

Christoph I. Barmeyer,  
Fred Seidel, Hans-Jörg Schlierer

# Wirtschaftsmodell Frankreich

---

Märkte, Unternehmen, Manager



## Inhalt

### 1. Business Systems: Ein Modell zur Beschreibung des soziokulturellen Umfelds von Unternehmen

#### 1.1 Ein Modell für die komparative Analyse des institutionellen Umfelds und Begriffsklärungen

#### 1.2 Business System: Institutionalisierte Beziehungsstrukturen

#### 1.3 Ökonomische Institutionen

#### 1.4 Politische Institutionen

#### 1.5. Kulturelle Institutionen

#### 1.6 Unser Analysemodell

### 2. Frankreichs Wirtschaft: Etappen ihrer Entwicklung seit 1945 und gegenwärtige Leistungskraft

#### 2.1 Die Nachkriegszeit: grundsätzliche Weichenstellungen und nachhaltiges Wachstum (1944-1973)

#### 2.2 Vom ersten Ölschock zur Vollendung des europäischen Binnenmarktes: Anpassung an veränderte Bedingungen (1973-1992)

#### 2.3 Europäische Integration und Globalisierung (1993-2003)

#### 2.4 Wirtschaft und Gesellschaft in Frankreich nach der Jahrtausendwende: Eine Zwischenbilanz

### 3. Frankreichs Unternehmen: Exemplarische Darstellung einflussreicher Akteure

#### 3.1 Der Crédit Agricole - Zwischen genossenschaftlicher Selbsthilfe und staatlicher Agrarpolitik

#### 3.2 EDF - Vom service public zur Marktwirtschaft

#### 3.3 Carrefour - Großformen des Einzelhandels

#### 3.4 Lagardère-Groupe - Mischkonzerne und unternehmerische Investoren

#### 3.4.8 Epilog

### 4. Frankreichs business system: Politische, soziale und ökonomische Institutionen

#### 4.1 Die Rolle des französischen Staates: Vom dirigistischen zum regulatorischen Staat

#### 4.2 Modalitäten partikularer Interessenvertretung: Über die relative Schwäche der Interessenverbände

#### 4.3. Corporate governance und innerbetriebliche Hierarchien

#### 4.4 Das System der beruflichen Aus- und Weiterbildung im französischen Bildungssystem

## 5. Frankreichs business system: Kulturelle Institutionen und Werte

### 5.1 Kulturelle Werte im Management

### 5.2 Französische Werte

### 5.3 Wertedynamik: Kulturelle Regulation

## 6. Was bleibt vom Sonderweg Frankreichs im Zeitalter der Globalisierung?

### 6.1 Strukturbefunde

### 6.2 Kulturell und historisch bedingte Systemzwänge

### 6.3 Französische Perspektiven

## Literatur

Unternehmen sind es seit langem gewohnt, ihr Umfeld zu analysieren. Sie tun dies etwa beim Benchmarking der Unternehmensleistung, im Zuge der Entwicklung ihrer Unternehmensstrategie oder - noch regelmäßiger - im Zuge der Planung ihres Marketings. In diesem Zusammenhang versuchen sie, Strategien und Verhaltensweisen ihrer Konkurrenten zu antizipieren und das Verhalten der Konsumenten zu verstehen. Den Gepflogenheiten ihrer Branche und ihres Marktes entsprechend können sie dann möglicherweise versuchen, Allianzen mit anderen Unternehmen einzugehen oder aber auch eine aggressive Übernahmepolitik pflegen, um schnell zu wachsen und den Markt mit schierer Größe zu dominieren.

Das Wissen über soziokulturelle und sozioökonomische Gegebenheiten, das Unternehmen auf dem Heimatmarkt mit ihren Konkurrenten teilen, fehlt aber, sobald sie sich auf fremde Märkte begeben. Hier stellt sich vor allem auch die Frage, wie sich beobachtbar anderes Verbraucherverhalten und ebenso beobachtbare andere Unternehmensstrukturen und Organisationsformen des Marktes, eigentlich erklären lassen; kurz gesagt geht es darum herauszufinden, welche Institutionen den gesellschaftlichen Teilbereich Markt und Unternehmen eigentlich regieren.

Zunächst einmal ist es aber notwendig zu definieren, was wir eigentlich unter Institutionen verstehen. Als Institutionen bezeichnen wir Regeln und Normen, die gesellschaftlich akzeptable beziehungsweise vorgeschriebene Verhaltensweisen und Handlungen von Individuen, Gruppen oder Organisationen vorgeben und von den Mitgliedern einer sozialen Gruppe geteilt werden.

