

### 3 DE FIRMA W.A. SCHOLTEN

*'Goed begonnen is de helft gewonnen.'*

#### INLEIDING

##### *Het doel en de opzet van het hoofdstuk*

In dit hoofdstuk staat de firma Scholten centraal. Het is een analyse van de ontwikkeling van de firma Scholten gedurende de periode 1841-1892 in Nederland. Het hoofdstuk heeft een tweeledig doel. In de eerste plaats geeft een overzicht van de ontwikkeling van de firma een context voor de activiteiten van de firma Scholten in het buitenland. In de tweede plaats zal door de analyse van de ontwikkeling van de firma meer licht kunnen worden geworpen op de vraag wat het motief is geweest van de firma Scholten om over te gaan tot DBI. De motieven van bedrijven om over te gaan tot DBI zijn door de tijd heen continu aan verandering onderhevig geweest. Aangezien onderzoek naar de firma Scholten de 19<sup>e</sup> eeuw betreft, is het van belang na te gaan wat hierover reeds bekend is. Voor de 19<sup>e</sup> eeuw hebben een aantal bedrijfshistorische onderzoeken meer licht geworpen op die motieven.<sup>2</sup> In zijn onderzoek naar multinationals uit kleine Europese landen in de periode vóór 1914, heeft H.G. Schröter maar liefst 800 verschillende motieven voor DBI aangetroffen.<sup>3</sup> Het gaat hierbij om multinationals uit Zwitserland, België, Zweden, Denemarken en Nederland in de periode tot 1914.<sup>4</sup> Ook is duidelijk geworden dat er niet altijd één reden hoeft te zijn waarom bedrijven overgaan tot DBI, maar dat verschillende motieven tegelijkertijd mee kunnen spelen.<sup>5</sup> Daarnaast heeft G. Jones, gebruikmakend van de onderdelen van het *eclectic paradigm* een aantal *ownership advantages* geïdentificeerd die bij de totstandkoming van industriële multinationals in de 19<sup>e</sup> eeuw een belangrijke rol hebben gespeeld.<sup>6</sup> Deze factoren komen grotendeels met de bevindingen van Schröter overeen en kunnen als volgt worden samengevat:

- De ondernemer. In veel 19<sup>e</sup> eeuwse bedrijven speelde de oprichter/ondernemer een belangrijke rol in de ontwikkeling van bedrijven als multinational. Het multinationalschap maakte deel uit van een bewuste strategie van de ondernemer, die geënt kon zijn op economische overwegingen of pure ambitie.
- Een technologische voorsprong. Bij veel 19<sup>e</sup> eeuwse multinationals speelde de ontwikkeling van

een technologische voorsprong (bijvoorbeeld in de vorm van een gepatenteerde technologie) een belangrijke rol bij de gang van het bedrijf naar het buitenland. Het doel was dan om als eerste de technologie in het beoogde land van vestiging te exploiteren.

- Het bezit van andere potentiële concurrentievoordelen, zoals de introductie van merknamen, het gebruik van advertenties en het overgaan tot productdifferentiatie.
- De toegang tot kapitaal. In het ene land bestonden nauwere banden tussen het bedrijfsleven en de banken dan elders. Dit kon een belangrijke rol spelen bij de financiering van DBI.

In dit hoofdstuk wordt eerst ingegaan op de groei van de firma Scholten. Tussen 1841 en 1892 expandeerde de firma zowel in Nederland als in het buitenland. Daarbij vond diversificatie plaats doordat de firma zich, behalve met de vervaardiging van aardappelmeel ook ging bezighouden met de raffinage van suiker en de productie van storkarton. Daarnaast hadden beleggingen plaats in de scheepvaart, boerderijen en (veen)gronden. De vraag die in dit hoofdstuk gesteld wordt is hoe deze groei tot stand is gekomen en welke factoren hierbij een rol speelden.

De vraag naar de groei van een bedrijf brengt tevens de kwestie van het succes binnen beeld. Het debat over het succes van bedrijven is zeer uitgebreid, maar richt zich voornamelijk op het onderscheiden van factoren die bijdragen tot het succes. Veel genoemde verklarende variabelen zijn de winstgevendheid, de omzet of het marktaandeel. Maar er is geenszins overeenstemming over de bronnen en de meetmethodes die moeten worden toegepast. Bovendien moet succes ook gerelateerd worden aan de doelstellingen van het bedrijf, die niet altijd op variabelen als winstgevendheid, omzet of het grootste marktaandeel gestoeld hoeven te zijn. Een bedrijf kan zich zelf immers ook zeer succesvol achten op het gebied van technische *efficiency* of innovatieve ontwikkelingen.<sup>7</sup> Veel auteurs zien een verband tussen groei en succes van bedrijven. Een vaak gehoorde stelling is dat hoe groter een bedrijf is hoe succesvoller het zal zijn. Deze visie is onder andere terug te vinden bij Chandler in zijn beschrijving van de ontwikkeling van Amerikaanse industriële grootbedrijven in de 19<sup>e</sup> en 20<sup>e</sup> eeuw.

In de inleiding is vastgesteld dat organisatie (management) en financiering (kapitaalvoorziening) een belangrijke rol spelen bij de groei (en dus ook het succes) van bedrijven. Daarnaast wordt veel belang gehecht aan de noodzaak tot het formuleren van een strategie.<sup>8</sup> Het is vaak onduidelijk wat precies onder de term strategie moet worden verstaan omdat strategie in alle facetten van een bedrijf een rol speelt. In dit onderzoek zal de term strategie tweeledig worden opgevat. Ten eerste wordt strategie beschouwd als een blauwdruk voor de opzet van een bedrijf. De definitie luidt dan: ‘... *as such, strategy gives rise to the plans that assure that the basic objectives of the total enterprise are fulfilled.*’<sup>9</sup> Hierbij gaat het dus om het achterhalen van de doelstelling van een bedrijf. Daarnaast zal het begrip worden toegepast in termen van de ontwikkeling van concurrentievoordelen. Een veelgebruikte definitie van strategie in dit opzicht is: ‘... *a response to external opportunities and threats and to internal strengths and weaknesses as a means of achieving competitive advantage.*’<sup>10</sup> In de inleiding is Porter aangehaald, die in dit verband spreekt van het belang van het ontwikke-

len van een strategie op basis van een evaluatie van de interne en externe mogelijkheden van een bedrijf in termen van sterke en zwakke punten.<sup>11</sup> Ook is gesproken over *ownership advantages*, factoren, die een belangrijke rol spelen bij het besluit om over te gaan tot DBI. Deze *advantages* zijn te beschouwen als potentiële concurrentievoordelen die een bedrijf op een buitenlandse markt kan gaan uitbuiten. Deze voordelen worden ook wel aangeduid als *distinctive capabilities* (specifieke bekwaamheden). Het kan voorkomen dat een bedrijf over *distinctive capabilities* beschikt, die zijn concurrenten (nog) niet hebben. Hierdoor heeft een bedrijf een potentieel concurrentievoordeel in handen. Men moet zich wel realiseren dat *distinctive capabilities* pas kunnen worden omgezet in concurrentievoordelen als deze daadwerkelijk in de markt worden toegepast.<sup>12</sup>

### *De opzet van het hoofdstuk*

Het hoofdstuk is als volgt opgezet. Eerst zal worden ingegaan op de kenmerken van W.A. Scholtens ondernemerschap. Deze werden grotendeels bepaald door het karakter van W.A. Scholten. Doel hiervan is het achterhalen van de strategie (doelstelling) van W.A. Scholten ten aanzien van de structuur (blauwdruk) van zijn bedrijf. De doelstelling was grotendeels bepalend voor de wijze waarop W.A. Scholten zijn zaken aanpakte, met andere woorden voor de organisatie en financiering van de firma. Daarna zal worden ingezoomd op de activiteiten van de firma Scholten binnen de aardappelveelindustrië. Gekeken zal worden welke strategie (in termen van het ontwikkelen van concurrentievoordelen) de firma hanteerde bij de grondstoffenvoorziening, de organisatie van de arbeid en de afzet, de distributie en hoe de firma zich op deze gebieden van zijn concurrenten onderscheidde. Het doel is het achterhalen van de *ownership advantages*. In de inleiding is vastgesteld dat deze *advantages* kunnen worden gezien als de 'sterke kanten' van het bedrijf en beschouwd kunnen worden als potentiële concurrentievoordelen die bepalend waren voor de groei van de firma en de positie van de firma Scholten binnen de Nederlandse aardappelveelindustrië. Deze potentiële concurrentievoordelen geven aan waarom de firma Scholten zou willen en ook eventueel zou kunnen opereren in het buitenland.

## DE OPRICHTING EN EERSTE JAREN VAN DE FIRMA W.A. SCHOLTEN

### *De eerste stappen van W.A. Scholten op weg naar het ondernemerschap*

Aangezien in het Scholtenarchief maar weinig is teruggevonden over de jeugd en het persoonlijke leven van Scholten, blijft men voor achterhalen van zijn achtergrond en de drijfveren om ondernemer te worden aangewezen op de biografie van Winkler Prins.<sup>13</sup> Willem Albert Scholten werd op 6 oktober 1819 geboren te Loenen in Gelderland. Hij was de enige zoon van Albert Scholten en Jantje Evers. Albert Scholten was afkomstig uit een welgestelde landbouwfamilie uit Loenen. Jantje Evers was de dochter van Hendrik Evers, een landbouwer uit Deelen, een gehucht tussen Loenen en Arnhem. Zij trouwden in 1818. Zij vestigden zich in Loenen, waar Albert Scholten een positie als predikant verkreeg. Een paar jaar later kreeg hij tuberculose, waaraan hij op 22 januari

1821 op 25-jarige leeftijd overleed. Zijn achtergebleven vrouw en zoon leefden van een klein pensioen. Zij vonden 's zomers onderdak bij verschillende familieleden in Essen, Uchelen, Tonden en Apeldoorn. Gedurende de winter verbleven zij in Zutphen. Door de voortdurende wisseling van verblijfplaatsen kreeg Willem Albert geen regelmatig onderwijs. Hij bezocht de dorpschool in Loenen maar had op 12-jarige leeftijd nog niet veel geleerd. Zijn moeder zag graag dat Willem Albert, net als zijn vader, predikant zou worden. Om hem hiervoor de juiste opleiding te verschaffen, vestigde zij zich definitief in Zutphen waar Willem Albert alsnog naar de lagere school ging. Daar bleek Willem Albert een laatbloeier en was zijn leerachterstand spoedig ingehaald. De oorzaak hiervan was dat Willem Albert eindelijk een doel vond voor zijn studie: hij wilde soldaat worden. Na school wilde hij naar de militaire academie om vervolgens in Oost-Indië het avontuur op te zoeken. Na de lagere school volgden twee jaar Franse School, waar hij vlijtig werkte omdat hij zich realiseerde dat de kennis hem op de militaire academie van pas zou komen. Toen zijn moeder hem naar de Latijnse school wilde sturen om predikant te worden, was de lust tot leren plotseling uitgedoofd. Toen bleek dat Willem Albert geen roeping voelde voor het predikant- of leraarsambt besloot zijn moeder hem van school te halen. Een factor die hierbij een rol gespeeld heeft, was haar huwelijk met de heer Dekens, een bemiddeld koopman in manufacturen in Zutphen. Willem Alberts jongensdromen om soldaat of zeeman te worden werden uit zijn hoofd gepraat. Totdat hij nadere plannen had kon Willem Albert in de zaak van zijn stiefvader werken. Zijn moeder hoopte dat hij de zaak later zou overnemen.

De jonge Willem Albert schijnt het in de manufacturenzaak niet erg naar zijn zin gehad te hebben. Hij deed in deze periode ook kort ervaring op als bediende in een kruidenierszaak in Zutphen. Dit was de zaak van de heer Hoffman, die getrouwd was met een halfzuster van de heer Dekens. Deze werkzaamheden bevielen Willem Albert beter, maar de verdiensten vond hij te gering. Wel kreeg hij hier voor het eerst het idee om een eigen zaak te beginnen en nam zich voor zich in de lakenhandel te bekwamen. Het zou daar nooit van komen. In 1836 kreeg Scholten van een zekere heer Fleumer het aanbod om bij zijn fabriek en handelszaak in verfwaren te komen werken. Fleumer was samen met de zoon van Hoffman eigenaar van een verfwarenfabriek in Buiksloot bij Amsterdam. Na overleg met zijn ouders besloot Scholten op dit aanbod in te gaan. In Buiksloot raakte Willem Albert zo in de ban van de verfhandel dat hij besloot verffabrikant te worden. Hij wist dat de meeste verfstoffen in Duitsland werden gemaakt. De namen van de belangrijkste producenten aldaar waren hem uit de boeken van Hoffman en Fleumer bekend. Het plan rijpte om naar Duitsland te reizen en daar als arbeider in een fabriek aan het werk te komen. Op deze manier zou Willem Albert het verfmaken onder de knie krijgen en zijn plan was om uiteindelijk in de buurt van Zutphen een eigen fabriek op te richten. In 1837 en 1838 maakte Scholten enkele reizen door Duitsland om verffabrieken te bezoeken. Hij richtte zich op fabrieken die verfwaren produceerden die werden gebruikt om textiel te bleken en te verven. Bij deze bewerking werd tevens gebruik gemaakt van aardappelmeel om het textiel te stijven. Aangenomen wordt dat hij op deze wijze op de hoogte kwam van de fabricage van aardappelmeel.



W.A. Scholten als gezelschap tijdens zijn reizen door Duitsland in 1837 en 1838

### *Oprichting van de firma in Foxhol*

Scholten exploiteerde, voordat hij in Foxhol actief werd, een verf- en aardappelmeelfabriekje in Warnsveld in Gelderland, dat door een ongeluk afbrandde. Hierna wilde Scholten een nieuw bedrijf beginnen, maar hij besloot eerst zijn licht op te steken bij de eerder genoemde aardappelmeel- en stroopfabriek van Backer in Oosterbeek. Deze fabriek verwerkte gemiddeld 30.000 HL aardappelen per jaar.<sup>14</sup> De aardappelen kocht Backer grotendeels in de provincie Groningen, waar in die periode in toenemende mate aardappelen werden verbouwd.<sup>15</sup> De aardappelen, het transport ervan en de brandstof bleken in Oosterbeek de belangrijkste kostenposten te zijn. Scholten bedacht dat met de vestiging van een fabriek in de provincie Groningen de inkoop van aardappelen aanzienlijk goedkoper zou zijn. Hij ging er van uit dat een fabriek waar 10.000 HL aardappelen per jaar verwerkt konden worden, hem van een ruim bestaan zou kunnen voorzien.<sup>16</sup>

Hij vond een goede lokatie bij het dorp Foxhol.

Het meertje waaraan hij zijn fabriek bouwde bood schoon water, wat voor het verkrijgen van schoon en dus wit aardappelmeel noodzakelijk was.<sup>17</sup> Winkler Prins vermeldt dat Willem Albert zijn bedrijf in Foxhol met een bedrag van HFL 2.500,- begon. Dit was lang niet het bedrag dat in deze tijd voor het oprichten van een dergelijke fabriek nodig was. Winkler Prins schatte deze kosten tussen de HFL 10.000,- en HFL 15.000,-.<sup>18</sup>

Een idee van de waarde van Scholtens fabriek wordt verkregen uit de verzekeringspolis die hij bij de voltooiing van de fabriek in 1842 afsloot. Deze bedroeg HFL 7.800,-. Scholten had toen nog het plan om een stoommachine te installeren. Hij kreeg een offerte waaruit bleek dat een stoommachine HFL 4400,- zou gaan kosten. Dit kon hij zich niet veroorloven en hij zag verder van het plan af. In plaats van een stoommachine schafte Scholten een tweedehands rosmolen en een paard aan. De waarde van de fabriek zal in 1842 dus ongeveer HFL 5.500,- hebben bedragen.<sup>19</sup> Het fabriekje verwerkte in het begin 40 tot 50 HL aardappelen per dag. Behalve de raspers, die door de rosmolen werd aangedreven, werden alle handelingen met de hand uitgevoerd. In 1843 had Scholten zeven arbeiders aan het werk. Daarnaast had hij zo nu en dan een of twee arbeiders in losse dienst en werden ook voor een korte periode enkele vrouwen aangetrokken om de aardappelen uit te zoeken.<sup>20</sup> In ongeveer dezelfde periode werd met de inzet van meer paarden en de installatie van een nieuwe rasp 70 HL aardappelen per dag verwerkt. Dit stelde weinig voor vergeleken met de aardappelmeelfabriek

van de concurrent Backer in Oosterbeek, die per dag ruim 400 HL aardappelen verwerkte.<sup>21</sup> Winkler Prins schetst een romantisch beeld van de eerste jaren in Foxhol, die voor Scholten zeer moeizaam zouden zijn geweest. Eén van de hoogtepunten in de biografie is dat Scholten, toen zijn werknemers dreigden te gaan staken omdat ze al lange tijd geen loon hadden ontvangen, zijn gouden horloge verpandde om zijn arbeiders uit te kunnen betalen. Tussen de regels door wordt duidelijk dat Scholten niet in staat bleek om het productieproces van zowel aardappelmeel als de verf te verfijnen. Hierdoor liet de kwaliteit van zijn producten nogal te wensen over. Ook het veroveren van de inkoop- en afzetmarkt kostte de nodige moeite. Bij leveranciers was Scholten hoofdzakelijk aangewezen op het kopen op krediet, als ze hiertoe al bereid waren. Het waren vooral Scholtens onbekendheid in Groningen en, wat hij later toe zou geven, zijn onervarenheid binnen het fabriekswezen die hem de eerste jaren parten speelden.<sup>22</sup> Velen zagen zijn onderneming als een dwaasheid. Een oude bekende van Scholten zei hier later over:

'Ik ken de geschiedenis van UEd. te Foxhol vanaf het eerste oogenblik (...) zoo twijfelachtig was steeds het groote publiek als ik uw fabriek per schuit passeerde toen [de naam] Eureka daarvoor werd geplaatst - was het altijd nog een schouderophalend woord - 'als het maar werkelijk gevonden is' en dit later blijkt.'<sup>23</sup>

Zoals bij veel startende bedrijven het geval was (en nu nog vaak is), was het belangrijkste probleem geldgebrek. Dit hing samen met de geringe verkoop van producten die Scholten maakte. Hoewel aardappelmeel en sago redelijk afzet vonden, bleef de verfproductie – die de hoofdtek van het bedrijf had moeten worden – de zwakke schakel in het geheel. De grondstoffen voor de verffabricage waren duur, terwijl Scholten maar steeds bleef schipperen met de kwaliteit. Scholten concentreerde zich na verloop van tijd op de productie van een simpel verfproduct, bergblauw genaamd. Dit werd in het huishouden gebruikt om wasgoed te bleken.

Het enige goede dat de verffabricage Scholten zou brengen was dat dit product hem op het spoor zou zetten van wat een van zijn grootste successen zou worden, namelijk de stroopfabricage uit aardappelen. Een afnemer van verf in Amsterdam adviseerde hem hierin. Hij maakte Scholten duidelijk dat in Holland de afzetmarkt voor stroop veel groter was dan die voor verf. De belangrijkste producenten van aardappelstroop in Holland waren de eerder genoemde Schoneveld & Westerbaan in Gouda. Hun stroop was duur omdat zij hun aardappelen vaak in Groningen moesten inkopen.<sup>24</sup> Scholten zou de besparing van de vervoerskosten van de aardappelen in zijn zak kunnen steken. Scholten nam het advies van zijn afnemer direct ter harte en raadpleegde een Duitse handleiding voor stroopfabricage. Daarnaast deed hij pogingen om het productieproces in de fabriek van Schoneveld & Westerbaan te achterhalen door spionage.<sup>25</sup> Eind 1843 was hij in staat stroop te maken die, volgens hemzelf, 'niet onder deed voor het product van de reeds bestaande fabrieken.'<sup>26</sup> Vanaf 1843 zou het mede dankzij de stroopfabricage met de zaken van Scholten meer bergopwaarts gaan. Volgens Winkler Prins profiteerde Scholten in deze markt van de stijgende prijzen van zoetstoffen in de periode door overeenkomsten tussen Engeland en Rusland.<sup>27</sup>

*Het startkapitaal van de firma Scholten*

In de literatuur zijn met betrekking tot de bedrijfsfinanciering in de 19<sup>e</sup> eeuw lange tijd beperkte mogelijkheden op de Nederlandse kapitaalmarkt verantwoordelijk gehouden voor de trage industrialisatie in Nederland. De Nederlandse industrie zou pas laat van de grond zijn gekomen omdat er in Nederland voor industriële ondernemers geen mogelijkheden zouden zijn geweest om zich op de openbare kapitaalmarkt van het benodigde kapitaal voor de oprichting en uitbreiding van bedrijven te voorzien. J. Jonker heeft met deze visie afgerekend met de stelling dat de vraag en het aanbod van kapitaal in Nederland gedurende de 19<sup>e</sup> eeuw elkaar wel degelijk goed wisten te vinden. Dit gebeurde niet door middel van instituten op de openbare kapitaalmarkt, maar op een particuliere, besloten kapitaalmarkt, waar familie, vrienden en andere relaties een belangrijke rol speelden.<sup>28</sup> In veel bedrijfshistorische studies is dit beeld van Jonker bevestigd en is gebleken dat de financiering van industriële bedrijven in de 19<sup>e</sup> eeuw relatief weinig problemen met zich meebracht. Naast het gebruik van de besloten kapitaalmarkt, speelden ook interne financiering (het herinvesteren van winsten) en leverancierskrediet een belangrijke functie binnen de financiering van 19<sup>e</sup> eeuwse bedrijven.<sup>29</sup>

De financiering van de firma Scholten is voor de beginperiode moeilijk na te gaan, omdat hierover in het archief weinig bronnen zijn aangetroffen. Winkler Prins en een aantal losse gegevens in het archief geven aan dat de firma Scholten ten aanzien van de financiering van het startkapitaal geen uitzondering vormde binnen het patroon van Jonker dat hierboven is geschetst. W.A. Scholten verkreeg startkapitaal voor zijn firma voornamelijk via leningen binnen de familiekring en relaties. Voor zijn eerste investeringen in Warnsveld en Foxhol richtte hij zich op zijn directe familiekring.

In het begin stond vooral zijn stiefvader Dekens hem met een totaal bedrag van ongeveer HFL 5.500,- bij. Eenmaal in Groningen heeft Scholten wel getracht van derden geld te lenen, maar dit werd door zijn onbekendheid in de provincie bemoeilijkt. De kennismaking met een zekere Van Dijken, toen Scholten in Groningen een kroonrad kocht, bracht hierin verandering. Van Dijken, die actief was in de geld- en wisselhandel, bracht Scholten in contact met enkele particuliere geldschietters, die bereid waren om hem enkele malen van kapitaal te voorzien.<sup>30</sup> In totaal ging het hier om een bedrag van ongeveer HFL 10.000,- over een periode van tien jaar. Het betrof hier alleen kleine, persoonlijke leningen. De geldschietters hadden binnen de zaken van Scholten niets in te brengen. Een oplossing voor het gebrek aan kapitaal had Scholten kunnen vinden in het zoeken naar een deelgenoot in de zaak. Deze mogelijkheid zag hij slechts als een uiterste redmiddel. Nadat zijn moeder hem in het voorjaar van 1844 had aangeraden een compagnon te nemen, gaf Scholten te kennen dat hij een compagnonschap 'zelden voordeel' en 'bijna nooit aangenaam' achtte.<sup>31</sup>

Wat wel aangenaam was en bovendien zeer voordelig zou blijken, was het huwelijk van Willem Albert Scholten met Klaassien Sluis in 1847. Klaassien (1821-1893) was de dochter van H.J. Sluis, een welgestelde graanhandelaar uit de stad Groningen. De bruidsschat van HFL 3000,- was niet aanzienlijk, maar belangrijker was dat vader Sluis veel vertrouwen bleek te hebben in de zaken van zijn schoonzoon.<sup>32</sup> In 1847 leende hij Willem Albert reeds circa HFL 75.000,-. In de twee daarop

volgende jaren volgde een bedrag van HFL 52.500,-.<sup>33</sup> Voor de expansie van de firma zijn de kapitaalinjecties van schoonvader Sluis van cruciaal belang geweest. Gedurende de eerste jaren was Scholten door geldgebrek gedwongen zijn fabriek zeer kleinschalig op te zetten. Hierdoor groeide de zaak maar langzaam. Met het kapitaal verschaft door zijn schoonvader kon Scholten zijn aardappelmeelfabriek mechaniseren en nieuwe investeringen doen. In 1850 werd een stoommachine aangeschaft en een jaar later kon Scholten zich grotendeels zelf bedruipen en zelfs HFL 32.000,- bij zijn schoonvader aflossen.

Bij het beheer van de financiën werd W.A. Scholten bijgestaan door zijn vrouw Klaassien die vanaf 1849 de boekhouding van de firma op zich had genomen. In 1857 werd een vaste boekhouder in dienst genomen, maar Klaassien bleef belast met de controle van de hoofdadministratie van de firma.<sup>34</sup> Deze was zodanig georganiseerd dat de firma met elke fabriek een rekening-courant hield, geldenrekening genaamd. De boekhouders van de verschillende fabrieken gaven iedere week aan Klaassien op, welk bedrag zij dachten nodig te hebben en zij stortte dit op de rekening van de fabriek. Het geld dat hij over had stortte de boekhouder elke eerste dag van de maand terug met de 'nodige bescheiden ter verificatie'. Aan het einde van het boekjaar leverden zij bij Klaassien hun schriftelijke rekening en verantwoording in van het door hen ontvangen en afgedragen geld. Klaassien zou tot aan de dood van Scholten in 1892 de eindcontrole over de financiën van de firma behouden. Zij genoot altijd het volste vertrouwen van haar man: '[er is] ... geene betere geldelijke controle te denken (...) als daar waar eene vrouw aan het hoofd staat, die de zaken met zooveel ambitie en attentie nagaat als mijne Echtgenoote.'<sup>35</sup>

### *De organisatie in de beginperiode*

De fabriek in Foxhol werd in 1841 opgericht als firma. W.A. Scholten bleef vanaf het begin tot aan zijn dood in 1892 de enige firmant van het bedrijf. Willem Albert en Klaassien kregen één dochter Jantje, en twee zoons Jan Evert en Albert Willem. Zowel Jantje als Albert Willem zouden al voor hun eerste levensjaar komen te overlijden. Het werd al snel duidelijk dat de enige overgebleven zoon Jan Evert (1849-1918) de zorg zou moeten dragen voor de voortzetting van de zaken. Door middel van de praktijk werd Jan Evert op zijn toekomstige taak voorbereid. In september 1867, na de voltooiing van de middelbare school, kwam hij bij zijn vader werken. Trots scheef Willem Albert hierover aan zijn ouders:

'Johan gaat (...) dagelijks mede langs de fabrieken en het komt mij voor die werkzaamheden hem best bevallen niet alleen maar dat hij ook de nodige liefhebberij en aanleg bezit en om mij op den duur met vrugt op te volgen.'<sup>36</sup>

In juli 1870, toen hij 21 jaar was, werd Jan Evert officieel in de zaak opgenomen.<sup>37</sup> Dit heuglijke feit werd gevierd tezamen met zijn huwelijk met de 18-jarige Geessien Mulder (1852-1944). Geessien was afkomstig uit een 'zeer burgerlijke' maar niet onbemiddelde familie.<sup>38</sup> Jan Evert werd op dat moment geen deelgenoot in de firma. Ook kreeg hij geen speciale functie binnen het bedrijf



toegewezen. Vader en zoon leidden voor de buitenwereld samen de firma, maar Willem Albert zou tot aan zijn dood in 1892 de toon binnen het bedrijf aangeven.

