

**SPACES** online

Spatial Aspects Concerning Economic Structures

**Marc Sandmüller**

Globale Netzwerke und regionale Einbettung:  
Das Fallbeispiel der Behringwerke Marburg



UNIVERSITY OF  
**TORONTO**



RUPRECHT-KARLS-  
UNIVERSITÄT  
HEIDELBERG  
EXZELLENZUNIVERSITÄT

Issue 2008-02 | Volume 6  
[www.spaces-online.com](http://www.spaces-online.com)

Please quote as Sandmüller, M. (2008): Globale Netzwerke und regionale Einbettung: Das Fallbeispiel der Behringwerke Marburg. SPACES online, Vol. 6, Issue 2008-02. Toronto and Heidelberg: www.spaces-online.com

Author Marc Sandmüller, Geographisches Institut, Philipps-Universität Marburg, Deutschhausstraße 10, 35037 Marburg, marc.sandmueller@staff.uni-marburg.de

Keywords Globale Produktionsnetzwerke, regionale Einbettung, Globalisierung, pharmazeutische Industrie, Behringwerke

JEL codes L19, L23, L65, R11

## Abstract

Die vorliegende Studie untersucht den Wandel der ehemaligen Behringwerke seit Anfang der 1990er Jahre und die daraus entstehenden Konsequenzen für die Region Marburg. Die ehemaligen Behringwerke waren fester Bestandteil Marburgs. Unternehmensintern war Marburg zwar nicht der Hauptsitz, so aber trotzdem wichtigster Standort in Produktion und Forschung. Die Umgestaltung bedeutete, dass sich aus einem regional bzw. auf das nationale Umfeld ausgerichteten Unternehmen ein Standort mit Globalfunktionen innerhalb neuer globaler Netzwerke entwickelte. Marburg stellt dennoch nach wie vor eine zentrale Säule dar, insbesondere für die großen Unternehmen. Differenzierter sieht es bei den kleineren Unternehmen aus. Diese haben z.T. Probleme mit der vorhandenen Kostenstruktur und können trotz des hohen Ausbildungsniveaus, ihres Know-hows sowie der partiellen lokalen Wissensflüsse nur schwer vom Standort profitieren. Neue Startup-Unternehmen müssen mit ähnlichen Problemen rechnen. Für den Standort Marburg war die Umwandlung des Werksgeländes der Behringwerke in einen Industriepark unerwartet positiv, obwohl die Kontakte zur Universität sich verringert haben und nur noch selten ein einheitliches Auftreten der Unternehmen zu erkennen ist. Der Zuwachs der Belegschaft und auch die Ausdehnung der wirtschaftlichen Beziehungen in das lokale Umfeld haben dazu geführt, dass die ökonomische Bedeutung für Marburg und das Umland gestiegen ist, auch wenn die Bindung von Seiten der Unternehmen aufgrund der neuen Unternehmensleitungen nicht mehr wie früher gegeben ist. Interessanterweise ist das öffentliche Bild über die Umstrukturierungsprozesse der früheren Behringwerke viel negativer.

Editors: Harald Bathelt, Johannes Glückler

Managing Editor: Heiner Depner

ISSN: 1612-8974

© 2008 SPACES online. All rights reserved. Short sections of the text, not exceeding two paragraphs, may be quoted without explicit permission provided that full credit is given to the source.

# **Globale Netzwerke und regionale Einbettung: Das Fallbeispiel der Behringwerke Marburg**

## **1 Einleitung**

Die chemische Industrie war insbesondere in den 1990er Jahren vielen Veränderungen und Umstrukturierungen unterworfen, welche durch Fusionen und neue Unternehmenskonzepte auf den Weg gebracht wurden. In diesem Rahmen änderten viele Konzerne ihre Unternehmensstrategie z.T. grundlegend. So wurde der Begriff der „Kernkompetenzen“ gerade in der chemisch-pharmazeutischen Industrie von zentraler Bedeutung.

So auch bei dem ehemaligen Chemie- und Pharmakonzern Hoechst, der noch in den 1980er Jahren und Anfang der 1990er Jahre mit dem Konzept der Diversifizierung der sich abzeichnenden Globalisierung entgegengetreten wollte (Bathelt & Griebel 2001: 6). Jedoch änderte sich dies 1994 mit dem neuen Vorstandsvorsitzenden Jürgen Dormann, unter dessen Führung eine Konzentration auf Kernkompetenzen stattfand und andere Unternehmensteile externalisiert wurden. Dies hatte Auswirkungen auf alle Sparten und Standorte des Konzerns, so auch auf den Standort Marburg.

In Marburg waren die ehemaligen Behringwerke beheimatet, welche seit dem 1. Januar 1952 eine 100%ige Tochter der Hoechst AG waren. Heute existieren die Behringwerke aufgrund der Konzernpolitik Hoechsts als solche nicht mehr, sondern sind in mehrere Nachfolgeunternehmen aufgespaltet worden. Dabei wurde das Werksgelände zu einem Industriepark umgewandelt, auf welchem nun ca. 15 Unternehmen angesiedelt sind. Die Betriebsteile der ehemaligen Behringwerke wurden teilweise von anderen Unternehmen aufgekauft, teilweise kam es zu Fusionen, aber auch zu Verselbstständigungen, wie im Fall des Standortbetreibers. Die Aktivitäten vor Ort wurden Teil neuer Unternehmen und damit anderer globaler Produktionsnetzwerke, was für die Mitarbeiter und die gesamte Region eine zunächst ungewisse Zukunft bedeutete.

Die Behringwerke und ihre Nachfolgeunternehmen stellen nicht nur sehr traditionsreiche Unternehmen der pharmazeutischen Industrie dar, sondern sind in der Region Marburg nach dem mittlerweile privatisierten Universitätsklinikum auch der zweitgrößte Arbeitgeber mit über 4.000 Beschäftigten im Jahr 2006 (Interview 13). Als wichtigster Wirtschaftsfaktor der Stadt Marburg mit ca. 79.000 Einwohnern ist jedoch die Philipps-Universität zu betrachten, die mit ihren knapp 20.000 eingeschriebenen Studenten und rund 3.200 Mitarbeitern das Stadtbild Marburgs prägt. Trotzdem entfallen 16 % aller Beschäftigten des produzierenden Gewerbes im Landkreis Marburg-Biedenkopf (ca. 253.000 Einwohner) auf die Nachfolgeunternehmen der ehemaligen Behringwerke (Liprecht 2005: 5; Philipps-Universität Marburg 2007; Statistisches Landesamt 2006). Aus diesen Zahlen wird ersichtlich, dass Umstrukturierungen bei einem alteingesessenem Unternehmen wie den Behringwerken sich merklich auf die eher ländliche Marburger Region, in die sie seit mehr als 100 Jahre eingebettet sind, auswirken dürfte.

Diese Studie soll aufzeigen, wie die Integration der Betriebssparten der ehemaligen Behringwerke als Teil neuer Unternehmen in unterschiedliche globale Produktionsnetzwerke verlief und welche Konsequenzen und Potentiale sich aus dieser Neupositionierung für den „Standort Behringwerke“ und die Region Marburg ergeben haben. In Verbindung mit einer Analyse der wirtschaftlichen Situation der Nachfolgeunternehmen soll auch ein Ausblick auf die möglichen zukünftigen Entwicklungen der Region und der Nachfolgeunternehmen selbst gegeben werden.

In Abschnitt 2 wird zunächst ein Blick auf die Geschichte des Unternehmens geworfen, bevor in Abschnitt 3 der theoretische Hintergrund und in Kapitel 4 die Methodik zu der Studie vorgestellt werden. Darauf folgt in Abschnitt 5 und 6 der Hauptteil. Hier werden zuerst der Prozess der Umstrukturierung der Behringwerke und danach die früheren und heutigen Strukturen am Standort beschrieben. In Abschnitt 7 wird abschließend eine kurze Ergebnisauswertung vorgenommen.

## **2 Die Geschichte der Behringwerke von 1904 bis 1994**

Der Ursprung des Marburger Unternehmens geht auf den ersten Nobelpreisträger für Medizin, Emil Adolf von Behring, zurück. Im Rahmen seines Medizinstudiums und der anschließenden Tätigkeit als Militärarzt widmete sich Emil von Behring früh dem Thema der Seuchenbekämpfung. Während der Zusammenarbeit mit Robert Koch und Paul Ehrlich begann er seine gezielte Forschungstätigkeit bezüglich der Diphtherie- und Tetanusbekämpfung. Bereits 1890 veröffentlichte von Behring mit Shibasaburo Kitasato zusammen einen Beitrag, der die Grundlage seiner späteren wissenschaftlichen und wirtschaftlichen Erfolge begründete (Chiron Vaccines et al. 2004: 9).

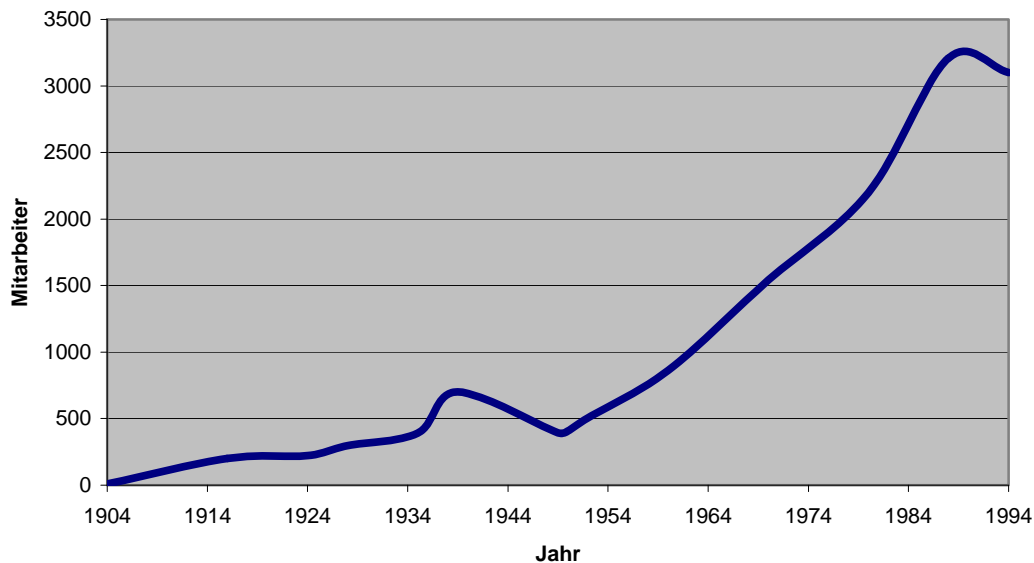
Bevor 1904 die Behringwerke entstanden, arbeitete Behring ab 1892 zunächst für die Farbwerke Meister Lucius & Brüning (die spätere Hoechst AG), wodurch bereits kurze Zeit später die ersten Heilseren gegen Diphtherie und Tetanus in großem Maßstab produziert werden konnten. Durch den Erhalt einer Professur am Hygieneinstitut der Philipps-Universität Marburg kam Emil von Behring nach Marburg. Hier baute er zunächst verschiedene Laboratorien und kleinere Produktionsanlagen mit Finanzhilfen seiner Partner aus Höchst auf, bevor er zu dem Schluss kam, sein eigenes Unternehmen zu gründen. Emil von Behring nutzt seine Gewinnbeteiligungen aus der Zusammenarbeit mit Hoechst und den Geldbetrag des Nobelpreises als Startkapital und ließ zusammen mit dem Marburger Apotheker Dr. Carl Siebert 1904 die Behringwerke ins Handelsregister eintragen. Das anfänglich zehn Mitarbeiter zählende Unternehmen befasste sich zunächst mit der Tuberkulosebekämpfung und der Milchhygiene. Nach dem Auslaufen der Verträge mit Hoechst kam auch die Produktion des Tetanus- und des Diphtherie-Serums hinzu, durch welche große Erfolge erzielt wurden. Trotzdem war der Kapitalbedarf groß, so dass eine Bremer Bankengruppe in das Unternehmen einstieg und die kaufmännische Leitung nach Bremen verlegt wurde (Stichnothe-Botschafter 2004: 9).

