den gennemsnitlige medarbejder i den private sektor.

Fondsejede virksomheder beholder mere kapital i virksomheden og investerer langsigtet

UDLODNINGER

Fondsejede virksomheder udlodder mindre

Udlodning af overskud, pct.

Fondsejede virksomheder

29 %

Andre virksomheder

57 %

28 procentpoint lavere udlodning



INVESTERINGER

Fondsejede virksomheder investerer mere

Investering pr. medarbejder, kr.

Fondsejede virksomheder

59.000 kr.

Andre virksomheder

34.000 kr.

25.000 kr. mere pr. medarbejder

Fondsejede virksomheder bidrager til stabilitet og kontinuitet

STABILITET OG ROBUSTHED GÅR HÅND I HÅND MED PERFORMANCE

Fondsejede virksomheder har en stærkere kapitalstruktur, højere overlevelse og større modstandsdygtighed over for kriser end sammenlignelige virksomheder. Sandsynligheden for, at de stadig eksisterer efter 40 år, er tre gange højere end for andre danske virksomheder.

Fondsejede virksomheder er modstandsdygtige over for nedgangstider

Mere internationale, men med stærk forankring i Danmark

Hver sjette krone, skabt i dansk erhvervsliv i 2024, kom fra en fondsejet virksomhed

Langsigtethed ikke på bekostning af indtjeningen på kort sigt

Det giver kontinuitet for medarbejdere og lokalsamfund – de fastholder i højere grad danske medarbejdere gennem konjunkturudsving og tilpasser arbejdsstyrken mere gradvist end andre virksomheder.

Forskning peger da også på, at fondsejede virksomheder er mere modstandsdygtige under kriser. Under finanskrisen i 2008 klarede fondsejede virksomheder sig bedre på markedsværdi, og der er samtidig tegn på, at de i mindre grad skar ned på antallet af medarbejdere.

Det langsigtede ejerskab betyder, at fondsmodellen bidrager til at forankre virksomheder, arbejdspladser og beslutningskraft i Danmark. I langt de fleste af de fondsejede virksomheder er ejerskabet således placeret på dansk grund, selv om virksomhederne har betydelig aktivitet uden for Danmark. Selv om fondsejede virksomheder henter en stigende del af deres vækst i udlandet, går det ikke ud over de danske arbejdspladser.

Fondsejede virksomheder står bag en stor del af den danske økonomi. I 2024 skabte de værdi for 413 mia. kr. – omtrent hver sjette krone af al værdiskabelse i dansk erhvervsliv – svarende til 212.000 fuldtidsjob og 115 mia. kr. i skatter og afgifter til statskassen. Dette bidrag har endda været voksende i de seneste år.

Der er ikke tegn på, at de fondsejede virksomheders fokus på langsigtet investeringer, konsolidering og stabilitet sker på bekostning af indtjeningen på kort sigt. Over en femårig periode har fondsejede virksomheder således mindst samme udvikling i vækst, profitabilitet og produktivitet som deres danske og internationale konkurrenter.

