

De bedrijfsgeschiedenis van de Orfèvrerie Wiskemann

Concurrentiestrategie en concurrentievoordeel tijdens hun cruciale expansiefase (1928-1945)

SARA CANIPEL

Licentiate Moderne Geschiedenis – Katholieke Universiteit Leuven

De edelsmeedkunst of *orfèvrerie* vindt zijn ontstaan in het gildenwezen. Met de opheffing van de gilden in 1797 werd het ambacht verder gezet door zelfstandige vaklui. Aanvankelijk hadden deze kenners één ding gemeenschappelijk: het gevoel een soort kruistocht te voeren, alsof ze de laatste waren die het nobele beroep en de traditie van goud- of zilversmid konden verder zetten. De tweede helft van de negentiende eeuw was voor de edelsmeedkunst een revolutionaire periode door de nieuwe technische en wetenschappelijke inzichten. Na de Eerste Wereldoorlog maakte het gevoel van weleer zeer vlug plaats voor een commercieel streven, waarbij artistiek talent vaak in de verdrukking kwam. In heel Europa ontstond de idee dat edelsmeden een meer ondernemende ingesteldheid moesten hebben. Concurrentiestrategie en concurrentievoordeel zijn begrippen die in deze context niet meer zijn weg te denken.

Michael Porter werkte de basisconcepten omtrent concurrentiestrategieën uit (Porter, 1989). Zijn werk is een handige leidraad voor de concurrentieanalyse van een bedrijf. Hij stipt vijf determinanten aan die de winstgevendheid van een bedrijf en het succesvol voortbestaan ervan bepalen: de toetreding van nieuwe concurrenten, de bedreiging door substituten, de onderhandelingspositie van kopers, de onderhandelingspositie van leveranciers en de rivaliteit tussen bestaande concurrenten. Volgens Porter kunnen ook twee mogelijke strategieën worden onderscheiden: een bedrijf kiest voor een differentiatie-strategie of voor kostenleiderschap. Bij kostenleiderschap streeft een onderneming naar een productie tegen een zo laag mogelijke kostprijs. Een bedrijf dat de differentiatie-strategie volgt, legt meer nadruk op het unieke karakter van zijn product, waarvoor de consument een meerprijs wil betalen. De zienswijze van Porter blijkt niet alleen nuttig voor economen, maar ook voor

bedrijfshistorici. Ze laat toe de bedrijfsgeschiedenis ruimer te benaderen dan de strikte *Company History*. De relaties tussen het bedrijf, het bedrijfsleven en de omgeving, beleidstheorieën en -beslissingen worden eveneens in de analyse opgenomen. Geïnspireerd door de theorieën van Porter richt dit onderzoek zich op aspecten als cliënteel, technologische innovatie, rivaliteit tussen concurrenten, differentiatie en diversificatie. De vraag stelt zich welke strategie de *orfèvrerie Wiskemann* uitdokterde om in een periode van economische onzekerheid (het interbellum) het hoofd boven water te houden. Hoe reageerde het Brusselse edelsmeedbedrijf bovendien op de komst van nieuwe concurrenten? Wat was de verhouding tot het cliënteel? Tot het personeel? Het samenspel van al deze aspecten bepaalde immers of de *orfèvrerie Wiskemann* een competitieve positie binnen zijn sector kon handhaven.

Voor de bedrijfsgeschiedenis van de *orfèvrerie Wiskemann* zijn we in de eerste plaats aangewezen op het bedrijfsarchief, met documenten van diverse aard, omvang en inhoud. Het archieffonds bedraagt zestig nummers en bestrijkt ongeveer twaalf lopende meter, gespreid over een periode van 1875 tot 1968. De grootste bron van inspiratie vormen de verslagen van vergaderingen.¹ Op basis hiervan werd een volledige reconstructie van de geschiedenis van de *orfèvrerie Wiskemann* opgesteld. De *Registres des Procès-Verbaux du Conseil d'Administration* vermeldden telkens begin- en einduur, beschreven en bespraken het zakencijfer en hadden een rubriek *divers*, waarin allerhande onderwerpen aan bod kwamen. Deze verslagen bevatten ook cijfergegevens over het bedrijf en de sector. In de beginjaren werd er elke maand vergaderd en waren alle twaalf verslagen beschikbaar. Vanaf 1936 werden de vergaderingen slechts tweemaandelijks gehouden. Dit blijft zo tot het einde van de door ons bestudeerde periode, met uitzondering van de oorlogsjaren 1940 en 1941.

Dit artikel vertelt chronologisch de geschiedenis van de *orfèvrerie Wiskemann*. De voorgeschiedenis van het bedrijf (1872-1928) wordt kort geschetst. De nadruk van het artikel ligt echter op de meest succesvolle periode (1928-1945), die uitgebreid aan bod komt. Ter afronding worden de gebeurtenissen na 1945 kort beschreven. Tenzij anders vermeld, werden de gegevens uit de verschillende verslagen van vergaderingen gepuurd.

¹. AR, T 403, nrs. 1-7.

1. DE VOORGESCHIEDENIS: VAN KLEINE MUIS TOT DYNAMISCHE GAZELLE (1872-1928)

1.1. Het prille begin

De *roots* van de *orfèvrerie Wiskemann* liggen in het achttiende-eeuwse Duitsland. Aan de oevers van de Fulda te Kassel oefende de familie Wiskemann het ambacht van zilversmeden uit. De oudste telgen van het geslacht, Johann Conrad Wiskemann en Johann Ludwig Wiskemann, respectievelijk geboren in 1710 en in 1713, waren goudbewerkers te Kassel. In het begin van de negentiende eeuw verhuisde een tak van de familie naar het Zwitserse Zürich, waar Otto Heinrich Wiskemann, geboren te Kassel in 1769, de titel van 'meester' in het ambacht van zilversmeden verkreeg. Stilaan verdiepte hij zich in de ambachtelijke techniek van de edelsmeedkunst. Hij bekleedde verscheidene functies met betrekking tot het ambacht. Evoluerend van zilverhandelaar tot voorzitter van de vereniging van ambachtslieden (1820-1827), bekam hij de positie van controleur van de merktekens (Schmidberger, 1981; Lösel, 1989).

De grondlegger van de *orfèvrerie Wiskemann*, Otto Léonard Wiskemann, zag het levenslicht te Zürich in 1852. Hij ging in de leer bij zijn vader die eveneens zilversmid was. Op achttienjarige leeftijd reisde hij naar Parijs, het centrum van de edelsmeedkunst op het Europese vasteland. Otto Léonard kwam er terecht in de meest gerenommeerde *orfèvrerie* van Parijs, de *orfèvrerie Christofle*, gesticht in 1839. Hij had twee jaar nodig om in de Parijse ateliers de nodige ervaring op te doen en alle knepen van het vak te leren. Gedurende die periode vernam hij de ontdekking van een nieuw procédé, het elektrolytisch bekleden met metaal of galvaniseren. De *orfèvrerie Christofle* betaalde de uitvinder, Elkington, twee miljoen Belgische frank. Zo verkreeg het bedrijf het monopolie over de vervaardiging van pleetzilver in Frankrijk.² Dit nieuwe procédé vormde een belangrijke inspiratie voor de jonge Otto, die op twintigjarige leeftijd een klein bedrijfje oprichtte in de Rue des Longs Chariots in het Brusselse stadscentrum. Zijn *orfèvrerie* introduceerde het elektrolytische procédé in België. Omdat hij de eerste was om deze nieuwe technologie in België aan te wenden, kon hij een competitieve voorsprong opbouwen ten opzichte van de concurrenten (Hughes, 1967; Lösel, 1989; de Ferrière, 1995).

² Pleetzilver is witmetaal, met een dikke laag zilver bedekt (Koonings, 1964, 9-26, 50-75).

1.2. Rond de eeuwwisseling

In deze periode was de onderneming één van de negen Brusselse edelsmeed-bedrijven. Op bestuurlijk vlak veranderde er tussen 1872 en 1928 niet veel. Aanvankelijk had stichter Otto Léonard de teugels stevig in handen. De kleinschaligheid van de onderneming liet toe dat hij zowel eigenaar als manager was. Na zijn onverwacht overlijden in 1909 werd het bedrijf op zijn verzoek overgedragen aan zijn twee zonen Otto en Albin en hun neef Bruno Wiskemann. De weduwe van Otto Léonard werd uit de *deal* gesloten. De drie musketiers raakten het al vlug oneens over het bestuur van de *orfèvrerie*. Bruno Wiskemann, die de commerciële belangen van de firma in binnen- en buitenland vertegenwoordigde, zou zich te veel hebben vermaakt op kosten van het bedrijf. Wanneer op 13 mei 1913 een vennootschap onder collectieve naam werd gesticht, lieten zijn twee oudere neven hem links liggen. Op dat ogenblik telde het bedrijf reeds drie fabrieken (Brussel, Zürich en Milaan) en zes filialen (Brussel, Zürich, Milaan, Antwerpen, Gent en Nice). Voortaan werden Otto en Albin de onbetwiste leiders van het edelsmeedbedrijf. Bruno Wiskemann zocht op zijn beurt heil bij de concurrentie: hij associeerde zich met het Belgische *Wolfers frères*.

