# Gallische Albträume

**FRANKREICH** Hohe Schulden, verkrustete Wirtschaft, angeschlagene Banken – der zweitgrößte Euro-Staat steht alles andere als solide da. Scheitert die Währungsunion womöglich an Paris?

Das Büro von Philippe Crouzet ist eine Art franko-alemannische Symbiose: Die Strenge der Deutschen und das Ausladende der Franzosen – der Chef des Stahlkonzerns Vallourec hat es perfekt vereint. In eine quadratische Zweckarchitektur hat Crouzet vier Louis-XVI-Stühle um einen antiken Tisch eingepasst, an dessen lederner Oberfläche Napoleon über Eroberungsplänen gebrütet haben könnte.

Geschickt verbunden, geben Frankreich und Deutschland ein tolles Paar ab.

So will Crouzet sein Unternehmen verstanden wissen. Seit Vallourec, der Spezialist für Stahlröhren, die Mannesmann-Röhrenwerke 2005 vollständig übernahm, ist der 4,5-Milliarden-Euro-Konzern eines der wenigen französisch-deutschen Vorzeigeunternehmen. „Eins plus eins ergibt bei Vallourec drei", sagt Crouzet.

Leider bringt Frankreich ansonsten oft nur noch weniger als eins auf die Waage. Das Selbstvertrauen ist dahin. Seit zehn Jahren verliert die Wirtschaft an Wettbewerbsfähigkeit. Und nun zwingt die Schuldenkrise Präsident Nicolas Sarkozy, die Staatsausgaben, die das Wachstum seit Jahrzehnten wie ein ewiges Konjunkturprogramm dopen, schnell und radikal zu amputieren. Zumal die anstehende Rekapitalisierung der Großbanken weitere Haushaltsrisiken birgt.

Frankreich droht seine AAA-Bewertung bei den Ratingagenturen zu verspielen, was Europas Währungsunion vermutlich den Rest geben würde. Es sei denn, es gelingt, die südeuropäischen Reflexe zurückzudrängen – und deutscher zu werden.

Steuersystem, Arbeitsrecht, Tarifpartnerschaft, Etatdisziplin: In den Vorstandsetagen Frankreichs ist Deutschland das neue Vorbild. „Frankreich steckt in einer Phase bewundernden Neids gegenüber dem deutschen Wirtschaftsmodell", sagt Joachim Bitterlich. Als Vizepräsident des Versorgers Veolia kennt der Ex-Berater von Bundeskanzler Helmut Kohl die französische Managerelite besser als viele andere.

In ihren Büros an der Avenue Hoche, dem Boulevard Haussmann oder in La Défense zu Paris sehen viele Konzernchefs die „Agenda 2010" Gerhard Schröders als den Grund dafür, dass Deutschland an Frankreich vorbeizieht wie ein ICE an einer Dampflok. „Ich würde zu gern einmal Peter Hartz kennenlernen", gesteht ein Patron, kaum dass der Vorspeisenteller abgeräumt ist.

Tief enttäuscht ist die gallische Wirtschaftselite von Präsident Nicolas Sarkozy, der im April 2012 wiedergewählt werden will. Als Kandidat hatte er Reformen versprochen, einen „Bruch" mit der Staatsgläubigkeit des Ancien Régime. Geliefert hat er allenfalls Stückwerk.

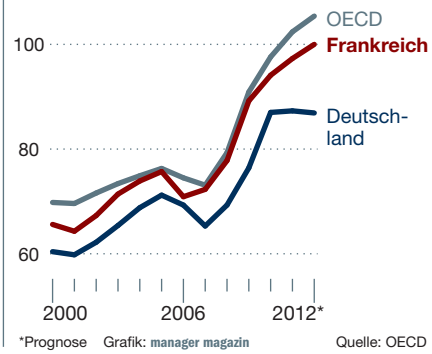
„Circa zehn Jahre" Rückstand habe Frankreich in puncto Strukturreformen, sagt Vallourec-Chef Crouzet. Im Jahr 2000 hatte sich die EU auf die ambitionierte Lissabon-Agenda geeinigt, um die Wachstumskräfte zu stärken – weniger Regulierung, mehr Investitionen. Doch in Paris passierte zu wenig.