Nun war es möglich, sowohl Produktion als auch Forschung zu erweitern. Man baute in Marbach Produktionsanlagen und Ställe für Pferde, mit deren Hilfe die Seren gewonnen wurden und erweiterte die Produktpalette um Impfstoffe gegen Typhus und Cholera. Der Ausbruch des Ersten Weltkriegs führte zu Großaufträgen in allen Produktsegmenten zur Versorgung des Heeres. Der Tod des Firmengründers 1917 und das Ende des Krieges markierten einen Wende. 1920 wurden die Behringwerke in eine Aktiengesellschaft mit Hauptsitz in Marburg umgewandelt, die trotz erster Erfolge 1929 in die IG Farben integriert wurde. Unter der Führung der IG Farben erlebten die Behringwerke einen regelrechten Aufschwung. Dieser führte dazu, dass in den 1930er Jahren Behringinstitute in Brasilien, Argentinien, Kolumbien, Mexiko und Spanien entstanden (Döpp 1990: 214). Die positive Entwicklung ist ebenfalls an der Entwicklung der Mitarbeiterzahlen in Marburg zu erkennen. Jedoch muss an dieser Stelle auch die enge Zusammenarbeit mit den Nationalsozialisten Erwähnung finden, da nicht nur Zwangsarbeiter für die Behringwerke tätig waren, sondern auch KZ-Häftlinge für klinische Tests eines Fleckfieberimpfstoffes missbraucht wurden (Stichnothe-Botschafter 2004: 20).

Nach dem Ende des Zweiten Weltkrieges und der Zerschlagung der IG Farben durch die Besatzungsmächte war offen, was mit den Behringwerken geschehen sollte. Die Frage des Fortbestehens wurde erst 1952 geklärt, als man das Unternehmen als 100 %ige Tochter den Farbwerken Hoechst anschloss. Durch Finanzspritzen von 10,6 Millionen DM aus Höchst (Döpp 1990: 202) war man in der Lage sich bezüglich Forschung und Entwicklung in den 1950er Jahren als erstes Unternehmen in Europa der Trennung und Reinigung von menschlichem Blut-

plasma zu widmen. Die erhaltenen Produkte der Blutfraktionierung wurden sowohl für therapeutische als auch für diagnostische Zwecke genutzt, was den Diagnostikzweig der Behringwerke wachsen ließ. Besonders in dem Bereich der Proteinforschung waren die Behringwerke weltweit führend (Chiron Vaccines et al. 2004: 21).

**Abbildung 1:** Mitarbeiterentwicklung der Behringwerke von 1904 bis 1994 (Quelle: Döpp 1990: 205 und Stichtothe-Botschafter 2004: 25)

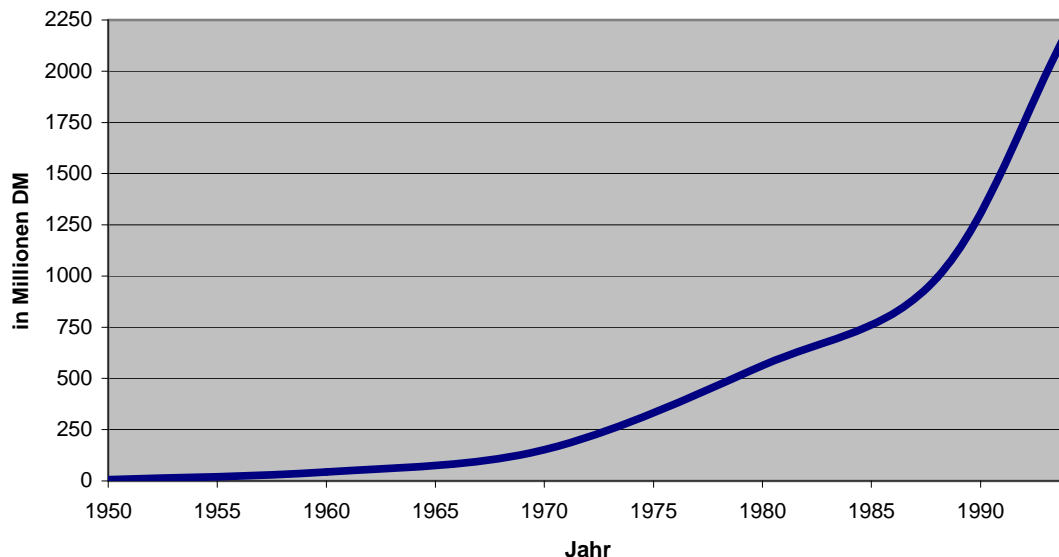


Das Impfstoffgeschäft der Behringwerke erfuhr in den 1950er und 1960er Jahren ebenfalls enormen Auftrieb, da man durch die Entwicklung von Impfstoffen z.B. gegen Kinderlähmung (Polio) und die später entwickelte Dreifachimpfung gegen Tetanus, Diphtherie und Polio besonders erfolgreich war. Ähnliche Erfolge wurden aber auch im Bereich der Veterinärmedizin erzielt (z.B. Impfstoffe gegen Maul- und Klauenseuche, Tollwut und Schweinepest) (Chiron Vaccines et al. 2004: 21). Aufgrund dieser Erfolge wurde der 130.000 m<sup>2</sup> große so genannte Görzhäuser Hof bei Michelbach gekauft, so dass Anlagen erweitert bzw. neu gebaut werden konnten. Damit ging auch die Steigerung der Belegschaft einher, die seit den 1950er Jahren immer stärker wuchs (siehe Abbildung 1). Die Erfolge der Behringwerke im Bereich der Humanplasmatherapeutika, der Diagnostika und auch der Impfstoffe führten dazu, dass nicht nur die Belegschaft, sondern auch der Umsatz stetig wuchs (siehe Abbildung 2). So stieg der Umsatz von ca. 6,9 Millionen im Jahr 1950 auf fast 1 Milliarde DM im Jahr 1988 (Döpp 1990: 208). Dies ermöglichte den Behringwerken in den USA ein gemeinsames Tochterunternehmen für die Diagnostik-Forschung zusammen mit dem Unternehmen Polaroid zu gründen. Auch die Tatsache, dass man in Marburg bereits im gleichen Jahrzehnt den Aufbau der Gentechnologie vorantreiben wollte und hierbei die Entwicklung des Blutbildungshormons EPO im Mittelpunkt des Interesses lag,<sup>1</sup> zeigt, dass die Behringwerke noch sehr stark auf dem Sektor der Forschung tätig waren. Anfang der 1990er Jahre begann die Hoechst AG rote Zahlen zu schreiben, was Auswirkungen auf den Standort Behringwerke hatte. Unter dem Motto „Entrosten und Entfrostet“ versuchte man Kernkompetenzen zu definieren und sich darauf zu konzentrieren (Chiron Vaccines et al. 2004: 24-25). In Marburg wurden die verschiedenen Produktparten der Behringwerke getrennt,

<sup>1</sup>/. Die Patentanmeldung für EPO erfolgte jedoch nach Aussage eines an der EPO-Entwicklung in Marburg beteiligten führenden Angestellten der Behringwerke ca. sechs Monate zu spät.

indem neue Gesellschaften gegründet wurden, die wiederum mit anderen Unternehmen fusionierten. Darüber hinaus wurde aus dem geschlossenen Werksgelände ein offener Industriepark.

**Abbildung 2:** Umsatzentwicklung der Behringwerke von 1950 bis 1994 (Quelle: Döpp 1990: 208; Stichnothe-Botschafter 2004: 25)



### 3 Globale Produktionsnetzwerke und Transnational Corporations

#### 3.1 Globale Produktionsnetzwerke (GPN)

Der Ursprung von Ansätzen globaler Produktionsnetzwerke geht auf Konzepte wie das „filière-Konzept“ oder Porters „value chains“ zurück. Aus diesem mehr als 20-jährigen Entwicklungsprozess entstand ein Anspruch der von Coe (2004: 3) folgendermaßen formuliert wird: „[...] the GPN framework emphasizes the complex intra-, inter- and extra-firm networks involved in the delivery of any product or service, and how these are structured both organizationally and geographically at a variety of scales.“ Um eine solche Multi-Dimensionalität zu konzeptionalisieren, differenziert die „Manchester School“ das Konzept in drei übergeordnete Kategorien: *Wert*, *Macht* und *Einbettung*. Dadurch ist es möglich das Konzept der GPN als funktionelles und analytisches Werkzeug zu nutzen.

##### Wert

Damit ist sowohl der klassische wirtschaftliche Ertrag gemeint als auch der Mehrwert im marxistischen Sinne. Verfeinert wird diese Kategorie durch die Unterteilung in die Komponenten *Value Creation*, *Value Enhancement* und *Value Capture*.

*Value Creation* umfasst die Erzeugung von „Werten“. Neben der Umwandlung von Arbeitskraft in Arbeit, können Erträge auch durch technologische, organisatorische oder relationale Vorteile generiert werden. Auch so ge-

nannte Markennamen können aufgrund ihrer Bekanntheit Erträge generieren. Ebenso können durch politische Eingriffe wie eine künstliche Verknappung eines Gutes Erträge und Mehrwert produziert werden.

*Value Enhancement* umschreibt die Steigerung des Ertrages bzw. Mehrwertes. Hierbei muss der Grad des technologischen Transfers zwischen den Netzwerkakteuren und Akteuren außerhalb des Netzwerks betrachtet werden sowie das Ausmaß der Kontrolle und Überprüfung von Subunternehmen, um die Qualität der geleisteten Arbeiten und der verwendeten Technologie sicherzustellen. Weiterer Indikator ist die Steigerung der Nachfrage nach höheren Fertigkeiten im Bereich von Arbeitsprozessen. Auch Steigerung des Ertrags durch Organisation, Beziehungen oder Markennamen für das eigene Produkt oder die eigene Dienstleistung ist möglich. Bei all diesen Punkten ist die Einflussnahme durch Institutionen auf regionaler, nationaler oder internationaler Ebene von Bedeutung und muss Beachtung finden.

*Value Capture* bezeichnet die Fähigkeit, den erwirtschafteten Ertrag bzw. Mehrwert in einer Region zu halten, z.B. durch die Umsetzung von Patenten am Ort der Entwicklung. In diesem Zusammenhang sind drei Perspektiven entscheidend: Politische Aspekte, Eigentümerschaft des betrachteten Unternehmens und der Aspekt der Unternehmensführung im nationalen Kontext.

### **Macht**

Cox et al. (2002: 18 zitiert nach Coe 2004: 4) beschreiben Macht in einem GPN wie folgt: „[power is] the ability of one actor to affect the behaviour of another actor in a manner contrary to the second actor's interests.“

*Macht* ist demnach kein Gut bzw. keine Ware, die angereichert werden kann, sondern ist gegenstandslos und asymmetrisch im Netzwerk verteilt. Diese Asymmetrie bedeutet, dass Machtfaktoren oder dominante Akteure Andere beeinflussen, dafür aber selbst ebenso wiederum durch andere Akteure beeinflusst werden (Coe 2004: 4). Ausübung und Verteilung von Macht sind wichtig für Value Enhancement und Value Capture und damit auch für die Aussicht auf Entwicklung und Fortschritt bestimmter Regionen (Henderson et al. 2001: 22).

Henderson et al. (2001: 22-24) identifizieren drei Formen von Macht: Unternehmensmacht, institutionelle Macht und kollektive Macht.

- *Unternehmensmacht* umfasst im Wesentlichen die bereits erwähnte Fähigkeit, andere Unternehmen zu lenken und Teile oder gar das gesamte Netzwerk zu koordinieren.
- *Institutionelle Macht* beinhaltet die Einflussnahme von Seiten institutioneller Einrichtungen, seien es nationale oder internationale Einrichtungen wie z.B. die EU, die UN oder auch die Weltbank.
- *Kollektive Macht* entsteht durch den Zusammenschluss von Einzelakteuren. Beispiele hierfür sind Betriebsräte, Gewerkschaften, Handelsunionen sowie Menschenrechtsorganisationen. Auch wenn es sich z.B. bei einem Betriebsrat um eine lokale Ausprägungen von kollektiver Macht handelt, so kann diese sich auf das gesamte Netzwerk auswirken.

### **Einbettung**

Durch den Begriff der Einbettung (embeddedness) werden nicht nur die organisatorischen, sozialen, kulturellen und räumlichen Kontexte erfasst, in denen sich ein Akteur befindet, sondern auch die Auswirkungen auf das ökonomische Handeln des Akteurs sowie rückgekoppelte Auswirkungen auf die betreffenden Kontexte. Vor diesem Hintergrund wird an dieser Stelle auf die Arbeiten von Bathelt und Glückler (2003: 161) sowie von Dicken et al (2001: 97) verwiesen. Diese heben zwei wichtige Aspekte der Einbettung hervor: Einerseits die Bedeutung des räumlichen Aspekts der Einbettung im Allgemeinen, der jedoch nicht zwangsläufig räumliche

Nähe impliziert, und andererseits die Erkenntnis, dass Netzwerkbeziehungen durch Interdependenzen gekennzeichnet sind. Dabei darf die Analyse nicht nur die gegenwärtigen Strukturen erfassen, da Strukturen aus der Vergangenheit eine Pfadabhängigkeit unternehmerischen Handelns erzeugen (Henderson et al. 2001: 24).