Während diese Regelmechanismen den Mitgliedern der Gesellschaft, innerhalb derer sie gültig sind, meist nicht bewusst sind, können sie von außenstehenden, geschulten Beobachtern häufig schnell erfasst werden.

Manchmal, aber nicht immer, können einer solchen Institution spezialisierte Organisationen zugeschrieben werden, denen es obliegt, für die Durchsetzung der Regel beziehungsweise Norm zu sorgen. Da eine solche Organisation eine sichtbare Existenz führt, wird sie häufig mit der ihr zugrundeliegenden Institution gleichgesetzt und als solche bezeichnet.

Folgendes Beispiel mag den Zusammenhang zwischen institutionalisierten Regeln und ihnen zugeordneten Organisationen veranschaulichen: Um ihr Wachstum zu finanzieren, sind Unternehmen häufig gezwungen auf externe Finanzquellen zurückzugreifen. Dabei handelt es sich darum, Regeln bereitzustellen, die es erlauben, von Sparern und Investoren bereitgestellte Finanzmittel an die Unternehmen weiterzuleiten, die diese Mittel benötigen. Zwei verschiedene Regeln sind nun sehr weit verbreitet.

Die erste Regel - man spricht hier von einem market based financial system - überlässt es dem Markt, Angebot und Nachfrage an flüssigen Mitteln zu regeln. Diese Regel oder Institution, die man in der Praxis etwa in den angelsächsischen Ländern antrifft, hat nun natürlich einen direkten Einfluss auf das Verhalten der finanzielle Mittel nachfragenden Unternehmen. Sie müssen sich beispielsweise bemühen, auf potentielle Investoren attraktiv zu wirken. Wenn diese Investoren nun in erster Linie eine regelmäßig hohe Verzinsung ihres Kapitals suchen, ist es sinnvoll, in recht kurzen Abständen über die Veröffentlichung von (positiven) Quartalsergebnissen den Nachweis der Attraktivität zu führen. Diese Regel der Finanzierung ökonomischer Aktivitäten wird in der Praxis häufig durch eine oder mehrere spezialisierten Organisationen unterstützt. Hierzu gehören natürlich die Aktienbörsen ebenso wie auf Börsenhandel spezialisierte Banken und Finanzmakler. Damit diese Regel oder Institution optimal funktionieren kann, muss gewährleistet werden, dass alle Marktteilnehmer die gleichen und dazu korrekten Informationen über die wirtschaftliche Lage eines Unternehmens haben. Dies bedeutet, dass alle Formen des Insiderhandels mittels geeigneter Regeln und Kontrollmechanismen (Börsenaufsicht) bekämpft werden.

Die zweite Regel wird als credit based financial system bezeichnet. Man findet sie in Deutschland aber auch in Japan. In diesem Fall finanzieren Unternehmen ihr Wachstum mit Hilfe von Krediten. Auch hier gibt es wiederum spezialisierte Organisationen, etwa Banken, die sich mit der Vergabe von Krediten befassen.

Das Verhalten der Unternehmen ist hier in erster Linie darauf gerichtet, möglichst enge und dauerhafte Beziehungen zum Kreditgeber herzustellen. Dies liegt natürlich auch im Interesse der Kreditgeber, die bemüht sein müssen, die Lage des Unternehmens möglichst genau einschätzen zu können. Eine organisatorische Verzahnung zwischen Kredit gebender Bank und Kredit nehmendem Unternehmen ist dann eine häufig zu findende Lösung, und zwar in der Form, dass Bank und Unternehmen der gleichen Unternehmensgruppe angehören, wie es in Japan üblich ist, oder dass Banken sich am Kapital des Unternehmens beteiligen, wie es für Deutschland charakteristisch ist.

Optimales Funktionieren dieser Institution ist nur möglich, wenn das Bankensystem als Ganzes stabil bleibt. Das bedeutet, dass das Risiko für die einzelne Bank begrenzt bleiben muss und dass es darüber hinaus ein System der kollektiven Risikobegrenzung geben muss.

Wir haben hier gesehen, wie die systemnotwendige Funktion der Unternehmensfinanzierung im Rahmen einer Institution (Regel) bereitgestellt wird. Diese Regel kann von Land zu Land verschieden sein, wenn sich auch in der Praxis die Vielfalt auf einige Grundtypen mit Varianten reduzieren mag. Die Grundregel, ergänzt um die zur ihrer Durchsetzung notwendige Organisation, erzeugt dann die jeweils charakteristischen Handlungsweisen und Verhaltensnormen bei den Unternehmen.