

# 8 DE FIRMA SCHOLTEN ALS MULTINATIONAL

*'Het is voor ons een hartverheffend denkbeeld, dat onze kloeke en ondernemende landgenoot zijne zaken uitbreidde over Duitschland, Oostenrijk en Rusland, vreemde natiën in den zegen zijner nijverheid deed deelen, bij de vreedzame behartiging van eigen voordeel de algemeene welvaart bevorderde en medewerkte tot de verbroedering der menschheid.'*<sup>1</sup>

## INLEIDING

### *Terug naar de onderzoeksvragen*

In hoofdstuk 1 zijn de vragen geformuleerd die ten grondslag liggen aan dit onderzoek. Zij luiden als volgt:

- 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<sup>e</sup> eeuwse multinationals bestaat?

In dit hoofdstuk zullen de antwoorden op deze vragen, zoals deze in de voorgaande hoofdstukken zijn geformuleerd, nog eens in het kort de revue passeren.

## MOTIEF, TIJDSTIP EN RICHTING

### *Het patroon van Nederlandse multinationals*

In de inleiding is beschreven dat Nederland al lange tijd kan bogen op een sterke reputatie in de internationale productie via directe buitenlandse investeringen. Vooral direct na de Eerste Wereldoorlog vond een grote groei plaats van Nederlandse DBI. In de literatuur zijn verschillende verklaringen aangevoerd voor het grote aantal Nederlandse multinationals.<sup>2</sup> De meest genoemde zijn:

- De geringe omvang van de thuismarkt. Hierdoor waren expansiemogelijkheden van bedrijven beperkt en waren ze eerder geneigd om naar het buitenland te gaan;
- De openheid van de Nederlandse economie. Dit werkte een internationale oriëntatie in de hand. Deze internationale oriëntatie werd versterkt door de geografische ligging van Nederland tussen geïndustrialiseerde landen;
- De beperkte aanwezigheid van grondstoffen. Hierdoor waren veel bedrijven gedwongen om over de grenzen te kijken;
- De liberale handelspolitiek van Nederland. Vanaf de 17<sup>e</sup> eeuw zijn er maar gedurende beperkte perioden strikte protectionistische maatregelen van kracht geweest. Dit bevorderde de internationale blik van Nederlandse ondernemers en de mogelijkheden om internationaal actief te worden;
- Het surplus aan kapitaal dat vanaf de 17<sup>e</sup> eeuw in Nederland was opgebouwd, maakte investeringen in het buitenland mogelijk;
- De Nederlandse ondernemerscultuur. Deze werd al vanaf de 17<sup>e</sup> eeuw gekenmerkt door een internationaal georiënteerde blik. Ook waren Nederlandse ondernemers, omdat ze afkomstig waren uit een klein land, waarschijnlijk flexibeler, meer bereid om te leren van voorgaande ervaringen en niet bang zijn om risico's te nemen.

### *Richting en vorm*

Terwijl de wortels en ontwikkeling van Nederlandse 20<sup>e</sup> eeuwse multinationals steeds meer onderwerp van studie worden, zijn gegevens over Nederlandse DBI in periode vóór 1914 schaars. F. de Goey heeft met behulp van een brede definitie van multinationals aangetoond dat Nederlandse ondernemingen al sinds de zeventiende eeuw actief waren in internationale productie.<sup>3</sup> Volgens hem werd de basis voor deze investeringen gelegd tijdens de stapelmarktfunctie van Holland in de Gouden Eeuw. Naast de welbekende grote ondernemingen, zoals als de Verenigde Oost-Indische Compagnie (1602-1799) en West Indische Compagnie (1621-1674/1675-1791), ontdekte De Goey dat er tot de 19<sup>e</sup> eeuw ook ondernemers actief waren die individueel of in compagnonschap overgingen tot directe buitenlandse investeringen. Deze betroffen voornamelijk activiteiten in de dienstensector en niet zozeer in de industriële sector. Hun activiteiten waren voornamelijk gericht op landen binnen Europa, zoals Scandinavië en Rusland.<sup>4</sup>

In de tweede helft van de 19<sup>e</sup> eeuw werden steeds meer industriële multinationals actief. Het grootste deel van de Nederlandse DBI in deze periode was gericht op de koloniën en dan met name Nederlands-Indië. De multinationals die in deze periode actief waren, behoorden voornamelijk tot de voedingsmiddelen-, chemische- en elektrotechnische industrie. Dit waren vooral zogenaamde *free-standing companies*, bedrijven waarvan uitsluitend de directie op een hoofdkantoor in het moederland gevestigd was, terwijl de productie in andere landen plaatsvond.<sup>5</sup> Rond 1900 ging 75% van alle DBI vanuit Nederland naar Nederlands-Indië, waarvan 30% via *free-standing companies*. Het overgrote gedeelte van deze multinationale ondernemingen werd gevormd

