

# De doorstart van Donner

In de nasleep van de crisis hebben insolventieadvocaten volop werk aan faillissementen en andere herstructurerings. Reconstructie van de doorstart van boekhandel Donner, onderdeel van de Polare-keten.



*Peter Louwense*

**D**e personeelsleden van Polare Rotterdam voelden in de tweede helft van vorig jaar al nattigheid, vertelt Eelco Zuidervaart. Hij was lid van het managementteam in Rotterdam. 'Je hoorde dat rekeningen van leveranciers niet werden betaald,' zegt Zuidervaart. Bovendien werd er in januari geknepen in inkoopbudgetten. 'Dan weet je dat het niet goed gaat.'

Toen Polare op 27 januari bekendmaakte de winkels te sluiten, wist het personeel dat het schip zinkende was. Vijf personeelsleden, onder wie Zuidervaart en zijn mede-MT-lid Leo van de Wetering, staken anderhalve week later in Rotterdam de koppen bij elkaar om te praten over een doorstart met de bedoeling het voormalige Donner nieuw leven in te blazen. Ze hadden al twee keer eerder een overname meegemaakt en vroegen zich af: kunnen we de winkel niet zelf overeind houden? In het weekend schreven ze de contouren van een bedrijfsplan.

Kort daarna verscheen Ruben Leeuwenburgh, insolventieadvocaat bij de

Rotterdamse vestiging van Houthoff Buruma. Zijn brief met het aanbod om te helpen bij de doorstart was eerst nog terzijde gelegd omdat het management dacht: weer zo'n adviseur die geld wil verdienen. Maar Leeuwenburgh bood de medewerking pro Deo aan. 'Vanuit ons Rotterdamse netwerk hadden wij te horen gekregen dat er behoefte was aan juridische ondersteuning,' vertelt Leeuwenburgh.

Waarom pro Deo? Leeuwenburgh: 'Dat heeft twee kanten. In Rotterdam wordt Donner beschouwd als een belangrijke spil in het culturele leven. Veel van mijn kantoorgenoten worden ongemakkelijk bij de gedachte dat de winkel zou verdwijnen. Het is ook het type werk dat wij als kantoor redelijk efficiënt kunnen doen. Je hebt expertise nodig uit verschillende sectoren: finance, notariaat, insolventie. Dat brede pakket kunnen we aanbieden. En het voelt als een eer om te doen.'

## Toplocaties

In Amsterdam was advocaat Kees van de Meent van Höcker Advocaten toen

al enkele dagen intensief bezig met de zaak-Polare. De herstructurering van de boekenketen was een enorm karwei omdat onder het verlieslatende moederbedrijf DSS Holding 25 vennootschappen hingen die allemaal in het faillissement werden meegeeslept. Daaronder bevonden zich bekende boekhandels als Broese, Kooyker Verwijs Scheltema, en dus ook Donner. Allemaal winkels op toplocaties in de Nederlandse binnensteden.

'Sinds op 10 februari surseance van betaling werd aangevraagd voor Polare, ben ik samen met mijn team twee maanden lang elke dag met het faillissement bezig geweest,' vertelt Van de Meent. 'Eén van mijn medewerkers hield zich in die periode alleen maar bezig met het draaiend houden van de winkels.'

Op 11 februari ging Polare in surseance. Vanaf dat moment kon advocaat Kees van de Meent aan de slag met ondernemer Paul Dumas. Die deed niet alleen de bedrijfsvoering, maar had via zijn investeringsmaatschappij ProCures ook zestig procent van de aandelen



Foto: Peter Hiltz / Hollandse Hoogte

Polare in bezit. Geadviseerd door Peter Schimmel van accountants- en advieskantoor Grant Thornton bracht Van de Meent een aantal scenario's in kaart. Een buitengerechtelijk akkoord (waarbij banken en crediteuren buiten faillissement een veer laten) bleek eerder al niet haalbaar. Tijdens de surseance doorgaan met de verkoop was evenmin mogelijk omdat de schulden daardoor verder zouden oplopen, zo bleek uit berekeningen van Grant Thornton. 'De cashflow was negatief,' licht Van de Meent toe. 'Op winkelniveau waren de uitdagingen verschillend. Voor Donner was meteen duidelijk dat de gehuurde winkelruimte te duur was ten opzichte van de omzet. Bovendien waren er daar te veel werknemers in dienst om de winkel rendabel te kunnen krijgen.'

