

Win-win-win

Interview met Claude Fussler (vice-president Dow Europe)

Jan Willem van Gelder

Milieudefensie, Januari 1996

De omgang van het bedrijfsleven met het milieu begint langzamerhand ingrijpend te veranderen. Tussen de kleine groep idealisten en de grote meute die hoopt dat een groen imago goed verkoopt, komt een nieuwe stroming op. Bedrijven die consequent en zakelijk duurzaamheidscriteria toepassen op alle aspecten van de bedrijfsvoering. Niet in de eerste plaats omdat er snel geld mee te verdienen valt, maar omdat een duurzame bedrijfsvoering de toekomst van de onderneming zekerder stelt.

De Fransman Claude Fussler is bij uitstek een vertegenwoordiger van deze stroming. Als 'vice-president' van de Europese tak van het Amerikaanse chemieconcern Dow Chemical, is hij sinds 1991 verantwoordelijk voor milieumanagement en de ontwikkeling van nieuwe producten. Onlangs sprak hij in Brussel op een congres van het project 'Duurzaam Europa', dat mede door Milieudefensie is opgezet.

Met een wereldwijde omzet van 20 miljard dollar is Dow Chemical een van de grootste chemische bedrijven ter wereld. Het concern maakt tal van basischemicaliën, kunststoffen, en landbouwchemicaliën. Dow Europe wordt geleid vanuit Zwitserland en heeft 26 productievervestigingen in Europa, waarvan de grootste zich in Terneuzen bevindt.

Pas sinds kort houdt milieumanagement bij Dow iets anders in dan "het goedpraten van de status quo", wat het volgens Fussler in de jaren tachtig nog was. "Milieumanagement gaat nu over verandering, wat in feite de essentie is van het leiden van een bedrijf. We maken ruim 2.000 producten, en voortdurend komen er nieuwe bij en vallen er oude af.

producteigenschappen en productieprocessen veranderen continu, onder invloed van veranderende grondstofprijzen, wensen van klanten, etcetera. Aan dat rijtje voegen we nu milieucriteria toe. Als we toch doorlopend veranderen, realiseerden we ons een aantal jaren geleden, waarom dan niet in een duurzame richting?"

Een weloverwogen koerswijziging om puur zakelijke redenen, stelt Fussler. "De manier waarop nu energie en grondstoffen worden gebruikt is niet duurzaam. Op niet al te lange termijn zal dat moeten veranderen. Hoe langer we wachten, hoe meer paniek er zal ontstaan. En paniek is duur, want paniek leidt tot stress en tot de verkeerde beslissingen."

Dow gebruikt nu het concept 'eco-efficiency' om de hele onderneming een meer duurzame koers te laten varen. "Dat betekent dat we doelen stellen voor de beperking van emissies en het gebruik van grondstoffen. We trainen mensen hoe ze die doelen kunnen halen, en stemmen er ons personeelsmanagement op af."

Het oorspronkelijke doel was dat de uitstoot van 58 gevaarlijke chemicaliën door alle Europese vestigingen gezamenlijk, uiterlijk in 1995 vijftig procent lager zou liggen dan in 1988. Dit doel werd vorig jaar bereikt, meldt het milieujarverslag trots.

Nu is Dow Europe bezig met het formuleren van nieuwe doelstellingen, en met het ontwikkelen van nieuwe instrumenten voor milieumanagement. Fussler: "We rekenen tegenwoordig de milieukosten

toe naar de producten die ze veroorzaken. Al zijn de milieukosten nu nog relatief laag, in combinatie met toekomstscenario's waarin we kijken naar de gevolgen van hogere energieprijzen of milieubelastingen, is dat toch een effectief instrument. Het leidt tot aanpassing van de product-mix, nieuwe producteigenschappen, en andere productieprocessen."

