

„Luxe, calme et volupté“

Die französische Luxusgüterindustrie

Christoph I. Barmeyer*

» Die Luxusgüterindustrie ist – im Gegensatz zu Deutschland – ein zentraler Bestandteil der französischen Wirtschaft und Gesellschaft. Welche Erfolgsfaktoren zeichnen diese Branche aus und was macht ihre Unternehmen über lange Zeitspannen hin erfolgreich?

Allgemeine Assoziationen zur französischen Wirtschaft beinhalten häufig die Nennung von Agrarwirtschaft und Tradition, Staatsintervention und 'ökonomischem Patriotismus', Gewerkschaften und Protestverhalten, Hochtechnologie und Strategie, aber auch Luxusgüterindustrie und Savoir-Vivre. In der Tat ist die Luxusgüterindustrie eine zentrale Säule der französischen Wirtschaft, obgleich sie selten in Publikationen zur französischen Wirtschaft behandelt wird. Unternehmen wie Cartier, Chanel, Hermès, LVMH und PPR sind Weltmarktführer, Marken wie Dior, Guerlain, Gucci und Yves Saint Laurent bringen viele Konsumenten zum Träumen. Die Luxusgüterindustrie ist sicherlich ein Lehrstück an strategischer und marketingorientierter Unternehmensführung, sie zeigt aber auch deutliche französische Spezifika auf.

1. Die Industrie der Luxusgüter

Ist Luxus, gepaart mit Freude am Genuss, wirklich ein zentrales Element – zumindest eines Teils – der französischen Gesellschaft und Wirtschaft, wie es ein subjektives Gefühl den deutschen Betrachter glauben lässt, der an Savoir-Vivre mit Bordeaux, Champagner und Cognac, Sterne-Restaurants,

Parfum, Kosmetik, Schmuck und Haute Couture denkt?

Eine Umfrage im Auftrag der Wirtschaftszeitschrift *L'Expansion* ergab, dass 75 Prozent der Franzosen Luxus für ein zentrales französisches Symbol und für den besten Repräsentanten Frankreichs in der Welt halten.¹ Und das *Time Magazine* titelte im Herbst 2006: „C'est chic, c'est french.“ Tatsächlich werden in Frankreich täglich 800 000 Flaschen Champagner produziert und französische Konsumenten sind Weltmeister, was die Ausgaben für kosmetische Produkte anbetrifft.² Die Fakten auf der Seite des Konsums sprechen für sich und decken sich mit dem subjektiven Gefühl. Trifft dies auch für die Seite der Produktion zu? Betrachtet man die zehn wertvollsten Luxusmarken der Welt, so wird deutlich, dass – mit Ausnahme des Schweizer Rolex-, des italienischen Bulgari- und des amerikanischen Tiffany-Konzerns – alle Marken französisch sind (Tabelle 1).

Die Luxusmarken weisen eine hohe Wertsteigerung auf, die sich jedoch in erster Linie nicht durch eine französische oder gar europäische Nachfrage begründen lässt, sondern durch den Export in ostasiatische und osteuropäische Länder, insbesondere China und Russland, aber auch USA und Japan – dort, wo sich kaufkräftige Kon-

* Dr. Christoph I. Barmeyer ist Hochschullehrer für interkulturelles Management an der französischen Grande Ecole IECS – Ecole de Management de Strasbourg / Université R. Schuman.

Tab. 1: Die wertvollsten Luxusmarken der Welt

Luxusmarke	Wert in Dollar	Wertsteigerung zum Vorjahr
1. Louis Vitton	17,6 Mrd.	10 %
2. Gucci	7,16 Mrd.	8 %
3. Chanel	5,16 Mrd.	8 %
4. Rolex	4,24 Mrd.	8 %
5. Hermès	3,85 Mrd.	9 %
6. Tiffany & Co.	3,82 Mrd.	6 %
7. Hennessy	3,58 Mrd.	12 %
8. Cartier	3,36 Mrd.	10 %
9. Moët & Chandon	3,26 Mrd.	9 %
10. Bulgari	2,88 Mrd.	6 %

Quelle: *ManagerMagazin Spezial*, 10/2006, S. 89.

sumenten der Oberschicht finden. Der Besitz und das Tragen von europäischen Luxusmarken ist ein Statussymbol.