### 3.2 Transnationale Unternehmen

Im Hinblick auf die Struktur der Unternehmen in globalen Produktionsnetzwerken werden nachfolgend zwei Aspekte der zentralen Akteure hervorgehoben: Erstens die internen Beziehungen international operierender Unternehmen, die in erster Linie mit Hilfe der Arbeiten von Bartlett und Ghoshal (2002) erarbeitet werden. Zweitens wird die Einbettung international operierender Unternehmen in ihr lokales Umfeld betrachtet.

Oftmals werden die Begriffe international, global, transnational oder multinational synonym verwendet, um Unternehmen zu charakterisieren. Bartlett und Ghoshal (2002) haben diese Begrifflichkeiten gewählt und definiert, um damit eine Typisierung von Unternehmen vorzunehmen. Sie identifizieren vor allem drei Punkte, die großen Einfluss auf die Organisationsform eines Unternehmens haben (Bartlett und Ghoshal 2002: 46-55): die Unternehmensführung, die nationale Kultur sowie die organisatorische Geschichte.

Diese drei Aspekte, die sich auch in Studien zur Pfadabhängigkeit widerspiegeln, ermöglichen es Bartlett und Ghoshal (2002) vier Unternehmenstypen zu unterscheiden, die sich durch ihren strukturellen Aufbau, die allgemeinen Verwaltungsprozesse und Managermentalitäten unterscheiden (siehe Tabelle 1).

Unternehmen, die nach diesen verschiedenen Organisationsmodellen aufgestellt sind, unterscheiden sich auch in ihrer lokalen Integration. Der Grad der Einbettung eines Unternehmens bzw. einer Entität ist, auch bezogen auf seine lokale Einbettung, von unterschiedlichen Faktoren abhängig. Dies kann die Größe der lokalen Einheit sein, die Funktion innerhalb des Netzwerks und die Bedeutung des Standorts im gesamten Unternehmensnetzwerk sowie der Einfluss und die Autonomie, die ein Standort besitzt.

**Tabelle 1:** Charakteristika der Organisation international operierender Unternehmen (Quelle: Bartlett und Ghoshal 2002: 75)

Organizational characteristics	Multinational	Global	International	Transnational
<b>Configuration of assets and capabilities</b>	Decentralized and nationally self-sufficient	Centralized and globally scaled	Sources of core competencies are centralized, others decentralized	Dispersed, interdependent and specialized
<b>Overseas operations</b>	Sensing and exploiting local opportunities	Implementing parent company strategies	Adapting and leveraging parent company competencies	Differentiated contributions by national units to integrated worldwide operations
<b>Development and diffusion of knowledge</b>	Knowledge developed and retained within each unit	Knowledge developed and retained at the centre	Knowledge developed at the centre and transferred to overseas units	Knowledge developed jointly and shared worldwide

Insbesondere die letzten beiden Aspekte wiederum lassen sich bei transnationalen Unternehmen auf Geschichte und Ursprung zurückführen (Dicken et al 1994: 35). Hier spiegeln sich die Einflüsse der nationalen Kultur und der organisatorischen Geschichte wider.



## 4 Methodik

Neben der Recherche wissenschaftlicher Fachliteratur sowie von Geschäftsberichten und Historien baut diese Studie im Wesentlichen auf 13 Leitfadeninterviews auf. Die Entwicklung der Interviewleitfäden erfolgte hauptsächlich mit zwei Zielen: Zum einen sollte untersucht werden, wie die Behringwerke in der Region Marburg eingebettet waren und wie deren Umstrukturierung durchgeführt wurde. Zum anderen sollte herausgearbeitet werden, wie sich die Nachfolgeunternehmen heute darstellen, wie sie sowohl in ihre neuen Unternehmen bzw. globalen Produktionsnetzwerken eingebettet sind und welche Folgen dieser Wandlungsprozess für die Behringwerke und für die Region Marburg hat.

Als Interviewpartner wurden die Geschäftsführer der chemisch-pharmazeutischen Unternehmen am Standort Behringwerke ausgesucht. Außerdem wurden die Leiter der Forschungs- und Entwicklungsabteilungen der drei größten Unternehmen interviewt. Ergänzend wurden drei Experteninterviews durchgeführt. Hierbei handelte es sich um einen Verantwortlichen der in Marburg ansässigen Initiative Biotechnologie, den Leiter der Marburger Wirtschaftsförderung, sowie einen langjährigen, in einer Führungsposition angestellten Mitarbeiter der ehemaligen Behringwerke. Den Interviewpartnern entsprechend wurden die Leitfäden entwickelt; sie können somit nach drei Kategorien unterschieden werden: Geschäftsführer/Management, Leiter von Forschungs- und Entwicklungsabteilungen oder externe Experten.

Bei der Auswertung der Interviews tauchte das Problem der Anonymität sowohl der Interviewpartner als auch der dahinter stehenden Unternehmen auf. Da die Verwendung der Unternehmensnamen notwendig ist, wurden die erhaltenen Informationen in zwei Kategorien unterteilt:

- A) Information, die frei zugänglich sind z.B. durch Internet, Prospekte oder Geschäftsberichte;
- B) Informationen, welche nur aufgrund des persönlichen Gesprächs erhalten wurden, wie persönliche Einschätzungen und Meinungen oder inoffizielle Aussagen.

Informationen der Kategorie A fließen vor allem in Abschnitt 5 ein, Informationen der Kategorie B in Abschnitt 6. Um konkrete Aussagen zu einzelnen Unternehmen machen zu können, wurden alle Unternehmen mit einem Buchstaben versehen, der den anonymisierten Namen des jeweiligen Unternehmens darstellt. Auf diese Weise sollte die Anonymität sowohl der befragten Personen als auch interner Unternehmensinformationen gewahrt werden.

## 5 Umstrukturierung der Behringwerke

Die Behringwerke waren bereits kurz nach Amtsantritt von Jürgen Dormann von dessen neuer Unternehmenspolitik betroffen. Das Unternehmen verschmolz am 1. Oktober 1996 vollständig mit der Hoechst AG, wobei die Vorbereitungen zur Auflösung der Behringwerke schon ein Jahr früher begannen. Im Februar 1995 übernahmen die Behringwerke den US-Diagnostikhersteller Syva, welcher von dem amerikanischen Pharmahersteller Syntex verkauft wurde. Dies stellte den ersten Schritt auf dem Weg der Globalisierung dar. Auch wenn das Unternehmen als solches nicht mehr lange Bestand hatte, verzeichneten die Nachfolgeunternehmen am Standort Marburg ein beachtliches Wachstum. Ende des Jahres 1994 erzielten die Behringwerke einen weltweiten Umsatz von ca. 2,2 Milliarden DM (1,12 Mrd. Euro) mit einer Belegschaft in Marburg von 3.100 Mitarbeitern (Stichnothe-Botschafter 2004: 25). Nach einem zwischenzeitlichen Hoch 2003, mit fast 4.500 Angestellten, arbeiteten im Juli 2007 auf dem Werksgelände der ehemaligen Behringwerke wieder über 4.000 Menschen und erwirtschafteten schätzungsweise einen Umsatz von 1,8 Milliarden US-Dollar (1,17 Mrd. Euro) pro Jahr (Interviewergebnis). Diese Leistung war nur aufgrund der Globalisierungsschritte möglich. Trotz der guten wirtschaftlichen

Indikatoren hatte der überwiegende Teil der Belegschaft eine ablehnende Haltung bezüglich der Umstrukturierung. Man befürchtete ähnliche Entlassungen wie bei Hoechst. Durch diese Ängste und Wahrnehmungen der Mitarbeiter entstand ein pessimistischer Blick in die Unternehmenszukunft und dadurch eine negative Grundstimmung auf dem Werksgelände.

Insbesondere die Führungskräfte der Nachfolgeunternehmen sahen den Globalisierungsschritt ganz anders. Ein langjähriger Mitarbeiter des Unternehmens sagte hierzu: „Die AG war nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten nicht immer optimal geführt und die wäre auch nicht überlebensfähig gewesen. Wenn man sich nicht der Globalisierung in der heutigen Form zugewandt hätte, dann hätte man mit einigen Schwierigkeiten rechnen müssen“ (Interview 9).

Im November 2007 waren 16 Unternehmen am Standort Behringwerke angesiedelt. Die vier größten, CSL Behring (Plasmaprodukte), Dade Behring (Diagnostika), Novartis Behring (Impfstoffe) und der Standortbetreiber pharmaserv sind als direkte Nachfolgeunternehmen der Behringwerke zu verstehen (vgl. Abbildung 3; Tabelle 2).

Bereits 1995 wurde ein Joint Venture zwischen „Armour“, einem Tochterunternehmen von Rhône-Poulenc Rorer (dem späteren Fusionspartner von Hoechst zu Aventis), beschlossen und zum 1. Januar 1996 durchgeführt, so dass die Plasmasparte der Behringwerke in das Unternehmen Centeon Pharma L.L.C. als Centeon Pharma GmbH integriert wurde. 1999 fusionierten die beiden Mutterkonzerne. Dadurch wurde das ehemalige Joint Venture zu einem 100-prozentigen Tochterunternehmen des neu entstandenen „Pharma-Riesen“ Aventis S.A. Auch aufgrund einer gewissen Rückbesinnung auf den Namen des ersten Medizinnobelpreisträgers und den damit erhofften Vorteilen, wurde das Unternehmen in Aventis Behring L.L.C umbenannt. Die Organisationsstruktur des Unternehmens blieb zunächst weitgehend erhalten. Dies war allerdings nicht mehr der Fall, als das australische Pharmaunternehmen CSL (Commonwealth Serum Laboratories) 2004 Aventis Behring kaufte. Durch die Zusammenlegung der bereits vorhandenen CSL Tochter ZLB (Zentrallabor Bern) Bioplasma kam es zu substantziellen Umstrukturierungen in dem neu geschaffenen Unternehmen. Als Folge dieser Veränderungen wurden die Produktionsstandorte Wien und Barcelona geschlossen, ein Vorgehen, das bereits durch die Führung von Aventis eingeleitet wurde. In Marburg trennte sich das Unternehmen von insgesamt 470 Mitarbeitern, so dass nur noch ca. 1.500 am Standort beschäftigt wurden. Die letzte Veränderung war die Umbenennung des Unternehmens von ZLB Behring in CSL Behring im Dezember 2006.

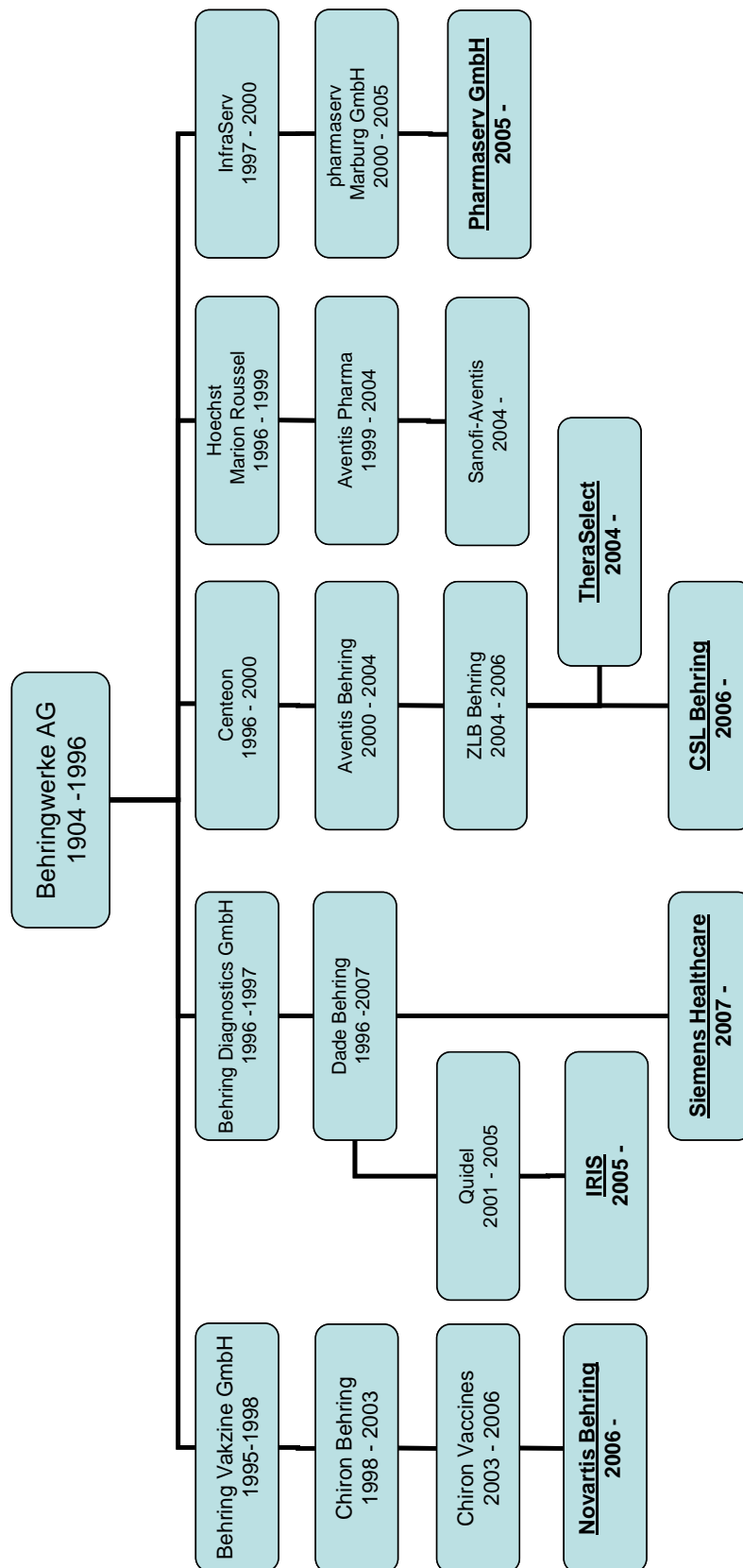
Einen ähnlichen Wandel erlebte das Impfstoffsegment, welches 1995 als eigenständige Behring Vakzine GmbH abgetrennt wurde. In zwei Stufen wurden zunächst 49 % im Jahr 1996 und schließlich 1998 die restlichen Anteile durch Chiron Corporation übernommen. 2003 wurde Chiron Behring mit Chiron Vaccines Italien zu einem Geschäftsbereich zusammengeführt und seitdem in Marburg als Chiron Vaccines geführt. Dies hatte große strukturelle und organisatorische Veränderungen zur Folge, die alle Geschäftssegmente von der Produktion über den Finanzbereich bis hin zum Marketing erfassten (Stichnothe-Botschafter 2004: 26). Im Jahr 2006 kam es zur letzten Veränderung als der Schweizer Pharmakonzern Novartis Chiron Corporation kaufte. Auch in diesem Fall kam es zu einer Rückbesinnung auf den Namen Behring, sodass das deutsche Impfstoffsegment von Novartis den Namen Novartis Behring erhielt.

