

1 INLEIDING

'Zijn echte nijverheidsgeest liet zich niet beperken door de grenzen van ons vaderland. Als industrieel was hij wereldburger'.¹

DE FIRMA W.A. SCHOLTEN

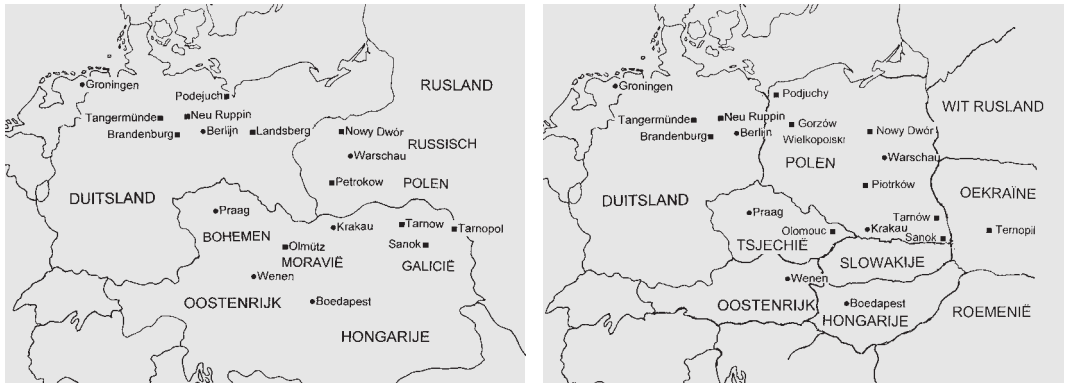
De eerste Nederlandse industriële multinational

De firma W.A. Scholten: in de stad en provincie Groningen voor velen een begrip. Nog steeds zijn in de stad overblijfselen aan te treffen die aan de firma en de familie Scholten herinneren, zoals de W.A. Scholtenstraat, waar vroeger de suikerraffinaderij stond, de villa Gelria aan de Hereweg en oude fabriekshallen in Foxhol. In de rest van Nederland heeft het bedrijf zijn naamsbekendheid vooral te danken aan de merken van de aardappelmeelproducten die het bedrijf op de markt bracht, zoals Scholten's Aardappelmeel en Sago (in de rode en blauwe pakjes en blikjes) en Transparanta. Ook is het bedrijf Scholten bekend in verband met het Koninklijke Scholten-Honig (KSH) debacle, dat in 1978 het einde betekende van één van Nederlands oudste industriële bedrijven.²

Grondlegger van de firma Scholten was Willem Albert Scholten (1819-1892). In 1841 richtte hij in Foxhol, bij Hoogezand, aan de rand van de Groninger Veenkoloniën een fabriekje op, waar hij begon met de productie van aardappelmeel, sago en verf. In de vijftig volgende jaren zou dit bedrijf onder zijn leiding uitgroeien tot een onderneming waarvan vele fabrieken deel uit hebben gemaakt. Zeventien hiervan waren aardappelmeelfabrieken, waar ook afgeleide producten uit aardappelmeel werden geproduceerd, de zogenaamde derivaten. Daarnaast exploiteerde de firma onder andere een suikerraffinaderij, een aardappelbranderij, een strokartonfabriek en een turfstrooiselfabriek.



Willem Albert Scholten
(1819-1892)



De lokaties van de buitenlandse Scholten-ondernemingen binnen de toenmalige (links) en de huidige grenzen

Minder bekend is, dat de firma W.A. Scholten te beschouwen is als de eerste Nederlandse industriële multinational.³ De firma richtte reeds in 1866 in de Pruisische stad Brandenburg een aardappelmeel- en derivatenfabriek op. W.A. Scholten was hiermee de (later) bekende Nederlandse industriële multinationals ruim voor, zoals Van den Bergh en Jurgens (beide voor het eerst multinationalaal actief in 1888), Koninklijke Olie (1890) en Philips (1912). Gedurende de periode 1866-1889 zou W.A. Scholten in totaal tien aardappelmeelfabrieken in het buitenland oprichten. Behalve in Pruisen gebeurde dit ook in Oostenrijk-Hongarije en Rusland.

De tijd en omstandigheden waarin W.A. Scholten zijn buitenlandse initiatieven ontplooiden lijken zich in eerste instantie niet goed te lenen voor zulke risicovolle investeringen. Gedurende de tweede helft van de 19^e eeuw stond de ontwikkeling van het internationale bankverkeer nog in de kinderschoenen en was de communicatie in grote gebieden van Europa, gemeten naar de huidige maatstaven, nog uitermate primitief. Dit maakte doelmatig besturen van buitenlandse vestigingen er niet makkelijker op. Bovendien functioneerden de buitenlandse fabrieken van Scholten in een periode dat in Europa de vrijhandel in toenemende mate tot protectie begon over te gaan, waarbij de landsgrenzen steeds meer als barrières gingen fungeren. In de bedrijfshistorische literatuur wordt daarom de opkomst van industriële multinationals over het algemeen in de periode 1870-1914 gedateerd.⁴ Pas toen waren door het industrialisatieproces in Westerse landen, de transport- en communicatiemiddelen (zoals de telegraaf en spoorwegen) en het bankwezen zodanig ontwikkeld dat bedrijven in staat waren om over een grote afstand controle over een buitenlandse vestiging uit te oefenen.

Toch zijn er vanaf de jaren 1830 wel wereldwijd multinationale activiteiten van bedrijven bekend, maar dit betrof met name bedrijven die zich bezig hielden met de ontginning van delfstoffen en mineralen, en het bankwezen. Op het gebied van industriële productie in het buitenland zijn de voorbeelden schaarser. Een vroeg Europees voorbeeld is de vestiging van het Duitse bedrijf Siemens in 1855 in Rusland. De opening van een naaimachinefabriek in Glasgow door het bedrijf Singer in 1867 wordt in de literatuur als de eerste succesvolle Amerikaanse (overzeese)

multinationale investering beschouwd.⁵ Dit is hetzelfde jaar waarin de eerste buitenlandse fabriek van W.A. Scholten in Brandenburg in werking kwam.

Willem Albert Scholten overleed op 1 mei 1892. Zijn erfenis bestond uit dertien fabrieken in binnen- en buitenland, een groot aantal boerderijen, veenderijen en andere eigendommen en investeringen, met een totale waarde van bijna vijf miljoen gulden.⁶ De leiding over de firma werd door zijn enige zoon, Jan Evert Scholten (1849-1918), overgenomen.

DE PROBLEEMSTELLING

De firma W.A. Scholten als multinational

Dit onderzoek richt zich op de ontwikkeling van de firma Scholten als een multinationale onderneming gedurende de periode 1866-1892. Eerstgenoemd jaar is het jaar waarin de eerste buitenlandse fabriek werd opgericht. Het jaar 1892 is het jaar waarin de oprichter van de firma en initiator van de buitenlandse activiteiten, Willem Albert Scholten overleed. De buitenlandse fabrieken stonden naast Brandenburg in Neu Ruppin (opgericht in 1869), Tangermünde (1870) Landsberg (1876) en Podejuch (1889). In Oostenrijk-Hongarije werd de firma eerst actief in de provincie Galicië met fabrieken in Tarnow (1870) en Tarnopol (1874) en later in Moravië, bij de plaats Olmütz (1879). De fabrieken in Rusland lagen in de buurt van Warschau in toenmalig Russisch Polen en stonden in Petrokow (1872) en Nowy Dwor (1881).

