

Kooperation zwischen der Hoechst AG und dem Freiburger Öko-Institut

## Hoechst nachhaltig

**„Wunder gibt es immer wieder“ oder „Flirt zwischen Hoechst und Öko-Institut“ lauteten die Schlagzeilen in der Presse als Mitte des letzten Jahres bekannt wurde, daß das Öko-Institut mit Hoechst zusammenarbeitet. Kein Wunder, denn wer die Umwelt-Diskussion im Rhein-Main-Gebiet kennt, der weiß, daß das Öko-Institut und Hoechst lange Jahre eine innige Gegnerschaft verband. Wie konnte es passieren, daß beide Seiten ihr lang gehegtes Feindbild beiseite stellen und eine Zusammenarbeit vereinbaren?**

Von Wolfgang Brühl, Frank Ebinger, Christoph Ewen

In den letzten drei Jahren wurde deutlich, daß sich der Tanker „Hoechst“ bewegt. Die Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit Kritikern hat deutlich zugenommen, und sie führte letztlich zu der Zusammenarbeit zwischen dem Chemiekonzern und dem Öko-Institut. Die Öffentlichkeit hat vielfach den Eindruck, daß für Hoechst „shareholder value“, Konzentration aufs Kerngeschäft, Globalisierung und Dezentralisierung wichtiger als die ökologische Umsteuerung sind. Die Frage, inwieweit das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung trotz dieser Prioritätensetzung Platz in die Firmenstrategie hat, ist Gegenstand der Kooperation.

Parallel dazu hat sich auch im Öko-Institut in den letzten Jahren einiges verändert. Das Vorurteil, wonach die Zusammenarbeit mit öffentlichen Stellen sauber, die Zusammenarbeit mit der Industrie schmutzig sei, bröckelt. Im Bereich der Produktbewertung und -entwicklung arbeitet das Öko-Institut schon länger für Industriebetriebe, die es ernst mit ökologisch verträglichen Produkten nehmen. So entwickelt das Öko-Institut gemeinsam mit den deutschen Herstellern und gefördert durch das Bundesforschungsministerium einen „grünen Fernseher“. Doch bei der Zusammenarbeit mit Hoechst geht es um mehr als um eine weitere Ökobilanz für das Produkt XY. Hier geht es um Beiträge zu strategischen Leitlinien. Zusätzlich zu den klassischen ökonomischen Kriterien sollen ökologische und soziale Kriterien des Leitbildes der nachhaltigen Entwicklung in das strategische Management eines Weltkonzerns eingebaut werden. Die Zusammenarbeit mit Hoechst stellt für das Öko-Institut damit die Erprobung einer neuen politischen Ausrichtung dar: Gerade in einer Zeit, in der sich der Staat von seiner vordringli-

chen Aufgabe – der Sicherung einer ökonomisch tragfähigen, sozial gerechten und umweltverträglichen Zukunft – zunehmend zurückzieht und an Einfluß verliert, rücken Unternehmen, die das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung ernst nehmen, als mögliche Kooperationspartner stärker in den Mittelpunkt. Multinationale Konzerne, sogenannte global players, entziehen sich zunehmend dem Zugriff nationaler Umweltpolitiken. Auf vernetzte Produktionszusammenhänge kann man im Rahmen des national begrenzten Ordnungsrechtes kaum mehr einwirken.

### ► Was passiert konkret?

Was also macht das Öko-Institut konkret für Hoechst? In einer ersten Konzeptstudie (Dezember 1995 bis März 1996) ging das Öko-Institut der Frage nach, was Nachhaltigkeit für ein weltweit operierendes Chemieunternehmen konkret bedeuten kann und wie Nachhaltigkeit in das strategische Management von Hoechst integriert werden könnte. Dabei wurde deutlich: es geht nicht nur um die Produktionsanlagen und auch nicht allein um die Produkte. Relevant für die Beurteilung der Nachhaltigkeit ist vielmehr die Produktlinie und das Anwendungs- und Bedürfnisfeld in der Region bzw. in dem Land, in dem das Produkt angewendet wird. So kann die Nachhaltigkeit eines Kühlmittels nicht beurteilt werden, ohne zu wissen, ob es in einem Kühlschrank oder einer Autoklimaanlage angewendet wird. Kühlschränke und Autoklimaanlagen werden mit den gleichen umweltbelastenden Chemikalien befüllt. Aber während ein Kühlschrank eher der elementaren Bedürfnisbefriedigung dient, benötigt man die Autoklimaanlage – zumindest hierzulande – allenfalls wenige Wochen im Jahr – und dies bei über 30-fach höherem Chemikalieneinsatz. Es zeigt sich, daß

die Autoklimaanlage in den Tropen möglicherweise anders zu bewerten ist als beispielsweise in Deutschland.