In Vorbereitung eines weiteren Joint Ventures wurde 1996 auch die Diagnostiksparte der Behringwerke durch die Gründung der Behring Diagnostics GmbH ausgelagert. 1997 wurde das Joint Venture mit Dade International mit Hauptsitz in Deerfield (Illinois, USA) realisiert. 1998 fusionierten die Unternehmen, wodurch die Behring Diagnostics GmbH in Dade Behring Marburg GmbH umfirmierte. Im Gegensatz zu den anderen Unternehmen unterlag das zweitgrößte Unternehmen am Standort Behringwerke keinen weiteren großen Umstrukturierungen. Der Standort Boston, der eine Forschungseinheit mit 350 Mitarbeitern besaß, wurde nach Glasgow (Delaware, USA) verlagert. Der Standort Marburg gewann durch die Neugestaltung des Unternehmens an Be-

deutung, da sämtliche Produktionen von Gerinnungsprodukten hierher verlagert wurden. Im Oktober 2007 kam es zur Übernahme von Dade Behring durch die Siemens AG, welche sich damit „eine führende Position im schnell wachsenden Markt für Labordiagnostik ermöglichen [will]“ (*Oberhessische Presse* 25.10.2007). Dabei soll nach Betriebsratsangaben am Standort Marburg festgehalten werden.

Im Juli 1997 wurde der Standortbetreiber InfraServ GmbH & Co. Marburg KG ausgegründete . Jedoch musste im Zusammenhang mit der Aventis-Gründung eine Namensänderung zum April 2000 zur pharماسerv Marburg GmbH & Co. KG vorgenommen werden. Anschließend wurden die Aus- und Weiterbildungsbereiche an die Provalidis GmbH veräußert, die Abfüllung von Therapeutika an Aventis Behring übergeben und später auch die Kantinenbewirtschaftung an die Schweitzer SV Servicegroup übertragen. In jüngerer Zeit wurde auch ein Teil des Softwarebereichs des Facility Managements an Speedikon, einen Ableger des europäischen Softwareunternehmens Bentley abgegeben. Dies hatte zur Folge, dass die Mitarbeiterzahl von ca. 700 (1997) auf 339 (07/2000) fiel. Seit dem 1. April 2005 firmiert das Unternehmen unter dem Namen pharماسerv GmbH, da das bisherige Management die Geschäftsanteile so weit von Sanofi-Aventis übernommen hatte, dass das Unternehmen konzernunabhängig von der Geschäftsleitung geführt werden konnte.

**Abbildung 3:** Die Behringwerke und ihre Nachfolgeunternehmen 2008 (Quelle: Eigene Darstellung; die fettgedruckten Unternehmen sind bis heute am Standort aktiv)



**Tabelle 2:** Wirtschaftliche Kennzahlen ausgewählter Unternehmen am Standort Behringwerke 2007 (Quelle: Chiron Vaccines et al. 2004, CSL Limited 2005, Novartis 2006, Stichnothe-Botschafter 2004 und eigene Erhebungen)

Unternehmen	CSL Behring	Dade Behring GmbH	Novartis Behring/ Novartis Vaccines	pharmaserv
<b>Hauptsitz</b>	King of Prussia (Pennsylvania, USA)	Deerfield (Illinois, USA)	Oxford (Großbritannien)	Marburg/Lahn
<b>Mutterunternehmen</b>	CSL Limited (Welbourne, Australien)	Dade Behring Inc. (Deerfield, USA)	Novartis AG (Basel, Schweiz)	N/A
<b>Produkt</b>	Humanplasmaprodukte	Diagnostika	Impfstoffe	Facility Management
<b>Mitarbeiter vor Ort</b>	1500	1150	ca. 1000	340
<b>Mitarbeiter global</b>	6000	ca. 6000	3000	N/A
<b>Umsatz vor Ort</b>	720 Mio. US\$ (2006)	ca. 550 Mio. US\$ (2005)	ca. 290 Mio. US\$ (2005)	55 Mio. (2005) €
<b>Umsatz global</b>	ca. 2,2 Mrd. US\$ (2006)	1,65 Mrd. US\$ (2005)	885 Mio. US\$ (2005)	N/A
<b>FuE Mitarbeiter vor Ort</b>	150	200 nur Entwicklung	86	0
<b>FuE Mitarbeiter weltweit</b>	250	Keine Angabe	180	0
<b>Weitere Standorte</b>	Kankakee (Illinois, USA), Bern (Schweiz)	Glasgow (Delaware, USA), Sacramento (Kalifornien, USA), Brookfield (Connecticut, USA), Frankfurt/Schwanheim	Siena (Italien), Liverpool (Großbritannien), Anklleshwar (Indien), Emeryville (Kalifornien, USA)	N/A
<b>Unternehmen</b>	<b>IRIS Deutschland GmbH</b>	<b>SELLWISS GmbH</b>	<b>TheraSelect GmbH</b>	
<b>Hauptsitz</b>	Los Angeles (USA)	Marburg/Lahn	Marburg/Lahn	
<b>Mutterunternehmen</b>	IRIS International	Marburg/Lahn	PlasmaSelect AG (München)	
<b>Produkt</b>	Point of Care Diagnostic	Beratung und Unterstützung bei klinischen Studien	Haemacel®	
<b>Mitarbeiter vor Ort</b>	13	5	40	
<b>Mitarbeiter global</b>	400	5	93	
<b>Umsatz vor Ort</b>	1,6 Mio. US\$	1 Mio. €	10 Mio. €	
<b>Umsatz global</b>	100 Mio. US\$	1 Mio. €	70 Mio. €	
<b>FuE Mitarbeiter vor Ort</b>	4 Forschung und Produktion	5	0	
<b>FuE Mitarbeiter weltweit</b>	150	5	0	
<b>weitere Standorte</b>	Chessword (Kalifornien, USA), Houston (Texas, USA)	Keine	Villingen/Schwenningen	

Nach der Verschmelzung der Behringwerke mit Hoechst Marion Roussel (HMR) blieben die Produktionsreihen, die nicht eindeutig einem der neuen Unternehmen zugeordnet werden konnten, bei HMR. Durch die Bildung von Aventis S.A. wurden diese HMR Produktionsreihen nun Aventis Pharma zugeordnet. Im Jahr 2001 wurden die Marburger Produktreihen von Aventis Pharma an Aventis Behring übertragen; man unterhielt nur noch ein Labor mit ca. 80 Mitarbeitern. Dieses Testlabor war ein Teil der Qualitätssicherung für Aventis bzw. ZLB Behring. Im Juni 2006 wurde das Labor geschlossen und den Mitarbeitern wurden, sofern diese wollten, in Frankfurt am Main neue Arbeitsplätze zugewiesen.

Neben diesen quasi „althergebrachten“ Unternehmen existieren aber auch einige neue Unternehmen am Standort, die z. T. ausgegliederte Betriebe der Nachfolgeunternehmen sind. Dabei handelt es sich zum einen um den Bereich der Urintests, welcher zunächst durch Quidel von Dade Behring übernommen, und anschließend von dem amerikanischen Unternehmen IRIS International aufgekauft wurde. Das zweite Unternehmen ist TheraSelect, welches den so genannten Haemaccel®-Betrieb von Aventis bzw. ZLB Behring 2004 übernahm. Neben diesen Unternehmen befindet sich eine „Schwestergesellschaft“ von CSL Behring, die ZLB Plasma Services auf dem Werksgelände.

Im Zug der Umstrukturierung der Behringwerke wurde das ehemalige Werksgelände, welches externen Unternehmen nicht zugänglich war, in einen öffentlichen Industriepark umgewandelt. Das Angebot zur Nutzung wurde ab 2001 von neuen Biotechnologieunternehmen in Anspruch genommen. Im Bereich der Chemie und Biotechnologie sind die SellWiss GmbH und Akzo Nobel als Neuansiedlungen zu nennen. Hierbei ist Akzo Nobel hervorzuheben, da das Unternehmen 1993 als Startup aus der Phillips-Universität unter dem Namen Mochem GmbH hervorging und 2002 von Akzo Nobel übernommen wurde.

Daneben befinden sich noch einige weitere Unternehmen am Standort. So siedelte sich 2004 die Degussa Bank wie auch TUT Kfz-Teile und Technik an. Ebenso ist eine Filiale der BKK Hoechst, jetzt BKK Taunus, auf dem Werksgelände zu finden.

Im Rahmen der fast zehnjährigen Wandlungsprozesse am Standort Behringwerke sind neue Unternehmen hinzugekommen aber auch wieder verschwunden. Ein Beispiel hierfür war Sanofi-Aventis. Für die Zukunft kann man davon ausgehen, dass weitere Veränderungen stattfinden werden, ohne dass das Ausmaß abschätzbar ist.

## 6 Strukturen am Standort Behringwerke

Betrachtet man die Unternehmen am Standort Behringwerke als Ganzes und vergleicht die Entwicklung wirtschaftlicher Kennzahlen wie Mitarbeiter, Umsatz oder Investitionen mit denen der ehemaligen Behringwerke, so fällt auf, dass die Indikatoren durchweg einen Anstieg verzeichnen (siehe Tabelle 3).

**Tabelle 3:** Vergleich wirtschaftlicher Kennzahlen der Behringwerke (1989 und 1994) mit denen des Industrieparks Behringwerke (2003 und 2005) (Quelle: Behringwerke 1989: 2; Behringwerke 1994: 2; Werte für 2003 und 2005 Interviewergebnisse)

	1989	1994	2003	2005
Mitarbeiter	3.227	3.096	4.445	3.976
Umsatz (Mio. EUR)	ca. 500	ca. 700	ca. 1.400	ca. 1.650
Investitionen (Mio EUR)	ca. 34	ca. 19,5	ca. 67	ca. 75

Dies zeigt, dass der Standort Behringwerke heute eine größere Wirtschaftskraft besitzt, als dies noch vor der Auflösung der Behringwerke der Fall war. Um die Frage zu beantworten, inwieweit sich dieses Wachstum auf die Veränderungen der 1990er Jahre und die Integration der Nachfolgeunternehmen in neue globale Produktionsnetzwerke zurückführen lässt, wird im nächsten Kapitel die Einbettung der Behringwerke und daran anschließend die heutige Situation der Nachfolgeunternehmen dargestellt.

## 6.1 Regionale Einbettung

Die Behringwerke waren schon immer ein fester Bestandteil des Marburger Selbstverständnisses, quasi ein Identifikationsmerkmal der Stadt. Außerdem waren sie einer der größten Arbeitgeber und somit wesentlicher Wirtschaftsfaktor. Dem entsprechend war die Einbettung in das regionale Umfeld sehr stark. Menschen, die bei den Behringwerken arbeiteten, waren stolz auf ihr Unternehmen und hatten ein gewisses Ansehen bei der Bevölkerung der Region. Dies war darauf zurückzuführen, dass einerseits die Bezahlung aufgrund der bestehenden Tarifverträge sehr gut war und andererseits eine Beschäftigung eine hohe Arbeitsplatzsicherheit und soziale Absicherung bedeutete.