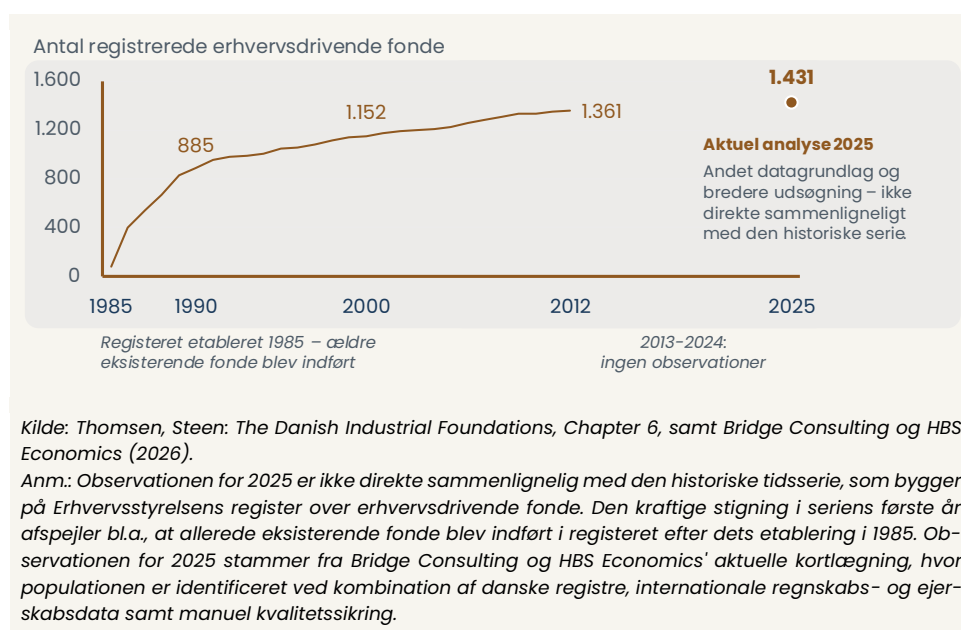


Fondsejede virksomheder har eksisteret i 150 år

DER KOMMER NYE FONDE TIL, MEN TYNGDEN LIGGER I ÆLDRE FONDE

Erhvervsdrivende fonde har eksisteret i Danmark i mere end 150 år, men ejerformen fik især større udbredelse i efterkrigstiden. En historisk registerserie⁴, der begynder med etableringen af fondsregisteret i 1985, viser en voksende bestand af registrerede erhvervsdrivende fonde frem mod 2012.

Tallene viser en kraftig stigning i de første år efter registrets oprettelse, hvilket i betydelig grad skyldes, at allerede eksisterende fonde blev registreret. Fra begyndelsen af 1990'erne var den årlige tilgang til registeret omkring 50 fonde, mens afgang var lavere, og i 2012 omfattede registeret 1.361 erhvervsdrivende fonde.

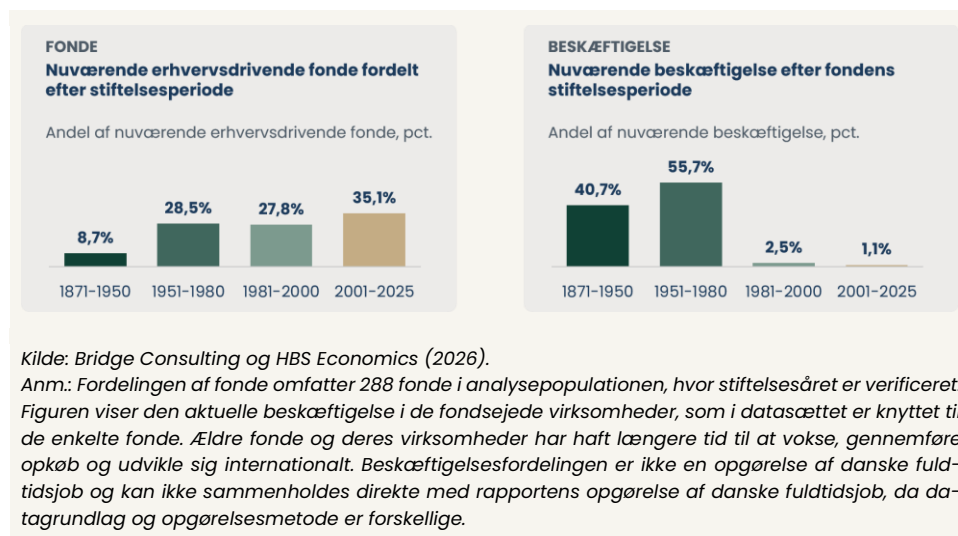


Rapportens aktuelle kortlægning identificerer i alt 1.431 erhvervsdrivende fonde. De historiske og aktuelle opgørelser er imidlertid ikke fuldt sammenlignelige, fordi de bygger på forskellige datakilder og afgrænsninger.

