Thijs Moons

‘Het zou een fantastisch jaar gaan worden’

Dankzij MTD vullen dorstige festivalgangers hun flesjes met water op Lowlands. Ook voor de aanleg van een tijdelijke waterinstallatie op de Olympische Spelen draait het Tilburgse bedrijf zijn hand niet om. Door corona is de verwachte omzet van dertig miljoen voor dit jaar bijgesteld naar 8,5 miljoen. Maar cfo Thijs Moons laat het hoofd niet hangen. “Als je je aan je afspraken houdt bouw je vertrouwen op. Dat is zeker in deze tijd heel belangrijk.”

TEKST **PETER STEEMAN** BEELD **MICHEL TER WOLBEEK**

‘Op zo’n moment is het belangrijk om niet in paniek te raken.’

Covid-19-hospitaal, Rio de Janeiro

Een ‘wereldwijde loodgieter’ noemt MTD zich. Het bedrijf verzorgt de tijdelijke waterinfrastructuur voor onder andere de Olympische Spelen, de WK en EK Voetbal, Cirque du Soleil en de Volvo Ocean Race. In Nederland is MTD de waterleverancier voor festivals als *Lowlands* en *Mysteryland*. Om al die evenementen van water te voorzien beschikt MTD over een verhuurarsenaal van ruim drieduizend pompen, vijfhonderd kilometer slangen en zeventig miljoen liter aan buffercapaciteit.

Het bedrijf bestaat sinds 1987, maar maakte vooral in de afgelopen tien jaar een groeispurt. Inmiddels werken er 120 mensen, in het hoogseizoen aangevuld met honderd freelancers, en zijn er vestigingen in acht landen. In de hal van het hoofdkantoor hangen *billboards* van internationale evenementen die ieder een hele muur beslaan. De trotse bewijzen van het succes van MTD. Een blik op het elektronische bord dat de dagen aftelt tot de Olympische Spelen van 2020 in Japan voelt als een koude douche. “Dat is heel wrang”, merkt cfo Thijs Moons op. “Voor iedereen is de teleurstelling groot. In de wintermaanden pomp je je als een topsporter op voor het komende seizoen. Dat is een mentaliteit die kenmerkend is voor dit bedrijf. Het zou een fantastisch jaar gaan worden. We hadden dertig miljoen begrote omzet, waarvan tien miljoen voor rekening kwam van de Olympische Spelen in Japan. We waren redelijk ver met de voorbereidingen. De meeste contracten waren getekend. Een team van 25 mensen was er al, net als zeventig procent van de materialen. Op een aantal locaties hadden we al installaties opgebouwd.”

Wanneer werd de impact van corona zichtbaar?
“De aankondiging op 12 maart dat alle bijeenkomsten met meer dan honderd mensen werden afgelast was voor ons de *trigger* om een crisisteam te formeren, bestaande uit de directie, de group manager Finance & Control en de group manager HR. Dat crisisteam kwam de eerste maanden dagelijks bij elkaar. Het SODA-team noemden we het. Sales, Operations, Deduction of costs en All together now. Dat laatste werd ons motto. We moeten het samen doen. Voor iedereen in het bedrijf is het een zware tijd. Mensen zijn gespannen. Juist dan is goede communicatie belangrijk. Ik heb geen kristallen bol waarmee ik de toekomst kan voorspellen, maar ik kan ze wel bijpraten over de stappen die we zetten.”

De eerste maanden zat het SODA-team elke dag een halfuur bij elkaar om het laatste nieuws en noodmatregelen te bespreken, aldus Moons. “We hebben direct overheidsregelingen aangevraagd in de landen waar we vestigingen hebben. Daarnaast hebben we voor een aantal tijdelijke contracten vaststellingsovereenkomsten getroffen. Normaal zouden er nu ongeveer 250 medewerkers aan de slag zijn voor klanten. Dat hebben we moeten afschalen naar negentig medewerkers wereldwijd. Verder hebben we naar de kosten gekeken en investeringen in nieuwe apparatuur uitgesteld. Gelukkig kregen we ook nieuwe opdrachten door corona. In Nederland, maar ook in het buitenland werden we gevraagd om tijdelijke waterinfrastructuur te leveren voor de aanleg van noodhospitalen. Die stroom werk is inmiddels opgedroogd, maar we nemen nu ook kleinere opdrachten aan, zoals de aanleg van →

THIJS MOONS RA

is sinds 2018 cfo van MTD. Daarvoor vervulde hij een aantal interim managementfuncties. Tussen 2002 en 2015 was hij in dienst bij de Rabobank, waarvan de laatste vijf jaar als chief administration en operations officer voor Rabobank International Antwerpen. Van 1990 tot 2002 werkte hij voor EY.

