

# 9 EPILOOG: DE FIRMA SCHOLTEN IN DE 20E EEUW

*‘Nieuwe markten, nieuwe producten, nieuwe fabrieken, nieuwe mensen...’.*<sup>1</sup>

## INLEIDING

### *Nieuwe uitdagingen en ontwikkelingen*

In deze epiloog wordt ingegaan op het verloop van het bedrijf Scholten in de 20<sup>e</sup> eeuw. Ondanks de diversificatie en de internationale oriëntatie vertoonde de firma Scholten in de periode 1841-1892 niet de kenmerken van de succesvolle grootbedrijven en multinationals zoals Chandler deze beschreven heeft. Een volledige Chandleriaanse driedelige investering zou binnen het bedrijf Scholten in de loop de 20<sup>e</sup> eeuw wel zichtbaar worden. Deze betrof ontwikkelingen binnen de organisatie en management en dan in het bijzonder de scheiding van leiding en eigendom, het ontstaan van een management-hiërarchie en de ontwikkeling van divisiestructuur. Ook ging de firma vanaf de eeuwwisseling opnieuw over tot buitenlandse investeringen. De vorm, richting en omvang waren echter geheel anders dan de investeringen van W.A. Scholten in de tweede helft van de 19<sup>e</sup> eeuw. Dit kwam door de andere omstandigheden waarbinnen de mogelijkheden van hernieuwde DBI zich voordeden.

Deze ontwikkelingen hingen samen met een aantal belangrijke veranderingen in de Nederlandse aardappelmeelindustrie die zich in de eerste decennia van de 20<sup>e</sup> eeuw voordeden. Hierin speelden twee factoren een belangrijke rol, namelijk de opkomst van de coöperatieve aardappelmeelfabrieken en het toenemende belang van zogenaamd spuurwerk en ontwikkeling (het op wetenschappelijke of technologische wijze ontwikkelen van producten en processen) in de industrie.<sup>2</sup>

## DE NEDERLANDSE AARDAPPELMEELINDUSTRIE AAN HET BEGIN VAN DE 20E EEUW

### *De opkomst van de coöperatieve aardappelmeelfabrieken*

De opkomst van de coöperatieve aardappelmeelfabrieken heeft zijn oorsprong in ontwikkelingen aan het einde van de 19<sup>e</sup> eeuw. De Nederlandse aardappelmeelindustrie werd in deze periode – net als in Duitsland – gekenmerkt door lage verkoopprijzen en sterke onderlinge concurrentie. Dit kwam voornamelijk door de sterke groei die de industrie in de tweede helft van de 19<sup>e</sup> eeuw had

doorgemaakt. Daarbij werd de invloed van het internationale karakter dat de aardappelmeelmarkt had gekregen, steeds duidelijker merkbaar.<sup>3</sup> De Nederlandse handelspolitiek bleef echter gericht op vrijhandel, ook toen omringende landen vanaf de jaren tachtig overgingen tot protectionisme. Hierdoor was de Nederlandse industrie, waaronder de aardappelmeelindustrie, steeds kwetsbaarder geworden voor concurrentie vanuit het buitenland, terwijl de mogelijkheden voor export steeds kleiner werden.

Tijdens de eerste helft van de jaren negentig deden zich in de Veenkoloniën een aantal misoogsten voor, wat de situatie niet verbeterde. Bovendien verslechterde in deze jaren de relatie tussen de fabrikanten en de boeren in de Veenkoloniën. Er kwam een discussie op gang over de mogelijkheid van de inkoop van aardappelen op zetmeelgehalte. Deze wijze van inkoop was eerlijker dan de bestaande methode (inkoop op gewicht) en won steeds meer aan populariteit onder de boeren.<sup>4</sup>

In 1896 zocht de Veenkoloniale Boerenbond toenadering tot de fabrikanten om deze zaak bespreekbaar te maken, maar deze stelden zich niet erg toeschietelijk op. De fabrikanten voelden zich sterk omdat de boeren onderling nog verdeeld waren. Toen bleek dat de fabrikanten niet bereid waren tot onderhandelen, schoot dit bij de boeren in het verkeerde keelgat. Het idee dat de fabrikanten zich al jaren over de ruggen van de boeren verrijkten, won steeds meer terrein. Dit vertaalde zich in de overweging om eigen, coöperatieve fabrieken op te richten. Dan zouden de boeren het bij de aardappelinkoop zelf voor het zeggen hebben en waren ze niet langer afhankelijk van de dwingende prijsstelling van de fabrikanten. In 1898 werd de eerste coöperatieve aardappelmeelfabriek opgericht in Borgercompagnie. Toen deze succesvol bleek, was de coöperatiebeweging niet meer te stuiten. Tot aan de vooravond van de Eerste Wereldoorlog werden veertien nieuwe boerenfabrieken opgericht. Deze waren voornamelijk gevestigd in de 'jongere', net ontgonnen Drentse Veenkoloniën, waar de meeste boeren zich direct toelegden op de verbouw van fabrieksaardappelen. De opkomst van boerencoöperaties deed zich overigens niet alleen binnen de aardappelmeelindustrie voor, maar was tevens zichtbaar in de strokarton-, bietsuiker- en zuivelindustrie in (Noord-) Nederland.<sup>5</sup>

De komst van de coöperatieve aardappelmeelfabrieken bracht de particuliere fabrieken in de problemen. Nu de boeren hun eigen aardappelen verwerkten, werd het steeds moeilijker om grondstoffen te verkrijgen. Zij werden gedwongen tot heroriëntatie. Door rationalisatie van het productieproces en concentratie van productiefaciliteiten werd getracht de concurrentie van de coöperatieve fabrieken tegen te gaan. Veel particuliere fabrieken stootten productiefaciliteiten af, sommige gingen failliet. In totaal daalde het aantal particuliere aardappelmeelfabrieken in het noorden van Nederland van 23 in 1898 naar 11 in 1926. Ook daalde de door de particuliere fabrieken in de Veenkoloniën verwerkte hoeveelheid aardappelen. In 1898 verwerkten ze gezamenlijk nog 94% van de oogst, in 1926 was dit nog maar 13%. Voor de Eerste Wereldoorlog was de uitkomst van de strijd tussen de coöperatieve en particuliere fabrieken nog niet heel duidelijk.

Alle fabrieken profiteerden in de eerste twee decennia van de twintigste eeuw namelijk van oplopende prijzen op de aardappelmeelmarkt.<sup>6</sup> Uit tabel 9.1 wordt echter duidelijk dat de coöperatieven na de Eerste Wereldoorlog de verwerking van de aardappelen domineerden.