Verglichen mit dem Vallourec-Ergebnis (im zweiten Quartal stieg das Ebitda um 25 Prozent) liest sich die Bilanz der Frankreich AG wie ein Offenbarungseid. 137 Milliarden Euro musste sich der Staat 2010 neu leihen – fast dreimal mehr als Deutschland. Vor vier Jahren, als Sarkozy antrat, waren es nur 50 Milliarden. Die Staatsverschuldung strebt auf 100 Prozent des Bruttoinlandsprodukts (BIP) zu. Im Etat für 2012 ist der Schuldendienst erstmals der größte Ausgabenposten.

„Ich fürchte, dass Frankreich bald neben Griechenland, Portugal, Irland, Spanien und Italien stehen könnte", sorgte sich kürzlich Jean Arthuis, der Vorsit-

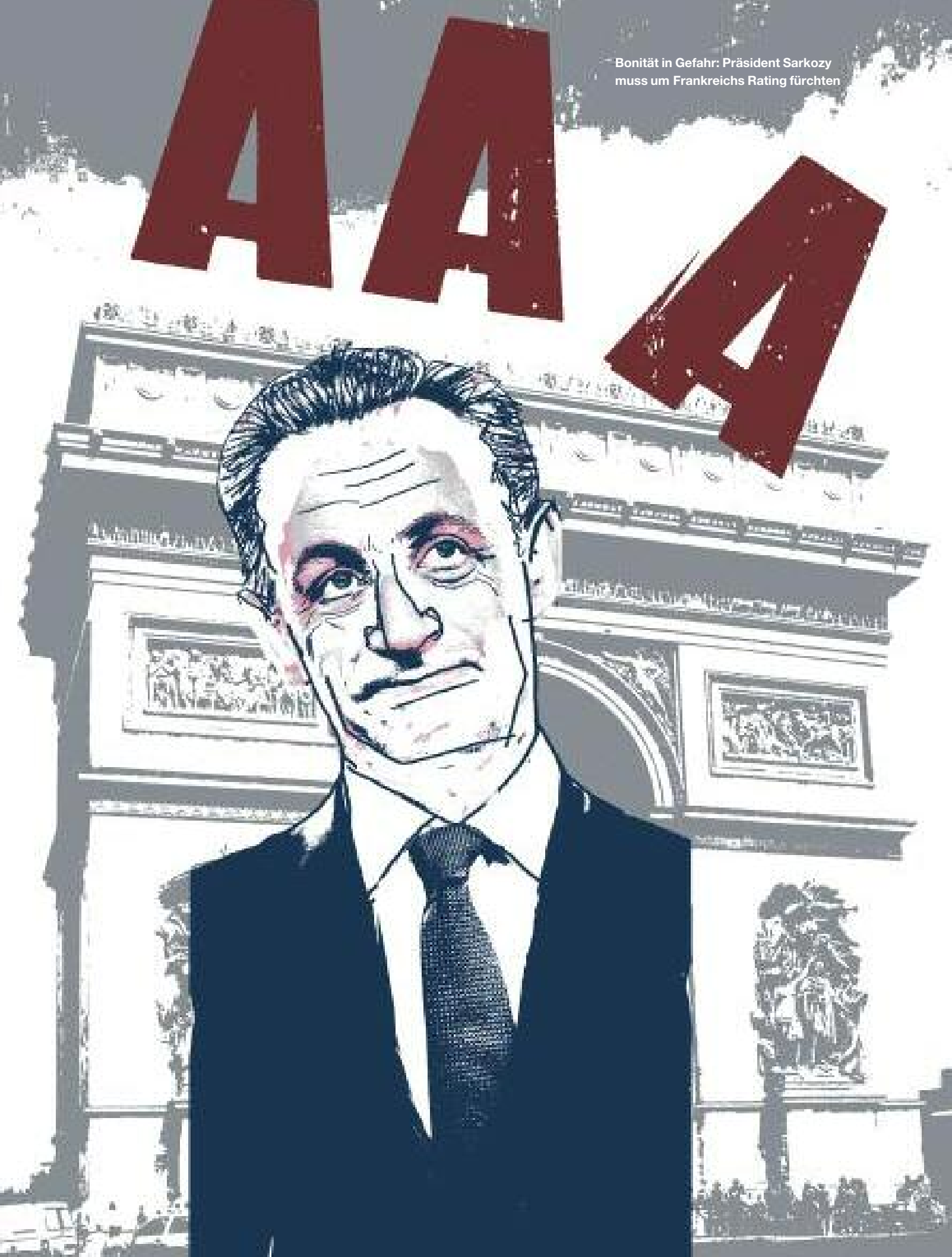
## Selbst verschuldet

Staatsverschuldung in Prozent des Bruttoinlandsprodukts 2000 bis 2012




*Prognose Grafik: manager magazin Quelle: OECD

ILLUSTRATION: MIGUEL SANTAMARINA FÜR MANAGER MAGAZIN




Bonität in Gefahr: Präsident Sarkozy muss um Frankreichs Rating fürchten

## Frankreichs Defizite: Handel, Industrie, Staat

**Alarmsignale:** Frankreichs Wirtschaft hat immer weiter an Wettbewerbsfähigkeit verloren – vor allem im Vergleich zu Deutschland. Im Jahr 2000 erarbeiteten beide Länder einen kleinen außenwirtschaftlichen Überschuss. Seither ist die gallische Leistungsbilanz tiefer ins Minus gerutscht, während Deutschland von einem Exporterfolg zum nächsten eilt (siehe Grafik unten).

**Ursachenforschung:** Die Gründe für die Wettbewerbsschwäche liegen vor allem in der Industrie. Ob Auto, Maschinen- oder Anlagenbau – Frankreich ist gerade bei jenen Gütern schwach, die von Schwellenländern bevorzugt importiert werden. Der Staat bremst den Wandel: Vor allem die rigide Arbeitsmarktregulierung und hohe Steuern ärgern die Wirtschaft (siehe Grafik Seite 100).

FOTO: GUILLAUME HORCAJUELO / PA / DPA

