

7 DE BUITENLANDSE FABRIEKEN EN DE FIRMA SCHOLTEN

*'Door eene veertigjarige ijver, voortvarendheid en zorg heb ik zooveel verdiend, dat het mij weinig hinderd of ik een paar ton verlies (...).'*¹

INLEIDING

Doel en het opzet van het hoofdstuk

In de vorige hoofdstukken zijn de hoofdlijnen van het wel en wee van de verschillende buitenlandse fabrieken van Scholten geschetst. Nu wordt het tijd om te kijken naar de betekenis van de buitenlandse fabrieken voor de firma W.A. Scholten als geheel. Het is duidelijk geworden dat in 1892, het jaar waarin W.A. Scholten overleed, de firma nog vier fabrieken in het buitenland in handen had. Alle fabrieken in Oostenrijk en Rusland waren inmiddels afgestoten en de firma was alleen nog actief in Duitsland. Het lijkt er op dat de rol van de buitenlandse fabrieken binnen de firma dus steeds meer afnam.

In dit hoofdstuk zal worden ingegaan op de opbrengsten van de buitenlandse fabrieken. Hebben ze de firma wat opgeleverd, of hebben ze alleen maar geld gekost? Wat was het aandeel van de buitenlandse fabrieken in de firma als geheel? Om deze vragen te kunnen beantwoorden, zal worden gekeken naar de financiële resultaten en het rendement van zowel de afzonderlijke fabrieken als de firma als geheel. Daarnaast zal onderzocht worden hoe de ontwikkeling van het geïnvesteerd vermogen in de buitenlandse fabrieken en in de firma als geheel heeft plaatsgevonden. Op deze manier wordt tevens meer inzicht verkregen in de mate van diversificatie van de firma Scholten.

DE RESULTATEN VAN DE BUITENLANDSE FABRIEKEN

De belangrijkste problemen

Het is uit de voorgaande hoofdstukken duidelijk geworden dat niet alle fabrieken in het buitenland even succesvol waren. In schema 7.1 zijn de belangrijkste oorzaken hiervoor nog eens kort samengevat.

De aardappelen

Uit het schema blijkt dat de grondstoffentoevoer een van de meest voorkomende redenen was waarom een groot aantal buitenlandse fabrieken niet goed liep. Vijf van de tien buitenlandse

hier ook nog eens de transportkosten bijgeteld moesten worden, werd winst maken onmogelijk. Dit zou uiteindelijk leiden tot de sluiting van de fabrieken in Galicië.

De verplaatsing van de productie naar Olmütz moest verbetering brengen in de grondstoffenvoorziening en de hoge transportkosten naar de afzetmarkt. Maar ook hier zou het niet lukken om de fabriek rendabel te maken. Hoewel deze fabriek dichterbij de afzetmarkt lag, rezen ook hier problemen met de grondstoffen. Dit keer waren het voornamelijk de, in de ogen van W.A. Scholten, te hoge aardappelprijzen die roet in het eten gooiden. Daarnaast speelde op de grondstoffenmarkt ook de toenemende concurrentie van de suikerbietenteelt een rol. Bovendien haperde in Olmütz de watervoorziening, waardoor een soepel verloop van campagnes onmogelijk werd. Zo kwam in Olmütz de productie niet eens goed op gang.

Scholten kreeg in Oostenrijk niet alleen bij de aardappelmeelfabrieken geen vaste grond aan de voeten krijgen. Ook bij de oliebron in Sanoc waren er de nodige problemen door de afgelegen locatie en moeilijk onder de duim te krijgen arbeiders.

Problemen met het management

De slechte prestaties van een aantal fabrieken legden een grote druk op het management daarvan. Er waren regelmatig spanningen tussen W.A. Scholten en de directeuren van de buitenlandse fabrieken. Een aantal werd zonder pardon ontslagen of vertrok vrijwillig na onenigheden met W.A. Scholten. Veel slechte resultaten van de buitenlandse fabrieken zijn terug te voeren op het onbegrip van W.A. Scholten voor de problemen waar de directeuren in het buitenland tegenaan liepen. Ook leek Scholten niet te willen leren van zijn fouten. Indien het slecht ging met een fabriek, zocht hij de oorzaken altijd bij de capaciteiten en inzet van de betrokken directeuren en opzichters en nooit bij zichzelf. Toch heeft hij duidelijk een aantal verkeerde keuzes gemaakt bij de locatie van de fabrieken.

Zo waren de slechte resultaten van de fabriek in Petrokow volgens Scholten voornamelijk te wijten aan de onervarenheid van directeur Van Beuningen. Dit werd volgens hem bewezen door de gunstige wending van de zaken in Petrokow onder leiding van de nieuwe directeur Dikema. Toch bleek dat op de lange termijn de grondstoffentoevoer in Petrokow niet voldoende was. Het was uiteindelijk toch een verkeerde lokatiekeuze. Dat de fabriek in Petrokow op de verkeerde plek stond was niet alleen te wijten aan Van Beuningen. Scholten was zelf in Petrokow aanwezig ten tijde van de aankoop van het land. Een tweede voorbeeld is de situatie in Tarnopol. Het trieste beeld dat door Serlé was geschetst, werd bevestigd door de ervaren werknemers Dreesman en Van Rijn, nadat zij in 1876 een bezoek aan de fabriek hadden gebracht. Dit duidt er op dat de fabriek in Tarnopol echt weinig kans van slagen heeft gehad en dat W.A. Scholten in dit opzicht dus duidelijk een verkeerde keuze heeft gemaakt. Ook koos hij niet altijd voor de meest geschikte mensen om zijn fabrieken te leiden. Zo plaatste hij in het voor hem onbekende Oostenrijk, onervaren personeel op de fabrieken, waarvan het maar afwachten was hoe het zou functioneren. Met Waal, de eerste directeur in Oostenrijk, ging het dan ook goed mis. Na de slechte start in Galicië was

Scholten niet in staat om het grote verloop van personeel en het lage moreel te keren.

De problemen met de leiding lijken inherent te zijn geweest aan de geografische afstand tussen het hoofdkantoor in Groningen en de verschillende kantoren in het buitenland. Een veel voorkomende stelling in de literatuur over multinationals is dat een bedrijf een grotere kans op succes heeft in een land dat qua afstand en cultuur dicht bij het moederland ligt dan in een ver en onbekend land.² Dit idee van zogenaamde *market familiarity*, (zowel geografisch als cultureel) is onder andere beschreven door Wilkins. Zij ontdekte dat in de 19^e eeuw Amerikaanse multinationals eerst in naburige landen actief werden, voordat zij de grote stap over de oceaan naar Europa waagden.³

De constatering dat de firma Scholten er in slaagde om in Duitsland voor langere tijd vaste grond aan de voeten te krijgen, terwijl dit in Oostenrijk geheel mislukte, werpt de vraag op welke rol werd gespeeld door *market familiarity*. Was de firma W.A. Scholten in Duitsland succesvoller omdat dit land geografisch en cultureel dicht bij Nederland lag dan Oostenrijk? Duidelijk is wel dat W.A. Scholten in Duitsland goed bekend was door zijn jaarlijkse reizen in dat land. Het valt te verwachten dat hij hier door de jaren heen een redelijk netwerk van handelscontacten had opgebouwd en een goed inzicht in de industrie had gekregen alvorens hij besloot zich hier te vestigen. Scholten was geheel onbekend in Oostenrijk. Er was hier dus een uitgebreidere oriëntatiefase nodig. Desondanks kreeg het management in Oostenrijk te kampen met grote cultuurverschillen. De Nederlandse werknemers in Galicië maakten er regelmatig melding van het gevoel te hebben aan het einde van de beschaafde wereld te wonen. Er was weinig afleiding en contact met de lokale bevolking was vrijwel onmogelijk. De omstandigheden werden steeds negatiever ervaren, zeker toen bleek dat de fabrieken in het geheel niet rendabel waren.

