

KODEX FÜR TRANSPARENTE ZUSAMMENARBEIT

**Richtlinien und Qualitätsstandards für Kooperationen
zwischen Unternehmen und Nonprofit Organisationen**



**Erstellt von
Gabriele Faber-Wiener, Center for Responsible Management**

Wien, Februar 2021

Präambel

Kooperationen von Unternehmen und Non Profit Organisationen (NPO) sind heute omnipräsent. Bisher laufen sie aber weitgehend intransparent und ohne allgemein anerkannte Regeln ab. Das birgt große Gefahren für beide Sektoren: Wirtschaft und Zivilgesellschaft. Misstrauen, Reputationsverluste, Korruptionsvorwürfe, Verlust an zentralen Korrektiv-Rollen - um nur einige zu nennen.

Dieser Kodex bietet - erstmals in Europa - Orientierung für derartige Kooperationen. Er ist aus einer Stakeholder-Initiative entstanden und wurde koordiniert und verfasst vom Center for Responsible Management (s. Impressum und Kontakt).

Hauptzweck ist die Schaffung eines klaren Rahmens für alle Beteiligten und damit die Sicherung von ethisch korrektem Handeln, Qualität, Augenhöhe, Transparenz und Glaubwürdigkeit für beide Sektoren: Wirtschaft und Zivilgesellschaft.

Dieser Kodex ist für Unternehmen verfasst und dient als Angebot, um ihre Beziehungen zu NPO zu regeln.

Ein Ethik-Kodex stellt eine Selbstverpflichtung dar, d. h. signalisiert die Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme. Die Herausforderung besteht immer darin, möglichst konkrete Handlungsanleitungen zu geben, die über Mindeststandards und den „kleinsten gemeinsamen Nenner“ hinausgehen.

Aus diesem Grund ist der folgende Kodex sehr ausführlich gehalten, in dem Bewusstsein, dass hier Neuland betreten wird. Ziel ist es, den Beteiligten so viel wie möglich an Inhalten zur Schaffung einer Rahmenordnung und Ideen zur Umsetzung zu geben.

Der Kodex basiert auf zwei Säulen: Einer grundsätzlichen Selbstverpflichtung mit sechs Grundprinzipien als Basis, sowie konkreter Normen und Anwendungsbereichen. Dort werden Richtlinien und Mindeststandards definiert, die von Unternehmen, die diesen Kodex verwenden, einzuhalten sind. Das letzte Kapitel sind Vorschläge zur Umsetzung, diese sind allerdings freiwillig und die Form jedem Unternehmen überlassen.

Wichtig dabei: Ein Ethik-Kodex ist immer ein Prozess der Reflexion und der Auseinandersetzung mit den eigenen Prinzipien, Grenzen und Verantwortlichkeiten, und genau als solcher ist er zu betrachten.