Paul Dumas kijkt met gemengde gevoelens terug op het Polare-avon-

tuur. 'Het liefst hadden we de winkels onder de vlag van Polare willen continueren,' zegt hij. 'Toen dat onmogelijk bleek, was een doorstart de beste optie.'

'Er bleef toen maar één mogelijkheid over,' zegt Van de Meent. 'Faillissement aanvragen.' Dat werd een feit op 24 februari. Het uitgangspunt van de curator was vervolgens: zo veel mogelijk opbrengst genereren voor de schuldeisers. Voor Van de Meent stond snel vast dat het de beste oplossing was om de winkels apart te verkopen. De boeken, de andere inventaris en de *goodwill* vertegenwoordigden een aanzienlijke waarde. Samen met de adviseurs van Grant Thornton splitsten de curator en zijn team de Nederlandse Polare-boedel in 21 administraties die toegankelijk werden gemaakt door evenzoveel datarooms in te richten van de winkels. Zo konden kandidaat-

kopers per winkel precies zien wat ze kochten. 'Vervolgens heb ik geïnteresseerde kopers toegelaten in de datarooms,' vertelt Van de Meent. 'Ik heb wel een eerste selectie gemaakt. Hoe willen de aspirant-kopers verder met die winkel, wat is hun businessplan?' Alleen serieuze gegadigden kregen toegang. 'In de volgende fase heb ik potentiële kopers via een protocol biedingen laten doen: wat wil je betalen voor de merknaam, de boeken, hoeveel werknemers neem je over?'

### **Crowdfunding**

In Rotterdam kwam in februari en maart uit verschillende hoeken steun voor een doorstart van Donner. De boekhandel werd als cultureel erfgoed beschouwd, een instituut waar niet aan getornd mag worden. De Facebooksite 'Donner moet blijven', werd opgezet en

## Polare

Polare ontstond in 2012 na een fusie van de winkels van Selexyz en De Slegte. De boekketen had 21 vestigingen in Nederland en zeven in België. Van de 21 Nederlandse winkels hebben er uiteindelijk zeventien een doorstart gemaakt. De winkels in Breda, Hilversum, Haarlem en Arnhem zijn gesloten.

onderhouden door dochters Van MT-lid Van de Wetering Hanna en Veerle. De site kreeg in één week vierduizend likes. Vooraanstaande Rotterdamers als oud-burgemeester Bram Peper en toenmalig wethouder Korrie Louwes kwamen in het geweer om Donner te redden. Er kwam *crowdfunding* op gang die uiteindelijk 250.000 euro opleverde.

De rol van insolventierechtadvocaat Ruben Leeuwenburgh was in kaart brengen wat de juridische consequenties waren van de ideeën van het managementteam. 'Ik trof al bijzonder veel expertise aan bij het team,' vertelt hij. 'Onze rol was om de ideeën aan te scherpen en varianten op tafel te leggen.'

*Crowdfunding* heeft bijvoorbeeld nogal wat juridische consequenties. 'Je wilt zekerstellen dat het ingelegde geld netjes wordt terugbetaald aan de inleggers. Dat moet afgezonderd worden.' Ook de nieuwe rechtsvorm vergde juridische begeleiding. Er werd gekozen voor een bv waarin onder meer de crowdfund-coöperatie aandelen heeft. Leeuwenburgh: 'Dat brengt met zich mee dat je ook goed moet kijken naar de inrichting van de vennootschap. Je hebt te maken met vermogensverschaffers die wellicht dichter op de onderneming zitten dan de bank en andere drijfveren hebben. Daarmee moet je rekening houden bij het inrichten van de *governance*.'