Toch is het opvallend, dat W.A. Scholten in Rusland, een land dat voor hem net zo onbekend was als Oostenrijk, wel succesvol was. Gezien de problemen met de aardappelinkoop in Oostenrijk is het mogelijk dat er iets heeft geschort aan de informatievoorziening over de vestiging in Galicië. Wat opvalt is dat W.A. Scholten vooral in Galicië de oriëntatiefase grotendeels aan anderen overliet. Hij stuurde veelal onervaren werknemers op pad of schreef naar lokale instanties die hem informatie konden verschaffen. Hij was in Oostenrijk méér dan in Duitsland afhankelijk van de ervaringen en meningen van anderen en kon dus niet altijd op zijn eigen impressies afgaan. De vraag die dan op komt is of de oorzaken van de problemen gezocht moeten worden bij de communicatie met het thuisfront of de kwaliteit van het management? Er zijn geen aanwijzingen dat W.A. Scholten zich in de communicatie belemmerd voelde. De communicatie en informatie-uitwisseling gingen, afgezien van de persoonlijke bezoeken van W.A. Scholten aan de buitenlandse fabrieken, voornamelijk via de post en telegraaf. De communicatie via de post verliep zonder veel problemen. Brieven uit Duitsland waren binnen een paar dagen in Groningen en die vanuit Rusland en Oostenrijk binnen een week. Voor spoedgevallen kon gebruik worden gemaakt van de telegraaf. Spoorverbindingen maakten het mogelijk dat er regelmatig persoonlijke bezoeken aan de fabrieken konden worden afgelegd. Deze middelen waren voor Scholten kennelijk voldoende om overzicht te houden van de gang van zaken in zijn buitenlandse fabrieken.

Toch liep het in Oostenrijk op dit gebied niet helemaal soepel. Slechte communicatie tussen Groningen en de twee fabrieken in Galicië en de twee fabrieken onderling veroorzaakten regelmatig onduidelijkheden. Ondanks de uitspraak van Scholten in 1870 dat hij zich de 800 kilometer tussen Berlijn en Tarnow 'wilde getroosten', was hij uiteindelijk niet zo vaak persoonlijk aanwezig op de Oostenrijkse fabrieken als op de Duitse. De werknemers voelden zich in Galicië vaak aan hun lot overgelaten. Hierdoor werd W.A. Scholten in Oostenrijk minder geconfronteerd met problemen. Hij had hierdoor ook de neiging om de problemen in Galicië te bagatelliseren. De vraag is of door de persoonlijke aanwezigheid en meer aandacht van W.A. Scholten de fabrieken beter waren gaan presteren. Het ging meer om de wijze waarop hij leiding gaf.

De directeuren en opzichters in het buitenland bevonden zich altijd op glad ijs. Zij moesten ver van Groningen, in een vreemde omgeving, hun zaakjes maar zien te regelen. W.A. Scholten eiste volledige 'gehoorzaamheid' en inzet van degenen aan wie hij verantwoordelijkheden afstond. Toen in 1871 in Neu Ruppin de afwerking van het meel in W.A. Scholtens ogen onvoldoende was, kreeg directeur Reitsema te horen dat Groningen: '... nimmer [zou] toelaten dat eene zo solide onderneming als de fabriek te Ruppin door onverschilligheid van den directeur schade zou leiden'.⁴ Naarmate fabrieken langer actief waren, werd de behoefte aan zelfstandigheid bij een aantal directeuren in het buitenland steeds groter. Het werd echter door de 'patroon' in Groningen niet getolereerd wanneer ze te veel op eigen houtje handelden. Alleen vertrouweling G. ten Broek op de fabriek in Brandenburg kon redelijk zijn eigen gang gaan. Verder verwachtte W.A. Scholten dat zijn werknemers zijn orders precies opvolgden. Als iemand dit niet deed, werd hij genadeloos afgestraft. Een aantal directeuren en opzichters werd na strubbelingen of zonder pardon ontslagen of nam zelf ontslag. Dit had weer tot gevolg dat er op verschillende fabrieken weinig continuïteit in het management bestond. Opvallend is dat sommige directeuren zelf overgingen tot de oprichting van een aardappelmeelfabriek in dezelfde of nabijgelegen streken waar Scholten actief was. Hij creëerde door zijn ruzies eigenhandig nieuwe concurrenten.

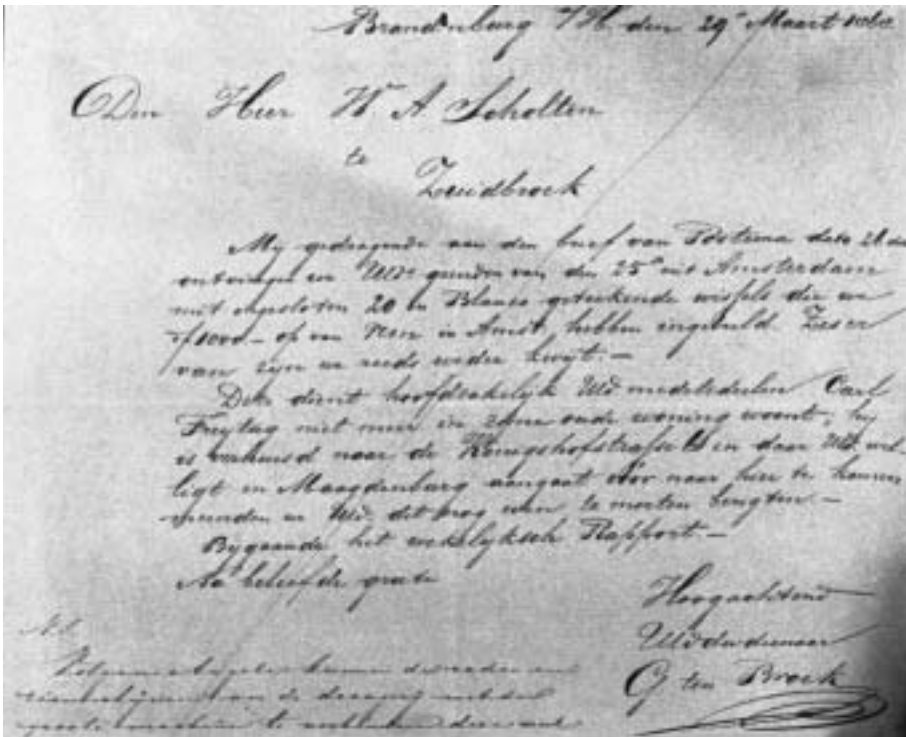
Toch is het uiteindelijk moeilijk te bepalen wat nu precies de directe oorzaken en gevolgen zijn geweest van het mislukken van sommige fabrieken. In Oostenrijk versterkten verschillende ontwikkelingen elkaar in een negatieve spiraal. Wel is duidelijk dat op fabrieken met betere prestaties, de werkomstandigheden minder aanleiding gaven tot strubbelingen. Ook is duidelijk dat locatiekeuze en de managementstijl van W.A. Scholten meer hebben bijgedragen aan het mislukken van sommige fabrieken dan de factor *market familiarity*. De strategie die Scholten voor de individuele fabrieken in het buitenland toepaste, was dus niet altijd even succesvol. De problemen werden veroorzaakt door verkeerde locatiekeuzes of het vasthouden van W.A. Scholten aan zijn strategie en zijn onwil om deze aan te passen aan lokale omstandigheden. Dit zou uiteindelijk een negatief effect hebben op de concurrentievoordelen van de afzonderlijke fabrieken.

DE CONCURRENTIEVOORDELEN VAN DE FABRIEKEN IN DE AFZONDERLIJKE
LANDEN

Duitsland

Toen Scholten in Duitsland actief werd, waren daar reeds aardappelmeelverwerkende fabrieken in werking. Scholten leek hier dus in eerste instantie niet direct een pionier. Maar door zich te richten op Oost-Pruisen en niet de Rijnstreken, waar de Duitse aardappelmeelindustrie van oorsprong was gevestigd, was de firma daar wel te beschouwen als een pionier. De beproefde productieopzet uit de Veenkoloniën, waar binnen dezelfde productie-eenheid de aardappelen werden vermalen, het meel werd gewonnen en gedroogd en derivaten werden gemaakt, bleken samen met de grote verwerkingscapaciteit van de fabrieken in eerste instantie grote concurrentievoordelen met zich mee te brengen ten opzichte van de reeds bestaande kleine fabrieken, die hun meel als grondstof moesten inkopen. Gedurende de jaren zeventig konden de fabrieken in Brandenburg, Neu Ruppin en Landsberg, ondanks de nodige kinderziektes, regelmatig produceren en kwalitatief goede producten leveren. Alle onderdelen waren goed op elkaar afgestemd, het management was in ervaren handen, en de voorziening van grondstoffen, kapitaal en arbeid brachten weinig tot geen problemen met zich mee. De Duitse afzetmarkt kon op deze wijze zonder veel moeite veroverd worden. In Duitsland slaagde de firma er in om succesvol pioniersvoordelen te exploiteren.

