

Interview Eric de Bruyn,  
voormalig CEO Ampco  
Flashlight Group

# ‘Ik heb iets met mensen die creëren’

Eric de Bruyn was student civiele techniek toen hij in 1970 meewerkte achter de schermen van het popfestival in Kratingen, het Nederlandse Woodstock. ‘Toen wist ik: dit is mijn wereld.’ Zes jaar geleden nam hij afscheid als CEO van de Ampco Flashlight Group. | DOOR: JOS VAN DE HATERD |

‘Ik heb nooit interviews gegeven, ook niet aan de internationale vakbladen. Ik ben nooit de frontman geweest van de bedrijven die ik heb geleid. Het past niet zo bij me, dan gaat het ineens over mij in plaats van over het bedrijf. Sinds een jaar of zes is mijn positie veranderd, want ik ben in 2006 teruggetreden als CEO van Ampco Flashlight. Daarna heb ik me nog wel twee jaar bezig gehouden met de nieuwbouw. Ik heb het concept bedacht voor het gebouw waar Ampco Flashlight nu in zit, redelijk tot in de details uitge-

werkt. Niet dat ik architect ben, zeker niet, maar architectuur heeft wel mijn belangstelling. Van huis uit ben ik bouwkundig ingenieur, ik heb civiele techniek gestudeerd aan de TH in Delft. Tot de oplevering van de nieuwbouw in 2008 heb ik het projectmanagement gedaan en sindsdien doe ik wat ik het liefste doe, werken in een klein bedrijf met een klein team om me heen, bij ASL Intercom.’

## **Kantelpunt Kratingen**

‘Al op de middelbare school en in mijn



| FOTO: © ROB ACKET |

studietijd was ik bezig met bandjes en het organiseren van festiviteiten en jazzconcerten. In Delft werd ik manager van de popgroep Alquin, opgericht door jaargenoten van mij. Het was de tijd van Focus en Solution, de meer serieuze popmuziek van begin jaren zeventig. Alquin heeft nooit een grote hit gehad maar de elpees verkochten goed. Ze speelden veel in Nederland en deden tournees in Engeland, Duitsland en Frankrijk. Als manager deed je alles: meepraten over het nieuwe album, contracten verzorgen,

apparatuur en crew regelen. Meestal ging ik ook mee naar de optredens. Mijn studie heb ik in 1973 afgerond maar ik wist toen al drie jaar dat ik niet als civiel ingenieur zou gaan werken. Het kantelpunt was voor mij het Holland Pop Festival in 1970, in het Kralingse Bos. Vanuit Delft kende ik Berry Visser, de oprichter van Mojo Concerts, en Leon Raymakers, die later ook bij Mojo kwam en net als ik civiele techniek studeerde. In 1969 hadden we net Woodstock gehad en Berry wilde zoiets ook in Nederland organise-

ren. Hij vroeg mij of ik wilde assisteren. Drie dagen heb ik daar backstage gewerkt bij een festival waar de groten uit de popmuziek verzameld waren: The Byrds, Santana, Pink Floyd, Jefferson Airplane. Zoiets had ik nog nooit gezien! Ik zag hoe die business in elkaar stak en welke impact het had op mensen. Toen wist ik: dit is mijn wereld. Dit is wat ik moet gaan doen.'

### Spanning

'Het gaat mij niet per se om popmuziek maar om die wereld van muziek, theater en entertainment. Er is altijd die spanning: om acht uur gaat het doek op, bij een show in Ahoy is het *doors open* op een bepaald tijdstip. Alle disciplines werken toe naar dat moment. Dat heeft iets speciaals, iets magisch bijna, het verbindt de mensen die daar werken. Dat heb ik altijd fascinerend gevonden. Ik heb iets met mensen die creëren, met muzikanten, kunstenaars. Zij hebben een omgeving nodig waarin ze optimaal kunnen presteren. Ik heb zelf die creatieve kwaliteiten

## 'Het succes van Ampco Flashlight schrijf ik niet op mijn conto'

niet, maar ik zie wat er nodig is aan zakelijke ondersteuning, logistieke diensten en technische faciliteiten. Die omgeving creëren en die processen faciliteren, dat is wat ik graag doe. Niet om erbij te horen of om zelf op de voorgrond te staan! Ik blijf liever op de achtergrond maar ik wil het wel organiseren en er sturend in optreden. Daar zal ook wel iets van de ingenieur in zitten, in de manier van denken, in hoe je een probleem analyseert.'