**Kämpferisch: Gewerkschafter protestieren bei Arcelor Mittal in Marseille**

zende der Finanzkommission im französischen Senat.

Die Staatsquote erklimmt schwindelerregende 56 Prozent des BIP. Das Institut Thomas More, ein Thinktank in Paris und Brüssel, hat errechnet, dass Frankreichs Staat – bezogen auf das BIP – pro Jahr 163 Milliarden Euro mehr ausgibt als Deutschland. Der Wert der Beteiligungen des Staates an Unternehmen betrug im vergangenen Jahr 660 Milliarden Euro – mehr als alle deutschen Dax-30-Unternehmen zusammen wert sind. Beamte dominieren die Wirtschaft bis in die Werkskantinen hinein.

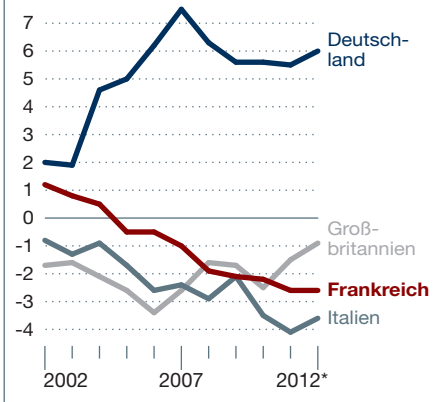
„Frankreich ist das eigentliche Problem Europas", urteilt Burkhard Schwenker, gallienerfahrener Aufsichtsratschef der Strategieberatung Roland Berger.

Eine Volkswirtschaft mit schweren strukturellen Problemen, die am besten in jenen Branchen funktioniert, in denen das enge Zusammenspiel von Staat und Großindustrie zählt – in der Energiewirtschaft beispielsweise oder beim Luft- und Rüstungskonzern EADS.

Aber das genügt längst nicht mehr. So ist Frankreich zu einem Verlierer der Globalisierung geworden. Der Anteil am Welthandel sinkt und sinkt, das Handelsbilanzdefizit wächst und wächst. Im ersten Halbjahr betrug es 37,5 Milliarden Euro. Deutschland brachte es auf ein Plus von 79,1 Milliarden Euro. Das kränkt.

### Abgehängt

Leistungsbilanzsaldo in Prozent des Bruttoinlandsprodukts 2000 bis 2012




*Prognose Grafik: manager magazin Quelle: OECD

Dabei hat der Standort Frankreich Stärken. Bei Infrastruktur, Bildung und Technologie ortet der „Global Competitiveness Index" (GCI) des World Economic Forum Frankreich in der Spitzengruppe. Was das Land lähmt, ist die überbordende Bürokratie. Bei der Effizienz seiner Institutionen liegt Frankreich nur knapp vor Botswana. Die Arbeitsmarktregulierung ist laut GCI fast so schlimm wie in Äthiopien.

