

## Rådssag om Kingspans erhvervelse af enekontrol over TreeTops

**KONKURRENCE- OG  
FORBRUGERSTYRELSEN**

<b>Beslutning</b>	Projekt <b>Kingspan/TreeTops-fusionen</b> er afsluttet og slettet fra porteføljen.
<b>Erfaringer (punktform)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Såfremt caseteamet umiddelbart vurderer på basis af screeningsnotatet, at fusionen giver anledning til betænkeligheder, bør det fastholdes, at ressourcestyringsarket laves så tidligt som muligt efter udarbejdelsen af screeningsnotatet og senest før igangsættelsen af en markedsundersøgelse. Dermed kan caseteamet have en tidlig og kvalificeret drøftelse om evt. ressourcebehov, inden markedsundersøgelsen foretages.</li><li>• Det er vigtigt at alle projektdeltagere løbende opdaterer projektlederen om deres bidrag til sagen, hvis projektdeltagernes muligheder for at varetage aftalte opgaver ændrer sig pga. ressourceudfordringer. I givet fald bør projektlederen og projektejeren have (løbende) drøftelser, så der på et tidligt tidspunkt kan overvejes en ny ressourcestilførelse.</li><li>• Enklere spørgeskemaer kan opnås ved at opstille spørgsmålene i en rækkefølge, der i højere grad er logiske for respondenterne i modsætning til at opstille spørgsmålene efter emner, herunder markedsafgrænsning og vurdering, som afspejler vores opbygning af afgørelserne.</li><li>• Involveringen af MØK og KEP i tide havde væsentlig betydning for, at afgørelsen kunne skrives på under to måneder.</li><li>• Såfremt styrelsen har påvist mindst én plausibel markedsafgrænsning og mindst ét plausibelt kontrafaktisk scenarie, som underbygger, at fusionen vil hæmme den effektive konkurrence betydeligt, er det tilstrækkeligt og sagligt for styrelsen at modtage tilsgagn fra parterne.</li></ul>

**KONKURRENCERÅDET**

- Markedstest af tilsagn i form af møder med konkurrenter/kunder fungerer godt i tilfælde, hvor det ikke er muligt at stille få, konkrete spørgsmål.

#### **Resumé af rådssagen**

Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen modtog den 7. juli 2023 et udkast til anmeldelse af Kingspans erhvervelse af enekontrol over TreeTops. Endelig anmeldelse blev indsendt og var fuldstændig at regne fra den 13. december 2023.

Parterne blev den 22. januar 2024 orienteret om styrelsens beslutning om en særskilt undersøgelse af fusionen (fase II). Styrelsens betæneligheder omhandlede risiko for horisontale ensidige virkninger pga. meget høje kombinerede markedsandele på mindst ét plausibelt marked. Kingspan fremsendte hurtigt herefter første udkast til tilsagn med henblik på at imødekomme styrelsens betæneligheder.

Styrelsen fokuserede herefter på at vurdere, om udkastet til tilsagn ville løse styrelsens foreløbige betæneligheder og skrive udkast til afgørelse

Der blev i den forbindelse foretaget en markedstest af tilsagnet. Tilsagnsforløbet var tidskrævende og indebar en del dialog mellem parterne og styrelsen, før tilsagnet forelå i en endelig version.

Udkast til afgørelse blev sendt i høring hos fusionsparterne den 10. april 2024. Parterne havde ikke væsentlige bemærkninger hertil. Udkastet til afgørelse blev herefter sendt til rådet den 16. april 2024.

Rådet godkendte fusionen på rådsmødet den 24. april 2024.

#### **Væsentligste problemer**

Der var under udarbejdelsen af markedsundersøgelsen ressourceudfordringer ift. indlån fra BETS, hvilket havde betydning for opfølgning på screeningsnotatet og gennemførelsen af konkurrentundersøgelsen. Udfordringer med manglende input til formuleringen af spørgsmål og brancheviden medførte, at selvom udarbejdelsen af konkurrentundersøgelsen blev igangsat i november-måned, blev denne først gennemført i januar.

Tilsagnsprocessen var tidskrævende og der var flere omgange med udkast til tilsagn, som gav anledning til diskussioner med parterne, da styrelsen skulle betrygges i købers egnethed.