‘Ik verwacht niet dat er volgend jaar honderdduizend man op Tomorrowland staan te springen.’

Tomorrowland, Sao Paulo, 2013

tijdelijke watervoorzieningen op luxe campings. Helaas compenseer je hiermee niet al die geannuleerde en verplaatste *events*. Vanaf maart stelden we de begrote omzet bij naar twintig miljoen. In juli hebben we dat bedrag verder bijgesteld naar 8,5 miljoen. Op zo’n moment is het belangrijk om niet in paniek te raken. We hadden al wat lastige jaren achter de rug met onze liquiditeitsspanning. Die ervaring hielp nu. Je stuurt op *cashflow* en veel minder op resultaat. Je moet proactief zijn. Zorg dat je goede afspraken maakt met je leveranciers. Spreek bijvoorbeeld af in hoeveel termijnen je een factuur betaalt. Zo voorkom je dat ze wekelijks gaan bellen om te vragen waar het geld blijft. Als je je aan je afspraken houdt bouw je vertrouwen op. Dat is zeker in deze tijd heel belangrijk.”

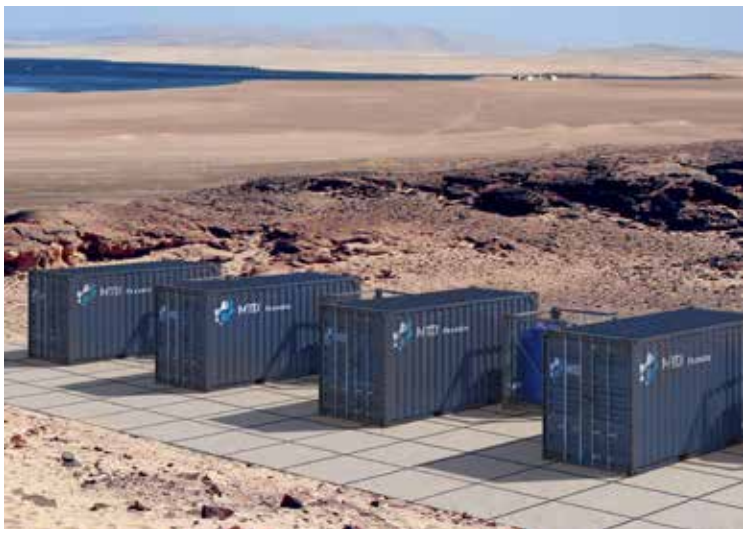
Veel opdrachten worden doorgeschoven. Kun je klanten houden aan contractuele afspraken?
“Over de betaling van het geleverde werk aan onze opdrachtgever in Tokyo maak ik mij weinig zorgen. Wel zijn we in overleg met de lokale hoofdaannemer over het overbruggen van de huurperiode, nu de Spelen een jaar zijn uitgesteld. Je hebt elkaar volgend jaar weer nodig, dus ik verwacht niet dat ze ons laten vallen. In de contracten die we met festivals hebben is geen paragraaf die ons financieel compenseert in geval van een annulering.

Wij hebben geen claimrecht. Het is de vraag of je dat moet willen. Het is korte termijn gewin. Die klant zal je een volgende keer niet meer inhuren als je hem een poot uitdraait."