Tabel 9.1: Aantal coöperatieve en particuliere fabrieken, verhouding van de hoeveelheid verwerkte aardappelen door alle fabrieken (in procenten) en het totaal aantal verwerkte aardappelen, in HL, 1898-1926

Jaar	Coöperatief		Particulier		Totaal verwerkte hoeveelheid
	Aantal fabrieken	% verwerkte aardappelen	Aantal fabrieken	% verwerkte aardappelen	
1898	2	6	23	94	2.641.000
1905	9	40	24	60	8.449.000
1912	13	49	20	51	13.630.000
1919	22	87	15	13	10.096.313
1926	20	87	11	13	12.011.951

Bron: archief AVEBE, inv.nr. 538, manuscript Hofkamp, De Nederlandse aardappelmeelindustrie, 152 en 199

De prijzen van aardappelmeel rezen gedurende de Eerste Wereldoorlog tot grote hoogten, maar deze prijsstelling kon na de hervatting van de productie in 1918 niet worden gehandhaafd. Gedurende de jaren twintig en dertig van de twintigste eeuw daalden de prijzen dan ook sterk. Toch werden er gedurende de jaren twintig nog eens vijf nieuwe coöperaties opgericht. Als antwoord legden de speculatieve fabrieken zich steeds meer toe op de productie en ontwikkeling van aardappelmeelderivaten. Hierdoor kwam een nieuw evenwicht tot stand. De coöperatieve fabrieken concentreerden zich op de verwerking van de aardappelen tot aardappelmeel. Zij fungeerden als leverancier van het meel, dat nu de grondstof van de particuliere fabrieken werd.<sup>7</sup>

#### *De opkomst van speurwerk en ontwikkeling in de aardappelmeelindustrie*

De concentratie van de speculatieve fabrieken op de productie van derivaten werd mogelijk door ontdekkingen binnen de chemie in de 20e eeuw, die leidden tot de ontwikkeling van vele nieuwe toepassingen van aardappelmeel. Dit was de tweede factor die voor belangrijke veranderingen in de Nederlandse aardappelmeelindustrie zou zorgen. Sinds de introductie van dextrines in de jaren zeventig van de 19e eeuw, had de ontwikkeling van derivaten uit aardappelmeel stilgestaan. De zetmeelchemie kreeg aan het einde van de jaren twintig een nieuwe stimulans nadat de Engelse chemicus Haworth de opbouw van polymere koolhydraten ontdekte, waartoe ook zetmeel behoort. Deze ontdekking leverde hem een Nobelprijs op en was een belangrijke stimulans voor de verdere ontwikkeling van de zetmeelchemie.<sup>8</sup> Voor de aardappelmeelindustrie betekende dit de toegang tot een nieuw en veelbelovend terrein, namelijk dat van de chemische industrie.<sup>9</sup> Deze ontwikkeling ging gepaard met een toenemend belang van speurwerk en ontwikkeling binnen de industrie. Dit betekende dat er door de fabrikanten op dit gebied grote investeringen gedaan dienden te worden.

*Een strategie gericht op samenwerking*

De firma Scholten was in de Veenkoloniën de enige particuliere fabrikant die actie ondernam tegen de opkomst van de coöperaties. Jan Evert trachtte door het aanbieden van participatiecontracten het tij te keren. Bij participatie werd de prijs van de aardappelen vastgesteld op basis van het zetmeelgehalte, terwijl ook rekening werd gehouden met de prijs van het aardappelmeel. Daarnaast zouden de deelnemende boeren voor het aandeel aardappelen dat zij leverden delen in de winst van de Scholtenfabrieken. Dit voorstel deelde de boeren in twee kampen, waarbij een deel geneigd was om met de firma in zee te gaan terwijl een ander deel zich sterk bleef maken voor de oprichting van coöperatieve fabrieken. De laatste groep kreeg uiteindelijk de meerderheid en de coöperatiebeweging zette zich in de volgende jaren sterk door.



Jan Evert was veel meer dan zijn vader geneigd tot overleg met andere fabrikanten

Toen zijn toenaderingspoging tot de boeren was mislukt, richtte Jan Evert zich op samenwerking met de andere particuliere fabrikanten. In 1897 initieerde hij een nieuwe fabrikantenvereniging, 'Eureka' genaamd.<sup>10</sup> Hiermee deed hij afstand van zijn vaders principe om samenwerking met concurrenten zoveel mogelijk te vermijden. Alle noordelijke particuliere aardappelmeelfabrikanten

werden lid van Eureka.<sup>11</sup> Begin 1901 werd de samenwerking uitgebreid met de oprichting van een gezamenlijk verkoopkantoor voor aardappelmeel. Jan Evert zorgde er wel voor dat de firma Scholten binnen Eureka speciale privileges kreeg. Het werd de firma toegestaan om met één fabriek aardappelen in te kopen naar zetmeelgehalte binnen het zogenaamde participatiecontract, terwijl de overige fabrieken zich geheel zouden binden aan de afspraken die binnen Eureka werden gemaakt. Hierdoor kon de firma op twee paarden wedden. Als Eureka mocht mislukken had Scholten nog altijd één fabriek achter de hand, die op de 'oude leest' was geschroeid. De samenwerking binnen Eureka was strakker georganiseerd dan binnen de fabrikantenverenigingen in de jaren zeventig van de 19<sup>e</sup> eeuw. Er werden contracten opgesteld voor de inkoop van de aardappelen. De inkooprijzen van de aardappelen werden op de vergadering vastgesteld. Na gezamenlijk inkoop werden de aardappelen gedistribueerd onder de deelnemende fabrieken. De hoeveelheid aardappelen die elk lid kreeg toegewezen, was afhankelijk van de wekelijkse capaciteit van de fabrieken van de leden.<sup>12</sup>

Eureka zou geen lang leven beschoren zijn. In 1901 werden de eerste barsten in de samenwerking zichtbaar. Een aantal leden zegde het lidmaatschap op omdat ze het niet eens waren met de bepalingen in het inkoopcontract van de aardappelen. De onenigheden liepen hoog op en verdere samenwerking werd onmogelijk. In 1903 werd Eureka officieel opgeheven. Het verkoopkantoor werd, vanwege reeds aangegane verkoopverplichtingen, nog voortgezet tot september 1904.<sup>13</sup> Na het uiteenvallen van Eureka laaide de onderlinge concurrentiestrijd tussen de speculatieven weer als vanouds op. Maar de fabrikanten kregen nu ook steeds meer te maken met de concurrentie van de coöperatieve fabrieken. Dit was helemaal het geval toen de coöperatieven er wel in slaagden om succesvol samen te werken bij de verkoop. In 1919 gingen de boerencoöperaties over tot centralisatie van de meelverkoop. Dit gebeurde door de oprichting van de Vereniging Coöperatief Aardappelzetmeel Verkoopbureau (AVB) dat later bekend werd onder de naam AVEBE.<sup>14</sup> Het doel van het AVB was om op deze manier een betere positie op de wereldmarkt te verkrijgen.