door zogenaamde *supply-oriented* multinationals. Hun activiteiten waren gericht op het verkrijgen van agrarische producten en grondstoffen uit koloniale gebieden om daarmee het moederland te kunnen voorzien. Daarnaast waren in de 19<sup>e</sup> eeuw ook Nederlandse *market-oriented* multinationals actief. Daar waar de *supply-oriented* investeringen voortkwamen uit de noodzaak tot het verkrijgen van grondstoffen, was dit soort multinationals gericht op productie in het buitenland, waarbij de producten ook op de buitenlandse markt werden afgezet. De omvang van *market-oriented* investeringen was gedurende de 19<sup>e</sup> eeuw duidelijk kleiner dan die van *supply-oriented* multinationals. Zij richtten zich niet zozeer op koloniale gebieden, maar op reeds geïndustrialiseerde gebieden of zich industrialiserende landen. Hier deden zich economische groei en ontwikkeling voor en was groeipotentieel aanwezig. In de 19<sup>e</sup> eeuw was dit het geval in West-Europa, Noord-Amerika en in mindere mate Oost-Europa.<sup>6</sup> Bekende Nederlandse *market-oriented* multinationals waren Jurgens, Van den Bergh en Philips.

#### *Het motief van de firma Scholten*

Alle hierboven genoemde verklaringen voor de Nederlandse DBI in het algemeen (een macro perspectief) speelden direct of indirect ook een rol bij het motief van de firma Scholten (een micro perspectief) om over te gaan tot buitenlandse investeringen. Om het motief van Scholten meer specifiek te onderzoeken, is in hoofdstuk 2 en 3 ingegaan op de belangrijkste kenmerken van de aardappelveelindustrie in de 19<sup>e</sup> eeuw en de ontwikkeling en strategie van de firma. Hierna zijn de *ownership advantages* van de firma Scholten geïdentificeerd, die zijn te beschouwen als sterke kanten van het bedrijf. Deze bestonden uit:

- De sterke persoonlijkheid van de ondernemer W.A. Scholten;
- Het streven naar een pionierspositie in de industrieën waarin de firma actief was;
- Een vroege internationale oriëntatie van de ondernemer W.A. Scholten;
- Een sterke vermogenspositie van de firma;
- De grootte en diversiteit van de firma.

W.A. Scholten was er tussen 1841 en 1866 in de Veenkoloniën in geslaagd om de *ownership advantages* succesvol om te zetten in concurrentievoordelen. Hieronder wordt nog even kort ingegaan op de strategie die hieraan ten grondslag lag:

- De sterke persoonlijkheid van de ondernemer
- Het karakter en ondernemerschap van W.A. Scholten waren bepalend voor de strategie en de daaruit voortkomende *ownership advantages* en de ontwikkeling van de concurrentievoordelen van de firma. W.A. Scholtens meest kenmerkende eigenschappen waren:
- een grote ambitie en doorzettingsvermogen;
  - het vermogen tot grenzenloos denken;

- de bereidheid om risico's te nemen;
- het belang inzien van een goede informatievoorziening;
- het herkennen van nieuwe mogelijkheden;
- altijd op zoek zijn naar nieuwe uitdagingen;
- een scherpe blik op gebeurtenissen en personen.

De ondernemersfunctie van W.A. Scholten was zeer breed, wat grote invloed had op de organisatiestructuur van de firma. Deze was centralistisch, met W.A. Scholten als een spin in zijn web.

- Pionierspositie

W.A. Scholtens eigenschappen waren tevens bepalend voor de keuze van de positionering op de markten waar de firma actief was. Een belangrijk onderdeel van zijn strategie was dat hij een duidelijke voorkeur had om actief te zijn op onontgonnen markten. Met name in de aardappelmeel-industrie nam hij het liefst een pioniers- of monopoliepositie in. Het doel was om te profiteren van de voordelen die deze positie met zich meebracht. Door het innemen van de pionierspositie bezat de firma meestal ook geruime tijd een monopoliepositie.

Deze werd zoveel mogelijk uitgebuit door:

- het erkennen van het belang van een goede lokatiekeuze voor de productie;
- de introductie van een nieuw, herkenbaar en kwalitatief goed product;
- het succesvol gebruik maken van *economies of scale and scope* in de productie;
- als eerste de beschikking hebben over betrouwbare grondstoffentoevoer;
- als eerste de beschikking hebben over een netwerk voor distributie en verkoop.

Opmerkelijk is dat W.A. Scholten de voordelen op de grondstoffen- en afzetmarkt ontwikkelde door te proberen deze als pionier en/of monopolist zoveel mogelijk naar zijn hand te zetten. Als na verloop van tijd -meestal als door de opkomst van concurrenten- de voordelen niet meer volop uitgebuit konden worden-, zocht Scholten geen samenwerking met andere fabrikanten, maar probeerde hij ze onderling tegen elkaar uit te spelen.

- Vroege internationale oriëntatie

Door de pionierspositie en het internationale karakter van de aardappelmeelindustrie had de firma Scholten al vroegtijdig een internationale oriëntatie ontwikkeld. De firma ging reeds in de jaren vijftig over tot export van aardappelmeel. Ook de activiteiten van de firma in de internationale handel in kant en klaar aardappelmeel duiden er op dat W.A. Scholten goed op de hoogte was van de stand van zaken op de internationale markt van aardappelmeel. Hiermee deed hij zijn voordeel als de zaken in Nederland niet naar wens liepen.