Hon. Prof. (FH) Gabriele Faber-Wiener, MBA
Center for Responsible Management

INHALTSVERZEICHNIS

Präambel	1
1. Zielsetzungen	3
1.1. Ausgangssituation	3
1.1.1. Risiken für Unternehmen	4
1.1.2. Risiken für NPO	5
1.2. Ziele des Kodex für transparente Zusammenarbeit	5
1.3. Adressatinnen und ihre Rollen	7
1.4. Umfang und Systemgrenzen	8
2. Inhaltliche Grundlagen	9
2.1. Freiwillige Selbstverpflichtung	9
2.2. Sechs Grundprinzipien als Basis	10
3. Normen und Anwendungsbereiche (verpflichtend)	11
3.1.1. Geltendes Recht als Basis	11
3.1.2. Transparenz als Voraussetzung	11
3.1.3. Informationspflicht und Vertrauen	12
3.2. Unentgeltliche Kooperationen	13
3.2.1. Teilnahme an Initiativen	13
3.2.2. Organisation von Arbeitsgruppen des Unternehmens	13
3.3. Spenden	14
3.3.1. Geldspenden	14
3.3.2. Sachspenden	14
3.4. Entgeltliche Kooperationen	15
3.4.1. Sponsoring	15
3.4.2. Lizenzvergaben und Logovergabe	16
3.4.2.1. Lizenzierung von Gütezeichen auf Produkten (PoS)	17
3.4.2.2. Logovergabe basierend auf individuellen Kooperationsvereinbarungen	17
3.4.2.3. Co-Branding	18
3.4.3. Erwerb von Dienstleistungen	18
3.4.3.1. Studien im Unternehmensauftrag	18
3.4.3.2. Beratungsleistung im Unternehmensauftrag	19
3.4.4. Gemeinsam finanzierte Projekte	19
3.5. Mitgliedschaften bei NPO	19
3.6. Übergangsfristen	21
4. Umsetzung, Kontrolle und Sanktionen (freiwillig)	21
4.1. Kommunikation des Kodex nach innen	21
4.2. Organisationsmaßnahmen bei Unternehmen	22
4.2.1. Due Diligence Prozess für Kooperationsanbahnung	22
4.2.2. Vier-Augen-Prinzip und Funktionstrennung	24
4.3. Compliance Management	24
4.4. Verankerung im Reporting	25
4.5. Prozess für strittige Fragen	25
4.6. Interne Aus- und Fortbildung	26
4.7. Kontrolle und Sanktion	26
4.8. Weiterentwicklung dieses Kodex	26
5. Anhang	28
5.1. Anhang 1: Definitionen und Begriffe	28
5.2. Vertragsbaustein Kooperationsvertrag	30
5.3. Weitere Ethik-Instrumente	30
Impressum und Kontakt	32

1. Zielsetzungen

1.1. Ausgangssituation

Unternehmen leisten einen zentralen Beitrag zur Lösung ökologischer, sozialer und wirtschaftlicher Probleme. Gleichzeitig befinden sie sich immer mehr in der Verantwortung für die gesellschaftlichen Auswirkungen ihrer Tätigkeit¹ und stehen nicht zuletzt aus diesem Grund zunehmend im Licht der Öffentlichkeit.

Im Zuge ihrer Aktivitäten gehen Unternehmen immer öfter auch Spendenbeziehungen und Kooperationen mit Nonprofit Organisationen (NPO) und gesellschaftlichen Initiativen ein, sowohl indirekt als auch direkt, d.h. durch Leistung gegen Geld bzw. Geldwert. Diese Kooperationen werden vor allem von großen NPO immer professioneller praktiziert und aktiv beworben. Sie sind derzeit allerdings nicht durch öffentliche Selbstverpflichtungen geregelt. Es gibt keine bzw. kaum Veröffentlichungen von Motiven, Zahlen, Akteuren, Verantwortlichen etc., d.h. für Außenstehende sind sie nicht transparent.

Gleichzeitig herrscht kein bzw. kaum Diskurs über Qualität, Rollen, Grenzen und (auch ethische) Prinzipien im Zusammenhang mit Kooperationen. Es sind keine „Branchenstandards“ vorhanden, d.h. es existiert derzeit kein Orientierungsrahmen, der über individuelle oder bilaterale (interne) Regelungen von NPO bzw. Unternehmen hinausgeht.

Dabei hat sich das Verhältnis von NPO und (transnationalen) Unternehmen bzw. die Art ihrer Kooperation im Verlauf der vergangenen Jahrzehnte gewandelt - von konfrontativen zu immer mehr kooperativen Ansätzen zivilgesellschaftlicher Aktivitäten gegenüber Unternehmen. Es sind keine Daten verfügbar wie viele solcher Partnerschaftsprojekte es tatsächlich gibt. Oft sind die Projekte eher auf lokaler Ebene angesiedelt und in der Öffentlichkeit kaum bekannt. (Coni-Zimmer, 2012).