De situering van de fabriek in het hartje van de Brusselse binnenstad was een weloverwogen keuze geweest. In de negentiende en het begin van de twintigste eeuw bood Brussel talrijke mogelijkheden voor werkgelegenheid in de industrie en de stad telde tal van kleine en middelgrote ondernemingen (Abbeels, 1980; De Brabander, 1981; *Brussel en het fin de siècle*, 1993; De Beule, 1994). De luxe-industrie en kleine serieproductie stonden te goeder naam en faam bekend in de gereserveerde Leopoldwijk. De vestigingsplaats was voordelig door de aanwezigheid van het nodige cliënteel en koopkracht. De *orfèvrerie Wiskemann* ondervond echter dat de aanwezigheid van ateliers in volle stadskern niet zonder gevaren was. Tot tweemaal toe werd het bedrijf getroffen door een brand. In 1890, twee jaar na de opening van de fabriek in de Val des Roses, ontplofte een benzinetank en verwoestte een groot deel van de werkplaatsen. Tien jaar later legde een brand de fabriek opnieuw in de as.

Na verloop van tijd breidde de industrie zich uit naar het westen van de stad, in de directe omgeving van het kanaal Brussel-Willebroek en het kanaal Brussel-Charleroi. De wijk kreeg al gauw de naam van '*Manchester belge*'. De industriële sector breidde zich uit naar de haven en het havenstation. De bouw van het centraal station en het noordstation vergrootten de industriële

zone richting Vorst en Schaarbeek (*De industrie in België*, 1981, 51-187; De Beule, 1994). Ten gevolge van deze ontwikkelingen verhuisde de *orfèvrerie Wiskemann* naar een nieuwe vestiging van 12.000 vierkante meter in Vorst (1920), met een onmiddellijke verbinding met de spoorweg.

1.3. Technologische verbetering

De *orfèvrerie Wiskemann* was niet alleen pionier op het gebied van de galvanoplastiek, het bedrijf zorgde eveneens voor vernieuwing op het gebied van grondstoffen.³ Er werden artikelen geproduceerd in het kwaliteitsvolle extra-wit metaal, dat de benaming 'Wiskemann-metaal' meekreeg omdat het gebruik ervan exclusief aan deze onderneming toebehoorde. Het was een hard metaal, witter dan eender welke verbinding van nikkel gelijkaardig aan zilver. De vernieuwingsdrang wierp overigens ook op een ander gebied vruchten af: in 1924 was de *orfèvrerie Wiskemann* het eerste bedrijf ter wereld dat keukenbenodigdheden, servies en bestek in *stainless steel 18/8* op de markt bracht. Om een zo hoog mogelijke graad van perfectie te bereiken, werden bovendien zo veel mogelijk handelingen binnen het eigen bedrijf uitgevoerd. Machines en kleinere werktuigen waren van eigen makelei.

1.4. Het nastreven van een generieke strategie

In de beginfase had de onderneming af te rekenen met intense concurrentie. De Wiskemanns behaalden echter op verschillende vlakken een voordeel op hun concurrenten, waardoor het winstpotentieel positief werd beïnvloed. De keuze van de vestigingsplaats van de hoofdzetel was een voortreffelijk begin. Cruciaal was evenwel de wetenschappelijke en technologische voorsprong van het bedrijf. De vroegtijdige inschakeling van de dynamo, het gebruik van het wit metaal en de galvanoplastiek, zorgden ervoor dat de *orfèvrerie Wiskemann* toonaangevend werd in de sector en verantwoordelijk was voor de diffusie van nieuwe technologieën. Door het aanvragen van octrooien probeerde de firma de technologische voorsprong te beschermen. Het hoofddoel van elke jonge onderneming – overleven en bovendien winstgevend zijn – werd hierdoor meer dan bereikt. De link met Porters differentiatie strategie is

³ Galvanoplastiek is een procédé uit de edelsmeedkunst waarbij door elektrolyse een laag metaal wordt aangebracht op een drager (metaal of niet-metaal) om deze te bedekken (Koonings, 1964, 9-26, 50-75).

duidelijk zichtbaar. Door de grote technologische voorsprong op de concurrentie, kreeg de *orfèvrerie Wiskemann* een superieur en uniek aanzien binnen de edelsmeedkunst.

Het succes van de onderneming werd ook bepaald door een gunstige situatie aan de vraagzijde. Het overvloedige aanbod in de sector werd in evenwicht gehouden door een minstens even grote vraag. De bloeiende handel in edelsmeedwerk in de periode 1872-1928 werd gevoed door de *Belle-Epoque*. De populariteit van deze kunst- en levensstijl bij aristocratie en burgerij deden de vraag stijgen. In diverse vorstenhoven heerste een verzamelwoede in edelsmeedwerk. De binneninrichting van paleizen werd opgesierd met goud-en zilverwerk. In één van de grootboeken van de *orfèvrerie Wiskemann* vonden we verwijzingen naar het Belgische koningshuis: Leopold II en zijn gevolg waren liefhebbers van massief zilveren tafelerei. De zogenaamde *Nouveaux Riches*, een statuut verworven door lucratieve commerciële of industriële activiteiten, drukten hun nieuwe status niet zelden uit door de overdadige aankoop van deze dure items (Glerum, 1995, 117-188; Grandjean, 1962, 5-20; Walton, 1992, 145-167).

Omvangrijke bestellingen waren vooral afkomstig vanuit de horeca. Speciale productiereeksen van tafel- en keukengerei richtten zich tot restauranthouders, cafés en hotels, maar ook tot passagiersboten, officierskantines, banketbakers, verenigingen en pensionaten. Voor deze doelgroep werd het accent gelegd op de duurzaamheid van het materiaal. Dergelijke bestellingen verschaften werkgelegenheid voor een lange periode. De contracten werden dan ook fel bestreden en hadden bijgevolg een geringe winstmarge.

Beide factoren, het unieke aanbod door de *orfèvrerie Wiskemann* en een gestegen vraag van het heterogene cliënteel, deden het bedrijf groeien tot een dynamische 'gazelle'. De bedrijfsgroei ging gepaard met een uitbreiding van het geografische afzetgebied en de opening van nieuwe filialen in binnen- en buitenland.

2. CRUCIALE EXPANSIEFASE (1928-1945)

2.1. De oprichting van de naamloze vennootschap

In 1928 werd besloten de vennootschap onder collectieve naam op te heffen en om te vormen tot een naamloze vennootschap. De officiële acte werd ondertekend op 28 december 1928. De nieuwe vennootschap had een kapitaalswaarde van vijftieng miljoen Belgische frank. Vanaf dat ogenblik heette het edelsmeedbedrijf *Wiskemann S.A.* De activiteiten bleven grotendeels dezelfde: de verkoop en vervaardiging van artikelen in goud, zilver, wit metaal, roestvrij metaal, messing en andere non-ferrometalen.

In de akte werd de totale eigendom van het bedrijf officieel vastgelegd. De onderneming was eigenaar van een perceel in de Oude Vijversstraat te Vorst en annex fabriek met een oppervlakte van 875 vierkante meter. Een rechtstreekse aansluiting op het Belgische spoorwegnetwerk werd mogelijk gemaakt dankzij een lapje grond van 22 vierkante meter dat door de Belgische overheid ter beschikking was gesteld. De N.V. nam ook de klantenkring van de verschillende commerciële huizen over. Op het moment van de wijziging van de organisatievorm bevonden zich in de magazijnen grondstoffen die nog niet waren verwerkt en artikelen die het volledige productieproces nog niet hadden doorlopen. Samen waren zij goed voor een waarde van ongeveer tien miljoen Belgische frank.

Deze wijziging in de externe organisatie van de vennootschap was elementair om de *orfèvrerie Wiskemann* stabiel en winstgevend te houden en verdere expansie mogelijk te maken. Een moderne economie stelde haar eisen. Om dezelfde omvang en hetzelfde marktaandeel te behouden, was een steeds grotere kapitaalbreng nodig. Dit was de belangrijkste drijfveer achter de beslissing. Bovendien beperkte een dergelijke organisatie het risico van de bestuurders: het privé-vermogen van de vennoten werd immers gescheiden van dat van de onderneming.

Organisatorisch bracht de nieuwe bedrijfsvorm wijzigingen met zich mee in de functieverdeling. Aanvankelijk was er een sterke band tussen bedrijf en oprichter. Nu de onderneming zo groot was geworden, werden bepaalde taken van de eigenaar overgenomen.⁴ Deze ontwikkeling heet in de vaklitera-

⁴ In deze periode stelde het bedrijf ongeveer 450 personeelsleden te werk.

tuur het succes-losmakingsstadium (Churchill, 1985, 106). De voornaamste taak van de vennoten was te zorgen voor voldoende liquide middelen. De vennoten van de *orfèvrerie Wiskemann* waren allereerst de leden van de vroegere vennootschap onder collectieve naam: Otto en Albin Wiskemann, burggraaf Paul Berryer, Paul Tschoffen en Henri Robert.⁵ Een tweede groep vennoten situeerde zich in de banksector, namelijk Jacques Morisseaux en Fernand Sury van de N.V. Banque de l'Union Bruxelloise. De grootste groep was echter afkomstig van de commanditaire vennootschap op aandelen Darbaix en Co.: Gustave van Hoof, Odilon Vander Haegen, Charles Vander Haegen, Henri Renard, Pierre Van Werveke, Louis Lambert, Jean Robert, Albert Schlatter, Maurice Fétu, Michel Swartenbroeckx en Victor Hauquier.⁶ Deze figuren bekleedden belangrijke functies in de politiek, industrie of de juridische wereld. De contacten via bovengenoemde vennoten waren voor het bedrijf van belang voor de verwerving van nieuwe klanten, grondstoffen en het broodnodige financieel kapitaal. Ze creëerden bovendien een meerwaarde door hun specifieke marktkennis. De lange traditie van de Wiskemanns als zilversmeden werd overtroffen door de managerskwaliteiten van de nieuwe vennoten.