Beeindruckend sind auch die im Vergleich zu anderen Branchen hohen Gewinnmargen der Produkte der Luxusgüterindustrie, die bei den großen Marken zwischen 10 und 55 Prozent liegen (siehe

Tabelle 2). Angeführt wird das Ranking der Gewinne mit dem Champagner Dom Pérignon, gefolgt von den Luxus-Taschen und Accessoires von Louis Vuitton. Auffällig ist, dass die meisten der gewinnbringenden französischen Luxusmarken zum LVMH-Konzern gehören.

Tab. 2: Gewinnmargen französischer Luxusmarken

Marke	Unternehmen	Produkt	Gewinnmarge vom Umsatz
Dom Pérignon	LVMH	Champagner	55 %
Louis Vitton	LVMH	Taschen, Accessoires	43,7 %
Moët & Chandon	LVMH	Champagner	35 %
Hennessy	LVMH	Cognac	30,3 %
Veuve Cliquot	LVMH	Champagner	30 %
Cartier	Richmont	Schmuck, Uhren	29,2 %
Gucci	PPR	Taschen, Mode	26,9 %
Hermès	PPR	Taschen, Mode	26,9 %
Chanel	Hermès	Taschen, Mode, Parfum	25 %
TAG Heurer	Chanel	Uhren	19 %
Montblanc	LVMH	Schreibgeräte	16,7 %
Parfums Dior	Richmont	Parfum und Kosmetik	15 %
Guerlain	LVMH	LVMH	10 %
Dior Couture	LVMH	Mode	8,4 %
Yves Saint Laurent	LVMH	Mode	0 %

Quelle: *L'Expansion*, 12/2006, S. 42.

2. Luxus

Worum handelt es sich eigentlich bei Luxus? Die Frage ist nicht leicht zu beantworten: Luxus bedeutet ursprünglich Üppigkeit und Vielfalt. Der Wunsch nach Luxus, nach Unterscheidung, existiert seit Jahrtausenden. Im 13. Jahrhundert führt die Sehnsucht nach luxuriösen Gütern, Stoffen und Kleidern in Südfrankreich und Oberitalien zu einem Wirtschaftsaufschwung, zu Fernhandel und Bankwesen.³ In Renaissance- und Barock-

bauten wird Luxus demonstriert, der dann später durch die Rationalität der Industrialisierung zur 'unmoralischen' Angelegenheit wird: Luxus wird nicht mehr zur Schau gestellt, und in der Massenproduktion verliert er seine Bedeutung. Ein Vergleich von Luxus-Definitionen aus nationalen Lexika ist aufschlussreich: Wie wird Luxus in Frankreich und Deutschland definiert? Selbst eine oberflächliche Betrachtung der Luxusdefinitionen in Deutschland und Frankreich verdeutlicht divergierende Grundhaltungen:

Tab. 3: Luxus und luxe

Luxus	Luxe
„Den normalen Lebensstandard überschreitender Aufwand, Verschwendung, Prunk.“	„Mode de vie caractérisé par de grandes dépenses consacrées à l'acquisition de biens superflus, par goût de l'ostentation et du plus grand bien-être.“

Quelle: Wahrig, 1991, S. 851 und Petit Robert, 1991, S. 1 120.

Die deutsche Definition hat nichts von Freude oder Genuss, denn sie geht von einem 'normalen' Lebensstandard aus und benutzt sogar das Wort 'Aufwand', das an Arbeit erinnert. Mit 'Verschwendung' und 'Prunk' folgt sogar eine negativ wertende Darstellung. Die französische Definition verweist zwar auch auf das Überflüssige ('bien superflus'), weit mehr als im Deutschen geht sie aber auf die hedonistische Funktion von Luxus als Lebenshaltung ein: Er dient der Präsentation und Zurschaustellung ('ostentation') und trägt zur Steigerung des Wohlbefindens bei.⁴

Luxus beinhaltet zum einen gesellschaftliche, nach außen gerichtete und zum anderen emotionale, nach innen gerichtete Aspekte: Der gesellschaftliche Aspekt betrifft die Zurschaustellung von Symbolen, die auf den gesellschaftlichen Status einer Person und ihre Zugehörigkeit zu einer Gruppe oder Schicht hinweisen. Individualität und Stil, die auf – bekannten – monetären Werten basieren, sollen zu Anerkennung führen und so das Selbstbewusstsein steigern. Das Individuum definiert sich über materielle Statussymbole, die sich andere nicht leisten können, gleichzeitig wird es durch den Besitz bestimmter Lu-

xusgüter Teil einer gesellschaftlichen Gruppe oder Schicht. Der emotionale Aspekt betrifft den Genuss, die Freude und Sinnlichkeit, die eine Person durch Luxus empfinden kann. Luxus kann helfen, der Realität zu entfliehen und einen Traum zu konkretisieren, in dem sich das Individuum mit Edlem, Schönem und Ästhetischem umgibt. Irrationalität steht vor Rationalität.