Der etableres fortsat nye erhvervsdrivende fonde i Danmark

De understøtter dog samlet billedet af, at erhvervsfundsmodellen vedvarende er en væsentlig del af dansk erhvervsliv. Samtidig etableres der fortsat nye fonde. Blandt 288 nuværende fonde, hvor stiftelsesåret er verificeret, er 44 stiftet i perioden 2011–2020 og yderligere 22 siden 2021.

⁴ Se Thomsen, Steen (2016). *The Danish Industrial Foundations*, Chapter 6.



Den erhvervsmæssige tyngde ligger hos de ældre fonde

Stiftelsesårene kan dog ikke i sig selv bruges til at opgøre udviklingen i det samlede antal fonde, fordi opgørelsen alene omfatter fonde, der findes i dag, og dermed ikke fonde, som tidligere er ophørt. Den viser derimod, at der fortsat sker en fornyelse af fondsbestanden. Den erhvervsmæssige tyngde ligger samtidig fortsat især hos ældre fonde og deres virksomheder.

Figuren illustrerer denne dobbeltheden. Selvom en betydelig andel af de nuværende fonde er stiftet inden for de seneste to årtier, tegner de sig kun for en beskedent del af den samlede beskæftigelse i de fondsejede virksomheder. Omvendt står de ældste fonde for langt hovedparten af beskæftigelsen, selv om de udgør en mindre del af antallet. Fornyelsen af fondsbestanden er således reel, men de nye fondes økonomiske fodaftryk er indtil videre begrænset.

Ældre fondsejede virksomheder har haft længere tid til at vokse end nyere

Det skal ses i lyset af, at de fondsejede virksomheder, som har en lang historik, har haft årtier til at vokse, foretage opkøb og udvikle sig internationalt. Billedet siger derfor ikke i sig selv noget om nyere fondes langsigtede potentiale.

Resultatet rejser samtidig et spørgsmål om, hvordan fondsmodellen forbliver relevant. Det kan ske både gennem nye fondsdannelser, typisk i forbindelse med ejerskifter, og gennem eksisterende fondes investeringer i eller etablering af nye virksomheder.

Dansk erhvervsliv står over for et historisk stort antal generationsskifter

Fondseje som mulighed kommer enten slet ikke eller for sent ind i processen

Den meste rådgivning finder sted, efter valget af ejerform er truffet

FONDSEJE KOMMER FOR SENT ELLER ALDRIG IND I EJERSKIFTET

Et historisk stort antal på næsten 40.000⁵ ejerledede virksomheder vil i de næste fem til ti år skulle generationsskiftes. Mange af de erhvervsdrivende fonde er historisk opstået i direkte tilknytning til et generationsskifte.

Fondseje kommer måske ikke i spil, hvis ejerlederen har naturlige aftagere til virksomheden i næste generation. Hvis det ikke er tilfældet, er situationen ofte dilemmafyldt for ejerlederen, som står over for en reel afvejning mellem hensynet til familiens økonomiske interesser og ønsket om at sikre virksomhedens langsigtede videreførelse.

Den professionelle brug af rådgivere i processen kommer typisk først på banen, når retningen allerede er ved at være lagt fast, og bliver derfor mere rådgivende i forhold til et valg, som grundlæggende er truffet.



Fondseje bliver ofte ikke en reel overvejelse for ejerlederne

Kortlægningen viser, at fondseje i mange tilfælde ikke bliver til en reel og tilgængelig mulighed i ejerlederes ejerskifteproces. Det skyldes ikke, at fondseje bliver decideret valgt fra efter en egentlig vurdering af modellen, men at modellen enten kommer for sent ind i processen eller slet ikke bliver bragt på banen.

⁵) Center for Ejerledede Virksomheder (2024). "Viden om Ejerskifte". Tallet er summen af alle ejerledede virksomheder, hvor ejerlederen er over 65 år, og halvdelen af de ejerledede virksomheder, hvor ejerlederen er mellem 55 og 65 år.