2.2. Instabiele handel

Uit talrijke initiatieven van het bestuur bleek dat de *orfèvrerie Wiskemann* haar personeel met het grootste respect behandelde.⁷ Tijdens de economische

⁵. Paul Berryer maakte carrière als advocaat en minister, maar speelde ook een rol in de industriële sector als bestuurder van verscheidene bedrijven. In de regeringen Schollaert en de Broqueville was hij minister van binnenlandse zaken (1910-1918). Onder het kabinet Theunis werd hij staatssecretaris.

⁶. Louis Lambert was voor de *orfèvrerie Wiskemann* niet onbelangrijk. Hij was eigenaar van een fabriek te Jumet, gespecialiseerd in de glasnijverheid *Verreries des Hamendes-Louis Lambert*. Bovendien was hij investeerder in andere industriële sectoren zoals de steenkoolnijverheid en ijzerbewerking. Verder onderhield hij contacten met industriëlen uit Rusland en Frankrijk. In de banksector had hij banden met de *Société Générale de Belgique*, die hem de mogelijkheid boden in de Hoge Raad van Handel en Industrie te zetelen.

⁷. Het bedrijf stimuleerde de geestdrift van haar werknemers. De meester-ontwerpers konden deelnemen aan creatieve wedstrijden, georganiseerd binnen de fabrieksmuren. In het belang van de arbeiders creëerde men een verzekeringsfonds en ziekteverzekering. Het initiatief kwam er reeds in 1900, lang voor de wettelijke verplichting in België. Albin Wiskemann werd in 1923 benoemd als gedelegeerd bestuurder van een familiaal stelsel voor ziekte en arbeidsongeschiktheid voor Brabant. De organisatie telde ruim 70.000 families. Vier jaar later stichtte hij naar voorbeeld van de Britse *Friendly Societies*, een vereniging voor onderlinge bijstand voor edelsmeden en juweliërs. Het systeem verspreidde zich over gans België.

depressie vanaf eind jaren 1920 moest de *orfèvrerie Wiskemann* haar personeelsbeleid evenwel wijzigen. In de productieateliers werd de teruggelopen verkoop voelbaar. Om een opeenhoping van stock te voorkomen, werd in 1930 de productie tijdens de vakantiemaanden juli en augustus drastisch teruggeschoefd. Door de inkrimping van de productie was men verplicht een aantal arbeiders te ontslaan. In september en oktober van hetzelfde jaar werden de werkzaamheden gedurende één dag per week gestaakt. Men twijfelde eraan om de machines volledig of gedeeltelijk stil te leggen, maar bestellingen van vaste klanten moesten nog wel worden geleverd. Om het hoofd boven water te houden, voerde men tevens een politiek van loonmatiging. Vooral bij de werknemers uit het departement 'handwerk', een elitaire en bijzonder invloedrijke groep binnen het bedrijf, lag een loonsvermindering zeer gevoelig. Aangezien het bestuur de relatie met het personeel zo gezond mogelijk wilde houden, prefereerde het een afslanking van het aantal werknemers boven een verlaging van het salaris.

De devaluatie van de Britse Pond in 1931 bracht de sector opnieuw schade toe (*De jaren '30*, 1993, 139-153; *De industrie in België*, 1981, 51-187, 207-241). Bij het management groeide het verlangen het betaald verlof voor onbepaalde duur op te schorten. De werkgeversorganisatie '*Industries de la bijouterie, de joaillerie et de l'orfèvrerie*' zorgde echter voor de officiële invoering. In overleg met de syndicaten werd met ingang van 1 januari 1932 ook een loonsverlaging opgelegd variërend tussen 12,5 en 15 procent.⁸ Dat na verloop van tijd voor deze loonsverlaging werd geopteerd, illustreert de ernst van de crisis. Het gemiddelde inkomen per maand van een arbeider in de *orfèvrerie Wiskemann* daalde van 715,8 Belgische frank in 1931 tot 610,6 Belgische frank in 1932. De finale loonsverlaging werd doorgevoerd in 1934. Lonen uit de laagste categorie onder 1000 Belgische frank werden vermindert met 5 procent, lonen tussen 1000 en 1500 Belgische frank met 7,5 procent en lonen boven 1500 Belgische frank met 10 procent. De crisis in het interbellum werd in de onderneming uiteindelijk overwonnen door hetzelfde werk te laten uitvoeren door minder arbeiders tegen een lager loon. Niet alleen de arbeiders moesten inleveren, ook de aanwezigheidspenningen van de bestuursraad werden met 10 procent verminderd. Zo kon het bedrijf het verlies beperken tot slechts twee miljoen Belgische frank. Het tij keerde pas op het einde van 1934. De arbeiders zagen hun lonen opnieuw licht stijgen, met een maximale verhoging van 32 Belgische frank. Bovendien werd het betaald verlof weer ingevoerd. Er werd kost noch moeite gespaard om de

⁸ AR, T403, nr. 5.

verzuurde relatie met het personeel te herstellen. In de maandelijkse bestuursvergadering werd een ontwerp goedgekeurd voor een nieuw systeem van beloningen. Trouw personeel kon een premie van toewijding verdienen. De grootte van de premie hing af van het statuut van de werknemer. Een leerjongen kreeg maximaal 100 Belgische frank, een volwaardige arbeider 250 Belgische frank en arbeiders met verscheidene dienstjaren minstens 500 Belgische frank. Zo werd getracht de werknemers aan de *orfèvrerie Wiskemann* te binden en de tijd en moeite die geïnvesteerd werden in de opleiding niet prijs te geven aan de concurrentie.

Tijdens de periode 1928-1945 groeide de *orfèvrerie Wiskemann* uit tot één van de grootste Belgische edelsmeedbedrijven. Net voor de economische crisis bood het bedrijf werk aan 450 personen, waarvan 80 procent op de productievloer was gesitueerd. Zij waren ook de grootste slachtoffers van de crisis. Hun aandeel slonk van 360 in 1930 naar 284 in 1931. Ook de totale maandelijkse loonkost daalde in diezelfde periode van 204.715 Belgische frank tot 175.625 Belgische frank. Pas in 1943 werd opnieuw het peil bereikt van de periode voor de crisis, met bijna 500 mensen in dienst. Dat de onderneming uitgerekend tijdens de Tweede Wereldoorlog terug op het niveau van haar bloeiperiode in de jaren 1920 kwam, zou haar later overigens nog parten spelen (zie 3.1.).

2.3. Nieuwe mogelijkheden, nieuwe horizonten

De oprichting van de naamloze vennootschap verleende de *orfèvrerie Wiskemann* kapitaal voor het doorvoeren van een geografische expansie. Dergelijke geografische heroriëntatie verhoogde het concurrentievoordeel en werkte diversificatie in de hand. De opening van nieuwe vestigingen kostte veel geld en moest weloverwogen gebeuren. Het bestuur opereerde geenszins naar willekeur, maar volgens een welbepaalde strategie. De weg naar succesvolle, winstgevende markten werd geopend terwijl verlieslatende filialen werden gesloten.

De eerste stemmen om een nieuw filiaal te openen in Parijs gingen op in 1929. Parijs was voor de *orfèvrerie Wiskemann* in het bijzonder en de edelsmeedkunst in het algemeen een zeer belangrijke locatie. Bovendien was het potentieel van de Franse markt ongeveer honderd maal groter dan dat van de Belgische markt. De voornaamste drijfveer achter de beslissing was dan

ook de uitbreiding van het marktpotentieel. Maar er waren nog andere stimulanzen om er een verkooppunt uit de grond te stampen. In Frankrijk heerste dezelfde voorkeur voor bepaalde vormvereisten. Hierdoor was het bedrijf niet genoodzaakt andere modellen te ontwikkelen en kon de Belgische productie er zonder enige aanpassing worden verkocht. De goedkope productontwerpen werkten een kostenvoordeel in de hand. Het transport werd bovendien begunstigd door goedkope douanetarieven, waardoor logistieke efficiëntie in de hand werd gewerkt. Tot slot moesten de Wiskemanns er niet vanuit het niets beginnen. Hun producten hadden door het filiaal in Nice de nodige naambekendheid verworven en vormden al jaar en dag concurrentie voor binnenlandse edelsmeedbedrijven. Er waren eveneens commerciële voordelen verbonden aan de beslissing. Parijs was de plaats bij uitstek waar edelsmeedproducten werden verhandeld. Door de nabijheid van de fabriek in Brussel werden ook de transportkosten beperkt, wat de bevoorrading van de Parijse stocks relatief gemakkelijk maakte. Dat gold ook voor de controle op de werking van het filiaal. Op 27 januari 1930 opende de winkel zijn deuren in de Rue Lafayette. Dat de *orfèvrerie Wiskemann* erg gesteld was op eigen vertrouwenspersonen bleek uit de keuze van de bestuurder van het filiaal: de voorkeur ging uit naar Jean Robert, een oud-secretaris van de vennootschap. De hoge kosten van het voorbereidend onderzoek begonnen hun vruchten af te werpen. In Frankrijk verwierf het bedrijf de gereputeerde naam die het altijd had gewenst. De nieuwe vestiging zorgde er voor dat *Wiskemann*-producten werden geïntroduceerd in grootwarenhuizen als *Le Louvre*, *Les Magasins Réunis*, *Galleries Lafayette* en *Le Printemps*. Zowel in de groothandel als in de kleinhandel kende men voortaan de naam '*Wiskemann*'. Ook inzake buitenlands beleid stond differentiatie voorop: de kwaliteit van de producten, de merknaam en de 'gerenommeerde' distributiekanaalen bleken geen windeieren te leggen. Bovendien leverde Parijs een grotere vraag naar plaatstaal en onbewerkt metaal op.