Jan Evert was niet het enige familielid dat W.A. Scholten een toekomst binnen zijn imperium gunde. Ook een tweetal neven, zonen van de familie Keijzer uit Twello, werden door Willem Albert naar Groningen gehaald, met de bedoeling binnen het bedrijf ervaring op te doen. In 1862 kwam neef Hendrik naar Groningen; hij was even oud als Jan Evert. De jongens werden goede vrienden en ze gingen tegelijkertijd naar de Hoogere Burgerschool in Groningen. Het was de bedoeling dat Hendrik na zijn eindexamen zou gaan werken in één van de fabrieken van zijn oom. Het is onduidelijk of W.A. Scholten hem ook binnen het bedrijf een toekomst wilde geven. Het zou hier uiteindelijk nooit van komen want neef Hendrik overleed reeds op jonge leeftijd in oktober 1867.<sup>39</sup> Zijn jongere broer Gerard genoot tevens op kosten van Willem Albert een opleiding en was zelfs enige tijd werkzaam op enkele van Scholtens buitenlandse fabrieken.<sup>40</sup> Bij Gerard werd het wel duidelijk dat hij niet in het familiebedrijf zou worden opgenomen, want vanaf 1874 was hij bezig met de oriëntatie op een andere carrière. Met de financiële hulp van oom Willem Albert nam hij in 1878 een steenbakkerij in IJsselstijn over.<sup>41</sup>

#### DE GROEI VAN DE FIRMA SCHOLTEN (1841-1892)

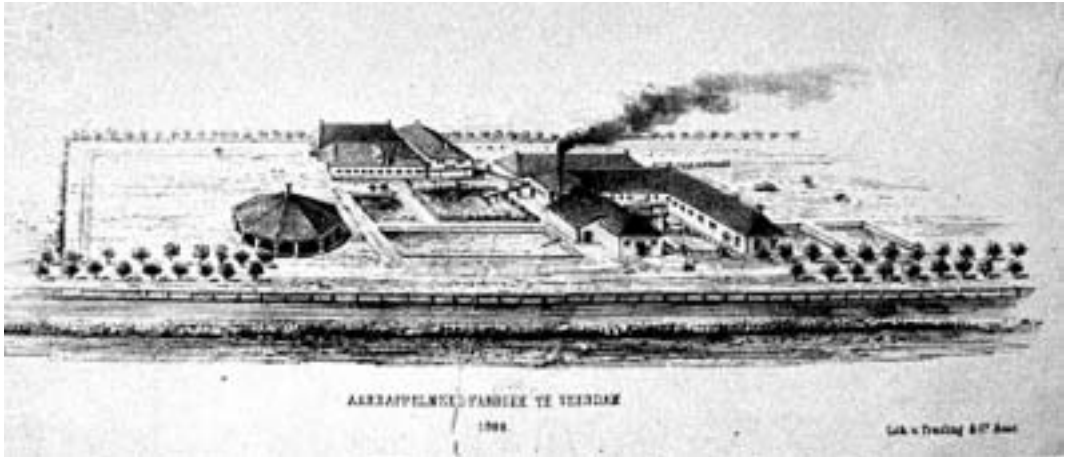
##### *Het verloop en de richting van de groei*

In de inleiding is gewezen op de omstandigheid dat het succes van bedrijven moeilijk te meten is, maar dat groei als een indicatie hiervan wordt gezien. En deze groei is sterk afhankelijk van de financiële mogelijkheden en de kwaliteit van het management. De firma Scholten maakte gedurende de periode 1841-1892 een opvallende groei door. Deze kwam tot uiting door de uitbreiding van de activiteiten, die plaats vond door zowel horizontale groei als diversificatie.<sup>42</sup> Deze groei kan in drie perioden worden onderverdeeld:

1841-1866	oprichting en eerste groei in Nederland
1875-1875	groei door (met name) oprichting van aardappelmeelfabrieken in het buitenland
1876-1892	voortzetting groei door oprichting van fabrieken in zowel het buitenland als in Nederland. Daarnaast investeringen in aandelen, venen en boerenplaatsen in Nederland

Gedurende de periode 1841-1866 vond de oprichting en de aanvankelijke groei van de firma plaats. In 1841 begon W.A. Scholten in de Veenkoloniën met de productie van aardappelmeel, die hij al snel uitbreidde met aardappelsago en -stroop. De eerste vorm van diversificatie vond twaalf jaar later plaats door de oprichting van de aardappelbranderij (1854) in Sappemeer. Hierop volgde de poging tot de vestiging van een bietsuikerfabriek (1859) in Zuidbroek. Daarna volgde de suikerraffinaderij (1862) in Groningen. In 1866 werden twee voormalige aardappelbranderijen in

Veendam en Stadskanaal overgenomen, die werden omgebouwd tot aardappelmeelfabrieken. In hetzelfde jaar vonden de eerste buitenlandse investeringen plaats.

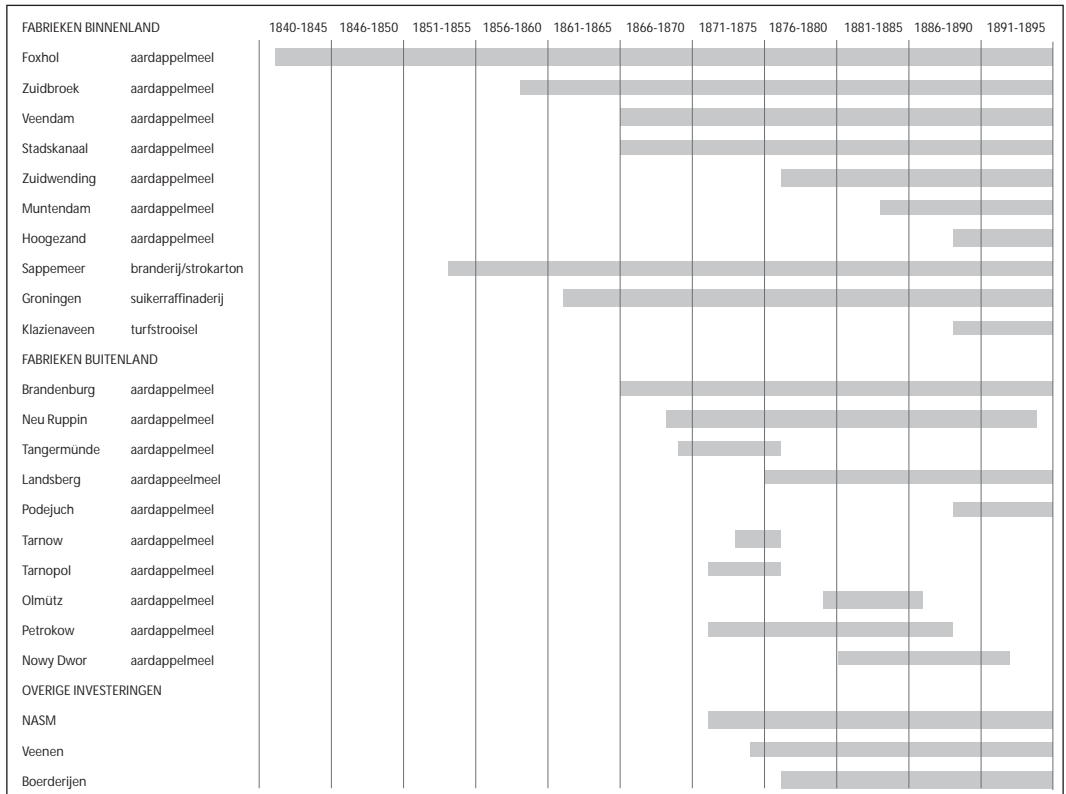


De aardappelmeelfabriek van de firma in Veendam, 1866. Deze fabriek was eerst een moutwijnbranderij, die in 1866 door W.A. Scholten werd gekocht en omgebouwd tot aardappelmeelfabriek

Hiermee ging de firma een nieuwe fase in. De tweede periode, van 1867 tot 1875 werd gedomineerd door de oprichting van de fabrieken in het buitenland. Alle buitenlandse investeringen vonden uitsluitend plaats door horizontale groei, dus door de oprichting van nieuwe aardappelmeel- en derivatenfabrieken. De derde fase, van 1875 tot 1892, werd gekenmerkt door voortgaande investeringen in zowel het buitenland als het binnenland. In Nederland vond verdere diversificatie en uitbreiding van de aardappelmeelproductie plaats. In 1878 verkocht Scholten een deel van de branderij in Sappemeer en begon hij in het andere deel met de productie van strokarton. Tevens vond de overname van twee aardappelmeel- en derivatenfabrieken van concurrenten (1877 en 1884) plaats en de bouw van een nieuwe aardappelmeelfabriek (1889) in Hoogezand. In 1889 volgde ten slotte de turfstrooiselfabriek in het Drentse Klazienaveen. In deze periode vonden ook de investeringen in andere zaken plaats. Dit betrof de aankoop van venen in Drenthe, een 24-tal boerderijen in de provincie Groningen, de aankoop van nog enig ander onroerend goed en de deelname in de Nederlandsch Amerikaansche Stoomvaart Maatschappij (NASM).

In schema 3.1 zijn alle activiteiten van de firma Scholten in binnen- en buitenland in de periode 1841-1892 schematisch weergegeven.

Schema 3.1: Activiteiten van firma W.A. Scholten, 1841-1895, naar lengte van de investering in jaren



### *De omvang van de groei*

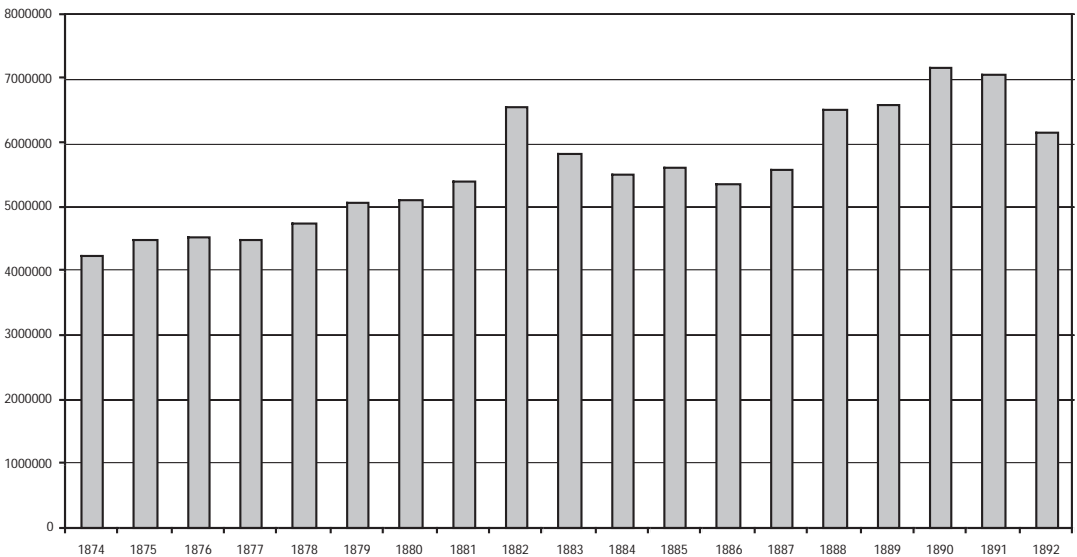
Een precieze vaststelling de financiële resultaten van de firma Scholten is erg moeilijk door een beperkte beschikbaarheid van bronnenmateriaal. De boekhoudkundige gegevens in het Scholten-archief vertonen grote hiaten. Het is hierdoor onmogelijk om aan met behulp van voor de hand liggende variabelen, zoals winstgevendheid, omzet en het rendement van investeringen of activa het succes en de groei van zowel afzonderlijke fabrieken als de totale firma vast te stellen.

Duidelijk is wel dat de groei van de firma Scholten tot uiting kwam in een bestendige vergroting van het in de onderneming geïnvesteerde vermogen. W.A. Scholten begon zijn eerste fabriek in 1841 in Foxhol met een investering van een kleine HFL 6000,-. 22 jaar later, in 1863, was hij in het bezit van vier fabrieken. Dit was een paar jaar voordat hij actief werd in het buitenland. Een brief aan de Nederlandsche Bank geeft inzicht in de waarde van de belangrijkste kapitaalgoederen van de firma in dit jaar.

Foxhol	HFL 78.000,-	(aardappelmeel- en stroopfabriek)
Zuidbroek	HFL 96.000,-	(aardappelmeel- en stroopfabriek)
Groningen	HFL 186.000,-	(suikerraffinaderij)
Sappemeer	HFL 25.000,- <sup>43</sup>	(aardappelbranderij)
<b>totaal</b>	<b>HFL 395.000,-</b>	

Hiernaast bezat de firma 600 Russische spoorwegaandelen, ter waarde van HFL 100.000,- en 6000 Engelse ponden, die een waarde van ongeveer HFL 70.000 vertegenwoordigden. Daartegenover stonden HFL 3500,- aan schulden.<sup>44</sup> Daarmee kunnen de firma's bezittingen in 1863 op ruim HFL 567.000,- worden geschat. Vanaf 1874 zijn in het archief van de firma balansen beschikbaar, die meer inzicht geven in het geïnvesteerd vermogen. In dit jaar bedroeg het actief vermogen van de firma ruim HFL 4.200.000,-. In 1892, het jaar in W.A. Scholten overleed, was het actief vermogen van de firma gegroeid tot HFL 6.800.000,-.<sup>45</sup> De groei van het geïnvesteerd vermogen in de periode 1874-1892 is weergegeven in onderstaande grafiek 3.1.

Grafiek 3.1: 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.

De grafiek laat een gestage groei zien van het geïnvesteerd vermogen met een eerste hoogtepunt in 1882. In de vijf daarop volgende jaren nam het geïnvesteerd vermogen wat af, om aan het einde van de jaren tachtig weer toe te nemen. Op het hoogtepunt in 1890 bedroeg het geïnvesteerd vermogen bijna HFL 7.200.000,-.

*Aardappelbranderij en strokartonfabriek*

Zoals gezegd was de uitbreiding van activiteiten van de firma niet alleen op de productie van aardappelmeel gericht, maar in eerste instantie wel op de aardappelverwerkende industrie. In 1854 ging W.A. Scholten, geheel tegen zijn principes in, een compagnonschap aan met een zekere F.S. Bakker in Sappemeer. Samen richtten zij een aardappelmoutwijnfabriek op, waarin zij ieder voor hetzelfde bedrag deelnamen. Gedurende acht jaar wierp de zaak goede winsten af. In 1862 bleek dat Bakker al enkele jaren, zonder Scholtens medeweten, ossen verhandelde en dit door geknoei in de boekhouding probeerde te verdoezelen. Scholten sleepte Bakker voor het gerecht en na een jaar procederen en intriges werden beide partijen in het ongelijk gesteld. De fabriek werd publiekelijk verkocht, waarbij Scholten heimelijk de koper werd.<sup>46</sup> De moutwijnfabriek werd hierna binnen de firma Scholten geëxploiteerd totdat de fabriek in 1878 werd omgebouwd tot een strokartonfabriek.

Het is onduidelijk hoe W.A. Scholten op het idee van de strokartonfabricage kwam, maar aangenomen wordt dat hij geïnspireerd was geraakt door het succes dat andere ondernemers in de provincie Groningen reeds met deze industrie hadden geboekt. Voor de strokartonindustrie golden dezelfde gunstige vestigingsvoorwaarden als voor de aardappelmeelindustrie het geval was geweest, namelijk de aanwezigheid van de grondstof (stro), proceswater en de brandstof turf.<sup>47</sup> In april 1878 had Scholten verschillende papierfabrieken in het buitenland bezocht en was hij zich aan het oriënteren op de benodigde installaties. Ook plaatste hij in deze periode advertenties voor een directeur van de nieuw op te richten fabriek. Net als de aardappelmeelindustrie bleek deze industrie sterk gericht op de export naar Engeland, want Scholten ging tevens op zoek naar agenten voor de verkoop van stropapier in Engeland.<sup>48</sup>

In 1878 verkocht Scholten de moutwijnfabriek en veestallen aan de branders Romkes, Bakker en Van Calcar.<sup>49</sup> In het overige deel van de fabriek begon hij de strokartonfabriek. Daar werden twee karton- en twee papiermachines opgesteld. In 1882 bedroeg de waarde van de fabriek met inventaris ruim HFL 104.000,-. Er werkten ongeveer 100 man. De afzet ging voor 80% naar Engeland waar via agenten voornamelijk aan grossiers werd geleverd. Scholten wilde uiteindelijk direct aan de karton- en papierverbruikers leveren en maakte plannen voor de oprichting van een depot in Londen. Toen hij er niet in slaagde hiervoor iemand met kennis van zaken aan te trekken, zag hij van dit plan af.<sup>50</sup> De fabriek maakte ook papierproducten die in de andere fabrieken van de firma werden gebruikt. Zo leverde deze fabriek het karton dat in de suikerraffinaderij werd gebruikt om de suikerpotten in te pakken en papieren etiketten voor de zakken aardappelmeel.<sup>51</sup> De fabriek kampte in het begin duidelijk met startproblemen en leverde de eerste jaren weinig op. Het ene jaar werd er iets verdiend en het volgende jaar driemaal zoveel verloren. Hoewel hierbij de sterk schommelende prijzen van karton een rol speelden, was het slechte resultaat volgens W.A. Scholten hoofdzakelijk te wijten aan het personeel dat niet genoeg kennis had van het vak om de

fabriek te behoorlijk te laten draaien. In 1882 ging hij op zoek naar een directeur die verstand van de papierindustrie had.<sup>52</sup> Hij kon hierin maar niet slagen en de fabriek kwam ook in de volgende jaren nog niet goed van de grond.

Officieel had Jan Evert de leiding over de papierfabriek maar door de drukke werkzaamheden elders waren Jan Evert noch W.A. Scholten in staat om zich met de dagelijkse gang van zaken bezig te houden.<sup>53</sup> Hieruit blijkt dat de strokartonfabriek binnen de firma slechts bijzaak was en in deze periode de meeste aandacht naar het aardappelmeel ging. Toen de vele klachten over de slechte kwaliteit van het papier en karton en de chaotische aflevering bleven aanhouden, besloot W.A. Scholten de fabriek te verkopen. Maar net op dat moment bleek een nieuw aangetrokken werkmeester vooruitgang in de zaken te brengen.<sup>54</sup> Vanaf het midden van de jaren tachtig ging het meer bergopwaarts met de fabriek en groeide de firma Scholten in de loop der jaren uit tot een belangrijke speler in de Groninger strokartonindustrie.<sup>55</sup>

### *Eerste poging in de bietsuiker*

Aan het einde van de jaren vijftig besloot W.A. Scholten om, naar aanleiding van de succesvolle opkomst van de bietsuikerindustrie in Duitsland en van de firma De Bruyn in Zevenbergen, een bietsuikerfabriek op te richten. In 1858 nam hij hiervoor een directeur aan, Steenbeek genaamd, die in deze industrie al enige ervaring had. Steenbeek reisde gedurende het najaar van 1858 Nederland, Duitsland en België rond om te onderzoeken wat de laatste ontwikkelingen in deze industrie waren en wat voor kosten er bij een dergelijke fabriek kwamen kijken. Toen deze rond de HFL 500.000,- bleken te liggen, werd het Scholten duidelijk dat hij deze investering niet alleen kon opbrengen. Hij overwoog daarom de structuur van een vennootschap. De statuten zouden wel zo worden opgezet dat W.A. Scholten de grootste aandeelhouder werd. Uiteindelijk is van dit plan niets gekomen en werd besloten om de fabriek kleiner en dus goedkoper op te zetten.<sup>56</sup>

In 1859, toen de bouw van de fabriek reeds was begonnen werd duidelijk dat het hele project weinig kans van slagen had. Tijdens een bezoek aan de machinefabrikant in België kreeg W.A. Scholten te horen dat zijn inrichting, die was gepland voor de verwerking van 60.000 kilo bieten per dag, niet voldoende zou zijn om de investering rendabel te maken. De kosten van een grotere inrichting bleken veel hoger te worden dan het bedrag dat W.A. Scholten bereid was te investeren. Het zag er niet naar uit dat de investering met de toenmalige lage prijs van bietsuiker direct goedgemaakt zou kunnen worden. In deze periode hoorde Scholten dat bietsuikerfabrikant De Bruyn in Zevenbergen het niet zo goed bleek te doen als wel werd verteld. Toen ook nog bleek dat de suikerbietverbouw in de Veenkoloniën niet goed aansloeg en de geplande opstelling en samenstelling van de installaties niet overeen kwam met de overheidsvoorschriften besloot W.A. Scholten van het plan af te zien. Wel heeft hij op aandringen van vrienden getracht de zaak op te zetten in een vennootschap, maar door te weinig inschrijvingen mislukte dit.<sup>57</sup>

### *De suikerraffinaderij in Groningen*

W.A. Scholten liet zijn ideeën om 'in de suiker' te gaan niet varen. De reeds gebouwde fabriek in Zuidbroek werd gedeeltelijk ingericht voor de fabricage van kandij uit rietsuiker. De rest van de fabriek werd omgebouwd tot aardappelmeelfabriek, maar de combinatie bleek al spoedig niet erg succesvol. De fabriek in Zuidbroek zou uiteindelijk geheel voor de aardappelmeel-, stroop- en beenzwartfabricage worden ingericht. Beenzwart werd verkregen door het verbranden van dierlijke beenderen en werd gebruikt voor het zuiveren van stroop. Deze praktijk vond ook binnen de riet- en bietsuikerproductie plaats.<sup>58</sup> In 1862 richtte W.A. Scholten in de stad Groningen een suikerraffinaderij voor ruwe rietsuiker op. De vestiging in de stad was logisch. Scholten woonde daar inmiddels en Groningen had de juiste verbindingen voor de aanvoer van de grondstof, de ongeraffineerde Javasuiker die via de Nederlandsche Handelsmaatschappij (NHM) in Amsterdam werd aangekocht.

Van de raffinaderij is weinig bekend omdat er geen bedrijfsarchief van bewaard is gebleven.<sup>59</sup> Uit de correspondentie van Scholten wordt wel een en ander duidelijk. De fabriek verwerkte Javaanse rietsuiker, die tot in het begin van de jaren zeventig via de NHM werd ingekocht. Dit ging via Scholtens agent Van Veen in Amsterdam. De fabriek was, in tegenstelling tot de aardappelmeelfabrieken en de strokartonfabriek een continubedrijf en stond slechts één week in het jaar stil. Dan werden het gebouw en de machines schoongemaakt. Dit was zeker nodig, want de productie van de suikerproducten was een kleverige aangelegenheid. Toen na de opheffing van de suikeraccijns in Engeland in 1874 de Javaanse suiker in toenemende mate naar Engeland werd uitgevoerd, werd het voor Nederlandse raffinadeurs, waaronder Scholten, steeds moeilijker om een vaste toestroom van grondstoffen te waarborgen. Steeds meer suikerraffinaderijen gingen in deze periode dan ook over op de verwerking van bietsuiker.<sup>60</sup> Dit gebeurde bij Scholten in 1882.<sup>61</sup>

In de tweede helft van de 19<sup>e</sup> eeuw werkten in deze fabriek tussen de 75 en 100 arbeiders. De fabriek produceerde een aantal verschillende suikerproducten, zoals melisbroden, gom melis, blanke basterd, bruine basterd, witte, gele en bruine kandij.<sup>62</sup> Gedurende de jaren zeventig was kandij het meest verkochte product van de fabriek. De afzetmarkt voor de producten bevond zich hoofdzakelijk in de noordelijke provincies. De producten werden uitsluitend op de Nederlandse markt verkocht, omdat Scholten hier voldoende afzet vond en goede prijzen kon bedingen. Bovendien was export van suikerproducten door hoge invoerrechten van verschillende landen niet rendabel.<sup>63</sup> Met de suikerraffinaderij in Groningen verkreeg Scholten een monopolie van de productie van suiker en kandij in de noordelijke provincies. Door de jaren heen bleek de fabriek zeer rendabel en kreeg daarom een belangrijk aandeel in de opbouw van de sterke vermogenspositie van de firma.<sup>64</sup>

### *Tweede poging in de bietsuiker*

Toen de bietsuikerindustrie in het zuiden van Nederland zijn bestaansrecht bewezen had, achtte Scholten het in 1871 tijd om het ook in de provincie Groningen weer te proberen. Hij richtte zich nu niet meer op de zandgronden in de Veenkoloniën, maar op de Groninger kleigebieden, waar hij goede mogelijkheden zag om de suikerbietenteelt te stimuleren.



De suikerraffinaderij aan de Turfsingel in de stad Groningen. Bij deze fabriek was vanaf 1870 het hoofdkantoor van de firma Scholten gevestigd

Net als bij de aardappelmeelindustrie, lag de oorsprong van de suikerbietenindustrie in Duitsland, waar ook de nieuwste innovaties plaatsvonden. Tijdens zijn jaarlijkse bezoeken aan de fabrieken in Duitsland maakte Scholten van de gelegenheid gebruik om de laatste informatie over de ontwikkelingen in de industrie te verkrijgen. In Groningen oriënteerde hij zich op mogelijke vestigingsplaatsen en liet hij onderzoek doen welke soorten bieten het beste voor de verbouw op de Groninger klei geschikt zouden zijn.<sup>65</sup> Via Carl Freytag in Maagdenburg, een agent van de fabriek in Brandenburg, kocht Scholten bietsuikerzaadjes om in Groningen proeven mee te doen. Tevens werd Freytag ingeschakeld bij het aantrekken van een directeur. In juli 1872 werd hiervoor uiteindelijk de Amsterdammer Albert C. Gleichman aangenomen. Scholten had in de maanden daarvoor al een bouwplaats in Vierverlaten bij het dorp Hoogkerk aangekocht.<sup>66</sup>

Toen de proeven met de teelt in 1872 niet erg succesvol bleken, besloot Scholten om de proeven het jaar daarop te herhalen. Toen bleek dat de geteelde bieten nog steeds niet het benodigde suikergehalte hadden om een fabriek rendabel te kunnen maken. Tevens daalden in deze periode de suikerprijzen, waardoor de lust van Scholten om zich met de productie van bietsuiker bezig te houden bekoelde. In januari 1874 zag hij van hele plan af. Het terrein te Vierverlaten werd voorlopig verhuurd.<sup>67</sup> Veertien jaar later, in 1888, had Scholten plannen om op dit terrein een grote aardappelmeelfabriek en drogerij bouwen. De verwerkingscapaciteit van de fabriek zou zo'n



725.000 HL per campagne moeten worden. Per week zouden er dan 2000 à 2700 balen meel gedroogd kunnen worden.<sup>68</sup> In november van genoemd jaar werd de concessie voor de bouw verkregen, maar om onduidelijke redenen is de aardappelmeelfabriek er nooit gekomen. In plaats daarvan zou de firma in 1889 overgaan tot de bouw van een nieuwe grote aardappelmeelfabriek in Hoogezand.<sup>69</sup>

Naast deze initiatieven was W.A. Scholten gedurende de jaren zeventig bezig met de oriëntatie op de oprichting van allerlei andere industriële ondernemingen. Hieronder bevonden zich plannen voor een steenbakkerij, een bierbrouwerij en een glas- en spiegelfabriek.<sup>70</sup> In deze laatste zou Scholten samen met enkele bekenden van de Vereniging van Industrieelen deelnemen, maar van uitvoering van deze plannen is nooit iets gekomen.<sup>71</sup>

### *Investerings in boerenplaatsen en veengebieden*

Vanaf 1877 begon W.A. Scholten met de aankoop van boerenplaatsen in de provincie Groningen. In genoemd jaar kocht hij zijn eerste drie boerderijen in Aduard, Kornhorn en Kropswolde. In het volgende jaar kwamen hier zes bij en het totaal zou het volgende decennium oplopen tot 26 in 1889. De boerderijen waren hoofdzakelijk in de Groninger kleigebieden gevestigd en werden verpacht. Ze dienden louter als investering en werden dus niet gebruikt om de fabrieken van de firma Scholten van aardappelen of stro te voorzien. Alleen een boerderij in Kropswolde verbouwde fabrieksaardappelen die aan de fabriek in Foxhol werden geleverd.<sup>72</sup> In 1877 bedroeg de balanswaarde van de drie boerderijen HFL 236.171,-. In 1892, het jaar waarin W.A. overleed, stonden de 26 boerenplaatsen voor een bedrag van HFL 1.318.900,- op de balans van de firma.