**„WIRTSCHAFTLICH IST SARKOZY** auf ganzer Linie gescheitert", sagt der Ökonom Elie Cohen, Mitglied der französischen Wirtschaftsweisen. „Er hatte nach seiner Wahl 2007 versprochen, die Abgabenbelastung der Haushalte um 4 Prozentpunkte zu senken, stattdessen ist sie um 2 Punkte gestiegen." Statt Steuern zu reduzieren, rechnet Cohen vor, hat der Präsident elf neue Steuern eingeführt.

Solche Zahlen lassen die Wirtschaftsführer grausen. Dazu kommt eine ganze Reihe von Skandalen. Im Wochentakt scheppern Enthüllungen durch die Republik: Mal sollen Sarkozy-Vertraute vor Jahren bei einem U-Boot-Deal mit Pakistan die Hände aufgehalten haben. Mal soll Sarkozy, bevor er in den Elysée-Palast einzog, höchstselbst bei der milliardenschweren L'Oréal-Erbin Liliane Bettencourt Bares für politische Zwecke abgeholt haben, was er bestreitet.

Empörend finden viele Topmanager dieses Schmierentheater, bleiben aber

lieber anonym. Einer ätzt, der einzige „saubere" Minister im 33-köpfigen Kabinett sei Oberdiplomat Alain Juppé – den Sarkozy zurückholte, als dessen Strafe wegen Veruntreuung öffentlicher Gelder verbüßt war. Und ein anderer wettert nach dem zweiten Glas Sauvignon Blanc: „In den Augen des Auslands wird Frankreich zur Bananenrepublik, zu einem großen Italien. Unerträglich!"

So weit würde Vallourec-Chef Crouzet nicht gehen. Auftrumpfen liegt ihm nicht, zum grauen Anzug trägt er eine Swatch. Aber auch er sorgt sich. Der Stahlkonzern hat unter anderem Werke in Mülheim an der Ruhr und in Saint-Saulve, die fast die gleichen Röhren produzieren – Crouzet hat also den perfekten Standortvergleich.

Zum Beispiel die Beziehungen zu den Gewerkschaften: Jedes Jahr erlasse Paris neue Vorschriften, über welche Themen seine Manager mit den Gewerkschaftern noch alles zu verhandeln hätten. Und weil überall andere Gewerkschaften das Sagen haben, müsse für jeden Standort alles neu besprochen werden. „Es ist klar, dass es kaum einen französischen Unternehmenschef gibt, der sich nicht das deutsche Mitbestimmungsmodell wünschen würde", sagt Crouzet.

Oder die Kurzarbeit, dank der die deutsche Industrie so gut durch die Wirtschaftskrise kam. Als Crouzet seinem Arbeitsminister einst das deutsche Modell erläuterte, staunte der nicht schlecht. Passiert ist dennoch nicht sehr viel. Aber nun spüre er Bewegung: Er sei sich „ziemlich sicher", sagt Crouzet, dass es bei der nächsten Krise auch in Frankreich Kurzarbeit wie in Deutschland geben werde. Falls es sich der Staat dann noch leisten kann und nicht zur Rettung des Ratings daran sparen muss.

Und die Lohnstückkosten? Im März ermittelte Frankreichs Rechnungshof, dass diese seit dem Jahr 2000 um 10 Punkte stärker gestiegen seien als die in Deutschland. Der Wettbewerbsvorteil, den die Industrie einst hatte, ist verschwunden.

Auch Frankreich hatte ein Projekt wie die „Agenda 2010". Doch der amtsmüde Präsident Jacques Chirac ließ es 2006 beim ersten Ausatmen der Gewerkschaften fallen. Und da ließ es sein Nachfolger Sarkozy liegen.

Übrigens, sagt Vallourec-Chef Crouzet, viel schlimmer als die Arbeitskosten

## Prestige perdu: Frankreichs Großbanken

FOTO: BENOIT TESSIER / REUTERS

**Zum Rapport im Parlament: Serge Poignant (M.), Chef des Wirtschaftsausschusses, mit (v. l.) Jean-Paul Chifflet (Crédit Agricole), François Pérol (Bankengruppe BPCE), Baudouin Prot (BNP) und Frédéric Oudéa (Société Générale)**