In der Forschung wurde bisher kaum der Frage nachgegangen, welche Risiken die Zunahme kooperativer Strategien insbesondere für die Zivilgesellschaft birgt und was die Zunahme von kooperativen Strategien auf Seiten der Zivilgesellschaft auslöst. (Coni-Zimmer/Flor, 2015)²

Zunehmend stellt sich aber auch in der Forschung die Frage nach dem Einfluss der Kooperationen auf die Zivilgesellschaft. Die Zivilgesellschaft ist dabei laut Burchell und Cook (2013) einem zunehmenden systemischen Druck ausgesetzt, mit der Privatwirtschaft zu kooperieren. Beispielsweise werden öffentliche Subventionen für NPO vermehrt an die Bedingung geknüpft, mit Unternehmern aus der Privatwirtschaft bei der Umsetzung der geförderten Projekte zusammen zu arbeiten (z.B. im Rahmen von öffentlichen Ausschreibungen einiger österreichischer Ministerien).

¹ Europäische Kommission, (2011): „Eine neue EU-Strategie (2011-14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR)“. <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:DE:PDF> (letzter Download: 20.1.2021)

² Coni-Zimmer M. / Flohr, A. (2015): Zwischen Konfrontation und Kooperation – Das Verhältnis zwischen NGOs und Privatwirtschaft, Springer Fachmedien, Wiesbaden

Das wirft eine Reihe von Fragen auf: Inwiefern entstehen aus der Zusammenarbeit mit der Privatwirtschaft Risiken für die Zivilgesellschaft? Und was bedeutet insbesondere die stark wachsende Zahl von Multi-Stakeholder-Initiativen und NPO-Beteiligung darin für die Rolle und für das Selbstverständnis von NPO, insbesondere von solchen, die sich bislang eher als watch dogs verstanden? (Burchell und Cook, 2013)

Gleichzeitig werden laut Coni-Zimmer und Flohr NPO durch ihre Beteiligung an neuen Governance-Formen zunehmend vereinnahmt. Ihre These: NPO müssen ihre (knappen) personellen Ressourcen auf das Management und die Umsetzung von kooperativen Initiativen verwenden. Das kann auf Kosten und zu Lasten der Beschäftigung mit anderen wichtigen Themen gehen.

Kann die Privatwirtschaft die Zivilgesellschaft also durch Partnerschaftsprojekte „beschäftigen“, sodass radikale Alternativen und Politikänderungen immer weniger denkbar werden, weil die Zivilgesellschaft innerhalb des vorherrschenden Governance-Paradigmas operiert? Diesen - bisher kaum gestellten - Fragen könnte sich eine neue Generation der Forschung zur Kooperation von NPO und Unternehmen noch deutlich stärker annehmen.

Ein Scan österreichischer NPO-Websites und deren Umgang mit Unternehmens-Kooperationen bestätigte dieses Bild aus der Wissenschaft: Grenzen und Prinzipien wurden dabei so gut wie nie offengelegt. Zumeist handelt es sich um reine Akquise-Texte, um Unternehmen zu Kooperationen zu bewegen. Wenn eigene Prinzipien und Positionen postuliert werden, dann schwach und verhalten. Dies führt zur Gefahr der Instrumentalisierung von Verantwortung von beiden Seiten, was wiederum bereits vorhandene Skepsis in der Bevölkerung verstärkt, denn bei Verantwortungsthemen setzt man automatisch intrinsische Motive voraus.³

Diese Gefahr der Instrumentalisierung gilt nicht nur für die Unternehmen, sondern auch für NPO. Hier kann - vor allem seitens der immer größer werdenden und zunehmend international vernetzten Organisationen - ungebührlich Druck auf Unternehmen aufgebaut werden, bei Projekten oder Gruppen mitzumachen, oder sogenannte Nachhaltigkeitssiegel zu übernehmen, um in der Öffentlichkeit als engagiertes Unternehmen wahrgenommen zu werden. Das birgt eine Reihe von potenziellen Risiken:

1.1.1. Risiken für Unternehmen

- Compliance Risiken⁴
- Reputationsrisiken
- Resilienz-Risiken⁵
- Greenwashing-Vorwürfe
- Finanzierung von nicht vertrauenswürdigen Organisationen
- Generalverdacht im Zuge öffentlicher Vorkommnisse, z.B. bei Parteispenden-Affären oder Verdacht der Geldwäsche

³ Dies betrifft vor allem Projekte rund um CSR und Nachhaltigkeit. Faber-Wiener (2013)

⁴ Compliance-Risiken sind Risiken aus rechtswidrigen bzw. unredlichen Handlungen oder Unterlassungen. Verstöße können zu Strafen, Bußgeldern oder anderen staatlichen Sanktionen führen, sowie zu einer erheblichen Vermögensgefährdung und Rufschädigung.

⁵ Intransparenz schafft größere Fragilität für Unternehmen, unterminiert damit das Vertrauen und kann auf lange Sicht Stabilität, Sicherheit und damit Resilienz des Unternehmens und seines Bestehens gefährden.

1.1.2. Risiken für NPO

- Glaubwürdigkeitsverluste aufgrund von Intransparenz und starker Unternehmensnähe („Gekaufte Meinungen“)
- Potenzieller Vorwurf: Gekaufte NPO, „embedded“ NPO
- Abgrenzung NPO zu Astroturf-Organisationen⁶
- Schwächung der NPO-Rolle als Korrektiv (v.a. bei zentraler Advocacy Aufgabe)⁷
- Ruhigstellen durch finanzielle und/oder emotionale Abhängigkeit von Unternehmen, („Man beißt nicht die Hand, die einen füttert“)
- Paradigmenwechsel der NPO-Rolle von (unabhängigem und kritischem) Gegenüber hin zu Auftrag- und GeldnehmerInnen (bzw. BeraterInnen von Unternehmen)
- Verlust an Konturen aller NPO, Gefährdung der Legitimation des ganzen Sektors
- Interessenkonflikt innerhalb der NPO
- Wettbewerb
- zwischen NPO im Rennen um Kooperationspartner
- Down-Scaling und Dumping von Umwelt-, Sozial- oder Menschenrechtsstandards

Fazit:

Beide Partner – Unternehmen wie auch NPO – riskieren aufgrund von Intransparenz und mangelnden Regeln bzw. Selbstverpflichtungen das Sinken ihrer Glaubwürdigkeit, die wichtigste Voraussetzung für Vertrauen und damit Grundlage ihrer eigenen Reputation.

1.2. Ziele des Kodex für transparente Zusammenarbeit

- Primäres Ziel dieses Kodex ist die Festlegung von Grundprinzipien, Standards und Richtlinien für Kooperationen zwischen Unternehmen und NPO.
- Indirektes Ziel ist Qualitätssicherung und Risiko-Reduktion für alle Beteiligten.
- Durch den Stakeholder-Ansatz besteht zudem die langfristige Perspektive, eine Diskursebene und -plattform für heikle Themen zwischen NPO und Unternehmen zu schaffen. Die Diskussion über diesen Kodex ist damit eine einmalige Chance, den Themenbereich in neuer Qualität zu diskutieren, da es nicht um ein eigenes Projekt, sondern um die Meta-Ebene geht.

Ziele bei Unternehmen:

- Schaffung von Sicherheit und klaren Richtlinien
- Erleichterung gegenüber relevanten internen Stakeholdern, v.a. Rechts- und Compliance-Abteilung, Geschäftsführung, PR-/Marketing-Abteilung, CSR-Abteilung
- Transparenz für externe Stakeholder
- Qualitätssicherung und Risikoreduktion
- Vermeidung von indirekten Spenden an politische Parteien

⁶ Astroturf-Organisationen sind Initiativen, die NPO-Methoden des Grassroots Campaignings übernehmen, aber de facto anderen Zwecken dienen, diese (oft monetären) Absichten aber verschleiern. (Walker, 2014)

⁷ Advocacy (Anwaltschaft im Sinne der Mission) ist Kernaufgabe und Zweck des NPO-Sektors. Finanzielle Mittel dafür sind immer Mittel zum Zweck (außer bei reinen Charity/Fundraising-Organisationen), d.h. sollten dieser Aufgabe untergeordnet sein.