- Sterke vermogenspositie

In de Veenkoloniën had de firma, door de succesvolle exploitatie van de pionierspositie in de aard-

appelmeelindustrie, veel winst gemaakt, met name in de jaren vijftig en begin jaren zestig van de 19<sup>e</sup> eeuw. Daarnaast hebben de opbrengsten van de suikerraffinaderij in Groningen een cruciale rol gespeeld in de groei van de firma en vormden deze mede de basis voor de sterke vermogenspositie van de firma. Het maken van winst was voor Scholten een belangrijke voorwaarde voor de continuering van investeringen. Indien een onderneming verlies maakte, werd deze resoluut afgestoten. Het behoud van de sterke vermogenspositie werd gewaarborgd door de voorkeur voor interne financiering.

- Grootte en diversiteit van de firma

Door investeringen in andere bedrijfstakken was de firma niet geheel afhankelijk van de onzekerheden die de aardappelmeelindustrie met zich meebracht. Bovendien zorgden de grootte en diversiteit voor verbreding en versterking van de vermogenspositie en de concurrentiepositie van de firma als geheel.

In hoeverre slaagde de firma Scholten er nu in om deze potentiële concurrentievoordelen uit te buiten in het buitenland? Om deze vraag te beantwoorden is in de hoofdstukken 4, 5 en 6 de dagelijkse praktijk van de buitenlandse fabrieken onderzocht. Hierbij werd gebruikt gemaakt van de thema's motief, organisatie en prestaties.

#### *De daadwerkelijke overgang tot DBI*

Winkler Prins heeft doen voorkomen dat de overgang van de firma Scholten op DBI op louter toeval berustte. Hiermee stelde hij impliciet dat de DBI niet direct deel uitmaakten van de strategie van het bedrijf. Het is echter uit de bronnen duidelijk geworden dat W.A. Scholten al lange tijd internationaal georiënteerd was en vanaf het begin de nodige ambitie had om in het buitenland actief te worden. W.A. Scholten bleef zijn gehele carrière uitkijken naar nieuwe afzetmarkten. Het bedienen van buitenlandse afzetmarkten vond in eerste instantie plaats via export van aardappelmeel, zoals naar Engeland. De overgang tot DBI hing samen met de gunstige *locational advantages* die Scholten eerst in Duitsland en daarna in Oostenrijk-Hongarije en Rusland aantrof. De factoren die bij de *locational advantages* een rol speelden zijn in het begin van hoofdstuk 4 aan bod gekomen. Voor de firma Scholten bestonden de belangrijkste *locational advantages* uit:

- Het vooruitzicht van een nog grotendeels onontgonnen afzetmarkt, en dan met name voor aardappelstroop;
- De aanwezigheid van een goedkopere en kwalitatief betere grondstof (aardappelen);
- Het vooruitzicht van lagere productiekosten.

Structurele marktdeficiënties (in de vorm van hoge invoertarieven voor aardappelsuikerproducten) speelden bij de overgang tot directe buitenlandse investeringen door de firma Scholten geen beslissende rol. De Duitse invoertarieven voor aardappelmeelproducten waren gedurende de gehele

jaren zestig van de 19<sup>e</sup> eeuw relatief hoog. De uitzichten op de afzetmarkt waren zodanig dat Scholten zich realiseerde dat hij de zaken groots aan diende te pakken. Aangezien de productie in de Veenkoloniën niet aan de vraag zou kunnen voldoen en de persoonlijke voorkeur van Scholten uitging naar de exploitatie van eigen fabrieken, werd direct gekozen voor productie in het buitenland. Er was dus geen sprake van DBI als imports substitutie door een plotselinge tariefverhoging. Een factor die meespeelde bij het motief om later in Oostenrijk en Rusland actief te worden was de concurrentie die de firma Scholten toen reeds ondervond in Nederland en Duitsland. Dit was echter geen beslissende factor bij het besluit om tot DBI over te gaan. Ook pogingen om transactiekosten te verlagen hebben in het motief geen rol gespeeld.

### *Het tijdstip*

Het unieke van de DBI van firma Scholten lijkt hoofdzakelijk in het vroege tijdstip te liggen. Veel bedrijven die wij vandaag de dag 'moderne' industriële multinationals noemen, kwamen op in de periode 1870-1914.<sup>7</sup> Toen was er op veel plaatsen in de wereld voldaan aan de 'voorwaarden', die bedrijven in staat stelden om over een grote afstand controle over een buitenlandse vestiging uit te oefenen. Deze condities kwamen grotendeels voort uit het industrialisatieproces in Westerse landen dat nieuwe technologische ontwikkelingen met zich meebracht, zoals de opkomst van massaproductie, het aanbod van meer en goedkopere producten, de groei van de wereldmarkt, verbetering en kostendalingen van transport- en communicatiemiddelen (zoals de telegraaf en spoorwegen) en de ontwikkeling van het bank- en kredietwezen. Nederland liep in het industrialisatieproces achter de koplopers van de industrialisatie, zoals de Verenigde Staten, Groot-Britannië en Duitsland aan. Zo zijn bijna alle grote ondernemingen die de Nederlandse industrie na 1945 zouden domineren, pas tussen 1870 en 1920 opgericht. De sterke groei van Nederlandse bedrijven in de internationale productie via DBI vond pas na de Eerste Wereldoorlog plaats.