De problemen begonnen toen internationaal de markt voor aardappelmeel vanaf de jaren tachtig tegen ging zitten en de concurrentie in Duitsland steeds meer toenam. De grote groei van de internationale aardappelmeelindustrie en de daaruit volgende overproductie zorgde voor een verlaging van de verkoopprijzen. Hierdoor moesten de fabrikanten zich meer concurrerend opstellen. In Nederland maakte de firma Scholten gebruik van de positie als marktleider door zowel op de grondstoffen- als afzetmarkt zijn concurrenten het eerst te laten uitvechten alvorens zelf stappen te nemen. In Duitsland bleek deze strategie minder goed te werken. Met name de agressieve inkooptechnieken van de concurrent in Cüstrin, die zich weinig van Scholten aantrok, gooide wat dit betreft roet in het eten. W.A. Scholten had zichtbaar moeite om een alternatief antwoord te vinden op de veranderde omstandigheden op de grondstoffen- en afzetmarkt in Duitsland. Hierdoor werden de toenemende problemen op de Duitse fabrieken gedurende de jaren tachtig *ad hoc* opgelost. Naast rationalisatie en consolidatie binnen de bestaande fabrieken, besloot Scholten zich te richten op de potentiële groeiemarkt van de export. Hiervoor werd in 1889 de fabriek in Podejuch opgericht. Deze fabriek zou echter door organisatorische strubbelingen en problemen met milieuvervuiling nooit goed van de grond komen. Scholten zocht de oorzaken voor de mindere gang van zaken voornamelijk bij de capaciteiten en inzet van de betrokken directeuren en opzichters en niet bij zijn eigen beslissingen over de opzet van zijn fabrieken en zijn houding ten aanzien van de grondstoffen- en afzetmarkt.



Brief van G. ten Broek, directeur in Brandenburg, aan W.A. Scholten, 29 maart 1868

Hierdoor werd er in deze periode, net als in de Veenkoloniën, ingeleverd op de concurrentiepositie. Het verlies van de concurrentievoordelen in Duitsland kwam boven water toen Jan Evert in 1892 het roer overnam. De Scholtenfabrieken hadden door de komst van nieuwe en grotere fabrieken aan verwerkingscapaciteit ingeboet. Daarnaast bleek de firma door de onwelwillendheid tot samenwerking zijn sterke positie als prijsleider op de grondstoffen- en afzetmarkt verloren te hebben. Ook qua kwaliteit was de firma door concurrenten voorbijgestreefd en werd het merk Scholten in het zuiden van Duitsland zelfs al door anderen gebruikt. Jan Evert ging direct over tot een reorganisatie. De autonomie van de afzonderlijke fabrieken had onderlinge concurrentie binnen de firma in de hand gewerkt. Door de hernieuwde vestiging van een hoofdkantoor in Brandenburg en de oprichting van een centraal verkoopkantoor zouden fabrieken meer als eenheid op de afzetmarkt moeten opereren. Ook stapte Jan Evert af van het beleid van zijn vader om niet met anderen samen te werken en trad hij regelmatig met andere fabrikanten in contact over inkoop- en verkoopprijzen.

Oostenrijk

Toen de firma Scholten in 1871 op de Oostenrijkse markt verscheen, bestond daar nog helemaal geen aardappelmeelindustrie van enig belang. Ondanks de nodige voorbereidingen en het gebruik

van dezelfde tactieken die in Nederland en Duitsland succesvol waren geweest, kreeg de firma in Oostenrijk in de vijftien jaar waarin de firma in het land actief was, maar weinig voet aan de grond. Dit was hoofdzakelijk te wijten aan het feit dat zowel de fabriek in Tarnow als in Tarnopol niet in staat bleek om de grondstoffenpositie veilig te stellen. Ook bracht de afzet door de hoge transportkosten de nodige problemen met zich mee. Dat deze problemen door de tijd heen niet werden overwonnen, was hoofdzakelijk te wijten aan het feit dat W.A. Scholten er niet in slaagde om in Oostenrijk voor continuïteit in de organisatie te zorgen en capabele mensen aan het hoofd van de fabrieken te zetten. Daarnaast had hij zelf sterk de neiging om de problemen in Galicië te bagatelliseren. Hij besteedde weinig aandacht aan het welzijn van zijn Nederlands management in Galicië, wiens motivatie door de slechte resultaten en cultuurverschillen altijd zeer laag was.

De verplaatsing van de productie naar Olmütz moest verbetering brengen in de grondstoffenvoorziening en de hoge transportkosten van de producten naar de afzetmarkt, maar ook hier lukte het niet lukken om de fabriek rendabel te maken. Hoewel de fabriek nu dichterbij de afzetmarkten lag, bleef de grondstoffenaanvoer onzeker, terwijl deze ook nog eens met watertekort te maken kreeg. Omdat het de firma Scholten in Oostenrijk niet eens lukte om de productie van de fabrieken goed op gang te krijgen, bleef ook de afzet uit. Hierdoor kwam Scholten er nooit aan toe om überhaupt een plek op de Oostenrijkse markt te veroveren. De firma slaagde er niet in om zich als pionier te vestigen en dus bleven ook de concurrentievoordelen uit. De financiële resultaten van alle fabrieken waren zo bedroevend dat W.A. Scholten uiteindelijk besloot zijn verlies te nemen en zich uit Oostenrijk terug te trekken.