Ejerledere har ofte svært ved at give afkald på kontrol over deres virksomhed

Fondsejerskab opleves som et binært valg, så hybride ejerstrukturer bliver sjældent overvejet

Skatteforhold er ikke ugunstige, men opleves særligt komplicerede og usikre ved fondseje

De erhvervsjuridiske rammevilkår opleves ikke som en barriere, men det er udfordrende at udforme vedtægterne

FORSKELLIGE BARRIERER BEGRÆNSER DE OPLEVEDE MULIGHEDER

Barriererne for fondsejerskab handler ikke kun om jura og skat. For mange ejerledere er virksomheden tæt knyttet til identitet, kontrol og et mangeårigt personligt ansvar. Det kan derfor være vanskeligt at forestille sig at give ejerskabet fra sig – og overdragelse til en selvejende fond kan opleves som et særligt stort skridt.

Samtidig skal ejerlederen ofte balancere virksomhedens langsigtede behov med næste generations økonomiske interesser. Mange oplever valget som et enten-eller mellem familieej og fondseje, mens hybride ejerstrukturer kun sjældent indgår i overvejelserne. Det reelle mulighedsrum er derfor bredere end det, der ofte opleves.

Skatteforhold fylder også meget. Reglerne giver under nærmere betingelser mulighed for at udskyde den latente skat både ved familieoverdragelse og ved overdragelse til en erhvervsdrivende fond. Alligevel opleves fondsløsningen ofte som mere kompleks og usikker, hvilket kan skabe tøven, fordi beslutningen er vidtrækkende og i udgangspunktet uigenkaldelig.

De erhvervsjuridiske rammer opleves derimod ikke som en væsentlig barriere i sig selv. Udfordringen knytter sig især til at formulere vedtægter, der skal fungere langt ud i fremtiden. Samlet peger analysen derfor på, at større kendskab til fondsejerskabets fleksibilitet og forskellige ejerstrukturer kan være mindst lige så vigtigt som ændringer i de formelle rammevilkår.

Barrierer som reducerer det oplevede mulighedsrum for ejerledere

■ Svært at give slip

Det er svært for ejerledere at afgive kontrol – især til en fond, som er en ukendt ejerform for mange af dem

●●● Familie versus virksomhed

Balancering af de to hensyn opleves ikke at være muligt, fordi valget af ejerform opleves at være binært (enten/eller)

⚖ Skat opleves som kompleks

Skattemæssig succession via fondsløsningen opleves som mere kompleks og usikker end via familiesporet.

📁 Den rigtige vedtægt

Mange oplever at skulle udforme vedtægter, som kan fungere i al fremtid uden mulighed for tilpasninger

Det oplevede mulighedsrum er mindre end det faktiske

Eksisterende fonde indgår ofte som en del af en hybrid ejerstruktur

Muligheder og barrierer for, at fonde kan bidrage til en balanceret ejerstruktur

HYBRIDT EJERSKAB UDVIDER MULIGHEDSRUMMET

Kortlægningen viser, at fondsejerskab ofte fungerer i kombination med andre ejerformer. Det kan gøre det muligt at forene fondens langsigtede perspektiv og kapitalbase med fx familieejerskab, ekstern kapital eller andre governance- og incitamentsmekanismer. Her kan fondsmodellen være medvirkende til at skabe en for virksomheden optimal kombination af ejerhorisont, purpose, kort- og langsigtet vækst og værdiskabelse og en stærk værdimæssig platform for de forretningsmæssige aktiviteter.

Det udvider også perspektivet på fondsmodellens fremtid. Fornyelsen afhænger ikke alene af, hvor mange nye fonde der etableres. Den kan også ske, når eksisterende fonde bliver medejere af nye eller eksisterende virksomheder eller etablerer nye selskaber.

Kortlægningen viser, at det generelt set vægtes positivt, at erhvervsdrivende fonde har et stærkt værdigrundlag, en solid kapitalbase og en langsigtet ejerhorisont.