Selbst mehr als zehn Jahre nach der Auflösung der Behringwerke hört man in der Bevölkerung Ausdrücke wie: „die bei Behrings...“ oder „ich arbeite bei Behrings“, was belegt, dass die Behringwerke immer noch als Einheit in den Köpfen der Menschen präsent sind. Das Unternehmen selbst war ebenfalls stark mit Marburg verbunden, da hier die historische Heimat und das Hauptquartier waren. Trotzdem hatten die Behringwerke keine echten „Headquarterfunktionen“, seitdem die Aktivitäten 1952 in die Hoechst AG integriert worden waren. Man hatte zwar gewisse Spielräume, doch lagen die Entscheidungskompetenzen für größere Investitionen oder Forschungsvorhaben in Höchst beim Mutterunternehmen. Alle Routineaufgaben wurden von Marburg aus geleitet, so auch die anderen Standorte des Unternehmens in Frankfurt/Schwanheim, Wien, Barcelona, Indien, Brasilien und später auch die Tochtergesellschaften in den USA.

Bereits in dieser Zeit existierten übergreifende Verfahren und Prozesse in der Produktion, die von Marburg aus vorgegeben und eins zu eins auf die anderen Standorte übertragen wurden. Insbesondere in der Anfangszeit der Auslandsvertretungen wurden durch die Entsendung von Mitarbeitern erforderliche Arbeitsverfahren zum Aufbau der Produktion implementiert. Lief danach die Produktion reibungslos, so blieb sie in der Hand der ortsansässigen Mitarbeiter – das deutsche Personal kehrte in die Heimat zurück (Interview 9). Aber auch über die Anfangsphase hinaus kam es immer wieder zu Personaltransfers und gemeinsamen Ausbildungsmaßnahmen, sowohl im jeweiligen Land als auch in Marburg. „Die Mitarbeiter aus Marburg haben Rezepturen und Betriebsanweisungen dort genauso umgesetzt wie hier in Marburg und haben dorthin wenig Kultur mitgenommen, denn alles andere war eingebettet in die Infrastruktur des entsprechenden Landes“ (Interview 9). Man versuchte in den Auslandsvertretungen eher, sich an die jeweiligen Gegebenheiten anzupassen und die Einflussnahme auf Produktionsverfahren und Arbeitsprozesse zu begrenzen. Andere Kennzeichen wie etwa die emotionale Bindung an die Behringwerke bzw. deren Produkte ins Ausland zu übertragen, war ohnehin nicht möglich. Eine emotionale Bindung war demgegenüber, wie viele Gesprächspartner betonten, in Marburg sehr deutlich ausgeprägt. So existierte eine hohe Identifikation mit den Produkten, da sie von der Entwicklung über die Produktion bis hin zur Fertigung in Marburg entstanden. Darüber hinaus bildeten die Behringwerke ein soziales Netz, das Freiheiten erlaubte und Sicherheiten bot. Aus diesem Grund entstand so etwas wie ein „Behringgeist“ (Interview 9). Die emotionale Bindung wirkte sich zusätzlich auf die Region aus und schaffte, wie bereits erwähnt, ein Identifikationsmuster. Der Kontakt der Behringwerke mit der Region Marburg war auch auf institutioneller Ebene stark ausgeprägt. Die Zusammenarbeit mit der Universität war teilweise eng. Dies äußerte sich darin, dass kleinere Forschungsprojekte an diverse Fachbereiche vergeben wurden, der Austausch z.B. über Symposien stark vorhanden war und so auch Publikationen aus der Zusammenarbeit der Behringwerke mit Mitarbeitern der Universität entstanden. Außerdem gab es regelmäßig Diplomanden und Doktoranden, die

ihre Arbeiten bei den Behringwerken entwickelten bzw. mit deren Hilfe ausarbeiteten. Nicht zufällig waren deshalb gerade Absolventen der Philipps-Universität oftmals spätere Angestellte der Behringwerke. Auch eine Personalunion von universitärem Lehrstuhl und Anstellung bei den Behringwerken ist Beleg für eine enge Bindung. Zudem wurde seit 1942 der Emil von Behring-Preis gemeinschaftlich von Universität und Behringwerken „für besondere wissenschaftliche Leistungen auf naturwissenschaftlichem Gebiet mit besonderer Bevorzugung der Immunologie und Seuchenbekämpfung vergeben“ (Döpp 1990: 219).

Regionalpolitisch hatten die Behringwerke ebenfalls Gewicht, da zahlreiche Mitarbeiter aus der Region kommunalpolitisch aktiv waren. Aufgrund der hohen Identifikation mit den Produkten und dem Unternehmen waren Mitarbeiter bereit, im Interesse der Behringwerke zu agieren. Dies zeigte sich besonders bei Themen im Bereich der Infrastruktur – wie Verkehrsanbindung und Straßenbau – sowie bei anderen Inhalten, die in der Hoheit der Gemeindeparlamente lagen. Außerdem waren die Behringwerke als erfolgreiches Unternehmen und wichtiger Wirtschaftsfaktor Marburgs „eine Bühne für die Politik“ (Interview 9), so dass es regelmäßige Kontakte mit den Kommunen gab. Ein Beispiel der Kommunikation zwischen den Behringwerken und der Stadt Marburg war die Einführung der gleitenden Arbeitszeit im Jahr 1992. Bevor diese eingerichtet wurde, kam es fast täglich wenige Minuten nach Feierabend um 17 Uhr zu Verkehrsengpässen in Marburg, da die Marburger Infrastruktur die Großzahl von Autos nicht bewältigen konnte. Aus diesem Grund einigte man sich mit den Verantwortlichen der Behringwerke seitens der Stadt darauf, für die Angestellten außerhalb der Produktion die Gleitzeit einzuführen. Dadurch entspannte sich die abendliche Verkehrssituation.

Aus wirtschaftlicher Perspektive waren die Behringwerke aufgrund der 3.000 Mitarbeiter, die vor Ort konsumierten, ein wichtiger Wirtschaftsfaktor für Marburg. Betrachtet man jedoch die Zuliefer-Abnehmer-Beziehungen stellt man fest, dass unternehmensübergreifende Kontakte in der Region nicht sehr stark ausgebildet waren. Die notwendigen Vor- und Zwischenprodukte wurden größtenteils selber produziert und hergestellt. Die wenigen vorhandenen Zulieferer im Bereich der Kerngeschäfte der Behringwerke stammten nicht aus der Marburger Region. Anders war die Situation bei Zulieferern, deren Erzeugnisse nicht direkt mit der Herstellung der Behringprodukte zu tun hatten, wie etwa bei Bürobedarf oder Ähnlichem. Diese Waren wurden oft vor Ort bezogen. Dienstleistungen wurden, wie in der Vergangenheit üblich, größtenteils unternehmensintern organisiert, da entsprechende Abteilungen wie z.B. eine Schlosserei vorhanden waren. Diese Abteilungen bestrafen die Herstellung einfacher Bauteile, Reparaturen oder auch den Werksschutz. Es gab nur wenige Kontakte zu Unternehmen aus dem Bereich des regionalen Maschinenbaus. Spezielle Kontakte waren die Ausnahme.

Aufgrund der geschichtlichen Verwurzelung der Behringwerke vor Ort fühlte man bei den Verantwortlichen des Unternehmens eine gesellschaftliche Verantwortung, die dazu führte, dass man Gelder spendete, Forschungsvorhaben von universitären Mitarbeitern unterstützte und vieles mehr.

## **6.2 Die Standortunternehmen in globalen Produktionsnetzwerken**

### **6.2.1 Aufgaben und Funktionen**

Die Behringwerke waren seit ihrer Entstehung ein erfolgreicher Standort in der Grundlagenforschung, der produktiven Umsetzung und der Weiterentwicklung der Produkte. Hierbei entstand über Jahrzehnte eine große Zahl von Patenten (Interview 10). Heute stellt sich die Situation etwas anders dar. Wirkliche Grundlagenforschung ist am Standort Behringwerke nicht mehr zu finden. In erster Linie existieren nur noch Entwicklungsabteilungen, die in einigen Fällen auch kleine Forschungsaufgaben ausführen. Die Forschungsaufträge der Unternehmen wurden an andere Standorte verlegt oder gestrichen. 1994 waren 742 Menschen in der FuE-Abteilung der Behringwerke beschäftigt (Geschäftsbericht der Behringwerke 1994: 2). Heute sind es nach Ad-



dition der Mitarbeiterzahlen der Standortunternehmen nur noch ca. 445 Personen (eigene Erhebung). Insgesamt handelt es sich bei den Gesellschaften am Standort Behringwerke vornehmlich um Produktionseinheiten. Trotz der hohen Kostenstruktur in Deutschland und in Marburg, was insbesondere von den kleineren Unternehmen hervorgehoben wurde, hat Marburg eine herausragende Position in den Unternehmensnetzwerken der drei großen Unternehmen. Diese sind nicht nur die jeweils größten Standorte der Gesamtunternehmen, sondern auch Vorreiter in Sachen Qualität, Effizienz und Wirtschaftlichkeit (Interviews 1, 3 und 5). Dies wird von den Verantwortlichen der Unternehmen auf die langjährige Erfahrung der Mitarbeiter und das hohe Ausbildungsniveau zurückgeführt. Darin spiegelt sich die lange Tradition der Unternehmen am Standort Behringwerke wieder, die zur Entstehung des Markennamens „Behring“ geführt hat.

Organisatorisch zeigt sich bei den internationalen Unternehmen, dass das strategische Modell des Centers of Excellence Umsetzung findet. Interessanterweise ist dieses Modell jedoch nicht bei allen Unternehmen offizielle Strategie, praktisch zeigt sich jedoch durchweg eine Standortspezialisierung. Diese Fokussierung führte dazu, dass der Standort Marburg umstrukturiert wurde. Insgesamt profitierten die drei großen Nachfolgeunternehmen von der globalen Umstrukturierung, da Betriebe an anderen Standorten geschlossen und deren Funktionen nach Marburg verlagert wurden. Die Spezialisierung führte zu einer gewissen Autonomie, so dass die Unternehmensstandorte abgesehen von allgemeinen übergreifenden Vorgaben relativ losgelöst von anderen Entitäten agieren konnten. In den wenigen Bereichen, wo es Überschneidungen zwischen den Standorten gab, herrschte sehr reger Kontakt und es entstanden globale Projekte.

## 6.2.2 Produktionsnetzwerke

Zwei der betrachteten Unternehmen am Standort Behringwerke operieren eigenständig vor Ort. Trotzdem sind sie in die globalen Produktionsnetzwerke der anderen Standortunternehmen eingebunden, da sie deren Dienstleistungsangebote nutzen. Aufgrund der „alten“ gewachsenen Strukturen sind die heutigen Nachfolgeunternehmen nach wie vor miteinander verwoben und in der Rolle als Dienstleister oder Zulieferer Teil des Produktionsnetzwerks der jeweils anderen Unternehmen. Die Kontakte haben jedoch inzwischen vornehmlich den Charakter von Marktbeziehungen, wobei Sonderkonditionen in einigen Bereichen existieren. Es kommt auch vor, dass man sich um eine gemeinsame Zulassung bei staatlichen Stellen bemüht, was aber eher die Ausnahme darstellt. Die Beziehungen zu lokalen Dienstleistern oder Zulieferern aus Marburg und Umgebung sind überwiegend standardisiert (Interview 2).

Als Störfaktor für ein Andauern der traditionell bestehenden engen Kontakte wirken oftmals so genannte globale Politiken in den Unternehmen, die direkt vom Stammsitz ausgehen oder in Abstimmung mit diesem von anderen Standorten definiert werden. Hierin sind Richtlinien festgehalten, die für sämtliche Unternehmensteile weltweit Gültigkeit haben. Ein diesbezügliches Beispiel bei Unternehmen B ist die Auswahl der Zulieferer oder Dienstleister, die in erster Linie so erfolgen soll, dass der gesamte Konzern profitiert und nicht nur ein einzelner Standort. In diesem Zusammenhang kommt auch zum Tragen, dass die Unternehmensnetzwerke Best-Practice-Methoden eingeführt haben. Existieren Verfahren an einem Standort, die besonders gut sind, so werden diese möglichst auf andere Unternehmensstandorte übertragen. Entsprechende Standort übergreifende Verfahren werden in den globalen Politiken der Unternehmen festgehalten. In diesem Zusammenhang zeigt sich, dass auch die Marburger Gesellschaften ihr Know-how an das gesamte Netzwerk weitergeben, was ein weiterer Hinweis auf die Qualität des Standorts ist. Ein Beispiel hierfür ist die Verwendung bestimmter EDV-Datenbanken von Unternehmen A, die sich in Marburg als so gut erwiesen hatten, dass die entsprechenden Programme auch an anderen Standorten eingeführt wurden.