Met deze aanpak is Dow zó succesvol, dat het zijn diensten ook aan andere bedrijven aanbiedt. Mede door enkele overnames en een fusie, is Dow nu meerderheidsaandeelhouder van een milieu-ingenieursbureau met een jaaromzet van 400 miljoen dollar. Fussler: "We leren onze afnemers het gebruik van onze chemische producten te beperken. De prijs die ze voor onze adviezen en technologieën betalen, compenseert de afzetting van onze chemicaliën ruimschoots. Bovendien is de adviessector minder conjunctuurgevoelig dan de chemie."

Toch is Fussler niet te beroerd om zijn adviezen ook her en der voor niets weg te geven. Hij is voortdurend op reis door Europa, van het ene congres naar het andere. Ook binnen het 'European Partnership for the Environment', een praatcircuit van milieugroepen, vakbonden, overheden en bedrijven, speelt Dow Europe een prominente rol.

Waar het volgens Fussler in deze rondreizende wandelgangen om gaat, is "het zoeken naar win-win-situaties: nieuwe producten en diensten die bedrijfseconomisch succesvol zijn, èn ecologische voordelen opleveren, èn meer mensen aan een baan helpen." Zulke drievoudige successen zijn moeilijk te vinden, geeft Fussler toe. Maar dat ze bestaan weet hij zeker. "Je moet dan vooral kijken naar de woningbouw en de transportsector, die samen 60 tot 70 procent van het mondiale energieverbruik voor hun rekening nemen. In veel mindere mate komt de landbouw in aanmerking, en pas op de laatste plaats de industrie. In die volgorde zijn er mogelijkheden voor ingrijpende verbeteringen."

Veegt de vertegenwoordiger van de industrie hier niet wat al te makkelijk zijn eigen straatje schoon? "Helemaal niet. Wie denkt dat er binnen industriële processen op milieugebied nog veel te winnen is, houdt zichzelf voor de gek. Je stuit op technische grenzen waardoor nog maar geringe verbeteringen, tegen hoge kosten, mogelijk zijn. Uit één kilo ethyleen maken we nu zo'n 970 gram van de kunststof poly-ethyleen. Als we de technologie ontwikkelen om dat op te voeren tot 980 gram, zullen we die zeker toepassen. Maar meer dan een kilo PE kunnen we uit een kilo ethyleen per definitie niet maken."

In andere fases van de levenscyclus van polyethyleen, wereldwijd de meest gebruikte kunststof, zijn echter nog enorme efficiency-verbeteringen mogelijk. Ook binnen de fabrieksmuren van Dow Chemical. "Veel producten verpakken we in grote zakken, die op pallets worden gestapeld. Iedere pallet wordt ingepakt in PE-folie. In de jaren '70 gebruikten we nog 1.500 gram PE-folie per pallet. Bovendien was een speciale oven nodig om de folie om de pallet heen te laten krimpen. Door verbetering van de producteigenschappen van PE, is nu nog maar 500 gram folie nodig, en kan de oven achterwege blijven. En verdere verbetering is zeker nog mogelijk."

Verhoging van de 'eco-efficiency' van de eigen processen is dan ook niet de voornaamste uitdaging waar de industrie volgens Fussler nu voor staat. Veel belangrijker is het ontwikkelen van nieuwe producten met betere eigenschappen, zodat de 'eco-efficiency' gedurende de gehele levenscyclus met sprongen vooruit gaat. "We zijn nu in staat om woningmuren te maken met de eigenschappen van vliegtuigvleugels: licht, sterk, en zeer isolerend. Dat bespaart bouw materiaal, maar ook energie voor verwarming. En je hebt geen bouwkransen meer nodig om die muren op hun plaats te zetten." Wie zich realiseert dat de wereldbevolking de komende 30 jaar met drie miljard mensen zal toenemen, en dat al die mensen een huis nodig zullen hebben, beseft het belang van dergelijke innovaties.