Omvendt er det også en fremherskende opfattelse, at incitaments- og governancestrukturen med fordel kan suppleres med elementer i form af en kapitalfond eller en aktionærgeneralforsamling, som fokuserer entydigt på det forretningsmæssige.

Det er således opfattelsen hos mange af de adspurgte virksomhedsledere, at fondsejerskabet er forbundet med svagere incitament til at sikre økonomisk performance, ligesom governancestrukturen opleves som værende uigennemsigtig og kompetencemæssigt udfordret ift. erhvervsdrift. Dette er bemærkelsesværdigt set i lyset af, at denne analyse viser noget andet.



FREMTIDSPERSPEKTIVER

EN STÆRK EJERFORM

Fondseje er en af de mest særegne og succesfulde ejerformer i dansk erhvervsliv, og nogle af landets største og mest konkurrencedygtige virksomheder er kontrolleret af erhvervsdrivende fonde.

Fondsejede virksomheder er en bærende del af erhvervsstrukturen i Danmark

Fondsejede virksomheder er dermed en del af den bærende erhvervs- og samfundsøkonomiske infrastruktur i Danmark. Gennem de virksomheder, de ejer, bidrager de i alt ca. 1.400 erhvervsdrivende fonde med en sjettedel af den samlede værdiskabelse i den private sektor – og står for hvert tiende job i private danske virksomheder. Det er unikt. Der findes ingen andre lande, hvor erhvervsdrivende fonde spiller tilnærmelsesvis samme rolle.

I dag står samfundet over for store udfordringer og et opbrud i nogle af de forhold, som ellers har udgjort en stabil ramme for økonomisk udvikling og velstand i både Danmark og andre lande. Disse udfordringer stiller krav om både resiliens og evnen til at tænke og agere med fokus på langsigtet vækst og værdiskabelse.

Fondsejede virksomheder er en strategisk ressource for Danmark

Her dokumenterer analysen, at de erhvervsdrivende fonde er en strategisk ressource for Danmark ved netop at have det lange lys tændt. De fondsejede virksomheder kombinerer langsigtet ejerskab med konkurrencedygtig performance. De geninvesterer en større del af deres overskud, investerer langsigtet, er stærkt repræsenterede i forskning og udvikling og bidrager betydeligt til dansk beskæftigelse, værdiskabelse og offentlige finanser.

Evnen til nytænkning har betydning for fondsmodellens fremtidige betydning

Samtidig viser analysen, at den nuværende erhvervsmæssige tyngde især er skabt af fonde og virksomheder med lang historik. Modellen rummer et uforløst potentiale, og der pågår en opgave med at sikre, at den forbliver relevant. Det kan ske gennem etablering af nye fonde, eksisterende fondes ejerskab af nye virksomheder og ved at kombinere fondseje med andre ejerformer.