### Oprichting Ampco

'In de jaren zeventig had ieder bandje zijn eigen geluidsinstallatie. Alquin tourde door Europa en als ze drie maanden de studio in gingen voor een nieuw album, dan verhuurde ik de PA-installatie aan producenten in Nederland en Duitsland. Zo ben ik er langzaam in gerold. Ik was dus al met geluidsverhuur bezig toen ik in 1977 Ampco oprichtte. Ik stapte naar het management van die bandjes en ►

vroeg: is dat wel handig? Die apparatuur kost veel geld en je hebt daar veel zorgen over! Ik wil die spullen wel kopen als je ze van mij terughuurt. Dat werd aanvanke-lijk met hoongelach ontvangen. Huren was toch veel duurder dan kopen? Maar op de een of andere manier heb ik ze weten te overtuigen. Ik geloof dat Her-  
man Brood mijn eerste klant was. Met manager Koos van Dijk heb ik nog altijd goed contact.'

### Altijd druk

'Als ik licht nodig had ging ik naar Gerard Jongerius, de oprichter van Flashlight. Wij hadden een pandje naast elkaar aan de Amsterdamse Straatweg in Utrecht, logistiek erg handig. Alles gebeurde in die tijd op een natuurlijke manier. Je was niet bezig met je carrière of met groot en belangrijk worden, je ging gewoon iedere dag met veel enthousiasme naar je werk. Binnen een jaar of vijf werd Ampco ook internationaal als een serieuze partij gezien. Door de goede relatie met Mojo kregen we de kans om in het oog springende producties te doen, ook grote internationale acts. Als je die steeds goed doet, raak je snel bekend bij alle agency's en managementbureaus wereldwijd. Dat is belangrijk, want die willen zekerheid als ze naar dit deel van Europa komen en een lokaal bedrijf inhuren. Dan helpt het als ze je kennen en als je goeie referenties hebt. Als je me vraagt wat we in die eerste tien jaar allemaal deden, dan schieten me lang niet alle namen te binnen. Van North Sea Jazz heb ik zelf geen enkele editie gemist. Later deden we ook Pink-pop. In het theater Toon Hermans, Robert Long, Mathilde Santing. Live concerten voor Veronica, VARA, NCRV. Het was altijd druk. Het magazijn was vrijwel ieder weekend leeg.'

### Verhuurmarkt

'In de verhuur gaat het allang niet meer om welke boxen of mengpanelen je hebt. Het technisch aanbod vanuit je magazijn moet gewoon goed zijn. Het gaat erom dat je bij de opdrachtgever een comfortabel gevoel weet te creëren. Die moet weten: het komt goed, ik word niet met details lastig gevallen, het bedrijf neemt zelf het initiatief om problemen te signaleren en ze daarna ook op te lossen. Je moet kennis van zaken hebben, je moet je kunnen inleven in de situatie van de opdrachtgever, je moet snappen dat een popfestival iets heel anders van je vraagt dan jazz, theater of televisie. Intern heb ik altijd de boodschap uitgedragen: jongsjes is prima, maar waar het om gaat is om méér kennis te hebben, meer begrip voor de klant, meer empathie bij wijze van spreken, dan de concurrent. Als je die status weet vast te houden, en dat is een constante ontwikkeling, dan blijf je tot in lengte van dagen een serieuze speler.'

### Concurrentie

'Een jaar geleden sprak ik Piet Meekel, de oprichter van Focus Show Equipment. Wij hebben twintig jaar als grote concurrenten tegenover elkaar gestaan, want wij waren, naast Flashlight, de grootste verhuurbedrijven van Nederland. Nu waren we in een vergelijkbare situatie gekomen: allebei ons bedrijf verkocht. Hij zei: 'We hadden veel eerder, toen we allebei nog aan het roer stonden, moeten beslissen om de krachten te bundelen en er één bedrijf van te maken.' Dat is iets om over na te denken. Die verbeterde concurrentiestrijd, die ook nu nog bestaat, is voor niemand goed. Dat leidt alleen maar tot elkaar vliegen afvangen en onverant-

woorde prijsdaling. Iedereen verliest daarbij. Je moet je in de markt gedragen, ook naar je concurrenten. Normale communicatie met je concurrenten is een noodzaak geworden.'