De centrale probleemstelling van het onderzoek richt zich op de vraag hoe het voor de firma financieel en logistiek mogelijk is geweest om fabrieken in Duitsland, Oostenrijk en Rusland op te zetten en hoe succesvol deze hierin is geweest. Het doel is om factoren te identificeren die bij de opkomst en neergang van de buitenlandse fabrieken van de firma Scholten een rol hebben gespeeld. Wat het onderzoek naar de buitenlandse fabrieken van de firma Scholten extra interessant maakt, is het feit dat W.A. Scholten in staat bleek reeds in de jaren zestig van de 19^e eeuw een industriële multinationale onderneming op te zetten, in het – over het algemeen beschouwd – laat industrialiserende Nederland. Bovendien waren niet alle buitenlandse fabrieken even succesvol. Een aantal werden al na enkele jaren weer stilgezet of verkocht.⁷ In 1892 waren van de tien buitenlandse fabrieken, nog maar vier in het bezit van de firma. Opvallend is dat deze vier fabrieken allemaal in het relatief dichtbij gelegen Duitsland stonden. De fabrieken in het verder gelegen Oostenrijk-Hongarije en Rusland waren inmiddels afgestoten.

Onderzoek naar de activiteiten van de firma Scholten in de 19^e eeuw is lange tijd onmogelijk geweest omdat verondersteld werd dat de archieven van het bedrijf grotendeels verloren waren gegaan.⁸ Door dit gebrek aan directe bronnen is de firma tot nu toe voornamelijk vanaf de ‘buitenkant’ beschreven.⁹ Lange tijd was de belangrijkste bron van informatie over het bedrijf de biografie van de hand van A. Winkler Prins, later bekend als de samensteller van de gelijknamige encyclopedie. Het boek is in opdracht van Willem Albert Scholten geschreven ter ere van zijn 70^e verjaardag en 50-jarig jubileum als fabrikant in 1889. Na zijn dood in 1892 werd het boek op

kosten van de familie Scholten bijgewerkt en opnieuw uitgegeven.¹⁰ Dit boekwerk, dat het karakter van een hagiografie heeft, geeft wel enige informatie over de achtergronden van de buitenlandse fabrieken, maar een duidelijk beeld ontbreekt. In 1988 zijn op een zolder van een kantoor van de oude Scholtenfabriek in het Drentse Klazienaveen grote delen van het bedrijfsarchief van de firma Scholten teruggevonden. Het betrof voornamelijk stukken over de aardappelmeelfabrieken in binnen- en buitenland uit de periode 1850-1892.¹¹ Het archief werd overgebracht naar het toenmalige Rijksarchief Groningen (nu Groninger Archieven) waar het, verpakt in zo'n 380 dozen, nog steeds voor een groot deel moet worden geïnventariseerd. Het archief werd voor dit onderzoek wel beschikbaar gesteld, zodat een onderzoek naar de buitenlandse fabrieken van de firma mogelijk werd.

HET ONDERZOEK NAAR MULTINATIONALS

De 'eerste' multinationals

Deze studie naar de ontwikkeling van buitenlandse fabrieken van de firma Scholten valt binnen het onderzoeksveld van internationale handel en productie, waar multinationals deel van uit maken. Alvorens de onderzoeksvragen te formuleren, zal worden ingegaan op de achtergronden van internationale handel en productie en het fenomeen multinationals. De literatuur op dit gebied is voornamelijk economisch getint, maar heeft ook (bedrijfs)historische invalshoeken.

Het wetenschappelijk onderzoek naar multinationals heeft de laatste twee decennia van de 20^e eeuw een grote vlucht genomen. De term multinational dateert uit het einde van de jaren vijftig.

In 1958 introduceerde de Franse econoom Byé de term *multi-territoriale* firma. Twee jaar later bracht de Amerikaan Lilienthal de benaming *multinational corporation* (MNC) naar voren en de term multinational was geboren.¹² Tegenwoordig wordt ook wel over transnationale ondernemingen (TNC's) gesproken. De verschillende activiteiten van multinationals worden ook wel aangeduid met de meer algemene term *international business*. De belangrijkste aanleiding voor de toenemende aandacht voor multinationals was dat veel Amerikaanse bedrijven na de Tweede Wereldoorlog internationaal actiever werden, vooral in Europa. Het ging hier om moderne, industriële grootbedrijven. De opkomst en groei van dit soort bedrijven is onder andere beschreven door A.D. Chandler in diens boek *The visible hand*.¹³ De multinationale activiteiten van deze Amerikaanse bedrijven riepen bij economen de vragen op waarom zij in andere landen actief werden en hoe zij konden concurreren met lokale producenten in de landen waarin ze actief waren. De economen veronderstelden dat de kosten van de buitenlandse investeringen hoger zouden zijn dan wanneer de bedrijven actief bleven in de Verenigde Staten. S.H. Hymer was de eerste die een antwoord op deze kwestie gaf, door te stellen dat bedrijven die overgingen tot investeringen in het buitenland, gebruik maakten van bepaalde voordelen die ze hadden ten opzichte van de lokale bedrijven. De Amerikanen beschikten bijvoorbeeld over betere technologieën en management-technieken dan de Europeanen, waardoor zij in staat waren in Europa goedkoper te produceren.

Tevens was er vaak sprake van besparing van kosten omdat door productie in het buitenland

transportkosten en importtarieven konden worden vermeden. Het idee van een technologische en organisatorische voorsprong en de voordelen die specifieke lokaties met zich meebrengen, hebben sindsdien een belangrijke rol gespeeld bij de verklaring van het ontstaan van multinationals.¹⁴

Bedrijfshistorici richten zich bij het onderzoek naar multinationals vooral op het ontwaren van een algemeen patroon van de ontwikkeling van wat de 'moderne' industriële multinational wordt genoemd. Hierbij wordt veel aandacht besteed aan de macro-economische ontwikkelingen die zich gedurende de 19^e eeuw in de internationale economie voordeden. A. Maddison spreekt in dit verband van de overgang van het tijdvak van het koopmanskapitalisme (1700-1820) naar het tijdvak van het kapitalisme (1820-1980).¹⁵ Tijdens de periode van het koopmanskapitalisme hadden leidende Europese grootmachten hun superieure technologie op het terrein van navigatie, scheepsbouw en bewapening gebruikt ten behoeve van de internationale handel. Deze handel was toen nog grotendeels in handen van handelscompagnieën, die zich richtten op het exploiteren van overzeese gebiedsdelen. In deze periode werd de basis gelegd voor een aanhoudende economische groei in West Europa, die gedurende het tijdvak van het kapitalisme versnelde. Katalysator van de groei was het proces van industrialisatie, dat zich vanaf het midden van de 18^e eeuw in Engeland had gemanifesteerd en zich vanaf het begin van de 19^e eeuw over West-Europa en de Verenigde Staten verspreidde. Het belangrijkste kenmerk van het proces van industrialisatie was een versnelling in de technische vooruitgang. Dit resulteerde in een snelle toename van kapitaalvorming en een verhoging van productie, waarbij handarbeid vervangen werd door machinale productie. Hierbij werd in toenemende mate gebruik gemaakt van installaties, die door krachtwerktuigen, zoals stoommachines, in beweging werden gebracht. Het proces van industrialisatie ging gepaard met een groot aantal veranderingen op technologisch, economisch, demografisch, sociaal en institutioneel terrein en zou uiteindelijk tot een algehele transformatie van de westerse samenleving leiden.