Naast de investering in boerenplaatsen begon Scholten in 1875 met de deelneming in de ontginning van veengebieden en eigen aankoop van veengebieden in Drenthe. Volgens Winkler Prins had Scholten nooit nagedacht over het kopen van grond, totdat hij in 1873 van een landeigenaar en vervener uit Stadskanaal een verzoek kreeg om deel te nemen in een maatschappij die in Drenthe het veen Emmer Compascuum had gekocht, met het doel het in een later stadium te verveen. Scholten besloot voor ruim HFL 36.000,- deel te nemen in de Maatschappij, waarna hij zich eigenaar van 200 hectare veen kon noemen. Eenmaal toegetreden in de wereld van de verveeners, zag Scholten dat met de aankoop van veengebieden, vooral als die nog niet waren ontgonnen, veel geld te verdienen was.

In 1874 kocht Scholten een ander veengebied ten zuiden van het Emmer Compascuum, het Smeulveen genaamd, ter grootte van ongeveer 975 hectare. In de daarop volgende jaren kocht hij van boeren vele honderden hectaren veen in het aangrenzende Barger-Oosterveen, dat in totaal ongeveer 1000 hectare bedroeg. Uiteindelijk zou hij na latere aankoop en ruiling over zo'n 2.200 hectare veen beschikken.<sup>73</sup> De aankoopprijs van de stukken in het Barger-Oostveen bedroeg HFL 230.000,-. Dit bedrag komt overeen met het bedrag van HFL 236.500,- waarvoor het veen in 1875 op de balans van de firma stond. De prijs die Scholten voor het Smeulveen heeft betaald is niet gevonden, maar er mag worden aangenomen dat deze overeenkwam met het bedrag op de balans van HFL 259.572,-.<sup>74</sup> De totale investering in beide veengebieden betrof dus bijna

HFL 500.000,-. Dit werd gedeeltelijk gefinancierd door de verkoop van effecten. Daarnaast had Scholten volgens de balans in hetzelfde jaar een bedrag van bijna HFL 260.000,- schuld op de venen. Bij wie is onbekend, maar lang heeft deze situatie niet geduurd want twee jaar later was de schuld geheel afgelost.<sup>75</sup>

Er is herhaaldelijk gesuggereerd dat Scholten de venen heeft aangekocht om ze te kunnen ontginnen en met de vrijgekomen turf zijn fabrieken te stoken<sup>76</sup>, maar de gegevens uit het archief wijzen een andere kant uit. Scholten maakte vlak na de aankoop duidelijk dat hij niet van plan was zelf vervener te worden en dat het Barger-Oosterveen de eerste vijftien jaar niet in exploitatie zou komen.<sup>77</sup> Daarom had hij het Barger-Oosterveen ook zo goedkoop kunnen kopen. In 1875 had hij ruim HFL 200,- per hectare betaald. Scholtens bedoeling was om tegen de tijd dat het veen ontgonnen kon worden, het land weer duur te verkopen. Hij verwachtte het veen dan voor HFL 800,- tot 1000,- per hectare te kunnen verkopen. Daarna zou het in aardappelland kunnen worden omgezet.<sup>78</sup> Om gedurende de tijd dat het veen nog niet kon worden ontgonnen toch enige inkomsten te hebben werden delen van de venen verhuurd voor de verbouw van boekweit.<sup>79</sup> Een jaar later, in 1876, was Scholten bezig met de oriëntatie op de aankoop van stukken veen die wel in de nabije toekomst konden worden ontgonnen, maar hier is niets van gekomen omdat de betrokken partijen het niet eens konden worden over de verkoopprijs.<sup>80</sup>

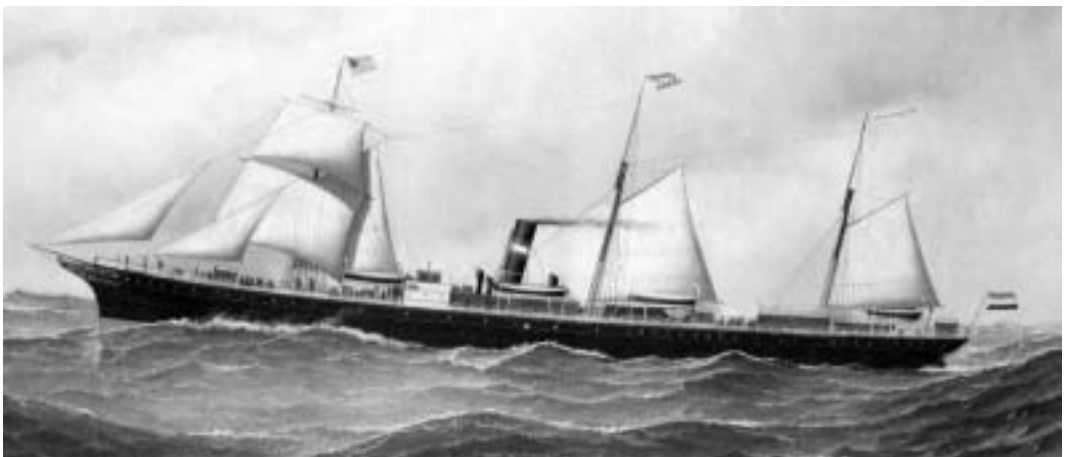
De aanleg van de kanalen rond Scholtens venen zou zo voorspoedig verlopen, dat het Barger-Oosterveen reeds aan het eind van de jaren zeventig ontgonnen kon worden. Toen had Scholten inmiddels het idee opgevat om op de grens van het Smeulveen en het Barger-Oosterveen een fabriek voor turfbriketten of geperste turf op te richten. Begin 1879 informeerde hij bij verschillende machinefabrikanten naar de hiervoor benodigde installaties. Gedurende deze periode had Jan Evert de administratie van de veenderijen op zich genomen. In 1882 was hij bezig met proeven voor de fabricatie van turfstrooisel. Dit was kennelijk zo succesvol dat Jan Evert zijn vader overhaalde om de oorspronkelijke plannen voor de turfbrikettenfabriek op te geven en in plaats daarvan een turfstrooiselfabriek op te richten.<sup>81</sup> Deze fabriek kwam in 1889 in werking en stond onder leiding van de nieuw aangetrokken directeur W.C.A. Hofkamp. Na een aantal moeizame beginjaren wist Hofkamp de fabriek na verloop van tijd winstgevend te maken. Willem Albert zelf was nooit direct bij de activiteiten in de venen betrokken. Jan Evert daarentegen had grote interesse in dit gebied en het was dan ook voornamelijk aan zijn inspanningen te danken dat het gebied in exploitatie kwam.<sup>82</sup> De activiteiten van de firma Scholten in de venen groeiden uit tot een nederzetting die door Jan Evert vernoemd zouden worden naar zijn moeder Klaassien. Het latere dorp Klazienaveen groeide in het begin van de twintigste eeuw, mede door de uitbreiding van activiteiten van de firma Scholten, uit tot een van de grotere kernen rond Emmen.<sup>83</sup>

### *Investerings in de stoomvaart*

Naast de oprichting van nieuwe fabrieken ging Willem Albert Scholten tevens over tot investeringen in niet-industriële initiatieven. Zo kwam hij aan het begin van de jaren zeventig op het idee

om een eigen stoomvaartmaatschappij op Amerika op te richten. Volgens Winkler Prins was Scholten sinds zijn jeugd een vurig voorstander van de scheepvaart. Zo zou hij aan het einde van de jaren zestig met de gedachte gespeeld hebben dat als hij twaalf fabrieken kon oprichten hij ook wel twaalf stoomboten kon bezitten.<sup>84</sup> Begin 1870 vroeg Scholten de prospectus van de 'Stoomvaartmaatschappij Nederland' aan om zich op de stoomvaart te oriënteren. Tevens schreef hij zijn agenten in Amsterdam, Antwerpen, Hamburg en zijn expediteur in Stettin aan, om informatie te verkrijgen over de stoomscheepvaart vanuit deze steden naar Amerika. Kennelijk zag hij hierin mogelijkheden, want in november 1872 had hij een concessie aangevraagd voor een stoombootverbinding tussen Nederland en Amerika.<sup>85</sup> Het werd Scholten duidelijk dat bij het opzetten van een dergelijke lijn meer kapitaal nodig was dan de HFL 400.000,- die hij bereid was te investeren. Om een deugdelijke lijnvaart op te zetten, zouden minstens vier schepen nodig zijn. De kosten hiervan zouden dit bedrag ruim te boven schieten. Door tussenkomst van de kassier van de firma Scholten in Rotterdam, Marten Mees, kwam Scholten in contact met leden van de commanditaire vennootschap Plate, Reuchlin & Co., die reeds plannen voor een lijndienst naar Amerika hadden ontwikkeld.<sup>86</sup> Mees had samen met Lodewijk Pincoffs een belangrijke rol bij de oprichting van deze vennootschap gespeeld. Ook had Mees zich reeds in 1870 in een brochure over de noodzaak van de komst van een directe stoomvaart op Amerika uitgesproken.<sup>87</sup>

In het voorjaar van 1872 liet W.A. Scholten zich door zijn Rotterdamse agent Joh. van den Heerik informeren over de statuten en brochures van voor- en tegenstanders van het initiatief in Rotterdam. Hierna besloot hij om zijn geld in deze vennootschap te investeren. In 1873 werd de vennootschap Plate, Reuchlin & Co. omgezet in de naamloze vennootschap de Nederlandsch Amerikaansche Stoomvaart Maatschappij (NASM).<sup>88</sup> Als voorwaarde voor zijn deelneming had Scholten bedongen dat hij commissaris van de vennootschap zou worden en dat er een schip naar hem vernoemd zou worden. Beide verzoeken werden ingewilligd.



Het SS. W.A. Scholten. Bij W.A. Scholtens deelname in de Nederlandsch Amerikaansche Stoomvaart Maatschappij in 1873 werd één van de schepen naar hem vernoemd

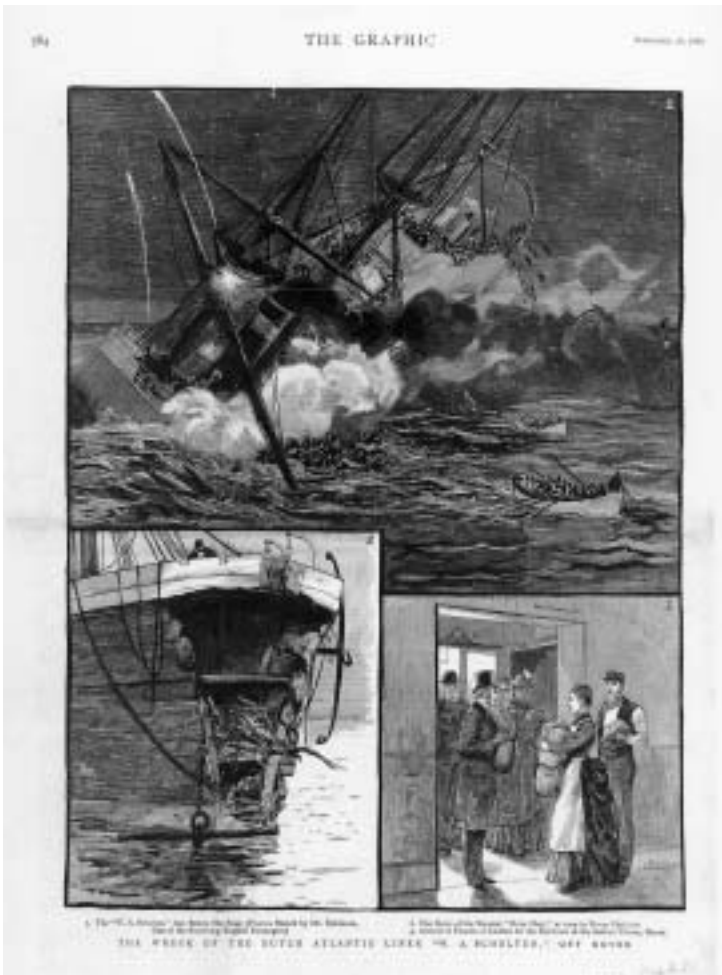
Het is onduidelijk welk bedrag W.A. Scholten nu uiteindelijk in de Maatschappij heeft geïnvesteerd. Winkler Prins spreekt van een deelname van HFL 600.000,-, waarbij Scholten voor HFL 500.000,- in het consortium zou deelnemen en voor HFL 100.000,- aandelen zou kopen.<sup>89</sup> P. Kooij geeft aan dat dit niet juist was en het geïnvesteerde bedrag alleen maar HFL 100.000,- bedroeg. Kooij baseerde dit op de waarde van de aandelen die in de successiememorie van Scholten werden aangegeven.<sup>90</sup> Het bedrag van Winkler Prins komt wel overeen met gegevens die in het archief van Scholten en in een bedrijfsgeschiedenis van de NASM zijn aangetroffen. Beide geven aan dat het kapitaal van de vennootschap HFL 6.000.000,- bedroeg, waarvan in eerste instantie voor HFL 2.000.000,- aandelen werden uitgegeven. De maatschappij had 16 aandeelhouders waarvan W.A. Scholten met een inbreng van uiteindelijk HFL 600.000 aan kapitaal een van de grootste aandeelhouders zou worden. In 1881 gaf Scholten aan dat hij in 1873 naast 100 aandelen à pari ook nog eens 400 à 95% had ingekocht, hetgeen neerkomt op een bedrag van HFL 480.000,-. Dat Scholten uiteindelijk een dergelijk bedrag heeft geïnvesteerd wordt ook aannemelijk door een brief die hij in 1874 aan de directie van de NASM schreef, waarin hij aangaf, dat hij niet geneigd was '... om weer voor 4 à 5 ton aandelen in te schrijven.'<sup>91</sup>

Het is mogelijk dat W.A. Scholten het idee van een stoomvaartmaatschappij op Amerika gekregen heeft omdat hij over mogelijkheden nadacht om zijn producten in dat land aan de man te brengen. Tijdens zijn oriëntatie op de stoomvaartzaak in 1872 kwam Scholten in contact met de firma Grube en Nieuwland te New York over het agentschap van de op te richten stoomvaartmaatschappij, waarbij deze firma zich tevens aanbood als agent voor de verkoop van Scholtens producten. Scholten wekte de indruk dat hij zelf nog niet aan deze mogelijkheid had gedacht, maar was in juni 1873 wel bereid om het proberen. Een grote kist met monsters van producten van de verschillende Scholtenfabrieken werd naar New York opgestuurd. Scholten kreeg daarna te horen dat bij het veroveren van de Amerikaanse markt veel geld geïnvesteerd diende te worden. Dit maakte hem duidelijk minder enthousiast voor de zaak. Aan Grube en Nieuwland schreef hij: '[ik breng u onder de aandacht] dat het debiet mijner fabrieken groot genoeg is en ik dus volstrekt niet genoodzaakt ben op vreemde markten mijn fabrikaten, als het ware, te forceren.'<sup>92</sup> Hoewel er hierna wel leveringafspraken zijn gemaakt, lijkt er van deze zaak verder weinig te zijn gekomen, want in het archief is verder niets aangaande een agentschap in New York of verkopen in de Verenigde Staten aangetroffen.<sup>93</sup>

Het lijkt er op dat de motieven voor deelname van de firma Scholten in de NASM ergens anders moeten worden gezocht. Ten eerste was er de persoonlijke ambitie van W.A. Scholten, die zich als zakenman behalve in het fabriekswezen ook in andere sectoren van de Nederlandse economie wilde laten gelden. Door zijn betrekkingen in Rotterdam was hij in staat zijn zakelijk netwerk uit te breiden en meer landelijke bekendheid te krijgen. Ten tweede moet de investering in de NASM gezien worden als een puur zakelijke transactie. Scholten belegde zijn kapitaal in aandelen als een belegging waaruit hij veronderstelde een hoog rendement te verkrijgen. Ten slotte kon hij de aandelen in de Maatschappij ook weer gebruiken om kort vreemd vermogen voor de

firma aan te trekken door middel van belening. Hierover volgt later in dit hoofdstuk meer.

Het rendement op de NASM aandelen zou ver achter blijven bij Scholtens verwachtingen. De opbrengsten van de rederij waren in het eerste jaar nog positief, waardoor een redelijk dividend kon worden uitgekeerd. Door de economische crisis in 1873, die zich tevens in de Verenigde Staten deed gelden, leed de rederij jarenlang verlies. Daarbij liepen de vier schepen die in de vaart waren regelmatig averij op, wat de rederij veel geld kostte. Zo verloor het s.s. *W.A. Scholten* in 1875 door zware ijsgang het schroefraam en roer. Twaalf jaar later, in de nacht van 19 op 20 november 1887 had het s.s. *W.A. Scholten* tijdens de reis van Rotterdam naar New York een aanvaring met het s.s. *Rosa Mary*. Het ongeval vond plaats ten zuiden van Dover op het Kanaal in dichte mist. De *W.A. Scholten* kwam als gevolg hiervan tot zinken. Van de opvarenden verloren 116 passagiers en 16 bemanningsleden, waaronder de gezagvoerder, het leven. Er werden 76 opvarenden gered.<sup>94</sup>



De noodlottige afloop van de aanvaring weerhield W.A. Scholten er niet van de directie van de maatschappij direct duidelijk te maken dat ze aan hem verplicht waren om een ander schip naar hem te vernemen. Bij de directie stuitte dit voorstel op grote weerstand en er werden dan ook geen stappen in deze richting genomen.<sup>95</sup> Deze weigering zou bijdragen aan een verdere verslechtering van de relatie tussen Scholten en de directie van de NASM.

De teleurstellende resultaten van de NASM deden Scholten in 1879 besluiten om zich als commissaris van het bedrijf terug te trekken.

'De ondergang van het SS. W.A. Scholten in 1887, afgebeeld in het tijdschrift *The Graphic*'

Als excuus gaf hij zijn hoge leeftijd op. De vertegenwoordiging van de firma Scholten als aandeelhouder werd voortgezet door Jan Evert die sinds 1873 tevens als commissaris bij de NASM betrokken was. In de jaren hierna zou Willem Albert steeds duidelijker laten merken dat hij bij de investering in de NASM alleen maar geld had verloren. Uit het effectenboek van de firma blijkt dat Scholten gedurende de jaren 1878-1881 gemiddeld zo'n kleine HFL 25.000,- dividend per jaar kreeg uitgekeerd. In 1881 was dit gedaald tot HFL 5000,- en in de jaren hierna kennelijk zo weinig, dat het niet eens meer werd genoteerd. Ook de waarde van de aandelen daalde na verloop van jaren. Op de balans van 1878 stonden de 483 aandelen maar voor een bedrag van HFL 137.940,- genoteerd. In 1882 was dit weer gestegen tot 169.950,-, maar in 1892 was het bedrag nog maar HFL 54.000,-. Over het dragen van het verlies dat hij aan deze investering overhield scheef W.A. Scholten het volgende: 'Door eene veertigjarige ijver, voortvarendheid en zorg heb ik zooveel verdiend, dat het mij weinig hinderd of ik een paar ton verlies, en in de overtuiging dat ik ook er in deze zaak mijn best deed, maar dwaalde, had ik mij die schade al lang neergelegd.'<sup>96</sup>

Ondanks de teleurstellingen die Scholten over de NASM kreeg te verduren, bleef hij overtuigd van de grote toekomst van de stoomvaart. Naast deelname in grotere stoomschepen, die op Nederlands Indië voeren, steunde hij ook veelvuldig kleinere nationale en lokale stoomvaartinitiatieven. Zo werd in 1875 voor HFL 17.200,- aandeel in de Groninger-Rotterdammer Stoomboot Maatschappij genomen. Vijftien jaar later, in 1890, stonden deze aandelen voor een bedrag van HFL 71.400,- op de balans van de firma. Daarnaast nam Scholten voor bedragen van tussen de HFL 500,- en HFL 1500,- deel in verschillende kleinere Groninger en Friese stoombootmaatschappijen, die in deze periode 'als paddestoelen uit de grond schoten'.<sup>97</sup>

Nu meer duidelijk is over de omvang en richting van de groei van de firma Scholten gedurende de periode 1841-1892, kan worden overgegaan tot de beantwoording van de vraag hoe deze groei (en dus succes) tot stand is gekomen. In de inleiding van dit hoofdstuk is gezegd dat de factoren strategie, organisatie en financiering een belangrijke rol spelen bij de groei (en dus het succes) van een bedrijf. Ook is vastgesteld dat deze factoren worden beïnvloed door de doelstelling van de firma. De wijze waarop deze werd verwezenlijkt is weer bepalend voor de bedrijfsstructuur en de (productie)organisatie. Deze worden hieronder onderzocht.

## DE DOELSTELLING VAN DE FIRMA

### *Strategie als blauwdruk van de structuur van een bedrijf*

Het probleem bij het achteraf bepalen van strategieën is dat deze vaak niet expliciet waren. Daarom wordt strategie ook vaak beschreven als een patroon van besluiten. Hiermee wordt strategie afgeleid uit datgene wat een bedrijf deed. Strategische patronen kunnen op deze wijze worden opgespoord door de bestudering van grote veranderingen of breekpunten in de ontwikkeling van een bedrijf. Deze konden veroorzaakt zijn door het management of door externe ontwikke-

lingen. Een ander probleem dat zich bij het bepalen van strategieën voordoet, is dat de uitkomst van een strategie (*realized strategy*) vaak anders is dan de voorgenomen strategie (*intended strategy*). Hierbij moet het onderscheid worden gemaakt tussen een doelbewuste en een onbewuste strategie. Deze laatste laat zich pas achteraf bepalen. In hoeverre is het concept strategie nu bruikbaar voor de analyse van de firma Scholten? Hier lijkt het concept van de *entrepreneurial strategy*, geformuleerd door Minzberg uitkomst te bieden.<sup>98</sup> Minzberg onderscheidt deze strategie bij (beginnende) eenmansbedrijven, waar één persoon (de ondernemer) zijn eigen visie omtrent de richting die het bedrijf op moet aan de organisatie kan opleggen. Omdat hij alleen is hoeft hij deze visie niet te definiëren, waardoor het moeilijk is te achterhalen of sommige uitkomsten door een voorgenomen of onbewuste strategie tot stand zijn gekomen. Daar komt nog eens bij dat de visie van een ondernemer of de omgeving na verloop van tijd kan veranderen en dat hij zijn strategie aanpast. Dit maakt een analyse van de strategie van Willem Albert Scholten er dus niet makkelijker op.

Een andere manier om hierover meer te weten te komen is te kijken naar de visie van W.A. Scholten op zijn bedrijf, die kan worden beschouwd als zijn doelstelling. Hierbij spelen de achtergronden en kenmerken van het ondernemerschap van W.A. Scholten een rol. De doelstelling en de wijze waarop W.A. Scholten deze wilde verwezenlijken, waren bepalend voor de organisatie- en productiestructuur van het bedrijf. De wijze waarop dit bij de firma Scholten gebeurde was afhankelijk van de kenmerken van het ondernemerschap van W.A. Scholten, die op hun beurt weer werden ingegeven door zijn persoonlijke karakter.

### *Het ondernemerschap van Willem Albert Scholten*

Het meeste dat bekend is van het 'leven en werken' van Willem Albert Scholten is afkomstig uit zijn biografie van de hand van A. Winkler Prins.<sup>99</sup> De romantische inslag van het werk heeft de beeldvorming rond W.A. Scholten sterk bepaald. Willem Albert wordt door Winkler Prins geportretteerd als een 'held van de vooruitgang', die alles wat hij aanraakte als het ware in goud veranderde. Hoewel Winkler Prins geen onwaarheden in zijn boek verkondigt, wordt voornamelijk nadruk gelegd op de successen van W.A. Scholten en niet op zijn mislukkingen.

W.A. Scholtens protestantse achtergrond – zijn vader was immers predikant – kan grond geven voor een Weberiaanse analyse van zijn ondernemerschap.<sup>100</sup> Uit Winkler Prins wordt duidelijk dat Willem Albert in protestantse geest werd opgevoed, maar het valt te betwijfelen of de prestatiedrang en het doorzettingsvermogen die Scholten reeds in zijn jonge jaren tentoonspreidde, uitsluitend voortkwamen uit de protestantse ethiek. Zowel in zijn dagelijkse routine als in zijn wijze van ondernemen zijn weinig tot geen trekken van een overmatige geloofsovertuiging te vinden. Lange tijd was Scholten trouw aan de Hervormde kerk, maar slechts voor zover dit vanuit sociale verplichtingen van hem werd verwacht. Later verminderde de binding met de kerk steeds meer en in 1882 zegde hij zelfs zijn lidmaatschap van de Hervormde kerk op.<sup>101</sup> Het lijken vooral combinaties van toevallige werkervaringen en karaktereigenschappen te zijn geweest die Scholten op het pad van het ondernemerschap hebben gebracht. Het werk als jonge-

man in de manufacturenwinkel van zijn stiefvader en de kruidenierszaak van vrienden bracht zijn kwaliteiten als handelman naar voren. Bij de verffabrikanten van Fleumer en Hoffman in Amsterdam werd hem een blik gegund in een grotere handelszaak, die ook internationaal opeerde. Hier zou Scholten het idee gekregen hebben om fabrikant te willen worden. Zijn reizen door Duitsland zullen, naast aan de kennis van de verschillende productiewijzen van verf en aardappelmeel, ook hebben bijgedragen aan zijn algemene ontwikkeling en oriëntatie op het buitenland. Tijdens deze periode ontstond het idee van het oprichten van een eigen zaak. Winkler Prins geeft aan dat Scholten toen hij in Warnsveld begon, vastberaden was om fabrikant te worden en hiermee geld te verdienen: 'Het was zijn vurige wensch, eigenaar te wezen van een fabriek en in die hoedanigheid te woekeren met zijne verworven kundigheden, met zijn tijd, met zijn kracht.'<sup>102</sup>

Het streven naar economische zelfstandigheid was voor W.A. Scholten de belangrijkste drijfveer voor zijn keuze voor het ondernemerschap. Scholten had een zeker geloof in zichzelf en had al vroeg het liberale idee ontwikkeld dat hij zijn eigen lot in handen had. Scholtens familie behoorde tot de middenklasse en hij zou zich in ieder geval tot een gelijkwaardige status moeten zien op te werken. Scholten dacht dit door een carrière als fabrikant te kunnen bereiken. Willem Albert had geen intellectuele behoeften. Het onderwijs dat hij genoten had was voor hem voldoende. Hij was en zou altijd een man van de praktijk blijven. Hij was door ervaring wijs geworden en hechtte hier veel waarde aan. Veel van zijn handelen in zijn latere carrière verklaarde Scholten uit 'wijze lessen' die hij als jongeman had geleerd. De waarden die hij hoog hield kwamen onder andere tot uiting in een aantal allegorische beelden die hij in 1884 ter verfraaiing van zijn woonhuis liet maken. Deze verbeeldden eerlijkheid, gezond verstand, spaarzaamheid en volharding.<sup>103</sup> Daarnaast wordt de manier waarop Scholten zijn zaken aanpakte duidelijk uit de naam van één van zijn fabrieken: 'Self Help'. Dit was de titel van een in 1859 verschenen werk van de Engelsman Samuel Smiles. Het boek was een verheerlijking van het economisch liberalisme, waarin de lof werd gezongen van hen, die op eigen kracht, zonder hulp van de overheid vooruit wisten te komen.<sup>104</sup> Scholtens ambitie werd gevoed door zijn bewondering die hij koesterde voor belangrijke 'mannen van de vooruitgang'. Zo wilde hij in 1880 bronzen bustes van de belangrijke Britse uitvinders, Stephenson, Watt, Arkwright en Fulton in zijn huis aanbrengen.<sup>105</sup> Toen W.A. Scholten zich eenmaal als industrieel gevestigd had, werd zijn ambitie groter. Dit blijkt uit de woorden die Winkler Prins aanhaalde. Hij zou gedurende de jaren vijftig de kleine Jan Evert herhaaldelijk de volgende woorden hebben voorgehouden: '... mijn zoon, wij zullen 25 fabrieken bouwen, van hier tot de stad Groningen.'<sup>106</sup>

Als ondernemer kan Willem Albert Scholten worden getypeerd als een pionier. Maar dan niet zozeer in de termen van wat later van J.A. Schumpeters innovator is gemaakt maar, om met woorden van dezelfde auteur te spreken: '... *the man who gets new things done*.'<sup>107</sup> Scholten was eerder een imitator dan een innovator. Bij de opzet van zijn fabrieken maakte hij altijd gebruik van een reeds bestaande techniek, maar door de productiefactoren op een voor hem bruikbare wijze te combineren, kwam er iets nieuws uit. Daarbij speelde ook een zeker koopmanschap een belang-



rijke rol. Scholten had een goede 'neus' voor zaken, die beschouwd kunnen worden als zogenaamde 'herkende mogelijkheden'. Dit wil zeggen dat Scholten een aantal keren door anderen op een spoor gezet is. Zijn ervaringen bij de verfwarenzaak en zijn bezoek aan de agent die hem adviseerde om stroop te gaan fabriceren, zijn hiervan goede voorbeelden.