### *Het belang van de ontwikkeling van nieuwe producten door spuurwerk en ontwikkeling*

Door de opkomst van de coöperaties begon ook Scholten zich te richten op de ontwikkeling van nieuwe derivaten. Om zulke nieuwe producten te kunnen introduceren, waren echter investeringen nodig in productie en distributie. Bij Scholten koos men voor de productie van een nieuw derivaat, zwelstijfsel genaamd. Zwelstijfsels waren droge plakmiddelen die door de toevoegingen van water oplostten tot vloeibare plakmiddelen. Het bleek al snel dat zwelstijfsels als hulpstoffen eindelijk nieuwe toepassingen met zich meebrachten in de textiel-, papier-, voedings- en farmaceutische industrie. Daarnaast werden er zwelstijfsels ontwikkeld die toepasbaar waren in, onder andere, de aardolie-industrie en gieterijen en als emulgeermiddel. Zwelstijfsel uit aardappelmeel was vlak na de Eerste Wereldoorlog in Duitsland ontwikkeld. In 1920 verkreeg Scholten door een *joint-venture* met een Duitse producent van zwelstijfsels Mahler & Supf de productie-

rechten voor dit nieuwe product. Hiervoor werd door Scholten's Aardappelmeelfabrieken een nieuwe dochteronderneming opgericht, de N.V. Scholten's Chemische Fabrieken.<sup>15</sup> De keuze voor de productie van zwelstijfsels zou voor de toekomst van het Scholtenconcern grote gevolgen hebben. De leiding over Chemische Fabrieken was bij de oprichting in 1920 officieel in handen van de twee Duitse partners, Mahler en Supf en de heer Voorsmit, directeur van Scholten's Aardappelmeelfabrieken. Leden van de familie Scholten waren vertegenwoordigd in de raad van commissarissen. In de praktijk was de dagelijkse leiding in handen van de procuratiehouder, de heer J. Oltmans, die in 1926 officieel tot directeur werd benoemd. Laatstgenoemde was tot 1920 werkzaam bij de fabriek van Scholten in Brandenburg.<sup>16</sup>

#### *Investerings in productie en distributie*

De Chemische Fabrieken hadden een moeizame start. Gedurende de eerste jaren werden er aanzienlijke verliezen geleden. De kronieken van het bedrijf vermelden dat de Chemische het zonder de buldogkwaliteiten van Oltmans en de leningen van Scholten's Aardappelmeelfabrieken, – die meer bedroegen dan het gehele aandelenkapitaal – niet gered zou hebben.<sup>17</sup> De investeringen in de productie en productontwikkeling waren hoog, terwijl de productie zelf zeer bescheiden was. Hierdoor waren de prijzen van de producten zo hoog dat ze bijna onverkoopbaar waren. Bovendien waren zwelstijfsels een nog onbekend product waarvoor markten gecreëerd moesten worden. Om hierin verbetering aan te brengen, vonden er in de jaren twintig belangrijke investeringen in de distributie plaats.

Er werd veel aandacht besteed aan de ontwikkeling van merkproducten en het verkrijgen van licenties en octrooien op nieuw ontwikkelde producten. Voor de verkoop werden speciale productspecialisten, agenten en vertegenwoordigers aangetrokken. In 1922 ging Scholten's Chemische over tot een verkoopsamenwerking met de Duitse Ferd. Sichel A.G. uit Hannover. Dit was ook een chemische



Reclame voor sagoline, een van de nieuwe producten van Scholten in de jaren twintig van de 20<sup>e</sup> eeuw

fabriek die zich met de productie van zwelstijfsels en dextrines bezighield. Ook werd een nieuw contract met Mahler en Supf gesloten, waarbij de fabricagerechten van de Chemische wereldwijd aanzienlijk werden uitgebreid.<sup>18</sup> Na de vaststelling van een duidelijker doelstelling van het bedrijf en de uitbreiding van het verkoopgebied naar Azië (Japan, Brits-Indië en China) ging het geleidelijk meer bergopwaarts. In het boekjaar 1924/5 werd een eerste bescheiden winst behaald. In de jaren dertig begonnen de zaken van de Chemische grotere vormen aan te nemen. In 1930 werd G.F. Dalenoord als textielexpert aangenomen, die wereldwijd zorg moest dragen voor de verkoop van textielproducten. Onder leiding van een nieuw aangenomen chemicus, F. Möller, werden in het laboratorium nieuwe toepassingen van zwelstijfsel ontwikkeld, die leidden tot de ontwikkeling van nieuwe producten. Door de inzet van het trio Oltmans, Möller en Dalenoord steeg de omzet en werd groei mogelijk. Dit kwam onder andere tot uiting in verdere vergroting van de productiecapaciteit en investeringen in de distributie en het onderzoek.<sup>19</sup>

In 1937 trad Oltmans af als directeur en werden Möller technisch- en Dalenoord commercieel directeur van de vennootschap. Onder leiding van dit tweetal maakte de Chemische een grote expansie door. De strategie was gericht op continuïteit, vernieuwing en exclusiviteit. De oriëntatie was zeer internationaal. Het grote productenpakket dat onder leiding van Möller werd ontwikkeld, werd door Dalenoord wereldwijd succesvol op de markt gebracht. Hiervoor werd gebruik



Uitladen van aardappelmeel in Turkije, jaren 1930. Op de zakken is het Scholtenmerk duidelijk zichtbaar

gemaakt van agenten en eigen rondreizende verkopers. Er werd veel tijd en geld geïnvesteerd in het opbouwen van goede relaties met agenten en afnemers. De relatie met afnemers werd mede versterkt door de nauwe samenwerking op het gebied van productontwikkeling. De nieuwe strategie wierp al snel vruchten af. Gedurende de jaren dertig breidde de Chemische de verkoop in Europa verder uit en werd actief in het Midden-Oosten, Azië en Noord- en Midden Amerika. In deze periode werd tweederde van de productie geëxporteerd.<sup>20</sup>

Vrijwel vanaf het begin deed de firma ook internationale investeringen. Toen in 1924 door hoge tarieven de export naar Frankrijk onmogelijk werd, werd een licentiecontract getekend met de firma Ets. L.M. Doittau voor de fabricage van zwelstijfzels. De firma onderhield reeds voor langere tijd vriendschappelijke relaties met deze Franse firma. In 1938 verkreeg de Chemische de meerderheid van de aandelen van de Haberland Manufacturing Company vlak bij New York. Dit bedrijf was een concurrent op de productie van zwelstijfzels. De fabriek vervaardigde zwelstijfzels op basis van een licentieverdrag met de fabriek van Mahler en Supf en produceerde uitsluitend voor de Amerikaanse markt. De deelname in Haberland betekende voor de Chemische een belangrijke versterking van de positie op de Amerikaanse markt.<sup>21</sup>

#### *Het afnemende belang van de aardappelmeelfabrieken*

Door de jaren heen draaiden de rollen tussen de moederfirma Scholten's Aardappelmeelfabrieken en de dochter Scholten's Chemische fabrieken zich steeds meer om. Dochter Scholten's Chemische werd steeds winstgevender, terwijl de moederverenootschap, de Aardappelmeelfabrieken, de grootste moeite had om financieel het hoofd boven water te houden. Gedurende deze jaren werden de Aardappelmeelfabrieken gaande houden door de ruime opbrengsten van de Chemische Fabrieken.