Foto: Werry Crone / Hollandse Hoogte

Terwijl de vijf ondernemers het nieuwe bedrijf op poten zetten, pakte Leeuwenburgh, samen met zijn Houthoff-collega Marcel Windt, soms de rol van procesbegeleider. 'Je moet je aan je eigen haren uit het moeras trekken,' zegt Leeuwenburgh. 'Je kunt lastig financiering krijgen als je geen deal hebt met de curator, en andersom kun je geen afspraak met de curator maken als de financiering niet rond is.'

### Vuist op tafel

Leeuwenburgh noemt *crowdfunding* een belangrijke *kickstart* bij het aantrekken van private investeerders. 'Het zorgt voor publiciteit. Om vervolgens de stap naar particuliere financiering te zetten, moet je wel een harde transitie maken. We hebben de groep van potentiële investeerders bij elkaar geroepen. Ze wilden allemaal investeren, maar alleen als de ander het ook deed. Dan moet iemand met zijn vuist op tafel slaan. De curator verwacht immers dat een bieding financieel solide is.' Bij

die bieding heeft Leeuwenburgh ook geadviseerd: welke bieding je moet doen, hoe zo'n bod wordt ingericht en gepresenteerd.

Eelco Zuidervaart zegt dat de juristen van Houthoff het verschil maakten door hun kennis van herstructurering. 'Ze weten hoe de hazen lopen, hoe een curator denkt.' Zo ziet Leeuwenburgh dat ook: 'Ik denk dat onze belangrijkste inbreng was dat we het speelveld overzien. Juridisch is het namelijk niet heel spannend: het gaat in feite om twee eindproducten: een koopovereenkomst voor de activa en het oprichten van de vennootschap.'

### Redden

In het businessmodel houdt het nieuwe management van Donner rekening met de krimpende boekenmarkt. Zuidervaart: 'Het kostenniveau is aangepast aan de omzetverwachting. Die is lager dan bij Polare.' De nieuwe directie betaalde uiteindelijk 386.000 euro voor Donner, waarvan 220.000 euro ging

naar de curator en 166.000 euro naar afkoop van het eigendomsvoorbehoud van boekenleverancier CB. Van alle biedingen op Donner was die van de vijf personeelsleden het meest interessant, vertelt Kees van de Meent. Daarom aanvaardde hij na onderhandeling hun bod. Dat gebeurde na toestemming van de schuldeisers die een pandrecht of een eigendomsvoorbehoud hadden, en na goedkeuring van de rechter-commissaris. Een belangrijke schuldeiser was CB. 'We hebben tijdens de herstructurering regelmatig en constructief contact gehad met de curator,' zegt directiesecretaris Peter-Paul Spanjaard van CB. Er stond ook nogal wat op het spel voor CB: de leverancier had de eigen crediteurenpositie afgedekt met het eigendomsvoorbehoud van de boeken, en moest tevens rekening houden met een toekomstige rol als leverancier. Spanjaard: 'Ons uitgangspunt was onze schade te beperken, maar ook dat er zo veel mogelijk financieel gezonde doorstarts plaats konden vinden.'

Sinds 21 maart heet Polare, voorheen Donner en De Slegte, weer gewoon Donner. Het bedrijf is op 25 mei verhuisd van het Binnenwegplein naar het voormalige ABN AMRO-pand aan de Coolsingel. Ongeveer twee derde van het personeel ging mee. Aan een voorspelling of de boekhandel het volhoudt, wil Van de Meent zich niet wagen. Hij wil wel kwijt dat de Polarezaak een bijzonder faillissement was. 'Niet vanwege de omvang. Wel omdat het faillissement zoveel losmaakte in Nederland. Het is mooi om te zien dat mensen de handen ineenslaan om boekwinkels te redden. In die zin was het een positief faillissement. Ik heb een bijdrage geleverd om de marktleder naar een volgend niveau te helpen. Mijn medewerkers vonden het ook een interessante zaak om te doen.'