W.A. Scholten bleek door zijn koopmansgeest en zijn scherpe blik op gebeurtenissen en personen in staat om zijn ideeën in succesvolle activiteiten om te zetten. Een belangrijke factor hierbij was de informatievoorziening. Uit zijn correspondentie blijkt dat Scholten buitengewoon goed op de hoogte was van de ontwikkelingen op de markten waarop hij actief was. Dergelijke informatievoorziening was belangrijk, omdat Scholten buiten zichzelf niemand leek te vertrouwen. Dit werd in de hand gewerkt door de doofheid aan zijn linkeroor, waaraan hij al ruim voor zijn dertigste levensjaar leed.<sup>108</sup> Door zijn slechte gehoor was Scholten zeer wantrouwig van aard. Het maakte hem tevens een groot tegenstander van deelname aan bijeenkomsten en lidmaatschap van verenigingen. In het geroezemoes van een groep kon hij moeilijk gesprekken volgen, wat leidde tot wantrouwen jegens de groep. Wel moet opgemerkt worden dat Scholten zijn doofheid vaak als excuus aanwendde omdat hij weinig behoefte had om aan sociale- en maatschappelijke verplichtingen te voldoen. Winkler Prins wijst er op dat Scholten terwijl hij constant bezig was met zijn fabrieken '... geen aangenamer verpozing kende dan de rust in den huiselijken kring.'<sup>109</sup>

#### *Lokale en landelijke naamsbekendheid*

W.A. Scholten had aan het begin van de jaren zeventig zijn naam en faam in de provincie Groningen gevestigd. Maar ook in de rest van Nederland waren zijn activiteiten niet onopgemerkt voorbij gegaan. Naarmate Scholtens naam als industrieel bekender werd en hij zijn actieradius uitbreidde, kwam hij steeds meer in contact met andere ondernemers en industriëlen in Nederland. In 1870 werd hij voorgedragen om lid te worden van de Vereeniging van en voor Nederlandsche Industrieelen. De benoeming tot Ridder in de Orde van de Nederlandsche Leeuw, die Scholten in het begin van dat jaar had ontvangen, droeg in belangrijke mate bij tot zijn toelating tot deze eliteclub.<sup>110</sup> Hoewel Scholten nooit echt actief is geweest bij deze vereniging breidde hij door middel van zijn lidmaatschap wel zijn zakelijke contacten uit. Een belangrijker rol in de vergroting van Scholtens zakelijke netwerk werd gespeeld door zijn Rotterdamse kassier, de welbekende Marten Mees.

W.A. Scholten heeft geen belangrijke rol gespeeld binnen een netwerk van industriëlen in Nederland. Ook heeft hij nooit plaatsgenomen in bedrijfstak-georiënteerde organisaties of commissies.<sup>111</sup> De voornaamste redenen hiervoor zullen zijn solistisch ingestelde werkwijze en zijn doofheid zijn geweest. Wel beschikte hij over de nodige gemeenschapszin. Zo lang hij er persoonlijk niet aan te pas hoefde te komen was hij bereid elk jaar verschillende charitatieve instellingen op niet zuinige wijze te steunen. Hij hielp regelmatig bekenden die in financiële problemen waren geraakt. Verder zette hij zich onder andere in voor de Groninger ambachtsschool en werd de oprichting van het Kinderziekenhuis in Groningen door hem gefinancierd. Ook kon de werkliepenvereniging 'Vooruitgang zij ons doel', die zich bezighield met woningbouw voor arbeiders op zijn financiële steun rekenen.<sup>112</sup>

*'Zuinigheid met vlijt bouwt huizen als kastelen'*

Toen zijn zaken eenmaal goed liepen, begon W.A. Scholten ook op het persoonlijke vlak zijn sporen achter te laten. Na jaren van zuinigheid met vlijt begon Scholten vanaf het begin van de jaren zeventig letterlijk huizen als kastelen te bouwen. De rijkdom die door de firma was vergaard werd vanaf deze periode tevens in de verbetering van persoonlijke omstandigheden van de familie geïnvesteerd. Hoewel Scholten al in het centrum van Groningen, op de Grote Markt, woonachtig was, liet hij in 1881 aan de oostkant van de Markt, recht tegenover het Stadhuis een nieuw imponerend pand bouwen. Het bestond uit twee afzonderlijke huizen. In het ene deel woonden Willem Albert en Klaassien en in het andere deel Jan Evert en zijn familie. Naast deze kapitale woning bezat Scholten een villa aan de Verlengde Hereweg in Helpman, Villa Gelria genaamd en een theekoepel naast het spoor vlak bij het station.

Hoewel W.A. Scholten bescheidenheid altijd als een belangrijke eigenschap beschouwde, was hier naarmate zijn roem en fortuin groter werden, steeds minder van te merken. Om jongeren lering te kunnen laten trekken van zijn succesvolle carrière, gaf Scholten Winkler Prins in 1870 de opdracht tot het schrijven van zijn levensverhaal. Daarnaast liet hij gedurende de jaren zeventig een aantal schilderijen maken met afbeeldingen van bijzondere gebeurtenissen in zijn leven. De tentoonspreiding van Scholtens succes en rijkdom viel in het nuchtere Groningen niet bij iedereen in goede aarde. Door de Groninger aristocratie werd de *selfmade* man W.A. Scholten als *nouveau-riche* beschouwd. Willem Albert had hier zelf totaal geen moeite mee en heeft ook nooit pogingen gedaan om binnen deze kringen geaccepteerd te worden. Hij is korte tijd lid geweest van de Gemeenteraad van Groningen, maar toen hij hier de nodige tegenstand vond ten opzichte van zijn plannen, verliet hij deze weer snel.

*Steeds meer tegenstanders*

Een rijke (ondernemers)figuur als Willem Albert Scholten had vanzelfsprekend tegenstanders. Zo liet Pieter Jelles Troelstra van zich horen in een spottend gedicht over het monumentale familiegraf dat Scholten in 1882 op de Zuiderbegraafplaats in Groningen had laten bouwen. In het gedicht uitte Troelstra zijn kritiek op de levenswijze van de ondernemer.<sup>113</sup> Vanaf het einde van de jaren tachtig kwam Scholten, als verpersoonlijking van het liberale kapitalistische systeem, in toenemende mate onder vuur te liggen van socialist Ferdinand Domela Nieuwenhuis. In deze periode, waarin de werk- en leefomstandigheden van de arbeidersklasse steeds meer aandacht kregen, stelde Domela de werkomstandigheden van de arbeiders op Scholtens fabrieken aan de kaak. Scholten was altijd goed op de hoogte van de kritiek van zijn tegenstanders. Hoewel hij nooit schroomde om mensen die hem in diskrediet brachten voor het gerecht te slepen, besloot hij na aantijgingen van Domela Nieuwenhuis in 1891 geen juridische stappen te ondernemen. Hij schreef hij hierover: 'Ik heb besloten mij aan dien vent niets te storen; aan een vuile paal wrijft men zich zelden schoon.'<sup>114</sup> Ook maakte W.A. Scholten door zijn *no-nonsense* ondernemersstijl de nodige vijanden onder zijn werknemers. Een aantal van hen hebben de firma na ruzie met W.A. Scholten verlaten of werden zon-



Het woonhuis van W.A. Scholten aan de Grote Markt in Groningen, gebouwd in 1881

der pardon ontslagen. Sommigen zouden Scholten nog lang na hun ontslag lastigvallen met lasterpraat en chantage.<sup>115</sup>

#### DE RECHTSVORM VAN DE FIRMA W.A. SCHOLTEN

Het ondernemerschap van W.A. Scholten had grote invloed op de invulling van de rechtsvorm, de organisatie en de financiering van de firma. De firma-vorm die W.A. Scholten koos, was in Nederland deze periode niet ongewoon. De ontwikkeling van de Nederlandse economie bevond zich toen, om met Chandler te spreken, in de fase van het zogenaamde *personal capitalism*.<sup>116</sup> De firma Scholten kan voor de tijd waarin W.A. Scholten de enige firmant was, dus van 1841-1892, worden aangeduid als een familiebedrijf. Binnen familiebedrijven zijn leiding en eigendom in handen van leden van een of meer families.<sup>117</sup>

W.A. Scholten was wel degelijk op de hoogte van de mogelijkheid om een andere rechtsvorm te gebruiken. Hierboven is reeds gewezen op zijn compagnonschap met Bakker in de moutwijnbranderij en zijn pogingen om de bietsuikerfabriek in Zuidbroek als vennootschap op te zetten. W.A. Scholten zou hier echter geen gewoonte van maken en nam alleen deelname in een vennootschap in overweging als hij de financiering niet zelf kon bolwerken. Door zijn solistische

instelling, waarbij hij weinig inmenging van anderen duldde, gaf hij de voorkeur aan de firmastructuur. Ook na de dood van Willem Albert Scholten, werd de structuur door zijn zoon Jan Evert gehandhaafd. Wel werden toen diens vier kinderen, twee zoons en twee dochters na verloop van tijd in de firma opgenomen. Pas in 1905 zouden de verschillende onderdelen van de firma in verschillende besloten N.V.'s worden ondergebracht.<sup>118</sup>

Het feit dat W.A. Scholten gedurende de gehele periode de enige firmant van de firma bleef, werpt vragen op over de mate waarop hij streefde naar de vestiging van een familiedynastie. De diversificatie van de firma kan er op duiden dat er naar werd gestreefd om (nieuwe) familieleden in het bedrijf van een eigen soort werkzaamheden te voorzien en de continuïteit van het bedrijf te waarborgen.<sup>119</sup> Dit lijkt bij de firma Scholten niet het geval te zijn. De aardappelmeelfabrieken waren in eerste instantie de kernactiviteit van het bedrijf. Daarnaast werden verschillende andere activiteiten ondernomen, die, als ze niet succesvol bleken, net zo makkelijk weer konden worden afgestoten. Het lijkt er dus op dat W.A. Scholten voornamelijk ten behoeve van zijn eigen glorie zijn zaken heeft ondernomen. Toch zal hij wel degelijk waarde hebben gehecht aan de verzekering van de continuïteit van het bedrijf. Ondanks het feit dat Willem Albert Scholten zijn neven Hendrik en Gerard een opleiding binnen de firma gunde, was Jan Evert duidelijk de enige beoogde opvolger. Jan Evert zou echter om volle zeggenschap over de zaken te krijgen, moeten wachten tot zijn vader het veld had geruimd.<sup>120</sup>

### *Management en organisatie*

Omdat W.A. Scholten alles zelf wilde doen was zijn ondernemersfunctie zeer breed. Met name in het begin was zijn persoonlijke invloed in alle onderdelen van het bedrijf merkbaar: van het bestuur over de fabrieken tot de techniek van het productieproces; van vaststelling van in- en verkoopprijzen tot het soort materiaal dat voor de bouw van zijn fabrieken werd gebruikt. De verschillende fabrieken werden door W.A. Scholten elk als een aparte eenheid beschouwd maar waren gezamenlijk onderdeel van dezelfde firma. Op elke fabriek was een apart kantoor gevestigd, waar in de beginperiode van de firma vaak alleen een boekhouder werkte, die tevens als klerk fungeerde. In de periode 1841-1862, toen W.A. Scholten nog in Foxhol woonde, bezocht hij naast de aardappelmeelfabriek in Foxhol, elke dag de branderij in Sappemeer en de fabriek in Zuidbroek. Als Scholten op kantoor kwam, nam hij eerst met de boekhouder de boeken, de correspondentie en de stand van zaken op de markt door. Terwijl de boekhouder conceptbrieven ter beantwoording opstelde, maakte Scholten een rondje door de fabriek en sprak hij met de opzichter over de gang van zaken binnen de fabriek. In 1862 verhuisde Scholten naar de stad Groningen, waar ook de suikerraffinaderij was gevestigd.

De verhuizing bracht weinig verandering in de wijze van besturen. Scholten bezocht twee keer per week de fabrieken in de Veenkoloniën, waarbij op dinsdag en donderdag in Zuidbroek werd overnacht. Naarmate de zaken van de firma groeiden was dit niet meer te doen en was Scholten gedwongen om de dagelijkse leiding van de fabrieken meer aan anderen over te laten. Er werden

aparte directeuren aangesteld ofwel, in het geval van de kleinere fabrieken, werd deze functie door een boekhouder vervuld. De directeuren stuurden de fabrieken aan en droegen zorg voor de correspondentie en het ontvangen en afleveren van goederen. De communicatie- en informatievoorziening ten behoeve van de leiding over de fabrieken verliep via de middelen die hiervoor in de 19<sup>e</sup> eeuw beschikbaar waren. Naast de persoonlijke bezoeken van Willem Albert vond ook regelmatig briefverkeer tussen Scholten en de directeuren in de Veenkoloniën plaats. Binnen de provincie Groningen duurde dit maximaal twee dagen. Voor spoedgevallen kon een gebruik worden gemaakt van de telegraaf. Op deze wijze kon Scholten voldoende overzicht over de gang van zaken houden. Er zijn geen aanwijzingen aangetroffen dat hij zich in dit opzicht belemmerd voelde. Hij roeide, net als zijn tijdgenoten, met de riemen die hij had.

In 1883 kreeg Scholten het aanbod voor een telefoonaansluiting. Dit was twee jaar nadat in Amsterdam de eerste telefoonmaatschappij was opgericht. De overweging om tot een aansluiting over te gaan was voor Scholten louter gebaseerd op het kostenplaatje. Nadat hem een aantrekkelijk bod was gedaan, besloot hij het voor een jaar te proberen. Het nut van de telefoon moest hem dus duidelijk bewezen worden. Dit is op zich niet verwonderlijk omdat de telefoon voor de gebruiker pas waarde kreeg naarmate het aantal aansluitingen groeide.<sup>121</sup> Het nut ervan bleek voor de firma voornamelijk te bestaan uit de mogelijkheid via de telefoon contact te onderhouden tussen het hoofdkantoor in Groningen en de fabrieken in de Veenkoloniën en de fabrieken onderling. In 1887 was dit binnen de firma een dagelijkse praktijk. De communicatie per brief werd er echter niet minder om.<sup>122</sup>

Naast de berichtgeving over de dagelijkse gang van zaken, moesten de directeuren zich ook financieel verantwoorden bij de 'patroon' Scholten. Het productieproces in de fabrieken stond onder leiding van een opzichter. Er bestond geen gezamenlijk onderling overleg tussen de dagelijkse leidinggevendenden en W.A. Scholten. De directeuren of boekhouders waren alleen ten aanzien van hun eigen fabriek verantwoording schuldig aan W.A. Scholten.

Het werd door de groei van de firma in Nederland en de oprichting van fabrieken in het buitenland in de jaren zeventig voor W.A. Scholten steeds moeilijker om zich direct met het de leiding van de individuele fabrieken te bemoeien. Hij was steeds vaker op reis. Naast de wekelijkse bezoeken aan de fabrieken in de Veenkoloniën, dienden ook de buitenlandse fabrieken bezocht te worden. Dit gebeurde in het begin één keer per jaar, waarbij tijdens een reis van enkele weken alle buitenlandse fabrieken werden bezocht. In latere jaren deed W.A. Scholten de fabrieken vaak per land aan. Naast deze algemene inspectiereizen was vanwege dringende omstandigheden zijn aanwezigheid vaak ook nog enkele keren per jaar op een of meer van de buitenlandse fabrieken noodzakelijk. Daarbij was W.A. Scholten ook enkele dagen per maand binnen Nederland op pad, met name naar het westen van het land, waar hij zijn bankzaken en investeringen in aandelen regelde. In eerste instantie werden bij het verblijf in het buitenland de lopende zaken in Nederland door Jan Evert opgevangen, maar aangezien deze ook steeds vaker (mee) op reis ging, dienden er maatregelen te worden genomen.

Jan Evert had aan het einde van de jaren zestig aan zijn vader voorgesteld om de administratie van de aardappelmeelfabrieken in de Veenkoloniën in de stad Groningen te concentreren. W.A. Scholten was hier in eerste instantie fel op tegen. Zijn argument zegt veel over zijn visie op controle en leiding geven. W.A. Scholten vond het namelijk een schande om op deze manier de 'buitenfabrieken' te verwaarlozen.<sup>123</sup> Met andere woorden: als je niet fysiek aanwezig bent, kun je geen controle uitoefenen of leiding geven. In 1870 zou het uiteindelijk wel tot de vestiging van een hoofdkantoor komen. Dit werd aan de Turfsingel bij de suikerraffinaderij in Groningen gebouwd. Vanaf 1 november dat jaar werd de administratie van de aardappelmeelfabrieken in Foxhol en Zuidbroek en de branderij in Sappemeer in Groningen gecentraliseerd.<sup>124</sup> De directeuren bleven verantwoordelijk voor de dagelijkse leiding op de afzonderlijke fabrieken.

In deze periode werd ook besloten om een algemeen opzichter voor de fabrieken in de Veenkoloniën aan te stellen. Deze persoon zou de wekelijkse bezoeken aan de fabrieken afleggen en de dagelijkse gang van zaken op de fabrieken coördineren als Willem Albert en/of Jan Evert op reis waren. In mei 1871 werd voor deze functie de bouwkundige A. Bakker uit Amsterdam aangenomen. Bakker zou vier dagen op de fabrieken in de Veenkoloniën aanwezig zijn en de rest van de week op het hoofdkantoor in Groningen om het nodige schrijfwerk te verrichten. Gedurende de campagnetijd diende Bakker de gehele week in de Veenkoloniën te zijn. Als Willem Albert of Jan Evert in Groningen waren zouden ze hem tijdens de bezoeken aan de fabrieken in de Veenkoloniën vergezellen.<sup>125</sup> Al snel na Bakkers aanstelling kwamen er klachten van verschillende opzichters over Bakkers gedrag. Voerman, opzichter te Stadskanaal schreef aan W.A. Scholten: '... die heer Bakker komt hier niets dan de gebakken haan te spelen. Niet alleen tegen mij maar op een leelijke manier tegen het volk.'<sup>126</sup> Toen de klachten aanhielden werd Bakker begin 1874 ontslagen. De positie bleef gehandhaafd. Bakker werd opgevolgd door Amsterdammer C.P. van Rijn, oud-opzichter bij het Rijnspoor, die eigenlijk net voor de functie van opzichter in Zuidbroek was aangenomen.<sup>127</sup>

Ook Jan Evert kreeg steeds meer taken toegewezen. Toen Willem Albert in 1878 overging tot de verbouw van een deel van de branderij in Sappemeer tot strokartonfabriek, kreeg Jan Evert de leiding over deze fabriek. Een jaar later, toen W.A. Scholten in Drenthe begon met de aankoop van veengebieden, werd Jan Evert beheerder van deze investeringen. In 1882 vertrok de toenmalige algemeen opzichter van de fabrieken in de Veenkoloniën. Er werd toen besloten dat Jan Evert ook de aardappelmeelfabrieken in de Veenkoloniën onder zich zou krijgen. Dit betekende dat Jan Evert tijdens de campagneperiode door de week in de Veenkoloniën zat. In het weekend hield hij kantoor op de suikerraffinaderij in Groningen. Willem Albert hield zich vanaf dat moment uitsluitend met de buitenlandse fabrieken en de algemene controle van de firma bezig. De maatregel was kennelijk geen succes want twee jaar later, in 1884, nam W.A. Scholten zelf het roer in de Veenkoloniën weer over. Omstreeks 1889, Willem Albert Scholten was toen reeds 70 jaar, begonnen de bezoeken aan de fabrieken hem wat moeilijker te vallen. In dat jaar werd wederom overgegaan tot het aantrekken van een algemeen opzichter voor de aardappelmeelfabrieken in de Veenkoloniën.<sup>128</sup>

Deze gang van zaken werpt vragen op over de capaciteiten van Jan Evert. Uit biografische beschrijvingen van Jan Evert wordt duidelijk dat hij wel degelijk de nodige voortvarendheid, werklust en koopmanschap van zijn vader had geërfd. Wat tevens naar voren komt is dat Jan Evert duidelijk meer sociaal vaardig was dan zijn vader.<sup>129</sup> Wellicht om zijn bescheiden rol binnen de firma te compenseren, was Jan Evert al vroeg in zijn carrière actief geworden op maatschappelijk gebied in Groningen en omgeving. Door zijn betrokkenheid bij veel lokale verenigingen en organisaties slaagde hij er in maatschappelijk beter geaccepteerd te worden dan zijn vader, die in wezen zijn hele leven wijdde aan de opbouw van zijn industriële imperium. De vraag is of Jan Evert zijn interesse volgde, of dat dit een meer noodgedwongen stap was omdat hij binnen de firma niet volop aan de slag kon. Er zijn aanwijzingen dat hij een toekomst in het industrieleven in het geheel niet zag zitten. In 1889 gaf W.A. Scholten aan relaties in Duitsland te kennen dat Jan Evert niet veel belangstelling voor 'de fabrieken' toonde. Het is onduidelijk of het hier gaat om alleen de Duitse fabrieken of voor het geheel van zijn vaders imperium. Duidelijk is wel dat het voor Jan Evert moeilijk zal zijn geweest om aan de (naar alle waarschijnlijkheid) zeer hoge eisen en verwachtingen van zijn vader te voldoen. W.A. Scholten was in ieder geval niet geneigd om binnen de firma een stap terug (of zelfs opzij) te doen om zijn zoon tot volle ontplooiing te laten komen.



Jan Evert Scholten (1849-1918), in vol ornaat met verschillende onderscheidingen

## DE FINANCIERING

*De strategie ten aanzien van de financiering*

De wijze van de financiering (en daarmee de groei van de firma) werd in grote mate bepaald door de houding van W.A. Scholten ten opzichte van de kapitaalmarkt. Een belangrijk kenmerk van de strategie van de firma was dat W.A. Scholten alleen overging tot de oprichting van nieuwe fabrieken als deze zijn volledig eigendom waren. Zoals eerder gezegd zag hij weinig heil in het delen van zaken met anderen. In 1865 zei hij hierover het volgende:

'Wat bij mijn overlijden het lot zou zijn der fabrieken indien ik mijne zaken, al ware het ook slechts voor 1/10 gedeelte, met het geld van anderen dreef, zou zeker niet moeilijk te gissen zijn, maar nu ik geen fabrieken meer zet als ik zelf betalen kan ...'<sup>130</sup>

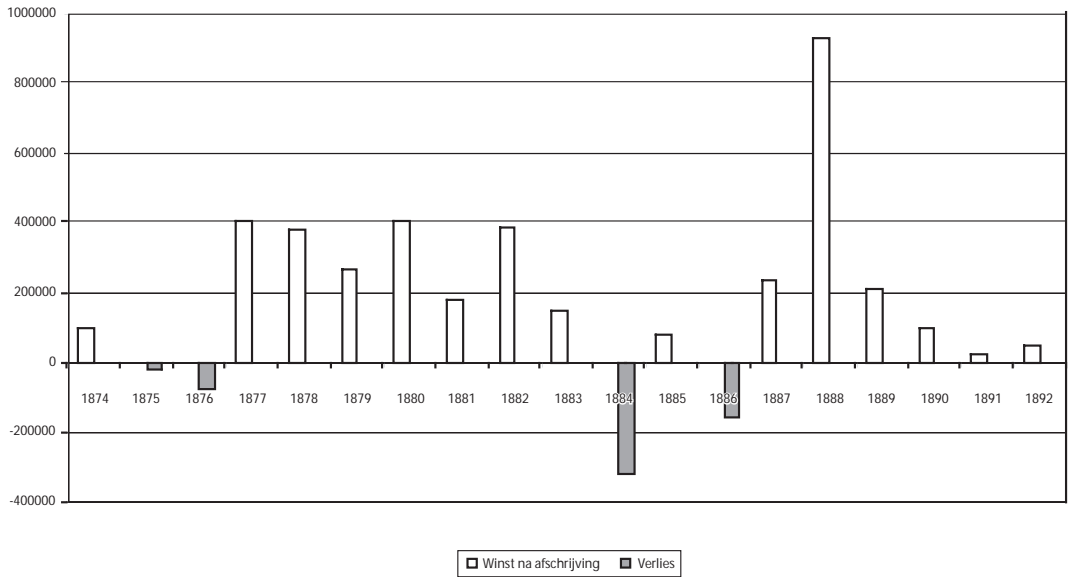
Belangrijk in dit citaat is dat W.A. Scholten aangaf dat hij niet meer fabrieken bouwde dan hij zelf kon betalen. Dit betekent dat hij nieuwe investeringen uitsluitend uit eigen reserves financierde. Dit zal gebeurd zijn door herinvestering van de winsten die de firma maakte. Deze praktijk is door gebrek aan bronnen voor de periode vóór 1873 niet direct aan te tonen, maar archiefmateriaal uit latere jaren wijst duidelijk op een traditie in deze richting.<sup>131</sup> Een belangrijke voorwaarde voor deze strategie was een sterke vermogenspositie. De firma moest regelmatig winst maken waardoor hij financiële reserves kon aanleggen. Winst was dan ook de belangrijkste maatstaf voor W.A. Scholten of de zaken goed liepen. Deze speelde een belangrijke rol bij het besluit of een fabriek of investering werd stopgezet of niet. Volgens de balansen maakte de firma Scholten gedurende de jaren 1874-1892, dus in een periode van negentien jaar, vier jaar verlies en vijftien jaar winst. In grafiek 3.2 zijn de winsten en verliezen van de firma weergegeven. De bedragen van de winsten zijn na aftrek van de afschrijvingen, die overigens zeer onregelmatig plaatsvonden.

Uit grafiek 3.2 wordt duidelijk dat de firma Scholten gedurende de periode 1874-1892 aanzienlijke winsten maakte. Gedurende het einde van de jaren zeventig en het begin van de jaren tachtig noteerde de firma zeven jaar lang tussen de HFL 150.000,- en HFL 400.000,- winst. Opvallend is de grote winst in 1888 van HFL 927.020,-. Het totaal van de winsten over de 19 jaar bedroeg HFL 3.350.000,-.