In der zweiten Projektphase (Beginn Herbst 1996, Ende voraussichtlich Frühsommer 1997) sollen diese Ideen gemeinsam mit zwei operativen Einheiten, sogenannten Business Lines, ausprobiert und weiterentwickelt werden. Konkret geht es dabei um Sorbinsäure (ein Konservierungsmittel) und Spunbond (ein Polymer, das für bituminöse Dachdichtungen eingesetzt wird) – und zwar in China und in Deutschland.

Während in der ersten Phase der Zusammenarbeit das Öko-Institut für sich allein nachdachte, geht es nun im Wechselspiel weiter. Denn das Ziel ist es, eine Methode zu entwickeln, die die operativen Einheiten im Hoechst-Konzern in Eigenregie anwenden können. Es geht also nicht darum, daß das Öko-Institut zwei beispielhafte Business Lines bewertet, sondern einen sich selbst tragenden Prozeß in Gang setzt, der von Innen her Änderungen erzeugt.

### ► Einbindung der Kooperation bei Hoechst

Hoechst hat sich dem Leitbild „Sustainable Development“ verpflichtet. Dieses Bild sieht die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit: das Ökologische, das Ökonomische und das Soziale. Das Unternehmen bejaht die Gleichrangigkeit dieser Zielsysteme. Ferner betont Hoechst immer wieder, daß es notwendig ist, das Leitbild in den Unternehmen zu konkretisieren. Es will seinen Beitrag hierzu leisten. Dabei muß versucht werden, von der scheinbaren Unverbindlichkeit der Nachhaltigkeits-Idee wegzukommen und sie belastbar in den Unternehmensalltag einzuführen. Dazu muß sie verstanden werden. Sie muß auf Entscheidungen angewendet werden. An Beispielen ist ihre praktische Bedeutung bei Bewertungen von Produkten und Prozessen zu erproben.

Eine Leitidee kann nicht von einem Unternehmensvorstand „von oben“ verordnet werden. In dem von dezentralisierter Eigenverantwortung geprägten heutigen Hoechst muß auch die Verantwortung für Sustainable Development dezentralisiert verstanden und gelebt werden. Dennoch ist es offenbar, daß sich die Bedeutung einer Leitidee in ihrem Gewicht für die Unternehmensstrategie widerspiegelt. Deshalb will Hoechst Sustainable Development in die strategischen Entscheidungen direkt und unverzichtbar einbeziehen. Es hofft, daß der

Auftrag an das Öko-Institut das Unternehmen diesem Ziel näherbringt.

Hoechst ist auf dem Weg zu einem wirklich internationalen Unternehmen. Die jeweiligen Märkte brauchen unterschiedliche Produkte und unterschiedliches unternehmerisches Verhalten. Sustainable Development erfordert wahrscheinlich ebenfalls unterschiedliches regionales Verhalten. Das muß und soll geprüft werden. Globale Patentlösungen gibt es nicht. Ebenso wenig kann man erwarten, daß die Akzeptanz der Leitidee Sustainable Development Hoechst ein konfliktfreies Patentrezept bietet. Gegensätze zwischen ökonomischer, ökologischer und sozialer Zielsetzung werden aufbrechen. Sie sollen offengelegt werden und möglichst so gelöst werden, daß Konflikte minimiert werden.

### ► Intentionen, Chancen und Risiken

Ungewöhnliche Kooperationen bergen sowohl Chancen als auch Risiken. Beide Seiten erleben derzeit, daß in ihren jeweiligen „Lagern“ Unruhe entsteht. Hat man vergessen, für was die Gegenseite steht, welche Kämpfe man gegeneinander ausgefochten hat? Und muß man der Gegenseite unbedingt in der Öffentlichkeit die Gelegenheit geben, sich durch das gemeinsame Projekt plötzlich in neuem Licht zu präsentieren? In der Tat, Hoechst hat ein schweres Image-Erbe zu bewältigen. Umfragen zeigen, daß die große Mehrheit der Befragten beim Namen Hoechst an Chemieunfälle denkt. Und nun sollen sie die Vorreiter für eine nachhaltige Entwicklung werden? Umgekehrt war die Chemieindustrie immer daran interessiert, die Chemiekritiker aus dem Öko-Institut als gefährliche Phantasten und inkompetente „selbsternannte Experten“ darzustellen. Und nun sollen sie auf einmal seriöse Berater sein, die man auch noch bezahlt?