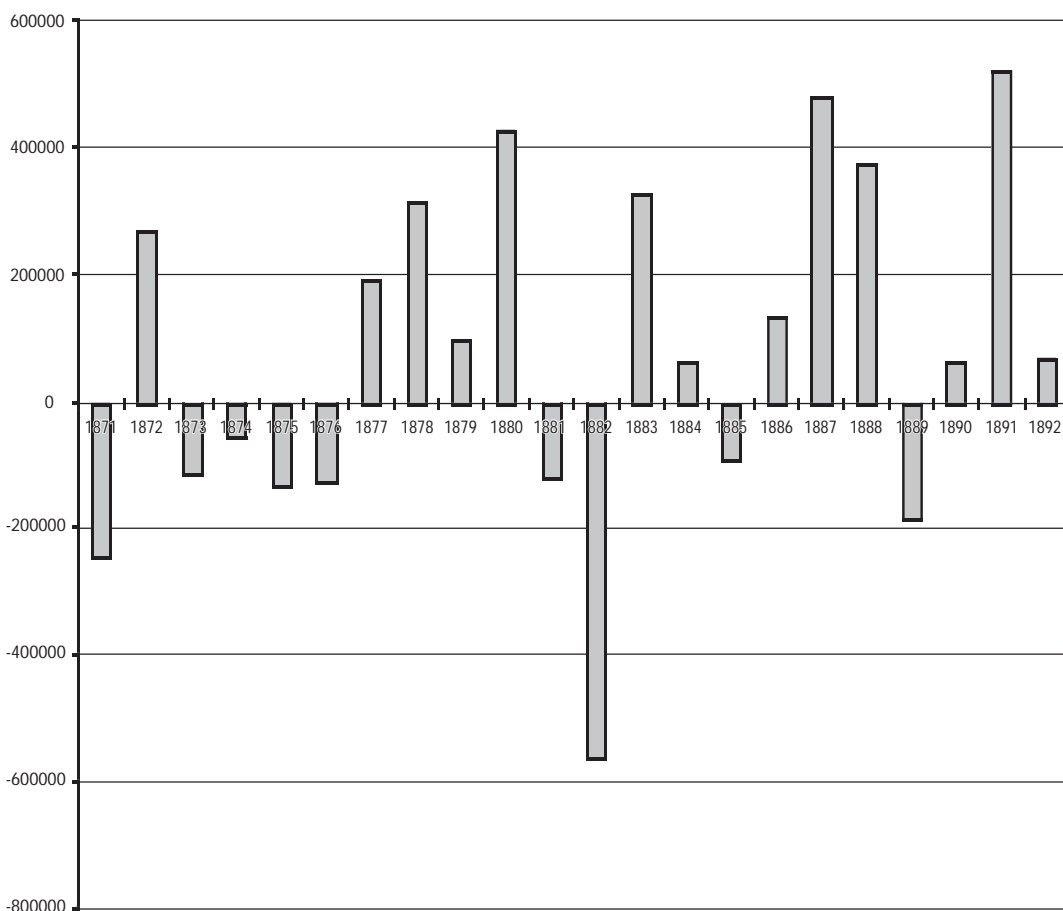
Rusland

In Rusland koos de firma Scholten met de vestiging in Russisch Polen wederom een geheel onontgonnen markt in een geheel onbekend land uit. Toen de fabriek in Petrokow in de verkeerde aardappelstreek bleek te liggen, leek het dezelfde kant op te gaan als in Oostenrijk. Meer ervaren management wist hierin voor korte tijd verandering aan te brengen, maar ook hier bleek de oprichting van een nieuwe fabriek op een andere plaats noodzakelijk. In Nowy Dwor was het wel mogelijk om management, grondstoffenvoorziening, arbeid, productie en afzet goed op elkaar af te stemmen. Gezien de geringe concurrentie in de beginjaren was het voor de firma Scholten makkelijk om zich in Russisch Polen als pionier te manifesteren en van de daaruit voortkomende voordelen te profiteren. De concurrentie bevond zich op dusdanige afstand dat deze Scholten's afzetmarkt niet in gevaar bracht. Hierdoor ontwikkelde de fabriek in Nowy Dwor zich tot één van de meest succesvolle fabrieken van de firma in het buitenland. De positieve resultaten van met name Nowy Dwor zagen er in de ogen van Scholten zelfs dermate gunstig uit dat hij zelfs overwoog om nog een fabriek bij Moskou op te richten.

De wet van 1887, waarin het voor buitenlanders verboden werd om land te bezitten in Polen en die hun bovendien verbood om een fabriek in Rusland te bezitten en te leiden, was voor W.A. Scholten reden om zijn activiteiten in Rusland te beëindigen. Hij bleek niet bereid om zijn fabriek-

ken in een andere juridische constructie om te zetten. De keuze om de fabrieken te verkopen was niet direct te wijten aan de vermindering van de concurrentievoordelen, maar moet worden opgevat als een 'strategische' keuze van de firmant. W.A. Scholten hield zich aan zijn principe om deze fabrieken geheel in eigen bezit te willen houden en nam de consequenties voor lief. Het is goed mogelijk dat bij dit besluit de overweging speelde dat Willem Albert niet meer de jongste was en Jan Evert weinig interesse had in de buitenlandse fabrieken. De nieuwe wet vormde een verantwoord excuus om de activiteiten in Rusland te staken.

Grafiek 7.1: Netto afdrachten van de gezamenlijke buitenlandse fabrieken, 1871-1892, in HFL



Bron: GA, archief W.A. Scholten, inv.nrs. 262, 269, 272, 273, 275, 296, 297 en 363, Memoriaal Controle Geldenrekeningen 1871-1893.

DE OPBRENGSTEN VAN DE BUITENLANDSE FABRIEKEN

De netto afdrachten

In de voorgaande hoofdstukken is duidelijk geworden dat de individuele opbrengsten van de buitenlandse fabrieken aanzienlijke verschillen vertoonden. Nu komt het gezamenlijke resultaat aan de orde. Hiertoe worden de resultaten per land onderzocht, alsook de buitenlandse fabrieken als geheel in vergelijking met de resultaten van de andere onderdelen van de firma Scholten. De geldrekeningen en netto afdrachten geven een indruk van de prestaties van de verschillende buitenlandse fabrieken. In de vorige hoofdstukken zijn de netto afdrachten van de afzonderlijke fabrieken reeds aan bod gekomen.⁵ Nu worden ze per land nog eens naast elkaar gezet. Grafiek 7.1 is een overzicht gemaakt van netto afdrachten van de buitenlandse fabrieken in de periode 1871-1892.

Uit grafiek 7.1 wordt duidelijk dat de buitenlandse fabrieken in de periode 1874-1892 gezamenlijk meer overschotten dan tekorten genereerden. Goede en slechte jaren wisselden elkaar af. Met uitzondering van 1882 waren de tekorten lager dan de overschotten. Met name aan het einde van de jaren zeventig en de jaren tachtig en in 1891 waren de overschotten aanzienlijk. Deze kwamen ten goede aan de moederfirma.

In tabel 7.1 is het totaal van de netto afdrachten van de fabrieken per land weergegeven. (Voor de grafische weergave met absolute bedragen: zie de grafieken 4.2, 4.4, 5.1, 5.2, 6.1 en 6.2). Het is duidelijk dat met name de fabrieken in Duitsland in de meeste jaren aanzienlijke overschotten creëerden. Over de gehele periode bedroegen deze ruim 2 miljoen gulden. De fabrieken in Oostenrijk kostten alleen maar geld. In totaal werd door de moederfirma ruim HFL 600.000,- overgemaakt. De fabrieken in Rusland kostten gedurende de eerste jaren ook geld, maar in de periode 1887-1891 kwamen aanzienlijke overschotten los. Deze waren waarschijnlijk hoofdzakelijk van de fabriek in Nowy Dwor afkomstig. Over de gehele periode bedroegen de netto afdrachten uit Rusland HFL 175.000,-.

Tabel 7.1: Netto afdrachten van de buitenlandse fabrieken per land, in de periode 1871-1892, in HFL

Duitsland	2.135.558
Oostenrijk	-600.956
Rusland	175.034
Totaal	1.709.636

Bron: archief W.A. Scholten, inv.nrs. 262, 269, 272, 273, 275, 296, 297 en 363, Memoriaal Controle Geldrekeningen 1871-1893.

Het totaal van de afgedragen gelden van de buitenlandse fabrieken tussen 1871-1892 bedroeg zo'n HFL 1.709.000,-. Dit komt er op neer dat de moederfirma jaarlijks gemiddeld zo'n HFL 81.300,- meer geld van de fabrieken ontving dan hij overmaakte. Hieruit kan de voorzichtige conclusie getrokken worden dat de buitenlandse fabrieken gezamenlijk zeer rendabel waren en dat ze een belangrijke bijdrage hebben geleverd aan de sterke kapitaalpositie van de firma als geheel. Deze stelling wordt bevestigd als wordt gekeken naar het rendement van de buitenlandse fabrieken op het geïnvesteerde vermogen in de firma, dat is weergegeven in tabel 7.2.

Tabel 7.2: Rendement op het geïnvesteerd vermogen in de buitenlandse fabrieken, in de periode 1870-1892, in procenten

Plaats	Land	Periode	Rendement
*	Duitsland	1870-1891	+ 26,6
Tarnow**	Oostenrijk	1871-1878	- 24,7
Olmütz	Oostenrijk	1880-1887	- 24,1
Petrokow	Rusland	1872-1880	- 26,4
Nowy Dwor	Rusland	1881-1892	+ 9,3

* het rendement is voor de afzonderlijke fabrieken in Duitsland niet te berekenen.

** inclusief de fabriek in Tarnopol

Bron: GA, archief W.A. Scholten, inv.nr. 115, berekeningen van het bedrijfskapitaal en de waarde der fabrieken op 01-09-1891, inv.nr. 220, balansen firma W.A. Scholten 1874-1892, inv.nrs. 262, 269, 272, 273, 275, 296, 297 en 363, Memoriaal Controle Geldenrekeningen 1871-1893.

Tabel 7.2 geeft aan dat het rendement op het geïnvesteerde vermogen van de buitenlandse fabrieken zeer verschillend was. Het hoge rendement in Duitsland bevestigt het beeld dat de fabrieken hier lange tijd goed liepen. Ook komt naar voren dat de fabrieken in Oostenrijk een regelrechte mislukking waren en dat de fabrieken in Rusland wisselend succes hadden. Het totale rendement van de DBI van de firma Scholten over de periode 1870-1891 bedroeg 11,6%. Dit betekent dat zelfs ondanks de missers die gemaakt werden, de DBI voor de firma Scholten wel degelijk de moeite waard zijn geweest. De verliezen van de niet rendabele fabrieken werden door de goedlopende fabrieken ruimschoots gecompenseerd.