In 1934 zetten de broers Wiskemann weerom een stap vooruit. Door de in het oog springende prestaties op de Franse markt kreeg het bestuur de kans om te participeren in een Franse handelsvennootschap. Hierdoor kon men protectionistische maatregelen én het obstakel van een vreemde nationaliteit op de Franse markt omzeilen. In april 1934 was de handelsvennootschap Halais-Wiskemann een feit. De productie van industrieel materiaal en diverse stukken in nieuwzilver en roestvrij staal werd aangespoord en nieuw cliënteel werd bereikt: spoorwegmaatschappijen, scheepswerven en scheepvaartbedrijven.

Het filiaal te Milaan verging het ondertussen minder goed. In Italië, een belangrijke afzetmarkt vanwege het toerisme en zijn bloeiende hotelsector, had de *orfèvrerie Wiskemann* eveneens een handelsvennootschap, de *Societa Anonyme Italia Argenteria Wiskemann*. Aanvankelijk slaagde het bijhuis er in belangrijke bestellingen naar zich toe te halen en bereikte zo het hoogste rendement van alle bijhuizen, ongeveer 44 procent. De crisis van de jaren dertig was onrechtstreeks verantwoordelijk voor de geleidelijke ondergang van het huis in Milaan. De Italiaanse regering verhinderde buitenlandse bedrijven om succesvol handel te drijven door protectionistische maatregelen. De invoertaksen op Belgische producten werden bijna verdrievoudigd. Albin trok naar Milaan om de penibele situatie te evalueren. Ondanks een order van één miljoen Belgische frank van een zeevaartmaatschappij zag de toekomst er voor de *S.A. Argenteria Wiskemann* niet rooskleurig uit. Elke nieuwe zending vergrootte de stock en het zakencijfer werd in negatieve zin beïnvloed door lang uitstaande kredieten van Italiaans cliënteel. Eind 1932 besloot het bestuur het filiaal te sluiten. De opheffing leverde de *orfèvrerie Wiskemann* een finaal verlies op van 1.112.000 Belgische frank. Dit betekende evenwel niet dat de Italiaanse markt voorgoed verloren ging. Door een vertegenwoordiger ter plaatse, de vroegere commercieel directeur Mr. Veronesi, trachtte men de voornaamste klanten te bereiken.

2.4. Koperssegmenten

Gelijktijdig met de productdiversificatie nam het aantal afnemers toe. De traditionele producten uit de edelsmeedsector bleven bestemd voor de klassieke klanten. Door technologische ontwikkelingen en de uitbreiding van de productie van roestvrij staal kon men zich nu ook richten tot de industriële sector als nieuwe afzetmarkt. De *orfèvrerie Wiskemann* maakte voor al deze verwezenlijkingen herhaaldelijk gebruik van externe firma's, die informatie leverden voor de beleidsbeslissingen inzake koperssegmenten en bedrijfsdepartementen.

Van de totale productie was 72 procent bestemd voor de verkoop aan de traditionele sector. Aankoopbehoeften van edelsmeedwerk bij aristocratie en bourgeoisie bleven aanwezig, maar hun koopgedrag werd sterk beïnvloed door de malaise in de Belgische economie. De *orfèvrerie Wiskemann* trachtte haar afzetmarkt te vergroten door middel van verdere commercialisering en hoopte een nieuwe niche in de markt te bereiken door de fabricage van goed-

kope serieproducten. Hier stellen we voor de eerste maal een afwijking van de oorspronkelijke bedrijfsstrategie vast. Om de commercialisering door te drijven en de markt te vergroten, bewandelde de *orfèvrerie Wiskemann* de weg van kostenleiderschap. Deze wending zorgde er enerzijds voor dat geen nieuwe markten werden ingepalmd door concurrerende bedrijven. Anderzijds werden hierdoor klanten uit de groothandel behouden. Restauraties in treinen of op stations vormden een eerste belangrijk marktsegment. Eén van de meest voornamelijk klanten van de *orfèvrerie Wiskemann* was de *Compagnie internationale des Wagons-Lits*. In de jaren 1920 stond Paul Berryer in voor de contacten met de internationale spoorwegmaatschappij en zorgde voor een bestelling ter waarde van 300.000 Belgische frank. Ook de *Société des Chemins de Fer belges* plaatste bestellingen bij de Wiskemanns. In 1933 wendden ze zich tot het edelsmeedbedrijf voor de uitvoering van een opdracht ter waarde van 1.100.000 Belgische frank. Een ander marktsegment was de maritieme sector. Op talrijke 'drijvende paleizen' vonden we Wiskemann-producten terug. Tot het cliënteel behoorden niet alleen Belgische scheepvaartmaatschappijen, maar ook transatlantische maatschappijen. De *Holland-Amerika Line* was een trouwe klant. De grootste naam onder de klanten was de Franse *Compagnie Générale Transatlantique (CGT)*, gerenommeerd voor transatlantische vaarten. Vanaf 1880 legde de rederij schepen in die passagiers naar Noord-Amerika (New-York) en Mexico brachten. Het huis *Gazcon & Co.*, gevestigd in Argentinië (Buenos Aires), was de bekendste overzeese klant. Inzake betalingen was het echter niet de beste klant die de *orfèvrerie Wiskemann* zich kon wensen. Het bedrijf vroeg herhaaldelijk uitstel van betaling en kredietverlening op lange termijn. Buitenbeentjes, maar toch belangrijke klanten waren de *Federatie der Belgische Brouwers*, de *Belgische Boerenbond* en *Val Saint Lambert*.

Traditioneel edelsmeedwerk was echter niet meer zo geliefd als tijdens de *Belle Epoque*. Het bestuur van de *orfèvrerie Wiskemann* zag dit in en besloot zich meer toe te leggen op de industriële productie. Hiervoor kwam de kennis van grondstoffen en metaalbewerking handig van pas. Vanaf de late jaren 1920 startte het bedrijf met de fabricage van halfafgewerkte producten voor bedrijven uit de Belgische non-ferrometaalindustrie, de metaal- en de machinebouw. Al in 1932 werd er 3,5 ton metaal uit de stock verwerkt. Vooreerst leverde de *orfèvrerie Wiskemann* zwaar stamp- en perswerk af voor de automobielenindustrie en voor de bewapening van beton. Daarnaast vervaardigde men staalplaten in serieproductie, veelal gebruikt voor auto's, treinen en schepen. Ten slotte leverde het bedrijf ook sloten en ijzerwaren voor de bouwsector en diverse artikelen voor niet-industrieel gebruik. Ten gevolge

hiervan zag de *orfèvrerie Wiskemann* haar verkoopscijfer stijgen van 120.000 naar 200.000 Belgische frank.

Bij het doorlezen van de verslagen viel een merkwaardig systeem van klantenwerving op, volgens het principe 'de ene dienst is de andere waard'. Zo waren de broers Wiskemann bijzonder geïnteresseerd in een samenwerking met *Val Saint Lambert* omwille van een soortgelijk cliënteel (luxeproducten). Na onderhandelingen werd volgende overeenkomst gesloten met de kristalfabriek: de *orfèvrerie Wiskemann* kreeg de toelating edelsmeedwerk te verkopen aan het cliënteel van *Val Saint Lambert* in ruil voor financiële interventie in de kristalfabriek. Dit leverde beide ondernemingen een financieel voordeel op. Een gelijkaardige manier van 'dienstverlening' werd aan de dag gelegd bij de NMBS. In ruil voor aanbestedingen in de spoorwegmaatschappij en het verwerven van aandelen, kondigde de maatschappij een bestelling aan van 1.100.000 Belgische frank. Door deze werkwijze kon de *orfèvrerie Wiskemann* belangrijke deals binnenrijven en haar productie op korte termijn veilig stellen.

2.5. Technologiestrategie

Technologie speelt een belangrijke rol in de ontwikkeling van bedrijfstakken: ze kan het concurrentievoordeel van sommige bedrijven aantasten en andere bedrijven naar de voorste gelederen stuwen. Technologische verandering zelf verlaagt de kosten, verhoogt de differentiatie en maakt het mogelijk om technologische voorsprong te behouden (Houthoofd, 2002, 4-24; Porter, 1989, 33-85).