Ein gemeinsames Projekt heißt jedoch nicht, daß die Widersprüche keine Rolle mehr spielen. Im Gegenteil: das Öko-Institut ist gerade deshalb für Hoechst interessant, weil es eine kritische Außensicht hat. Wichtig ist nur, daß beide Seiten jeweils kritisch bilanzieren, ob die Kooperation Vorteile bringt. Für das Öko-Institut liegen die Vorteile vor allem darin, daß die eigenen Ideen nun auch in die Industrie getragen werden können. Darüberhinaus ist es wichtig, zu erkennen, wie Großunternehmen handeln und welche Mechanismen dort herrschen.

Für Hoechst liegt ein wichtiger Vorteil darin, daß zusätzlich zu eigenem know how Kenntnisse und Überlegungen aus kritischer, ablehnender, mißtrauischer Distanz genutzt werden können.

Ein ganz großes Risiko darf nicht unterschätzt werden: Bisher ist es praktisch nirgendwo und nie gelungen, Sustainable Development so zu konkretisieren, daß die öffentlichen Akteure - sei es Staat, ein Unternehmen, die Sozialpartner o.ä. - hieraus Handlungsanweisungen erkennen konnten. Deshalb sind die Erwartungen an das Hoechst Vorhaben immens. Enttäuschungen auf allen Seiten sind damit vorprogrammiert. Vielleicht muß auch Hoechst erkennen, daß der Weg zur konkreten Anwendung der Ideen des Sustainable Development noch weiter und noch steiniger ist als geahnt. Dennoch ist bereits der begonnene Diskussions- und Arbeitsschritt für Hoechst „nachhaltig positiv“ zu werten.

Möglicherweise erkennt man am Ende, daß die Ideen des Öko-Instituts nicht umsetzbar sind. Allerdings wäre dies ein qualifiziertes Scheitern, das Anlaß für eine tiefschürfendere Analyse sein müßte - im Sinne der Frage, ob eine global operierende Unternehmensgruppe sich per se nicht nachhaltig orientieren kann. Erst wenn sich möglicherweise Widersprüche zwischen kurzfristigen Ansprüchen an die Rendite und langfristigen Anforderungen von konkreten Umwelt- und Entwicklungszielen ergeben, wird sich zeigen, ob Hoechst kurzfristige ökonomische Ziele mit langfristigen ökologischen und sozialen Zielen vereinbaren kann.

Schwierig ist der Umgang mit bestehenden Konflikten. Nicht umsonst wurden zwei Business Lines ausgewählt, die weder mit Chlorchemie noch mit Gentechnik zu tun haben. Erst muß man sich anhand einfacher und vergleichsweise unkritischer Produkte und Produktionen verstehen lernen bevor man sich der heftig umstrittenen Felder annehmen kann. Die Gefahr ist jedoch, daß das Umschiffen bestehender Konflikte starke Gegenkräfte erzeugt. Aus Sicht beider Partner überwiegen jedoch die Chancen. Wer ein modernes und für die Zukunft gerüstetes Unternehmen führen will, der kann keinen Wert auf Dinosaurier-Technologien und -Produkte legen. Und wer seinen Aktionären nicht nur kurzfristig sondern auch langfristig erfolgreiche Anlegemöglichkeiten bieten will, der muß zukünftige Entwicklungen antizipieren. Und dazu gehört, daß die Forderung nach einer

nachhaltigen Entwicklung in den nächsten Jahren weltweit stärker werden wird.

### ► Einordnung in die aktuelle Diskussion

Die unterschiedlichen Begriffskonzeptionen einer nachhaltigen Entwicklung und die damit verbundene Fragestellung eines nachhaltigen Wirtschaftswachstums zeigen, daß es noch immer an einer konsensualen Operationalisierung des Konzeptes einer Nachhaltigen Entwicklung mangelt. Inzwischen kristallisiert sich zumindest ein erster Ansatz heraus: das sogenannte drei Säulen-Konzept einer nachhaltigen Entwicklung. Dieses Konzept stellt zur Bestimmung der Nachhaltigkeit ökologische, ökonomische und soziale Einflußgrößen in den Mittelpunkt. In den bisherigen Arbeiten wurde jedoch vor allem eine der drei Säulen eingehender untersucht: die ökologische Nachhaltigkeit; wirtschaftliche sowie soziale Fragestellungen traten eher in den Hintergrund. Dies wohl auch vor dem Hintergrund, daß die globalisierte Wirtschaft die Untersuchung der wirtschaftlichen und sozialen Säulen zusätzlich kompliziert.