Ursachen für die Entwicklung gemeinsamer Richtlinien sind aber nicht nur unternehmensinterne Best-Practice-Methoden, sondern auch vielfältige staatliche Regulierungen, die in der pharmazeutischen Industrie üblich

sind. Neben deutschen Behörden wie dem zuständigen Regierungspräsidium und dem Paul-Ehrlich-Institut ist vor allem die amerikanische Gesundheitsbehörde FDA (Food and Drug Administration) eine zentrale Regulierungsbehörde. Ihr Einfluss ist deswegen so groß, weil der pharmazeutische Markt der Vereinigten Staaten der weltweit größte ist und die Unternehmen vermehrt dort Zulassungen für ihre Produkte erwirken wollen. Darüber hinaus schließen sich viele Zulassungsbehörden anderer Länder dem Votum der FDA an, da die von ihr festgelegten und überprüften Standards sehr hoch sind. Diese Anforderungen seitens der FDA hatten bereits bei den Behringwerken dazu geführt, dass sich der Verwaltungsapparat des Unternehmens vergrößerte und neue Abteilungen in den Bereichen der Qualitätssicherung und Qualitätskontrolle gebildet werden mussten. Ein Beispiel für die Auflagen der FDA sind so genannte Standardarbeitsanweisungen, welche in schriftlicher Form jegliche Arbeitsschritte aus Produktion, Verwaltung usw. definieren und nach denen die Mitarbeiter trotz des deutschen Ausbildungssystems geschult werden müssen. Vor dem Hintergrund dieser strengen Kontrollen werden die traditionell engen Beziehungen zwischen den Unternehmen am Standort Marburg nicht gern gesehen, da man fehlende Transparenz in Transaktionen befürchtet (Interview 5). Aus diesem Grund sind einige Unternehmen bestrebt, diese Kontakte zurückzufahren.

Innerhalb des globalen Produktionsnetzwerks der Unternehmen bestehen zwischen den verschiedenen Standorten Zulieferer-Abnehmer-Beziehungen. Besonders ausgeprägt ist dies bei Unternehmen A. Dies zeigt sich darin, dass einerseits ein eigenständiges Unternehmen für die Erstellung der Rohstoffe existiert und andererseits durch den Austausch und die Weiterverarbeitung von Zwischen- oder Abfallprodukten. Viel deutlicher sind die Kontakte allerdings in globalen Projekten ausgebildet, die bei allen Standortunternehmen zu finden sind. Der sich daraus ergebende Transfer beginnt mit Treffen auf der Führungsebene und wird bei Bedarf auf Mitarbeiter-ebenen heruntergebrochen, so dass bei einem größeren globalen Projekt hunderte Mitarbeiter involviert sein können (Interview 1). Ziel der gemeinsamen Projekte sind oftmals übergreifende Qualitäts- und Produktverbesserungen. Gerade bei diesen projektierten Arbeiten zeigt sich, dass auf Face-to-Face-Kontakte sehr großer Wert gelegt wird. Dies hat zur Folge, dass bei Unternehmen C zwischen den europäischen Entitäten monatliche Treffen organisiert werden. Auch Videokonferenzen gehören zum täglichen Geschäft der Nachfolgeunternehmen. Gleichzeitig führt der große Bedarf an Face-to-Face-Kontakten dazu, dass die Systemintegration innerhalb der Standorte einen sehr hohen Grad erreicht und ein Produkt in den meisten Fällen vollständig an einem Standort hergestellt wird. Austausch und Kommunikation innerhalb der Produktionsnetzwerke der Nachfolgeunternehmen sind als sehr intensiv zu bezeichnen. Mehrere Interviewpartner wiesen darauf hin, dass man global aufgestellt sei und dementsprechend arbeite. Dies bedeutet, dass Angestellte in Führungspositionen zwischen den Standorten ausgetauscht werden, um den Wissens- und Erfahrungsaustausch zu erhöhen.

Auch wenn die Marburger Gesellschaften in ihren Produktionsnetzwerken eine wichtige wirtschaftliche Rolle spielen, wurde in den Gesprächen nicht ganz klar, wie weitreichend ihre Entscheidungskompetenzen sind. Unternehmen A trägt z.B. im Bereich der Entwicklung auch für andere Standorte des globalen Produktionsnetzwerks Verantwortung. Bei der Befragung gaben sowohl Unternehmen A als auch Unternehmen B an, innerhalb der Entscheidungen des Hauptquartiers eine gewisse Autonomie zu besitzen. Die Marburger Entitäten besäßen in den entsprechenden Entscheidungsgremien allein aufgrund des hohen Umsatzanteils innerhalb der Konzerne einen entsprechend hohen Einfluss. An Hand des nachfolgenden Beispiels stellt sich jedoch die Frage, wie groß die Marburger Autonomie bzw. der Einfluss in der Praxis tatsächlich ist. Bei Unternehmen B hatte sich ein Student für eine Diplomandenstelle beworben. Der zuständige Abteilungsleiter war gewillt, diesen Studenten einzustellen, doch scheiterte das Vorhaben daran, dass das Hauptquartier selbst über eine solch zeitlich begrenzte Diplomandenstelle zu entscheiden hatte. Dies führte zur Ablehnung der Stelle. Ähnliches lässt sich auch bei anderen Unternehmen nachvollziehen.

### 6.2.3 Dienstleistungen und Produkte

Die Marburger Produkte stammen überwiegend aus den 1980er Jahren, wobei die ältesten Produkte tendenziell auch die höchsten Umsätze erzielen. Insgesamt zeigt sich, dass besonders umsatzstarke Produkte in Marburg hergestellt werden. Ein Grund für den Erfolgsstatus der älteren Produkte ist, dass neue Präparate einige Jahre benötigen, um sich auf dem Markt durchzusetzen (Interview 1). Natürlich haben diese Produkte Veränderungen erfahren, nicht zuletzt im Impfstoff- und Diagnostikbereich, wo man sich auf aktuelle Erregerstämme einstellen muss. Aber es scheint auch ein Trend der Branche zu sein, sich auf Produktverbesserungen bzw. neue Produktvarianten zu konzentrieren, anstatt gänzlich neue Produkte zu entwickeln (Interview 7). Daher darf nicht der falsche Eindruck entstehen, die Produkte oder gar der Standort selbst seien veraltet. Die Unternehmen nehmen international eine gewichtige Position auf ihren Märkten ein und sind technologisch hochmodern. Dies zeigt sich auch an den Entwicklungsabteilungen der Unternehmen, die Patentanmeldungen mit z.T. steigender Tendenz vorweisen können (Interview 10). Trotzdem erreicht die Zahl der Patentanmeldungen längst nicht die Größe wie früher bei den Behringwerken. Was geblieben ist, ist die Tatsache, dass vor Ort entwickelte Neuerungen in erster Linie auch vor Ort in der Produktion umgesetzt werden und erst in zweiter Instanz im Sinne von Best Practice-Methoden auch an die anderen Standorte weitergegeben werden.

Signifikant für den Standort ist, dass trotz gewisser Schwächephasen, die alle Unternehmen am Standort Behringwerke durchlebten, die Umsatzzahlen insgesamt gestiegen sind. Die der kleineren Unternehmen entwickelten sich konstant; die der drei großen Unternehmen stiegen deutlich (siehe Anhang). Dies wurde nicht zuletzt durch die Einführung neuer Technologien und damit einhergehend verbesserter Produktionsverfahren erreicht. Insgesamt arbeiten die Unternehmen heute deutlich umsatz- bzw. gewinnorientierter, weshalb kleinere Produktspezialitäten im Rahmen der Fokussierung auf Kernkompetenzen eingestellt wurden. Gerade in diesem Punkt zeigt sich ein veränderter Führungsstil, der transparenter wurde (Interview 1). Dieser Führungsstil wird von den meisten Befragten auf die neuen Unternehmensleitungen und deren andere Nationalität zurückgeführt. Hierbei wird ganz konkret von einem amerikanischen oder australischen Führungsstil gesprochen, der den Erfolg der letzten Jahre mitbegründet hat. Jedoch sieht man dabei auch gewisse Nachteile, da die ausländischen Unternehmensführungen unbesehen oftmals eine kritische Meinung zum Standort Deutschland hätten. So werden teilweise geradezu klischeehafte Meinungen vertreten wie die, der Standort sei sehr teuer, habe hohe bürokratische Hürden und die Arbeitsmarktgesetze seien schwer zu handhaben.

## 6.3 Standortbetrachtung

### 6.3.1 Der Standort Marburg als Teil globaler Produktionsnetzwerke

Wie bereits angedeutet wurde, stellt der Standort Marburg für die hier vertretenen Unternehmen eine absolut wichtige Säule in den globalen Produktionsnetzwerken dar. Die Bedeutung der dortigen Gesellschaften ist nicht zuletzt auf die lange Tradition und die gewachsenen Strukturen zurückzuführen, die etablierte Kompetenzen und moderne Technologien vereinen würden und effizienter seien als andere Entitäten im Netzwerk (Interview 2). Ein sehr gutes Beispiel hierfür ist, dass Unternehmen A in der Lage ist, Produktionsabfall anderer Netzwerkstandorte in der eigenen Produktion weiterzuverarbeiten.

An den jährlichen Investitionen am Standort Marburg spiegelt sich der Status im globalen Netzwerk wider. Die Investitionen der jüngeren Gesellschaften vor Ort sind im Vergleich zum Umsatz überproportional hoch und liegen zwischen 200.000 und 8 Millionen Euro pro Jahr. Dies entspricht 20 bis 90 % des Umsatzvolumens. Diese Investitionen begründen sich damit, dass man z.T. noch in der Aufbauphase ist. Bei den drei großen Unternehmen zusammen lagen die jährlichen Investitionen in den letzten Jahren zwischen 20 und 30 Millio-

nen Euro, wobei in Zukunft von einer Konstanz oder sogar einer Steigerung des Investitionsvolumen ausgegangen wird, da diverse Anlagen erweitert bzw. erneuert werden sollen (Interviews 2, 3 und 10). Darüber hinaus wurden in Zusammenarbeit mit dem Standortbetreiber sechs Millionen Euro investiert, um zwei neue Logistikzentren zu errichten, die die Lagerkapazitäten am Standort erweitern, was in den Augen des hessischen Wirtschaftsministers „ein deutlicher Hinweis für den Glauben an den Standort [ist]“ (*Oberhessische Presse* 27.09.2006). Weitere große Investitionen wie der Bau und die Eröffnung der weltweit modernsten Produktionsanlage für Grippeimpfstoffe für ca. 60 Millionen Euro (*Oberhessische Presse* 02.10.2007) sowie der Baubeginn einer neuen 145 Millionen Euro teuren Anlage zur Produktion von Impfstoffen gegen Tollwut und FSME (*Oberhessische Presse* 20.06.2008) belegen, dass der Standort Marburg auch in Zukunft eine feste Größe in den globalen Produktionsnetzwerken der Unternehmen sein wird.

Hohe Kosten, wie z.B. Lohnkosten aber auch die Kosten für die Infrastruktur auf dem Werksgelände, führen dazu, dass man in einer starken netzwerkinternen Konkurrenz steht. Trotzdem sehen die Befragten den Standort Behringwerke im Vorteil gegenüber anderen vergleichbaren Entitäten der Unternehmensnetze. Zu den entscheidenden Vorteilen würden die schon angesprochenen Technologien und das hochqualifizierte Personal zählen. Der hohe Ausbildungsstand ist auch dadurch zu erklären, dass die Behringwerke jahrzehntelang nahezu konkurrenzlos die besten Kräfte aus einem ländlichen Bildungsreservoir für sich rekrutieren konnten (Interview 5). Diesbezüglich wurde von allen Unternehmen hervorgehoben, dass durch den Industriepark und die branchenspezifische Alleinstellung in der Region, ein Personalaustausch vor Ort sehr gut möglich sei.

Zu den am häufigsten genannten Nachteilen am Standort gehören ungünstige Kostenstrukturen. Zwar biete die vorhandene Infrastruktur große Vorteile, doch, darin waren sich die Interviewpartner einig, existierten andere kostengünstigere Standorte in Deutschland. Ein Interviewpartner gab offen zu, dass man vor der Ansiedlung in Marburg nicht mit so hohen Kosten gerechnet habe. Eine weitere häufige Nennung von Standortnachteilen war die schlechte Straßenanbindung des Werksgeländes insbesondere für LKWs. Bezüglich der zeitlichen Entfernung zum Rhein-Main-Gebiet und dem Frankfurter Flughafen gingen die Meinungen auseinander: Einige Gesprächspartner bezeichneten die Distanz als zu groß, andere als nah im Vergleich zu Entfernungen in den USA. Außerdem wurde der Arbeitnehmerschutz als Nachteil genannt, da anders als in den USA nicht die Möglichkeit bestehe, Mitarbeiter kurzfristig zu entlassen und gegebenenfalls später wieder einzustellen. Abgesehen davon waren sich die Interviewpartner darin einig, dass die deutsche Gesetzgebung kein prinzipielles Problem z.B. im Bereich Forschung und Entwicklung darstelle. Zum einen hätten sich die Genehmigungsverfahren vereinfacht und zum anderen komme man mit den Gesetzen aufgrund des Tätigkeitsfeldes (man betreibt beispielsweise keine Stammzellforschung) nicht in Konflikt.