HET AANDEEL VAN DE BUITENLANDSE FABRIEKEN IN DE FIRMA

Het aandeel in het geïnvesteerd vermogen

Met een tiental fabrieken maakten de DBI gedurende de tweede helft van de 19^e eeuw een belangrijk onderdeel uit van de firma Scholten. Een indruk van het aandeel van de buitenlandse fabrieken levert een analyse van het geïnvesteerd vermogen in de firma. Hiertoe is gekeken naar de bezittin-

gen van de gehele firma, zoals deze op de balansen voorkomen in de periode 1874-1892. Deze worden beschouwd als geïnvesteerd vermogen. In tabel 7.3 is het aandeel van de buitenlandse fabrieken in het geïnvesteerd vermogen in de firma weergegeven voor de jaren 1874, 1878, 1883, 1887 en 1892.

Tabel 7.3: Aandeel van de buitenlandse fabrieken in het geïnvesteerd vermogen in de firma, in de jaren 1874, 1878, 1883, 1887 en 1892, in procenten

	1874	1878	1883	1887	1892
Buitenlandse fabrieken	39	26	39	28	17
Rest investeringen firma	61	74	61	72	83
Totaal	100	100	100	100	100

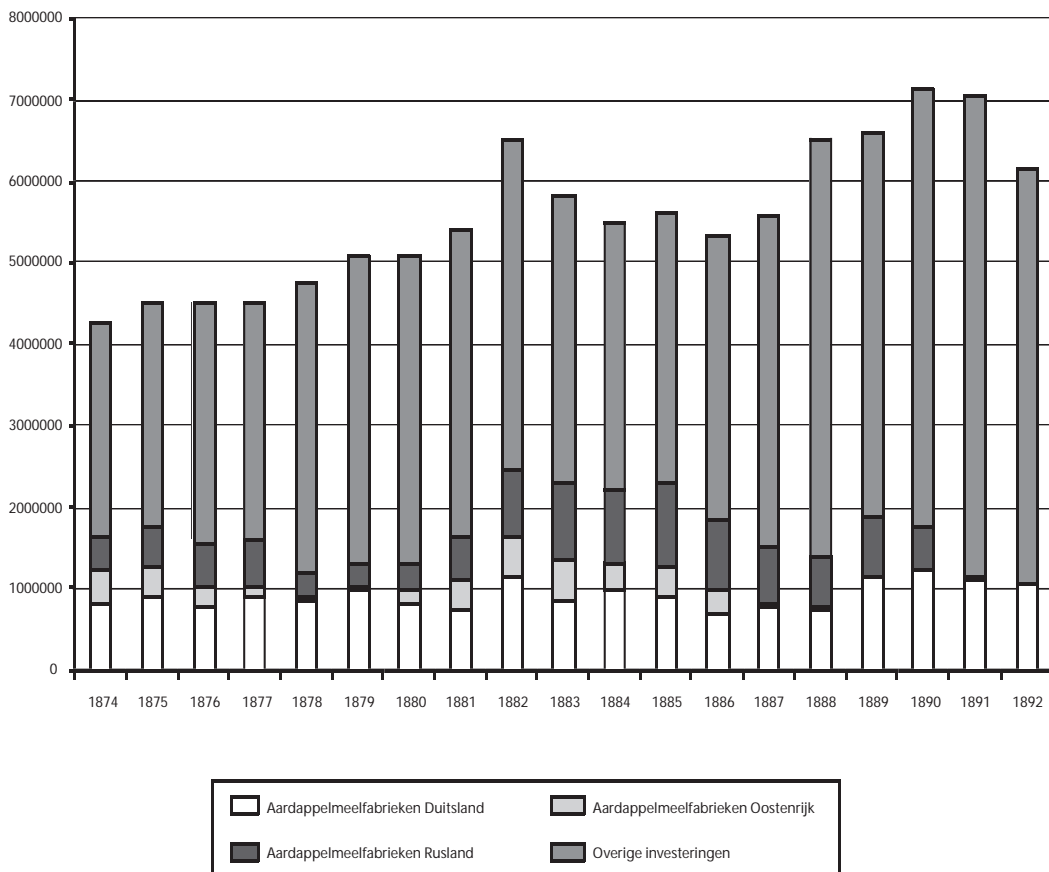
Bron: GA, archief W.A. Scholten, inv.nr. 220, Balansen firma W.A. Scholten, 1874-1892.

Tabel 7.3 maakt duidelijk dat de buitenlandse fabrieken gedurende deze jaren een aanzienlijk deel van het geïnvesteerd vermogen van de firma uitmaakten, maar dat hun aandeel in de loop van de jaren tachtig en het begin van de jaren negentig steeds verder afnam. In 1874 en 1883 was het aandeel van de buitenlandse fabrieken meer dan eenderde van de investeringen en in 1878 en 1887 ruim eenkwart. In 1892 was het aandeel gedaald onder een vijfde deel. Dezelfde trend wordt ook geïllustreerd in grafiek 7.2, waarin de opbouw van het geïnvesteerd vermogen in de firma als geheel in absolute bedragen is weergegeven.

In grafiek 7.2 is zichtbaar dat, in termen van absolute bedragen, het hoogtepunt van de DBI in 1882 lag. Het totaal van het geïnvesteerd vermogen in de buitenlandse fabrieken bedroeg toen bijna HFL 2.500.000,-. Het totaal van de balans bedroeg in genoemd jaar ruim HFL 6.500.000,-. Uit de grafiek blijkt tevens dat binnen de firma de fabrieken in Duitsland gedurende de gehele periode het grootste deel van de buitenlandse investeringen hebben uitgemaakt. Dit is op zich niet verwonderlijk, omdat de firma in Duitsland het langst actief is geweest en gedurende de gehele periode in dat land drie fabrieken in werking had. In de jaren 1883, 1885 en 1886 overtroffen de investeringen in de Russische fabrieken die in de Duitse. Dit was het gevolg van de oprichting van de fabriek in Nowy Dwor in 1881. Deze fabriek was zeer groot en vereiste een aanzienlijke investering. De investeringen in de Oostenrijkse fabrieken waren zeer onregelmatig. De afname van het aandeel van de Oostenrijkse investeringen aan het einde van de jaren zeventig en hernieuwde investeringen gedurende de eerste helft van de jaren tachtig kwam voort uit de stopzetting van de fabrieken in Tarnow en Tarnopol en de nieuwe start in Olmütz.

Het aandeel van de buitenlandse fabrieken in de investeringen van de firma nam in de loop van de jaren tachtig en het begin van de jaren negentig steeds verder af. Dit werd veroorzaakt doordat er in deze periode een einde kwam aan de investeringen in Oostenrijk en Rusland. In 1888

Grafiek 7.2: Opbouw geïnvesteerd vermogen van de firma W.A. Scholten, 1874-1892, in HFL



Bron: GA, archief W.A. Scholten, inv.nr. 220, Balansen firma W.A. Scholten 1874-1892.