Bij Scholten's Aardappelmeelfabrieken was de strategie vanaf de eeuwwisseling gericht geweest op rationalisatie en concentratie. In hoofdstuk 4 is geconstateerd dat dit in deze jaren ook het geval was in de fabrieken in Duitsland. In 1897 was de fabriek in Veendam stopgezet en samengevoegd met de fabriek in Zuidwending. In 1908 volgde de stopzetting van de aardappelmeelproductie in de fabriek in Zuidbroek. Na de Eerste



Foto ter gelegenheid van het afscheid van directeur Voorsmit in 1930



Wereldoorlog werd de trend doorgezet. In 1930 ging Scholten's Aardappelmeelfabrieken een fusie aan met concurrent N.V. Meihuizen-Boon's fabrieken uit Veendam. Dit bedrijf werd als een zelfstandige N.V. in het concern opgenomen. Het idee achter deze fusie was dat deze bedrijven zich gezamenlijk gingen toeleggen op de productie van aardappelmeel en de inmiddels 'klassieke' derivaten, glucose en dextrine. Daarna werden de aardappelmeelfabrieken van Scholten aan een grote reorganisatie onderworpen, die tot doel had om tot een efficiëntere bedrijfsvoering te komen en de kostprijzen te verlagen. Zo werd de productie in de fabriek in Stadskanaal en in die van Meihuizen-Boon gestaakt. Tijdens de fusie was er tevens naar gestreefd om de activiteiten van de Aardappelmeelfabrieken en Chemische fabrieken beter op elkaar af te stemmen. Hiervoor werd de structuur van het concern gewijzigd. Er werd een *holding company* opgericht, W.A. Scholten Foxhol N.V. Tijdens de fusie trad directeur Voorsmit van de Aardappelmeelfabrieken af. Hij werd opgevolgd door B.G. Kernkamp, die afkomstig was van Meihuizen-Boon.<sup>22</sup>

Kernkamp toonde zich een degelijk en behoudend beheerder. Hij volgde grotendeels de ouderwetse Scholten-management traditie: beheerst investeren zonder een beroep te doen op de openbare kapitaalmarkt.

#### INVESTERINGEN IN DE ORGANISATIE

##### *Het einde van het Scholtenconcern als familiebedrijf*

De introductie van nieuwe namen in het bestuur van Scholten, hierboven, maakt duidelijk dat ook in het bestuur van de Scholtenbedrijven in de 20<sup>e</sup> eeuw grote veranderingen plaatsvonden. Na de eeuwwisseling ontwikkelde het bedrijf zich tot aan de Tweede Wereldoorlog in de lijn van Chandler: van een *personal*- naar een *entrepreneurial enterprise* en daarna tot een *managerial enterprise*. Dit betekende de scheiding van leiding en eigendom, de komst van een management hiërarchie en de invoering van de divisiestructuur.

Vóór de eeuwwisseling was het bedrijf nog een firma, met Jan Evert en zijn kinderen als firmanten. In 1900 trok Jan Evert zich op 51-jarige leeftijd terug uit het dagelijks bestuur van de firma. Wel bleef hij als adviseur bij het bedrijf betrokken. Vanaf dat moment spendeerde hij zijn meeste tijd in Den Haag, waar hij in de Eerste Kamer de liberalen vertegenwoordigde. Daarnaast bleef hij als bestuurslid betrokken bij talloze Groninger en nationale verenigingen en instellingen. Door zijn maatschappelijke betrokkenheid had Jan Evert in Groningen een veel beter imago dan zijn vader.<sup>23</sup> Willem Albert had zich altijd alleen met zijn bedrijf bezig gehouden en zich altijd afzijdig gehouden van het sociale en maatschappelijke leven.

Het dagelijks bestuur van de firma werd na het vertrek van Jan Evert overgenomen door zijn 34-jarige zoon Willem en 32-jarige schoonzoon mr. Herman Ellens Oving. Deze was getrouwd met Jan Evert's dochter Cato. De taken werden onderling verdeeld. Willem Scholten nam het bestuur over de verschillende aardappelmeelfabrieken, inclusief die in Duitsland, op zich. Hij werd tevens directeur van de suikerraffinaderij in Groningen. Herman Oving kreeg de leiding over de



Herman Ellens Oving (1868-1939) (links) en Willem A. Scholten (1871-1932)

papierfabriek in Sappemeer en de turfstrooiselfabriek in Klazienaveen.<sup>24</sup> Jan Evert's oudste dochter Margreet Scholten bleef ongetrouwd. Behalve de zeggenschap over haar erfdeel had zij geen bemoeienis met de firma. De jongste zoon, Johan Scholten, die in 1900 23 jaar was, werd buiten de directie gehouden. Zijn ondernemerscapaciteiten werden door zijn broer en zwager niet hoog ingeschat. Kennelijk had hij zelf ook weinig aspiraties in deze richting, want hij nam genoegen met het vervullen van een onbeduidende baan op het hoofdkantoor. Er was nu een nieuwe generatie binnen het bedrijf actief, waarbij voor het eerst een schoonzoon bij het dagelijks bestuur betrokken was.

In 1905 werden de fabrieken van de firma omgezet in verschillende naamloze vennootschappen. Er is weinig bekend over de motieven die tot deze omzetting geleid hebben, behalve eventuele fiscale redenen.<sup>25</sup> Daarbij zal het ook organisatorisch de nodige voordelen hebben gehad. De firma was door de jaren zodanig uitgebreid, dat het bedrijf de structuur van een firma was ontgroeid. De zaken liepen allemaal door elkaar heen. Dit zal voor het management en de financiële administratie onduidelijkheden met zich hebben meegebracht. Daarbij had de intrede plaatsgevonden van meerdere familieleden binnen eigendom en de leiding van de firma. Er zal daarom behoefte zijn geweest om de verdeling van de bezittingen duidelijker te krijgen. Door de vorming van verschillende N.V.'s voor de onderdelen van de firma zal dit makkelijker te verwezenlijken zijn geweest. Vanaf 1905 werd de kartonfabriek van Scholten aangeduid als N.V. Carton- en

Papierfabriek voorheen W.A. Scholten, de suikerraffinaderij in Groningen als N.V. Suikerraffinaderij Stroopfabriek voorheen W.A. Scholten en ten slotte de turfstrooiselfabriek in Klazienaveen als N.V. Veenderij en Turfstrooiselfabriek, voorheen W.A. Scholten. De zetels van de nieuw gevormde vennootschappen bleven op het hoofdkantoor van de oude firma gevestigd. Bovendien was bij de fabrieken zelf vaak een bijkantoor gevestigd, waar de opzichter en enkele administratieve krachten werkzaam waren.

Het is opvallend dat voor de aardappelmeelfabrieken andere maatregelen werden genomen. Naar aanleiding van de mislukking van Eureka en het succes van de nieuwe coöperatieve fabrieken, was Jan Evert de mening toegedaan dat de enige mogelijkheid om de coöperatieve beweging te remmen de oprichting van een eigen coöperatie was.<sup>26</sup> De aardappelmeelfabrieken van de firma werden daarom niet in een N.V. omgezet, maar in een coöperatieve vereniging. In deze Coöperatieve Vereniging Scholten's aardappelmeelfabrieken werden alle Nederlandse fabrieken van de firma ingebracht, zijnde de aardappelmeel- en stroopfabriek in Foxhol, de aardappelmeel, sago en meelpakkerij in Zuidbroek en de aardappelmeelfabrieken in Muntendam en Stadskanaal. Het aandelenkapitaal van de coöperatie bedroeg HFL 900.000,-. Dit werd verdeeld in 3600 aandelen van HFL 250,-. Hiervan had Jan Evert er 1800 in handen. Zijn vier kinderen kregen ieder 450 aandelen. Als directeur was Jan Evert het enige lid van het bestuur. De aardappelen zouden door de vereniging worden ingekocht en onder de fabrieken worden verdeeld.<sup>27</sup> In tabel 9.2 is voor 1905 het aandelenkapitaal van de coöperatie en de andere nieuwe Scholten N.V.'s en de verdeling ervan over de verschillende familieleden weergegeven. In 1905 bedroeg het aandelenkapitaal van alle fabrieken gezamenlijk HFL 4.650.000,-.

