

Compliance-Programme zur Bekämpfung von Korruption ein, koordinieren das ehrenamtliche Engagement ihrer Mitarbeiter über *Volunteering*-Plattformen und stellen ihr Portfolio auf nachhaltige und grüne Produkte und Dienstleistungen um. Über Maßnahmen der (branchenmäßigen) Selbstregulation erlassen sie sogar eigene Umwelt- und Sozialstandards. Und sie reden und schreiben darüber in einem bislang unbekanntem Ausmaß – in ihren Jahresberichten, auf ihren *Websites*, in hauseigenen Zeitschriften und in unzähligen Foren zum *Stakeholder*-Dialog.

Dies als bloße Mode oder angelsächsisch geprägten Management-Import zu interpretieren, würde jedoch bedeuten, die dieser Entwicklung zugrunde liegenden gesellschaftlichen Veränderungen zu unterschätzen. Es mag sein, dass Formen und Vokabular der deutschen und französischen CSR-Bewegung in vielfacher Hinsicht amerikanischen Ursprungs sind. Es mag auch sein, dass zahlreiche Skandale (*Areva*, *Alstom*, *Deutsche Bank*, *Siemens*, *Total* und kürzlich *Volkswagen*) sowie die Finanz- und Wirtschaftskrise der vergangenen Jahre der Verbreitung von CSR-/RSE-Programmen in den Unternehmen Vorschub geleistet haben. In gewisser Weise antworten sie auf den teils massiven Vertrauensverlust, den einzelne Unternehmen, aber den auch der globale Kapitalismus in weiten Teilen der deutschen und französischen Öffentlichkeit erfahren. Dass die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen nun aber so extensiv und explizit eingefordert und gestaltet wird, dass sich CSR und RSE gewissermaßen als Lösung für diese (Vertrauens-)Krisen etablieren konnten, ist jedoch breiteren institutionellen und kulturellen Veränderungen in beiden Ländern geschuldet.

Veränderung nationaler Modelle

Hinter der Frage nach der gesellschaftlichen Verantwortung verbirgt sich auch jene nach der (wünschenswerten) Rolle von Unternehmen innerhalb der politökonomischen Organisation von Gesellschaften. Wohlfahrtsstaaten wie Frankreich oder Deutschland haben diese traditionell anders beantwortet als die wirtschaftsliberaleren USA oder Großbritannien. Während in stärker koordinierten

Ökonomien wie Frankreich oder Deutschland die Verantwortung von Unternehmen traditionell mit der Befolgung eines dichten Netzes an gesetzlichen Vorgaben im Sozial- und Umweltbereich sowie mit der (steuerfinanzierten) Unterstützung staatlicher Wohlfahrtsprogramme als erfüllt galt, blieb Unternehmen in den USA ein großer Spielraum zur eigenen Profilierung als *good corporate citizen*. Während hier explizites CSR-Management als Möglichkeit zur strategischen Positionierung von Unternehmen verstanden wurde und wird, war CSR dort geprägt von der engmaschigen Einbettung der Unternehmen in kollektiv organisierte Solidarität impliziter Natur. Ein explizites CSR- bzw. RSE-Management, wie wir es heute erfahren, war in Deutschland und in Frankreich weder nötig noch galt es als wünschenswert.

Doch beide Modelle wurden in den letzten zwanzig Jahren stark herausgefordert. Die latente Überforderung des Wohlfahrtsstaates, die Globalisierung wirtschaftlicher Aktivitäten, Liberalisierung, Privatisierung und der generelle Aufstieg des (angelsächsischen) *Shareholder-Value*-Modells – all diese Faktoren beförderten den Rückzug eines geschwächten und teils delegitimierten Staates und begründeten den Bedeutungszuwachs von Unternehmen. Unter der Prämisse „weniger Staat, mehr (Finanz-)Markt“ veränderte sich die institutionelle Konfiguration der nationalen Modelle hin zu liberaleren Marktökonomien angelsächsischer Prägung. In beiden Ländern fordern diese Veränderungen auch die bisherigen Formen der Organisation der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen heraus. Die implizite, kollektive Einbettung von Unternehmen erodiert und macht Platz für alternative – in diesem Fall stärker unternehmensfokussierte und thematisch breitere – Formen gesellschaftlicher Verantwortung. Explizite CSR und RSE sind also die unmittelbare Konsequenz breiterer Veränderungen der institutionell-kulturellen Strukturen des deutschen bzw. französischen Modells.