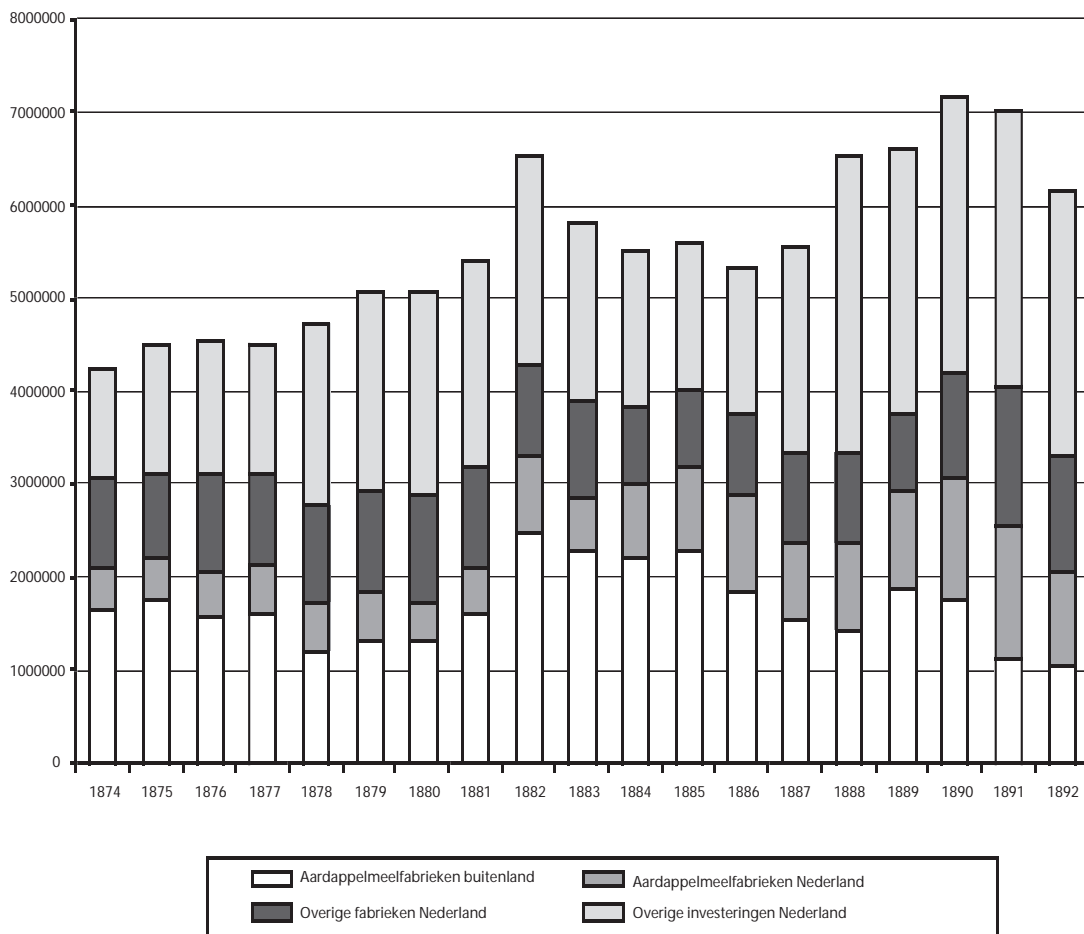
had de firma Scholten zich na 18 jaar aanwezigheid in Oostenrijk definitief uit dit land teruggetrokken. Hetzelfde gebeurde in 1892 in Rusland met de verkoop van de fabriek in Nowy Dwor, waarmee een einde kwam aan 16 jaar zakendoen in het Tsarenrijk. In 1892 was de firma alleen nog maar actief in Duitsland.

Het aandeel in de diversificatie van de firma

In hoeverre hebben de buitenlandse fabrieken bijgedragen aan de diversificatie van de firma Scholten? Grafiek 7.3 geeft hiervan een indruk. Hier zijn de verhoudingen weergegeven van het geïnvesteerd vermogen van de firma Scholten. Hierbij is onderscheid gemaakt tussen de aardappelmeelfabrieken in het buitenland, de aardappelmeelfabrieken in Nederland en de overige fabrieken-

ken in Nederland (bestaande uit de suikerraffinaderij, de strokartonfabriek en de fabriek in Klazienaveen) en de overige investeringen (zoals boerderijen, vennen, effecten en aandelen).

Grafiek 7.3: Geïnvesteed vermogen van de firma W.A. Scholten in aardappelmeel en overige zaken, 1874-1892, in HFL



Bron: GA, archief W.A. Scholten, inv.nr. 220, Balansen firma W.A. Scholten 1874-1892.

In tabel 7.4 zijn deze verhoudingen weergegeven in percentages, waardoor ze makkelijker vergelijkbaar zijn.

Tabel 7.4: Verdeling geïnvesteerd vermogen van de firma W.A. Scholten, in de jaren 1874, 1878, 1883, 1887 en 1892, in procenten

	1874	1878	1883	1887	1892
Aardappelmeelfabrieken in buitenland	39	26	39	28	17
Aardappelmeelfabrieken in Nederland	11	11	10	15	17
Overige fabrieken in Nederland	22	22	18	17	20
Overige investeringen	28	41	33	40	46
Totaal firma	100	100	100	100	100

Bron: GA, archief W.A. Scholten, inv.nr. 220, Balansen firma W.A. Scholten 1874-1892.

Wanneer we alleen kijken naar de industriële activiteiten van de firma in Nederland, wordt duidelijk dat de aardappelmeelfabricage hier de minderheid uitmaakte. In de overige fabrieken (de suikerraffinaderij, de branderij/strokkartonfabriek en de fabriek in Klazienaveen) was gedurende de gehele periode 1872-1892 gezamenlijk meer geld geïnvesteerd dan in de Veenkoloniale aardappelmeelfabrieken. Pas samen met de aardappelmeelfabrieken in het buitenland, maakte de aardappelmeeltak het belangrijkste deel van de firma uit.

Tabel 7.4 laat ook zien dat de industriële kant van de firma (waaronder de buitenlandse fabrieken) een steeds kleiner aandeel in het geïnvesteerd vermogen van de firma uitmaakte, terwijl het aandeel van de 'overige investeringen' steeds sterker toenam. In 1874 en 1883 omvatten de buitenlandse fabrieken 39% van het totaal geïnvesteerd vermogen van de firma. In beide jaren was dit het grootste aandeel. In 1878 en 1887 was deze positie overgenomen door de overige investeringen met respectievelijk 41% en 40%.

Het lijkt er op dat de afname van het aandeel van de buitenlandse fabrieken vanaf het midden van de jaren tachtig gedeeltelijk gecompenseerd werd door investeringen in de Nederlandse aardappelmeelindustrie. Het aandeel van de buitenlandse fabrieken zou tot 1892 altijd dat van de Nederlandse aardappelmeelfabrieken overtreffen. In 1874, 1878 en 1883 en 1887 was dit van 2½ tot vier keer zo veel. In 1887 was het al aanzienlijk minder, toen was het aandeel van de buitenlandse investeringen nog maar 1,8 keer zo groot. In 1892 was het geïnvesteerd vermogen in beide onderdelen gelijk. Nog opvallender is de toename van het belang van de 'overige investeringen'. Deze namen aan het einde van de jaren zeventig, maar vooral aan het einde van de jaren tachtig steeds verder toe, ten koste van het aandeel van de buitenlandse fabrieken. Tabel 7.5 geeft inzicht in de samenstelling van de overige investeringen.

Tabel 7.5: Verhouding van het geïnvesteerd vermogen tussen het industriële deel van de firma W.A. Scholten en overige investeringen in de jaren 1874, 1878, 1883, 1887 en 1892, in procenten

	1874	1878	1883	1887	1892
Fabrieken (binnen- en buitenland)	72	59	67	60	54
Aandelen/Effecten	23	8	4	5	3
Boerenplaatsen en los land	1	14	9	10	23
Venen	1	14	13	13	14
Woningen	2	3	6	5	2
Bank/Kas en debiteuren	1	2	1	7	4
Totaal firma	100	100	100	100	100

Bron: GA, archief W.A. Scholten, inv.nr. 220, Balansen firma W.A. Scholten 1874-1892.

