

NOTAT

Dato: 1. marts 2018  
Sag: 17/01516-349  
Sagsbehandler: /LBH, PMO, LWO  
og CHJ

## Rådssag om Imerco/Inspiration-fusionen

KONKURRENCE- OG  
FORBRUGERSTYRELSEN

ERHVERVSMINISTERIET

<b>Indstilling (ændres til ”Beslutning” efter chef- og DIR-godkendelse)</b>	<i>Ved indstilling:</i> Det <u>indstilles</u> , at projektet Imerco/Inspiration-fusionen afsluttes og nedenstående erfaringer formidles i styrelsen.
<b>Erfaringer (punktform)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Prissegmentering kan være redskab til markedsafgrænsningen, men kan også være vanskeligt at gennemføre baseret på et lille udvalg af produkter i et differentieret marked.</li><li>• Vigtig at skrive referat af telefonsamtaler med parterne, herunder notere vores forbehold.</li><li>• Ved undersøgelse af lokale virkninger, bør butikundersøgelsen sættes i gang tidligt og vare i så lang tid, så der opnås et tilstrækkeligt antal observationer. Der bør også afsættes tilstrækkelige ressourcer til undersøgelsen.</li><li>• Hvis tilsagnene består af et carve-out af aktiver, som sælgeren i den oprindelige transaktion, beholder, er det vigtigt som led i vurderingen af, om der er tale om en egnet køber, at fokusere på sælgers incitamenter til at drive aktiverne i Den Nye Kæde videre. Samtidigt er et vigtigt, om konceptet i den Den Nye Kæde er levedygtigt.</li><li>• Der var gode erfaringer med brug af investeringskonsulenter til vurdering af tilsagnene.</li></ul>
<b>Resumé af rådssagen</b>	<p>KFST modtog den 19. januar 2017 en anmeldelse af Imerco Holding A/S’ erhvervelse af enekontrol over Inspiration A/S. Anmeldelsen var fuldstændig at regne fra den 6. februar 2017. Der havde forinden været en prænotifikationsfase fra primo september 2016. Parterne blev den 13. marts 2017 orienteret om, at fusionen overgik til fase II, idet der var truffet beslutning om en særskilt undersøgelse af fusionen.</p> <p>KFST har afgrænset det relevante marked til markedet for detailsalg af mid-range/high-end boligartikler omfattende aktører, der har et bredt sortiment af forskellige mærkevare. Styrelsens analyse af både efterspørgsels- og udbuds-</p>

	<p>substitution – sammenholdt med diversion ratios – viser, at mid-range/high-end boligartikler skiller sig ud fra low-end boligartikler.</p> <p>Caseteamet fandt pga. fase II-behandlingen, at fusionen vil hæmme den effektive konkurrence betydeligt på det danske marked for detailsalg af mid-range/high-end boligartikler.</p> <p>Parterne tilbød derfor en tilsagnspakke med ét strukturelt tilsagn og flere adfærdsmæssige tilsagn. Formålet med tilsagnet var et carve out samt etablering af en ny kæde. Caseteamet vurderede efter flere runder med ”tilsagnsforhandling”, at tilsagnspakken imødegik fusionens konkurrenceskadelige virkninger.</p>
<p><b>Væsentligste problemer</b></p>	<p>De væsentligste knaster, som sagen gav anledning til var:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Afgrænsning af det relevante marked</u> – Ikke tidligere klar praksis samt flydende produktkategorier og mange aktører, som ikke gav afgrænsning.</li> <li>• <u>Høje diversion ratios</u> – Markedet var ikke særlig koncentreret, men markedsundersøgelserne viste alligevel, at parterne var tætte konkurrenter.</li> <li>• <u>Lokale virkninger</u> – Udfordringer med at indsamle tilstrækkelig data.</li> <li>• <u>Fastlæggelse af det kontrafaktiske scenarie</u> - parternes scenarie stemte ikke overens med virkelighedens billede.</li> <li>• <u>Tilsagnsindgåelse</u> – Vanskelige forløb med indgåelse af tilsagn, herunder særligt at tilsagn blev indgået med ejer af Target. Vanskelig tilsagnsløsning med etablering af ny kæde, som krævede ekstern ekspertviden.</li> </ul>
<p><b>Succeskriterier og leverancer</b></p>	<p>De fastsatte succeskriterier var følgende:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Der tilvejebringes et solidt grundlag for stillingtagen til fusionens gavnlige/skadelige virkninger på konkurrencen</li> <li>2) Fusionsbehandlingen gennemføres uden at møde berettiget kritik</li> <li>3) Internt fastsatte milepæle, herunder fusionsafgørelse inden sommerferien og det estimerede tidsforbrug overholdes</li> </ol> <p>De centrale leverancer var bl.a. følgende:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Udsendelse af MOB</li> <li>2) Månedligt rådsmøde fra marts og frem</li> <li>3) Udsendelse af KPM og</li> </ol>