Problemstillingen vedrørende det kontrafaktiske scenarie udviklede sig løbende grundet opsigelsen af targets leverandøraftale. Dette havde betydning for styrelsens vurdering af fusionen og gav anledning til principielle drøftelser på peer-review mødet.

**Succes-  
kriterier og  
leverancer**

De fastsatte succeskriterier for projektet var følgende:

- Der tilvejebringes et tilstrækkeligt solidt grundlag til vurderingen af fusionens konkurrencemæssige virkninger.
- Projektgruppen har overholdt milepælsplanen og leveret de fastsatte leverancer til tiden
- Konkurrencerådet har truffet afgørelse i overensstemmelse med styrelsens indstilling inden for de lovfastede frister.
- Fusionsbehandlingen er gennemført uden parterne rejser væsentlig berettiget kritik af afgørelsen.

Succeskriterierne i sagen er blevet opfyldt på tilfredsstillende vis.

De centrale leverancer for projektet var følgende:

- MOB udsendt til parterne (blev sendt den 29. januar 2024).
- Vurdering af om tilsagn løser foreløbige betænkeligheder.
- Udkast til afgørelse sendt i peer review (15. marts).
- Udkast til afgørelse sendt i ekstern høring hos parterne (den 10. april 2024).
- Fusionen godkendes af konkurrencerådet den 24. april 2024 (fase II udløb den 3. juni 2024).

	<p>Alle leverancer blev opfyldt og projektet har overholdt de lovfastsatte tidsfrister.</p> <p>Der har ikke været nogen kritik af afgørelsen efterfølgende, og parterne har ikke ønsket at deltage i et evalueringsmøde med styrelsen.</p>
<b>Fremdrift</b>	<p>Grundet ressourceudfordringer fra BETS' indlån blev konkurrentundersøgelsen en måned forsinket, hvilket betød, at hele fusionsprocessen blev lidt tidspresset. Dette kunne muligvis være forhindret ved, at teamet havde udarbejdet ressourcestyringsarket tidligere og umiddelbart efter, at screeningsnotatet blev lavet, hvor det stod klart, at der var behov for en markedsundersøgelse. På baggrund af screeningsnotatet, kunne ressourcestyringsarket have været brugt som et tidligt værktøj til at forudsige det fremtidige ressourcebehov og afklare behov for ressourcer til forestående markedsundersøgelse.</p> <p>Det havde også betydning for fremdriften af konkurrentundersøgelsen, at MTF's studenter til tider ikke var tilgængelige til at kode konkurrentskemaet ind i SurveyXact.</p> <p>Tidlig involvering af KEP til vurderingen af det kontrafaktiske scenarie og af MØK til slutbrugerundersøgelsen og afgørelsen ift. markedsafgrænsningen og vurderingen af fusionsscenarioet havde afgørende betydning for, at caseteamet kunne skrive en afgørelse på under to måneder og over en måned før udløbet af fase II.</p> <p>Ugentlige statusmøder, hvor caseteamet deltog og klar forventningsafstemning i forhold til opgavefordeling resulterede i en vellykket og generelt effektiv skriveproces efter overgangen til fase II. Der var en god fordeling af opgaver på tværs af caseteamet. Herunder tæt kontakt mellem projektleder og projektejer i forhold til at træffe afgørende beslutninger på de rigtige tidspunkter.</p>
<b>Ressourcer</b>	<p>Det faktiske samlede ressourceforbrug i hele projektets levetid (inkl. prænotifikation) var på 4.706 timer som fordelte sig således:</p> <p>MTF: 3.629  BETS: 563  MØK: 335  KEP: 179</p>

Alle involveret har generelt udvist en meget stor fleksibilitet og arbejdsindsats for at bidrage til at komme i mål.

Ressourceforbruget skal i høj grad ses i lyset af det forhold, at markedet er ukendt for styrelsen, hvilket har krævet mere tid til at forstå markedet, de relevante aktører og deres forbindelser imellem samt beslutningsprocesserne bag køb af træbetonplader. Det har også betydet, at udarbejdelsen af spørgeskemaer har været en udfordring ift. at få indhentet solide resultater til at foretage markedsafgrænsningen.