Een van de gevolgen van deze ontwikkelingen was de groei van de wereldhandel. Tot in de 18^e eeuw had de wereldeconomie bestaan uit de verbinding tussen enkele regio's. In een politiek relatief stabiele wereld ontstond gedurende het midden van de 19^e eeuw een liberaal handelsklimaat dat gericht was op vrijhandel. De wereldhandel groeide als gevolg hiervan in de periode van 1800 tot 1913 met 33% per capita per decennium.¹⁶ Naast de wereldhandel nam ook het belang van de internationale productie toe. Buitenlandse investeringen kregen in de loop van de 19^e eeuw een steeds permanent karakter. Dit kwam omdat de macro-economische ontwikkeling gunstig was: in de periode na 1870 deed zich door de industrialisatie met name in Europa economische groei voor.

Door het liberale handelsklimaat en de ontwikkeling van gespecialiseerde financiële instellingen werd het voor bedrijven in de tweede helft van de 19^e eeuw steeds makkelijker om zich over nationale grenzen te bewegen. Verbeteringen in de infrastructuur, zoals de ontwikkeling van de spoorwegen, de komst van ijzeren stoomschepen en telegrafie, betekenden een daling van kosten en een aanzienlijke tijdsbesparing bij het overbrengen van informatie en het transport van mensen en goederen. Deze verbeteringen in communicatie en transport maakten het voor bedrijven mogelijk om sneller en efficiënter controle uit te oefenen op vestigingen in het buitenland.

Deze ontwikkelingen maakten ruimte voor het ontstaan van de eerste 'moderne' multinationale ondernemingen. De eerste industriële multinationals werden in de jaren vijftig van de 19^e eeuw actief. Hun aantal zou alleen maar groeien, mede omdat veel landen na 1880 protectionistische maatregelen namen door de economische depressie. Verhoogde importtarieven voor veel producten deden een groot aantal bedrijven overgaan tot productie in het land waar ze voorheen alleen naar exporteerden.¹⁷

Vlak voor de Eerste Wereldoorlog was de industriële multinational een steeds meer voorkomend fenomeen in de wereld van internationale handel en productie geworden. Tijdens en vlak na deze oorlog stagneerde de groei van multinationals, maar hun aantal nam in de jaren twintig van de 20^e eeuw weer gestaag toe. Gedurende de jaren dertig en veertig van de twintigste eeuw nam door de economische depressie en de Tweede Wereldoorlog het aantal multinationals weer af. Vanaf de vijftiger jaren deed zich door de internationale vrijhandelspolitiek weer een spectaculaire groei voor, die gedurende de jaren zeventig stagneerde. In de jaren tachtig nam de schaal en geografische verspreidheid van multinationals wederom toe, ditmaal over de gehele wereld. Tegenwoordig spreekt men daarom van globalisering.¹⁸

Amerikaanse en Europese patronen

Amerikaanse bedrijfshistorici liepen bij het onderzoek naar de oorsprong van de moderne industriële multinationals voorop. In 1970 verscheen van M. Wilkins een studie van de geschiedenis van Amerikaanse industriële bedrijven die vanaf de 19^e eeuw actief waren in het buitenland. Zij formuleerde een patroon dat model zou komen te staan voor de ontwikkeling van Amerikaanse multinationals. Nadat een bedrijf zich binnen de Verenigde Staten had gemanifesteerd en afzet had gevonden over het gehele land, bewoog het zich naar het buitenland. Hierbij concentreerde men zich eerst op dichtbijgelegen, aangrenzende landen, voordat men een grotere sprong, naar bijvoorbeeld Europa waagde. Vaak werden eerst agentschappen en/of eigen verkooppunten opgericht, alvorens over te gaan tot vestiging van een productie-eenheid in het buitenland. Hierop volgde de verzelfstandiging van de dochterondernemingen in het land van vestiging.¹⁹

Toen ook Europese economen en bedrijfshistorici zich met de multinationals bezig gingen houden, bleken er grote verschillen te bestaan tussen de ontwikkeling van Amerikaanse en Europese industriële multinationals. Zo gingen bedrijven uit kleinere Europese staten reeds vroeg in hun bestaan over tot multinationale investeringen, zonder eerst het door Wilkins geïdentificeerde Amerikaanse patroon te volgen. Ook bleek dat Europese multinationals niet altijd grote concerns waren, zoals in Amerika wel het geval was, maar ook kleinere (familie)bedrijven. Bovendien werd duidelijk dat de geografische spreiding van multinationals per land van herkomst en bedrijfstak grote verschillen vertoonde. Daarbij gingen niet alleen industriële bedrijven over tot buitenlandse investeringen, maar ook dienstverlenende bedrijven, zoals banken en handelshuizen.

De oorzaken van de verschillen werden gezocht in de verschillen in de karakteristieken van de nationale economieën waaruit de multinationals afkomstig waren.²⁰ Tevens bracht onderzoek naar

voren dat de institutionele vormen, waarin bedrijven actief werden in het buitenland, ook aan verandering onderhevig waren. Tussen de meest eenvoudige vorm van buitenlandse activiteiten (export) en de meest vergaande wijze (de oprichting van een dochteronderneming in het buitenland) ontwikkelden zich gedurende de 20^e eeuw allerlei nieuwe tussenvormen van internationale bedrijfsactiviteiten. Hierbij moet gedacht worden aan *joint-ventures*, *licensing*, deelneming in buitenlandse bedrijven, internationale kartelvorming, lange-termijn afspraken tussen bedrijven en het vormen van *strategic alliances*.²¹ Bovendien waren in de 19^e eeuw al veel bedrijven multinationalaal actief die door Wilkins *free-standing companies* worden genoemd. Dit waren bedrijven waarvan uitsluitend de directie op een hoofdkantoor in het moederland was gevestigd, terwijl de productie in andere landen plaatsvond.²² Ten slotte werd duidelijk dat multinationals niet louter een 19^e of 20^e eeuwse aangelegenheid waren. Diverse onderzoekers hebben aangetoond dat er al eeuwen multinationals actief waren in zowel proto-industriële sectoren als in de commerciële handel en dienstverlening. Sommige onderzoekers menen dat er reeds in de Oudheid multinationals actief waren.²³

De prestaties

Niet alle bedrijven zijn even succesvol. Dit geldt ook voor multinationals. Zelfs heden ten dage, met alle moderne vormen van transport en communicatie en wetenschappelijk verantwoorde managementtechnieken binnen handbereik, is het niet eenvoudig een multinational succesvol te laten functioneren.²⁴ Binnen de economische wetenschap wordt bij onderzoek naar de prestaties van multinationals vooral aandacht besteed aan de vraag waarom de ene multinational meer succesvoller is dan de andere. In het verlengde hiervan liggen de vragen waarom sommige bedrijfstakken en zelfs landen als geheel succesvoller zijn met DBI dan andere.²⁵ Deze vragen zijn voor dit onderzoek, waarin een individuele multinational centraal staat, niet direct van belang. Het is daarom beter om te kijken naar de meer algemene vraag wat een bedrijf, multinational of niet, succesvol maakt.

