

Hoe MS Mode ten onder ging

04-11-2016 10:43



Door Nick Möller
Redactie RetailWatching

Terwijl er hard wordt gewerkt aan een doorstart van MS Mode, zijn de curatoren druk bezig de troep van het faillissement op te ruimen. Cees de Jong en Frits Kemp hebben er al bijna tweeduizend uur ingestoken, en dan is de inventarisatiefase nog niet eens afgerond. “Regelmatig dienen zich ad hoc problemen aan die moeten worden opgelost”, schrijven zij in hun eerste faillissementsverslag.

8 september gaven de curatoren groen licht voor een doorstart van MS Mode, dat door de Amerikaanse boedelverkoper GA Europe én de voormalige eigenaar Coolinvestments is overgenomen. Bijna een maand verkeerde MS Mode in staat van faillissement, maar als we de curatoren mogen geloven is het bijna een wonder dat de kledingketen niet eerder over de kop ging. Een reconstructie van de ondergang en wederopbouw van het 52 jaar oude bedrijf.

Informele gang van zaken

MS Mode is sinds begin 2011 eigendom van Retail Beheer B.V., dat beter bekend is onder de naam Excellent Retail Brands. Eigenaar Roland Kahn neemt de keten – toen nog M&S Mode – voor zo’n 55 miljoen euro over van Maxeda. Een groot deel van dat bedrag verdient hij al snel terug door de merknaam aan Marks & Spencer te verkopen. Met de 37 miljoen euro die dat opbrengt lost hij onder meer leningen af en versterkt hij de

kaspositie van de keten.

Kahn neemt zelf plaats in de raad van commissarissen, evenals zijn rechterhand Jaco Scheffers. Sinds begin 2015 is de dagelijkse leiding in handen van ceo Machiel Lagerweij en cfo Linda Hoebe. Zij kunnen voor de winkeloperatie een beroep doen op een kredietfaciliteit bij de Rabobank van dertig miljoen euro. Dat is echter niet voldoende om de keten gedurende het hele jaar te financieren. Twee keer per jaar hebben ze extra werkkapitaal van vijftien miljoen euro nodig. Bovendien is de druk op het werkkapitaal groot, omdat MS Mode steeds op de zevende dag van de maand haar rekeningen betaalt. Gelukkig heeft MS Mode in Coolcat een goede partner. Het zusterbedrijf verschaft regelmatig flitsleningen, die op eerste afroep beschikbaar zijn en zo snel mogelijk weer worden afgelost.

“Een informele gang van zaken”, stellen de curatoren. Het bestuur van MS Mode vraagt aan de controller van het zusterbedrijf om een betaling, waarna dat verzoek met Scheffers wordt besproken en eigenlijk altijd wordt ingewilligd. Die constructie kent volgens de curatoren geen problemen zolang er sprake is van een positieve ebitda. De onderneming heeft echter te weinig reserves om tegenslagen, zoals twee tegenvallende seizoenen of een misslag bij het inkoopbeleid, op te vangen. Dat komt voor het eerst tot uiting in het laatste kwartaal van 2015, als blijkt dat MS Mode niet aan de financiële voorwaarden van de overeenkomst met Rabobank voldoet. Door de stijgende waarde van de Amerikaanse dollar, wordt de inkoop steeds duurder. Daartegenover staan de teruglopende retailbestedingen in vrouwenmode en de teruglopende omzet uit Frankrijk, door een tegenvallende collectie en de onrust vanwege aanslagen en stakingen. Bovendien is de winter warmer dan gebruikelijk, waardoor de marge op jassen en outerwear flink terugvalt.

Bijzonder beheer

Ook het eerste kwartaal van het nieuwe jaar levert geen verbetering op, mede door een ongelukkig inkoopbeleid. MS Mode zet sterk in op de collectie ‘smart’, ten koste van het aandeel ‘casual’. Een keuze die niet aansluit bij de wensen van de klant. Tel daarbij op een verouderd winkelbestand, investeringsachterstand en slechte positionering (MS Mode zou zich volgens betrokkenen onvoldoende hebben ingesteld op de modernisering in het segment van grote maten) en het is niet meer dan logisch dat de keten onder bijzonder beheer van de Rabobank wordt geplaatst. De bank weigert verdere financiering te verschaffen en wil dat de gehele kredietfaciliteit op 1 juli wordt afgelost.

Het bestuur laat aan de bank weten dat dat onhaalbaar is en komt met een herstelplan. De voorraad wordt met vijf miljoen euro teruggebracht. Datzelfde geldt voor het werkkapitaal, door de betalingstermijnen aan leveranciers te verlengen. Verder komt er een reorganisatie in zowel de winkels als op het hoofdkantoor en wordt een dozijn winkels in Frankrijk verkocht, dat ook weer vijf miljoen euro aan sleutelgelden moet opleveren.