Dit maakte het mogelijk dat de firma Scholten door interne groei expandeerde, zonder zich te (hoeven) verenigen met een of meer andere ondernemingen. De reserves werden in latere jaren steeds verder vergroot door de winsten die de firma als geheel door de jaren bleef maken. Op langere termijn werd gestreefd naar een sterke solvabiliteit van de firma en consolidering van de activa. Niet het hele vermogen werd geriskeerd. Dit komt tot uiting op de creditzijde van de balansen. Deze wordt gedomineerd door de centrale kapitaalrekening die kan worden beschouwd als het eigen vermogen van de firma. De solvabiliteit van de firma komt tot uiting in de verhouding tussen vreemd vermogen en het eigen vermogen. Deze is in grafiek 3.3 voor de periode 1874-1892 weergegeven.

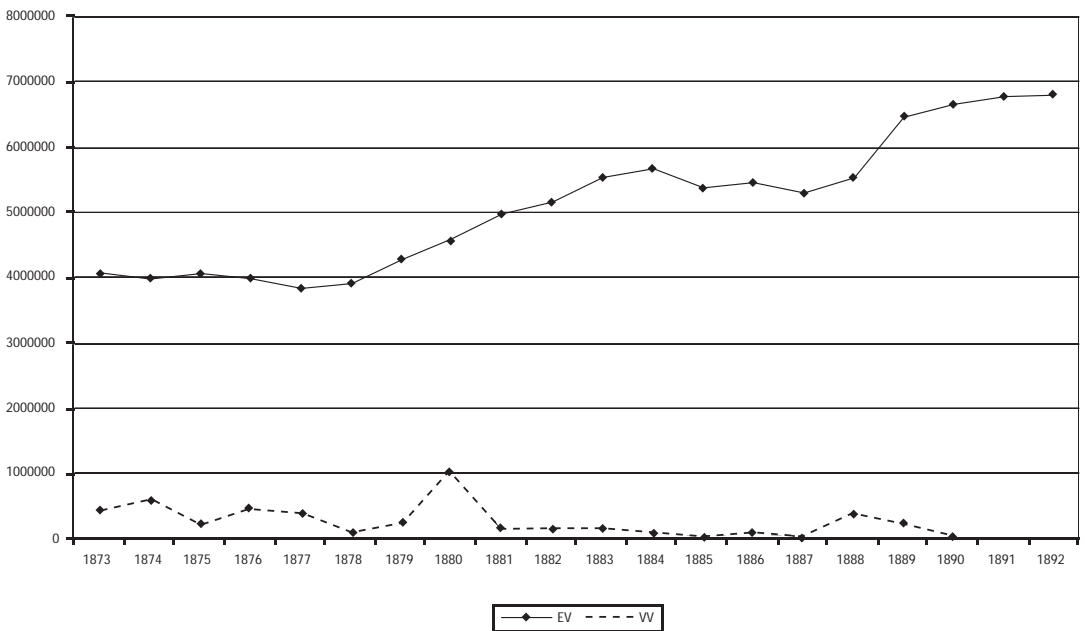


Grafiek 3.2: Winsten en verliezen van de firma W.A. Scholten, 1874-1892, in HFL



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

Grafiek 3.3: Verhouding eigen vermogen en vreemd vermogen van de firma W.A. Scholten, 1873-1892, in HFL



Bron: GA, archief W.A. Scholten, inv.nr. 220, balansen firma W.A. Scholten 1873-1892.

Het aandeel vreemd vermogen bestond hoofdzakelijk uit schulden aan banken en personen. Alleen gedurende de jaren 1875-1877 had de firma een grote schuld staan voor de aankoop van de venen in Drenthe. De invloed hiervan is in de grafiek slechts beperkt zichtbaar. De lichte stijging in 1878-79 en de grotere stijgingen van het vreemd vermogen in 1882 en 1890 zijn het gevolg van schulden aan banken in de vorm van wissels, die werden gebruikt om betalingen mee te doen. In deze jaren had de firma kennelijk aan het einde van het boekjaar nog veel betalingen uitstaan. Uit de grafiek wordt duidelijk dat de solvabiliteit van de firma zeer sterk was. Over de periode 1874-1892 bedroeg het gemiddelde solvabiliteitsratio 0,05, wat als uitermate laag kan worden beschouwd.

### *Het aantrekken van vreemd vermogen*

Toch ging de firma Scholten ook over tot het aantrekken van vreemd vermogen op de openbare kapitaalmarkt. Het ging hierbij uitsluitend om kortlopende kredieten, die werden gebruikt als bedrijfskapitaal. Het benodigde kapitaal hiervoor was door de groei van de firma steeds meer toegenomen. Met name tijdens de campagne was voor de inkoop van aardappelen de geldbehoefte groot. Gedurende de jaren 1850 en 1860 ging het bij de aardappelinkoop om bedragen van respectievelijk HFL 50.000,- en HFL 90.000,-. Gedurende de jaren zeventig was dit opgelopen tot HFL 600.000-800.000,-. De firma trok vaak gedurende de maanden oktober en november in grote mate vreemd vermogen aan om de aardappelen te betalen. In het voorjaar, als de verkoop van aardappelmeel weer begon, vloeide er weer kapitaal binnen en was Scholten in staat zijn leningen af te lossen.<sup>132</sup>

Gedurende de jaren 1862-1864 trachtte Scholten bij verschillende financiële instellingen kortlopende leningen te sluiten. Hij richtte zich hierbij zowel op lokale als op landelijke instellingen. Zo benaderde hij naast Israels & Co in Groningen, ook de Credietvereniging in Amsterdam, de Hypotheekbank, de Rotterdamsche Bank en de Nederlandsche Bank. Zijn bedoeling was om door een hypotheek op zijn fabrieken geld te lenen. Hij was hierin niet erg succesvol. Dit kwam waarschijnlijk omdat deze wijze van financiering in deze periode bij Nederlandse banken nog niet erg gebruikelijk was.<sup>133</sup> Daarnaast zullen W.A. Scholtens onbekendheid in het westen van Nederland, en de daarmee geassocieerde geringe kredietwaardigheid hem in deze pogingen tevens parten gespeeld hebben. Scholten zelf was teleurgesteld en klaagde dat er in Nederland geen goede leeninstanties bestonden.<sup>134</sup>

De agent van de firma voor suiker in Amsterdam, Van Veen, raadde Scholten het verkrijgen van krediet op basis van een hypotheek af. Van Veen was van mening dat het aanvragen van krediet bij instanties als de Credietvereniging beneden de stand van Scholten was. Alleen het informeren naar de mogelijkheden zou al schadelijk kunnen zijn voor diens reputatie. Van Veen was er van overtuigd dat krediet afgedwongen diende te worden, Als Scholten eenmaal zijn naam gevestigd had, zouden de banken staan te springen om hem te helpen. Scholten mocht zich nu niet verlagen om bij wijze van spreken op zijn knieën om geld te vragen. Van Veen adviseerde Scholten om zijn effecten te belenen of in Holland particuliere geldschieters te zoeken. De prolongatiemarkt en markten van lange-termijn-leningen waren in Amsterdam reeds goed ontwikkeld.<sup>135</sup> Scholten

sloeg het advies van Van Veen in de wind met het argument dat als hij niet ooit zijn gouden horloge beleend had, hij het nooit zover geschopt zou hebben. Toch kreeg hij in deze periode nog weinig bij de banken gedaan en was hij gedwongen om nog jaarlijks geld van zijn schoonvader te lenen. Het ging hier om bedragen tussen de HFL 800,- en HFL 2000,- die opliepen tot een totaal van ongeveer HFL 30.000,-. Daarbuiten leende Scholten in de periode 1860-1870 in ieder geval nog HFL 36.000 bij familieleden en kennissen.<sup>136</sup>

Aan het einde van de jaren zestig bleek Scholten kennelijk toch het advies van zijn agent Van Veen gevolgd te hebben, want hij begon toen op de open kapitaalmarkt op basis van de belening van effecten voor grotere bedragen korte-termijn-leningen af te sluiten. Wel dienden stiefvader Dekens en schoonvader Sluis borg te staan. De zaken van de firma begonnen Scholtens ouders in Zutphen langzamerhand boven het hoofd te groeien. Toen Willem Albert in 1867 zijn stiefvader vroeg om voor hem borg te staan, twijfelde Dekens. Hij werd door zijn stiefzoon met de volgende woorden gerustgesteld:

'Een reden van gerustheid kan UEd. vinden dat Vader Sluis al sedert jaren borg voor mij staat, en wel voor den accoins op het gedestilleerd voor f 100.000,-, en voor die der suiker f 50.000,- en met deze f 90.000 word f 240.000,-. En ik ben overtuigd als ik vader Sluis om meer vraag hij met dezelfde gerustheid teekend waarmee hij het tot nog toe teekende, wel wetende hem daar nimmer iets van overkomen zal.'<sup>137</sup>

De belening van effecten voor het verkrijgen van kortlopende leningen bleek goed te werken. In 1863 bezat de firma 600 Russische spoorwegaandelen ter waarde van HFL 100.000,-. In latere jaren werd de effectenportefeuille werd steeds verder uitgebreid. Gedurende de jaren zeventig werd naast effecten ook in toenemende mate aandelen beleend voor het aantrekken van vreemd vermogen. Dit gebeurde in deze jaren voornamelijk bij de Rotterdamse Bank. In 1872 stond Scholten bij deze bank voor HFL 150.000,- geaccrediteerd.<sup>138</sup> Scholten heeft voor korte tijd ook nog aandelen gedeponereerd bij Goll & Cie, de Credietvereniging en Wertheim en Gomperts. In totaal ging het hier om een bedrag van ongeveer HFL 130.000,-. De aandelen dienden als borgstelling voor de wissels die deze banken voor Scholten accepteerden. De wissels werden dan later door Scholten bij de Nederlandsche Bank verkocht. Toen de Nederlandsche Bank in 1873 weigerde deze accepten te disconteren bracht Scholten alle effecten en aandelen weer in belening bij de Rotterdamse Bank en werden daar de accepten weer verdisconteerd.<sup>139</sup> In 1874 stond het effecten- en aandelenbezit van de firma voor een bedrag van HFL 978.780,- op de balans.<sup>140</sup>

Bij de aankoop van effecten en aandelen werd zoveel mogelijk risico gemeden en deelgenomen in grotere en stabiele fondsen. Maar door koerswisselingen waren aan de continue verkoop of belening van effecten toch veel kosten en risico verbonden. Dit werd Scholten pas goed duidelijk tijdens de financiële crisis in 1873, toen de koersen van veel effecten en aandelen aanzienlijk daalden. Om dit soort risico's te vermijden besloot W.A. Scholten tevens in onroerend goed te gaan investeren. Hij ging over tot de aankoop van de boerderijen en venen. Hij verwachtte dat de waarde hier-

van minder aan fluctuaties onderhevig was. De bedoeling was om bij banken kort vreemd vermogen aan te trekken door het onroerend goed als onderpand te geven.<sup>141</sup> Dit bleek niet zo succesvol als hij had gehoopt. Hoewel hij er wel in slaagde bij sommige banken op deze manier geld te lenen, viel Scholten in het begin van de jaren tachtig weer terug op de belening van effecten en aandelen. Opvallend hierbij is dat Scholten zich nu op Nederlandse fondsen richtte en minder op buitenlandse, wat hij in de jaren daarvoor had gedaan. Een voorbeeld hiervan is de deelname in de NASM. De investeringen in de boerderijen en het veen werden hierna als financiële reserve aangehouden.<sup>142</sup>

De belangrijkste financiële instellingen waarmee de firma Scholten gedurende de jaren zeventig en tachtig zaken deed waren het kassiers- en makelaarshuis van R. Mees & Zoonen en de Rotterdamse Bank.<sup>143</sup> Buiten de drie Noordelijke provincies, waar Scholten zelf voor de incasso zorg droeg was Mees Scholtens belangrijkste kassier. Daarnaast was Mees tot in de jaren zeventig verantwoordelijk voor de financiële afhandeling van de zaken tussen Scholten en de NHM bij de inkoop van Javasuiker. W.A. Scholten was zelf lid van het consortium van de NHM.<sup>144</sup>

Nu duidelijk is geworden hoe de rechtsvorm, de organisatie en financiering van de firma Scholten als geheel in elkaar zaten, wordt het tijd om te kijken naar de strategieën van de firma binnen de aardappelmeelindustrie.

#### DE AARDAPPELMEELFABRIEKEN VAN DE FIRMA SCHOLTEN

##### *Strategie als ontwikkeling van concurrentievoordelen*

Vaak wordt er van uit gegaan dat het ontwikkelen van concurrentievoordelen het beste kan plaatsvinden op de afzetmarkt. Het is immers op deze markt dat de inkomsten van een bedrijf worden gegenereerd. Het is dus van groot belang dat een bedrijf de juiste strategieën uitzet ten aanzien van de verschillende onderdelen van de afzetmarkt. Hierbij gaat het om de keuze voor de afzetmarkt, de prijs-kwaliteitverhouding, de marketing en reclame. Maar concurrentievoordelen kunnen ook ontwikkeld worden op andere markten of terreinen waarop een bedrijf actief is, zoals de grondstoffen-, kapitaal- en arbeidsmarkt. Of zelfs binnen het productieproces, waarbij de ontwikkeling van een bepaalde techniek voordelen kan opleveren en via patenten, octrooien en licenties kan worden beschermd, of eventueel te gelde kan worden gemaakt. Ten slotte kunnen er concurrentievoordelen ontwikkeld worden ten aanzien van meer ongreepbare zaken zoals reputaties, ervaring, vaardigheden en organisatiecultuur. Anderen wijzen op het belang van de ontwikkeling van concurrentievoordelen in relaties binnen het bedrijf, maar ook in relatie tot toeleveranciers, distributeurs, de overheid en investeerders.<sup>145</sup> Uit bovenstaande wordt duidelijk dat op elk onderdeel van een bedrijf concurrentievoordelen te behalen zijn, zowel binnen het bedrijf als in relaties met externe contacten. Hieronder zal worden ingegaan op de strategieën die de firma Scholten hanteerde ten aanzien van de productie, de grondstoffen-, arbeids- en verkoopmarkt en hoe de firma zich onderscheidde van de andere aardappelmeelfabrieken in de Veenkoloniën.

*De voordelen en beperkingen van economies of scale*

In het vorige hoofdstuk is reeds gewezen op de kostenvoordelen die binnen de aardappelmeel-industrie behaald konden worden. W.A. Scholten was zich al vroeg bewust van de schaalvoordelen die door een grootschalige, gemechaniseerde productie gerealiseerd konden worden. Hij had de toepassing van stoommachines waarschijnlijk gezien in de fabrieken in Gouda en Oosterbeek, die allebei al in de jaren dertig en veertig over stoommachines beschikten. Deze werden zowel voor de aandrijving van verschillende installaties als voor verwarming in het productieproces gebruikt. Bij de oprichting van de fabriek in Foxhol had Scholten direct al gebruik willen maken van een stoommachine, maar hij kon er zich in het begin nog geen veroorloven. Scholten was daarom gedwongen te beginnen met een enkel paard aan de rosmolen. Naarmate de zaak groeide werd het aantal paarden uitgebreid. Aan het einde van de jaren veertig had Scholten twaalf paarden tegelijkertijd aan het werk en stonden er 28 op stal. In 1850, negen jaar na de oprichting, werd de eerste stoommachine geïnstalleerd. Vanaf dat moment ging een stoommachine een vast onderdeel van de installaties van elke nieuwe fabriek uitmaken. Dit gold zowel voor de aardappelmeelfabrieken als voor de andere fabrieken van de firma.

Vanaf de jaren zestig werden in de aardappelmeelfabrieken steeds verdere stappen naar een mechanische productiewijze en schaalvergroting genomen. Om van schaalvoordelen te kunnen profiteren moest een minimum aan aardappelen verwerkt worden. Er is weinig bekend over de minimum capaciteit van Scholtens Nederlandse aardappelmeelfabrieken vóór de jaren zeventig van de 19<sup>e</sup> eeuw. Zeker is dat de fabrieken in het buitenland direct groot werden opgezet. Zij werden ingericht voor een minimale verwerking van 100-150.000 HL aardappelen per campagne. In tabel 3.1 wordt de capaciteit van Scholtens fabrieken in de Veenkoloniën in 1872 en 1890 als volgt geschat:

Tabel 3.1: Verwerkingscapaciteit aardappelmeelfabrieken van de firma W.A. Scholten in de Veenkoloniën in 1872 en 1890, in HL

<b>Plaats fabriek</b>	<b>1872</b>	<b>1890</b>
Foxhol	180.000	820.000
Zuidbroek	onbekend	250.000
Veendam	120.000	140.000
Stadskanaal	120.000	140.000
Muntendam	-	290.000
Zuidwending	-	200.000
Totaal	-	1.840.000

Bron: GA, archief Eureka, toegangsnummer 1006, inv.nr. 5.- = in 1872 nog niet in bezit van W.A. Scholten

Uit de tabel wordt duidelijk dat de capaciteit van de fabrieken in de loop der jaren werd uitgebreid. Een eindeloze vergroting was niet mogelijk. De fabrieken konden waarschijnlijk wel groter

opgezet worden, maar er moest ook rekening worden gehouden met de kosten van de aanvoer van de grondstoffen. Een heel grote fabriek had meer aardappelen nodig, die dan uit verder weg gelegen streken gehaald moesten worden, wat weer hogere transportkosten met zich mee zou brengen. Binnen de firma Scholten werd daarom gekozen voor de vestiging van verschillende fabrieken verspreid over de Veenkoloniën. Naast de twee fabrieken die de firma reeds in Foxhol en Zuidbroek exploiteerde, werden in 1866 in Veendam en Stadskanaal twee oude aardappelmoutwijnbrandrijen opgekocht en tot aardappelmalerijen omgebouwd. Deze fabrieken produceerden louter nat meel, dat per schip naar Foxhol of Zuidbroek vervoerd werd en daar werd gedroogd of verder verwerkt tot derivaten. De malerijen waren kleiner en simpeler opgezet dan de fabrieken in Foxhol en Zuidbroek. De investerings- en exploitatiekosten werden zo laag mogelijk gehouden. Door middel van de malerijen kon de firma Scholten beter anticiperen op de onregelmatige toevoer van aardappelen. In jaren met een slechte oogst stonden de kleinere fabrieken stil, in goede jaren werd de grootst mogelijke capaciteit ten volste benut.

Naast *economies of scale* maakte de firma Scholten door diversificatie ook gebruik van *economies of scope* in de productie. Vanaf de jaren veertig produceerde Scholten aardappelmeel, stroop en sago. In de jaren zeventig werd dit uitgebreid met de productie van aardappelsuikers en -gomproducten. Deze producten werden al vanaf het midden van de negentiende eeuw in onder andere Duitsland, België en Engeland geproduceerd. Scholten kwam aan het einde van de jaren zestig tijdens een van zijn reizen in Duitsland op het spoor van het product aardappelmom. Hij informeerde in Duitsland naar het productieproces van dit, voor hem nieuwe product, maar hij kreeg bij fabrikanten niets los. Uiteindelijk baseerde hij zich op een Engels productieproces dat hij via via verkregen had. Het bleek dat het proces vrij simpel was en aangezien er net zoals bij de productie van aardappelmeel en stroop geen patenten of rechten aan waren verbonden, werd in het voorjaar van 1870 op een van de fabrieken in de Veenkoloniën volop geëxperimenteerd met de fabricage van gom. Met behulp van de expertise van de opzichter werden eigen toestellen voor de fabricage ontwikkeld.<sup>146</sup> Niet lang daarna had de firma drie soorten gom in het assortiment, namelijk dextrine, leogomme en gommeline.

### *De rol van de techniek*

Uit bovenstaande blijkt dat W.A. Scholten altijd uitkeek naar nieuwe technologische ontwikkelingen in de aardappelmeelindustrie. Omdat de meeste innovaties in Duitsland plaatsvonden, maakte hij jaarlijks een reis naar Duitsland om daar aardappelmeelfabrieken te bezoeken. Hij deed dit altijd gedurende de winter wanneer de fabrieken in de Veenkoloniën vanwege de vorst stilstonden. De productietechniek en inrichting van zijn fabrieken, (zowel voor aardappelmeel, strokarton als suiker) werden rechtstreeks gekopieerd uit wat hij in binnen- en buitenland had gezien. Hoewel Scholten zich intensief met de verbeteringen in de techniek van het productieproces bezighield, kan hij toch niet als een technisch georiënteerde ondernemer getypeerd worden.<sup>147</sup> Hij was eerder imitator dan een innovator. Hij paste reeds bekende technieken naar eigen inzicht aan. Dit

werd vergemakkelijkt door de afwezigheid van licenties of patenten. Daarbij was de techniek eenvoudig en had Scholten veel persoonlijke ervaring. Hij kreeg gedurende de jaren zeventig regelmatig aanbiedingen van chemici en technologen die aangaven om op zijn aardappelmeelfabrieken te willen werken. Scholten ging hier nooit op in. Hij antwoordde dat de inrichting van de fabrieken zo eenvoudig was en de chemische bewerkingen zo simpel waren dat hij hiervoor geen specialist hoefde aan te nemen.<sup>148</sup> '... een keukenmeid maakt evengoed aardappelmeel als ik. Stroop en gom worden hier door gewone boerenarbeiders gemaakt.'<sup>149</sup> Net zoals veel andere ondernemers uit zijn tijd zag Scholten innovaties louter als een middel om een grotere productie en betere kwaliteit van zijn producten te bereiken.<sup>150</sup>

Naast een goede afweging van de capaciteit konden door verbeteringen in het productieproces tevens kostenbesparingen en opbrengstvergrotingen worden bereikt bij gelijkblijvende productieomvang. Deze kwamen bij de firma Scholten voornamelijk tot stand door *trial and error*. Door toenemende ervaring en proeven werd het productieproces steeds geraffineerder. Hoewel de techniek van de productie van aardappelmeel bij wijze van spreken publiekelijk bekend was, ontwikkelde de firma wel een eigen methode voor het productieproces. Deze methode diende geen openbaar goed te worden en werd daarom goed bewaakt. Er werden nooit zomaar vreemden de fabrieken binnen gelaten en van medewerkers werd op dit gebied de nodige loyaliteit verwacht.<sup>151</sup>

W.A. Scholten hield zich persoonlijk bezig met de (ver-)bouw en inrichting van zijn fabrieken.<sup>152</sup> De fabriek in Foxhol, en later die in Zuidbroek, werd door de jaren heen steeds verder uitgebreid. De ervaringen die in deze fabrieken werden opgedaan, stonden model voor de fabrieken die de firma later in het buitenland opzette. Daarnaast werden verbeteringen in het productieproces die in een Scholtenfabriek werd uitgevonden, meestal direct ook in alle andere fabrieken doorgevoerd. Verder kwamen er innovaties tot stand door het vergaren van nieuwe informatie door het aantrekken van meer ervaren personeel, het lezen van nieuwe literatuur of simpelweg door spionage bij andere fabrieken. Daarnaast kreeg de firma geregeld aanbiedingen van derden die tegen betaling informatie over productieprocessen wilden verschaffen om onderdelen van het productieproces te verbeteren.<sup>153</sup> De verschillende onderdelen en installaties, zoals bijvoorbeeld raspen en tonmolens werden zoveel mogelijk bij Nederlandse leveranciers ingekocht. Sommige onderdelen, zoals de vacuüms voor de stroopfabrieken waren niet in Nederland verkrijgbaar en kwamen uit Engeland. Omdat W.A. Scholten zelf goed op de hoogte was van deze zaken vond meestal een uitgebreide correspondentie met de leveranciers van de installaties plaats.

## DE GRONDSTOFFENMARKT

### *De aardappelen*

In het vorige hoofdstuk is gewezen op het feit dat, toen W.A. Scholten zich in 1841 in de Veenkoloniën vestigde, de aardappel er hoe langer hoe meer werd verbouwd en dat dit de belangrijkste vestigingsfactor was van de industrie in dit gebied. Toch wordt uit Winkler Prins duidelijk

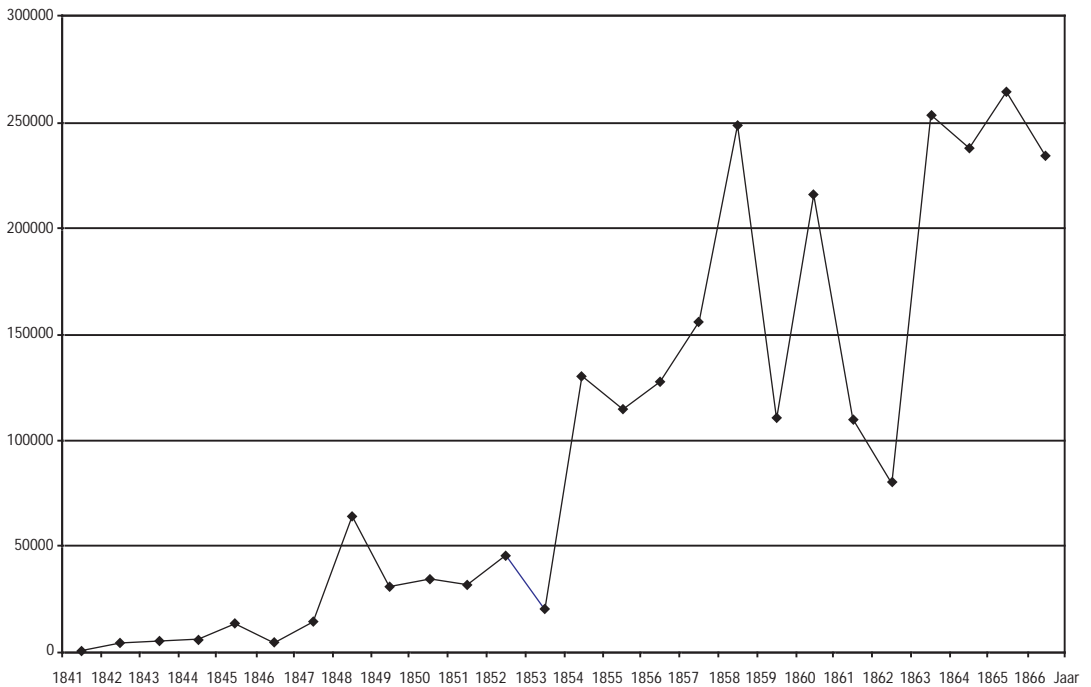
dat de firma gedurende de beginjaren, dus gedurende de jaren veertig, grote moeite had om aardappelen in te kopen. Hierbij zullen voornamelijk de onbekendheid van W.A. Scholten in de provincie en het weinige vertrouwen dat de mensen in zijn onderneming hadden, een rol gespeeld hebben. Keuning geeft aan dat de boeren gedurende deze periode nog niet op een aardappelverwerkende industrie en haar behoefte aan grondstof waren ingesteld. Dit bleek volgens hem onder andere uit het feit dat de aardappelmoutwijnfabrikanten en later ook de aardappelmeelfabrikanten de aardappelen door het systeem van voorkoop bij de boeren inkochten. Beide contractanten wilden van tevoren zekerheid hebben.<sup>154</sup> Voor de firma Scholten was het systeem van voorkoop een vanzelfsprekendheid. Scholten zelf zei hierover: 'Ze [de boeren] kunnen toch waarlijk niet verwachten dat ze eerst den loop der prijzen aanzien eer ze opgeven of ze willen leveren.'<sup>155</sup>

In Scholtens fabriek in Foxhol maakte de aardappel in de jaren veertig en vijftig ruim 80% van de totale grondstofkosten uit.<sup>156</sup> Gedurende de eerste jaren dat Scholten actief was in Foxhol, was hij nog gedwongen om zijn aardappelen bij een kruidenier in te kopen. Een grondstoffeninkoopboek van de firma uit de jaren 1841-1854 geeft inzicht in het inkooppatroon gedurende deze jaren. Uit grafiek 3.4 wordt een indruk verkregen van de ontwikkeling van de aardappelinkoop gedurende de jaren 1841-1866, dat wil zeggen de periode voordat de firma Scholten actief werd in het buitenland. De inkoop tot 1854 betreft de inkoop van de fabriek in Foxhol. Vanaf 1854 en 1859 komen hier de inkopen van Zuidbroek en de aardappelbranderij in Sappemeer bij. In de grafiek is het schamele begin van de firma zichtbaar, maar duidelijk is dat er steeds meer aardappelen werden ingekocht.