Een belangrijk element hierbij is in welk opzicht een bedrijf succesvol is. In de literatuur wordt onderscheid gemaakt tussen de financiële prestatie, de organisatorische prestatie en de maatschappelijke prestatie. Daarbij wordt groei als een belangrijke maatstaf van succes beschouwd. Vaak wordt gewezen op het verband tussen groei en het succes van bedrijven. Een bekende stelling, onder andere verwoord door Chandler, is dat hoe groter een bedrijf is hoe succesvoller.²⁶

De interne groei van een bedrijf kan zich op verschillende manieren voordoen: horizontaal (uitbreiding van reeds bestaande activiteiten), verticaal (uitbreiding binnen de bedrijfskolom) of conglomereerend (het aantrekken van activiteiten die weinig of niets gemeen hebben met de bestaande). Daarnaast kan een bedrijf extern expanderen door fusies en overnames.²⁷ De mate en vorm van de groei van een bedrijf zijn afhankelijk van de bekwaamheid van het management. Zo stelt E.T. Penrose dat de zogenaamde *human factor* binnen de organisatie een cruciale rol speelt.²⁸ De belangrijkste keuzes die de ondernemer om succes te krijgen moet maken, hangen volgens Penrose samen met de wijze waarop de ondernemer zijn bedrijf organiseert en financiert. Deze fac-

toren bepalen volgens haar de mate van de groei van de onderneming. Zij krijgt in dit opzicht bijval van P.J. Buckley, die beweert dat, net als bij de groei van kleine en middelgrote bedrijven, ook bij kleine multinationals een cruciale rol is weggelegd voor ondernemerschap en kapitaalvoorziening.²⁹

Een andere factor die in verband wordt gebracht met het succes van bedrijven, is het formuleren van een strategie.³⁰ Het is vaak onduidelijk wat er precies onder strategie moet worden verstaan, omdat deze in alle facetten van de bedrijfsvoering een rol speelt. Meestal wordt uitgegaan van het belang van het ontwikkelen van strategische voordelen ten aanzien van concurrenten. Een bruikbare definitie van strategie is: ‘... *a response to external opportunities and threats and to internal strengths and weaknesses as a means of achieving competitive advantage.*’³¹

De strategie dient gericht te worden op het ontwikkelen van voordelen ten aanzien van concurrenten. Meestal wordt gesteld dat concurrentievoordelen het beste op de afzetmarkt ontwikkeld kunnen worden. Het is immers op deze markt dat de inkomsten van een bedrijf worden gegeneerd. Het is voor een bedrijf dus vaak van groot belang dat er de juiste strategieën worden uitgezet ten aanzien van de keuze van afzetmarkten en de prijs-kwaliteitverhouding. Daarnaast hebben middelen als reclame en het voeren van merken bewezen een belangrijke bijdrage te kunnen leveren aan het verbeteren van de concurrentiepositie van bedrijven. Maar net zo belangrijk voor het succes van bedrijven kunnen de ontwikkeling van concurrentievoordelen zijn binnen de productie, grondstoffenvoorziening en arbeid.³²

De strategie van (multinationale) grootbedrijven in de 20^e eeuw is door M.E. Porter in kaart gebracht. Hij benadrukt het belang van een strategie op basis van een evaluatie van de interne en externe mogelijkheden in termen van de sterktes en zwaktes van het bedrijf. In dit verband wordt door J. Kay gesproken van *distinctive capabilities* (specifieke bekwaamheden). Hij wijst er op dat *distinctive capabilities* pas kunnen worden omgezet in concurrentievoordelen als deze daadwerkelijk in de markt worden toegepast.³³ Porter geeft verder aan dat de mate waarin concurrentievoordelen kunnen worden gerealiseerd, en op welk gebied, afhankelijk is van de bedrijfstak waarin men actief is. Hierbij acht hij de structuur en de economische en technische kenmerken van de bedrijfstak bepalend.³⁴ De belangrijkste krachten die hierbij een rol spelen zijn: de onderhandelingsmacht van leveranciers en afnemers, de dreiging van nieuwe concurrentie en de dreiging van substituutproducten of diensten.³⁵

DE DEFINITIE VAN EEN MULTINATIONAL

Brede en smalle definities

De verschillende verschijningsvormen en activiteiten van multinationals door de tijd heen hebben veel problemen opgeleverd bij de bepaling wat nu precies onder het fenomeen moet worden verstaan. Een zeer brede definitie van een multinational is: ‘... *an enterprise with establishments in more than one country.*’³⁶ Deze definitie heeft de voorkeur van veel historici omdat ze daarmee, veelal

bepikt door summier bronnenmateriaal, toch nog een zo breed mogelijk scala aan buitenlandse activiteiten van bedrijven in het verleden kunnen bestuderen. Denk hierbij aan ondernemingen zoals de VOC en handelsondernemingen met vestigingen in het buitenland. Met deze brede definitie kunnen bovendien ondernemingen over langere perioden onderzocht en in verschillende perioden met elkaar vergeleken worden. Het evolutionaire aspect van de ontwikkeling van multinationals krijgt de nadruk. Zo hopen bedrijfshistorici een nieuw licht te kunnen laten schijnen op de ontwikkeling van de internationale handel en productie over een tijdsspanne van een paar eeuwen.³⁷

Anderen, met name economen, vinden deze historische benadering veel te breed. Zij neigen daarom naar een nauwere definitie, zoals: ‘... *a firm that owns and controls operations or income-generating assets in more than one country.*’³⁸ De essentie van dit multinationalconcept is dat een bedrijf controle moet hebben over inkomen genererende bedrijfsmiddelen. Indien dit het geval is, wordt deze activiteit aangeduid met de term ‘directe buitenlandse investeringen’ (DBI). Bedrijven die zich alleen met export bezighouden, worden dus niet als een multinational beschouwd. Dus ook de verplaatsing van een bestaand bedrijf naar het buitenland of de oprichting van een nieuw bedrijf in het buitenland, zonder dat er nog een moederbedrijf in het land van herkomst gevestigd is, wordt niet onder DBI gerekend. Ook de aankoop van aandelen in een buitenlands bedrijf wordt niet beschouwd als DBI, omdat dit niet directe controle over een buitenlands bedrijf geeft. Sommigen vinden deze definitie weer te smal, omdat zij voornamelijk betrekking heeft op industriële bedrijven die overgaan tot de oprichting van een dochteronderneming in het buitenland, terwijl er vandaag de dag bedrijven zijn die ook op andere wijzen in het buitenland actief zijn. Deze tussenvormen zijn inmiddels zo uitgebreid, dat de mate van het *ownership and control* nog maar moeilijk te bepalen is. Zo kan men zich afvragen wat de mate van *ownership* moet zijn bij deelname in een buitenlands bedrijf. Wat betreft de factor *control* komt de vraag op in welke mate het bestuur, bij samenwerking met een buitenlands bedrijf, uitgevoerd moet worden door personen van het eigen bedrijf of door het andere bedrijf. Daarnaast bestaat er onduidelijkheid over het begrip *income-generating assets* en de omvang daarvan. In eerste instantie werden onder *assets* alleen productiemiddelen van industriële bedrijven gerekend, maar bij het onderzoek naar de internationale dienstverlening was het onduidelijk wat dan als de productiemiddelen van dienstverlenende bedrijven moest worden beschouwd.³⁹