Het herstelplan wordt gekoppeld aan omzetprognoses, maar die worden niet gehaald. MS Mode moet lijdzaam toezien hoe de omzet in het tweede kwartaal verder terugloopt. “Van herstel was dus geen sprake”, aldus de curatoren. Roland Kahn kiest er vervolgens voor om MS Mode onder te brengen in een nieuwe bv, zodat zusterformule America Today in het geval van een faillissement buiten schot blijft. Ook wordt voor het eerst het verzoek om een flitslening niet ingewilligd.

Door Herman Hovestad aan te stellen als chief risk officer – curator Frits Kemp benoemde hem na het faillissement van Mexx nog als interim-ceo – hoopt MS Mode een ondergang te voorkomen. Hij komt tot de conclusie dat er een acute liquiditeitsbehoefte van zo’n zeven miljoen euro is, tot eind van het jaar. Daarbij wordt de kredietfaciliteit van Rabobank meegerekend, ook al geeft de bank telkens aan niet meer bij te willen springen.

Toch besluit de Rabobank om de kredietrelatie met een maand te verlengen. MS Mode krijgt tot 1 augustus de tijd zichzelf te verkopen. Zo'n vijftig nationale en internationale partijen, zowel strategische kopers als investeerders, worden benaderd. Vijftien partijen tonen interesse, maar die haken allemaal af vanwege de snelle deadline en grote uitdagingen in met name het buitenland. De bank trekt vervolgens de stekker uit het bedrijf door het krediet op te zeggen.

Doorstart

De curatoren besluiten de winkels open te houden voor een uitverkoop. Een uitverkoop die ten koste gaat van de buitenlandse activiteiten, omdat kleding die eigenlijk voor hen bestemd was nu in ons land wordt verkocht. Simpelweg omdat de verkoop in de winkels meer oplevert dan de verkoop aan de buitenlandse deelnemingen. Gedurende de faillissementsverkoop krijgen de curatoren zeven indicatieve biedingen binnen van geïnteresseerde partijen. Dat zijn volgens de curatoren alleen 'asset strippers': opkopers van failliete boedels die het bedrijf niet willen voortzetten, maar alleen de bezittingen verkopen. "Voor ons telt ook het belang van de werknemers", zegt Kemp in [Het Financieele Dagblad](#).

De curatoren benadrukken dat er sprake is van een 'open biedingsproces', waarbij Roland Kahn samen met de Amerikaanse boedelverkoper GA Europe uiteindelijk aan het langste eind trekt. Kahn hield zich volgens hen lange tijd afzijdig omdat hij vond dat hij het had 'verknald', maar stapte naar voren toen de ondernemingsraad daarom had gevraagd. Een vooropgezet plan is het dan ook niet, zijn de curatoren van mening.

Wat Kahn en GA Europe voor de doorstart hebben betaald, vertellen ze niet. Het is echter niet de hoofdprijs, omdat zij de enige waren die het bedrijf wilden voortzetten. Er is een miljoen euro betaald voor onder meer de goodwill en inventaris, maar de meeste waarde zit in de voorraden. GA Europe liet eerder al weten voor 36 miljoen euro aan winkelvoorraad te hebben overgenomen. Daar zal volgens Het Financieele Dagblad waarschijnlijk zo'n twaalf miljoen euro voor betaald zijn.

Ook Roland Kahn ontkomt er echter niet aan om zijn portemonnee te trekken. Niet alleen is hij als schuldeiser van MS Mode zijn 4,5 miljoen euro kwijt, hij zal nog eens 'enkele tientallen miljoenen' in de modeketen moeten steken. Dat is volgens kenners namelijk nodig om de stoffige formule nieuw leven in te blazen en een nieuwe collectie op te bouwen. Omdat banken niet happig zullen zijn om dat te financieren, zal dat bedrag uit eigen zak moeten komen.

Er wordt achter de schermen inmiddels hard gewerkt aan 'het nieuwe MS Mode'. Begin januari begint de retailer weer met het aanbieden van een nieuwe collectie. Dat zal volgens de curatoren in minstens negentig van de oorspronkelijke 134 Nederlandse winkels gebeuren, terwijl ook in het buitenland winkels openblijven. Daarnaast is er afgesproken dat veel oud-medewerkers een baan krijgen aangeboden. "En dat zijn niet alleen de jonkies, maar ook ervaren personeel", aldus Kemp. Die werknemers moeten echter wel inleveren. "De salarissen waren, vooral voor mensen die nog onder de voorwaarden vielen van de vorige eigenaar Maxeda, bovengemiddeld hoog", vult De Jong aan. "Dat is nu voorbij."