In de jaren dertig boekte de edelsmeedsector een grote vooruitgang in technologische vaardigheden. De toenmalige depressie zorgde voor een stimulans in het zoeken naar middelen die de omzet deden stijgen en de kosten drukten. De *orfèvrerie Wiskemann* voerde vanaf 1929 ingrijpende veranderingen door, zoals mechanisatie, productdiversificatie en het gebruik van nieuwe grondstoffen, om een houdbaar concurrentievoordeel te creëren. Hiermee werd eens te meer de weg van technologisch leiderschap ingeslagen. De duurzaamheid van de producten in combinatie met de unieke samenstelling van de grondstoffen werden door de consument zeer gewaardeerd.

Ondanks de slechte financiële toestand investeerde de *orfèvrerie Wiskemann* in de uitbreiding en modernisatie van de productieateliers. Het bestuur pompte geld in de aankoop van een nieuw terrein (1.611.250 Belgische frank), een hydraulische pers (450.000 Belgische frank), een transformator (30.000 Belgische frank) en een nieuwe aandrijfkracht voor de walsmachine (70.000 Belgische frank). Het totale bedrag van meer dan twee miljoen Belgische frank kon echter onmogelijk worden vrijgemaakt. Aangezien de middelen het niet toelieten de investeringen uit eigen zak te betalen, werd er een beroep gedaan op vers privé-kapitaal. Door vreemd vermogen van de weduwe Wiskemann kon de hoognodige modernisering toch worden ingezet.

Voor de horizontale verbreding van nieuwe marktsegmenten waren technologische aanpassingen noodzakelijk. De verhoudingen in het edelsmeedbedrijf kwamen als volgt te liggen: 20 procent metaalproductie, 8 procent nieuw zilveren en 72 procent edelsmeedwerk. De fabriek telde negen departementen: *orfèvrerie, inoxydable, couvert métal blanc, coutellerie, laminoir, fabrication spéciale, tréfilage, réargenture et réparation, gravures*. In 1930 ging het voorbereidende werk van start. Het compatibel maken van de fabriek was een bijzonder complexe aangelegenheid omwille van de meer dan drieduizend lopende artikels. Om de bestellingen uit de industriële sector te kunnen leveren, was de constructie van een atelier voor het polijsten van staal onontbeerlijk. De kosten voor de nieuwe ateliers waren aanzienlijk: 126.000 Belgische frank voor de bouw van de fabriekshal en 25.000 Belgische frank voor de aankoop van machines. Het daaropvolgende jaar werd zowel het polijstatelier in gebruik genomen als een modernisering in het departement *coutellerie* doorgevoerd. In de winter van 1931 werden aanpassingen gedaan om het uitglooiën van objecten mogelijk te maken. Voor de uitvoering van dat procédé plaatste men een nieuwe oven. De op steenkool aangedreven oven werd getransformeerd tot een gasoven. De reeks van opeenvolgende innovaties voltrok zich verder tot 1933. Herstellingen aan de cilinders van het departement *laminoir* waren tot dan toe uitbesteed aan een bedrijf uit Duffel. Door de gebrekkige uitvoering van de herstellingen besliste de *orfèvrerie Wiskemann* voortaan zelf voor de reparaties in te staan.

Door deze grootschalige mechanisatie verwierf het bedrijf een indrukwekkend industrieel patrimonium en machineapparaat, waaronder twee slijpmachines, vier metaalscharen, elf boormachines, twee freesmachines, vier hamers, een steekmachine, een hydraulische pers, negentien mechanische persen, twee zaagmachines, 158 draaibanken, twee machines voor houtbewerking, twee ovens voor de zoutbaden op gas, twee baden voor de afkoe-

ling van stukken, drie pyrometers en een gasvuur voor thermische behandeling. Hierdoor kon men tijdens de Tweede Wereldoorlog zonder al te veel problemen overschakelen naar productie voor een oorlogseconomie en bleven de financiële verliezen in die periode laag.

2.6. Rivaliteit tussen concurrenten

De belangrijkste vereiste om blijvend succes te garanderen, was een verspreiding van de eigen technologie te beletten. Bescherming van de naam van het edelsmeedbedrijf speelde een primaire rol in het concurrentiebeleid. Bruno Wiskemann vormde de grootste bedreiging van de naam 'Wiskemann'. Deze levensgenieter werd destijds aan de deur gezet omdat hij rijkelijk gespijsde etentjes prefereerde boven het harde zaken doen. Het bestuur had echter niet ingecalculiseerd dat hij de concurrentie wel eens van dienst zou kunnen zijn. Hij ging aan de slag bij *Wolfers Frères*, de grootste Belgische concurrent van het bedrijf. Voor zijn nieuwe werkgever creëerde hij het productlabel 'Bruno Wiskemann'. In de jaren dertig verkreeg hij er de leiding over het splinternieuwe departement voor verzilverd metaal. De producten uit de ateliers kregen ook een meesterteken met de naam 'Wiskemann' in verwerkt.⁹ Hierdoor kon *Wolfers* zonder beperking profiteren van de naambekendheid die de *orfèvrerie Wiskemann* in de loop der tijd had verworven. Ook andere ondernemingen probeerden van de naambekendheid van *Wiskemann* gebruik te maken. Zo maakte *Fills et co.* bij de graving van haar producten gebruik van een merkteken van de *orfèvrerie Wiskemann* en werden *Wiskemann*-producten uit het gamma witmetaal afgebeeld in hun verkoopscatalogi. Om deze valse concurrentie de kop in te drukken, werden gerechtelijke stappen ondernomen.

De concurrenten van de *orfèvrerie Wiskemann* kwamen uit binnen- en buitenland. In België werd de afzetmarkt het meest bedreigd door het huis *Delheid Frères* en het huis *Wolfers Frères*. *Delheid Frères* werd gesticht in 1828 en was eveneens gevestigd in Brussel. De onderneming produceerde betaalbare ontwerpen voor de minder gegoede klasse. Hun objecten werden verdeeld via een netwerk van kleinhandelaars. In de jaren 1930 legde het bedrijf

⁹ Het meesterteken '*poinçon de garantie*' was het persoonlijke teken van de edelsmid, eigenlijk een soort van handtekening van de kunstenaar. Officieel luidde de omschrijving als volgt: "het teken hetwelke de verantwoordelijke maker van het gouden of zilveren voorwerp waarop het voorkomt aanduidt" (Van Dievoet, 1980, 135-173).

zich toe op het vervaardigen van verzilverd metaal dat de naam 'Sivar' meekreeg. De stijl kon eerder worden gekarakteriseerd als fabrieksmatig en naamloos. Het grootste pluspunt van *Delheid Frères* lag in de verkoopprijs. De onderneming opteerde duidelijk voor een kostenleiderschapstrategie. Het toegift in de prijs werd gecompenseerd door een groter marktaandeel. *Wolfers Frères* was het huis met de grootste naambekendheid in België. In de jaren 1930 verwierf het bedrijf een exclusief recht op de verkoop van zilver in bepaalde steden. De objecten van *Wolfers Frères* waren van hoogstaande artistieke kwaliteit. Het bedrijf kon hiervoor beroep doen op de eigen ontwerpers Philippe en Marcel Wolfers. Voor unieke stukken met de naam van de ontwerpers moest de klant een hoge prijs betalen. Net als de *orfèvrerie Wiskemann* koos dit bedrijf voor een differentiatie strategie. De meerwaarde gecreëerd door het design en de eigenschappen van hun producten gaf hen de kans een hogere verkoopprijs te vragen. Ze produceerden in de eerste plaats edelsmeedwerk, maar hadden ook ateliers voor de fabricatie van juwelen. De bedrijfsleiding verkoos echter de verouderde installaties in de jaren 1930 niet te vervangen.

De buitenlandse concurrentie kwam voornamelijk uit Frankrijk en Duitsland. Het Franse edelsmeedbedrijf *orfèvrerie Christofle* was tegelijkertijd een voorbeeld en een bedreiging voor de *orfèvrerie Wiskemann*. Brussel was één van de oudste filialen en de sleutel tot de verovering van Belgische markt. Internationaal ging het de onderneming voor de wind en net als de *orfèvrerie Wiskemann* had ze wereldwijd filialen. De objecten voldeden aan de hoogste kwaliteitseisen doordat ze stuk voor stuk met de hand werden bewerkt. Gereputeerde namen als de architect Gio Ponti en schrijver-cineast Jean Cocteau lagen aan de basis van creatieve hoogstandjes. Door de ambachtelijke productiewijze lag de prijs ver boven het gemiddelde. De collecties bestonden uit echte luxegoederen bestemd voor een beperkt cliënteel. Vanaf het interbellum vormde ook het Duitse bedrijf *Württembergische Metallwaren Fabrik* (W.M.F.), dat in Augsburg was gevestigd, een bedreiging. Het metaalbedrijf, weliswaar afkomstig uit een andere industrietak, produceerde substituten uit een metaal dat sterk leek op zilver. Zo kwamen ze in het vaarwater van de *orfèvrerie Wiskemann*. W.M.F. richtte zich op de verkoop aan groothandelaren en opende geen eigen winkels. Mede door de lage prijs vormden de producten van W.M.F. een goed alternatief voor *Wiskemann*-producten. De dreiging van substitutie kon de winstgevendheid van de *orfèvrerie Wiskemann* zeker in problemen brengen. Tot slot was er nog het Duitse bedrijf *Krupp*, met een sterk industrieel karakter. De onderneming (°1819) groeide zeer snel uit tot de grootste Duitse staalgroep. Onder de concurrenten was

Krupp een beetje de vreemde eend in de bijt. Het bedrijf was niet zozeer competitief in de edelsmeedsector, maar bedreigde de deelmarkt van de half-afgewerkte producten van de *orfèvrerie Wiskemann*. Bovendien teerde de firma op een wereldwijde reputatie en imago als resultaat van een jarenlange traditie in de sector. Tijdens Wereldoorlog II werd *Krupp* een belangrijke leverancier en producent van wapens voor de Nazi's.