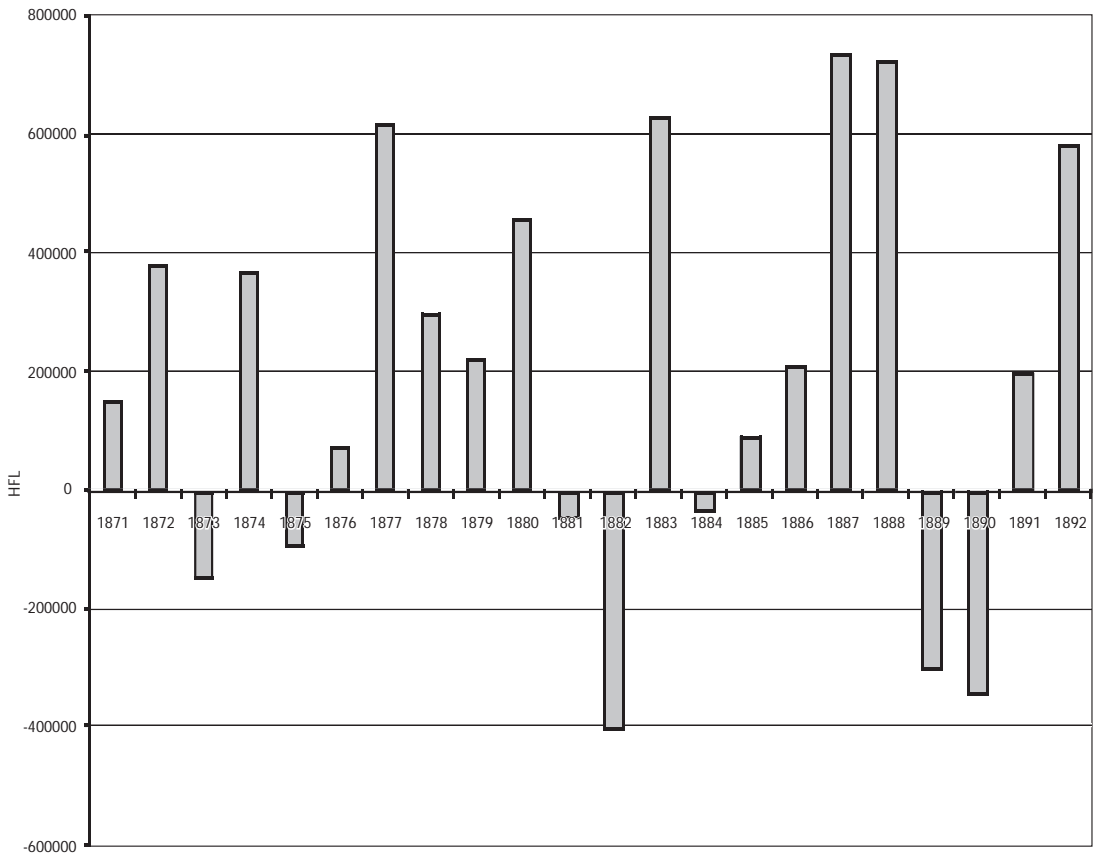
Tabel 7.5 laat zien dat met name de investeringen in boerenplaatsen en venen een steeds groter aandeel kregen in het totaal van het geïnvesteerd vermogen. In 1874 bedroeg het aandeel van de boerenplaatsen en venen nog elk 1%. In 1892 was dit gestegen tot respectievelijk 23% en 14%. Ook maakt de tabel de verminderde betekenis van de aandelen en effecten vanaf het einde van de jaren zeventig duidelijk. In 1874 bedroeg het hierin geïnvesteerd vermogen nog 23%, om in de jaren daarna sterk te dalen, tot 8% in 1878 en 3% in 1892. Deze daling was mede het gevolg van het nieuwe financiële beleid vanaf het midden van de jaren zeventig. Tot die tijd werden reserves voornamelijk gestoken in (internationale) effecten, daarna vooral in Nederlandse aandelen en onroerend goed. Hierdoor hoopte W.A. Scholten minder risico te lopen en zich in te dekken tegen de nadelige gevolgen van valutaverschillen bij regelmatige verkoop van effecten.

De opbrengsten van de buitenlandse fabrieken en die van de firma als geheel

Hoe stonden de opbrengsten van de buitenlandse fabrieken nu in verhouding tot die van de andere onderdelen van de firma? Deze vraag kan beantwoord worden door te kijken naar de netto afdrachten van de andere onderdelen. In grafiek 7.4 zijn deze voor alle onderdelen van de firma weergegeven voor de periode 1871-1892.

Het verloop van grafiek 7.4 toont dat de moederfirma meer geld van de verschillende onderdelen van de firma ontving dan hier naar werd overgemaakt. Het totaal van de netto afdrachten van de onderdelen gezamenlijk (dus in binnen- en buitenland) bedroeg over de periode 1871-1892 (22 jaar) HFL 3.447.122,-. Het is duidelijk dat de buitenlandse fabrieken hierin een aanzienlijk aandeel hadden. Maar door welke onderdelen van de firma werden deze overschotten nog meer gegeneerd? In tabel 7.6 zijn de netto afdrachten van de verschillende onderdelen in de periode 1871-1892 weergegeven.

Grafiek 7.4: Netto afdrachten van alle onderdelen aan de firma W.A. Scholten als geheel, 1871-1892, in HFL



Bron: GA, archief W.A. Scholten, inv.nrs. 262, 269, 272, 273, 275, 296, 297 en 363, Memoriaal Controle Geldenrekeningen 1871-1893.

Tabel 7.6: Totaal netto afdrachten van verschillende onderdelen van de firma W.A. Scholten in de periode 1871-1892, in HFL

Buitenlandse fabrieken aardappelmeel	1.709.636
Suikerraffinaderij	1.499.527
Binnenlandse fabrieken aardappelmeel	522.881
Sappemeer	138.448
Sanoc	-213.562
Klazieneven	-209.805
Totaal	3.447.122

Bron: GA, archief W.A. Scholten, inv.nrs. 262, 269, 272, 273, 275, 296, 297 en 363, Memoriaal Controle Geldenrekeningen 1871-1893.

Er is reeds geconstateerd dat het totaal van de afgedragen gelden van de buitenlandse fabrieken tussen 1871-1892 zo'n HFL 1.704.000 bedroeg. Tabel 7.6 maakt duidelijk dat het de suikerraffinaderij een goede tweede was met een bedrag van bijna HFL 1.500.000. Hierbij moet opgemerkt worden, dat het bij de totalen van de netto afdrachten van de buitenlandse fabrieken om een aantal fabrieken gaat, terwijl het bij de suikerraffinaderij maar één fabriek betreft. De conclusie is daarom dat van de fabrieken van de firma Scholten de suikerraffinaderij verreweg de grootste overschotten genereerde.

Op basis van de gegevens over de aardappelmeelfabrieken in Nederland is helaas geen onderscheid te maken tussen de verschillende fabrieken in de Veenkoloniën. Het blijkt dat de aardappelmeelfabrieken gezamenlijk gedurende de periode 1871-1892 ruim HFL 520.000,- meer afdroegen dan zij ontvingen. Hoewel dit duidelijk minder is dan de resultaten van de suikerraffinaderij en de buitenlandse fabrieken, leverden ook deze aardappelmeelfabrieken een positieve bijdrage aan de overschotten die door de moederfirma konden worden afgeroomd.

Het overzicht van de netto afdrachten van de fabriek in Sappemeer geeft over de periode een overschot aan van ruim HFL 138.000,-. De cijfers van deze fabriek vereisen enige toelichting. Tot en met 1878 functioneerde deze fabriek als branderij en vanaf 1879 als strokartonfabriek. Voor de registratie van de geldenrekening maakte dit kennelijk niet uit. Toch is het interessant om de scheiding tussen beide fabrieken aan te brengen. Dit leidt tot het volgende. In de periode 1871-1878 droeg de branderij meer af dan deze ontving, namelijk ruim HFL 144.000,-. Ook het totaal van de netto afdrachten van de strokartonfabriek in de periode 1879-1893 was positief, maar hier ging het slechts om een bedrag van ruim HFL 11.000,-. De netto afdrachten van de oliebron in Sanoc zijn geheel negatief. Dit is niet opmerkelijk. In hoofdstuk 5 is immers duidelijk geworden dat deze investering in Galicië geheel mislukte en dat dit avontuur de firma alleen maar geld heeft gekost. Aan de gegevens over de fabriek in Klazienaveen kunnen weinig conclusies ontleend worden. Daarvoor was de fabriek in de genoemde periode te kort actief. In het begin van de jaren tachtig wilde W.A. Scholten in Klazienaveen een turfstrooiselfabriek beginnen, maar deze is niet van de grond gekomen. De uitgegeven gelden vanaf 1890 betreffen de oprichting van een nieuwe fabriek die een nieuw product, zogenaamd turfkarton, zou gaan produceren.