Waarom was de firma Scholten als Nederlands bedrijf dan toch in staat om zich zo vroeg als multinational te manifesteren? De eerste reden hiervoor is dat de firma Scholten niet afhankelijk was van een volledig voltooid industrialisatieproces in de landen waar hij actief werd. De aardappelmeelindustrie was in de 19<sup>e</sup> eeuw geen 'leidende' industrie in het internationale industrialisatieproces. Het eenvoudige productieproces van aardappelmeel en derivaten, stelde slimme ondernemers als W.A. Scholten in staat om al zeer vroeg over te gaan op industriële productie en te profiteren van de voordelen van *economies of scale and scope* die hierbij behaald konden worden. De aardappelmeelindustrie was niet zozeer gericht op de productie van consumentenproducten, maar leverde hoofdzakelijk grondstoffen aan andere industrieën, en dan met name de voedingsmiddelen- papier- en textielsector. Dit waren bedrijfstakken die als eerste waren overgegaan tot industriële productie en in veel landen in Europa de leidende sectoren waren in het industrialisatieproces. Scholten profiteerde van de toenemende vraag naar grondstoffen vanuit deze bedrijfstakken. Daarnaast bevonden zich onder Scholten's afnemers ook grote aantallen ambachtelijke afnemers, zoals likeurstokers, (banket)bakkers, confiseurs en bonbonmakers. Deze afnemers waren in elk land te vinden en garandeerden afzet in elke (grote) plaats.

Voor de lokatie van de productie was de firma niet gebonden aan streken die het centrum waren van industriële ontwikkelingen. Scholten was juist op zoek naar rurale gebieden omdat hij dicht bij de aardappelen moest zitten. Het was belangrijk dat de aardappelteelt in de omgeving waar hij actief werd al wel ontwikkeld was. Voor de afzetmarkt was de nabijheid van enkele grote steden voldoende, omdat daar altijd vraag zou zijn vanuit de immer aanwezige (ambachtelijke) voeding-middelenproductie, en wellicht ook van textiel- of papierindustrie. Voor de aanvoer van aardappelen en distributie was de infrastructuur belangrijk. Op het moment van vestiging achtte W.A. Scholten de landen waar hij actief werd op dit punt voldoende ontwikkeld voor zijn doel. In Duitsland maakte de firma gebruik van reeds bestaande scheepvaartwegen. De aanwezigheid en uitbreiding van een spoorwegnet vormden met name in Oostenrijk en Rusland en later in Duitsland een belangrijke vestigingsfactor.

Ten tweede was de firma Scholten door de concentratie op interne financiering niet afhankelijk van een goed geoutilleerde kapitaalmarkt, in binnen- en/of buitenland. Deze keuze kwam grotendeels voort uit de persoonlijke voorkeur van W.A. Scholten en werd niet veroorzaakt door een gebrekkig functionerende openbare kapitaalmarkt. Alleen voor het aantrekken van werkkapitaal liep hij in de jaren zestig en zeventig tegen beperkingen van de kapitaalmarkt aan, maar toen vond hij een oplossing in de belening van effecten.



En ten slotte, terwijl de meeste moderne multinationals ontstonden door toemend handelsprotectionisme aan het einde van de 19<sup>e</sup> eeuw, profiteerde de firma Scholten juist van de Europese vrijhandelsspolitiek die jaren zestig en zeventig kenmerkte. De rol van overheden in het besluit om over te gaan tot DBI was in het geval van de firma Scholten een positieve. De firma werd door de overheden van de landen waar hij actief werd (nog) niet als een bedreiging van de eigen markt en industrie gezien. Zowel in Duitsland, Oostenrijk-Hongarije als Rusland kon Scholten als buitenlander zonder veel juridische restricties fabrieken oprichten. Eenmaal gevestigd in een land was het niet moeilijk om verder uit te breiden. De vereiste maatregelen om als Nederlander

Aan- en afvoer van producten bij de fabriek in Landsberg. Detail van een litho door Walter Ochs

in het buitenland een fabriek op te richten, werden door W.A. Scholten niet als belemmerend ervaren. Zij werden beschouwd als deel van de vele formaliteiten waarmee de firma als geheel te maken kreeg. Daarbij zorgde W.A. Scholten er voor dat zijn fabrieken weinig 'beslag' op de omgeving legden. Hij eiste van zijn directeuren dat zij zo min mogelijk bemoeienis en betrokkenheid bij lokale zaken hadden. Zij moesten zich concentreren op het doel van de fabrieken: het maken van winst.