### **6.3.2 Die Nachfolgeunternehmen im lokalen Umfeld**

Die Einbindung in die Region ist zwar gegeben, aber für die Unternehmen von abnehmender Bedeutung. „Marburg hat keinen ‚unique selling‘-Faktor, außer der Tatsache, dass mal ein Emil von Behring den Nobelpreis gewonnen und als erster Entrepreneur das Geld in eine Firma investiert hat“ (Interview 5). Diese Aussage unterstreicht, dass trotz der langen Tradition der Behringwerke in der Region Marburg keine Kontakte existieren, die eminent wichtig sind.

Die Veränderungen der 1990er Jahre führten dazu, dass sich die Einbettung der Nachfolgeunternehmen im Vergleich zu den früheren Behringwerken gewandelt hat. Die ehemaligen Produktparten der Behringwerke agieren nun als getrennte Unternehmen, wodurch die Kommunikation zwischen den Bereichen deutlich geringer geworden ist. Auf offizieller Ebene besteht in erster Linie Kontakt über den so genannten Servicebeirat des Standorts, der sich regelmäßig zusammenfindet, zu dem die Geschäftsleitungen der Standortunternehmen zusammenkommen und aktuelle Themen diskutieren. Neben den Kundenbeziehungen zum Standortbetreiber

nutzen einige Unternehmen vor Ort die Möglichkeit von Synergieeffekten, indem Produkte der anderen Unternehmen in die eigenen Produktionsprozesse integriert und somit z.B. gemeinsame staatliche Zulassungen erarbeitet und genutzt werden. Mehrfach stellte sich aber auch heraus, dass Unternehmen die Kontakte nicht weiter ausbauen wollen, da dies, wie oben geschildert, Probleme bei Zulassungen durch die FDA hervorrief. Zu offiziellen Kontakten am Standort Marburg kommen noch inoffizielle, informelle Kontakte, die insbesondere durch die persönlichen Verbindungen der ehemaligen Arbeitskollegen getragen werden. Allgemein ist man sich zwar einig, dass diese Kontakte weiterhin bestehen und auch eine Art wissenschaftlichen Tratsch hervorrufen, der insbesondere von den jungen Unternehmen als Standortvorteil betrachtet wird. Doch sieht man ebenfalls, dass die alten Netzwerke immer mehr an Bedeutung verlieren. Dies ist vermutlich darauf zurückzuführen, dass in den Köpfen der Mitarbeiter die Unternehmenstrennung konkrete Formen annimmt und der ehemalige „Behringgeist“, wenn überhaupt noch vorhanden, nur noch auf die Produkte bezogen ist (Interview 9).

Bei einer Betrachtung der Verflechtungen in der Region zeigt sich, dass die ehemals starke und traditionelle Bindung zur Universität in Marburg verloren zu gehen scheint. Die heute noch vorhandenen Kontakte beschränken sich auf kleinere Messungen, vereinzelte Diplom- oder Doktorarbeiten und wenige Kontakte, die über die Initiative Biotechnologie hergestellt werden. Die Beziehungen zur Universität sind stark personenspezifisch und nicht mehr von allgemeiner Natur, so dass die Nähe zur Universität in den Interviews auch nicht als besonderer Standortvorteil gesehen wird. Einzig die Nähe zum Universitätsklinikum sei ein gewisser Vorteil. Der mangelnde Kontakt zur Universität wird von den befragten Verantwortlichen bedauert, und sie gaben an, dies in Zukunft ändern zu wollen. Ein Hinweis dafür ist, dass man den Emil von Behring-Preis wieder ins Leben gerufen hat, nachdem die Verleihung für einige Jahre ausgesetzt worden war.

Die vormals ausgeprägte Integration in die Kommunalpolitik ist nur noch in reduzierter Form vorhanden, da die Identifikation mit den Behringwerken unter den Mitarbeitern nicht mehr die Bedeutung hat wie früher (Interview 9). Von Seiten der Nachfolgeunternehmen ist man sich bewusst, dass man durch die vorhandene Wirtschaftsmacht regionalpolitischen Einfluss nehmen kann. Dies wird etwa eingesetzt, wenn es um Projekte wie Straßenbau und Gewerbeflächen geht. Dennoch sind hierbei deutliche Grenzen gesetzt.

Wirtschaftlich hat der Kontakt mit dem Standortumfeld tendenziell zugenommen. Nachdem die Umstrukturierung abgeschlossen war, waren die Standortunternehmen nicht länger an die Dienstleistungen des Standortbetreibers gebunden. In der Folge wurden für bestimmte einfache Dienstleistungen Unternehmen aus der Region herangezogen. Einige Dienstleister siedelten sich auf dem Werksgelände oder in unmittelbarer Nähe an. Hierbei handelt es sich allerdings nicht um pharma- oder diagnostikspezifische Dienstleistungen. Die Qualität der Beziehungen ist dabei unterschiedlich. Neben standardisierten Produkten, die keine engen Kontakte erfordern, werden auch individuelle Produkte wie z.B. Fertigungsanlagen aus der Region bezogen, die eine gemeinsame Entwicklung nötig machen und zu intensiven Kontakten zwischen Zulieferern und Abnehmern führen. Hierbei handelt es sich zumeist um alte Beziehungen aus der Zeit der Behringwerke.

Allgemein ist zu erkennen, dass die neuen Unternehmen eine geringere Bindung zur Region haben als früher. So äußerten die meisten Befragten, dass das soziale Engagement seitens der Unternehmen deutlich zurückgegangen sei, was damit zusammenhängt, dass die gesellschaftliche Verantwortung als nicht mehr so hoch eingestuft wird. Der Bezug zur Region ist vor allem dadurch gegeben, dass die Mitarbeiter hier leben und zum Teil geboren wurden (Interview 5).

## **7 Fazit**

Der Vergleich einiger Kennzahlen der Behringwerke mit denen des heutigen Industrieparks in Tabelle 2 verdeutlicht, dass die wirtschaftliche Entwicklung über die Umstrukturierung hinweg sehr positiv war. Die heraus-

ragende Position der Produktionsaktivitäten im Hinblick auf Qualität und Beschäftigung zeigt, dass Marburg vor allem in Sachen Value Creation eine herausragende Rolle spielt. Dies zeigt sich z.B. an den Umsatzzahlen, der Größe der Entwicklungsabteilungen und den angewandten modernen Technologien. Auch durch den „Markennamen“ Behring, der bewusst weitergeführt wird, erzielt man insbesondere in Deutschland Gewinne.

Value Enhancement, also die Steigerung der Erträge, lässt sich in Marburg ebenfalls sehr gut nachzeichnen. Alles in Allem haben die Nachfolgeunternehmen der Behringwerke in Marburg in den letzten Jahren ihre Umsätze substanziell steigern können. Dies belegt auch eine gesteigerte Nachfrage nach Qualität und nach Fertigkeiten und Technologien, die in Marburg vorhanden sind. Die Entwicklung von Wissen und dessen bestehender Transfer zwischen den Standorten der Netzwerke bestätigt, dass Marburg speziell aus der Sicht der drei großen Unternehmen einen bedeutenden Teil der jeweiligen globalen Produktionsnetzwerke darstellt. Die Tatsache, dass die neuen Flüsse nicht nur in eine Richtung erfolgen und gewonnenes Wissen zunächst vor Ort umgesetzt wird, zeigt, dass der Standort in der Lage ist, Wissen, Technologien oder insgesamt Wertschöpfung in der Region nicht nur zu halten (Value Capture), sondern aufgrund der großen Kompetenzen weitere Technologien nach Marburg zu holen. Die Wahrung der Erträge spiegelt sich besonders in den gestiegenen Investitionszahlen wider. Diese werden nicht nur getätigt, um vorhandene Strukturen zu erhalten, sondern auch um Kapazitäten zu erweitern, neue Technologien anzusiedeln und den Standort mittel- und langfristig konkurrenzfähig zu halten. Belegt wird dies durch jüngste Projekte, durch die nicht nur große finanzielle Investitionen an den Standort fließen, sondern auch am Standort erarbeitetes Wissen und Innovationen in Marburg umgesetzt werden.

Betrachtet man die Entwicklung der kleineren Unternehmen im Industriepark, stellt sich die Situation ein wenig anders dar. Unter dem Gesichtspunkt Wertschöpfung ist die Situation nicht so positiv, wie es bei den größeren Unternehmen der Fall ist. Insbesondere Ertragssteigerungen in den letzten Jahren werden nicht deutlich, da die Neuansiedlungen ihre wirtschaftliche Position unter anderem durch weitere Investitionen erst noch festigen müssen. Eines der kleinen Unternehmen gab aus diesem Grund kein Interview, da man davon ausging, dass man aufgrund der großen Probleme, nicht mehr lange am Standort sein werde. Die Problematik liegt bei den kleineren Unternehmen nach Auffassung der Gesprächspartner an den hohen Kosten, die der Standort Marburg bzw. Deutschland mit sich bringen. Hierin zeigt sich die Gefahr, dass kleinere Unternehmen bei zu geringen Gewinnen den Standort verlassen könnten.

Die Auflösung der Behringwerke und die anschließende Integration der einzelnen Produktparten in neue globale Produktionsnetzwerke war ein Globalisierungsschritt, der diverse organisatorische Veränderungen nach sich zog. Durch die Anwendung der Organisationsmodelle von Bartlett und Ghoshal (2002) lassen sich organisatorische Änderungen sehr gut nachzeichnen. Die Behringwerke als Teil des Hoechst-Konzerns besaßen abgesehen von einer finanziellen Kontrolle bezüglich Investitionen, Forschungsprojekten und Gewinnabführung einen eigenen Kompetenzbereich und eine relativ große Unabhängigkeit. Dies zeigte sich in der Größe des Forschungs- und Entwicklungsbereichs, aber auch darin, dass man eigene Auslandsvertretungen aufbauen konnte, um eine größere Zahl von Märkten zu erschließen. Betrachtet man diese Aspekte, so kann man feststellen, dass die Behringwerke Teil eines internationalen Organisationsmodells waren. Die Auslandsvertretungen waren von einer Ausnahme in den USA abgesehen Produktionsstandorte, deren Techniken, Know-how und Arbeitsverfahren aus Marburg stammten. Eigene Entwicklungen existierten nicht, sondern stammten vom Stammwerk und wurden gegebenenfalls über den Austausch von Personal an die jeweiligen Standorte weitergegeben. Vor Ort blieben die Entitäten in ihr Umfeld fest eingebettet und man versuchte, abgesehen von Qualitätsansprüchen, nicht die deutsche „Behring-Kultur“ zu übertragen. Trotzdem waren die Auslandsvertretungen integrierter Bestandteil des Unternehmens.

Die Nachfolgeunternehmen der Behringwerke sind überwiegend anders organisiert. Durch die strategische Vorgabe der Centers of Excellence weisen sie eine deutliche Spezialisierung auf. Der hohe Grad der Kommuni-

kation sowie der beschriebene Austausch an Personal führen zu einem reichhaltigen Wissensaustausch zwischen den Unternehmensstandorten weltweit. Dieses Wissen wird zum Teil auch in standortübergreifenden Projekten entwickelt und im gesamten Unternehmen genutzt. Diese Verzahnungen der Entitäten stellen interdependente Beziehungen dar. Man kann deshalb im Sinne von Bartlett und Ghoshal (2002) von integrierten Netzwerken, die transnationale Unternehmen definieren, sprechen. Der Wandel von internationaler zu transnationaler Organisation führte dazu, dass die Betriebe vor Ort bei der Betrachtung von Machtaspekten (Unternehmensmacht) im Vergleich zu den Behringwerken Entscheidungskompetenzen verloren haben. Zwar ist der Standort Marburg im unternehmensinternen Vergleich mit äquivalenten Standorten sehr gut positioniert, doch ist eine ähnliche Unabhängigkeit gegenüber dem Hauptquartier nicht mehr so gegeben, wie es zwischen den Behringwerken und der Hoechst AG der Fall war.