W.A. Scholten heeft gedurende de jaren veertig veel kritiek gekregen van aardappelmoutwijnstokers. Hij zou bij de concurrentie met de branderijen in hoge mate hebben geprofiteerd van de aardappelziekte, die in de jaren 1845-1848 ook in de Veenkoloniën toesloeg.<sup>157</sup> De aardappelen waren toen van zo'n slechte kwaliteit dat de moutwijnfabrieken ze niet konden verwerken en een groot aantal branderijen ging failliet. Voor de aardappelmeelfabricage waren de zieke aardappelen geen probleem. Ze bevatten wel minder zetmeel, maar konden gewoon verwerkt worden. De firma Scholten heeft gedurende deze jaren de aardappelen voor spotprijzen kunnen opkopen, terwijl de branderijen het nakijken hadden. Voor de firma Scholten is deze ontwikkeling zichtbaar in grafiek 3.4. Gedurende de jaren 1845 en 1848 kocht de firma Scholten duidelijk meer aardappelen in. Toch moet dit beeld enigszins gerelativeerd worden. Hoewel de aardappelen goedkoop waren, was de kwaliteit slecht en het zetmeelgehalte dus laag. Scholten moest meer aardappelen inkopen om de productie van een gewoon jaar te evenaren. Bovendien moesten de aardappelen nu vaak van verder komen, wat de transportkosten verhoogde. Dit blijkt uit grafiek 3.5, waaruit duidelijk wordt dat de firma Scholten met name gedurende 1845 en in iets mindere mate in 1848 aardappelen buiten de Veenkoloniën kocht. W.A. Scholten zelf zei liever een goede oogst te hebben met aardappelen die veel zetmeel bevatten: 'Goedkoope, puike Aardappelen geven het beste, weinig kostende stroop, daaruit volgt een aanzienlijk gebruik.'<sup>158</sup> Als men naar latere jaren kijkt, is in deze grafiek 3.5 ook de invloed van slechte oogsten zichtbaar. De lage inkoop gedurende de jaren 1853,



Grafiek 3.4: Hoeveelheid verwerkte aardappelen door de firma W.A. Scholten, 1841-1866, in hectoliters



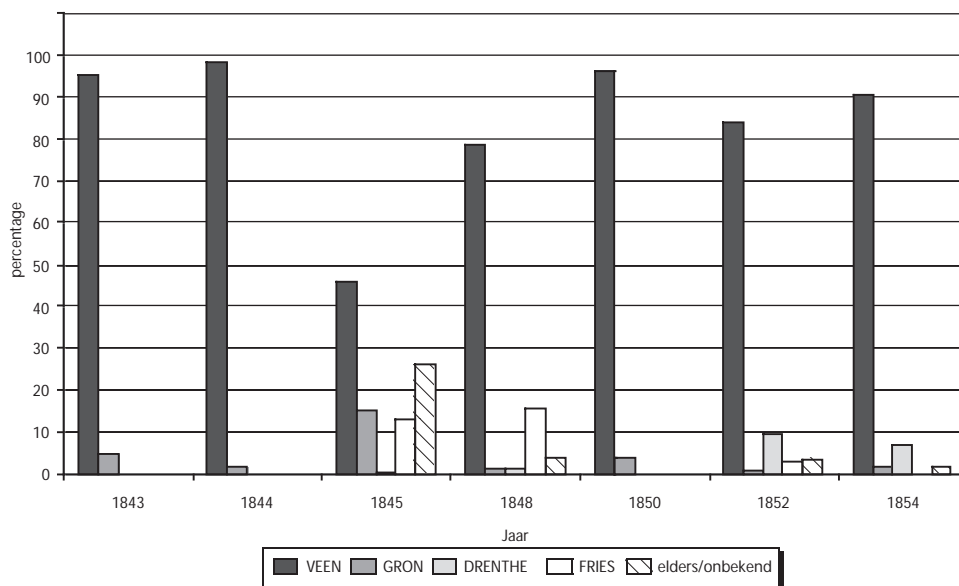
Bron: GA, archief AVEBE, toegangsnummer 676, inv.nr. 318 en archief W.A. Scholten, inv.nr. 18, inkoopboek grondstoffen 1841-1854.

1855, 1859 en 1861 en 1862 zijn te wijten aan slechte oogsten; de pieken in 1858, 1860 en 1863 zijn het gevolg van goede oogsten.

Grafiek 3.5 laat zien dat de firma Scholten met name tijdens de aardappelcrisis ook aardappelen buiten de Veenkoloniën inkocht. De firma zocht zijn heil toen onder andere in de Groninger kleigebieden en Friesland. Waar de grote hoeveelheid aardappelen 'elders' precies werden ingekocht, is helaas niet te achterhalen.

Gedurende de jaren vijftig viel de firma Scholten weer grotendeels terug op inkoop binnen de Veenkoloniën. Dat ook nog elders werd ingekocht, kwam waarschijnlijk omdat in de Veenkoloniën de boeren na de aardappelziekte aanzienlijk minder aardappelen verbouwden. Opvallend is dat de firma Scholten in de jaren vijftig steeds meer aardappelen in Drenthe inkocht. Dit kwam omdat in deze periode de ontginning in deze streken steeds verder vorderde, waarbij de venen werden omgezet in landbouwgronden. Omdat de aardappelen in de Groninger Veenkoloniën zo goed aansloegen, werd in Drenthe vrijwel direct begonnen met de specialisatie in de verbouw van aardappelen.<sup>159</sup>

Grafiek 3.5: Herkomst van de aardappelen van de firma W.A. Scholten, 1843-1854, in procenten



Bron: GA, archief W.A. Scholten, inv.nr. 318 en archief W.A. Scholten, inv.nr. 18, inkoopboek grondstoffen 1841-1854. De grafiek geeft gegevens vanaf 1843 omdat Scholten gedurende 1841 en 1842 zijn aardappelen bij een kruidenier inkocht. De herkomst van deze aardappelen is niet bekend.

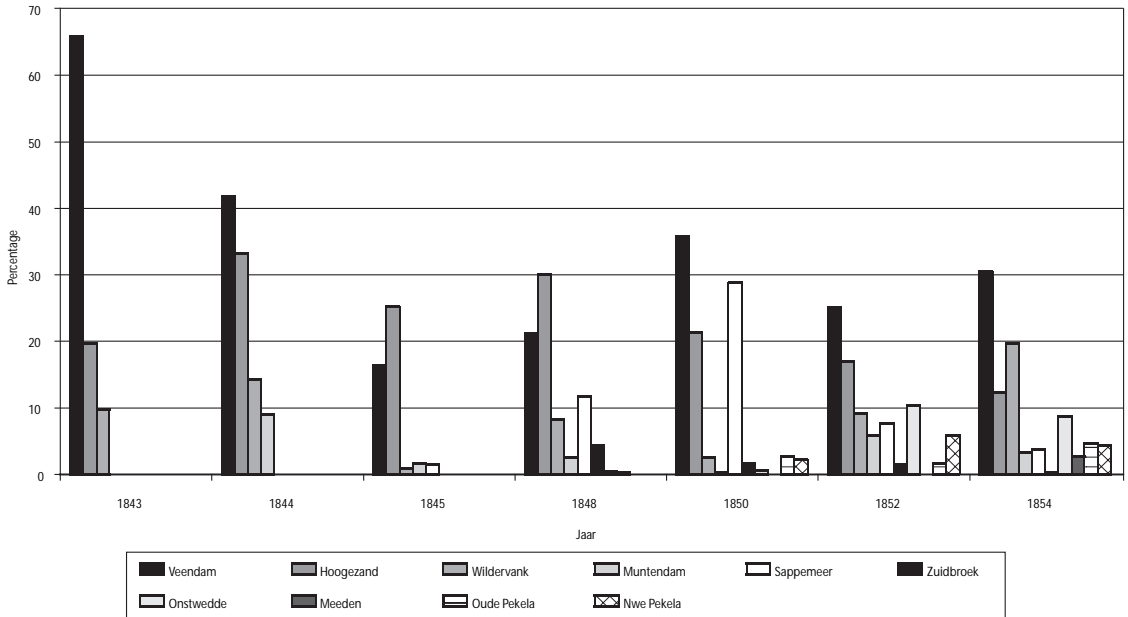
Grafiek 3.6 geeft een indruk van de herkomst van de aardappelen binnen de Groninger Veenkoloniën.

Duidelijk is dat de firma Scholten eerst aardappelen kocht in de directe omgeving van Foxhol, namelijk in Veendam, Hoogezand en Wildervank. Na verloop van tijd werd steeds meer in verder oostelijk gelegen gemeenten ingekocht, zoals in Onstwedde, Meeden en Oude- en Nieuwe Pekela.

Dit duidt erop dat W.A. Scholten steeds meer bekend raakte in de Veenkoloniën en zijn contacten met boeren uitbreidde. Daarnaast had de firma door de groei van de zaken natuurlijk ook meer aardappelen nodig en was uitbreiding van het inkoopgebied noodzakelijk. Een breder inkoopgebied bracht bovendien minder risico met zich mee. Het kwam regelmatig voor dat de oogst in de ene gemeente veel slechter uitviel dan in een andere gemeente. Omgekeerd zullen ook steeds meer boeren van de firma Scholten gehoord hebben en bereid zijn geweest om hun aardappelen aan Scholten aan te bieden.

Gedurende de jaren vijftig waren de moutwijnfabrieken nog belangrijke concurrenten op de grondstoffenmarkt. Hoewel tijdens de aardappelcrisis aan het einde van de jaren veertig veel moutwijnfabrieken failliet waren gegaan, bleef er nog een aantal actief. Toen de hoeveelheid verbouwde aardappelen gedurende de jaren vijftig weer toenam, begon de firma Scholten ook de concurrentie van de branderijen weer te voelen. Gedurende het jaar 1858 verwerkten de vijf resterende

Grafiek 3.6: Herkomst aardappelen van de firma W.A. Scholten uit de Veenkoloniën, 1843-1854, in procenten, naar gemeente



Bron: GA, archief W.A. Scholten, inv.nr. 318 en archief W.A. Scholten, inv.nr. 18, inkoopboek grondstoffen 1841-1854.

moutwijnfabrieken gezamenlijk 300.000 HL aardappelen. Dit was meer dan de firma Scholten, die in hetzelfde jaar in hetzelfde jaar 248.000 HL verwerkte.<sup>160</sup> De strategie van W.A. Scholten was de branderijen door het bieden van hogere aardappelprijzen uit te de markt te drukken.<sup>161</sup> Hij werd hierbij geholpen door de toenemende concurrentie voor de moutwijnfabrikanten van de Schiedammer graanjeneverstokerijen. In de loop van de jaren zestig zou de moutwijnindustrie in de Veenkoloniën in haar geheel verdwijnen.<sup>162</sup>

### *Concurrentie van nieuw opgerichte fabrieken op de grondstoffenmarkt*

De opkomst van het grote aantal nieuwe aardappelmeelfabrieken vanaf de jaren zestig vormde voor Scholten niet direct een grote bedreiging. Scholten had een duidelijke voorsprong omdat het concern zich als pionier in de Veenkoloniën had gevestigd en reeds lange tijd beschikte over een uitgebreid leveranciers- en transportnetwerk. Op de grondstoffenmarkt was de firma door de pionierspositie en het feit dat het de grootste fabrikant was, duidelijk marktleider. Hoewel de toegenomen vraag van de industrie deels gecompenseerd werd door een groei van het aanbod van aardappelen door intensieve en extensieve groei, werd de concurrentie op de grondstoffenmarkt door de firma Scholten wel gevoeld.

Het is bekend dat toegenomen concurrentie op de grond- of verkoopmarkt in industriesectoren kan leiden tot pogingen tot oprichting van samenwerkingsverbanden.<sup>163</sup> Binnen de aardappelmeelindustrie was de prijs van de grondstof een belangrijk onderdeel van de kostprijs van het pro-

duct. De toegenomen concurrentie tussen de fabrikanten stond het bedingen van lage prijzen bij de boeren in de weg omdat ze aldoor tegen elkaar bleven opbieden. Het is daarom ook niet verwonderlijk dat de verschillende fabrieken op dit vlak het eerst samenwerking zochten. Toen aan het einde van de jaren zestig, na een aantal jaren van mindere oogsten, de prijzen van aardappelen steeds meer gestegen waren, stak een aantal Veendammer fabrikanten de hoofden bij elkaar om gezamenlijk tot de inkoopprijs van aardappelen te komen. In 1871 liep dit initiatief uit op een poging tot de oprichting van een fabrikantenvereniging, waarbij naast aardappelmeelfabrikanten ook de moutwijnfabrikanten betrokken waren. Het belangrijkste doel van deze vereniging was de prijzen in het voorkeuseizoen vast te stellen. De firma Scholten werd door de andere fabrikanten als marktleider beschouwd en het werd dan ook van groot belang geacht dat deze mee zou doen. W.A. Scholten was niet geneigd om aan het plan mee te werken. Kennelijk had hij in het verleden al aan dergelijke initiatieven meegedaan die niet erg succesvol waren gebleken. Toen W.A. Scholten in september 1871 werd uitgenodigd om een vergadering van de vereniging in oprichting bij te wonen antwoordde hij namelijk:

‘... het zal ons aangenaam zijn als door eene vergadering iets nuttigs ten opzichte van de prijzen tot stand zal komen. De ondervinding heeft ons echter vroeger doen inzien, in den regel dergelijke vergaderingen niet veel geven, reden waarvoor wij geen lust gevoelen de vergadering bij te wonen. Wel vernemen wij gaarne het besluit van de vergadering en kunt u zich verzekerd houden wij er ons zoveel mogelijk naar zullen houden.’<sup>164</sup>

Zonder de firma Scholten slaagden de overige fabrikanten er niet in om tegenover de boeren een vuist te maken. Hierdoor is het nooit tot een officiële oprichting van de vereniging gekomen. Toch bleven de betrokken fabrikanten met elkaar in contact en gedurende elke campagne werden er altijd, hoewel tijdelijk en ongebonden, wel prijsafspraken tussen fabrikanten gemaakt.<sup>165</sup> Hoewel de firma Scholten zich afzijdig hield, bleef W.A. Scholten gedurende deze jaren, door regelmatige correspondentie met de secretaris van de vereniging in ruste, goed op de hoogte van de ideeën van zijn concurrenten over de aardappelprijzen. Bij het vaststellen van de prijzen volgde Scholten soms de besluiten van zijn concurrenten maar vaak ook niet. Het lijkt er op dat W.A. Scholten het liefst zijn eigen weg ging en de rest alleen volgde wanneer het hem goed uitkwam.

Over de exacte redenen voor de weigering van Scholten om aan enige vorm van samenwerking mee te doen kan worden gespeculeerd. De bronnen geven aan dat hij niet geneigd was tot samenwerking omdat dat daar alleen maar onenigheid uit voort kwam. Aan de ene kant is het duidelijk dat W.A. Scholten weinig met de Veenkoloniale fabrikanten van doen wilde hebben. Hij kon deze houding volhouden omdat hij de grootste fabrikant was en dacht hiervan te kunnen profiteren. Aan de andere kant is een andere houding zichtbaar van de firma Scholten jegens de boeren dan van de overige fabrikanten. Willem Albert en Jan Evert hebben altijd, natuurlijk tot op de hoogte waar de zaken voor hen rendabel bleven, rekening gehouden met de belangen van de boeren. Dit kwam waarschijnlijk voort uit de ervaringen van de firma in de periode vóór 1860, toen Scholten

als een van de eerste aardappelmeelfabrikanten voor de aankoop van hun aardappelen nog afhankelijk was geweest van de goede wil van de boeren. De firma Scholten trachtte dus aan de ene kant rekening te houden met de boeren, terwijl hij aan de andere kant ook profiteerde van de samenwerking van de fabrikanten. Scholten bleef immers altijd op de hoogte van de afspraken tussen de andere fabrikanten. De firma nam ten aanzien van de toegenomen concurrentie een defensieve houding aan. De strategie was er op gericht om de nieuwe fabrieken de aardappelprijs te laten bepalen en daarop te anticiperen. Deze 'verdeel en heers' strategie kwam voort uit de veronderstelling van Scholten dat hij nog lange tijd van zijn pioniersvoordelen zou kunnen profiteren en het zich daarom kon veroorloven om zijn eigen weg te gaan.

De firma Scholten bleef zich ten tijde van de toegenomen concurrentie bij de aardappelinkoop in de jaren zeventig niet alleen op de Veenkoloniën richten. Net als in tijden van slechte oogsten werd geprobeerd om ook in andere nabij gelegen streken aardappelen in te kopen. Zo werden gedurende de campagnes in 1870 en 1871 aardappelen in Smilde (onder Assen) ingekocht. W.A. Scholten wekte toen de indruk dat als dit een aantal jaar succesvol bleek, hij eventueel wel geneigd was om hier een fabriek te bouwen. Het zou blijken dat hij dit alleen zei om de boeren daar aan te zetten tot een grotere aardappelverbouw.<sup>166</sup>

Naast uitbreiding van het aardappelinkoop gebied, ging de firma Scholten in tijden van slechte oogsten ook over tot de inkoop van kant en klaar aardappelmeel in het buitenland. W.A. Scholten onderhield contacten met een aardappelmeelhandelaar, Denisot genaamd, in Epinal, het centrum van de Franse aardappelmeelindustrie in Elzas-Lotharingen. Denisot hield hem jaarlijks op de hoogte van de stand van aardappeloogst in Frankrijk. Met het oog op de verwachte slechte oogst in Nederland 1871 ging Scholten dat jaar over tot de koop van ongeveer 5000 balen aardappelmeel in Epinal, waarbij Denisot als tussenpersoon fungeerde.<sup>167</sup> Gedurende de jaren 1874 en 1875 zou Scholten de inkoop van meel in Frankrijk herhalen. In oktober 1874 stuurde hij een eigen medewerker, Dreesman genaamd, naar Epinal om meel in te kopen. De inkoop moest geleidelijk gebeuren omdat het anders te veel op zou vallen dat de firma Scholten meel inkochte, waardoor de verkoopprijzen zouden stijgen. Door bemiddeling van een zekere J. Guilgot werden gedurende de maanden oktober tot december van dat jaar ongeveer 12.000 balen aardappelmeel in Frankrijk ingekocht. Scholten bracht dit meel niet naar Nederland, maar leverde het rechtstreeks onder zijn naam aan zijn Franse en Belgische afnemers.<sup>168</sup>

In 1881 en 1888 zou Scholten weer overgaan tot de inkoop van aardappelmeel in het buitenland. Dit keer richtte hij zich op Duitsland, waar hij via zijn agent Van Koningsveld in Hamburg en agent Cruijff in België aanzienlijke hoeveelheden aardappelmeel inkochte. In 1881 was het meel uitsluitend bestemd voor Scholtens Nederlandse afnemers.<sup>169</sup> In het najaar van 1888 wilde Scholten via Van Koningsveld zo'n 50.000 balen meel inkopen. Uiteindelijk slaagde de firma er in om 38.300 balen aardappelmeel te bemachtigen en weer te verkopen. Het meel werd in depots in Hamburg en Stettin opgeslagen.<sup>170</sup> Het is onduidelijk of dit meel bedoeld was voor de export of binnen Duitsland werd afgezet. In ieder geval werd ruim een derde van het meel in Duitsland zelf afgeleverd. De

gemiddelde inkoopprijs bedroeg ongeveer M 19 à 20,- terwijl Scholten de balen voor gemiddeld M 25,50 doorverkocht. Met de inkoop was dus ongeveer M 730.000,- gemoeid, terwijl de verkoop rond de M 939.000,- bedroeg. Na aftrek van de depothuur en administratiekosten bedroeg de opbrengst van deze meelnegotie voor Scholten ruim M 150.000,-.<sup>171</sup> Dit waren voor de firma Scholten welkome inkomsten in tijden van slechte aardappeloogsten in de Veenkoloniën.

### *Overige grondstoffen*

Naast grote hoeveelheden aardappelen waren, vooral voor het productieproces van aardappelmeelderivaten, verschillende chemicaliën nodig, zoals vitriool (=zwavelzuur), zoutzuur en chloorkalk. Daarnaast moest Scholten materiaal inkopen om zijn producten te verpakken. In het inkoopboek van 1843-1854 maakten de rekeningen van de chemicaliën en verpakkingsmateriaal 15% van de kosten van de grondstoffen uit. Overige posten waren stro (3% van de totale grondstofkosten) en beenderen (2%). Het stro werd gebruikt voor het houden van de paarden in de rosmolen. De beenderen werden in een speciaal onderdeel van de fabriek in Zuidbroek tot beenzwart verwerkt, dat werd gebruikt om stroop en aardappelmeel te zuiveren. De inkoop van de chemicaliën en grondstoffen geschiedde gedurende de jaren veertig in het gehele land. Scholten viel waarschijnlijk in eerste instantie terug op zijn netwerk dat hij had opgebouwd tijdens zijn periode bij verfmakers Fleumer en Hoffman in Buiksloot. Deze firma is ook terug te vinden in het rekening-courantboek van de firma. Na verloop van tijd bouwde Scholten in de provincie Groningen een nieuw netwerk van leveranciers op.<sup>172</sup>

### *Brandstoffen*

Uit het vorige hoofdstuk is duidelijk geworden dat de beschikbaarheid van de brandstof turf een belangrijke rol heeft gespeeld bij de vestiging van de aardappelmeelindustrie in Nederland. De prijs van steenkolen was tot in de jaren vijftig van de 19<sup>e</sup> eeuw in verhouding tot die van turf hoog. Dit kwam omdat Nederland nauwelijks beschikte over eigen steenkolenreserves met als gevolg dat deze brandstof altijd moest worden ingevoerd, terwijl in Noordoost-Nederland op grote schaal turfontginning plaats vond. Op zowel turf als steenkolen werd vanaf 1833 accijns geheven. De accijns op steenkolen was veel hoger dan op turf, waardoor steenkolen relatief veel duurder waren. Bovendien werd op steenkolen de accijns geheven bij de uiteindelijke gebruiker, terwijl bij de turf dit reeds bij de afgraverij moest worden betaald. Vanaf de jaren vijftig en zestig daalde de prijs van steenkolen zodanig, dat deze brandstof steeds beter kon concurreren met turf.<sup>173</sup>

Aangezien turf voor de Veenkoloniale aardappelmeelfabrikanten extra goedkoop was omdat de transportkosten relatief laag waren, stookten Scholten en ook de andere fabrikanten tot in de jaren zestig hun stoommachines vrijwel altijd met turf. Toen de prijs van steenkolen daalde gingen zij zo nu en dan ook over tot het gebruik van steenkolen.<sup>174</sup> De firma Scholten deed regelmatig proeven om de kosten van de twee brandstoffen te vergelijken. Er werden geen grote verschillen in kwaliteit tussen beide brandstoffen ontdekt. Wel moest er in verhouding meer turf worden gestookt omdat turf sneller brandde dan steenkolen. De deuren van de ketel moesten hiervoor vaker wor-



Het uitladen van turf bij de fabriek Eureka. Detail van een litho door Walter Ochs uit 1874

den geopend. De toestroom van koude lucht nam dan toe, waardoor er weer meer turf moest worden gebruikt om de ketel op temperatuur te houden. Ook ondervond Scholten het probleem dat er in de Veenkoloniën niet altijd droge turf beschikbaar was. Hierdoor waren hij en de andere aardappelmeelfabrikanten gedwongen om grote turfschuren te bouwen waar de turf tegen regen beschermd werd en verder kon drogen. Voor de firma Scholten was het gebruik van turf of kolen uiteindelijk een kwestie van prijs. Hoewel er relatief meer turf moest worden gestookt was het gebruik ervan meestal goedkoper. Indien de turf door omstandigheden duurder was, werd tijdelijk overgegaan op het gebruik van steenkolen.<sup>175</sup>

#### DE ARBEIDSMARKT

##### *De kennis van het productieproces*

Hoewel verbeteringen in techniek en het gebruik van stoommachines een groot deel van het mensenwerk en paardenkracht hadden overgenomen, bleef de omvang en kwaliteit van de productie grotendeels afhankelijk van de kennis en ervaring van mensen die in de aardappelmeelfabrieken werkzaam waren. In het begin werd binnen de firma Scholten – mede door gebrek aan ervaring en geld – uitsluitend met Nederlandse vaklieden en arbeiders gewerkt. Dit lijken vooral vertrouwelingen van W.A. Scholten te zijn geweest, die al sinds de oprichting van de fabriek bij de firma betrokken waren. Zo was in de jaren veertig W. Nijenhuis bij Scholten werkzaam. Nijenhuis was een oude vriend van de familie in Zutphen en had ook al bij Scholten in Warnsveld gewerkt.<sup>176</sup> De Nederlandse werklieden hadden weinig ervaring met het maken van de derivaten stroop en sago. Dit speelde Scholten vooral gedurende de eerste jaren parten. De kennis hiervoor was gedurende de jaren vijftig van de 19<sup>e</sup> eeuw nog grotendeels in handen van buitenlandse ambachtslieden. Met name het stroopkoken vereiste nogal wat ervaring. Het duurde een paar jaar voordat iemand zich hierin meester mocht noemen. De stroop moest op bepaalde temperaturen worden gekookt en de chemicaliën moesten in precieze verhoudingen worden toegevoegd. Gedurende de jaren vijftig trok Scholten speciale stroopkokers aan. Het waren veelal rondreizende ambachtslieden, die meestal uit Holland of Duitsland afkomstig waren. Ze werkten vaak maar kort op de fabriek. Nadat ze na een tijd hun kunsten aan een Nederlander hadden geleerd verdwenen ze weer. Deze gewoonte van het aantrekken van buitenlandse expertise in de aardappelmeelin-dustrie komt overeen met wat M. Bakker over de overdracht van kennis in de bietsuikerindustrie heeft aangetroffen, en wat tevens in andere takken van de Nederlandse industrie voorkwam.<sup>177</sup>

### *Het aantal arbeiders in de fabrieken*

Het campagnekarakter van de aardappelmeelindustrie maakt het bepalen van het aantal werknemers in de aardappelmeelfabrieken van Scholten nogal ondoorzichtig. Tijdens de campagne werd veel tijdelijk personeel aangenomen, dat afhankelijk van de lengte een duur van de campagne, zo weer kon worden 'afgedankt'. Dit waren voornamelijk landarbeiders die gedurende de winter weinig om handen hadden. Tot de vaste werklieden behoorden in ieder geval de opzichter, voormannen en gespecialiseerde ambachtslieden zoals stroopkokers, sagomakers, machinisten, koperslagers en timmerlieden. Daarnaast was er nog het kantoorpersoneel, dat afhankelijk van de grootte van de fabriek bestond uit een directeur, boekhouder en een of meer klerken. Duidelijk is wel dat bij de fabrieken van de firma in Foxhol en Zuidbroek sprake was van grootbedrijven, aangezien er meer dan 40 mensen werkzaam waren.<sup>178</sup> In het archief zijn geen arbeiderslijsten van Scholtens fabrieken in de Veenkoloniën aangetroffen. Hoewel het een momentopname betreft, geven de opgaven in de jaarlijkse Verslagen van de Provincie Groningen enig inzicht in het aantal mensen dat in de aardappelmeelfabrieken van Scholten werkzaam was. Hierbij moet worden opgemerkt dat de fabrieken in Muntendam en Zuidwending in 1866 nog niet bezit waren van de firma Scholten.