**Konzentration:** Deutsche Manager schauten früher neidisch auf die Großbanken jenseits des Rheins. Auch wenn die Finanzbranche gemessen am Bruttoinlandsprodukt ähnlich groß ist wie die deutsche (5 Prozent des BIP), so gelang es Paris doch, einige Institute von Rang zu formen. BNP übernahm 1999 die Investmentbank Paribas und wurde zu einer der größten Banken Europas. Crédit Agricole (CA) schluckte 2003 Crédit Lyonnais. 2009 fusionierte die Banque Populaire mit der Caisse d'Epargne (BPCE)

**Krise I:** Während der Finanzkrise 2008/09 rühmte sich Frankreich seines stabilen Bankensystems. Anders als in Deutschland oder Großbritannien musste kein Geldhaus in letzter Minute gerettet werden. Staatshilfen von 11,5 Milliarden Euro, die die Kapitalbasis verbessern halfen, zahlten BNP Paribas, Société Générale (SG) und Crédit Agricole vorzeitig zurück. Nicht einmal der Betrug durch den Händler Jérôme Kerviel, der die Société Générale 2008 fast fünf Milliarden Euro kostete, erschütterte das Vertrauen in Frankreichs Banken nachhaltig.

**Krise II:** Nun setzt die europäische Schuldenkrise Frankreichs Geldhäusern zu. So gehörten sie zu den treuesten Käufern griechischer Staatsanleihen: Hellenen-Bonds im Nennwert von fast zehn Milliarden Euro haben sie in ihren Büchern. Zudem gehört CA mit Emporiki und SG mit Geneki jeweils eine griechische Bank mit milliardenschweren Kreditbüchern. Ratingagenturen haben Frankreichs Großbanken frühzeitig abgewertet. Nun müssen sie sich frisches Kapital besorgen. Die Bosse von BNP, Société Générale und Crédit Agricole gelobten, durch Verkäufe diverser Assets die Kapitaldecke zu stärken. Marktführer BNP will seine Bilanzsumme bis Ende 2012 um 10 Prozent verringern.

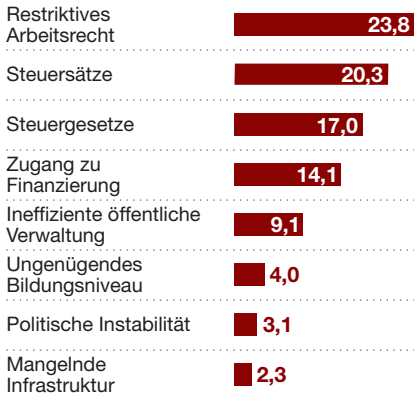
sei das Arbeitsrecht. Er spreizt Daumen und Zeigefinger bis zum Anschlag: So dick sei es, das französische Arbeitsgesetzbuch. Seit Kurzem ist darin etwa dekretiert, dass Unternehmen Mitarbeiter bis zum 70. Lebensjahr beschäftigen müssen, wenn diese das wünschen – schwer erträglich für kleinere Firmen. Es regelt auch, dass Unternehmen Beschäftigten nach Ablauf eines Zeitvertrags eine Abfindung zahlen müssen. Und ab 50 Mitarbeitern wird die Lohnbuchhaltung durch diverse Auflagen so kompliziert, dass viele Mittelständler lieber einen Ableger ausgründen – oder gleich gar keine zusätzlichen Jobs schaffen.

Wer einen Grund dafür sucht, dass es in Frankreich weniger international wettbewerbsfähige Mittelständler gibt als sogar in Italien, der sollte den „Code du travail" studieren. Mit dem Arbeitsrecht in der Faust ist es beißfreudigen Gewerkschaften ein Leichtes, Restrukturierungen oder Werksschließungen außerordentlich teuer zu machen. Als der Autozulieferer Continental 2009 sein Reifenwerk in Clairoix schließen wollte, zerlegten die Beschäftigten die ganze Präfektur. Am Ende gewährte Conti jedem der gut 1100 Beschäftigten 50 000 Euro Abfindung und zahlt die Löhne noch bis zu zwei Jahre nach der Schließung weiter.

Ein abschreckendes Beispiel für potenzielle Investoren.

## Überreguliert

Was Frankreichs Wettbewerbsfähigkeit hemmt, Antworten in Prozent




Grafik: manager magazin Quelle: World Economic Forum

**DABEI SIND STREIK UND RANDALE** oft nur revolutionäre Folklore. Es sind die Strukturschwächen, die Frankreichs gelähmte Wirtschaft zum Mühlstein am Hals der Euro-Zone werden lassen. Seit Jahren schon ist sich die Elite bewusst, dass der überkommene Etatismus in einer globalisierten Wirtschaft nicht mehr wettbewerbsfähig ist: dass sich der Staat im Mikromanagement verheddert wie ein Gulliver; dass der Durst der öffentlichen Kassen die Wachstumskräfte austrocknet; dass es kaum innovative Mittelständler gibt.