#### 4) Fusionsafgørelse i juni

Projektet har leveret det aftalte inden for de fastsatte frister. Det bemærkes, at fristen for en afgørelse efter samtykke fra parterne blev forlænget med 20 hverdage i henhold til konkurrencelovens § 12, d, stk. 4. dvs. til den 22. august 2017 for at få tilstrækkelig tid til at få tilsagnene på plads (afgørelsen blev truffet den 16. august 2017).

#### **Fremdrift**

##### *Har der været den nødvendige fremdrift i projektet?*

Overordnet har der været den nødvendige fremdrift i projektet. Fusionsparterne har dog udtrykt utilfredshed med varigheden af prænotifikationsfasen. Prænotifikationsfasen løb fra primo september 2016 til primo februar 2017. Det vurderes, at prænotifikationsfasen ikke har været unødvendig lang. Dette skyldes bl.a., at styrelsen i perioden foretog en omfattende spørgeskemaundersøgelse blandt forbrugere samt spørgeskemaundersøgelser blandt konkurrenter og leverandører. For at sikre den nødvendige fremdrift i prænotifikationsfasen, indhentede styrelsen konsulentbistand til udarbejdelse af forbrugerundersøgelsen.

I både fase I og fase II har der været den nødvendige fremdrift.

##### *Hvad er gået godt? Hvorfor?*

Samarbejdet i caseteamet fungerede godt. Caseteamet bestod af sagsbehandlere fra MØK, MTF og DIPS.

Inddragelse af konsulentbistand var ligeledes en stor succes. Eksempelvis var det hensigtsmæssigt at inddrage fagkyndige (investeringsrådgiver og revisorer) til at vurdere holdbarheden af de foreslåede tilsagn.

##### *Hvad har været en udfordring? Hvorfor?*

Indhentning af oplysninger. Det var særligt en udfordring at indhente oplysninger til brug for analysen af lokale virkninger. Det formodes, at udfordringen bl.a. skyldtes dårligt vejr og deraf begrænset kundestrøm i de butikker, hvor styrelsen gennemførte undersøgelserne.

Derudover var det en udfordring at indhente priser mv. på sammenlignelige produkter. Dette skyldes eksempelvis, at bestik sælges i sæt hos en forhandler og i stk. hos en anden.

*Hvordan har case-teamet klaret udfordringerne?*

Styrelsen tog udgangspunkt i det data, som blev indhentet. Analysen af lokale virkninger blev suppleret med en mekanisk screening af, hvor risikoen for lokale virkninger var størst.

**Ressourcer**

*Evaluering af projektets ressourceforbrug/budget i forhold til det planlagte.*

Det samlede ressourceforbrug var estimeret til 4.600 timer, fordelt på 800 timer i fase I og 3.800 timer i fase II.

Det samlede faktiske ressourceforbrug i fase I og fase II var 5.353 timer.

Det samlede ressourceforbrug i fase I og fase II var dermed 753 timer større end budgetteret.

Den primære årsag til at det faktiske forbrug endte med at blive større end budgetteret er, at fase II blev forlænget med 20 hverdage grundet forhandlinger om tilsagn. I budgettet var der ikke estimeret ressourcer til brug for en forlængelse af fase II.

Det faktiske ressourceforbrug i forlængelsen af fase II skønnes at udgøre ca. 700 timer. Dermed er det endte det faktiske ressourceforbrug med at være 50 timer mere end estimeret. Det svarer til, at det faktiske ressourceforbrug var ca. en pct. større end estimeret.

*Hvad er gået godt? Hvorfor?*

I prænotifikationsfasen blev eksterne konsulenter inddraget til at hjælpe med at udarbejde en forbrugerundersøgelse (spørgeskema). Beslutningen om at inddrage konsulenter blev taget, for at sikre en hurtigere fremdrift i prænotifikationsfasen.

*Hvordan har case-teamet klaret udfordringerne?*

For at sikre fremdrift blev det besluttet, at caseteamets medarbejdere fra DIPS blev allokeret 100 pct. til fusionen. Det skabte arbejdsro for medarbejderne og sikrede fremdriften.