Het tijdstip van de directe buitenlandse investeringen werd dus hoofdzakelijk bepaald door ontwikkelingen binnen de firma Scholten zelf. De firma had na 25 jaar in Nederland actief te zijn geweest, zodanige *ownership advantages* opgebouwd dat W.A. Scholten, toen de mogelijkheid zich voordeed, het risico van productie in het buitenland wel aandurfde. Hij beschikte al lange tijd over een internationale oriëntatie en had voldoende kapitaal geaccumuleerd om nieuwe investeringen te bekostigen. Toen zich de mogelijkheid voordeed om op onontgonnen markten in Duitsland, Oostenrijk en Rusland zijn pioniersvoordelen uit te kunnen buiten, was dit een kans die de ambitieuze W.A. Scholten niet kon laten liggen. Hij ging er van uit dat hij het succes dat hij in Nederland had gehad, in andere landen makkelijk zou kunnen herhalen.

#### *Richting van de DBI van de firma Scholten*

De activiteiten van de firma W.A. Scholten in Duitsland, Oostenrijk-Hongarije en Rusland vallen qua richting van de DBI binnen het geschetste patroon van Nederlandse *market-oriented* multinationals. Volgens De Goey waren Duitsland, Oostenrijk en Rusland al sinds de 18<sup>e</sup> eeuw ontvangers van Nederlandse investeringen, maar dan wel voornamelijk in de dienstensector.<sup>8</sup> De firma Scholten was het eerste Nederlandse bedrijf dat overging tot industriële productie in deze streken. De invloed van de firma Scholten in de landen waar hij actief werd, was echter beperkt. Dit kwam omdat de aardappelmeelindustrie in geen van deze drie landen een leidende rol speelde in de ontwikkeling van het industrialisatieproces. Ook was een aantal buitenlandse fabrieken van Scholten geen lang leven beschoren. Bovendien stonden de fabrieken altijd in (nog) ongeïndustrialiseerde rurale gebieden. Het bestuur van de fabrieken was geheel in handen van Nederlanders en stond onder directe leiding van W.A. Scholten in Groningen. Het contact met de omgeving beperkte zich tot bemoeienissen van lokale overheden en de arbeiders die op de fabriek werkzaam waren. Wellicht zullen de activiteiten van 'die Holländer' in de rurale gebieden meer met argusogen bekeken zijn dan in meer geïndustrialiseerde verstedelijkte gebieden, waar men meer aan buitenlanders gewend was. In Duitsland heeft Scholten nog de meeste sporen nagelaten. Net als in Nederland verwerfde de firma hier een belangrijke positie binnen de aardappelmeelindustrie door de vroege aanwezigheid en de grootte van de fabrieken. Tevens ontstonden daar door de lange aanwezigheid en de weinige cultuurverschillen toch duurzamere contacten met de lokale bevolking. Door de kleinere omvang van de aardappelmeelindustrie en de kortere aanwezigheid in Oostenrijk en Rusland, was de invloed van de firma in deze landen minder nadrukkelijk.



## DE ORGANISATIE

*Een multinationale firma*

Willem Albert Scholten richtte in 1841 zijn zaak op als firma. De organisatie van de firma kenmerkte zich door een grote persoonlijke invloed van de ondernemer. Scholten liet zich op alle onderdelen van het bestuur van zijn fabrieken gelden. Hoewel zijn zoon Jan Evert actief werd binnen het bedrijf, bleef Willem Albert tot aan zijn dood in 1892 de enige firmant. De firma kan gedurende de periode 1841-1892 dus getypeerd worden als een familiebedrijf. Hoewel de buitenlandse fabrieken door de onzekere omstandigheden veel aandacht en coördinatie vereisten, bleef de organisatie- en bestuursstructuur van de firma Scholten na de overgang tot DBI geheel intact. W.A. Scholten kopieerde simpelweg de gang van zaken op zijn aardappelmeelfabrieken in de Veenkoloniën die hem de laatste 25 jaar zo succesvol had gemaakt. Aan het hoofd van elke fabriek stond een directeur/boekhouder en was het dagelijkse reilen en zeilen binnen de fabrieken de verantwoordelijkheid van de opzichter. Deze waren in principe alleen verantwoording schuldig aan W.A. Scholten in Groningen. Wel werd in de drie landen één fabriek als hoofdkantoor aangewezen, waarbij één directeur een overzichtsfunctie kreeg. In Nederland was dit ook lange tijd het geval toen de fabriek in Zuidbroek als hoofdkantoor van de fabrieken in de Veenkoloniën fungeerde.

Ook de productiewijze en distributiemethodes van de Nederlandse fabrieken werden in het buitenland overgenomen. Bij de inkoop van aardappelen ging W.A. Scholten bij alle buitenlandse fabrieken in eerste instantie uit van het systeem van voorkoop, zoals dat in de Veenkoloniën gebruikelijk was. Scholten achtte de lokale aardappelmarkten kennelijk nog zo onderontwikkeld dat hij dacht deze makkelijk naar zijn hand te kunnen zetten. Hij ging er van uit, dat zijn beproefde productieopzet, samen met een grote verwerkingscapaciteit, hem grote voordelen zou opleveren ten opzichte van de kleinere fabrieken die hij in het buitenland aantrof. Over de afzetmarkt maakte hij zich weinig zorgen. Hij was er van overtuigd dat een goed product zichzelf verkocht. Scholten verwachtte dat zijn producten qua kwaliteit ver zouden uitsteken boven wat aan aardappelmeelproducten gemaakt werd in de landen waar hij actief werd. Hij hield daarom in het buitenland praktisch overal hetzelfde productassortiment aan en nam geen bijzondere maatregelen voor de distributie en verkoop.