Tabel 9.2: Verdeling aandelen van de verschillende NV's en de aardappelmeelcoöperatie in 1905

	Aandelen kapitaal in HFL	Waarde per aandeel	Totaal aantal aandelen	Aantal aandelen Jan Evert	Aantal aandelen Willem	Aantal aandelen Margreet	Aantal aandelen Cato	Aantal aandelen Johan
Aardappelmeel- coöperatie	900.000	250	3.600	1800	450	450	450	450
Suikerraffinaderij	500.000	1.000	500	114	136	96	77	77
Strokartonfabrieken	850.000	1.000	850	331	108	148	131	131
Klazienaveen	1.500.000	1.000	1.500	748	189	189	187	187
Brandenburg AG (1909)	900.000	750	1.200*	200	50	50	50	50
Totaal	4.650.000			3193	933	933	895	895

Bron: GA, archief W.A. Scholten, inv.nr. 307, akten van scheiding en deeling, 1906 en 1909.

\*Op de vorming van een AG voor de Duitse fabrieken en de verdeling van de aandelen is in hoofdstuk 4 reeds uitgebreid ingegaan.

De omzetting van de Nederlandse aardappelmeelfabrieken in een coöperatie had een sterk kunstmatig karakter. In feite werd juridisch een N.V.-situatie binnen een coöperatie nagebootst. Zowel door de coöperatieve boerenverenigingen als door juridische specialisten werd de Scholtencoöperatie dan ook niet als zodanig geaccepteerd.<sup>28</sup> Zij bleven Scholten beschouwen als een speculatief bedrijf. Het bleek dan ook al snel dat in de praktijk de omzetting niet veel effect had. De aardappelmeelfabrieken van Scholten kregen geen betere greep op de aardappelinkoopprijzen. In 1909 werden de aardappelmeelfabrieken dan ook alsnog in een naamloze vennootschap omgezet. Het nieuwe aandelenkapitaal werd vastgesteld op HFL 1.500.000, waarvan ruim 20% op de openbare aandelenbeurs verhandelbaar werd.<sup>29</sup>

Toen alle Scholtenfabrieken waren omgezet in N.V.'s werden de overige bezittingen die nog onder de 'oude' firma vielen, in de loop der jaren als privé-bezittingen onder de familieleden verdeeld. Het ging hier om woningen, de boerderijen, aandelen, effecten en een aantal goederen uit de nalatenschap van Willem Albert Scholten die in 1892 niet in de nieuwe firma waren opgenomen. De totale waarde van deze bezittingen bedroeg destijds ruim HFL 1.500.000,-. In juni 1912 werd de firma Scholten officieel geliquideerd.<sup>30</sup>

Toen Jan Evert in 1918 overleed, vond een verdeling van zijn erfenis plaats. Aangezien er steeds meer familieleden bij het bestuur van het bedrijf betrokken waren, moesten er ook maatregelen genomen worden over de opvolging. Het werd zo geregeld dat de rechten van opvolging binnen de aardappelmeelfabrieken in handen van de 'mannelijke' Scholten-lijn kwamen en de rechten van opvolging binnen de kartonfabrieken in die van de 'vrouwelijke' Oving-lijn.<sup>31</sup> Deze verdeling is waarschijnlijk ingegeven door het feit dat ten tijde van het overlijden van Jan Evert, zijn zoon Willem Scholten en schoonzoon Herman Oving de leidende figuren waren binnen het bedrijf. Aangezien het aandeel in de aardappelmeelfabrieken en de suikerraffinaderij, groter was dan die van de twee strokartonfabrieken, kwamen ook de rechten van opvolging binnen de fabriek en verenigingactiviteiten in Klazienaveen in handen van de Oving-lijn.<sup>32</sup>

Gedurende het bestuur van Willem Scholten en Herman Oving deden zich organisatorisch weinig problemen voor. Maar vanaf het begin van de jaren dertig kwamen er in toenemende mate strubbelingen onder de familieleden voor. Deze spitsten zich toe op een machtsstrijd tussen de opvolgers in de 'vrouwelijke' lijn (de familie van Herman Oving) en opvolgers in de 'mannelijke' lijn (de familie van Willem Scholten). De problemen begonnen bij de discussie over de opvolging van Willem Scholten toen deze aan het einde van de jaren twintig ziek werd en ze werden acuut toen hij in 1932 overleed. Willem Scholten en zijn vrouw, Rutgerdine de Grave, hadden drie zoons van wie de tweede als driejarig jongetje kwam te overlijden. Willem's beoogde opvolger was zijn oudste zoon, de talentvolle Willem Albert III, maar deze overleed in 1926 op 25-jarige leeftijd aan tuberculose.

De enige overbleven zoon, Eerhardus Adolf Herman (Harry) miste volgens Herman Oving de eigenschappen om succesvol leiding aan de Scholtenbedrijven te kunnen geven. Dit viel bij de familie Scholten-De Grave niet in goede aarde. Harry had de wens directeur van één van de

Scholtenfabrieken te worden, maar na een tijd op kantoor veranderde hij van mening en wilde hij alleen nog commissaris worden. Dit was moeilijk, want de activiteiten van zijn vader binnen het concern waren door de jaren heen steeds meer afgenomen. De suikerraffinaderij was in 1920 verkocht aan de Centrale Suikermaatschappij in Amsterdam (CSM).<sup>33</sup> In 1930 had Willem Scholten zich bij de fusie tussen de aardappelmeeltak van Scholten met concurrent Meihuizen-Boon teruggetrokken als directeur. Herman Oving zorgde er voor dat het directeurschap in handen kwam van twee niet-familieleden, de heren J. Wildervanck en B.G. Kernkamp. Eerstgenoemde was reeds lange tijd in dienst van de Scholten aardappelmeelfabrieken. Kernkamp was, zoals gezegd, afkomstig van Meihuizen-Boon, het bedrijf dat eerder met Scholten was gefuseerd. Het voorzitterschap van de raad van commissarissen van de aardappelmeelfabrieken kwam in handen van Oving. Ook hier was verder geen plaats voor Harry Scholten.<sup>34</sup>

In 1920 trok Herman Oving zich terug als directeur van de strokartonfabriek. Dit gebeurde tijdens een statutenwijziging van de N.V., die inspeelde op de behoefte om de aandelen makkelijker verhandelbaar te maken. Men koos voor een beursnotering en het stellen van de aandelen aan toonder. Ook werd het mogelijk om meerdere directeuren aan te stellen, wat dan ook direct gebeurde. Herman Oving werd opgevolgd door T.L. Koning als commercieel directeur en H.A. Beekhuis als technisch directeur. Oving werd president van de raad van commissarissen, waarin tevens de heer A.W. Groenman plaats nam. Deze was agent van de Bankassociatie in Groningen. Groenman was het eerste lid van de raad van commissarissen van een Scholtenbedrijf, dat geen familielid was.<sup>35</sup> Toen commercieel directeur Koning in 1931 met pensioen ging, werd deze opgevolgd door D.G.S. Landweer, een schoonzoon van Herman Oving. Een andere schoonzoon van Oving, A.S. de Muinck Keizer nam in 1932 plaats in de raad van commissarissen. In 1939, toen Herman Oving overleed, nam De Muinck Keizer zijn positie als president-commissaris over. Het directeurschap van de maatschappij Klazienaveen, dat Oving tot dan toe nog wel had vervuld, werd door zijn andere schoonzoon, Landweer, overgenomen.<sup>36</sup>

In de loop der jaren nam de directe invloed van de (al dan niet aangetrouwde) Scholten-familieleden binnen het concern dus steeds meer af. Oving toonde zich een degelijk en zuinig beheerder van de Scholtenbedrijven. Het was een passieve houding die meer was gericht op het behoud van de status-quo dan op dynamische, nieuwe ontwikkelingen.<sup>37</sup> Na de Tweede Wereldoorlog waren de directeursfuncties op de meeste Scholtenbedrijven in handen van niet-familieleden. De betrokkenheid van de familie beperkte zich tot het lidmaatschap van de raad van commissarissen en (al dan niet preferent) aandeelhouderschap. Hiermee was zeer geleidelijk de scheiding tussen leiding en eigendom binnen het bedrijf Scholten een feit geworden.