In Deutschland und Frankreich verläuft dieser tiefgreifende Wandel nicht ohne Kritik. Die Skepsis gegenüber CSR/RSE als neue Formen der *responsabilisation* von Unternehmen sitzt tief. Die Legitimität von Unternehmen als ethische

Akteure ist in beiden Ländern – das macht der französische Forscher Philippe d'Iribarne schon früh deutlich – gering. Als relativ dezentraler Ansatz einseitiger Selbstregulation steht explizite CSR/RSE ebenso in Kontrast zum konsensorientierten, sozialpartnerschaftlichen Neo-Korporatismus deutscher Prägung wie zur französischen Tradition der staatlichen Durchsetzung des *intérêt général* gegenüber den *intérêts particuliers* der Unternehmen. Obschon sich der deutsche Neo-Korporatismus durchaus vom französischen Etatismus unterscheidet, werden doch beide Modelle kollektiver Zählung unternehmerischen Handelns durch den Liberalismus expliziter CSR/RSE herausgefordert.

Allerdings unterscheiden sich Deutschland und Frankreich durchaus in der Gestaltung und Übersetzung dieser Importe. Gewiss wirkt heute in beiden Ländern eine Vielzahl von Akteuren an der Gestaltung von CSR/RSE mit; von Unternehmen über traditionelle und neuere zivilgesellschaftliche Organisationen bis hin zum Staat und einer wachsenden Anzahl privater CSR-Dienstleister, sie alle sind Teil eines sehr aktiven CSR-Feldes.

Eine zentrale Rolle bei der Institutionalisierung von expliziter RSE in Frankreich spielen jedoch sogenannte CSR-Ratingagenturen (z. B. *Ethifinance*, *Vigeo*, BMJ); ihre Beurteilungskriterien effektiven CSR-Managements etablierten rasch den „adäquaten“ Handlungsrahmen für französische RSE-Praktiker. Parallel dazu versuchte der französische Staat relativ früh einen gewissen regulativen Rahmen für eine RSE *à la française* zu etablieren – ob im Bereich der Berichterstattung (*bilan social*, *loi NRE*) oder der sozial verantwortlichen Kapitalanlagen (*loi Fabius*).

In Deutschland dagegen sind es v. a. die Unternehmen und die Wirtschaftsverbände (BDA, *Econsense*), die diese neue Form unternehmerischer Verantwortung propagieren. Der Staat versteht sich hier eher als „aktivierende“ Instanz, der primär den Austausch und Dialog zwischen den verschiedenen gesellschaftlichen Akteuren zu ermöglichen versucht. Regulative Initiativen (z. B. Mindestlohn, Frauenquote) sind hier die Ausnahme und beziehen sich allenfalls auf einzelne Themenbereiche, nicht aber auf die Gestaltung des neuen CSR-Feldes als solches.

Insofern spiegelt die Entwicklung in beiden Ländern gewisse nationale Pfadabhängigkeiten wider. Während in Frankreich der Staat seine Deutungshoheit auch bei der Gestaltung von expliziter RSE durchzusetzen versucht, sind es in Deutschland sozialpartnerschaftliche Tendenzen, die die Entwicklung des Feldes bestimmen. Allerdings mehrten sich Stimmen, wonach von der relativen Erosion der traditionellen Konsensfindung und der gleichzeitigen Abwesenheit eines durchgreifenden deutschen Staates v. a. die deutsche Wirtschaft profitiert; das deutsche Konsensmodell scheint sich noch nicht vollständig an die breitere *Stakeholder*-Basis und größere Themenvielfalt angepasst zu haben.

Diese Parallelen in der grundsätzlichen Tendenz und diese Unterschiede in der konkreten Gestaltung expliziter CSR/RSE in Deutschland und Frankreich machen zweierlei deutlich: Zum einen erleben beide Länder – bedingt durch Globalisierung und Liberalisierung – eine tiefgreifende Transformation ihrer nationalen Modelle. Die Verbreitung und Ausprägung expliziter CSR/RSE spiegelt diese epochalen Veränderungen wider. Zum anderen verlaufen diese Transformationen trotz ähnlicher Herausforderungen in beiden Ländern unterschiedlich. In der Folge erfährt auch der Aufstieg expliziter CSR/RSE in Deutschland und Frankreich unterschiedliche Entwicklungen und resultiert in national geprägten, sich voneinander unterscheidenden hybriden Formen.

Was bedeutet dies für die verschiedenen Akteure? International aktive Unternehmen sollten dieser Diversität bei der Gestaltung ihres internationalen CSR-Managements Rechnung tragen – zumal, wenn sie in verschiedenen Ländern aktiv sind, die jeweils unterschiedliche CSR-Historien aufweisen. Die Politik wiederum sollte nicht nach der Kopie besonders erfolgreicher CSR-Modelle, sondern nach hybriden Lösungen streben, die neuere Entwicklungen mit den institutionell-kulturellen Voraussetzungen und Stärken etablierter nationaler Modelle verknüpfen. Die anhaltenden Veränderungen bedürfen zudem einer wachen, kritischen und gut organisierten Zivilgesellschaft; innerhalb der sich verschiebenden Machtarchitektur zwischen Unternehmen und Staat ist sie der „Puffer“, der die aktuellen Entwicklungen und institutionellen Veränderungen kritisch begleiten kann.