De relatieve sterkte en zwakte van *Wiskemanns* concurrenten kan aan het licht worden gebracht door een concurrentiematrix (Daems, 1990, 73-119). Voor het opstellen van deze matrix, die vaak gebruikt wordt in economische concurrentie-analyses, worden allereerst de factoren bepaald die succes op de markt betekenen. Vervolgens wordt aan deze succesfactoren een waarde toegekend.¹⁰ Tot slot krijgt elk bedrijf per succesfactor een score toegemeten. Voor de toekenning van de scores zijn volgende vragen van belang:

-Vestigingsplaats: Waar waren de bedrijven en hun verkooppunten gevestigd? Baatten ze eigen winkels uit? Lagen de winkels in de buurt van deze van de *orfèvrerie Wiskemann*?

-Kwaliteit: Waren de producten van hoogtechnologische kwaliteit? Waren de producten van hoge artistieke kwaliteit?

-Variatie in de productie: Waren de bedrijven gespecialiseerd in één productielijn? Konden ze zich manifesteren in verscheidene deelmarkten?

-Promotie: Was er specifieke aandacht voor promotie en reclame?

-Technologie: Ontwikkelden de bedrijven een unieke productietechnologie? Waren ze revolutionair in het gebruik van bepaalde grondstoffen of machines?

-Prijs: Voldeed de prijs aan de kwaliteit? Waren de producten duur of goedkoop?

Volgens de concurrentiematrix (Tabel 1) waren *Wolfers Frères* en *orfèvrerie Christofle* de zwaarste concurrenten. Ze scoorden respectievelijk drie en vijf punten in de matrix. *Orfèvrerie Christofle* muntte uit in technologische kennis en originaliteit en had een prestigieuze naam. De Belgische edelsmid *Wolfers* was vooral sterk in artistieke kwaliteit en had een goede reputatie in België. Bij het behalen van een concurrentievoordeel moest de *orfèvrerie Wiskemann* vooral met deze twee concurrenten rekening houden. Uit de matrix blijkt dat het bedrijf er duidelijk in slaagde om een goede concurrentiepositie op de Belgische markt uit te bouwen. Het voordeel ten opzichte van

¹⁰. Waarde 1 staat voor 'noodzakelijk om te concurreren maar niet voldoende om een voordeel te behalen'. Waarde 2 staat voor 'door deze succesfactor kan een concurrentievoordeel worden behaald'.

de grootste Belgische concurrent, *Wolfers Frères*, werd vooral behaald omwille van een betere technologische strategie.

Succesfactoren	W	A	B	C	D	E	F
Vestigingsplaats	1	1	1	0	1	-1	-1
Kwaliteit	2	1	1	0	1	0	0
Variatie	1	1	1	0	1	0	0
Promotie	1	0	1	0	1	0	1
Technologie	2	1	0	0	1	1	1
Prijs	2	-1	-1	1	-1	0	0
Totaalscore		4	3	2	5	1	2

TABEL 1: CONCURRENTIEMATRIX¹¹

2.7. Evaluatie en beoordeling van het beleid

Om een goede concurrentiepositie te behouden, was expansie noodzakelijk. Een aantal cruciale managementbeslissingen garandeerden het blijvende succes van de onderneming tijdens het interbellum. Allereerst waren er voldoende financiële middelen bijeengebracht door het oprichten van een naamloze vennootschap. Ten tweede werd binnen het arbeidsproces gezorgd voor tevreden arbeiders, wat het rendement ten goede kwam. Ten derde mechaniseerde en diversifieerde de *orfèvrerie Wiskemann* tussen 1928 en 1945 op grote schaal. Zowel op het vlak van productiemiddelen als op het gebied van productiediversificatie was het bedrijf uniek. Innovatie was voor een groeiend bedrijf een *way of life*. Met een sterke nadruk op toekomstgerichte investeringen trachtte het bedrijf de concurrentie te slim af te zijn. Ze spitsten zich toe op de nieuwe markt van roestvrij metaal. Deze nieuwe oriëntatie ging hand in hand met een gestegen vraag vanuit de industriector. Zo werd het gebrek aan groeikansen in de traditionele edelsmeedsector opgevangen. De vraag naar traditionele producten verschraalde vanaf de jaren 1920. Maar de dalende vraag ging niet gepaard met een verschraling van het aanbod. Integendeel, de concurrentie uit binnen- en buitenland nam in alle hevigheid toe. De depressie in de internationale handel en de oververhitting van de Belgische economie maakte de situatie nog moeilijker. Dankzij het

¹¹. Bron: Eigen verwerking. A=*Orfèvrerie Wiskemann*; B=*Wolfers Frères*; C=*Delheid Frères*; D=*Orfèvrerie Christofle*; E=*W.M.F.*; F=*Krupp*.

samengaan van een weloverwogen marktkeuze met productdiversificatie slaagde de *Orfèvrerie Wiskemann* er in de crisis van de jaren 1930 te overbruggen. Een zoveelste obstakel was overwonnen, maar de vraag rees onmiddellijk: voor hoelang?

3. BALANCEREND TUSSEN SUCCES EN MISLUKKING (1945-1968)

3.1. De wrange vruchten van de Tweede Wereldoorlog

Tijdens de oorlogsjaren bleef de fabriek steeds open en de uitbreiding van het industrieel patrimonium werd doorgezet. Men dacht zelfs aan de introductie van effecten op de beurs van Brussel. De barre koude en het tekort aan brandstof tijdens de wintermaanden 1941-1942 veroorzaakten wel problemen in de productie. Een bombardement op de hoofdstad verwoestte in 1944 het noordelijk gedeelte van de fabriek. Bij de heropbouw werd onmiddellijk beslist de oppervlakte uit te breiden. De totale kost van de materiële oorlogsschade werd geraamd op 4.726.407 Belgische frank.

De wereldbrand van '40-'45 had echter op een heel andere manier een negatieve invloed op de naoorlogse werking van de *orfèvrerie Wiskemann*. In 1948 legde het krijgsauditoraat Albin Wiskemann en Albert Schlatter industriële collaboratie ten laste. Volgens een onderzoek van het krijgsauditoraat had de *orfèvrerie Wiskemann* tijdens de oorlog bestellingen voor de vijand afgeleverd. Om een proces en de bijhorende negatieve publiciteit te vermijden, ondertekenden Albin Wiskemann en Albert Schlatter een minnelijke schikking. Albin ging akkoord met een gevangenisstraf van één jaar en een bijkomende geldboete van 2.500.000 Belgische frank. Schlatter op zijn beurt kreeg een gevangenisstraf van één maand en een geldboete van 500.000 Belgische frank. De twee bestuurders werden vervolgens ontzet uit hun burgerlijke en politieke rechten.

Door deze perikelen liet Albin Wiskemann in 1948 zijn functie als bedrijfsleider voor wat ze was. Hierdoor kwam Roger Soin aan het bewind, die zijn eigen stempel op het beleid drukte. In de jaren 1960 zag de bedrijfsstructuur er dan ook heel anders uit dan twintig jaar voordien. De gedecentraliseerde organisatie gaf een grotere autonomie aan de managers van de verschillende deelenheden. De structuur van de *orfèvrerie Wiskemann* was met verloop

van tijd mee geëvolueerd met de groei van de onderneming. Dergelijke flexibiliteit was een sleutelwoord in de succesvolle groei van het edelsmeedbedrijf.

3.2. Het begin van het einde

Vanaf 1959 verschenen echter de eerste barsten in de eens zo succesvolle onderneming. De nationale en internationale economie speelden niet meer in het voordeel van het bedrijf. De recessie had een algemeen karakter, maar trof toch vooral de luxe-industrie. De slechte verkoop deed zich voelen zowel in het binnen- als in het buitenland. Arbeidskracht werd steeds duurder en de invloed van loonsverhogingen en sociale belasting werden onmiddellijk voelbaar in het budget. Scherpe concurrentie maakte een stijging van de prijzen onmogelijk. Bovendien werd een geplande samenwerking met het Amerikaanse edelsmeedbedrijf *International Silver* op het allerlaatste moment om nog ongekende redenen afgeblazen. In 1965 zat de *orfèvrerie Wiskemann* tot over de oren in de schulden.