### Verkoopbedrijven

'Ook bij de verkoop van audio en licht draait het om kennis, om oplossingen, om het conceptueel benaderen van een probleem. Het woord distributeur is niet meer van deze tijd. Als persoon x een doosje y wil kopen, kan hij de laagste prijs altijd wel ergens op internet vinden, desnoods in een ander land of bij de fabrikant zelf. Bij grotere projecten heb je mensen nodig die multidisciplinair kunnen denken en die hun ideeën op een begrijpelijke manier kunnen verpakken voor de opdrachtgever. De verkoopbedrijven zijn gespecialiseerde system integrators geworden met een heel andere rol in de keten dan de klassieke importbedrijven van twintig jaar geleden. Die waren een doorgeefluik tussen fabrikant en klant. De system integrator van nu voegt kennis en oplossingen toe aan het gereed product. Om een kennishuis te zijn moet je wel kwalitatief goede mensen in huis hebben en een cultuur creëren die daarop gericht is. Het helpt ook als je zelf nieuwe dingen ontwikkelt - Team Projects doet dat bijvoorbeeld bij Ampco Flashlight door geluidstechniek en akoestiek met elkaar te verbinden. Dat brengt je in een frontpositie. Daar kun je moeilijk geld mee verdienen, want kennis verkopen die niet verpakt is in een concreet product is lastig. Maar er zijn wel *spin offs*. De markt ziet dat die kennis bij jou aanwezig is en komt langs die weg in contact met je andere bedrijven. En ook intern is er kruisbestuiving omdat iedereen van elkaar hoort waar ze mee bezig zijn. Als directeur moet je die processen zien en bereid zijn om de initiële kosten te dragen. Als dan gebeurt wat je voor ogen had geeft dat veel voldoening.'

### Naar NOB en terug

'In 1996 heb ik Ampco verkocht aan het NOB, dat toen de strategie had om zich te verbreden en allerlei bedrijven opkocht op het gebied van geluid, licht en video. Ik was geen eigenaar meer maar nog wel directeur. Ik leerde de cultuur van een

'Al die techniek en al die mooie doosjes is prima, maar waar het om gaat is om méér kennis te hebben, meer begrip voor de klant'

grote onderneming kennen, met een vaste managementstructuur, met vaste gewoontes om te communiceren. Ik rapporteerde aan de directie, moest het bedrijfsresultaat toelichten en elke investering goed onderbouwen. Heel leerzaam. Na een jaar of vijf kwam er een nieuwe Raad van Commissarissen die de koers wijzigde. De president-directeur belde mij of ik Ampco wilde terugkopen, maar dan moest ik wel meteen Flashlight erbij kopen! Aanvankelijk zei ik 'geen sprake van', want ik was er net aan gewend om geen eigenaar meer te zijn. Uiteindelijk hebben we in 2002 de bedrijven toch overgenomen, niet in mijn eentje maar met een groep mensen. Ik werd CEO en heb meteen gezegd: ik doe het maar voor een paar jaar. En zo is het ook gegaan. In 2006 ben ik teruggetreden.'

### Afscheid van Ampco Flashlight

'Het bedrijf groeide, het was winstgevend, het ging goed. Maar het was ook heel groot! Toen ik in 2006 wegging werkten er 250 mensen, de dochterondernemingen in Duitsland, België en Roemenië meegerekend. Ik was bezig met vergaderen, financiële controle, cash flow, personeelsbeleid. Fascinerend, maar het was niet meer mogelijk om dicht bij de vloer te zijn, om technische ontwikkelingen te volgen. Ik wilde terug naar iets kleins en dat is ASL Intercom geworden. Bij ASL zijn we met tien mensen, waarvan acht in R&D. Elke dag brengt nieuwe ideeën, nieuwe uitdagingen. We doen alleen ontwikkeling en verkoop, de fabriecage is uitbesteed. Vijf jaar geleden zijn we gestart met digitale intercom en dat is gaan lopen sinds 2010. We leveren systemen over de hele wereld. Intercom was vroeger iets wat erbij kwam, iets tussen audio, video en lichttechniek in. Maar de producties van nu zijn veel complexer geworden en er zijn veel meer disciplines die met elkaar moeten communiceren. Intercom wordt zeer serieus genomen. Van alle producten bedenk ik zelf de vormgeving. Een product moet er aantrekkelijk uit zien en het moet meteen duidelijk zijn waar de knoppen voor dienen, welke knoppen belangrijk zijn en welke minder belangrijk. Dat vormgeven doe ik graag, en ik geloof ook met redelijk succes.'