Nicht zu vergessen ist aber, dass sich nur wenige Franzosen die begehrten Luxusgüter leisten können, wie eine Umfrage unterstreicht: 68 Prozent der befragten Franzosen finden Luxusmarken unerschwinglich und sogar 75 Prozent halten die hohen Preise für übertrieben.⁵ Die Ergebnisse solcher Umfragen zeigen, dass der Konsum von Luxus nur einer kleinen wohlhabenden Gesellschaftsschicht vorbehalten ist, denn Luxus definiert sich oft auch über den Preis. Somit kontrastiert die Luxusgüterindustrie mit der sozialen Zweiteilung der französischen Gesellschaft in eine „France d'en bas“ und eine „France d'en haut“ und der Herausbildung einer neuen gesellschaftlichen Ungleichheit, die mit Schlagworten wie „nouvelle pauvreté“, „exclusion sociale“ oder „fracture sociale“ bezeichnet wird.⁶

3. Französische Unternehmen

Zu Beginn des 21. Jahrhunderts ist die Luxusgüterindustrie mit weltweit 160 Milliarden Euro Umsatz eine der bedeutendsten der Welt, und die jährlichen Wachstumsraten liegen bei über 10 Prozent.⁷ Ein Großteil des weltweiten Umsatzes wird von französischen Unternehmen erwirtschaftet, die im Comité Colbert organisiert sind, dessen Aufgabe es ist, Luxusprodukte von 68 französischen Unternehmen weltweit bekannt zu machen.⁸

Welches sind die bedeutendsten Luxusunternehmen in Frankreich? Mit einem Jahresumsatz von fast 14 Milliarden Euro und einem Gewinn von 2,7 Milliarden Euro ist LVMH der größte Luxushersteller der Welt. Der Unternehmensname setzt sich aus den Anfangsbuchstaben von Produkten zusammen: Die Reisetaschen Louis Vuitton, der Champagner Moët & Chandon und der Cognac Hennessy. Die Geschäftsbereiche mit den dazugehörigen Marken sind in der folgenden Tabelle 4 dargestellt:

Tab. 4: Geschäftsbereiche und Marken von LVMH

Weine und Spirituosen	Mode und Leder	Parfüm und Kosmetik	Schmuck und Uhren	Einzelhandel
Moët & Chandon Hennessy Dom Pérignon Veuve Clicquot	Louis Vitton Kenzo Fendi Donna Karan	Christian Dior Givenchy Kenzo Parfums	Tag Heuer Zenith De Beers	DFS Duty Free Sephora

Quelle: *ManagerMagazin Spezial*, 10/2006, S. 88.

Die treibende Kraft von LVMH ist Bernard Arnault, der als Président Directeur Général (PDG) mit 47 Prozent der Aktien und 64 Prozent der Stimmrechte am Konzern direkt beteiligt ist. Der Kunstsammler und Mäzen einer für 2010 geplanten Kunstsammlung ist Absolvent der Grande Ecole Polytechnique (1969). Nach der Leitung des väterlichen Immobilienunternehmens ging Arnault in die USA und kaufte nach seiner Rückkehr nach Frankreich in den 1980er Jahren erst Dior und dann 1987, nach dem Börseneinbruch, LVMH.⁹ In den 1990er Jahren erweiterte er den Konzern durch den Kauf zahlreicher weiterer Luxusartikelhersteller. Heute gehört Arnault zu den reichsten Menschen der Welt. Er ist Offizier der Ehrenlegion und war Trauzeuge von Nicolas Sarkozy.