Daarop volgde een woelige periode, waar ook de archieven geen duidelijk licht op laten schijnen. Tussen 1968 en 1974 tasten we zelfs volledig in het duister. In 1974 werd de Engelse industriegroep *Derek Hartle Ltd* meerderheidspartij in de onderneming. De beoogde en broodnodige kapitaalsinbreng kwam er echter niet. Integendeel, de Engelse groep, die zelf in financiële problemen zat, gebruikte het edelsmeedbedrijf als financiële pomp. 25 miljoen Belgische frank aan liquide middelen, die in 1976 door de *orfèvrerie Wiskemann* werden vrijgemaakt, kwamen via een achterpoortje terecht op de bankrekening van het moederbedrijf. Vervolgens werd een rationalisatie doorgevoerd en liet *Derek Harle Ltd* de *orfèvrerie Wiskemann* bewust failliet gaan op 8 maart 1979.

Michel Haas, een belangrijke klant van de *orfèvrerie Wiskemann* en hoofd van de Belgische groothandelsfirma *Agecobel*, werd de reddende engel van het bedrijf. Hij zag in dat de markt voor edelsmeedkunst in België te klein was geworden en bewerkstelligde een fusie tussen de *orfèvrerie Wiskemann*, *Delheid Frères* en *Bruno Wiskemann*. De overheid bracht 33 miljoen Belgische frank aan vers kapitaal in. Het totale kapitaal kwam hiermee op bijna 103 miljoen Belgische frank. De nieuwe vennootschap kreeg de naam van het bedrijf met de beste reputatie: *S.A. Wiskemann N.V.* In 1984 werd een nieuwe

fabriek gebouwd op de Paul Gilsonlaan in Ruisbroek. Het bedrijf oriënteerde zich opnieuw op de productie van traditionele edelsmeedwerken. Enkele voorbeelden van hun hedendaagse ontwikkelingen zijn te bewonderen in de Brusselse binnenstad: het beeldhouwwerk aan de parking *Deux Portes*, de fontein aan de *Zuidertoren* en het kruis op de basiliek van Koekelberg. De traditionele procédés worden tot op heden zorgvuldig bewaard.

Ondertussen verliep het de groep *Derek Hartle Ltd* minder rooskleurig. Alain Zenner, beheerder van de *orfèvrerie Wiskemann* in de jaren 1970, daagde de Engelse groep voor de rechter. Hij uitte het vermoeden dat de fondsen van de *orfèvrerie Wiskemann* op een illegale manier waren verdeeld tussen het moederbedrijf en de BBL. In september 1992 kwam er een uitspraak in het proces. Het Hof van Cassatie veroordeelde in uitiem beroep de BBL tot het terugbetalen van 65 miljoen Belgische frank. De 350 leveranciers van de *orfèvrerie Wiskemann* kregen, zestien jaar na de beruchte transactie, hun kredieten met intrest terugbetaald.

4. BESLUIT

De *orfèvrerie Wiskemann* heeft lange tijd stand gehouden in de moderne economie. Een combinatie van drie strategieën lag aan de basis van haar sterke marktpositie: een technologische strategie, een differentiatiestrategie en een diversificatiestrategie. Het bedrijf overwon hierdoor de beproevingen tijdens de crisis van de jaren 1930 en de oorlogsjaren. De ondergang van het bedrijf in jaren 1970 was wellicht onvermijdelijk: een algemene economische crisis, toenemende concurrentie en een dalende vraag maakten de markt voor edelsmeedproducten te klein en een fusie tussen de Belgische edelsmeedbedrijven onafwendbaar.

4.1. Technologische strategie

Het doorvoeren van technologische vernieuwingen is één van de meest belangrijke en in het oog springende aspecten van concurrentiebestrijding. De *orfèvrerie Wiskemann* wist vooral dankzij technologische innovatie een gunstige concurrentiepositie uit te bouwen. Het bedrijf koos resoluut voor technologisch leiderschap. Bij de oprichting in 1872 was de onderneming in België pionier in het galvaniseren van edelmetalen. Op het gebied van grondstof-

fen ontwikkelde het een nieuwe metaallegering: het extra-wit metaal werd een exclusiviteit van de *orfèvrerie Wiskemann* (1909). De drang naar technologisch leiderschap mondde ook uit in de productie van keukengerei uit *stainless steel* (1924). In een latere periode exploiteerde de onderneming een nieuwe metaallegering, namelijk het bimetaal (1956).¹² Door het technologische leiderschap kregen de unieke *Wiskemann*-producten een verhoogde verkoopswaarde. Het grootste nadeel bij een keuze voor een technologische strategie is de beperkte houdbaarheid van de voorsprong. Concurrenten beenden door een onvermijdelijke technologieverspreiding de *orfèvrerie Wiskemann* bij. Het patenteren van de door hun ontwikkelde technologieën en een personeelsbeleid dat de werknemers aan het bedrijf bond, waren vergeefse pogingen om de technologie exclusief binnen het bedrijf te houden. Later gaf de *orfèvrerie* de voorkeur aan technologische navolging om de hoge kosten van *research & development* te vermijden. Deze technologiestrategie ging hand in hand met de door Porter gedefinieerde differentiatiestrategie.

4.2. Porters differentiatiestrategie

Een tweede manier om zich te onderscheiden van de concurrentie is differentiëren: een uniek product op de markt brengen dat de consument als waardevol ervaart. Het differentiatievoordeel van de *orfèvrerie Wiskemann* was gebaseerd op een sterke relatie tussen de kwaliteit van het product en het bedoelde productgebruik.

Degelijke en duurzame producten werden door de *orfèvrerie Wiskemann* hoog in het vaandel gedragen. De eigenschappen waren in nauwe overeenstemming met hun cliënteel. Bestek en ander keukenmateriaal werd op de boten, treinen en vliegtuigen veelvuldig opgewarmd, opgepoetst en afgewassen. Door dergelijk veelvuldig gebruik van het materiaal was het voor de klant van het allergrootste belang dat de producten de tand des tijds doorstonden. Door het inspelen op de behoefte van het cliënteel verwierf het bedrijf een unieke positie. De houdbaarheid van differentiatie is afhankelijk van de behoeften van de kopers van de producten. Het risico van verandering in waarden en normen bleef ook voor de *orfèvrerie Wiskemann* voortdurend aanwezig.

¹². Bimetaal: twee op elkaar gewalste stroken metaal met verschillende uitzettingscoëfficiënt (Koonings, 1964, 9-26, 50-75).

4.3. Diversificatiestrategie

Een laatste manier om de concurrentiepositie gunstig te beïnvloeden, was het horizontaal verbreden van de activiteiten. De diversificatiestrategie werd bij de *orfèvrerie Wiskemann* toegepast vanaf 1928. Hierdoor bereikte men een groter marktsegment, wat de verkoop ten goede kwam. Naast traditionele producten uit de edelsmeedsector legde het bedrijf zich toe op het vervaardigen van bestek en keukengerei uit roestvrij metaal, het vervaardigen van halfafgewerkte producten uit roestvrij staal en op aanvraag vervaardigde producten voor grootkeukens. De diversificatie vergrootte het aanbod. Tegelijkertijd verkleinde de impact van het wegvallen van een deelmarkt.

Door het combineren van deze drie strategieën – technologie, differentiatie en diversificatie – bleef de *orfèvrerie Wiskemann* toonaangevend in de edelsmeedsector. Dit lijkt enigszins in tegenspraak met de ideeën van Porter, die stelt dat bedrijven voor één specifieke strategie moeten kiezen, willen ze niet *stuck in the middle* geraken. Empirisch onderzoek heeft echter aangetoond dat een mix van verschillende strategieën juist noodzakelijk is, wil een bedrijf een concurrentievoordeel over lange termijn uitbouwen (Houthoofd, 2002, 20-23). De keuze van de *orfèvrerie Wiskemann* voor een strategiemix van differentiatie en een breed activiteitendomein zorgde voor het succes van de onderneming in een moeilijke periode.¹³ De typologie van Porter is desalniettemin een handige leidraad voor bedrijfshistorisch onderzoek. Ook in een bedrijfsgeschiedenis kunnen strategietypes worden afgebakend die verduidelijken waarom bepaalde bedrijven performanter waren dan andere ondernemingen uit dezelfde bedrijfstak.

¹³ Onderzoek rond Porters concurrentiestrategieën heeft aangetoond dat er slechts zeven combinaties van strategietypes voorkomen (Houthoofd, 2002, 50-51):

- 1) differentiatie-lage kosten-breed activiteitendomein;
- 2) differentiatie-lage kosten-smal activiteitendomein;
- 3) differentiatie-breed activiteitendomein;
- 4) differentiatie-smal activiteitendomein;
- 5) lage kosten-breed activiteitendomein;
- 6) lage kosten-smal activiteitendomein;
- 7) stuck-in-the-middle.