Anders als die bisher eher gesellschaftspolitisch geprägten Arbeiten setzt sich das Öko-Institut und Hoechst konkret mit den Implikationen einer nachhaltigen Entwicklung auf einen Konzern auseinander. Das ist zwar nichts grundsätzlich Neues, aber anders als bei den bisherigen Arbeiten will das Öko-Institut ein systemares Konzept entwickeln, das zwischen länder-, branchen und produktspezifischen Einflüssebenen unterscheidet. Hierfür sollen dann nicht nur ökologische Kriterien, sondern auch - bisher noch nicht berücksichtigte - sozioökonomische Kriterienbündel aus der Sicht eines Chemiekonzerns wie Hoechst entwickelt werden. Hierin liegt sicherlich auch einer der wesentlichen Knackpunkte der Nachhaltigkeitsdebatte wie auch unseres Projektes: Wie schafft man es vor dem Hintergrund einer globalisierten Wirtschaft und der wirtschaftlichen Zwänge auch soziale und ökologische Säulen in der Unternehmensstrategie zu berücksichtigen?

### ► Erste Bewertung

Die Ergebnisse der ersten Phase wurden bei Hoechst ausführlich diskutiert. Schließlich wurde ein halbes Jahr später das Projekt mit der zweiten Phase fortgesetzt. Neben Mitarbeitern der Zentralabteilungen (Kommunikation, Umwelt) sind nun auch zwei operative Einheiten beteiligt. Da

diese Einheiten im Zuge der Umstrukturierung des Konzerns und bei ihren täglichen Geschäften eine Vielzahl anderer Sorgen haben, verzögert sich der Fortgang des Projekts. Statt ursprünglich 4 Monate sind nun etwa 8 Monate für die zweite Phase angedacht. Sowohl Hoechst als auch das Öko-Institut können mit dieser Verzögerung leben. Es ist wichtiger, ein schlüssiges, anwendbares System der Umsetzung des Leitbildes der nachhaltigen Entwicklung zu erarbeiten, als exakte Termine einzuhalten.

Die Erfahrungen aus der alltäglichen Arbeit zeigen, daß der Blick von außen wichtig ist. Er hilft vor allem dabei, den Blickwinkel zu erweitern. Während man in Hoechst über einzelne Produkte und Anlagen Informationen zusammenträgt, zeigt das Öko-Institut den Systemcharakter auf. Dabei darf nicht vergessen werden, daß es nicht um eine umfassende Operationalisierung des Leitbildes der nachhaltigen Entwicklung gehen kann. Jede Menge Forscher arbeiten im Auftrag einer Vielzahl von Auftraggebern an diesem Thema. Nicht umsonst wurde in Rio 1992 die Erarbeitung von Indikatoren für eine nachhaltige Entwicklung für besonders dringlich erachtet. Statt einer umfassenden Operationalisierung geht es darum, den Blick der operativen Einheiten für die Anforderungen, die mit dem Leitbild der nachhaltigen Entwicklung verbunden ist, zu schärfen.

Im Augenblick überwiegen noch immer die vielen Fragen und Probleme. Antworten und Lösungsansätze tauchen auf und werden auf ihre Tragfähigkeit hin abgeklöpft. Patentlösungen werden nicht herauskommen. Wir haben sie aber auch nicht erwartet.

### Die Autoren

Der Artikel wurde in Teilen gemeinsam geschrieben. Die Abschnitte, die von einem Autor allein geschrieben wurden, sind im folgenden nach dem Namen aufgeführt.

Dr. Wolfgang Brühl ist Leiter Wirtschafts- und Marktanalysen, Hoechst AG („Einbindung der Kooperation in die Veränderungen bei Hoechst“), Frank Ebinger ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Öko-Institut, Projekte „Green TV“ und „Hoechst nachhaltig“ („Einordnung in die aktuelle Diskussion“) und Christoph Ewen ist wissenschaftlicher Koordinator am Öko-Institut und Projektleiter bei „Hoechst nachhaltig“ (Einführung, „Was passiert konkret“).