Tabel 3.2: Aantal arbeiders werkzaam in aardappelmeel- en derivatenfabrieken van de firma Scholten in Foxhol, Zuidbroek, Veendam, Stadskanaal, Muntendam en Zuidwending, in 1866, 1871, 1886 en 1896

	Foxhol	Zuidbroek	Veendam	Stadskanaal	Muntendam	Zuidwending	Totaal
1866	81	60	25	8	-	-	174
1871	77	80	14	8	48	50	277
1886	86	116	9	16	50	11	288
1896	105	58	20	17	60	17	277

Bronnen: Verslagen Provincie Groningen en Verslagen Kamer van Koophandel Veendam betreffende jaren.

In vergelijking met de andere aardappelmeelfabrieken in de Veenkoloniën (zie tabel 2.3) blijkt dat op de fabriek van Scholten in Foxhol in de tweede helft van de 19<sup>e</sup> eeuw de meeste arbeiders werkzaam waren. Andere grote fabrieken, die veel arbeiders in dienst hadden waren Meihuizen-Boon, Duintjer, Wilkens & Meihuizen en vanaf 1892 de Groninger Aardappelmeelfabriek 'Wilhelmina'.

Naast de fabrieksarbeiders hadden Scholtens aardappelmeelfabrieken tijdens de campagne ook talloze schippers en commissionairs op de loonlijst staan. In het Scholtenarchief is over de herkomst van deze personen en hun aantallen nagenoeg niets aangetroffen. Aangenomen wordt dat veel schippers in de turfschipperij werkzaam waren en tijdens de campagne in de aardappelmeelindustrie een graantje meepikten van het aardappelvervoer. In het grondstoffeninkoopboek van



Scholten uit de jaren 1841-1854 komen de namen van 22 commissionairs voor. Deze lieden waren in een of meerdere plaatsen actief.<sup>179</sup> Wel is duidelijk dat de schippers en commissionairs een belangrijke rol speelden in de informatievoorziening van de firma Scholten over de stand van de oogst, de prijzen van de aardappelen, en de gebeurtenissen op de fabrieken van concurrenten.

### *De verdeling van arbeid en de beloning*

In de aardappelmeel- en derivatenfabrieken van de firma Scholten werd zes dagen per week gedurende 12 uur gewerkt. De werkdag begon om 6 uur 's ochtends en eindigde om 6 uur 's avonds, met twee uur schafttijd. Tijdens de campagne, die gemiddeld 12 weken bedroeg, werd in twee ploegen dag en nacht doorgewerkt en was er maar één uur schafttijd. De meeste arbeid verricht in de fabrieken werd beloond door een uurloon. Er waren ook taken die geheel of gedeeltelijk op basis van een stukloon werden uitgevoerd. Dit maakt de beloning in de aardappelmeelindustrie zeer ondoorzichtig. In 1872 verdiende een gewone arbeider in uurloon in een aardappelmeelfabriek van Scholten, HFL 1,15 per dag, in 1892 HFL 1,33. Maar de aardappelscheppers in de fabriek en de arbeiders bij de centrifuges kregen een bepaald bedrag per hectoliter, terwijl builers van aardappelmeel per baal werden uitbetaald. Stokers en kuipers kregen deels een uurloon en deels een stukloon.<sup>180</sup>

Het doel van stukloon was de arbeiders aan te zetten om harder te werken. Dit resulteerde regelmatig in gejaag, wat soms ongevallen tot gevolg had. Zo raakte in 1874 een medewerker van de zeefterij met zijn kleren verstrikt in de kolderschijf van een van de installaties en werd hij vervolgens om de as geslingerd. In het ziekenhuis bleek dat waarschijnlijk zijn arm moest worden afgezet. In 1878 viel een arbeider in de stroopfabriek in een beslagbak en overleed. Later bleek dat hij aan de vallende ziekte leed, waar de directeur niets van afwist.<sup>181</sup> Hoewel W.A. Scholten de arbeiders altijd persoonlijk verantwoordelijk stelde voor ongelukken, was hij meestal bereid om de slachtoffers financieel bij te staan. Zo vergoedde Scholten nadat een arbeider gewond was geraakt na een ongeluk bij de centrifuges in een van de Duitse fabrieken in Neu Ruppín, de ziekenhuiskosten van de man en werd zijn weekloon voorlopig doorbetaald. Toen de man uiteindelijk toch nog aan zijn verwondingen overleed, werd zijn weduwe een vrije woning verschaft.<sup>182</sup>

In sommige fabrieken van Scholten waren vrouwen en meisjes werkzaam. Zij werden voornamelijk ingezet bij het verpakken van de verschillende producten, en dan speciaal het aardappelmeel en de sago voor huishoudelijk gebruik. Het aardappelmeel voor deze markt werd geleverd in rode en de sago in blauwe pakjes die de firma Scholten bij consumenten zo bekend hebben gemaakt. De verpakkingafdelingen waren gevestigd in de grote fabrieken in Foxhol en Zuidbroek. Op elke fabriek werkten ongeveer zes vrouwen en/of meisjes. Zij hielden zich bezig met het plakken van de zogenaamde hulzen van de pakjes, het afwegen, vullen en het dichtplakken van de hulzen. Daarna werd het etiket er op geplakt en werden de pakjes in kisten gepakt.<sup>183</sup> Voor sommige taken had Scholten liever meisjes aan het werk dan volwassen vrouwen, '... wijl zulk klein volk gewoonlijk gehoorzamer is als volwassenen.'<sup>184</sup> Het loon van een vrouwelijke arbeider bedroeg over het algemeen de helft van dat van een mannelijke.

In 1877 werd voor de arbeiders die vast werkzaam waren op de aardappelmeelfabrieken van de firma Scholten in Nederland een ziekenfonds opgericht. De contributie bedroeg per week vijf cent voor ieder die meer dan HFL 5,- per week verdiende en 2<sup>1</sup>/<sub>2</sub> cent voor degene die minder dan HFL 5,- verdiende. De firma droeg zelf per deelnemer hetzelfde bedrag bij. Bij ziekte werd aan de eerstgenoemde acht weken lang HFL 5,- per week en laatstgenoemde HFL 2,50 uitgekeerd.<sup>185</sup> In 1881 ontving W.A. Scholten van de welbekende arbeidersgeoriënteerde ondernemer Jacques van Marken de ontwerpstatuten van een algemeen Nederlandsch pensioenfonds voor werklieden. Scholten was bereid hieraan mee te doen voor hetzelfde bedrag als de andere deelnemers. Ondertussen liet hij de mogelijkheid tot deelname aan dit fonds aan zijn arbeiders bekendmaken. De animo was zeer laag, waaruit Scholten concludeerde dat zijn arbeiders niet erg geïnteresseerd waren. In de aardappelmeelfabrieken zouden ze er niets van willen weten omdat het merendeels boerenarbeiders waren die voor het grootste gedeelte maar voor een half jaar op de fabriek werkzaam waren. Scholten vreesde dat deze houding er debet aan was dat voor het plan van Van Marken ook bij andere werkgevers en fabrikanten maar weinig animo was. Scholten maakte duidelijk dat mocht het plan toch van de grond komen, hij zich niet zou onttrekken aan zijn bijdrage.<sup>186</sup> Door de steeds grotere druk die vanuit de arbeidersbeweging werd gevoeld, ging W.A. Scholten in 1889, bij zijn 50-jarig jubileum als fabrikant, over tot de oprichting van een pensioenfonds voor zijn vaste werklieden.<sup>187</sup>

### *De werving van personeel*

W.A. Scholten bemoeide zich niet met de werving van fabrieksarbeiders; dit werd aan de dagelijkse leiding van de fabriek overgelaten. Wel had hij een uitgesproken mening over het arbeidersvolk en waar de beste werknemers vandaan kwamen:

‘... dan moeten wij ook niet vergeten dat het Arbeidvolk uit grote steden gewoonlijk vee is, uit kleine steden zijn beter en de besten zijn de plattelandbewoners, dat ondervinden wij dagelijks zoo te Groningen, Brandenburg en elders.’<sup>188</sup>

Scholten hield zich wel persoonlijk bezig met het werven van wat ‘hogere’ personeel genoemd kan worden. Hieronder worden het leidinggevend personeel en de (hogere) ambachtslieden verstaan. De belangrijkste eisen die Scholten aan zijn leidinggevend personeel stelde, waren een zekere algemene ontwikkeling, betrouwbaarheid, loyaliteit en ijver. Ook zag hij zijn mensen het liefst getrouwd, ‘... wijl die in den regel huiselijker en oppassender zijn als vrijgezellen.’<sup>189</sup> Het leidinggevend personeel, zoals directeuren en boekhouders werd voornamelijk door advertenties in landelijke dagbladen geworven. Ook ging hij regelmatig bij zijn agenten, vrienden en kennissen te rade of zij een geschikt persoon kenden.<sup>190</sup> Gedurende de jaren zestig richtte Scholten zich voor het aantrekken van boekhouders en klerken enkele malen tot de directeur van het Rijksgesticht voor wezen in Veenhuizen.<sup>191</sup> Scholten gaf deze jongelui kennelijk graag een kans om een degelijk bestaan op te bouwen.

Naarmate de zaken en reputatie van de firma Scholten groeiden, nam ook het aanbod van personeel toe. In 1870 bestond bijna een kwart van de ingekomen brieven van Willem Albert uit verzoeken van mensen om een aanstelling bij een van zijn fabrieken. Dit betrof ook 'gewone' arbeiders. Op een advertentie die Scholten in datzelfde jaar in de *Rotterdamsche Courant* plaatste met een vacature voor het directeurschap in Sappemeer, kreeg hij ruim dertig reacties. Een aantal serieuze sollicitanten werd verzocht een 'photografisch portret' op te sturen. Een goede uitstraling en een net voorkomen werden kennelijk van hoog belang geacht.<sup>192</sup> Het hoger personeel stond bijna dagelijks in persoonlijk in contact met Scholten. De verhoudingen waren zakelijk. Willem Albert Scholten was een veeleisende werkgever. De eisen die Scholten stelde aan zijn directeuren waren niet zozeer technische bekwaamheid, maar gezond verstand, ijver en voortvarendheid. Bovendien moesten ze over de nodige fermheid beschikken om invloed op het werkvolk te hebben. Zoals W.A. Scholten het zelf uitdrukte:

'... zijn plicht is van den vroegen morgen tot den laten avond voor alles te zorgen, want al was iemand professor in alle 26 vakken der Hoogere Burgerschool en hij meende, dat hij bij zooveel geleerdheid en zulk een flinke positie, er zijn gemak van kon nemen, des morgens lang slapen, vervolgens fabriek en kantoor eens rond te zien, dan naar de sociëteit, des middags wandelen, en des avonds de comédie bezoeken, dan wil ik zoo iemand vergeefs niet hebben.'<sup>193</sup>

Zodra de zaken op een fabriek niet naar de wens van Scholten verliepen, werd de directeur hier verantwoordelijk voor gesteld en indien hij geen goede argumenten had voor de slechte resultaten, moest de directeur vaak het veld ruimen. W.A. Scholten zocht de fout nooit bij zichzelf. Zodra hij maar een vermoeden had dat een directeur hem bedroog, werd deze onmiddellijk ontslagen.

Een opvallend voorbeeld van dit gedrag is het ontslag van Jan Boelens. Boelens was aan het eind van de jaren 1840 als arbeider bij de firma begonnen en had zich opgewerkt tot opzichter. Hij had in de meeste buitenlandse fabrieken meegeholpen om het productieproces goed op de rails te zetten. In augustus 1874 werd Jan Boelens na ruim 25 jaar trouwe dienst plotseling op staande voet ontslagen omdat hij volgens Scholten: '... teveel zijne eigene luimen volgde en den geregelde gang der fabriek hinderde.'<sup>194</sup> Ter erkenning van de geleverde diensten was Scholten wel bereid om in het geval dat het Boelens niet lukte om direct weer een betrekking te krijgen, hem zolang HFL 30,- per maand uit te betalen.<sup>195</sup>

Een ander voorbeeld maakt duidelijk dat bij W.A. Scholten zelfs ten aanzien van zeer loyaal personeel geldzaken altijd voor persoonlijke relaties gingen. Deze zaak betrof Gerhard ten Broek, die jarenlang op de fabriek in Brandenburg als directeur werkzaam was geweest. Ten Broek was sinds 1866 in dienst van Scholten en werd door hem beschouwd als zijn beste directeur ooit en was een van zijn weinige vertrouwelingen. Toen Ten Broek in 1886 plotseling overleed, was hij Scholten nog een bedrag van bijna M 5.500,- schuldig. De schuld was veroorzaakt door de verliezen die de fabriek in de laatste jaren geleden had. In Ten Broeks contract stond dat hij als bonus

10% van de winst van de fabriek genoot. In jaren van verlies zou hij niet 10% moeten storten, maar dit zou verrekend worden met de winst van het eerstkomende jaar. Maar de fabriek leed ook in 1887 verlies, waardoor Ten Broek Scholten geld schuldig bleef. Scholten verzocht dan ook aan de weduwe van Ten Broek om hem het bewuste bedrag terug te betalen. De weduwe Ten Broek weigerde dit, omdat zij in het bezit was van een contract waarin van de genoemde bepaling helemaal geen sprake was. De zaak dreigde op een rechtszaak uit te lopen, maar werd uiteindelijk door de inzet van arbiters opgelost.<sup>196</sup>

W.A. Scholten hanteerde geen vaste salarisschaal voor de hogere functies. De hoogte van het salaris werd bepaald op basis van de ervaring van de sollicitant en de zwaarte van de functie. Meestal werd met iedere directeur een afzonderlijk contract afgesloten. Een gemiddeld startsalaris van een directeur van een aardappelmeelfabriek van de firma in Nederland bedroeg aan het einde van de jaren zestig HFL 1500,-, maar kon oplopen tot HFL 2500,- per jaar. Daarnaast werd de directeur woning en brandstof verschaft. Wanneer een directeur zich bekwaam en loyaal had getoond, werd hij hiervoor ruimschoots beloond. Hierbij moet worden gedacht aan promotie (overplaatsing naar een grotere fabriek), een verhoging van salaris, en deling in de winsten van zijn fabriek. Het doel van de verdeling van de uitbetalingen in een vast salaris en een bonus in de vorm van winstdeling was duidelijk. Door de leidinggevendenden een aandeel in de winst of de hoeveelheid vermalen aardappelen te geven, was de betrokkenheid bij de fabriek groter. Scholten was er van overtuigd dat dit de resultaten van de fabriek verbeterde. Eind jaren tachtig was de salarisgarantie van een ervaren directeur HFL 3000,-, maar kon het salaris oplopen tot HFL 5000,- of zelfs HFL 7000,-. Het salaris van een boekhouder varieerde gedurende de jaren zeventig tussen de HFL 600,- en 1500,- per jaar, dat van een opzichter bedroeg ongeveer HFL 1200,- per jaar. Gedurende de jaren tachtig ging Scholten ten aanzien van de opzichters steeds meer over tot het uitgeven van stukloon en bonussen. Naast een vast loon werd tevens HFL 1,50 tot 3,- per 1000 HL gemalen aardappelen uitgekeerd.<sup>197</sup>

## DE AFZETMARKT EN DISTRIBUTIE

### *De producten*

In het begin van de jaren zeventig bestond het assortiment aardappelmeelproducten dat de firma Scholten leverde uit witte en blanke likeurstroop, aardappelsuiker, aardappelstijfjel (ongebuid), aardappelmeel (gebuid) in balen en pakjes, gommeline, dextrine, leogomme en sagokorrels in drie groottes. In de fabriek in Zuidbroek werd tevens beenzwart gemaakt.<sup>198</sup> Zoals hiervoor al is gemeld, werd dit product verkregen door het verbranden van dierlijke beenderen en gebruikt bij de zuivering van stroop. De firma kon dit product blijkbaar nergens anders inkopen, zodat zij zelf tot productie was overgegaan. Kennelijk was deze zo groot dat het beenzwart ook werd verkocht.

Door de verschillende toepassingen van de aardappelmeelproducten was de afzetmarkt diffuus. In het vorige hoofdstuk is reeds gezegd dat aardappelmeel in toenemende mate in de textielindustrie werd gebruikt. Verwacht mag worden dat een belangrijke afnemer van Scholtens aardappel-

meel de textielindustrie in Twente was. Er zijn geen aanwijzingen gevonden in het archief dat de firma Scholten in de jaren zestig aardappelmeeel aan de Nederlandse textielindustrie leverde. Waarschijnlijk werd aardappelmeeel in Twente toen nog verkregen via zeer kleine, veelal ambachtelijk georganiseerde, lokale aardappelmeeelproducenten. Het is ook goed mogelijk dat de Twentse fabrikanten elders aardappelmeeel kochten, bijvoorbeeld in het nabije Duitsland. In 1870 stelde Scholten een agent in Enschede aan, wat een indicatie kan zijn dat hij aan textielfabrieken daar begon te leveren.<sup>199</sup>

Scholten's belangrijkste afnemers van stroop en sago waren grootverbruikers in de voeding-middelenindustrie en meer ambachtelijke afnemers, zoals likeurstokers, banketbakkers, bonbon-makers en honingkoekbakkers. Onder Scholten's industriële afnemers van deze producten bevonden zich onder andere de bekende cacao-fabrikanten Grootes uit West-Zaan en Van Houten in Weesp.<sup>200</sup> Net als het aardappelmeeel werd sago tevens via agenten aan kruideniers verkocht, die het op de consumentenmarkt brachten.

De meeste informatie over de marktsituatie en de prijzen kreeg Scholten uit gesprekken of correspondentie met andere deelnemers op de grondstoffen- en afzetmarkt. Dit waren met name agenten, boeren, schippers, afnemers, leveranciers en concurrenten. Tevens hield Scholten via het lezen van kranten en handelsbladen zowel de nationale als internationale ontwikkelingen van de industrie nauwgezet bij. Aangezien zijn agenten hem altijd informeerden over elke offerte van de andere aardappelmeeelfabrikanten, bleef Scholten voortdurend op de hoogte van de verkopen en de prijzen van zijn concurrenten.

### *Een kwaliteitsmerk*

Scholten was van mening dat de producten met zijn naam erop een constante kwaliteit dienden te hebben. Zijn uitgangspunt was: '... beter dat wij enige guldens als ons vertrouwen bij de afnemers verliezen.'<sup>201</sup> Zodra zich kwaliteitsproblemen voordeden, werd het product afgekeurd en niet verkocht. Ook kwam het voor dat afnemers klaagden over de kwaliteit van het geleverde product. Er werd dan alles in het werk gesteld om de kwaliteit weer op een goed niveau te krijgen.<sup>202</sup> W.A. Scholten heeft nooit geadverteerd. Dit was voor hem een principekwestie. Hij was er van overtuigd dat een goed product zichzelf verkocht. Zelf zei hij hierover: 'Door de puike kwaliteit van mijne (...) fabrikaten heb ik mij fortuin en een goeden naam in de handelswereld verworven.'<sup>203</sup> Advertenties trokken alleen maar de aandacht van concurrenten.<sup>204</sup> Ook vond Scholten adverteren geldverspilling, want in 1888 zei hij hierover tegen een advertentieverkoper: '...[ik] moet u melden ik weldra 50 jaren fabrikant ben, maar nimmer eene advertentie plaatste ter aanbeveling van mijn fabriek, en daar op mijn ouden dag ook niet aan begin, liever zet ik er nog een paar fabrieken bij.'<sup>205</sup> Scholten had meer vertrouwen in het opbouwen van naamsbekendheid door deelname aan (internationale) beurzen. Zo exposeerde hij onder andere in 1882 op een internationale tentoonstelling in Moskou en 1883 in Amsterdam.<sup>206</sup>

De waarborg van de kwaliteit van Scholten's producten werd geadstrueerd met het gebruik van

een handelsmerk. Dit bestond uit een dubbele driehoek met daarin de letter S. Binnen de kringen van AVEBE en het Veenkoloniaal museum neemt men aan dat het handelsmerk pas na 1900 in gebruik kwam, maar uit het Scholtenarchief wordt duidelijk dat de firma reeds in de jaren zestig van de 19<sup>e</sup> eeuw gebruik maakte van het handelsmerk.<sup>207</sup> Dit merk was op alle zakken, kisten fusten en pakjes met de producten van Scholten afgebeeld. Het lijkt erop dat het gebruik van het handelsmerk in eerste instantie puur een praktisch doel had, namelijk als teken van kwaliteit en als herkenningsteken bij vervoer en aflevering. Scholten wilde er zeker van zijn dat zijn kwaliteitsproducten bij zijn afnemers terechtkwamen. Natuurlijk speelde ook de factor naamsbekendheid mee, maar dit was niet de eerste prioriteit. De herkomst van het merk is onduidelijk. Het teken vertoont grote gelijkens met een davidster, maar gezien Scholtens protestantse achtergrond zal het daar niets mee te maken hebben gehad. Met enige fantasie zijn in de ster de letters W en A te onderscheiden. Met de letter S in het midden zou dit de drie initialen van W.A. Scholtens naam kunnen voorstellen.



Het merk van de firma  
W.A. Scholten

#### *De distributie*

De firma Scholten bediende met zijn aardappelmeelproducten dus een groot aantal verschillende afnemers. Aardappelmeel, stroop en sago voor de kooplieden en (industriële) grootverbruikers werd vervoerd in balen, fusten en kisten. Voor het maken van de kisten en fusten had Scholten een eigen kuiperij bij de fabriek in Foxhol. De pakkisten voor de losse pakjes aardappelmeel en sago bevatten 252, 126 of 60 pakjes.<sup>208</sup> Voor het vervoer van aardappelmeel voor de grootverbruikers werden in Foxhol en Zuidbroek linnen zakken genaaid. Deze werden gevuld met 100 KG aardappelmeel en werden balen genoemd. De stroop werd in zogenaamde okshoofden (een vat van 232 liter) vervoerd. Deze okshoofden maakte Scholten niet zelf, maar kocht hij elders in. Er stond statiegeld op de zakken, kisten, fusten en okshoofden. Na aflevering konden ze tegen een kleine vergoeding worden teruggestuurd, waarna ze werden gereinigd en hergebruikt.<sup>209</sup>

Een rekening-courantboek van de periode 1843-1855 maakt duidelijk dat zijn afnemers zich al vanaf het begin in het gehele land bevonden. Scholten maakte bij de verkoop het liefst gebruik van agenten. Zij waren gespecialiseerd in het zoeken naar afnemers van de diverse producten. W.A. Scholten zei zelf hierover: 'Door veel agenten raakt ge het best met de te maken prijzen op de hoogte en kunt ge uw fabrikaat tot den hoogsten koers kwijt.'<sup>210</sup> Hij vermeed zoveel mogelijk grossiers als tussenhandelaren. Naar zijn mening wilden deze altijd weer iets van de prijs opstrijken en Scholten wilde dat de producten zo goedkoop mogelijk bij de verbruiker kwamen. Bovendien was hij van mening dat grossiers gericht waren op een zo goedkoop mogelijke inkoop en hij er daarom niet op kon vertrouwen dat ze reguliere afnemers waren.<sup>211</sup> Ook leverde hij zelden op monster. Hij vond het onnodig om zijn kwaliteit steeds te moeten tonen aangezien het in zijn eigen belang was om 'goede waar' te leveren.<sup>212</sup> Uitgangspunt van Scholten was: hoe goedkoper het product, hoe

meer er zou worden afgenomen. De distributielijnen werden dus zo kort mogelijk gehouden. De distributielijns van de firma komt overeen met schema 2.3 in het vorige hoofdstuk.

In de jaren zestig beschikte Scholten buiten de provincie Groningen over agenten in Leeuwarden, Sneek, Assen, Zwolle, Kampen, Deventer, Arnhem, Leiden, Amsterdam, Rotterdam Gouda en Dordrecht. Samen waren dit ongeveer vijftien man. In 1886 was het aantal agenten in Nederland uitgebreid tot 46.<sup>213</sup> Naast de handel in aardappelmeelproducten, bemiddelden de agenten ook in de verkoop van de producten van de suikerraffinaderij in Groningen en de branderij in Sappemeer. De provisies van het agentschap waren in het midden van de jaren zeventig als volgt:

#### **Aardappelmeelproducten**

Blanke stroop	HFL 1,- per okshoofd
Meel in balen	1%
Gepakt meel en sago	3%
Gom (dextrine)	2%

Het meel in balen werd geleverd contant zonder korting. Gepakt meel, sago en stroop konden na drie maanden betaald worden of contant met 1<sup>1</sup>/<sub>2</sub> % korting.<sup>214</sup>

#### **Suikerproducten van de raffinaderij**

Suiker	HFL 30,- per 100 kg
Stroop	HFL 20,- per 100 kg
Kandij	HFL 10,- per pot

#### **Van de branderij**

Jenever en brandewijn	HFL 25,- per 100 kan
-----------------------	----------------------

Enveloppen werden van het kantoor van het hoofdkantoor van de firma Scholten gefrankeerd naar de agenten verzonden, zodat de agenten geen briefport hoefden te betalen. Telegrammen werden slechts vergoed als W.A. Scholten zelf om antwoord 'per draad' had verzocht. Anders kwam het ten laste van de afnemer.

Het transport van de verkochte producten ging voor de Nederlandse afzetmarkt per beurtschipper. Het vervoer over water was in het midden van de 19<sup>e</sup> eeuw in Nederland nog steeds het meest goedkoopste en efficiëntste transportmiddel. Voor zover is na te gaan, liep de route van Scholtens producten naar het Westen door Friesland over de Zuiderzee naar Amsterdam. De goederen bestemd voor export werden vanuit Harlingen verstuurd. De leveringen bestemd voor Antwerpen werden veelal in Rotterdam overgeslagen. Ten behoeve van de Hollandse afzetmarkt richtte Scholten in de jaren 1850 in zowel Amsterdam als Rotterdam een entrepot op voor aardappelmeel, sago en stroop. De reden hiervoor was dat de beurtlieden, voornamelijk in de herfst,

zeer ongeregeld voeren en vaak lang onderweg waren. Hierdoor kon Scholten in Holland geen geregelde levering garanderen, wat hem een slechte concurrentiepositie gaf ten aanzien van de fabrieken in Gouda en Rotterdam. Met de voorraden in de depots kon hij net zo snel leveren als zijn concurrenten in Holland. Scholten is er altijd vast van overtuigd geweest dat hij aan deze entrepots zijn grote afzet in Holland te danken had.<sup>215</sup>

Op de afzetmarkt had de firma Scholten de eerste jaren nog niet veel van zijn concurrenten te duchten. De nieuwe fabrikanten richtten zich in eerste instantie alleen op de productie van aardappelmeel omdat dit het makkelijkst was. Op den duur zouden alleen de Belg Dutalis, Duintjer, Wilkens & Meihuizen en Meihuizen-Boon overgaan tot de productie van stroop en sago. Hun producten waren lange tijd inferieur aan Scholtens producten, die bekend stonden om de hoge kwaliteit en reeds door de verpakking en het gebruik van het handelsmerk de nodige naamsbekendheid hadden. Daarnaast beschikte de firma Scholten over een netwerk van industriële afnemers en agenten die de producten aan de man brachten. Opvallend is dat de nieuwe fabrikanten de door de firma Scholten gebruikte praktijken ten aanzien van de productie, inkoop van aardappelen en de organisatie van de distributie klakkeloos overnamen.