Tevens bestaat er het discussiepunt rond de hoeveelheid landen waarin een bedrijf actief moet zijn om een multinational te zijn. Is DBI in één ander land al voldoende om een multinational genoemd te worden of moet een bedrijf toch minstens in twee, drie of meer landen actief zijn? De definitie van multinationals speelt tevens een belangrijke rol binnen het internationale onderzoek naar multinationals, waarbij nationalistische tendensen de boventoon voeren. Amerikaanse en Europese onderzoekers voeren nog steeds discussie over welk land de eerste multinational bezat en welk land de grootste omvang van DBI had in een bepaalde periode, en welk land dat nog steeds heeft. De wijze waarop een multinational gedefinieerd wordt, is hierbij natuurlijk cruciaal.⁴⁰



Gedenkplaat, gemaakt ter gelegenheid van het vijftigjarig bestaan van de firma Scholten

De firma W.A. Scholten als multinational

In hoeverre is de firma W.A. Scholten nu als een multinational te beschouwen? In ieder geval vormt de eerstgenoemde brede definitie geen probleem. Het is overduidelijk dat de firma Scholten met een tiental fabrieken, vestigingen in het buitenland had. Ook de meer restrictieve definitie van een multinational – ‘... a firm that owns and controls operations or income-generating assets in more than one country’ – is toepasbaar. Omdat de firma Scholten een industriële multinational was, zijn de *assets* (in de vorm van de kapitaalgoederen in de fabrieken) duidelijk herkenbaar. Ook de mogelijke problemen rond de vaststelling van de factoren *ownership* en *control* spelen bij het onderzoek naar Scholten geen rol. De buitenlandse fabrieken maakten deel uit van de firma W.A. Scholten, waarvan de ondernemer Willem Albert de enige firmant was en waaraan hij persoonlijk leiding gaf. Ook het aantal landen waarin geïnvesteerd werd, is ‘voldoende’. De firma Scholten was buiten Nederland actief in drie landen, (Duitsland, Rusland en Oostenrijk-Hongarije) waarbij de vestigingen in de twee laatstgenoemde landen, niet direct naast de deur lagen. De firma Scholten is

dus zonder veel problemen als een multinationale onderneming te beschouwen. De buitenlandse investeringen van Scholten worden in dit onderzoek dan ook aangeduid met de term DBI.

De multinational Scholten wordt in dit onderzoek bekeken als onderneming. Dit houdt in dat het een ‘... bedrijfshuishouding met bijzondere kenmerken...’ was en dat ‘... zij onzekerheid aanvaardt ten aanzien van de uitkomsten van het productieproces en haar optreden op markten en streeft naar een zo groot mogelijke rentabiliteit (op lange termijn) over het geïnvesteerd vermogen.’⁴¹ In dit onderzoek zullen zowel de term ‘onderneming’ als ‘bedrijf’ gebruikt worden om de firma Scholten en andere ondernemingen aan te duiden. Uitgangspunt is dat ondernemingen een productiefunctie hebben, waarbinnen de productiefactoren gecombineerd worden, zoals kapitaal, grondstoffen, arbeid en management, teneinde goederen en diensten te produceren en te verkopen.⁴² De ondernemer is meestal degene die de productiefactoren combineert. Ondernemers hebben echter meer functies dan alleen het combineren van de productiefactoren. Zo houden zij zich ook bezig met andere factoren, zoals leiderschap/management, risico nemen, het onderhouden van financiële controle over de zaken en innovatie. Door deze verschillende functies is het zeer moeilijk om ondernemerschap te definiëren. Een definitie die hier gebruikt wordt, is: ‘... de gedragingen die verband houden met het leiding geven aan een private onderneming.’⁴³

Drie thema's

In zowel het economisch als historisch onderzoek naar het ontstaan, de ontwikkeling en de activiteiten van multinationals in de 19^e als 20^e eeuw, komen drie thema's steeds terug. Deze zijn het motief van bedrijven om over te gaan tot DBI, de organisatie van multinationals en hun prestaties. Deze zullen hieronder nader worden toegelicht.

Het motief

Bij de verklaring van het motief van bedrijven om over te gaan tot DBI wordt veel gebruik gemaakt van een drietal termen. Deze zijn *ownership advantages*, *locational advantages* en transactiekosten.⁴⁴ *Ownership advantages* zijn te beschouwen als de sterke kanten van een bedrijf die kenmerkend zijn voor hoe het bedrijf opereert. In de literatuur worden de volgende factoren als belangrijke *ownership advantages* aangeduid: (a) de beschikking hebben over superieure technologie, informatievoorziening en kennis, (b) superieure management- en marketingvaardigheden, (c) toegangen tot (goedkoop) kapitaal, (d) bijzondere toegangen tot grondstoffen. Ook worden (e) de grootte van een onderneming en (f) het feit dat een bedrijf een multinational is, als *ownership advantages* beschouwd. *Ownership-advantages* kunnen binnen het bedrijf zelf ontwikkeld worden, maar ook worden aangekocht. Het zijn potentiële concurrentievoordelen die aangeven waarom een bedrijf naar het buitenland zou willen uitbreiden, en zou kunnen opereren in het buitenland.⁴⁵

Toch is een gang naar het buitenland niet altijd makkelijk, want de bedrijven die reeds actief zijn op deze markt zullen hoogstwaarschijnlijk meer kennis hebben van de lokale situatie op de afzet-, grondstoffen- en arbeidsmarkt, en het juridische en politieke systeem. Bovendien zijn loka-

le bedrijven beter bekend met de taal en cultuur in het land. Een bedrijf zou er daarom ook gewoon voor kunnen kiezen om zijn producten naar het betreffende land te exporteren. Waarom een bedrijf daadwerkelijk overgaat tot vestiging in het buitenland en op een specifieke plaats, wordt verklaard door de zogenaamde *locational advantages*.⁴⁶ Deze *locational advantages* hebben meestal te maken met de mogelijkheid tot kostenbesparingen bij de productie. Voor een bedrijf kan het aantrekkelijk zijn om in het buitenland te produceren omdat verwacht wordt dat de totale kosten daar minder zullen zijn. Dit kan zijn omdat het bedrijf de beschikking krijgt over goedkopere grondstoffen, of omdat de lonen in een bepaald land lager zijn of omdat er besparingen gemaakt kunnen worden op transport of exportkosten.⁴⁷