**Kontakt:** Hoechst AG, Wirtschafts- und Marktanalysen, 65926 Frankfurt; Öko-Institut e.V., Postfach 6226, 79038 Freiburg

Zunehmende Bedeutung von Kooperation für Innovationsergebnisse

## Netzwerke und Innovation

**Es ist inzwischen allgemein anerkannt, daß die Entstehung von Innovationen in der Regel mit einem bedeutenden Ausmaß an Interaktion und Arbeitsteilung zwischen verschiedenen Organisationen verbunden ist. Empirische Studien belegen eindrucksvoll, daß sowohl die Verbreitung als auch das Ausmaß dieser Arbeitsteilung während der letzten Jahrzehnte deutlich zugenommen hat.**

Von Michael Fritsch

Infolge der stetig steigenden Dynamik und Intensität des sich zunehmend globalisierenden Wettbewerbs ist die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor geworden. Dies gilt insbesondere für eine Hochlohnation wie die Bundesrepublik Deutschland, die gegenüber Niedriglohnländern Kostennachteile bei der Produktion von standardisierter Massenware aufweist. Durch die Kooperation von Unternehmen mit anderen Institutionen (Unternehmen, Forschungseinrichtungen, Universitäten etc.) bzw. durch Kooperationsnetzwerke läßt sich der Innovationsprozeß deutlich effizienter gestalten. Empirische Analysen belegen eindrucksvoll, daß Innovationsprozesse in zunehmendem Maße durch Arbeitsteilung bzw. Kooperation gekennzeichnet sind. Dies macht eine Ausweitung der analytischen Perspektive erforderlich: Nicht allein das einzelne innovierende Unternehmen, sondern das gesamte Netzwerk an Kooperationsbeziehungen ist entscheidend für die Innovationsergebnisse.

### ► Formen von Kooperation

Man spricht im Zusammenhang mit arbeitsteiliger Innovation häufig von 'Kooperation', wobei dieser Begriff z.T. sehr unterschiedlich und dabei oft auch recht unscharf definiert ist. 'Kooperation' stellt eine spezielle Form von Arbeitsteilung dar und meint in der Regel solche Austauschbeziehungen, die in wesentlichem Ausmaß 'weiche' Elemente enthalten. Unter derartigen 'weichen' Elementen versteht man solche Vertragsbestandteile, in denen die Verpflichtungen der Vertragspartner – anders als bei 'normalen' Kaufverträgen – nur unvollständig spezifiziert sind. Entsprechend dieser Definition stellt der Großteil der Formen arbeitsteiliger Innovation eine Kooperation dar. Denn Innovationstätigkeit beinhaltet ja im Kern die Generierung neuen Wissens, wobei

das Resultat des entsprechenden Suchprozesses nicht genau vorhersehbar ist und deshalb auch das Ergebnis von Arbeitsteilung im Bereich von Forschung und Entwicklung (F&E) im vorhinein nur ungenau vertraglich festgelegt werden kann. Aus der für 'weiche' Beziehungen charakteristischen unvollständigen Definition des Vertragsgegenstandes ergibt sich wiederum die Gefahr, daß sich ein Vertragspartner opportunistisch verhält und unklare Regelungen einseitig zu seinen Gunsten auslegt. Kooperation setzt daher ein gewisses Mindestmaß an Vertrauen der Kooperationspartner zueinander voraus.

Als ein System von Kooperationsbeziehungen können sogenannte 'Netzwerke' angesehen werden. Sie stellen komplexere Geflechte von Kooperationsbeziehungen zwischen mehr als zwei Partnern dar, wobei zwischen diesen Netzwerkpartnern nicht selten eine gemeinsame Interaktionskultur besteht, die sich in 'ungeschriebenen Regeln' niederschlägt. Die einem solchen Netzwerk angehörenden Firmen sind häufig in bestimmten Regionen konzentriert, was sich aus der Bedeutung von häufigen face-to-face-Kontakten für den Aufbau einer vertrauensvollen Zusammenarbeit ergibt.

Als wesentliche konkrete Formen der F&E-Kooperation lassen sich unterscheiden:

- Durchführung der gemeinsamen F&E-Aktivitäten in einer separaten organisatorischen Einheit, die den Kooperationspartnern gemeinsam gehört (Joint Venture).

- Zielgerichtete Koordination der Aufgaben von rechtlich selbständigen Unternehmen im Rahmen bestimmter Projekte (F&E Konsortium, Strategische Allianz) mit oder ohne (teilweiser) Zusammenlegung entsprechender Kapazitäten.

- Gemeinsame Nutzung von Laboratorien oder bestimmten Geräten (z.B. Meß- und Prüfeinrichtungen).

- Die Vereinbarung der gegenseitigen Erteilung gebührenfreier Lizenzen aus Patenten („Lizenz-

(c) 2010 Authors; licensee IÖW and oekom verlag. This is an article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial No Derivates License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.