Bericht auf Bericht haben sie im Auftrag ihrer Staatspräsidenten verfasst, Topmanager wie Ex-BNP-Chef Michel Pébereau, Ex-Saint-Gobain-Lenker Jean-Louis Beffa, Ex-Air-France-Boss Christian Blanc, auch der Rechnungshof und die Wirtschaftsweisen. Der Tenor: Frankreichs Lage ist besorgniserregend.

Doch die große Reform zerrann zwischen Besitzständen und Bewahrern.

Auf Sarkozys Wahlsieg vor vier Jahren sollte eigentlich ein Moment der Reform folgen. Ein programmatisches Buch hatte der Ex-Finanzminister verfasst, Titel: „Frei". Sarkozy trat an als Liberaler, als Anti-Mitterrand. Der hatte 1981 nach seinem Wahlsieg in sozialistischer Verblendung alles verstaatlicht, dessen er habhaft werden konnte. Aber den großen Ruck, vor allem den großen Schnitt bei Sozialstaat und Staatskassen, den wagte der sich als großer Zupacker inszenierende Sarkozy nicht.

Lieber folgt er der Methode peu à peu. Im Detail hat er einiges verbessert. Zum Beispiel die neue steuerliche Förderung von Forschung und Entwicklung: 30 Prozent der Forschungsausgaben sind nun steuerlich absetzbar. Seither investiert ein Konzern wie Siemens wieder in Frankreich. Oder die Reform der Gewerbesteuer, die nun nicht mehr jede Investition bestraft. Oder die Erhöhung des Renteneintrittsalters von 60 auf 62 Jahre. Auch die Universitäten leben auf, seit ihnen Sarkozy mehr Autonomie einräumte. „Noch vor zehn Jahren hätte ich das für unmöglich gehalten", lobt Vallourec-Chef Crouzet die Uni-Reform.

Doch von einer „Agenda 2020" à la française ist Frankreichs Fünfte Republik, so scheint es, noch eine Republik weit entfernt.

**JÜNGERE FRANZÖSISCHE MANAGER,** die in der Welt herumkommen, verlieren denn auch die Geduld mit ihrem Politpersonal. Alain Demarolle fegt, Hemd über der Jeans, herein. Mit seinen 45 Jahren ist er einer der umtriebigsten Investmentbanker Frankreichs. Gelernt hat er bei Salomon Smith Barney und Bear Stearns, war Europa-Chef des 15-Milliarden-Dollar-Hedgefonds Eton Park in London. Vor einem Jahr hat er Alura Capital Partners gegründet, seinen eigenen Hedgefonds.

Die Staatskassen? Könnten nur über eisernes Sparen saniert werden, findet Demarolle. Als er 2005 für zwei Jahre als Berater ins Amt des Premierministers wechselte, habe er drei Sekretärinnen für sich allein gehabt. Es gibt also reichlich Luft im Etat. Wer auch immer im April Präsident werde: „Frankreich hat keine Wahl mehr, als drastisch zu sparen." Ganz einfach, weil das Geld alle sei.

Und was wird aus dem AAA-Rating – jener Bestnote, die viele Länder bereits verloren haben? Ein „tiefer Schock" sei es für die Grande Nation gewesen, als die Topbonität im Sommer plötzlich gefährdet schien, sagt Joachim Bitterlich. Aber noch wichtiger als das Urteil der Ratingagenturen, sagt Finanzjongleur Demarolle, sei der Strukturwandel – vielleicht seien 48 Prozent Staatsquote und ein AA besser als 56 Prozent und ein AAA.

Frankreich braucht dringend ein neues Geschäftsmodell. Aber welches? Solange es darauf keine Antwort gibt, bleibt Europas zweitgrößte Wirtschaftsnation in der Gefahrenzone. Der ratlosen Pariser Elite läuft die Zeit weg: Die nächste Konjunkturkrise zieht herauf, dann beginnt der Wahlkampf, dann ist bald schon wieder Sommer – und die Nation verabschiedet sich in die großen Ferien. *Christoph Neßhöver*