## 'Die verbeterde concurrentiestrijd die ook nu nog bestaat, is voor niemand goed'

### Emotie en inefficiëntie

'Emotie hoort bij onze sector. Mensen hebben grote affiniteit met wat ze doen, of het nou een rock 'n roll show is, een productie in het theater of het maken van televisie. Dat is een goede zaak. Maar de keerzijde van die affiniteit is inefficiëntie. Op de beurs in Frankfurt zie je tientallen luidsprekermerken, veel meer dan de markt kan absorberen. De meeste verdwijnen weer snel, het is een zelfreinigend proces. Hetzelfde zie je in verhuur en verkoop. Mensen starten een bedrijf met groot enthousiasme. Leuk, dat geeft veel gedoe en veel ruis! Maar ondernemers zouden wat meer oog mogen hebben voor de zakelijke basis. Meer planmatig kijken naar de financiële factor. Niet uitgaan van succes in het verleden maar een projectie maken voor de toekomst, minstens drie jaar vooruit, zodat je kunt beslissen op welke markten je wilt concentreren, met welke merken je iets wilt doen. Die normale bedrijfsvoering is in onze sector nog steeds onder de maat. De huidige economische crisis drukt iedereen met de neus op de feiten. Niemand kan zich inefficiëntie permitteren! Zelf zie ik een *down* periode zoals deze als hét moment om toe te slaan. Dat klinkt agressief, maar ik bedoel: dit is het ideale moment om je bedrijf te vernieuwen of een nieuw bedrijf te starten. Je kunt in alle rust je voorbereidingen treffen, zodat je in de startblokken staat wanneer de economie aantrekt. Een *down* periode is een fantastische kans. Wat dat betreft ben ik een optimistisch mens.'

### Vrienden maken

'Als een bedrijf groter wordt moet je beleid voeren, soms hard beleid. Mensen kunnen je daarvoor respecteren, al spreken ze dat zelden uit, maar vrienden maak je er niet mee. Ik kan me de dag herinneren dat ik besloot om niet meer na te streven dat mensen mij aardig zou-

den vinden. Dat was in 1986, dus ik was toch al een paar jaartjes bezig! Ik had nog de naïviteit van het begin, het idee dat je het met zijn allen doet, voor de kick. Dat heb ik lang gedacht, maar zo blijkt het niet te werken. Ik ben altijd een *control freak* geweest, ik zit er bovenop. Niet omdat ik de baas wil spelen - ik ben helemaal geen frontman - maar omdat ik graag wil zorgen dat het allemaal klopt. De beeldvorming was dat ik alles in mijn eentje besloot, maar daar ging altijd een proces aan vooraf. Je strategie bepalen en je positionering in de markt, dat doe je nooit alleen. Ik voerde altijd overleg, individueel of met een groep, zodat ik veel informatie en ideeën kreeg aangevoerd. Ik heb altijd goed kunnen luisteren. Uiteindelijk maakte ik een afweging en nam ik een besluit. Als je de richting dan eenmaal hebt vastgesteld, volgen daar ook bepaalde beslissingen uit. Daar ben ik altijd strikt in geweest. Als bedrijf moet je jezelf regelmatig een spiegel voorhouden: is dit de goede route? Die route moet in de dagelijkse praktijk duidelijk zijn. Dat geeft houvast, dat schept helderheid. Maar sommige mensen willen een andere richting inslaan of vinden dat de company regels niet voor hen gelden. Zoiets gebeurde in 1986. Toen besepte ik: vrienden maken kan ik maar beter vergeten. Je kunt prettig met iedereen omgaan, maar je bent niet *one of them*.'

'Het succes van Ampco Flashlight schrijf ik niet op mijn conto. Het is de prestatie van alle mensen in het bedrijf. Ik heb in dat succes wél een rol in gespeeld. Ik heb steeds de ontwikkelingen in het vakgebied weten te signaleren. Ik heb de goede mensen gespot en geluisterd naar wat zij te zeggen hebben. Daar heb ik mijn mening aan toegevoegd, zeker, maar ik heb vooral gemodelleerd, een goede organisatie opgezet, er een 'gebouw' voor gemaakt. Veel meer eigenlijk niet.' ◀