- Absicherung nach außen, auch ökonomisch
- Schaffung von Augenhöhe in der Beziehung mit NPO
- Erhöhung der Reputation und damit des immateriellen Unternehmenswerts
- Beitrag zur Prävention etwaiger Kooperationen mit Vereinen, die in zweifelhafte Projekte, Geldwäsche, andere korrupten Angelegenheiten involviert oder durch politische Nahebeziehungen zu Parteien geprägt sind
- Beschleunigung von internen Entwicklungsprozessen

Ziele bei NPO:

- Resilienz-Stärkung des gesamten Sektors
- Schaffung klarer Parameter zur Erleichterung von Kooperationsabwicklungen,
- Unterstützung für Kooperations-unerfahrene Organisationen
- Stärkung der Transparenz gegenüber SpenderInnen
- Stärkung des Organisationsziels
- Schaffung von Augenhöhe mit Unternehmen
- Erhöhung der Attraktivität für zukünftige Kooperationen
- Verdeutlichung der Abgrenzung zur Politik
- Absicherung vor öffentlichen Skandalen
- Etablierung von internen Reflexions-Prozessen
- Stärkung von internem Know-how puncto Ethik und Verantwortung
- Stärkung von Image und Position

Ziele bei beiden:

- Absicherung von Kooperationen und damit Erhöhung ihrer Wirkung
- Verstärkung von interner Weiterbildung
- Awareness Raising und Bewusstseinsbildung in Fragen der Ethik
- Reduktion von potenziellen Risiken und „blinden Flecken“
- Signalwirkung, dass beiden Partnern ethisch reflektiertes Handeln wichtig ist
- Prävention vor politischen Angriffen und Korruptionsvorwürfen
- Sichern von Augenhöhe und Symmetrie der Beziehung

Ziele bei RezipientInnen (KundInnen, SpenderInnen und andere Stakeholder):

- Transparenz und Klarheit über Geldflüsse
- Stärkung von Vertrauen in NPO und Unternehmen

Ziele bei MitarbeiterInnen:

- Verstärkung des Employer Brandings
- Höhere Motivation durch Stolz auf Arbeitgeber und seinen Willen zur Transparenz
- Interne Bewusstseinsbildung
- Vermeidung von inneren Konflikten („Kann ich mein Handeln ethisch vertreten?“)

1.3. Adressatinnen und ihre Rollen

Der gegenständliche Kodex richtet sich an Unternehmen, die mit zivilgesellschaftlichen Organisationen (NPO, NGO) kooperieren.^{8 9}

Beide sind für die Weiterentwicklung unserer Gesellschaft und den damit in den nächsten Jahren verbundenen, grundlegenden sozial-ökologischen Wandel essentiell. Für diesen Wandel ist ein Gleichgewicht aller drei relevanten Sektoren ausschlaggebend: Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft.

Zivilgesellschaftliche Organisationen organisieren, lose oder institutionalisiert, kollektive Interessen und fungieren dabei in vielen Fällen als Gegengewicht und Korrektiv zu Unternehmen und Politik.

Aufgrund ihrer Gemeinwohlfunktion bzw. ihren kollektiven Zielen stehen zivilgesellschaftliche Organisationen besonders unter Beobachtung der Öffentlichkeit. Ihr Handlungsrahmen ist aufgrund der ihr eigenen Witnessing- und Advocacy-Aufgaben ein sehr zentraler. Gleichzeitig ist genau darum ihre Unabhängigkeit ein unabdingbares Element und damit auch die Grundlage des in sie gerichteten Vertrauens.¹⁰

Diese unabhängige Position ist potentiell gefährdet, besonders dann, wenn eine Organisation in die Rolle einer AuftragnehmerIn von Unternehmen gerät, da diese Rolle immer mit dem Eingehen von Verpflichtungen und damit potenziellen Abhängigkeiten verbunden ist.