Zo gingen veel fabrikanten in de Veenkoloniën gedurende de jaren zestig, in navolging van Scholten, over tot de oprichting van depots in het westen van het land. Op deze manier waren ook zij in staat om de Hollandse markt goed te bedienen. In 1874 wilde Scholten zijn depot opheffen. De belangrijkste reden hiervoor was dat de concurrentie in het Westen niet veel meer voorstelde en Scholten er zijn naam had gevestigd. De kosten voor de huur van het pakhuis werden hem te hoog en hij verkreeg veel klachten van klanten dat de goederen tijdens de opslag beschadigd waren of niet meer het juiste gewicht hadden. Bovendien waren in de jaren zeventig de transport- en communicatiemiddelen tussen de Veenkoloniën en Holland sterk verbeterd en vermeerderd. Zo kon er gebruik worden gemaakt van een geregelde stoombootdienst. Scholten overwoog in deze jaren om zijn dure entrepots op te geven en weer als vanouds per beurtman franco Amsterdam of Rotterdam leveren. Indien een afnemer zijn wensen niet tijdig opgaf of de goederen per spoor of boot verlangde, dan zou hij die extra kosten in rekening brengen. Hij realiseerde zich echter dat de opheffing van het depot alleen zin had als de andere fabrikanten dit ook deden. Anders zou hij zijn concurrentiepositie onnodig in gevaar brengen.

In februari 1874 deed hij het voorstel aan de andere fabrikanten om hun depots in het Westen op te heffen. Naast bovengenoemde redenen gaf hij aan dat ze op deze manier gezamenlijk veel kosten konden besparen, '... wat bij de steeds toenemende concurrentie en stijging van de prijzen van aardappelen, arbeidsloon en brandstof dubbel nodig wordt.'<sup>216</sup> De betrokken fabrikanten, Adema, Meihuizen-Boon, DWM en K.&J. Wilkens stonden niet onwelwillend tegenover het idee en er werd besloten alle depots op te heffen. De afspraak werd gemaakt dat als een van hen mocht besluiten tot heroprichting van een depot, zij dit aan de andere fabrikanten zouden melden. Scholtens concurrenten, die hun markt nog moesten opbouwen, bleken niet zonder depot te kunnen. Al na driekwart jaar gaf K.& J. Wilkens aan de firma Scholten te kennen dat zij toch weer



overgingen tot het aanhouden van een depot in Rotterdam. W.A. Scholten besloot toen direct ook weer zowel in Amsterdam en Rotterdam een depot op te zetten. Hij haalde hiermee de woede van de overige fabrikanten op de hals die zeer ontstemd waren dat ze niet waren ingelicht. Het probleem van de hoge kosten loste Scholten gedeeltelijk op door een ander pakhuis te nemen, met een lagere huur.<sup>217</sup> Het is onduidelijk wat hierna gebeurd is, maar waarschijnlijk zijn alle betrokken fabrikanten weer overgegaan tot oprichting van depots in het Westen.

### *De omvang en samenstelling van de verkoop*

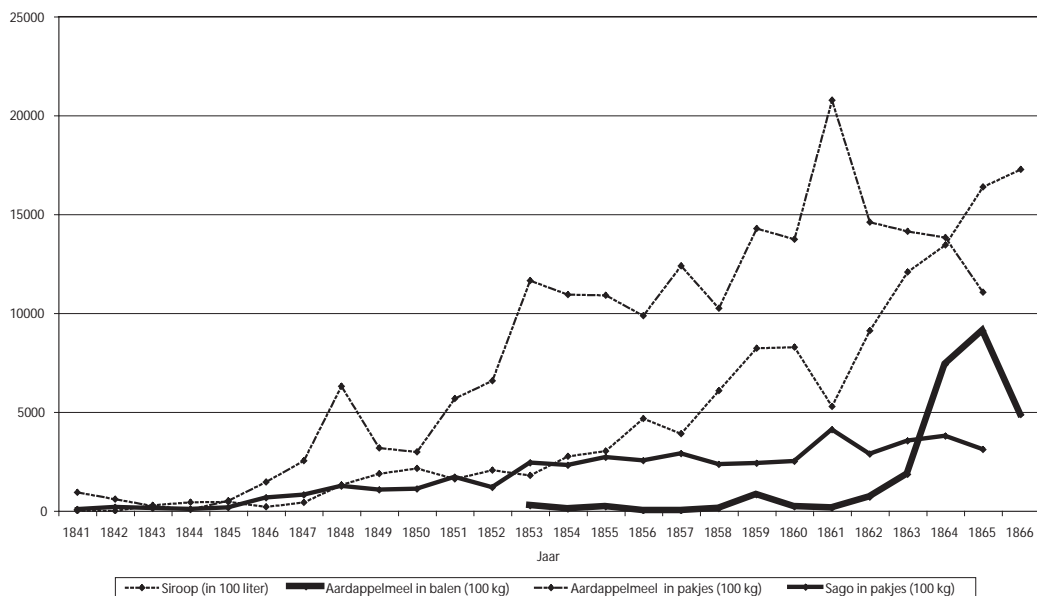
Verkoopresultaten en gegevens over de omzet van Scholtens aardappelmeelfabrieken in de periode 1841-1866 zijn in het archief niet teruggevonden. Op basis van gegevens over afgeleverde goederen, wordt toch enig inzicht in de verkopen van de Veenkoloniale fabrieken verkregen. In grafiek 3.7 zijn de hoeveelheden van de verschillende verkochte producten zichtbaar. De gegevens zijn tot 1866 weergegeven, het jaar waarin de firma Scholten voor het eerst in het buitenland actief werd. Opvallend aan de verkopen van de aardappelmeelfabrieken is dat de firma Scholten (naast een eenmalige levering van 57 balen in 1841) tot aan het begin van de jaren vijftig alleen maar aardappelmeel in pakjes van 250 gram verkocht. De verkoop van balen aardappelmeel van 100 kilo, die duidt op levering aan grootverbruikers, begon pas in 1853, toen de firma in Engeland ook aan textielabrieken begon te leveren. Hiermee wordt het beeld bevestigd dat de firma Scholten óók in Nederland voor 1853 niet aan grootverbruikers in de textiel leverde. Uit de grafiek wordt ook duidelijk dat de verkoop van aardappelstroop in dezelfde periode enorm is gestegen. Naast aardappelmeel in pakjes was stroop dus het belangrijkste product in Scholtens assortiment. Het aandeel van sago in de verkoop nam daarentegen steeds meer af.

### *De export van aardappelmeel*

Winkler Prins schrijft aan dat de firma Scholten reeds vanaf de jaren vijftig aardappelmeel naar het buitenland exporteerde. In 1850 maakte W.A. Scholten een reis naar Manchester en Liverpool om daar afnemers in de textielindustrie te vinden. Na die reis installeerde hij in Manchester een eigen agent, C.J. van Veen, om de verkoop daar verder te coördineren.<sup>218</sup> Daarnaast leverde Scholten in de jaren zestig ook in toenemende mate aardappelmeel aan afnemers in België en Frankrijk. Over de omvang van de export van de firma is in het archief niets teruggevonden.

De verkoop in België ging tot 1869 via agent Van den Heerik in Rotterdam. In dat jaar ging Scholten over tot het aanstellen van agenten in Antwerpen, Gent en Brussel. Ook hier ging het voornamelijk om leveringen aan textielabrieken, terwijl zich in België ook papierabrieken onder de afnemers bevonden. De Belgische markt was kennelijk groeiende want een jaar later, in 1870, besloot Scholten een entrepot in Antwerpen te openen. Zijn agent in deze stad, G.J. Cruijff, kreeg hierover de leiding. De overige agentschappen werden toen opgezet en de gehele Belgische markt werd vanaf dat moment vanuit Antwerpen door Cruijff bediend.<sup>219</sup> Hoewel de agenten wel voornamelijk voor Scholten werkten, waren zij niet in dienst van de firma. Zij hadden altijd de vrijheid om ook voor andere bedrijven als tussenpersoon te fungeren.

Grafiek 3.7: Afgeleverde aardappelmeelproducten door de firma W.A.Scholten in Nederland, 1841-1866



Bron: GA, archief AVEBE, toeg.nr. 676, inv.nr. 318.

De export van aardappelmeel van de firma Scholten kan gezien worden als een aanloop naar DBI. Ondanks het feit dat gedurende de periode 1860-1880 de export naar Engeland, België en Frankrijk toenam, ging W.A. Scholten niet over tot de oprichting van fabrieken in deze landen. De toenemende vraag naar aardappelstroop vanuit Duitsland in het midden van de jaren zestig zou voor W.A. Scholten wel aanleiding zijn om de mogelijkheden van productie daar nader te onderzoeken. Op de redenen hiervoor wordt in het volgende hoofdstuk ingegaan.

## DE CONCURRENTIEVOORDELEN VAN DE FIRMA SCHOLTEN

### *Het profiteren van pioniersvoordelen*

De firma Scholten had, gedurende de jaren dat hij in de Veenkoloniën de monopoliepositie bezat, grote voordelen op de overige fabrikanten in Nederland, door de goedkope aanvoer van grondstoffen en brandstoffen. Hierdoor bespaarde de firma hoge vervoerskosten en kon onder de relatief hoge prijzen van aardappelmeel en stroop van de fabrikanten in de rest van Nederland blijven. Hierdoor maakte de firma in deze periode veel winst. Uit de correspondentie van W.A. Scholten wordt de indruk verkregen dat hij, toen vanaf de jaren zestig de concurrentie in de Veenkoloniën opkwam, deze gelaten onderging, maar er in eerste instantie niet veel van verwachtte. Hij had een sterke vermogenspositie. In 1862 stelde Scholten dat: '... bij geringe verdienste sullen Dutalis en

Van Lennep, die het aan geld en crediet ontbreekt zich wel niet erg uitbreiden. Ik heb twee grote fabrieken en zal dus den boventoon wel blijven voeren.<sup>220</sup>

Hij ging er van uit dat hij nog geruime tijd zou profiteren van de voordelen die hij als pionier genoot. Uit het voorgaande is duidelijk geworden dat deze zich voordeden op het gebied van het productieproces, de grondstoffenmarkt, de personeelsvoorziening, de afzetmarkt en distributie. Hij produceerde aardappelmeelproducten van een goede kwaliteit, die werd gewaarborgd door een eigen merk en hij beschikte over een uitgebreid (internationaal) netwerk van leveranciers en afnemers.<sup>221</sup> Zijn positie binnen de industrie was sterk en hij had hiermee een belangrijke voorsprong op de nieuwe fabrikanten, voor wie nog jaren zou duren voordat kapitaal, arbeid en techniek goed op elkaar afgestemd waren en die nog een plek op de grondstoffen- en afzetmarkt moesten zien te veroveren.

Ten slotte had de firma Scholten als geheel nog een ander voordeel, namelijk het verschil in organisatiestructuur. Door kapitaalgebrek werden de nieuwe fabrieken meestal in compagnieschappen opgezet. Niet alle nieuw gevormde compagnieschappen in de industrie waren even succesvol. Een aantal van deze verbanden hield stand, maar de meeste vielen na enkele jaren uiteen. De belangrijkste oorzaak hiervan vormden slechte resultaten door onervarenheid in de industrie en de (vaak daaruit voortkomende) onderlinge onenigheid tussen de fabrikanten. Dit speelde een aantal nieuwkomers duidelijk parten, hetgeen blijkt uit het grote aantal fabrieken dat na verloop van tijd weer werd opgeheven. Daarentegen stond W.A. Scholten al jarenlang alleen aan het hoofd van de firma, waarbinnen hij aan niemand verantwoording schuldig was. Bovendien was voor de firma Scholten de aardappelmeelindustrie vanaf het begin de zogenaamde *core business*, terwijl de meeste volgers leden waren van families die zich op andere plaatsen op het ondernemersveld in de Veenkoloniën bewogen. Zij startten met de aardappelmeelproductie als nevenbedrijf, naast reeds bestaande activiteiten. De oprichting van aardappelmeelfabrieken gold binnen deze kringen veelal als het aanhaken bij een potentiële groeiemarkt. Indien dit mislukte kon men altijd terug vallen op het reeds bestaande eigen (familie)bedrijf.

### *Verzwakking van de leiderspositie*

Ondanks de pioniersvoordelen kwam de positie van de firma Scholten binnen de aardappelmeelindustrie door de komst van de nieuwkomers na verloop van tijd onder druk te staan. Dit is af te leiden uit de ontwikkeling van de verwerkingscapaciteit van de verschillende fabrieken. Tabel 3.3 geeft een overzicht van de eigenaren van aardappelmeelfabrieken in het noorden van Nederland, het aantal fabrieken per bedrijf en het percentage van de totale verwerkingscapaciteit van de noordelijke aardappelmeelfabrieken in 1872 en 1897.<sup>222</sup>

Tabel 3.3 laat zien dat het aantal fabrieken die door Scholten werden geëxploiteerd tussen 1872 en 1897 is toegenomen met twee fabrieken. Hierbij moet opgemerkt worden dat de fabriek van Scholten in Veendam in 1898 werd gesloten. De twee overgenomen fabrieken hadden toebehoord aan de firma K.&J. Wilkens (die later elders een nieuwe fabriek oprichtten) en de Maatschappij Hibernia (de oude fabriek van Dutalis in Muntendam). Uit tabel 3.3 wordt tevens duidelijk dat

Tabel 3.3: Overzicht aantal aardappelmeelfabrieken in het noorden van Nederland en hun aandeel in de gezamenlijke verwerkingscapaciteit, in 1872 en 1897, in procenten

<b>1872</b>	<b>Fabr</b>	<b>%</b>	<b>1897</b>	<b>Fabr</b>	<b>%</b>
W.A. Scholten	4	38,7	W.A. Scholten	6	29,7
G. Dutalis	1	17,8	D.W.M.*	3	15,2
Everts, Adema & Co.	2	13,1	Gr. Aardappelmeelfabriek**	1	11,2
Meihuizen-Boon & Co.	1	7,8	A.van Linge	2	8,4
D.W.M.*	1	7,8	Everts, Adema & Co.***	2	8,0
K.& J. Wilkens & Co.	1	7,8	K.&J. Wilkens & Co.	1	5,8
E. van Linge	1	3,1	Meihuizen-Boon & Co.	1	5,1
S.H. Hoveling	1	3,1	N.V. Nijverheid	1	4,8
H. Wolda	1	0,8	Erven Topper	1	4,5
			J. Hoogerbrugge	1	3,5
			H. Wolda	1	2,9
			O.J. Meyer	1	0,9
<b>Totaal</b>	<b>12</b>	<b>100</b>	<b>Totaal</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

Bron: GA, archief Eureka, toegangsnummer 1006, inv.nr. 5 en, GA, archief W.A. Scholten, inv.nr. 90.

\* Duintjer, Wilkens en Meihuizen & Co.

\*\* Groninger Aardappelmeelfabriek

\*\*\* Adema bezat in 1897 zowel in Huizum (Fr.) als in de Veenkoloniën een fabriek

het aandeel van de firma Scholten in de totale verwerkingscapaciteit tussen 1872 en 1897 met 9% afnam. Dit kwam omdat zijn pioniervoordelen langzaam verloren gingen.

Dit was het eerst duidelijk zichtbaar binnen het productieproces. Het productieproces van aardappelmeel en derivaten was niet zo ingewikkeld en verschillende technologische innovaties hadden het proces inmiddels verbeterd. Ook raakte de kennis van de productiemethoden via literatuur steeds makkelijker verspreid. De verspreiding ervan werd ook niet door patenten of andere restricties beperkt. De nieuwe fabrikanten hadden als voordeel dat zij de vernieuwingen en innovaties direct konden toepassen, terwijl deze voor de firma Scholten extra investeringen en veranderingen in een reeds bestaande situatie betekenden.

Bij de toegenomen concurrentie op de grondstoffenmarkt, bleek Scholtens tactiek om zijn concurrenten het eerst uit te laten vechten alvorens zelf tot handelen over te gaan, lange tijd zeer effectief te zijn. Een hardere strijd werd gestreden op de afzetmarkt. Scholten had vanaf het moment dat Adema in 1844 in Huizum actief was geworden regelmatig contact met zijn Leeuwarder concurrent. Beide fabrikanten hielden elkaar jarenlang op de hoogte van de prijsveranderingen die ze doorvoerden. De verhouding was hierbij altijd vriendelijk maar zakelijk. Adema, Scholten en

Dutalis waren de oudste fabrikanten en onderlinge zaken werden als oude vrienden onder elkaar afgehandeld. Bij de prijsbepaling van hun producten hadden Scholten en Adema jarenlang vastgehouden aan een vaste verhouding tussen de prijs van het meel en de stroop. Zo lag de prijs van likeurstroop gemiddeld op HFL 1,- à 1,25 en die van blanke stroop op HFL 0,50 à 0,75 boven die van het meel. Deze verhouding kwam deels voort uit de hogere productiekosten van stroop, maar hield ook in dat er in ieder geval een kwartje extra winst werd gemaakt.<sup>223</sup>

De nieuwe fabrieken hielden minder rekening met dit uitgangspunt. Zij waren er op uit om de afzetmarkt te veroveren en zoveel mogelijk stroop en aardappelmeel te verkopen. Ze waren weliswaar nog niet in staat om de superieure soorten aardappelmeel en stroop te produceren, maar offereerden wel lagere prijzen. Daarbij slaagde een aantal nieuwe fabrikanten er ook nog in om inferieure stroop als de beste soort te verkopen. Hoewel Scholten en Adema zich ergerden aan dit 'geknoei' lieten ze er zich in eerste instantie niet door van de wijs brengen. Zo was Scholten van mening dat zijn producten van hogere kwaliteit waren en rekende hij er op dat zijn afnemers hem hierom trouw zouden blijven. Als de nieuwe fabrikanten eenmaal de juiste kwaliteit hadden bereikt, zouden zij zich aanpassen aan de prijsstelling van de oudere fabrikanten. Scholten hield daarom in eerste instantie vast aan de ouderwetse verhouding tussen zijn verkoopprijzen.<sup>224</sup>

Na verloop van tijd kwam er meer rust in de prijsstellingen van de fabrieken. De fabrikanten wisten beter wat ze aan elkaar hadden en in toenemende mate kwam er overleg over de verkoopprijzen tot stand. Eerder is genoemd dat er in deze periode gestreefd werd naar het vaststellen van gezamenlijke prijzen op de grondstoffenmarkt. In het midden van de jaren zeventig kwam van verschillende nieuwe fabrikanten het voorstel om tevens tot nauwere samenwerking op de verkoopmarkt te komen. W.A. Scholten bleef sceptisch. Hij was van mening dat hoe groter de concurrentie was, hoe moeilijker men zich aan overeenkomsten kon houden.<sup>225</sup> Maar nu de nieuwe fabrieken zich hadden gemanifesteerd en was gebleken dat sommige bedrijven blijvers zouden zijn, realiseerde Scholten zich dat hij zich aan moest passen aan de nieuw ontstane situatie. In 1877 besloot hij zowel ten aanzien van de inkooprijzen van de aardappelen en de verkoopprijzen van het meel en stroop de prijsstelling van de rest te volgen. Scholten zei 'De dagen dat hier behoorlijk te verdienen viel, zijn gepasseerd, maar als ik niet met de tijd meeging, zou men mij voor oud en af verklaren, maar zoover zijn we nog niet.'<sup>226</sup>

Hoewel het aandeel van een aantal nieuwe fabrieken en dan met name van Duintjer, Wilkens en Meihuizen & Co., Van Linge en de N.V. Groninger Aardappelmeelfabriek (opgericht in 1895) substantieel toenam, bleef de firma Scholten toch de belangrijkste positie in de industrie behouden. De firma Scholten bleef marktleider op zowel de grondstoffen- als de afzetmarkt en werd als zodanig door de andere fabrikanten erkend. In 1897 hadden verschillende leden van de genoemde Veenkoloniale families, Meihuizen, Van Linge en Wilkens in totaal 34,5% van de productiecapaciteit in handen. Dit was meer dan de 29,7% van W.A. Scholten. De eigendom van deze fabrieken was echter niet in handen van een enkel gezin, zoals bij de Scholtens wel het geval was. De gemiddelde verwerkingscapaciteit per fabriek verschilde niet veel: 4,7% bij de firma Scholten en 4,9% bij de Veenkoloniale families.

Naast het tegengaan van de concurrentie op het gebied van het productieproces, de grondstoffeninkoop en afzet-en distributie hanteerde de firma Scholten nog een andere strategie ten aanzien van de opkomst van de nieuwe fabrieken. Deze was er op gericht om zo weinig mogelijk nieuwe concurrenten te krijgen. Dit blijkt onder andere uit de aankoop van de fabriek van Boon in 1853, en de overname van de fabrieken van K. & J. Wilkens (in 1877) en Dutalis (in 1884). De reden van de overnames was dat W.A. Scholten zoveel mogelijk wilde vermijden dat er nieuwe spelers op de aardappelmeelmarkt kwamen. Opvallend hierbij is dat hij in dat geval niet ongenegen was om met bestaande fabrikanten samen te werken. Dit blijkt onder andere uit de overname van de fabriek van Dutalis. Toen deze fabriek in het begin van de jaren tachtig in financiële problemen kwam, heeft W.A. Scholten nog getracht haar samen met de andere fabrikanten te exploiteren, maar omdat niemand hiervoor voelde kocht Scholten in 1884 uiteindelijk de fabriek voor zichzelf. De reden waarom de andere fabrikanten van dit voorstel tot samenwerking afzagen, was dat het voorstel van Scholten de insteek had dat W.A. Scholten het meerderheidsaandeel in de fabriek en bovendien bestuurlijk de touwtjes volledig zelf in handen wilde hebben.<sup>227</sup>

## BESLUIT

### *De ownership advantages van de firma Scholten*

Door de bestudering van de verschillende elementen van de firma Scholten, zoals de doelstelling, organisatie, financiering en strategie ten aanzien van de kapitaal-, grondstoffen-, arbeids- en afzetmarkt en de concurrenten gedurende de ontwikkeling van de firma in de periode 1841-1892, is een aantal factoren naar voren gekomen die geïdentificeerd kunnen worden als *ownership advantages* van de firma Scholten. Deze bestaan uit:

- De sterke persoonlijkheid van de ondernemer

De sterke kanten van de firma Scholten waren sterk verbonden met het karakter en de visie van Willem Albert Scholten. Het is duidelijk dat Scholtens persoonlijkheid een grote invloed had op zijn ondernemerschap. Ervaring was zijn belangrijkste leerschool en vormde de leidraad voor zijn handelen als ondernemer. Hij was niet zozeer een innovator, maar meer een imitator die reeds bekende technieken en kennis toepaste voor zijn eigen doeleinden. Hij koesterde weinig verwachtingen ten aanzien van zijn omgeving. Hij vertrouwde alleen zichzelf. Hierdoor was hij ook wars van samenwerking met anderen. Zijn vertrouwen in zijn eigen kunnen kwam voort uit zijn liberale visie dat iedereen zijn eigen lot en dus succes in handen had. Zijn meest kenmerkende eigenschappen waren:

- een grote ambitie en doorzettingsvermogen;
- het vermogen tot grenzeloos denken;
- de bereidheid om risico's te nemen;
- het belang inzien van goede informatievoorziening;

- het herkennen van nieuwe mogelijkheden;
- altijd op zoek zijn naar nieuwe uitdagingen;
- een scherpe kijk op gebeurtenissen en personen.

Deze eigenschappen hadden grote invloed op de organisatiestructuur, financiering en de strategie van zijn firma. Scholten had een zeer brede ondernemersfunctie: hij bemoeide zich persoonlijk met alle onderdelen van de firma.

- Pionierspositie

W.A. Scholten had een duidelijke voorkeur om actief te zijn op onontgonnen markten, waarbij hij zoveel mogelijk profiteerde van pioniersvoordelen. Dit pionierschap ontwikkelde hij op een aantal terreinen:

- 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.

Het belangrijkste doel van de strategie was als pionier te profiteren van de monopoliepositie op de grondstoffen- en afzetmarkt. Door de erkenning van het belang van de vestiging in de Veenkoloniën ten aanzien van de grondstoffen in de jaren veertig kon de firma goedkoper produceren dan de overige fabrikanten in Nederland, terwijl hij vasthield aan de hoge verkoopprijzen van de (nog relatief nieuwe) aardappelmeelproducten. Dit maakte de firma in eerste instantie zeer winstgevend. De keuze voor de productie van stroop speelde tevens een belangrijke rol in de winstgevendheid van de firma. Later, toen de firma Scholten door de toenemende concurrentie in de Veenkoloniën zijn monopoliepositie verloor, bleef de firma sterk staan omdat het reeds een breed assortiment producten leverde van goede en herkenbare kwaliteit en als eerste in de regio beschikte over een netwerk voor grondstoffentoevoer en voor distributie en verkoop. Bij de inkoop van de aardappelen had Scholten een voorkeur voor het voorkoopstelsel omdat hij zo meer invloed kon uitoefenen op de totstandkoming van de inkoopprijs.

- Sterke vermogenspositie

Door het succesvol uitbuiten van de pioniersvoordelen in de aardappelmeelindustrie genereerde de firma imposante winsten, die de basis vormden voor een sterke vermogenspositie. Binnen de groei van de firma speelde tevens de suikerraffinaderij in Groningen een cruciale rol. De winsten van deze fabriek werden ook veroorzaakt door het succesvol toepassen van pioniersvoordelen. De suikerraffinaderij was lange tijd de enige raffinaderij in het noorden van Nederland en de afzet vond voornamelijk hier plaats. Het behoud van de sterke vermogenspositie werd gewaarborgd door de voorkeur voor interne financiering bij de groei van de firma. Deze kwam grotendeels voort uit de persoonlijke keuze van W.A. Scholten en niet door beperkingen op de openbare kapitaalmarkt.

- Grootte en diversiteit van de firma

Door investeringen in andere bedrijfstakken, zoals de suikerraffinaderij en de strokartonindustrie werden de risico's van de onzekere aardappelmeelindustrie gespreid. Dit zorgde voor verdere versterking van de vermogenspositie en de concurrentiepositie van het bedrijf.

- Vroege internationale oriëntatie

Door 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. Daarbij duidt de internationale handel in kant en klaar aardappelmeel door de firma er op dat W.A. Scholten goed op de hoogte was van de stand van zaken op de internationale markt van aardappelmeel en hiermee zijn voordeel deed als de zaken in Nederland niet naar wens verliepen.

De identificatie van deze voordelen hebben betrekking op de ontwikkeling van de firma Scholten gedurende de gehele periode 1841-1892 in Nederland, terwijl de buitenlandse investeringen reeds vanaf 1866 plaatsvonden. De vraag is of de genoemde *ownership advantages* al voor 1866 tot volle ontwikkeling waren gekomen. Dit was inderdaad het geval. De ambitie van W.A. Scholten was vanaf het begin van zijn carrière evident en zou in de loop der jaren alleen maar groter worden. Ook was de voorkeur voor het exploiteren van de pioniersvoordelen reeds voor de jaren zestig duidelijk zichtbaar. De vermogenspositie was gedurende de jaren zestig al sterk en zou in de loop der jaren alleen nog maar sterker worden. Ten slotte was de diversificatie van de firma in Nederland in deze periode al ver gevorderd. De firma Scholten beschikte dus in het midden van de jaren zestig al over de nodige voordelen. Deze waren voor W.A. Scholten kennelijk voldoende om te proberen om deze voordelen ook in het buitenland uit te buiten. In de volgende hoofdstukken zal dan ook gekeken worden of deze *ownership advantages* ook in het buitenland konden worden omgezet in concurrentievoordelen.