Als Ruben Leeuwenburgh de balans opmaakt, ziet hij vooral winnaars: 'De curator heeft een goede *job* gedaan,' meent hij. 'Er is veel waarde behouden:

## Crediteur: 'Van de kwalificatie winnaar kan geen sprake zijn'

de *goodwill*, de handelsnamen. Ook de boekhandel nieuwe stijl is een winnaar. En leverancier CB natuurlijk, want die heeft de schade kunnen beperken en bovenal de afzetkanalen overeind kunnen houden.'

Directiesecretaris Spanjaard van CB bestrijdt dat een dergelijk faillissement vooral winnaars kent. 'Het is bovendien onterecht om die kwalificatie op CB te plakken,' zegt hij. 'Wij hebben onze schade enigszins kunnen beperken door de verkoop van de aanwezige boekenvoorraad aan de doorstartende ondernemers. We zijn ook blij dat veel belangrijke en historische boekhandels behouden zijn. Dit staat echter niet in verhouding tot de totale schade van CB en de uitgevers. CB moet als grootste crediteur nog altijd het grootste verlies nemen in dit faillissement. Dus van de kwalificatie "winnaar" kan geen sprake zijn.'

De verliezers zijn in elk geval de banken en de Polare-eigenaren ProCures en Jan Bernard de Slegte. Desondanks kijkt mede-eigenaar Paul Dumas van ProCures positief terug. 'We hebben geholpen om de winkels overeind te houden,' zegt hij. 'Maar het is toch vooral de verdienste van advocaat Kees van de Meent om voor zo veel mogelijk winkels een doorstart mogelijk te maken. Hij heeft het maximale eruit gehaald.' Ook Peter-Paul Spanjaard is daarover positief: 'Feit is dat de curator met de vele doorstarts erin is geslaagd veel lokaal potentieel en ondernemingswaarde te behouden.'

Met hoeveel verlies de schuldeisers blijven zitten, is volgens Van de Meent nu nog niet precies te zeggen. 'Ik verwacht dat in totaal zo'n 21 miljoen

## Hoe zat het ook alweer?

Herstructurering van bedrijven in financiële moeilijkheden.

**Buitengerechtelijk akkoord:** de financiers en de schuldeisers laten een deel van hun vorderingen vallen, waarna het bedrijf verder gaat.

**Surseance van betaling:** het bedrijf krijgt van de rechter de kans om orde op zaken te stellen en een akkoord voor te bereiden voor de schuldeisers. Tijdens deze periode hoeven de meeste schuldeisers niet betaald te worden.

**Gewoon faillissement:** collectieve verhaalsprocedure van schuldeisers. De curator maakt het vermogen van de schuldenaar te gelde en verdeelt het onder de schuldeisers. Het bedrijf wordt geliquideerd.

**Doorstart na faillissement:** het failliete bedrijf of delen daarvan gaan in afgeslankte vorm verder. De nieuwe eigenaren betalen een koopsom aan de boedel en de curator verdeelt de opbrengst onder de schuldeisers.

**Pre-pack:** stille procedure waarin partijen een akkoord bereiken over het voortzetten van de onderneming waarna het faillissement wordt uitgesproken en de doorstart kan worden gerealiseerd. Wordt door de meeste rechtbanken in Nederland onder voorwaarden gefaciliteerd. Minister van Veiligheid en Justitie Ivo Opstelten (VD) wil de pre-pack procedure in de wet verankeren.

euro uitstaat aan vorderingen van schuldeisers bij Polare. In het faillissement heb ik inmiddels zo'n 8 miljoen euro weten te incasseren voor de activa.'

Met Donner gaat het op dit moment in elk geval goed, zegt Leo van de Wetering. Het aandeel van Houthoff aan de wederopstanding van de winkel moet volgens hem niet onderschat worden. 'Hun bijdrage is los van het juridisch advies een enorme mentale steun geweest. Dat dát in goede handen was, was voor ons geruststellend.' <<