Ook de financiering van de buitenlandse fabrieken vond plaats op dezelfde wijze als van die in Nederland, namelijk op basis van interne financiering. De bouwkosten werden gefinancierd uit herinvestering van winst van de firma en/of de belening van effecten. Voor het verkrijgen van werkkapitaal werden relaties opgebouwd met lokale banken, die hoofdzakelijk werden gebruikt voor het belenen van Nederlandse effecten. Deze werden hiervoor naar het buitenland overgebracht.

De relatie tussen het hoofdkantoor in Groningen en de fabrieken in het buitenland bleef gedurende de gehele bestudeerde periode hecht. De organisatie vertoont grote overeenkomsten met de eerste fase van ontwikkeling van Amerikaanse multinationals in de 19<sup>e</sup> eeuw, zoals beschreven is door M. Wilkins. Zij stelt dat in de vroege fase van multinationalerschap de organisatie vaak mono-



Beursopstelling van de Scholtenproducten in Brussel, 1921

centrisch was. Wilkins beschouwt de organisatie als een wiel met spaken, waarvan het moederbedrijf het middelpunt vormde. In de eerste fase waren contacten tussen moederbedrijf en dochteronderneming hecht. De producten waren identiek aan die van het moederbedrijf, de buitenlandse vestigingen werden gezamenlijk gefinancierd, en de technologie en het personeel op dezelfde wijze ingezet als binnen het moederbedrijf. In latere fasen werd de verhouding tussen moeder- en dochterondernemingen meer policentrisch. De buitenlandse vestigingen gingen steeds onafhankelijker opereren en zelfstandig doelen stellen. Het moederbedrijf kreeg hierdoor minder een verzorgende functie en kon zich richten op nieuwe doelen en strategieën.<sup>9</sup> Bij de buitenlandse investeringen van Willem Albert Scholten zou het echter niet van deze tweede fase komen.

*De concurrentievoordelen van de firma*

In de literatuur wordt het succes van bedrijven in verband gebracht met de factoren groei, organisatie en financiering (ondernemerschap) en strategie. Veel auteurs wijzen op het belang van een goede organisatie en het belang van de *human factor* daarin.<sup>10</sup> Dit laatste was binnen de firma Scholten duidelijk het geval. Het karakter en het ondernemerschap van W.A. Scholten hebben een onmiskenbare invloed gehad op de organisatie en financiering van de firma als geheel en het motief en de uitvoering van de DBI. Zij waren ook bepalend voor de strategie, de daaruit voortkomende *ownership advantages*, de ontwikkeling van de concurrentievoordelen van de firma en daarmee voor het succes van de firma. Chandler, maar ook Williamson, benadrukken bij het succes van grootbedrijven het grote belang van de ontwikkeling van *organisational capabilities*.<sup>11</sup> Dit komt er op neer dat een bedrijf belangrijke concurrentievoordelen kan behalen door de ontwikkeling van een accurate organisatie, waarbij zij de ontwikkeling van een management hiërarchie cruciaal achten voor het succes van het bedrijf. Chandler baseerde zijn ideeën op zijn studie van de ontwikkeling van Amerikaanse industriële grootbedrijven in de 19<sup>e</sup> en 20<sup>e</sup> eeuw. Later meende hij zijn visie in Engeland en Duitsland bevestigd te zien. Volgens hem was de weg naar groei en succes afhankelijk van een driedelige investering in management, productie en distributie. Chandler onderscheidde verschillende fases in de groei van bedrijven. Amerikaanse industriële bedrijven waren gedurende de eerste helft van de negentiende eeuw voornamelijk familiebedrijven. Dit werd door hem de *personal enterprise* genoemd.<sup>12</sup> Naarmate bedrijven zich in de loop van de 19<sup>e</sup> en het begin van de 20<sup>e</sup> eeuw verder ontwikkelden, kwamen ze in de tweede fase, die Chandler de *entrepreneurial enterprise* noemt. De ondernemersfuncties kregen een verschillend gewicht en er trad specialisatie op van de activiteiten. Tijdens deze fase kwam de dagelijkse leiding steeds meer in handen van gesalarieerde managers, terwijl strategische beslissingen nog grotendeels door de eigenaren werden genomen. Na de Tweede Wereldoorlog zette de scheiding tussen leiding en eigendom zich verder voort en ontstonden de zogenaamde *managerial enterprises*. Het bedrijf werd dan volledig door een hiërarchie van managers geleid. De top van het management moest verantwoording afleggen aan de eigenaren, de aandeelhouders. Chandler legt een verband tussen deze ontwikkeling en het succes van bedrijven door te stellen dat alle bedrijven om succesvol te kunnen zijn eerst uit moeten groeien tot *managerial enterprises*.<sup>13</sup>