Er is maar één maar: wie wil er betalen voor een huis van vliegtuigvleugels? "Ik ben ervan overtuigd dat je alleen succes boekt met producten met milieuvordelen als ze geen kostennadeel voor de consument opleveren", stelt Fussler. Om zulke producten te ontwikkelen, is veel creativiteit nodig. En daar kan de milieubeweging mooi een handje mee helpen.

"Milieugroepen staan vaak dichterbij de mensen dan wij. Ze weten wat werkt in de markt, en daar kunnen wij van profiteren. Het 'European Partnership for the Environment' is daarom zowel voor de milieugroepen als voor ons een forum om ideeën voor nieuwe producten te testen. We hebben het over informatietechnologie, woningbouw, en het ontwerp van auto's of fietsen. Het is een soort 'virtual reality', waar je fouten kunt voorkomen. Want het milieu is niet gediend met de ontwikkeling van milieuvriendelijke producten die niet verkocht en niet gebruikt worden."

Wat niet wil zeggen dat het verbeteren van de eigenschappen van chemische producten eenvoudig is. Met behulp van katalysatoren is echter wel steeds meer mogelijk. Katalysatoren binden chemische stoffen aan elkaar, zonder zelf aan de reactie deel te nemen. Het bekendste voorbeeld zit inmiddels in vele auto-uitlaten, maar in de chemie zijn er veel meer toepassingen. Door het zorgvuldig kiezen van de juiste katalysator en de juiste procescondities, kunnen de gewenste chemische verbindingen heel nauwkeurig en efficiënt worden gemaakt.

In vergelijking met de verfijnde aanpak van de katalyse-chemie, komen veel chemische producten nu nog vrij primitief tot stand. Verbindingen worden veelal geforceerd door de toevoeging van grote hoeveelheden energie, of door het gebruik van chloor: een uiterst reactieve, maar weinig selectieve 'chemische lijm'. Zó weinig selectief dat als nevenproduct bij de meeste chloorgebruikende processen heel wat zeer gevaarlijke en milieu-schadelijke chloorverbindingen ontstaan.

"Je mag verwachten dat de opkomst van de katalyse-chemie het verbruik van chloor zal doen afnemen", reageert Fussler behoedzaam. "Wij kijken, net als onze concurrenten, naar mogelijkheden om chloor in veel processen te vervangen. Met name in energievretende processen die veel afval opleveren. Maar ik kan niet voorspellen hoe snel die vervanging zal gaan, en bovendien denk ik niet dat het tot een complete eliminatie van chloor zal leiden."

Dat hoeft ook niet, meent Fussler. "Op dat punt verschil ik van mening met de milieubeweging. De roep om uitbanning van het chloorgebruik is meer op een geloof dan op een analyse gebaseerd. Ook met chloor is een duurzame wereld denkbaar."

Op veel andere punten is de Dow-manager het echter helemaal eens met de milieubeweging. Dat geldt ook voor het rapport 'Duurzaam Nederland' van Milieudefensie, en voor het nog lopende vervolgproject 'Duurzaam Europa'. "Volgens 'Duurzaam Europa' moeten we hier ruwweg tien maal efficiënter met de meeste grondstoffen omspringen, om een duurzame ontwikkeling te bereiken die ook ruimte laat voor de rest van onze planeet. In grote lijnen ben ik het daarmee eens. Je kunt bij bepaalde grondstoffen praten over een verbetering van 60 of 90 procent in 20 jaar, maar duidelijk is dat 10 procent niet genoeg zal zijn. En dat we nu moeten beginnen, anders zijn we te laat."

Bedrijven als Dow willen zich volgens Fussler best vastleggen op dergelijke doelstellingen, mits de overheid het voortouw neemt. "Ik geloof in de vrijheid van innovatie voor bedrijven, maar de overheid moet wel aanmoedigen en doelen stellen. En de goedwillende bedrijven beschermen voor de avonturiers die zich van het milieu niets aantrekken. Een combinatie van wortels voor de neus en schoppen onder de kont. Ook een bedrijf als Dow, dat voor 80 procent de goede kant op wil, heeft soms een paar schoppen nodig."