Das zweitgrößte französische Luxusunternehmen, PPR (Pinault-Printemps-Redoute), steigerte seinen Aktienwert in einem Jahr um beachtliche 42 Prozent¹⁰ und wird von Arnaults Widersacher, dem Milliardär François Pinault, geleitet. Wie Arnault ist Pinault in Personalunion CEO und Chairman, also PDG, und mit 43 Prozent der

Aktien einflussreichster Eigentümer des Unternehmens. Pinault, ein Autodidakt, der die Schule mit 16 Jahren abbrach, verdiente sein Geld mit Holzhandel und Börsenspekulationen bevor er seit 1994 ein Luxusimperium durch Unternehmenszukaufe schuf, mit Marken wie Gucci, Yves Saint Laurent oder Boucheron.¹¹ Zu PPR gehören die Kaufhausgruppe Printemps, (noch) der Baumarkt Conforama, das Medienkaufhaus FNAC und das Magazin *Le Point*. Pinault ist wiederum ein enger Freund von Jacques Chirac.¹²

Anders als die relativ nichts sagenden Abkürzungen der Konzerne LVMH und PPR tragen andere französische Luxusunternehmen den Namen ihrer Marke. Dazu gehört auch das 1913 von Gabriele Bonheur („Coco“) Chanel gegründete Unternehmen Chanel, dessen Haute Couture Kreationen seit 1983 von dem deutschen Modeschöpfer Karl Lagerfeld stammen. Seine Ideen und Energie brachten das Unternehmen, das nach dem Tod von Coco Chanel im Jahre 1971 keine Dynamik mehr aufwies, in die Gewinnzone, ohne den eleganten, klaren, leichten Stil der Produkte zu verändern. Das Unternehmen wird von

Françoise Montenay geleitet, die Absolventin der Grande Ecole HEC ist und ihre berufliche Karriere bei Procter & Gamble, L'Oréal und Ungaro machte, bevor sie 1998 Präsidentin von Chanel wurde.

Ein weiteres französisches Luxusunternehmen mit berühmtem Namen, das auf eine 160-jährige Geschichte verweisen kann, ist Cartier. Die Phantasien, die mit dieser Marke verbunden sind, führen zu Königshäusern, Hollywood-Stars und Industrie-Millionären. Mit 225 Boutiquen ist Cartier der größte Juwelier der Welt und gehört zum Schweizer Konzern Richemont.¹³ Geleitet wird Cartier von Bernard Fornas, der aus einer Unternehmerfamilie stammt, einen amerikanischen MBA absolvierte und seine berufliche Laufbahn bei Procter & Gamble begann.

Welches sind nun Erfolgsfaktoren der französischen Luxusunternehmen? Den beschriebenen Unternehmen ist gemeinsam, dass sie starke, weltweit bekannte Marken und teure Produkte anbieten, die es ermöglichen, hohe Gewinne zu generieren, denn „starke Marken haben eine außergewöhnliche Preisgestaltungskraft.“¹⁴

Die Konzerne haben sich durch externes Wachstum, also durch den Kauf anderer Luxusunternehmen in den 1980er und 1990er Jahren zu beachtlicher Größe entwickelt und verfügen über ein stark diversifiziertes Produktportfolio.

Ebenso gemeinsam ist den Luxusunternehmen, dass sie fast alle im Familienbesitz sind,¹⁶ eine langfristig ausgerichtete Strategie aufweisen und von erfahrenen Top-Managern geleitet werden, die das Bild des 'typischen' französischen charismatisch-autoritären, weltgewandten und über bedeutende Netzwerke verfügenden Patrons verkörpern. Der Patron, ob Bernard Arnault (LVMH), François Pinault (PPR) oder Bernard Fornas (Cartier), hält als Visionär, Stratege, Architekt und Motivator den Konzern zusammen und ist Garant für den Erfolg. Zusammen mit weltweit bekannten Marken ergibt diese Unternehmens- und Mitarbeiterführung eine alchemistische Mischung, die neue Mitarbeiter anzieht und bei den dazugehörigen Mitarbeitern eine hohe Identifikation mit dem Unternehmen bewirkt.

4. Deutsch-französische Kontraste

Abschließend ist ein Vergleich zu Deutschland aufschlussreich und frappierend: In welchen Branchen haben die vermögendsten Personen in Frankreich und Deutschland es zu Reichtum gebracht? Vier der sechs wohlhabendsten Franzosen im Jahre 2006 stammen aus der Luxusindustrie; der mit Abstand reichste Franzose ist Bernard Arnault (Tabelle 5). In welchen Branchen finden sich die reichsten Deutschen? Keiner der vermögendsten Deutschen hat seinen Reichtum Luxusgütern zu verdanken: Vier der reichsten Deutschen im Jahre 2006 haben ihr Geld im Einzelhandel verdient, drei davon im Hard-Discount. Der vermögendste Deutsche ist der ALDI-Gründer und -Eigentümer Karl Albrecht (Tabelle 6).