### *De ontwikkeling tot first-mover*

De ontwikkeling van het Scholtenconcern in de twintigste eeuw vertoont grote overeenkomsten met bedrijven die Chandler *first movers* noemt. Chandler identificeerde *first movers* vooral in nieuwe industriële bedrijfstakken die in de tweede helft van de 19<sup>e</sup> eeuw op waren gekomen. Zij waren

door de beschikbaarheid van nieuwe grondstoffen en de technologische vooruitgang in staat geweest om voorheen onbekende producten te produceren. Zij profiteerden in de 19<sup>e</sup> eeuw van de verbeteringen in transport en communicatie en de opkomst van de wereldmarkt. Zij waren groot genoeg om te kunnen profiteren van kostenbesparingen door schaalvergroting en diversificatie. In de 20<sup>e</sup> eeuw gingen ze als eerste in hun bedrijfstak over tot de driedelige investering.<sup>38</sup> Hierdoor creëerden ze belangrijke concurrentievoordelen. Chandler meent dat deze bedrijven, met name door het creëren van managementstructuren, tientallen jaren een leiderspositie in de bedrijfstak konden handhaven. Navolgers, die het voorbeeld van de *first movers* wilden volgen, moesten eerst een groot aantal barrières nemen om de *first mover* te evenaren en in te halen.

De basis voor de concurrentievoordelen als *first-mover* was onder het bewind van W.A. Scholten gelegd. Met name het streven naar een pionierspositie had de firma een belangrijke voor-sprong op zijn concurrenten opgeleverd, zodat dat het in ieder geval tot aan de eeuwwisseling een leidende positie binnen de aardappelmeelindustrie behield. Veel van de *ownership advantages* die W.A. Scholten ontwikkelde, zijn door de leiders van het latere Scholten concern in ere gehouden. De belangrijkste hiervan waren: sterke persoonlijkheden in het bestuur, een voorkeur voor interne financiering, het snel afstoten van niet rendabele investeringen, een oog voor nieuwe ontwikkelingen en de nadruk op kwaliteit. Daarnaast hadden ze oog voor het belang van het investeringen in nieuwe producten, de distributie en goede verhoudingen met afnemers. Dit leverde het concern in de 20<sup>e</sup> eeuw nieuwe en belangrijke concurrentievoordelen op, waardoor het in staat bleef om zich als *first mover* binnen de Nederlandse aardappelmeelindustrie te manifesteren.

#### DE ONTWIKKELING TOT CONCERN

##### *Fusies, overnames, diversificatie en hernieuwde internationale oriëntatie*

Na de Tweede Wereldoorlog ontwikkelde Scholten zich steeds verder in de richting van een concern, zowel in omvang als organisatie. In 1956 nam Kernkamp afscheid als directeur van de aardappelmeelfabrieken. Hij werd opgevolgd door Dalenoord, die nu algemeen directeur werd. Zowel de Scholten's Chemische als de aardappelmeelfabrieken raakten steeds meer besmet door de overname- en fusiekoorts die internationaal kenmerkend was voor deze periode. Mede tijdens Dalenoord's beheer vond dan ook vergaande nationale en internationale expansie en diversificatie van het Scholtenconcern plaats.<sup>39</sup>

Deze ontwikkeling wordt geïllustreerd door schema 9.1. Daaruit blijkt dat de richting, vorm, activiteiten en motieven van de binnen- en buitenlandse investeringen sterk varieerden. De belangrijkste motieven voor de nieuwe (buitenlandse) investeringen waren diversificatie en versterking van de productie en verkooppositie in het buitenland. Na 1963 werd het uitblijven van bouwvergunningen in Nederland een nieuw motief.<sup>40</sup>

Eén van de belangrijkste fusies in deze periode was die tussen de Aardappelmeelfabrieken en concurrent O.J. Meyer uit Veendam in 1960, inclusief een tweede onderneming van O.J. Meyer,

Schema 9.1: Uitbreiding aardappelmeelactiviteiten van het Scholtenconcern in de periode 1920-1965

Jaar	Naam	Plaats	Wijze	Activiteit	Doel/Motief
1922	Ferd. Sichel A.G.	Duitsland	Oprichting 50/50 verkoop- organisatie	Productie zwellstijfels	Gezamenlijke verkoop
1925	Ets. L.M. Doittau	Frankrijk	Licentie	Productie	Productie in Frankrijk, nadat export onmogelijk was geworden.
1930 1938	Meihuizen-Boon Haberland Manufacturing Company*	Veendam Verenigde Staten	Fusie Aankoop 73% aandelen	Glucose, massé Zwellstijfels	Toegang tot en productie op Amerikaanse markt.
1955	N.V Chemische Fabrieken Servo	Ambt Delden	Overname	Syntetische zepen en zwellstijfels	Verkrijgen licentie van Nuodex producten voor zetmeelderivaten voor leerindustrie
1957	Baanbreker	Dedemsvaart	Overname	Aardappelmeel en glucose	Opheffing concurrentie/concentratie
1957	Gordon Slater	Groot Brittannië	Aankoop 27% aandelen	Agentschap dextrine en plakmiddelen	Mogelijkheid tot oprichting eigen verkoopkantoren met doel vergroting omzet
1957	Morningstar, Nicol Inc.*	Verenigde Staten	Ruil aandelen Haberland	Aardappelmeel en -derivaten	Uitwisseling kennis en ervaring, toegang nieuwe producten.
1960	O. J. Meyer	Veendam Zuidwending	Fusie	Dextrine en -derivaten	Eigen dextrineproductie, grotere marktpenetratie, afzet in papierindustrie
1960	Stadex	Zweden	100%	Aardappelmeel- derivaten	Productie en afzet op Zweedse markt
1961 1962	K. & J. Wilkens P. Doittau**	Veendam Frankrijk	Fusie 50/50 deelname	Dextrine Aardappelmeel en -derivaten	Grondstoffenleverancier Uitbreiding belangen op Franse markt
1963	Enac	Portugal	Overname, deelname	Mais-, tapioca- en aardappel zetmeel, derivaten	Overname concurrenten: grotere spreiding buiten EEG, zekerstellen grondstoffen
1963	Usines Vermijden	België	90% aandelen	Maiszetmeel, -olie en derivaten	Zekerstellen grondstoffen
1963	'Zuilen'	Zuilen	Overname	Olieraffinaderij	Grondstoffenvoorziening van Servo
1965	Emsland Stärke	Duitsland	Overname	Aardappelmeel, dextrine en -derivaten	Internationale uitbreiding
1964	Starch Products	Groot Brittannië	62% deelname	Tarwe- en aardappelmeel, derivaten	Uitbreiding productie, afnemer grondstoffen, delen R&D, licenties ver- schillende producten.
1965	Resina Chemie	Sassenheim	Oprichting	Polyurethanen	Diversificatie