BESLUIT

Een aanzienlijk belang met wisselende resultaten

Uit voorgaande is duidelijk geworden dat de opbrengsten van de buitenlandse fabrieken zeer wisselend waren. Een aantal buitenlandse fabrieken hebben de firma veel geld opgeleverd, anderen hebben alleen maar veel geld gekost. Goedlopende fabrieken in het buitenland waren: Brandenburg, Nowy Dwor en, in iets mindere mate, Neu Ruppin en Landsberg. De verliezen van de niet rendabele fabrieken (zoals Tangermünde, de fabrieken in Oostenrijk en Petrokow) werden door de goedlopende fabrieken ruimschoots gecompenseerd. Gedurende de periode 1866-1892

Schema 7.1: Overzicht belangrijkste oorzaken van de problemen op van de buitenlandse fabrieken van de firma Scholten

Start	Land	Plaats	Eind	Oorzaak
1866	Duitsland	Brandenburg	1927	Langzaam verlies positie door concurrentie
1869	Duitsland	Neu Ruppin	1896	Slechter wordende grondstoffenpositie
1870	Duitsland	Tangermünde	1876	Slechte grondstoffenpositie
1876	Duitsland	Landsberg	1927	Langzaam verlies positie door concurrentie
1889	Duitsland	Podejuch	1912	Problemen milieu en organisatie, stond vanaf 1901 stil
1870	Oostenrijk	Tarnow	1875	Problemen grondstoffen, organisatie, transport en dus afzet
1870	Oostenrijk	Tarnopol	1875	Problemen grondstoffen, organisatie, transport en dus afzet
1876	Oostenrijk	Olmütz	1888	Problemen watervoorziening, grondstoffen en dus afzet
1872	Rusland	Petrokow	1888	Organisatie, grondstoffen, sluiting vanwege wetgeving
1881	Rusland	Nowy Dwor	1892	Sluiting vanwege wetgeving

fabrieken hadden korte tijd of voortdurend problemen met de grondstoffenvoorziening. De belangrijkste oorzaak hiervan was het besluit van W.A. Scholten om in het buitenland het systeem van voor- en nakoop in te voeren. Dit bleek helemaal niet te werken. Scholten leek zich niet bewust te zijn van de ontwikkeling van de landbouw in deze delen van Europa, waar de grootgrondbezitters eeuwenlang het lot van de boeren bepaald hadden. Hoewel de meeste boeren in deze streken in de jaren zestig van de 19^e eeuw al geruime tijd zelfstandigheid genoten, hadden ze zich niet ontwikkeld tot een marktgerichte boerenstand, zoals in de Groninger Veenkoloniën. Scholten ging er van uit dat hij overal als pionier de grondstoffenmarkt naar zijn hand kon zetten. Hij was dan ook zeer verbaasd dat de grootgrondbezitters en boeren in de landen waar hij actief werd, het voordeel van voorkoop niet wilden inzien. Hierdoor waren de fabrieken gedwongen om de aardappelen pas voor of tijdens de campagne in te kopen. Dit betekende minder invloed op de inkoopprijs.

In Duitsland, op de fabrieken in Brandenburg, Neu Ruppin en Landsberg, werden de grondstoffenproblemen overwonnen. Het systeem van voorkoop werd daar al snel overboord gegooid en er werd 'gewoon' voor en tijdens de campagne ingekocht. Daarnaast werd het inkoopgebied van de aardappelen uitgebreid en een netwerk opgebouwd voor de inkoop van nat meel. Alleen in Tangermünde bleef de aardappelinkoop een nijpend probleem. Dit werd opgelost door de fabriek in Tangermünde te sluiten en weer op te bouwen in Landsberg, waar de omstandigheden beter waren. De verwachting van Scholten dat hij de grondstoffenmarkt kon beïnvloeden, wordt tevens duidelijk uit zijn pogingen om enkele fabrieken op te richten in minder ontwikkelde aardappelgebieden. Dit deed hij onder andere in Tangermünde en Neu Ruppin. Met de bouw van een fabriek wilde hij de boeren aanzetten tot het uitbreiden van de verbouw van aardappelen. Zo kon hij vanaf het begin de boeren aan zijn fabriek binden, zouden de boeren minder geneigd zijn om hun aardappelen aan handelaren te verkopen en zouden de fabrieken beter van de aanvoer van aardappelen verzekerd zijn.

In Oostenrijk hadden de directeuren de grootste moeite om enige greep op de aardappelverbouwers te krijgen, omdat de verbouwers in het geheel geen boodschap hadden aan de komst van de fabrieken van Scholten. Van een voorkoopstelsel wilden ze al helemaal niets weten. Zij waren bereid om alleen onder hun voorwaarden aardappelen te verkopen. Dit kwam er op neer dat de vraagprijs van de aardappelen altijd hoger was dan de prijs die de fabriek bereid was te betalen. Scholten weigerde zich door de leveranciers te laten dicteren en verbood zijn directeuren om aan de eisen toe te geven. Het gevolg was dat een regelmatige aanvoer van aardappelen in Oostenrijk uitbleef. Dit zou uitgroeien tot een structureel probleem en de oorzaak zijn van de meeste ellende op de fabrieken in Oostenrijk.

Ook in Rusland sloeg het stelsel van voorkoop niet aan. In Petrokow had Scholten de grootste moeite om aardappelen in te kopen. Meer ervaren management, in de persoon van directeur Dikema, bracht even verlichting. Hij loste het probleem op door nat en droog meel elders in te kopen. Dit veranderde echter niets aan de slechte grondstoffenpositie, dat uiteindelijk toch leidde tot de verkoop van de fabriek. In Nowy Dwor bracht de inkoop weinig problemen met zich mee.

Transportkosten

In Oostenrijk was het niet alleen de grondstoffenpositie die de fabrieken in moeilijkheden bracht. Een bijkomend probleem vormden de transportkosten. In het bergachtige Oostenrijk was vervoer over water uitgesloten, zodat Scholten grotendeels was aangewezen op het spoor. De aanwezigheid van spoorlijnen in Galicië had Scholten er aanvankelijk van overtuigd dat het op dit gebied allemaal goed zou komen, zowel met de aanvoer van de aardappelen als met het vervoer van de producten naar de afzetmarkt. In de praktijk bleken de kosten van het spoor zeer hoog te zijn. Pogingen om korting te krijgen bij de spoorwegen liepen op niets uit. Het transport drukte zwaar op de kosten van de fabriek. Uitbreiding van het inkoopgebied was door de hoge transportkosten geen optie. Ook waren er in de buurt geen fabriekjes waar nat meel ingekocht kon worden. Met de oprichting van Tarnopol werd een poging gedaan om de aardappelleveranciers hiertoe aan te zetten, maar dit mislukte.

Ook ondervond Scholten in Oostenrijk dat, met name in rurale gebieden zoals Galicië, het zakendoen meer fermheid vereiste dan elders. List en bedrog waren aan de orde van de dag en zorgden voor veel extra kosten. Tijdens de bouw van de fabrieken in Tarnow en Tarnopol werden door onervarenheid veel fouten gemaakt en veel geld verspild. De bouw van de fabrieken was zeer onzorgvuldig, waardoor de productie nooit echt goed op gang kwam. Daarbij kregen de opzichters moeilijk controle over de arbeiders. Door de cultuurverschillen en taalbarrière waren deze moeilijk te 'disciplineren'. Aan hen moest een geheel nieuw productieproces worden uitgelegd. Hierdoor bleven kwantiteit en kwaliteit van de productie te laag. Bovendien bleek de fabriek in Tarnow te ambitieus van opzet. Door het uitblijven van de aanvoer van aardappelen werd de grote capaciteit van de fabriek niet benut, waardoor de productiekosten te hoog waren. In Galicië zorgden de hoge productiekosten voor een minimale marge ten opzichte van de verkoopprijzen. Als

waren het een aantal buitenlandse fabrieken, (met name Duitse) en de suikerraffinaderij in Groningen die de meeste overschotten voor de firma genereerden. Deze onderdelen van de firma hebben dan ook een belangrijke rol gespeeld bij de kapitaalaccumulatie en daarmee bij de groei van de firma

Het belang van de buitenlandse fabrieken kwam behalve in groei tot uiting in het aandeel in het totale geïnvesteerd vermogen in de firma. Lange tijd hadden de buitenlandse fabrieken hierin het grootste aandeel, maar dit nam vanaf de jaren tachtig steeds meer af door het afstoten van de meeste buitenlandse fabrieken. Vanaf die periode vond consolidatie plaats en kregen minder risicovolle investeringen de voorkeur, zoals de belegging in aandelen en onroerend goed. De internationale oriëntatie en diversificatie hadden er wel voor gezorgd dat de concurrentiepositie van de firma gedurende de gehele tweede helft van de 19^e eeuw sterk bleef. Hierdoor kon de solide vermogenspositie worden gewaarborgd en bleven er voldoende financiële reserves over voor nieuwe investeringen. En voor geld was binnen de firma Scholten altijd wel een plaats te vinden.