In beiden Ländern handelt es sich zwar um große Familienunternehmen, auch spielt der Einzelhandel und die Industrie eine Rolle, durch die divergierenden Aktivitäten der Unternehmer wird aber eine Polarität deutlich: Die wohlhabendsten Franzosen haben ihren Reichtum Luxusgütern zu verdanken, die wohlhabendsten Deutschen dem Discount. Das Bild der Realität gleicht fast einer Karikatur, verweist jedoch auf inhärente Logiken kultureller Systeme und auf die Kongruenz kulturellen Stils, der sich auf unterschiedlichen Gesellschaftsebenen manifestiert und über längere Zeit-

räume relativ stabil bleibt¹⁷: Das Edle, Teure und vielleicht Unnütze in Frankreich steht dem Einfachen, Billigen und Vernünftigen in Deutschland gegenüber. Die öffentlichkeitsscheuen Brüder Karl und Theodor Albrecht symbolisieren geradezu die Nachkriegsmentalität von Bescheidenheit, Verschwiegenheit und ökonomischem Erfolg durch Sparsamkeit.¹⁸ Und die deutsche „Geiz ist Geil“-Welle, die vom Discount-Elektro-Einzelhandelsunternehmen Saturn in die Welt gesetzt wurde, gehorcht durchaus einer kulturellen Logik der Sparsamkeit und des ‚Preisbewusstseins‘.

5. Ausblick: Globale und lokale Herausforderungen

Entwicklung und Erfolg der heutigen französischen Luxusgüterindustrie sind kein Zufall, noch basieren sie allein auf raffinierten Unternehmens- und Marketingstrategien, sondern sie sind auch Ergebnis eines jahrhundertelangen ‚Sozialisations‘- und ‚Zivilisationsprozesses‘ und der Interaktionen von Adel, Staat und Wirtschaft.¹⁹ In diesem Prozess konnten sich Kernkompetenzen erhalten und entwickeln, weil sie gesellschaftlich geschätzt und

Tab. 5: Die wohlhabendsten Franzosen

Rang	Name	Vermögen in Euro	Unternehmen	Branche
1.	Bernard Arnault	17,2 Mrd.	LVMH	Luxusgüter
2.	Gérard Mulliez	14,3 Mrd.	Auchan	Einzelhandel
3.	Liliane Bettencourt	12,1 Mrd.	L'Oréal	Kosmetik
4.	Serge Dassault	6,6 Mrd.	Dassault	Luft- und Raumfahrt
5.	François Pinault	6,35 Mrd.	PPR	Luxusgüter
6.	Jean-Louis Dumans	5 Mrd.	Hermès	Luxusgüter

Quelle: *Challenges*, 7/2006.

Tab. 6: Die wohlhabendsten Deutschen

Rang	Name	Vermögen in Euro	Unternehmen	Branche
1.	Karl Albrecht	16,1	ALDI Süd	Hard-Discount, Einzelhandel
2.	Theodor Albrecht	14,3	ALDI Nord	Hard-Discount, Einzelhandel
3.	Dieter Schwarz	10,3	LIDL	Hard-Discount, Einzelhandel
4.	Susanne Klatten	7,75	BMW	Automobil
5.	Familie Otto	6,35	Otto Versand	Versandhandel
6.	Dietmar Hopp	5,30	SAP	Informatik

Quelle: *ManagerMagazin Spezial*, 10/2006.

gefördert wurden. Nur so lässt sich erklären, dass auch heute große Unternehmen wie LVMH, Hermès und Chanel in einer globalisierten Welt betriebswirtschaftlich erfolgreich agieren können, einen Großteil ihrer Kundschaft außerhalb Frankreichs haben und dennoch sowohl den Firmensitz als auch Forschung und Produktion in Frankreich belassen. Vielleicht können französische Unternehmen als Modell gelten, wie trotz ökonomischen Konkurrenzdrucks erfolgreich am globalen Markt agiert werden kann.²⁰ Unternehmerische Herausforderungen des 21. Jahrhunderts, die Dilemmata darstellen, wie regionale Verwurzelung und weltweite Öffnung, Erhalt von Know-How und Arbeitsplätzen, das Anbieten hochwertiger, teurer Produkte, die weltweite Umsetzung von Strategien und Marketing etc., werden von den französischen Unternehmen der Luxusgüterindustrie hervorragend gemeistert.