Van Zanden heeft aangetoond dat de ontwikkeling van een aantal Nederlandse grootbedrijven in de 20<sup>e</sup> eeuw voor een groot deel binnen het kader van Chandler past. In dit verband noemt hij onder andere AKZO, KLM, Fokker en de hedendaagse Brits-Nederlandse combinaties Unilever en Koninklijke/Shell.<sup>14</sup> Het is ook gebleken dat het verband tussen succes en de driedelige investering niet altijd hoeft op te gaan. Onderzoek in Groot-Brittannië heeft aangetoond dat familiebedrijven daar zowel in de 19<sup>e</sup> als 20<sup>e</sup> eeuw in staat waren om gedurende langere perioden zeer succesvol te opereren. Zij slaagden er zelfs in om uit te groeien tot grootbedrijf en om zeer suc-

cesvol multinational actief te zijn.<sup>15</sup> Ook binnen de Nederlandse industriële ontwikkeling werd een belangrijke rol gespeeld door familiebedrijven. K.E. Sluyterman en H.J.M. Winkelman hebben vastgesteld dat een groot aantal Nederlandse bedrijven als familiebedrijf reeds met succes als grootbedrijf functioneerden en zelfs al internationaal actief waren, voordat zij overgingen tot de opbouw van een *managerial hierarchy*.<sup>16</sup> Bekende voorbeelden zijn Jurgens en Van den Bergh (later Unilever), maar ook Philips en Heineken volgden dit patroon.

Hoewel de firma Scholten zich al in het midden van de 19<sup>e</sup> eeuw qua productie-opzet en omvang duidelijk ontwikkelde in de richting van een grootbedrijf, was echter van een drielinge investering in management, productie en distributie in de termen van Chandler gedurende deze periode geen sprake. Dit is gezien de periode waarin de firma Scholten actief was ook niet verwonderlijk. Toch had W.A. Scholten wel aandacht voor diverse punten die door Chandler cruciaal worden geacht voor het succes en de groei van bedrijven. In hoofdstuk 2 en 3 is duidelijk geworden dat de firma Scholten binnen de Nederlandse aardappelmeelindustrie een voortrekkersrol innam. De firma was de eerste in de Nederlandse aardappelmeelindustrie die er in slaagde *economies of scale and scope* in het productieapparaat in te passen. Ook had W.A. Scholten oog voor het belang van diversificatie en een internationale oriëntatie. De brede ondernemersfunctie van W.A. Scholten schiep echter geen ruimte voor een managementhiërarchie en ook in de distributie werd nauwelijks geïnvesteerd.

De sterke kanten van de firma Scholten waren meer te danken aan de persoonlijke strategie van W.A. Scholten. De speerpunten daarvan waren het streven naar een pionierspositie in de industrieën waarin hij actief werd, het behoud van een sterke vermogenspositie en diversificatie, bleken zijn sterkste wapens. Die leverden pioniersvoordelen op die leidden tot belangrijke concurrentievoordelen van afzonderlijke fabrieken en uiteindelijk ook van de firma als geheel.<sup>17</sup>

De sterke persoonlijkheid van W.A. Scholten werkte echter op bepaalde punten ook negatief uit. Ten eerste was hij, ondanks zijn grootse visie en wijde blik, beperkt in zijn denken. Hij heeft duidelijk een aantal foute keuzes gemaakt, zoals bij de lokatie van een aantal fabrieken in het buitenland. Daarnaast had hij moeite met het anticiperen op situaties die anders waren dan hij gewend was. Toen bijvoorbeeld in het buitenland bleek dat de pioniersstrategie niet overal het verwachte succes opleverde en fabrieken niet rendeerden vanwege een foute locatiekeuze, toonde Scholten zich niet erg flexibel en innovatief, maar vooral rechtlijnig. Hij paste zijn strategie niet aan, maar verplaatste zijn activiteiten naar een andere plek waar hij hoopte het wel op zijn manier te kunnen doen.

Ten tweede groeide de firma door de uitbreiding van activiteiten organisatorisch steeds meer uit zijn jasje. Dit leidde in toenemende mate tot problemen. Door zijn autoritaire gedrag joeg W.A. Scholten veel werknemers tegen zich in het harnas, zowel in buitenland als in binnenland. Ook nam hij door zijn grote actieradius niet altijd genoeg tijd om de juiste mensen voor de juiste plaats te zoeken. Hij weigerde echter de touwtjes uit handen te geven en meer zaken te delegeren omdat hij niemand anders vertrouwde.