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

- Såfremt caseteamet umiddelbart vurderer på basis af screeningsnotatet, at fusionen giver anledning til betænkeligheder, bør ressourcestyringsarket laves så tidligt som muligt efter udarbejdelsen af screeningsnotatet og senest før igangsættelsen af en markedsundersøgelse. I sagen blev det besluttet, at vente med at udarbejde ressourcestyringsarket til efter afslutningen af markedsundersøgelsen, da udfaldet af markedsundersøgelsen ville give afklaring ift. ressourcebehov. I stedet burde caseteamet have holdt fast i at udarbejde ressourcestyringsarket tidligere. Ved at inddrage ressourcestyringsværktøjet tidligere ift. at hypoteserne i screeningsnotatet kunne caseteamet på dette grundlag have en mere præcis drøftelse med STG om ressourcebehovet, før markedsundersøgelsen udarbejdes og igangsættes med efterfølgende behov for analyse.
- Det er vigtigt at alle projektdeltagere løbende opdaterer projektlederen om deres bidrag til sagen, hvis projektdeltagernes muligheder for at varetage aftale opgaver dette ændrer sig pga. ressourceudfordringer. I givet fald bør projektlederen og projektejeren have (løbende) drøftelser, så der på et tidligt tidspunkt kan overvejes en ny ressourcetilførelse. Ressourcestyringsarket kan benyttes som et løbende værktøj til afdække ressourcebehovet.
- Spørgeskemaerne til markedsundersøgelsen blev udarbejdet, så spørgsmålene blev opstillet i en rækkefølge, der i højere grad var logisk for respondenterne,

end hvad der passede ift. caseteamets senere brug i afgørelsen. Denne rækkefølge af spørgsmålene bidrog til mere enkle spørgeskemaer med færre antal spørgsmål end ved flere tidligere fusioner. Opsætningen af spørgeskemaerne i SurveyXact blev også nemmere.

- MØK bidrog væsentligt til caseteamets databehandling af slutbrugerundersøgelsen og afgørelsens udarbejdelse. MØK udviklede en model i Python til at generere resultaterne fra slutbrugerundersøgelsen, bl.a. som et forsøg på at standardisere analysen af data. Modellen bidrog til at generere resultaterne, men den var dog ny og derfor var der behov for genberegninger af resultater, korrekt opstilling af tabeller og figurer. Caseteamet vurderer, at det vil være en god idé at afholde et opfølgingsmøde med MØK med fokus på modellens potentiale til at kunne benyttes på tværs af sager, jf. afsnittet om Opfølgingsplan. Tidlig involvering af MØK havde væsentlig betydning for, at afgørelsen kunne skrives på under to måneder.
- KEP bidrog væsentligt til styrelsens vurdering af det kontrafaktiske scenarie og afgørelsens udarbejdelse. Tidligt involvering af KEP havde væsentlig betydning for, at afgørelsen kunne skrives på under to måneder.
- Underliggeren for, hvornår det ville være sagligt for styrelsen at tage imod tilsagn er, at styrelsen efter en indledende undersøgelse ”i fornødent omfang” finder det sandsynliggjort, at fusionen vil kunne hæmme den effektive konkurrence betydeligt. Forudsætningen herfor er, at 1) styrelsen i det mindste har påvist at én plausibel markedsafgrænsning og 2) ét plausibelt kontrafaktisk scenarie begge er ”sandsynlige”. Disse skal videre underbygge, at fusionen vil kunne hæmme den effektive konkurrence betydeligt, uanset om styrelsen ikke kan udelukke andre plausible markedsafgrænsninger og/ kontrafaktiske scenarier, hvor fusionen, hvis disse lægges til grund, ikke vil kunne hæmme den effektive konkurrence betydeligt.

- Markedstest af tilsagn i form af møder med konkurrenter/kunder fungerer godt i tilfælde, hvor det ikke er muligt at stille få konkrete spørgsmål.

Ansvarlig for denne formidling er Sinan Cenk Özcan.

### **Opfølgingsplan**

Fusionen blev godkendt med betingelse af et fix-it-first frasalg af TreeTops aktiviteter inden for distribution af træbetonplader til nedsænkede lofter i Danmark. Frasalget er gennemført, hvorfor der ikke er behov for en opfølgingsplan ift. tilsagnene.

Caseteamet vurderer imidlertid, at et opfølgingsmøde inden eller lige efter sommerferien med MØK for at drøfte erfaringerne, merværdien og den fremtidige brug af Python på tværs af sager er relevant. Mødet vil afholdes med fokus på systemets anvendelse ift. databehandling af spørgeskema og senere brug til aktindsigt.