Im Bereich institutioneller Macht hat die Einflussnahme durch staatliche Stellen seit der Auflösung der Behringwerke zugenommen, da die Unternehmen vermehrt Zulassungen für den US-amerikanischen Markt erwirken möchten. Dieser Aspekt institutioneller Einflussnahme stellt keinen Nachteil für den Standort Marburg dar, sondern bedeutet, dass man bestrebt ist, auf dem Markt einzusteigen, der die höchsten Gewinne erwarten lässt. Anders sieht es mit den tariflichen Arbeitsplatzregelungen aus, die durch die neue Führung der Unternehmen bemängelt wird.

Zu dem Aspekt kollektive Macht gibt es bei den Unternehmen unterschiedliche Auffassungen. Auf der einen Seite wird eine „friedliche Koexistenz mit den Gewerkschaften“ (Interview 1) betont. Auf der anderen Seite werden auch Probleme mit Gewerkschaften und Betriebsräten genannt. So seien nicht nur hohe Gehaltsstrukturen hinderlich bei der Schaffung von Arbeitsplätzen, sondern auch fehlende Kooperation des Betriebsrats (Interview 5).

Die Struktur der Einbettung des Standorts Behringwerke in globale Produktionsnetzwerke hat sich merklich verändert. Auch die Qualität der Einbettung in das lokale Umfeld hat sich verändert. Allerdings wäre für eine genauere quantitative Bewertung eine tiefergehende Studie erforderlich.

Die Unternehmen sind bestrebt, stabile Zulieferbeziehungen aufgrund hoher Qualitätsansprüche in der Branche aufzubauen. Im Fall der Nachfolgeunternehmen scheinen sich diese Aussagen zu bestätigen, denn die überwiegende Zahl der Beziehungen in der Region Marburg sind standardisiert und bestehen seit vielen Jahren, obwohl es sich tendenziell um Marktbeziehungen ohne intensive Abstimmungen handelt. Die wichtigsten Aspekte der Koordination erfolgten unternehmensintern. Dies wird am hohen Grad der vertikalen Systemintegration am Standort Behringwerke deutlich, wo der Herstellungsprozess in der Regel von Anfang bis Ende erfolgt. Die Behringwerke wiesen früher eine noch stärkere Integration von Arbeitsprozessen auf, da eine große Zahl von Dienstleistungen inzwischen an Unternehmen im lokalen Umfeld und darüber hinaus weitergegeben werden. Vor diesem Hintergrund hat die regionale Einbettung tendenziell zugenommen, wodurch Marburg und sein Umland von der globalen Umstrukturierung profitiert haben dürften.

Neben dem gesteigerten Grad der Einbettung bleibt jedoch festzustellen, dass durch die Umstrukturierungen der 1990er Jahre ein gutes Stück regionaler Verantwortlichkeit verloren gegangen ist. So sank das soziale und kulturelle Engagement in der Region merklich gegenüber dem der Behringwerke. Auch der ehemals enge Kontakt zur Philipps-Universität ist durch die Umstrukturierung reduziert worden. Ob eine Intensivierung erfolgt, hängt von Entwicklungen am Standort ab, wie die Aussage eines Mitarbeiters eines kleineren Unternehmens zeigt: „Der Kontakt mit der Uni ist interessant, aber man muss sich erst noch weiter etablieren, man ist noch zu jung am Standort.“ Dieser Punkt zeigt, dass in Marburg Potentiale vorhanden sind, die nicht vollends ausgeschöpft werden.

## Literatur

- Bair, J., Gereffi, G. (2001) Local clusters in global chains: The causes and consequences of export dynamism in Torreon's blue jeans industry. *World Development*, 29: 1885 - 903.
- Bair, J., Gereffi, G. (2003) Upgrading, uneven development, and jobs in the North American apparel industry. *Global Networks*, 3: 143 - 69.
- Bartlett, C. A., Ghoshal, S. (2002) *Managing Across Borders. The Transnational Solution*. 2. Auflage. Boston: Harvard Business School Press.
- Bathelt, H. (1994) *Chemiestandort Deutschland*. Berlin: Edition Sigma-Bohn.
- Bathelt, H., Glückler, J. (2003) *Wirtschaftsgeographie. Ökonomische Beziehungen in räumlicher Perspektive*. 2. Auflage. Stuttgart: UTB-Ulmer.
- Bathelt, H., Griebel, K. (2001) *Die Struktur und Reorganisation der Zulieferer- und Dienstleisterbeziehungen des Industrieparks Höchst (IPH)*. IWSG Working Paper 02-2001. Frankfurt/Main: Johann Wolfgang Goethe-Universität.
- Bathelt, H. (2006) Geographies of production: growth regimes in spatial perspective 3 – Towards a relational view of economic action and policy. *Progress in Human Geography*, 30: 223 - 36.
- Bäumler, E. (1988) *Die Rotfabriker*. München, Zürich: Piper.
- Behringwerke (1989) *Geschäftsbericht 1988*. Marburg/Lahn.
- Behringwerke (1990) *Geschäftsbericht 1989*. Marburg/Lahn.
- Behringwerke (1991) *Geschäftsbericht 1990*. Marburg/Lahn.
- Behringwerke (1992) *Geschäftsbericht 1991*. Marburg/Lahn.
- Behringwerke (1993) *Geschäftsbericht 1992*. Marburg/Lahn.
- Behringwerke (1994) *Geschäftsbericht 1993*. Marburg/Lahn.
- Behringwerke (1995) *Geschäftsbericht 1994*. Marburg/Lahn.
- Beyer, F. (2005) *Verflechtungen zwischen Biotechnologie-Unternehmen und Hochschulen in der Rhein-Main-Region*. SPACES 2005-07. Marburg/Lahn: Philipps-Universität Marburg.
- Chiron Vaccines / Chiron Behring GmbH & Co KG / Dade Behring Marburg GmbH/ pharماسerv Marburg GmbH & Co KG & ZLB Behring GmbH (Hrsg.) (2004) *Vom „Behringwerk“ zum Biotech-Standort. 100 Jahre im Dienst der Gesundheit*. Marburg/Lahn: Selbstverlag.
- CSL Limited (2005) *CSL Limited. Biopharmaceuticals for Life. Annual Report 2004-2005*. Victoria: Selbstverlag.
- Coe, N., Hess, M., Yeung, H. W.-c., Dicken, P., Henderson, J. (2003) *'Globalizing' Regional Development: A Global Production Networks Perspective*. GPN Working Paper 3. Manchester: University of Manchester (URL: <http://www.sed.manchester.ac.uk/geography/research/gpn/gpnwp.htm>, Zugriff 13.03.2007).



- Coe, N. M. (2004) *Global Production Networks in Europe and East Asia*. – Paper Presented at the Conference on 'Globalization, Internationalization of Companies and Cross-Cultural Management', Aalborg/Denmark.
- Cox, A., Ireland, P., Lonsdale, C., Sanderson, J., Watson G. (2002) *Supply Chains, Markets and Power: Mapping Buyer and Supplier Power Regimes*. London: Routledge.
- Der Magistrat der Universitätsstadt Marburg (Hrsg.) (1996) *Entwicklungsperspektiven für den Wirtschaftsstandort Universitätsstadt Marburg*. Marburg/Lahn: Selbstverlag.
- Der Magistrat der Universitätsstadt Marburg (Hrsg.) (2006a) *Lage und Struktur* (URL: <http://www.marburg.de/detail/15603>, Zugriff 11.06.2006).
- Der Magistrat der Universitätsstadt Marburg (Hrsg.) (2006b) *Uni und Wirtschaft* (URL: [www.marburg.de/detail/13](http://www.marburg.de/detail/13), Zugriff 12.06.2006).
- Dicken, P., Forsgren, M., Malmberg, A. (1994) The local embeddedness of transnational corporations. In Amin, A., Thrift, N. (Hrsg.) *Globalization, Institutions and Regional Development in Europe*. Oxford, New York: Oxford University Press, 3 - 45.
- Dicken, P., Kelly, F., Olds, K., Yeung, H. W.-c. (2001) Chains and networks, territories and scales: towards a relational framework for analysing the global economy. *Global Networks*, 1: 89 - 112.
- Döpp, W. (1990) Die Behringwerke in Marburg. *Marburger Geographische Schriften* 115. Marburg/Lahn: Philipps-Universität, 195 - 226.
- Gereffi, G. (1999) International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain. *Journal of International Economics*, 28: 37 - 70.
- Gereffi, G., Humphrey, J., Sturgeon, T. (2003) The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, 12: 78 - 104
- Gereffi, G., Humphrey, J., Sturgeon, T. (Hrsg.) (2006) *Global Value Chains: Concepts & Tools* (URL: <http://www.globalvaluechains.org/concepts.html>, Zugriff 10.03.2007).
- Granovetter, M. (1985) Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91: 481 - 510.
- Henderson, J., Dicken, P., Hess, M., Coe, N. M., Yeung, H. W.-c. (2001) *Global Production Networks and the Analysis of Economic Development*. GPN Working Paper 1. Manchester: University of Manchester (URL: <http://www.sed.manchester.ac.uk/geography/research/gpn/gpnwp.htm>, Zugriff 12.03.2007).
- Henderson, J. (2002) *Globalisation on the Ground: Global Production Networks, Competition, Regulation and Economic Development*. Centre on Regulation and Competition Working Paper Series 38. Manchester: University of Manchester (URL: [http://www.competition-regulation.org.uk/publications/working\\_papers/wp38.pdf](http://www.competition-regulation.org.uk/publications/working_papers/wp38.pdf), Zugriff 13.03.2007).
- Hess, M., Yeung, H. W. (2006) Whither global production networks in economic geography? Past, present and future. *Environment and Planning A*, 38: 1193 - 204.

- Hessisches Statistisches Landesamt (2005) *Bevölkerung. Regionaldaten. Gebiet, Bevölkerungsstand und – vorgänge* (URL: <http://www.statistik-hessen.de/themenauswahl/bevoelkerung-gebiet/regionaldaten/gebiet-bevoelkerungsstand-und-vorgaenge/default.htm>, Zugriff 24.10.2006).
- Humphrey, J. (2000) Assembler-supplier relations in the auto industry: globalisation and national development. *Competition & Change*, 4: 245 - 71.
- Humphrey, J. (2002) *The Value Chain Approach – Linking National Producers to International Buyers and Markets*. Brighton: Institute for Development Studies (URL: <http://www.ids.ac.uk/ids/global/pdfs/ExecforumideasJH4.pdf>, Zugriff 13.03.2007).
- Humphrey, J., Schmitz, H. (2001) Governance in Global Value Chains. *IDS Bulletin*, 32, 3: 19 - 23.
- Liprecht, W (2005) Stadtentwicklungsplanung Marburg 42/2005. Marburger Zahlen 2003.(Hrsg.) Magistrat der Universitätsstadt Marburg. Marburg/Lahn: Selbstverlag.
- Magistrat der Universitätsstadt Marburg (Hrsg.) (1996) *Entwicklungsperspektiven für den Wirtschaftsstandort Universitätsstadt Marburg*. Marburg/Lahn: Selbstverlag.
- Novartis (2006) *Geschäftsbericht* (URL: [http://www.novartis.com/downloads/investors/reports/AR06\\_D\\_web.pdf](http://www.novartis.com/downloads/investors/reports/AR06_D_web.pdf), Zugriff 19.02.2007).
- Oberhessische Presse* (27.09.2006) Logistikzentren als Bekenntnis zum Standort.
- Oberhessische Presse* (02.10.2007) Neue Waffe gegen tödlichen Virus kommt aus Marburg.
- Oberhessische Presse* (25.10.2007) Siemens will Fusion mit Dade Behring noch 2007 abschließen.
- Oberhessische Presse* (20.06.2008) Erster Spatenstich für 145-Millionen-Projekt.
- Philipps-Universität Marburg (Hrsg.) (2007) *Marburg ist eine Universität* (URL: <http://www.uni-marburg.de/profil/statistik/daten>, Zugriff 03.02.2007).
- Stichnothe-Botschafter, K. (2004) *Dokumentation zur Ausstellung "100 Jahre Behringwerke im Wandel der Zeit"*. Marburg/Lahn: pharماسerv Marburg GmbH & Co. KG.
- Stamm, A. (2004) *Wertschöpfungsketten entwicklungspolitisch gestalten – Anforderungen an Handelspolitik und Wirtschaftsförderung*. Konzeptstudie der Deutschen Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit im Auftrag des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (URL: <http://www.gtz.de/de/dokumente/de-wertschoepfung-politisch.pdf>, Zugriff 30.08.2006).
- Statistisches Landesamt (2006) *Bevölkerung. Gebiet / Regionaldaten* (URL: <http://www.statistik-hessen.de/themenauswahl/bevoelkerung-gebiet/regionaldaten/gebiet-bevoelkerungsstand-und-vorgaenge/index.html>, Zugriff 31.07.2007).
- Sturgeon, T. J. (2001) How do we define value chains and production networks? *IDS Bulletin*, 32, 3: 9 - 18.