Bron: GA, archief AVEBE, inv.nr. 388, A.H. Zijderveld, 'Koninklijke Scholten-Honig N.V. Opkomst en ondergang van een industrie, manuscript, zonder jaar\*. In 1957 vond omruiling van de aandelen Haberland voor aandelen Morningstar plaats\*\*. Er bestond reeds sinds 1925 een licentiecontract met Doittau.

de Nationale Zetmeelindustrie (NZI) en de dochter daarvan, Stadex te Malmö in Zweden (voor 50%). Deze fusie bood het Scholtenconcern grote voordelen, want hierdoor werd een eigen dextrineproductie-faciliteit verkregen. Daarbij had de NZI een fabriek voor vloeibare plakmiddelen, waarin niet alleen zetmeel als grondstof werd gebruikt, maar vooral ook synthetische grondstoffen, wat een grotere marktpenetratie mogelijk maakte. Maar het belangrijkste was dat de NZI goede toegang had tot de papierindustrie, iets waar Scholten al lang op aasde. Bovendien bleken de bedrijven elkaar qua managementstijl goed aan te vullen en was er een hoge mate van overeenstemming over de te volgen strategie.<sup>41</sup>

Met de fusie met O.J. Meyer verkreeg Scholten een voorsprong van jaren op de concurrenten en een unieke positie in de zetmeelwereld. Het productiepakket werd steeds verder uitgebreid. Een groeiend probleem was echter de precare grondstoffenvoorziening voor de derivatenproductie. De overname van de dextrine fabrieken van concurrent K. & J. Wilkens uit Veendam werd hiervoor als beste oplossing gezien. Deze overname kwam in 1962 tot stand door een aandelenruil.<sup>42</sup> In datzelfde jaar werd in Foxhol een nieuw kantoorgebouw geopend en kreeg het bedrijf het predikaat Koninklijke, waardoor het zich 'Koninklijke Scholten Foxhol' mocht noemen. Een dubbele aandelenemissie in hetzelfde jaar maakte verdere expansie mogelijk. In 1964 traden Dalenoord en Möller af. In de periode dat Dalenoord president-directeur was geweest, had de omzet van het bedrijf zich verdrievoudigd, van 50 miljoen naar 150 miljoen gulden. Dalenoord werd opgevolgd door O. Meyer.<sup>43</sup>

Meyer's belangrijkste zorg was de grondstoffenvoorziening, een probleem dat het concern bleef plagen. De eigen zetmeelproductie was bij lange na niet voldoende zodat de Scholtenfabrieken in hoge mate afhankelijk waren van leveringen van AVEBE. Omdat AVEBE zich door de jaren heen ook was gaan bezighouden met de productie van derivaten was de concurrentie tussen beide aardappelmeelgiganten toegenomen. AVEBE had eveneens een explosieve groei doorgemaakt, door de toetreding van een groot aantal coöperatieve fabrieken als lid en door de overname van speculatieve aardappelmeelfabrieken. Zo had AVEBE onder andere in 1963 de speculatieve N.V. Duintjer Wilkens en Meihuizen overgenomen. Ook bewoog AVEBE zich steeds meer op het internationale vlak. In 1967 traden twee Duitse fabrieken toe als lid en kwam het tevens tot nauwe samenwerking met een Belgische fabriek.<sup>44</sup>

Vanaf 1963 werd door de directies van Scholten en AVEBE overleg gevoerd over mogelijke nadere samenwerking. Gedurende de zomermaanden van 1964 werden de mogelijkheden voor een fusie besproken. Het belang voor AVEBE was het verkrijgen van een goede prijs voor de aardappelen en een goede afzet van aardappelmeel. Het belang van het Scholten-concern was het zeker stellen van de grondstoffenvoorziening. De besprekingen spitsten zich toe op de vraag hoe de machtsverhoudingen uiteindelijk zouden komen te liggen. Ondertussen raakte de Scholten-directie ook in gesprek met Honig N.V.. Dit bedrijf, gevestigd in Koog aan de Zaan, was producent van diverse verpakte merkartikelen, zoals soepen, macaroni, maïzena, vermicelli, pudding etc. Daarnaast produceerde Honig zetmeelproducten voor diverse industriële doeleinden, gebaseerd op maïsmeel. Het bedrijf bezat verschillende bedrijven en had vestigingen in binnen- en buitenland.<sup>45</sup>



Honig had zeer veel interesse in een fusie met Scholten, maar had minder belang bij AVEBE. Een fusie met Honig bood voor het Scholtenconcern grote voordelen. Niet alleen zou een geduchte concurrent verdwijnen maar bovendien kon het grondstoffenprobleem kon worden opgelost, door het gebruik van maïsmeel dat door Honig werd geproduceerd. Maïszetmeel was als grondstof goedkoper dan aardappelmeel, wat het aanbod des te aantrekkelijker maakte. AVEBE trok zich in afwachting van de uitkomst van het overleg tussen Scholten en Honig terug uit de gesprekken met Scholten met de toezegging dat AVEBE altijd bereid zou blijven om te praten.<sup>46</sup>

Na vijf maanden overleg werd de fusie tussen Honig en Scholten op 30 augustus 1965 een feit. Het nieuwe bedrijf zou Koninklijke Scholten Honig (KSH) gaan heten. Bij Scholten had voor de fusie, in oktober 1964, een reorganisatie plaatsgevonden. De Aardappelmeelfabrieken en de Chemische waren samengevoegd, waarbij de activiteiten in vier maatschappijen onderverdeeld waren:

- W.A. Scholten's Chemische Fabrieken;
- Scholten-Internationaal;
- Scholten Research;
- Servo-Zuilen.

Begin 1965 had bij Scholten een nieuwe dubbele emissie van aandelen plaatsgevonden. Deze was onder andere nodig om twee nieuwe activiteiten te financieren, de overname van Emsland Stärke (in november 1964) en de oprichting van Resina Chemie (mei 1965). In ieder geval was het grondstoffenprobleem voor Scholten voorlopig opgelost. Het eerdere plan, om zelf een maïsmeelfabriek in Foxhol te bouwen, werd niet tot uitvoering gebracht.<sup>47</sup>

Honig trok bij de fusie aan het langste eind. De Honig-onderhandelaars hadden effectief gehandeld en gebruik gemaakt van onderlinge onenigheden binnen Scholten.<sup>48</sup> De Honigfamilie deed direct na fusie een greep naar de macht. Dit leidde tot grote ruzies in de top van het concern. O. Meyer was de enige binnen Scholten die hiertegen in het geweer kwam. Hij eiste een onderzoek van een extern bureau om tot een betere organisatie van het concern te komen. Deze kwam er, maar Meyer stapte in februari 1968 toch op. Hij was het oneens met het resultaat van het onderzoek. Zijn opvolger was E.C. Kooyman, hoogleraar in de Organische Chemie in Leiden. Hij was door leden van de raad van commissarissen naar voren geschoven en werd beschouwd als een neutrale figuur. Kooyman zou maar kort aanblijven. Zijn bestuurstijd werd gekenmerkt door interne strubbelingen en wisselingen in de top van KSH. In januari 1971 nam hij ontslag.<sup>49</sup>