Wat is je toegevoegde waarde als cfo wanneer het bedrijf in een overleefstand staat?
"*Never let a good crisis go to waste*, is ook hier van toepassing. MTD is de afgelopen vijftien jaren heel hard gegroeid. We maken nu pas op de plaats. Dat geeft de ruimte om kritisch naar de interne organisatie te kijken. We hebben bijvoorbeeld een verouderd ERP-pakket dat niet meer voldoet. We kiezen nu een SaaS-oplossing die een bescheiden investering vergt. Op het gebied van finance & control zijn we bezig met het centraliseren van de administraties. Dat levert een grote kostenbesparing op. In onze buitenlandse vestigingen wordt de administratie gedaan door relatief dure accountants. Daar was in het verleden voor gekozen om snel uit te kunnen breiden. Je wilt die accountant gebruiken voor de lokale compliance, maar niet voor het inboeken van facturen. Daar zijn ze veel te duur voor. Die facturen worden nu hier ingescand."
Een belangrijke maatregel die Moons als cfo al eerder had genomen was het verbeteren van de liquiditeit. "Daar plukken we nu de vruchten van. Toen ik hier in 2018 startte als cfo vond ik dat we niet goed waren gefinancierd. De solvabiliteit was prima, maar de liquiditeit niet. Bij een kapitaalintensief bedrijf verwacht je langlopende schulden. Wij hadden alleen een rekening courant krediet van 1,1 miljoen bij de bank. Als je ongeveer een miljoen per jaar investeert in apparatuur gaat dat ten koste van je operationele kasstroom. Dat vond ik geen goede constructie. Een grote verbouwing aan je huis betaal je ook niet van de rekening waarop je salaris binnenkomt."

"Eerst werden de mogelijkheden van een herfinanciering bij banken onderzocht. Een obstakel is dat de materialen die we verhuren bancair moeilijk zijn te financieren. Wat is het als onderpand waard? Voor ons heeft de apparatuur grote economische waarde, maar we opereren in een niche waarin we de enige speler van deze omvang zijn. Die apparatuur zwerft ook nog eens de hele wereld over. De bank ziet dat als een risico. Na een zorgvuldig voortraject vonden we de oplossing in een vijfjaars obligatielening die eind maart van dit jaar werd geplaatst bij NPEX, een beurs voor mkb-bedrijven. We wilden 3,5 miljoen euro om het rekening courant krediet af te lossen en verdere investeringen te doen. Je kon de tellerstand per dag volgen. Na een week stond die al op een miljoen. Na twee weken was het twee miljoen. Dat hadden ze bij NPEX nog niet meegemaakt. Begin maart hebben we de mogelijke impact van de coronacrisis op ons bedrijf toegelicht aan beleggers. Uiteindelijk haalden we 2,6 miljoen op."

'Voor iedereen in het bedrijf is het een zware tijd. Mensen zijn gespannen. Juist dan is goede communicatie belangrijk.'



Waterplant, Defensie

Wat betekent de pandemie voor de toekomststrategie van het bedrijf?
"Het gaat jaren duren voor de eventsector is hersteld. Ik verwacht niet dat er volgend jaar honderdduizend man op *Tomorrowland* staan te springen. We merken nu hoe kwetsbaar we zijn. Alleen al in de Nederlandse eventindustrie gaat 7,4 miljard om. Die is van de een op de andere dag op slot gegaan. Daarom willen we het aantal projecten in de industrie gaan uitbreiden. Traditioneel komt ruwweg 85 procent van onze omzet uit events. Tien procent wordt gerealiseerd door beurzen waar we standhouders aansluiten op water. Vijf procent bestaat uit het leveren van tijdelijke drinkwaterinstallaties aan de industrie. We werken nu met een toonaangevend internationaal ingenieursbureau aan een strategische samenwerking, voor het leveren van semi-permanente drinkwatersystemen voor organisaties als non-gouvernementele organisaties, defensie en offshore bedrijven. Zo hebben we een concept ontwikkeld waarmee ngo's bij een natuurramp verzekerd zijn van een tijdelijke waterinfrastructuur. De ngo betaalt daarvoor een maandelijkse premie. Ons concept is heel duurzaam. Meestal krijgen ngo's bij een ramp geld waarmee een tijdelijke drinkwaterinstallatie wordt aangeschaft, die na afloop ongebruikt achterblijft. Wij leveren hulp die daarna weer ergens anders wordt ingezet." ←