Der blev ligeledes inddraget konsulentbistand for at sikre den nødvendige fremdrift i prænotifikationsfasen

*Blev andre interne centre, herunder JUS/MØK/EKA, involveret i rigtigt omfang? På rette tidspunkt?*

Det vurderes, at inddragelsen af styrelsens øvrige centre blev inddraget i tide. Dette gælder bl.a. inddragelsen af OK i forbindelse med udarbejdelse af udbudsmateriale til konsulentopgaverne, inddragelsen af JUS i forbindelse med vurdering af det kontrafaktiske scenarie og selvfølgelig inddragelse af MØK, som var en del af caseteamet.

Dertil kommer, at caseteamet fik hjælp af en række studenter fra øvrige centre til at gennemføre den praktiske del af den fysiske forbrugerundersøgelse.

#### **Erfaringer til udbredelse i styrelsen**

Caseteamet var skeptiske overfor det af Inspiration/3C fremførte **kontrafaktiske scenarium** om, at Inspiration så ville være nødt til at lukke 75 pct. af sine butikker, hvis fusionen blev forbudt. Teamets skepsis skyldtes, at Inspiration/3C ikke kunne dokumentere, at Inspiration/3C havde overvejet dette som et kontrafaktisk scenarium på det tidspunkt, hvor Inspiration/3C indgik fusionsaftalen med Imerco. Så caseteamet lagde ikke det fremførte kontrafaktiske scenarium til grund for vurderingen.

**Prissegmentering** kan være et redskab i markedsafgrænsningen, men kan også være vanskelig at gennemføre baseret på et lille udvalg af produkter på et marked med differentierede produkter.

Vigtig at man skriver **referat af telefonsamtaler** med parterne – ikke nødvendigvis et notat – ofte vil en e-mail i punkt form til de andre i sagsteamet være tilstrækkeligt. Det er særligt vigtigt, når man drøfter emner, der let kan blive kontroversielle, som eksempelvis hvornår vi regner med at have færdigbehandlet sagen, og hvilke konkurrenceproblemer, vi er bekymrede for. Også vigtigt at notere sig de forbehold, som medarbejderen har taget over for parterne, da disse ofte efterfølgende glemmes af parterne.

Det var en udfordring at gennemføre de skriftlige **markedsundersøgelser** blandt leverandører og konkurrenter tæt på **julehandlen** i 2016, som er den mest travle årstid for markedsaktører i denne branche.

Der var ekstern bistand fra hhv. **Incentive og Wilke** i forhold til forbrugerundersøgelsen. Incentives bidrag til formulering af spørgsmål og analyse af de indkomne svar

var særdeles nyttigt. Wilkes håndtering af udsendelse af spørgeskemaerne m.v. levede ikke op til forventningerne. Teamet anbefaler ikke Wilke til brug for denne opgave.

Hvis **lokale virkninger** skal undersøges til brug for vurderingen, er det vigtigt at være sætte undersøgelsen (butikundersøgelse) tidligt i gang, og lade undersøgelsen være i så langtid, at der opnås et tilstrækkeligt antal observationer. Det er vigtigt at afsætte tilstrækkelige ressourcer til undersøgelsen. Endvidere bør vores medarbejdere, der skal stille spørgsmål til kunderne ude i butikkerne, tydeligt fremstå som repræsentanter fra styrelsen (fx gennem deres påklædning). Der er siden gennemførelsen af butikundersøgelsen indkøbt jakker med KFST-logo til brug for kommende undersøgelser.

Hvis **tilsagnene** består af et **carve-out** af aktiver, som sælgeren i den oprindelige transaktion, beholder, er det vigtigt som led i vurderingen af, om der er tale om en egnet køber, at fokusere på sælgers incitament til at drive aktiverne i Den Nye Kæde videre. Samtidigt er et vigtigt, at konceptet i den Den Nye Kæde er levedygtigt.

Der var gode erfaringer med brug af to **konsulenter** inden for investeringsrådgivning (hvv. Beierholm og Maigaard & Molbech) til vurdering af tilsagnene.

Ansvarlig for denne formidling er LBH. Formidlingen af ovennævnte erfaringer er til dels allerede sket på konkurrencemødet den 6. september 2017.

#### **Opfølgingsplan**

Med afgørelse af fusionen blev der indgået kontrakt med en PWC som Trustee, der i to år skal påse, at tilsagnsimplementeret og efterlevelse heraf overholdes.