Ondertussen vonden er doorlopend nieuwe fusies en overnames plaats. In juli 1967 nam KSH het Schotse Albion Sugar over en in december van hetzelfde jaar de derivatenfabriek 'Onder Ons' in De Krim. In mei 1969 volgde de overname van Duyvis. Maar er werden ook bedrijven afgestoten. In 1968 werden de activiteiten in Zuilen stopgezet en in 1970 werd Servo verkocht. Kooyman werd opgevolgd door W.L.G.S. Hoefnagels, een zelfstandig economisch-adviseur. Op dat moment stond KSH er financieel nog goed voor. De beginperiode van Hoefnagels werd gekenmerkt door heroriëntatie. Een nieuwe grondige reorganisatie werd nodig geacht op de zaak op het goede spoor te krijgen.

Schema 9.2: Uitbreiding KSH in Nederland en wereldwijd in de periode 1967-1974

Jaar	Naam	Plaats	Wijze	Activiteit	Doel/Motief
1967	'Onder Ons'	De Krim	Overname	Derivaten	Toegang productie derivaten
1967	Albion Sugar Company	Groot Brittannië	Eerst deelname, daarna overname	Maïszetmeel en glucose productie	Grondstofvoorziening van fabrieken in Groot Brittannië. Productie maïszetmeel en glucose
1969	Fa. J. Duyvis	Koog a/d Zaan	Overname	Tarwe-producten	Versterking van marktpositie (met name in Europa)
1972	Doittau	Frankrijk	Volledige overname		
1973	Co-op		Deelname	Bakkerij- en meelproducten	
1973	R. Buysman	Zwartsluis	Overname	Gebrande suiker	
1973	Chemtrol	Verenigde Staten	Oprichting fabriek	Kleefmiddelen	Aanwezigheid op Amerikaanse markt. Tegengaan concurrentie
1973	Varopa Bakkerijen			Bakkerij Producten	
1974	Wilhelm Wolf*	Duitsland	Overname	Koekproducten	Internationalisering
1974	Chemtrol	Verenigde Staten	Oprichting fabriek	Zetmeel derivaten	Aanwezigheid op Amerikaanse markt. Tegengaan concurrentie
1974	'Onder Ons'	De Krim	Overname	Aardappelmeel	Toegang productie aardappelmeel

Bron: GA, archief AVEBE, inv.nr. 388, A.H. Zijderveld, 'Koninklijke Scholten-Honig N.V. Opkomst en ondergang van een industrie', manuscript, zonder jaar.

\*Deze fabriek ging nog vóór 1978 failliet.

De gesprekken met AVEBE werden weer opgepakt en gingen zo voorspoedig dat er zelfs in augustus 1971 een verklaring werd uitgegeven om te komen tot een fusie. Het plan ketste echter op het laatst af. AVEBE had geen vertrouwen in Hoefnagels en weigerde verdere samenwerking.

Ook binnen de KSH top ontstonden problemen. Hoefnagels wilde dat KSH zich concentreerde op de levensmiddelen tak terwijl anderen in het bestuur ook nog toekomst zagen in de zetmeel sector. Het gevolg was dat in beide takken tegelijkertijd uitbreiding plaatsvond. In 1972 had KSH in Nederland 3.300 en in het buitenland 1.800 mensen in dienst. De omzet van het concern bedroeg in genoemd jaar ruim 500 miljoen gulden.<sup>50</sup> De fusies en overnames gedurende de periode 1965-1978 worden in schema 9.2 weergegeven.

## BESLUIT

*Het einde van een tijdperk*

Vanaf de begin jaren zeventig ging het met KSH alleen maar bergafwaarts. De snelle en onevenwichtige groei van het concern, de (te) grote diversificatie en slecht toezicht vanuit de top leidden er toe dat KSH langzaam begon om te vallen. Veel bedrijven van het concern genereerden niet genoeg winst en gedurende de eerste helft van de jaren zeventig werden verschillende herstructureringsprogramma's doorgevoerd. Een aantal bedrijven werd gesloten of verkocht, maar dit bleek een druppel op de gloeiende plaat. Eind 1976 bleek KSH een enorm financieringstekort te hebben, waarop Hoefnagels eind 1977 het veld ruimde. Maar in de tweede helft van 1978 bleek de situatie onhoudbaar. Op 15 september van dat jaar werd officieel het faillissement van KSH uitgesproken.

De ondergang van KSH ging gepaard met veel (politiek) 'achterkamertjesoverleg'. Hierdoor kreeg het in de landelijke pers veel aandacht. Het is voor deze studie echter niet van belang om hier dieper op in te gaan.<sup>51</sup> Uiteindelijk werden de verschillende onderdelen van KSH door een aantal verschillende bedrijven overgenomen. Zo ging de afdeling merkartikelen naar de Centrale Suikermaatschappij (CSM), de tarweactiviteiten naar Wessanen. De maïszetmeelbedrijven van KSH in Koog aan de Zaan, met uitzondering van de researchactiviteiten werden door bemiddeling van het Rijk zelfstandig voortgezet, in samenwerking met AVEBE, Suiker Unie en Wessanen.<sup>52</sup> De aardappelmeelactiviteiten in het noorden van het land (bestaande uit het oude Foxhol, Onder Ons, Doitteau en Stadex) werden verkocht aan AVEBE. De fabriek in Emsland ging zelfstandig door. KSH Research viel geheel uiteen. De gebouwen en apparatuur vervielen aan AVEBE, maar veel technische kennis bleef in handen van werknemers van Scholten die niet meegingen naar AVEBE en ging voor het nieuwe bedrijf verloren. Alle overige onderdelen van het KSH-concern werden failliet verklaard. Een concern, met een omzet van 1 miljard gulden, dat wereldwijd werk bood aan ruim 6000 werknemers, was te gronde gegaan.<sup>53</sup> Met de overname van de aardappelmeelpoot van de KSH, nam AVEBE de positie van Scholten als leider van de Nederlandse aardappelmeelindustrie over. Dit bedrijf is vandaag de dag een grote multinational en heeft zich ontwikkeld als wereldmarktleider in de aardappelmeel- en derivaten industrie.

De strubbelingen binnen het management na de fusie met Honig in 1965, de onoverwogen groei en een overmatig beroep op de openbare kapitaalmarkt om (te veel) nieuwe investeringen te financieren kwam de ontwikkeling van KSH niet ten goede. Opvallend is dat deze strategie een duidelijke breuk vormde met de traditionele *ownership advantages* en strategie van het Scholtenconcern. De basis hiervoor was in 19<sup>e</sup> eeuw gelegd door W.A. Scholten en was door zijn opvolgers grotendeels in ere gehouden en verder uitgebreid, waardoor het Scholtenconcern ook het grootste gedeelte van de 20<sup>e</sup> eeuw de leidende positie in de Nederlandse aardappelmeelindustrie had weten te behouden.