Andere verklaringen voor DBI zijn te ontleen aan de transactiekostentheorie.⁴⁸ Sommige institutionele economen zijn er van overtuigd dat DBI louter voortkomen uit pogingen om transactiekosten te verlagen. Net als bij de groei van een bedrijf in eigen land worden ook bij expansie in het buitenland transactiekosten gemaakt. Het is goed mogelijk dat het doen van transacties op een (vaak nog onbekende) buitenlandse markt voor bedrijven zelfs extra kosten met zich meebrengt. Het kan hierbij gaan om de transactiekosten, die gemaakt worden om informatie in te winnen over buitenlandse afnemers en leveranciers of om met nieuwe zakenrelaties in contact te komen. Zo beschouwt de econoom S. Nicholas het veelvoorkomende patroon van 19^e eeuwse multinationals waarbij een bedrijf eerst alleen exporteert (al dan niet via een eigen agentschap) en daarna overgaat tot de vestiging van een eigen productie-eenheid, louter als pogingen om transactiekosten te vermijden, want op deze wijze wordt het verkooptraject in de productie-eenheid geïnternaliseerd.⁴⁹

M. Casson heeft erop gewezen dat in de 20^e eeuw transactiekosten een belangrijke factor kunnen zijn in het besluit op welke wijze een bedrijf in het buitenland actief wordt: of het kiest voor de vestiging van een productie-eenheid of bijvoorbeeld overgaat tot export, *licensing* of deelname in een buitenlands bedrijf. De veronderstelling is, dat bedrijven waar de ontwikkeling van technologie zeer belangrijk is, eerder geneigd zijn tot internationalisering, omdat het delen van de specifieke kennis door de zeer uitgebreide contracten, hoge transactiekosten met zich meebrengt. Daarentegen zijn er ook bedrijven waarbij de technologie een minder belangrijke rol speelt, die toch overgaan tot DBI. Hun doel is dan om zo snel mogelijk gebruik te maken van hun voordelen als het eerste bedrijf dat over de technologie beschikt.⁵⁰

De organisatie

Naast de vraag *waarom* multinationals ontstaan, is binnen het onderzoek naar internationale handel en productie een belangrijke vraag *hoe* multinationals bestaan. Het is al niet eenvoudig om een bedrijf te besturen in één land, laat staan in verschillende landen. Bij de overgang naar DBI doen zich binnen de bestuursstructuur van een onderneming belangrijke veranderingen voor. Er moet immers rekening worden gehouden met een nieuw onderdeel van het bedrijf, dat vaak door de onzekere omstandigheden in het buitenland speciale aandacht verdient. Zo moet het moederbe-

drijf rekening houden met afwijkende politieke, sociale en handelssystemen en de vreemde taal in de landen waar het dochterbedrijf gevestigd is. Bij het bestuderen van de organisatie van multinationals moet worden bedacht dat multinationals vóór hun gang naar het buitenland een ontwikkeling van organisatie en management hebben doorgemaakt. De meeste onderzoekers erkennen dat: ‘... *a company's organisation is shaped not only by its external task environment, but also by the historical path by which the company's international activity developed*. In dit verband wordt ook wel gesproken van een *administrative heritage*.⁵¹ De houding van het management van een bedrijf ten aanzien van deze veranderingen wordt door veel onderzoekers van cruciaal belang geacht. Vaak onderkent het management de noodzaak tot verandering niet, totdat er zich operationele problemen voordoen. Sommige onderzoekers beweren dat hoe sneller de veranderingen plaatsvinden, hoe belangrijker een actief management is dat accuraat op de veranderingen inspeelt.⁵²

Een ander belangrijk aspect dat in de literatuur vaak wordt genoemd in verband met de organisatie van multinationals, is de relatie tussen het moederbedrijf en het dochterbedrijf in het buitenland. Deze verhouding kan worden beschouwd als een *principal-agent* relatie.⁵³ Hierbij is het moederbedrijf de principaal en de dochteronderneming de agent die akkoord gaat om namens het moederbedrijf te opereren. Principaal en agent zijn dan te zien als verschillende groepen binnen een bedrijf waarvan de belangen vaak met elkaar in conflict zijn. Zo kunnen er na verloop van tijd spanningen ontstaan tussen de leiding van het moederbedrijf en de leiding van de dochterondernemingen, die elk hun eigen ideeën hebben over welke kant het met de dochteronderneming op moet.

De prestaties

Binnen de economische wetenschap wordt bij de studie naar de prestaties van multinationals vooral aandacht besteed aan de vraag waarom de ene multinational succesvoller is dan de andere. In het verlengde hiervan liggen de vragen waarom sommige bedrijfstakken en zelfs landen als geheel succesvoller zijn in DBI dan andere.⁵⁴ Deze vragen zijn voor dit onderzoek, waarbij een individuele multinational centraal staat, niet direct van belang. Het is daarom beter om te kijken naar de meer algemene vraag wat een bedrijf, multinational of niet, succesvol maakt.

Vaak wordt gewezen op het verband tussen groei en het succes van bedrijven. Een bekende stelling is, onder andere verwoord door Chandler, dat hoe groter een bedrijf is hoe succesvoller het zal zijn.⁵⁵ Een bedrijf kan op verschillende manieren groeien: horizontaal (uitbreiding van reeds bestaande activiteiten) of verticaal (uitbreiding binnen de bedrijfskolom) of conglomererend (het aantrekken van activiteiten die weinig of niets gemeen hebben met activiteiten die voorheen werden verricht).⁵⁶

Tevens krijgt het belang van de kwaliteit van de organisatie veel nadruk. Zo stelt E.T. Penrose dat de zogenaamde *human factor* binnen de organisatie een cruciale rol speelt.⁵⁷ De belangrijkste keuzes die de ondernemer op weg naar het succes van zijn bedrijf moet maken, zijn volgens Penrose de wijze waarop de ondernemer zijn bedrijf organiseert en financiert. Deze factoren bepalen volgens haar de mate van de groei van de onderneming. Zij krijgt in dit opzicht bijval van P.J.