Interessant ist zu überlegen, wie sich dieses Modell auf andere Branchen, Lebensbereiche oder Länder übertragen lässt. Das deutsche Unternehmen Porsche, das ebenfalls Luxusgüter produziert, arbeitet mit einer ähnlichen Strategie, die Berühmtheit der Marke lässt dies zu. Porsches Vorstandsvorsitzender Wendelin Wiedeking, der als einer der erfolgreichsten Manager Deutschlands und als kritischer Querdenker bekannt ist, betitelt sein neuestes Buch über erfolgreiche Unternehmensführung und Management „Anders ist besser.“ Immer wieder zeigt Wiedeking auf, das mutige, unkonventionelle, ideenreiche, vom Mainstream losgelöste Entscheidungen zu erstaunliche Erfolge führen. Solche ideenreichen und mutigen Entscheidungen sollten die Akteure Europas zu Beginn des 21. Jahrhunderts treffen.

- 1 *L'Expansion*, 12/2006, S. 38.
- 2 *Le Point*, Sonderheft, 4/2005, S. 91 und S. 26.
- 3 Wolf Lotter: Das Ideal. In: *Brand Eins Wirtschaftsmagazin*, 12/2006, S. 64–73.
- 4 Interessant wäre ebenso zu untersuchen, was in Deutschland und Frankreich als Luxus bezeichnet wird. Ist ein hochpreisiges Auto, etwa ein Mercedes, Luxus oder ein Essen in einem Sterne-Restaurant? Sind Fernreisen Luxus oder eine Gänseleberpastete?
- 5 *L'Expansion*, 12/2006, S. 40.
- 6 2001 lebten in Frankreich etwa 4,2 Millionen Personen in Armut, was 7 Prozent der Bevölkerung entspricht. Dabei verfügen diese Personen über ein Einkommen von weniger als 538 Euro im Monat (Frankreich-Lexikon 2005, S. 370). Eine im Winter 2006 veröffentlichte Studie der Friedrich-Ebert-Stiftung zählt etwa 6,5 Millionen Bundesdeutsche, das heißt 8 Prozent der Bevölkerung, die in Armut leben.
- 7 *Valeurs Actuelles*, 17.11.2006, S. 84.
- 8 www.comite-colbert.com
- 9 Vgl. die kritische Darstellung von Airy Routier: *L'Ange exterminateur – La vraie vie de Bernard Arnault*. Albin Michel, Paris 2003.
- 10 *Valeurs Actuelles*, 17.11.2006, S. 85.
- 11 Jean Bothorel: *François Pinault: une enfance bretonne*. Laffont, Paris 2003.
- 12 Christine Ockrent / Jean-Pierre Séréni: *Les Grand patrons*. Plon, Paris 1998, S. 234.
- 13 Zur Richemont-Gruppe gehören außerdem Marken wie Van Cleef & Arpels, Piaget, Vacheron Constantin, Jaeger-LeCoultre, IWC, Alfred Dunhill und Montblanc.
- 14 Jörn Sucher: Der Luxusjäger. In: *ManagerMagazin Spezial*, 10/2006, S. 86–89, hier S. 89.
- 15 *L'Expansion*, 12/2006, S. 38.
- 16 *Valeurs Actuelles*, 17.11.2006, S. 85.
- 17 Diese Feststellung passt zu der von Demorgon zugespitzten These einer französischen „Monarchie-Kultur“ und einer deutschen „Handels-Kultur“. Jacques Demorgon: *Complexité des cultures et de l'interculturel*. Anthropos, Paris 1996, hier S. 217 ff.
- 18 Dieter Brandes: *Konsequent einfach. Die Aldi-Erfolgsstory*. Campus, Frankfurt a. M. 1998; Hans-Jörg Schlierer: *Tante Cora und Onkel Aldi. Unterschiedliche Konzeptionen des Einzelhandels in Deutschland und Frankreich*. In: *Dokumente*, 1/2006, S. 60–66.
- 19 Vgl. Günther Ammon: *Der französische Wirtschaftsstil*. Eberhard Verlag, München 1989.
- 20 Christoph Barmeyer / Hans Schlierer / Fred Seidel: *Wirtschaftsmodell Frankreich: Märkte, Unternehmen, Manager*. Frankfurt / New York, Campus 2007 (im Erscheinen).