



Kenneth Bertrams, Nicolas Coupain, Ernst Homburg, ***Solvay: History of a Multinational Family Firm*** (Cambridge, etc.: Cambridge University Press, 2013, 630 pp., ISBN 978 1 107 02480 9).

Chemie was met goedkoop staal, elektriciteit en olie aan het einde van de negentiende eeuw één van de gangmakers achter de Tweede Industriële Revolutie. Duitse bedrijven veroverden binnen korte tijd een leidende positie in deze bedrijfstak, met opzienbare nieuwe producten als kleurstoffen en aspirine gesynthetiseerd uit koolteer. Solvay ontwikkelde zich tot industrieleider op een heel ander terrein en niet met een nieuw product, maar met een nieuw procedé voor een oud product, natriumcarbonaat of soda, een belangrijke industriële grondstof voor de vervaardiging van bijvoorbeeld textiel, glas en zeep. In 1861 begonnen de Belgische broers Ernest en Alfred Solvay soda te produceren op een manier die Ernest uitgedokterd had met experimenten in de fabriek van een oom. Twee jaar later brachten ze het ondertussen gepatenteerde procedé onder in de commanditaire vennootschap Solvay & Cie. die met de fabrieksmatige productie begon in de buurt van Charleroi, gunstig gelegen zowel voor grondstoffen als voor industriële grootgebruikers van soda. Vennoten waren naaste familieleden, plus enkele raadgevers die de broers bij de oprichting en vormgeving van het bedrijf hadden betrokken.

Na een wat aarzelende begin dat veel startersondernemingen doormaken, ontwikkelde Solvay zich stormachtig door middel van een voor die tijd karakteristiek beleid van prijsconcurrentie, joint-ventures, industriële allianties en kartelvorming. Binnen tamelijk korte tijd was het bedrijf de leidende en later grootste sodaproductent in Europa met een eveneens sterke presentie in de Verenigde Staten. Solvay kon zich in die positie handhaven door het nastreven van een voortdurende technische verbetering van het procedé op basis van eigen onderzoek en het strak coördineren van de uitwisseling van ervaringen en nieuwe inzichten tussen dochterbedrijven en zakenpartners. Het was tot diep in de twintigste eeuw een op-en-top ingenieursbedrijf waar de technische afdeling de dienst uitmaakte voor boekhouders en marketingmensen. De belangstelling voor wetenschap en onderzoek uitte zich bovendien in een krachtige steun aan universitaire instellingen en, tijdens het Interbellum, in een reeks spraakmakende internationale conferenties waar de leidende natuurwetenschappers van die dagen elkaar ontmoetten

om te debatteren over de consequenties van nieuwe inzichten als Einsteins relativiteitstheorie en de kwantummechanica.

Omdat de markt voor soda een voortdurende, krachtige groei kende, kon Solvay het zich tot na de Tweede Wereldoorlog permitteren om zich daarop te concentreren. Het bedrijf ontwikkelde toen een tweede poot in kunststoffen als PVC, waarin een nevenproduct van de soda, chloor, toepassing vond. Aanvankelijk beperkte Solvay zich, net als bij de soda, tot het leveren van halffabrikaten aan producenten van andere kunststoffen, maar de sterke concurrentie op de kunststoffenmarkt dwongen het concern tot een voorwaartse integratie, het zelf vervaardigen van allerlei plastic producten. Min of meer tegelijkertijd zette het bedrijf een derde poot in farmaceutische producten op. Deze poten waren conform de Solvay-traditie eveneens kennisintensief, maar ze vergden steeds meer kapitaal, een grotere marketinginspanning en een striktere financiële controle.

Nu was Solvay nog steeds een commanditaire vennootschap waarvan afstammelingen van de oorspronkelijke vennoten alle aandelen bezaten, een unicum in het moderne, industriële grootbedrijf. Honderd jaar lang bood die curieuze ondernemingsvorm, dankzij de zeer grote winsten en vindingrijke financiële constructies, voldoende veerkracht voor expansie, totdat de rek eruit bleek. In 1967 werd het bedrijf omgezet in een naamloze vennootschap en kwam een minderheid van de aandelen aan de beurs. Geleidelijk werden ook buitenstaanders in de directie en de raad van commissarissen opgenomen, al hielden de oprichtersfamilies tot op de dag van vandaag een beslissende stem dankzij een ruime meerderheid van aandelen. Bij tijd en wijle verhinderden die familiebelangen een slagvaardig optreden, maar op de lange termijn ondervond Solvay er bepaald geen nadeel van. Ze stonden het aansluiten bij de globalisering van de jaren 1980 en 1990 met een krachtige expansie in Azië en Zuid Amerika niet in de weg, net zo min als de volledige heroriëntering gedurende de laatste tien jaar, toen het bedrijf de farmaceutica en bulkplastics verkocht en zich verder toelegde op de fabricage van specialistische kunststoffen.

De familiebelangen gaven aan Solvay echter wel een zeer gesloten karakter. Deze belangrijke bedrijfsgeschiedenis, verscheen ter gelegenheid van het 150-jarig bestaan, en stelt de tot nu toe goeddeels onbekend gebleven industriële gigant eindelijk in het volle licht. Het boek besteedt veel aandacht aan de internationale industriële politiek waarin Solvay zo'n grote rol speelde en aan technische ontwikkelingen, enigszins ten koste van andere aspecten als personeelszaken of financieel beleid. Naar mijn smaak hadden de schrijvers zich ook wat kritischer kunnen opstellen tegenover de steeds terugkerende term 'familiebedrijf', door Solvays ervaringen daarmee reliëf te geven aan de hand van de discussie over de erkende voor- en nadelen ervan. Dan had de nu wat obligaats geroemde bedrijfstraditie een realistischer inhoud gekregen en was tegelijk het debat een stap verder gekomen. Jammer is dat Cambridge University Press het niet nodig vond als dank voor dit ongetwijfeld lucratieve project aan het boek de zorg te besteden die we vroeger van een uitgeverij als deze gewend waren. Een goede tekstredacteur kon er blijkens de

vele kromme zinnen en drukfouten niet vanaf en de toch al spaarzame zwart-witfoto's zijn slecht afgedrukt.

Joost Jonker, Universiteit Utrecht