Buckley, die beweert dat, net als bij de groei van kleine en middelgrote bedrijven, ook bij kleine multinationals een cruciale rol is weggelegd voor ondernemerschap en kapitaalvoorziening.⁵⁸

Een andere factor die in verband wordt gebracht met het succes van bedrijven is de noodzaak tot het formuleren van een strategie.⁵⁹ Het is vaak onduidelijk wat er precies onder strategie moet worden verstaan, omdat deze in alle facetten van een bedrijf een rol speelt. Meestal wordt uitgegaan van het belang van het ontwikkelen van strategische voordelen ten aanzien van concurrenten. Een bruikbare definitie van strategie is: ‘... a response to external opportunities and threats and to internal strengths and weaknesses as a means of achieving competitive advantage.’⁶⁰ De strategie van (multinationale) grootbedrijven in de 20^e eeuw is door M.E. Porter in kaart gebracht. Hij benadrukt hoe belangrijk het is om een strategie te ontwikkelen op basis van een evaluatie van de interne en externe mogelijkheden, in termen van de sterktes en zwaktes van het bedrijf. In dit verband wordt door J. Kay gesproken van *distinctive capabilities* (specifieke bekwaamheden). Hij wijst er op dat *distinctive capabilities* pas kunnen worden omgezet in concurrentievoordelen als deze daadwerkelijk in de markt worden toegepast.⁶¹ Porter geeft verder aan dat de mate waarin concurrentievoordelen kunnen worden gerealiseerd, en op welke plek, afhankelijk is van de bedrijfstak waarin men actief is. Hierbij acht hij de structuur en de economische en technische kenmerken van de bedrijfstak bepalend.⁶²

HET ONDERZOEK NAAR NEDERLANDSE MULTINATIONALS

Een nieuw onderzoeksthema

In Nederland staat het historisch onderzoek naar multinationals nog niet heel lang op de onderzoeksagenda. In 1990 heeft K.E. Sluysterman de lacune in het Nederlandse onderzoek naar voren gebracht.⁶³ Samen met B. Gales gaf zij een aanzet om het gat te vullen met een inventarisatie van de geschiedenis van het totaal van Nederlandse DBI. Zij kwamen tot de belangrijke conclusie dat Nederland al lange tijd kan bogen op een sterke reputatie in de internationale productie via DBI. Zij constateerden dat met name direct na de Eerste Wereldoorlog een grote groei plaatsvond van Nederlandse DBI. De meest bekende Nederlandse industriële multinationals uit deze periode zijn Philips, AKZO en de Nederlands-Britse combinaties Unilever en Koninklijke/Shell.⁶⁴

Er is nog weinig bedrijfshistorisch onderzoek gedaan waarbij het multinationalschap van een individueel Nederlandse bedrijf centraal staat. Het reeds verrichte werk betreft voornamelijk ontwikkelingen in de twintigste eeuw.⁶⁵ Wel is naar aanleiding van Chandlers *Scale and scope*, aandacht besteed aan de ontwikkeling van industriële Nederlandse multinationals en grootbedrijven in het algemeen.⁶⁶ Daarnaast bestaan er bedrijfsgeschiedenissen die binnen de algemene beschrijving van de ontwikkeling van het bedrijf aandacht besteden aan multinationale activiteiten. Het betreft hier zowel industriële multinationals als dienstverlenende bedrijven zoals banken en handelshuizen.⁶⁷ Het onderzoek naar de buitenlandse fabrieken van de firma W.A. Scholten is het eerste onderzoek dat zich specifiek richt op de ontwikkeling van een Nederlandse industriële multinational in de 19^e eeuw.

DE ONDERZOEKSOPZET

Het doel van de studie

Het doel van de studie is, om de opkomst en neergang van de buitenlandse fabrieken van de firma Scholten te verklaren. Hiervoor moeten alle factoren geïdentificeerd worden die hierbij een rol hebben gespeeld. Deze identificatie vindt plaats door bronnen- en literatuuronderzoek, waarbij gebruik zal worden gemaakt van de eerder besproken economische en bedrijfshistorische concepten die binnen de theorievorming over multinationals ontwikkeld zijn. Daarbij dringt zich tevens de vraag naar voren hoe de ontwikkeling van de firma Scholten zich verhoudt tot de theorie over 19^e eeuwse multinationals die in de literatuur wordt aangetroffen. Concreet komt dit neer op de volgende onderzoeksvragen:

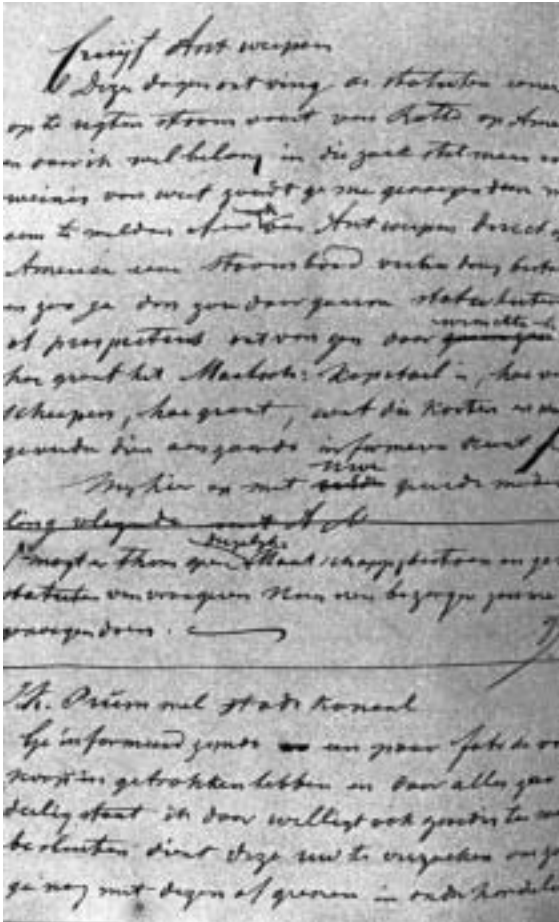
- Wat was het motief van de firma Scholten om over te gaan tot directe buitenlandse investeringen?
- Hoe werd de gang naar het buitenland georganiseerd en gefinancierd?
- Hoe succesvol waren de afzonderlijke buitenlandse fabrieken en wat was hun bijdrage aan de groei en ontwikkeling van de firma als geheel?
- Hoe past deze studie van de ontwikkeling van de firma Scholten als multinational in de theorievorming en literatuur die over 19^e eeuwse multinationals bestaat?

De literatuur en bronnen

De belangrijkste bron voor dit onderzoek vormt het in 1988 teruggevonden archief van de firma Scholten. Met name de daarin aanwezige correspondentie van Willem Albert Scholten blijkt zeer informatief. Zijn persoonlijke en zakelijke correspondentie zijn opgetekend in zogenaamde kopieboeken, waarvan er in het archief een honderdtal aanwezig zijn over de periode 1858-1892. Daarnaast zijn vele pakketten ingekomen brieven, uit de jaren 1862-1893, in het archief aanwezig. De correspondentie met de buitenlandse fabrieken werd grotendeels in aparte pakketten aangetroffen. Het betrof hier zowel de stukken die in Groningen werden ontvangen of stukken van de fabrieken zelf, die na sluiting of verkoop naar Groningen zijn overgebracht. Hoewel veel van de boekhouding van de firma Scholten als geheel bewaard is gebleven, vertonen de gegevens over de afzonderlijke buitenlandse fabrieken grote hiaten.