Ten slotte zou zijn *einzelgänger*-houding niet altijd positief uitwerken. De strategie van de firma was er alleen maar op gericht om iets 'te halen'. W.A. Scholten zocht geen samenwerking of goede relaties met zijn zakelijke contacten of omgeving. Eenmaal in het buitenland actief, konden de economische-, politieke- en administratieve verhoudingen hem weinig schelen. Hij nam ze zoals ze waren, zo lang hij maar genoeg aardappelen voor zijn fabrieken kon krijgen. Deze houding kenmerkte hem ook in Nederland. Hij ging er van uit dat hij overal de zaken naar zijn hand zou kunnen zetten. De afkeer van samenwerking had grote gevolgen voor de firma in de jaren tachtig van de 19<sup>e</sup> eeuw, toen zowel in Nederland als Duitsland de zaken aanzienlijk minder goed gingen. Scholten koos niet voor samenwerking, maar hield vast aan oplossingen die eerder succesvol waren geweest. W.A. Scholten ging er van uit dat hij door de reeds opgebouwde concurrentievoordelen zijn positie zou kunnen handhaven.

In het vorige hoofdstuk bleek dat het vasthouden aan deze strategie en het ontkennen van fouten door W.A. Scholten voor een groot aantal aardappelmeelfabrieken in het buitenland negatieve gevolgen had voor de concurrentiepositie. Op de lange termijn zou dit ook de firma als geheel terrein kosten. Binnen de aardappelmeelindustrie werd deze ontwikkeling evident vanaf de jaren tachtig, toen de firma geconfronteerd werd met toenemende concurrentie, problemen op de grondstoffen- en afzetmarkt en de opkomst van substituut-producten. Het vasthouden aan de beproefde strategie en de bestaande organisatie zorgden er voor dat de ontwikkeling van nieuwe *ownership advantages* en dus ook nieuwe potentiële concurrentievoordelen voor de aardappelmeelfabrieken uitbleven.

### *De som der delen*

Toch zou de strategie voor de firma als geheel duidelijk vruchten afwerpen. De pioniersvoordelen waren zodanig dat W.A. Scholten, met name in de aardappelmeelindustrie, een zo grote voor­sprong creëerde dat hij de komst van nieuwkomers inderdaad nog lange tijd kon uitzitten. Dit bleek zowel in Nederland als in Duitsland. Ondanks individuele blunders, legden de buitenlandse fabrieken als geheel de firma bepaald geen windeieren. De specifieke missers in het buitenland hadden weinig effect op de financiële resultaten van de firma als geheel. Dit kwam omdat de winsten van de succesvolle fabrieken voldoende waren om de verliezen van andere fabrieken te compenseren. Bovendien paste W.A. Scholten de pioniersstrategie ook succesvol toe in andere Nederlandse industrieën. Zo speelde de suikerraffinaderij in Groningen een onmiskenbare rol bij de opbouw en het behoud van de sterke vermogenspositie van de firma. Deze fabriek genereerde gedurende de onderzochte periode veruit de meeste overschotten. Hierdoor was W.A. Scholten onder andere in staat om tot het einde van de jaren tachtig in het buitenland actief te blijven en zelfs nieuwe fabrieken op te richten.

Daarbij bleef de strategie voordelen bieden. De sterke persoonlijke invloed van W.A. Scholten op het bestuur en zijn ambitie hielden de firma flexibel en breed georiënteerd. Er kon door de korte bestuurslijnen snel op de onvoorspelbare aardappelmeelmarkt ingespeeld worden. De aan-

wezigheid in het buitenland droeg bij tot spreiding van risico's en hielp de firma een internationale oriëntatie te behouden. Ook bleef W.A. Scholten in latere jaren bereid om grote risico's te nemen en nieuwe investeringen te blijven doen. Hierdoor bleef de firma in staat om in ieder geval tot aan het einde van de 19<sup>e</sup> eeuw zeer succesvol te blijven opereren en kon W.A. Scholten in 1892 met een bezit van bijna 5 miljoen gulden terugkijken op een imposante carrière als ondernemer en fabrikant.

#### BESLUIT

##### *De firma W.A. Scholten: de eerste Nederlandse industriële multinational*

De vondst van het Scholten-archief in 1988 werd in de Groninger archiefkringen beschouwd als 'de vondst van de 20<sup>e</sup> eeuw'. Het archief bood dit onderzoek een uitgebreide kijk 'in de keuken' van de veelzijdige ondernemer W.A. Scholten. De analyse van de buitenlandse investeringen van de firma Scholten in de periode 1866-1892 heeft aangetoond hoe dynamisch de ontwikkeling van multinationals door de tijd heen is geweest en hoe moeilijk het is om tot generalisaties te komen. Het mag natuurlijk niet uitgesloten worden dat er in de 19<sup>e</sup> eeuw nog meer van dit soort (Nederlandse) bedrijven en ondernemers in het buitenland actief zijn geweest. De komst van een ondernemer als de Belg Dutalis naar de Veenkoloniën en zijn in het voetspoor van W.A. Scholten treden in Duitsland en Rusland, geven hiervoor al voldoende aanwijzingen. De onbekendheid van dit soort bedrijven en het gebrek aan archiefmateriaal zijn de redenen dat dit soort initiatieven onbekend zijn gebleven. Het is dus wachten op 'de archiefvondst van de 21<sup>e</sup> eeuw'. Tot dan moet de firma Scholten beschouwd worden als de eerste Nederlandse industriële multinational.