ET UFORLØST POTENTIALE

Ejerledere har en snæver opfattelse af fondsmodellens mulighedsrum

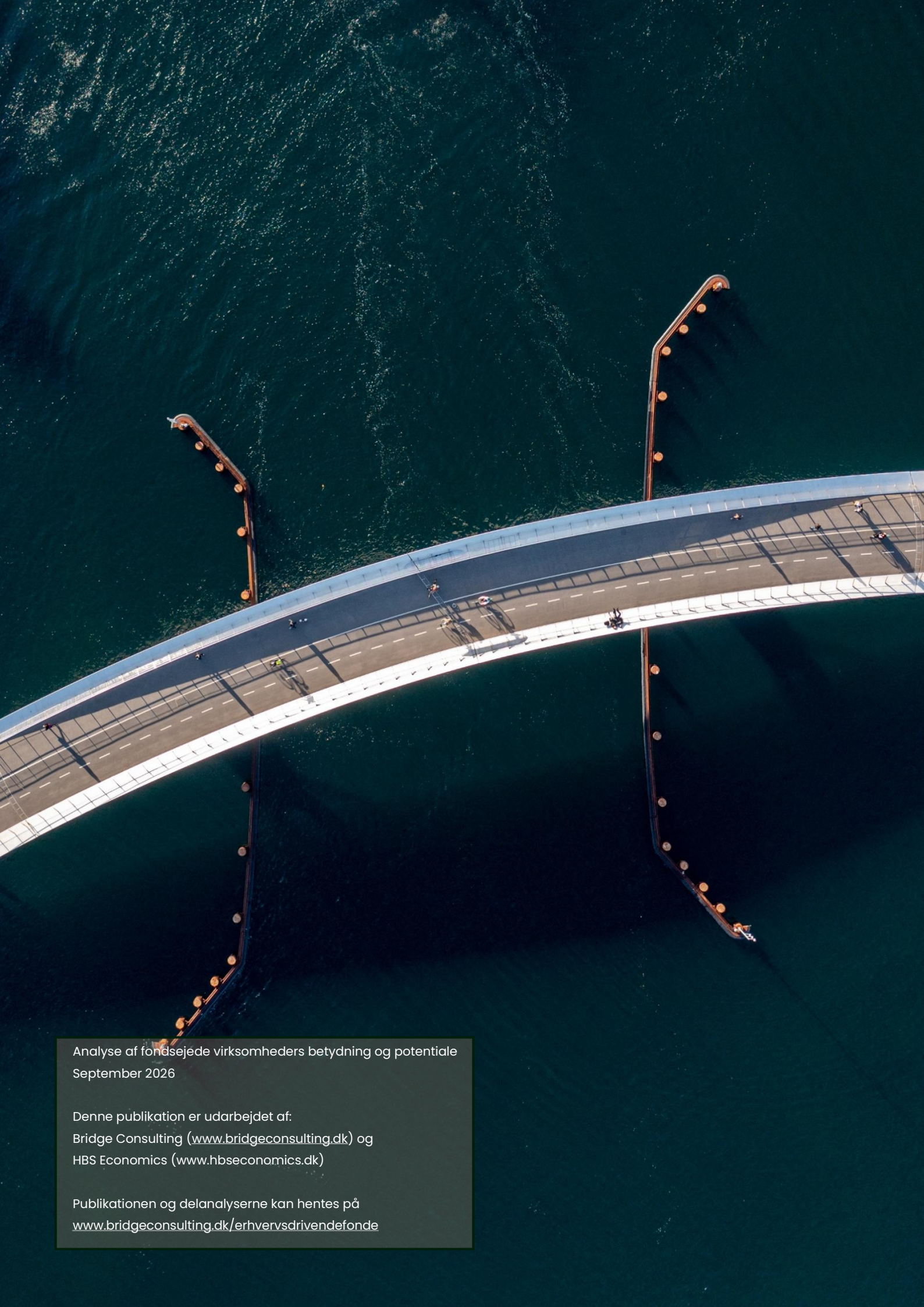
For virksomheder, som står over for generationsskifter, har analysen vist, at ejerlederne har en mere snæver opfattelse af fondsmodellens mulighedsrum end den, som faktisk er gældende. Det gælder både ift. de skattemæssige rammevilkår og ift. muligheden for, at fondsejerskab kan afbalancere hensynet til familien og kommende generationer over for hensynet til virksomheden.

Andre virksomheds-
ejere er forbeholdne
over for modellens
incitaments- og
governancestruktur

Andre muligheder knytter sig til fondsmodellens bidrag til optimering af en samlet ejerstruktur. Her er virksomhedsledere positive over for fondsmodellens evne til at tilbyde langsigtet kapital og ejerskab og et stærkt purpose.

Omvendt er de forbeholdne over for fondsmodellens governancestruktur og styrken af økonomiske incitamenter i det upersonlige ejerskab.





Analyse af fondsejede virksomheders betydning og potentiale
September 2026

Denne publikation er udarbejdet af:
Bridge Consulting (www.bridgeconsulting.dk) og
HBS Economics (www.hbseconomics.dk)

Publikationen og delanalyserne kan hentes på
www.bridgeconsulting.dk/erhvervsdrivendefonde