Periodisering

Het onderzoek richt zich voornamelijk op de periode 1866-1892. Eerstgenoemd jaar is het jaar waarin de eerste aardappelmeelfabriek in het buitenland werd opgericht. Toch zal ook aandacht worden besteed, aan de periode vóór 1866. De firma Scholten was voor de gang naar het buitenland reeds 25 jaar in de aardappelmeelindustrie in de Groninger Veenkoloniën actief. Het is belangrijk om de ontwikkeling van het bedrijf van de oprichting van de firma in 1841 tot de gang naar het buitenland in 1866 nader te bestuderen. Hierdoor zal het mogelijk zijn om de ontwik-



Een brief aan agent Cruijf in Antwerpen in een kopieboek van 1872 van W.A. Scholten

het geval zou zijn als de ondernemer centraal staat. Het feit dat de firma Scholten gedurende de onderzoeksperiode uit maar één firmant bestond, en in wezen maar door één persoon werd bestuurd is een toevallige omstandigheid. Het is natuurlijk wel van belang om de mogelijke invloedrijke gevolgen van deze omstandigheid in beschouwing te nemen. Het ondernemerschap van W.A. Scholten zal dan ook worden beschouwd als een deelonderwerp van de studie, maar maakt geen deel uit van de hoofdvraag.

keling van de firma Scholten als multinational in een breed perspectief te plaatsen.

In het jaar 1892 overleed de oprichter van de firma en initiator van de buitenlandse activiteiten, Willem Albert Scholten. In dit jaar houdt tevens de stroom van informatie over de buitenlandse fabrieken in het archief op. Toch zal ook de periode na 1892 aandacht krijgen, waarbij vooral zal worden ingegaan op de vraag hoe W.A. Scholten's zoon, Jan Evert, met de erfenis van de buitenlandse fabrieken omging.

Het perspectief

De bronnen in het Scholtenarchief en de biografie Winkler Prins zijn duidelijk gericht op de persoon Willem Albert Scholten. Hierdoor is het zeer aantrekkelijk om dit onderzoek vanuit een ondernemersperspectief te benaderen en de ondernemer W.A. Scholten als studieobject te nemen. Er is echter gekozen voor een bedrijfsgeoriënteerde benadering. Het perspectief is de ontwikkeling van de firma Scholten als multinationale onderneming, omdat de buitenlandse fabrieken van de firma het onderwerp van studie vormen. Deze bieden meer aanknopingspunten in de literatuur en theorievorming over multinationals dan

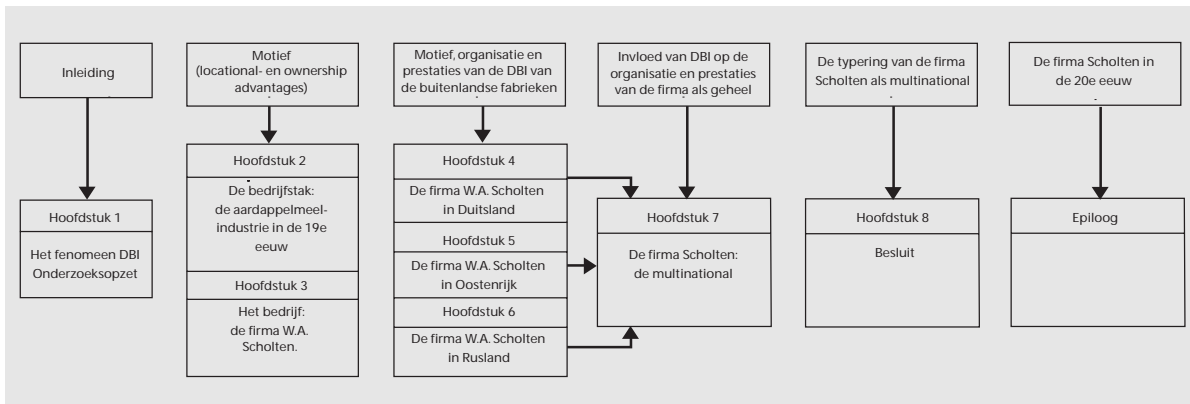
De handtekening van W.A. Scholten

Daarnaast zal de aandacht in dit onderzoek voornamelijk uitgaan naar de aardappelmeelfabrieken van de firma Scholten. Hiervoor zijn twee redenen aan te voeren. Ten eerste waren alle buitenlandse fabrieken aardappelmeel- en derivatenfabrieken. Ten tweede speelt er een praktisch argument, namelijk een bronnenkwestie. Het meeste materiaal in het hervonden Scholtenarchief betreft de aardappelmeelfabrieken van de firma. Dit is op zich niet verwonderlijk aangezien de aardappelmeelfabrieken lange tijd het grootste onderdeel van de firma uitmaakten. Van andere activiteiten van de firma, zoals de suikerraffinaderij in Groningen en de aardappelbranderij in Sappemeer zijn geen bruikbare archieven bewaard gebleven. Naar de ontwikkeling van de strokartonfabriek en de turfstrooiselfabriek zijn reeds bedrijfshistorische studies verricht.⁶⁸ Over de overige activiteiten van de firma, zoals het beheer van de veenderijen en boerderijen is ook weinig bronnenmateriaal beschikbaar. In het Scholtenarchief is over deze laatstgenoemde investeringen wel enig nieuw materiaal gevonden, maar dit zal uitsluitend in relatie tot de onderzoeksvragen gepresenteerd worden.

Naast het Scholtenarchief is voor informatie over de ontwikkeling van de aardappelmeelindustrie als bedrijfstak gebruik gemaakt van het archief van AVEBE⁶⁹, gemeentelijke bronnen, de Verslagen van de Landbouw, diverse statistieken en literatuur.

De opzet van de studie

Schematisch ziet de opzet van de studie er als volgt uit:



Schema 1.1: Opzet van de studie

Hoofdstuk 2 en hoofdstuk 3 richten zich op het achterhalen van de motieven van de firma Scholten om in het buitenland actief te worden. In hoofdstuk 2 staat de aardappelmeelindustrie als bedrijfstak centraal. De vraagstelling is in hoeverre deze industrie bepaalde karakteristieken had die aanleiding waren voor bedrijven binnen de industrie om over te gaan tot DBI. Hiervoor wordt eerst het ontstaan van de industrie in Nederland in de 19^e eeuw geschetst en daarna de economische en technische kenmerken van de industrie. Hoofdstuk 3 behandelt de interne ontwikkeling van de firma W.A. Scholten. De vraag die in dit hoofdstuk gesteld wordt, is welke factoren binnen de firma aanleiding hebben kunnen geven tot het overgaan tot DBI. Het hoofdstuk geeft een beschrijving en karakterisering van de ontwikkeling van de firma vanaf 1841 tot 1892, het jaar waarin Willem Albert Scholten overleed. Hierbij zal voornamelijk worden ingegaan op de verschillende activiteiten en investeringen van de gehele firma, met uitzondering van de buitenlandse fabrieken.

De buitenlandse fabrieken komen in de hoofdstukken 4 tot en met 6 aan bod, waarbij het verloop van de DBI van de firma Scholten in de drie afzonderlijke landen wordt beschreven, respectievelijk Duitsland, Oostenrijk en Rusland. In deze hoofdstukken fungeren de thema's motief, organisatie en de resultaten van de afzonderlijke fabrieken als rode draad. In hoofdstuk 7 wordt de ontwikkeling van de firma Scholten als multinational nader belicht. Tot besluit zal in hoofdstuk 8 de casus van de firma Scholten worden samengevat en worden vergeleken met wat er in de literatuur over (Nederlandse) multinationals en DBI in de 19^e eeuw is geschreven. Ten slotte zal in de epiloog een korte beschrijving worden gegeven van de ontwikkeling van de firma Scholten in de 20^e eeuw.