AFKORTINGEN

AR	Algemeen Rijksarchief
BBL	Bank Brussel Lambert
Ltd	Limited
SAB	Stadsarchief Brussel
W.M.F.	Württembergische Metallwaren Fabrik

BIBLIOGRAFIE

Bronnen

Onuitgegeven:

- AR, T 403, nrs. 1-4, *Registres des procès-verbaux du Conseil d'Administration*, 1928-1955.
- AR, T 403, nr. 5, *Registres des procès-verbaux du Conseil général*, 1929.
- AR, T 403, nrs. 6-7, *Registres des procès-verbaux de l'Assemblée générale*, 1929-1974.
- AR, T 403, nr. 16, *Certificats de dépôt*, 1951-1976.
- AR, T 403, nr. 17, *Dessins depuis 1900, grandes lacunes*.
- AR, T 403, nr. 18, *Plans de l'ancien fabrique*.
- AR, T 403, nr. 20, *Inventaire Wiskemann Zürich*, 1909.
- AR, T 403, nrs. 35-37, *Dossiers concernant les impôts*, 1929-1970.
- AR, T 403, nr. 38, *Registres des procès-verbaux du Conseil d'Administration*, 1955-1960.
Étude détaillée sur le rendement industriel comparatif, 1938-1953.
- AR, T 403, nr. 40, *Circulaires de Fabrimétal*, 1966-1975.
- AR, T 403, nr. 54, *Rapport George S. May Intern, K.G.*, 1960.
- AR, T 403, nr. 58, *Papiers divers*.
- AR, T 403, nr. 59, *Deux photos*.
- SAB, 45/A, nrs. 1-16B: *Inventaire divers fonds Lebouille*.
- SAB, 45/A, nr. 108 bis: *Wiskemann*.

Literatuur

- ABEELS (G.), *Brussel 1900*, Brussel, 1980.
Brussel en het fin-de-siècle, Antwerpen, 1993.
- CHURCHILL (N.C.) en LEWIS (V.L.), "De vijf groeistadia van kleine ondernemingen", *Harvard Holland Review*, V, 1985, pp. 101-112.
- DAEMS (H.) & DOUMA (S.W.), *Concurrentiestrategie en concernstrategie; een analyse van het concurrentieel voordeel van de onderneming*, Deventer, 1990.
- DE BEULE (M.), *Bruxelles, une ville industrielle méconnue: impact urbanistique de l'industrialisation*, Brussel, 1994 (Dossiers de la Fonderie 1).
- DE BRABANDER (G.), "Een bijdrage tot de economische geografie van de grootstedelijke ontwikkeling: het geval Brussel", *Taal en sociale integratie*, IV, 1981, pp. 281-304.
- DE FERRIERE LE VAYER (M.), *Christofle, deux siècles d'aventure industrielle 1793-1993*, Parijs, 1995.
De industrie in België. Twee eeuwen ontwikkeling 1780-1980, Gemeentekrediet, Gent, 1981.
De jaren '30. De massa in verleiding, Brussel, 1993.
- GLERUM (J.P.), *Zilver*, Baarn, 1995.
- GRANDJEAN (S.), *L'orfèverie du XIXième siècle en Europe*, Parijs, 1962, dl.1.
- HOUTHOOFD (N.), *Concurrentiestrategieën. Hoe concurreren volgens Porter?*, Gent, 2002.
- HUGHES (G.), *Modern silver throughout the world 1880-1967*, Londen, 1967.
Inventaire des archives de l'orfèverie Wiskemann (Archives Générales du royaume. Instruments de recherche à tirage limite CCCCIII), Brussel, 1996, pp. 41-45.
- KOONINGS (W.), *Negentiende-eeuws zilver*, Antwerpen, 1964.
- KURGAN-VAN HENTENRIJK (G.), JAUMAIN (S.) & MONTNES (V.), *Dictionnaire des patrons en Belgique. Les hommes, les entreprises, les réseaux*, Brussel, 1996.
- LÖSEL (E.M.), *Zürcher Goldschmiede Kunst von 13.-19. Jahrhundert*, Zürich, 1989.
- SCHMIDBERGER (E.), "Kasseler Silberschmiede", I. SCHNEIDER & E. SCHMIDBERGER (eds.), *Hanauer und Kasseler Silber*, Kassel, 1981, pp. 15-33.
Orfèverie Wiskemann. Prix Courant des Articles en métal extra-blanc (nickel) argenté au 1er Titre, Brussel, 1907, 2dln.
- PORTER (M.), *Concurrentievoordeel. De beste bedrijfsresultaten behalen en behouden*, Antwerpen, 1989.
Supplément économique Eco-Soir, 29 dec. 1995, "La BBL condamnée".
- VAN DIEVOET (W.), *De geschiedenis en de officiële merken van de keurkamers voor de waarborg van goud en zilver in België van 1794 tot nu*, (Gemeentekrediet van België. Historische Uitgaven Pro Civitate LIX), Brussel, 1980.
- WALTON (W.), *France at the Crystal Palace. Bourgeois Taste and Artisan Manufacture in the nineteenth century*, Californië, 1992.

L'histoire de l'Orfèvrerie Wiskemann. Stratégie concurrentielle et avantage compétitif pendant la phase d'expansion (1928-1945)

SARA CANIPEL

RÉSUMÉ

L'importance du modèle de Michael Porter pour l'analyse de la compétitivité des entreprises est reconnue depuis longtemps par des économistes. Cet article veut appliquer ce modèle à l'histoire des entreprises. Inspiré par les théories de Porter, la recherche se concentre sur les stratégies de l'Orfèvrerie Wiskemann. De ce point de vue, trois époques peuvent être repérées. La première correspond au moment où l'Orfèvrerie Wiskemann s'impose sur le marché des orfèvreries, c'est-à-dire depuis sa fondation en 1872 jusqu'à sa transformation en une société anonyme en 1928.

Pendant la période de l'entre-deux-guerres, c'est-à-dire de 1928 à 1945, l'entreprise parvient à surmonter de sérieuses difficultés. La crise économique internationale, qui frappe de plein fouet les articles de luxe, provoque une baisse des ventes et donc réduit fortement la production. S'ajoute à cela deux facteurs défavorables. D'une part, pour se conformer au changement des demandes de la clientèle, l'argenterie traditionnelle perd de l'importance au profit d'une production industrielle. D'autre part, la concurrence nationale et internationale devient plus forte. Les concurrents les plus sérieux sont la firme belge 'Wolfers Frères' et l'atelier parisien 'Orfèvrerie Christofle'. Il faut également compter avec l'entreprise 'Delheid Frères', 'W.M.F.' et le fabricant d'acier allemand 'Krupp'. Ces difficultés provoquent des remous parmi les ouvriers: leur salaires sont diminués ainsi que leur effectif. Pour relever tous ces défis, l'Orfèvrerie Wiskemann adopte trois stratégies différentes. Parmi celles-ci la plus marquante est l'option technologique afin que l'entreprise reste concurrentielle.

Au lendemain de la seconde guerre mondiale, s'amorce un déclin. Obligée de comprimer ses frais en recherche et développement, l'entreprise limite ses innovations. Elle met en place plusieurs stratégies. Tout d'abord elle opte pour une stratégie de différenciation: par des produits de haute qualité elle

visé une clientèle de luxe. Puis, elle choisit une stratégie de diversification: parallèlement à l'argenterie traditionnelle, elle fabrique des produits industriels et même des produits intermédiaires pour d'autres entreprises.

Ces changements de stratégie sont en désaccord avec la théorie de Porter selon laquelle, pour avoir du succès, une entreprise doit adopter une stratégie unique. Néanmoins, des recherches empiriques récentes prouvent qu'une combinaison de stratégies procure à long terme un avantage concurrentiel. L'histoire de l'entreprise Wiskemann semble confirmer cette idée.

A company history of the "Orfèvrerie Wiskemann". Competitive strategy and competitive advantage during its expansion (1928-1945)

SARA CANIPEL

SUMMARY

Economists have recognized the importance of the model of Michael Porter for the analysis of the competitiveness of businesses for years. This article wants to apply the Porter model to Company History. Inspired by the ideas of Porter, this research focuses on the strategies used by the Brussels silversmith company "Orfèvrerie Wiskemann" to survive in a modern economy.

Firstly, the way in which "Orfèvrerie Wiskemann" became a significant player in the silversmith's market from its early beginnings in 1872 till the conversion to a limited liability company in 1928 is described. Also the steady decline of the company from the end of the Second World War onwards is clarified. The emphasis, however, lies on the period 1928-1945.

During this period, the "Orfèvrerie Wiskemann" was confronted with a large number of difficulties. The international economic crisis of the 1930s, which was extremely hard on the sector of luxury goods, resulted in a sharp decrease in sales. Consequently, production had to be cut back drastically. Also, the nature of demand changed: traditional silverware became less important, and was supplanted by industrial production. Moreover, national and international competition grew enormously in this period. Rivalry was especially fierce from the Belgian company 'Wolfers Frères' and the Parisian

silversmith 'Orfèvrerie Christofle', although also 'Delheid Frères', 'W.M.F.' and the German steel giant 'Krupp' were important competitors. As a result of these difficulties, cutbacks in wages and dismissals were carried out and problems arose with the employees.

In broad outline, the "Orfèvrerie Wiskemann" adopted three different strategies to overcome these challenges. Most striking was the technological strategy of the company: to achieve a competitive advantage, the silversmith resolutely opted for technological leadership. After World War II, however, the high costs of 'R&D' forced the enterprise to cut back on innovative research. Secondly, "Orfèvrerie Wiskemann" adopted a differentiation strategy: by making unique high-quality products they established a high profile. Last but not least, a diversification strategy was adopted: next to traditional silverware, industrial products and even intermediary goods for other industries were produced.

This combination of three strategies may seem opposite to the ideas of Porter, who claimed that a company can only be successful if it focuses on one strategy. Recent empirical research, however, demonstrated that a mix of strategies is in fact essential for a company that wants to establish a competitive advantage over a long period. This company history of the "Orfèvrerie Wiskemann" seems to confirm this view.