Unternehmen wiederum wurden lange Zeit eher als Ursache und Teil des Problems in Richtung einer gesellschaftlichen Transformation gesehen, werden aber immer mehr auch Teil der Lösung. Ihre Rolle als Change Maker ist durch die Entwicklung hin zu Nachhaltigkeit und verstärkter Corporate Social Responsibility heute essentiell und nicht mehr wegzudenken.

Treffen diese beiden Welten – die der NPO und der Unternehmen – in Form von Kooperationen aufeinander, kann dies sehr befruchtende Partnerschaften ergeben.

Idealerweise wird dadurch der beiderseitige – ideelle - Gewinn gesteigert.

Für die Unternehmen geht es dabei neben intrinsischen Motiven wie der Veränderung von gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, der Lösung von konkreten Problemen, der Zunahme ihrer sozialen Kompetenz oder dem Austausch mit unabhängigen ExpertInnen in sozialen, ökologischen oder (entwicklungs)politischen Bereichen auch zumeist um einen Zuwachs an Glaubwürdigkeit, Reputation und Image in der Öffentlichkeit.

⁸ Mit Unternehmen sind alle wirtschaftlich-finanziellen und rechtlichen Einheiten gemeint, für die das erwerbswirtschaftliche Prinzip konstituierend ist. Dabei kann es sich sowohl um private Unternehmungen, gemischt-wirtschaftliche Unternehmungen als auch um öffentliche Unternehmungen handeln. Auch unternehmerisch tätige gemeinnützige Organisationen können diesen Kodex implementieren.

⁹ Mit zivilgesellschaftlichen Organisationen sind hier Nonprofit Organisationen (NPO) gemeint, inklusive Nichtregierungsorganisationen (NGO). Genaue Definition von NPO und NGO s. Anhang. Dieser Kodex umfasst beide Organisationsformen, NPO und NGO.

¹⁰ Dies ist an den zunehmenden Medienberichten zum Thema Transparenz der Geldquellen von NGO erkennbar (zB. DIE ZEIT 39/2018), in Österreich verstärkt aufgrund des Wechsels der Global 2000 Geschäftsführerin in die Funktion der Umweltministerin zu erkennen, die die Frage der Transparenz von NGO neu thematisiert haben – zB Kleine Zeitung, 23.1.2020

Für NPO bringen Kooperationen über den direkten finanziellen Nutzen durch Spenden- oder Sponsoring-Einnahmen hinaus auch indirekte Vorteile in Bereichen wie Strategie, Kompetenz und Networking. Vor allem aber haben sie die Möglichkeit, durch Kooperationen mit Unternehmen eine breitere Wirkung für ihre gesellschaftlichen Themen zu erreichen.

Die Kooperationsformen sind dabei sehr unterschiedlich und bieten ein breites Spektrum an Möglichkeiten. Aus Sicht der NPO gilt es, in diesem Prozess - vor allem bei längerfristigen Bindungen - die Partnerschaften sorgfältig, umsichtig und adäquat auszuwählen. Die jeweilige NPO projiziert durch das Eingehen einer zweckdienlichen Verbindung mit einem Wirtschaftsunternehmen mehr oder weniger ihre Kernkompetenz, z.B. Humanität, Nächstenliebe, Nachhaltigkeit oder Hilfsbereitschaft, auf den Partnerbetrieb.

Unternehmen können im Gegenzug von der Expertise der NPO im Umgang mit sozialen oder ökologischen Herausforderungen profitieren und ihren Horizont erweitern, zusätzlich zu den oben erwähnten Zielen und Effekten (s. Kap. 1.2.)

Essenziell dabei sind somit für beide Akteure zwei Punkte:

- die eigene Rolle und (Haupt-)Aufgabe nicht aus den Augen zu verlieren und
- sich ihrer Verantwortung bewusst zu sein und diese auch anzunehmen.

1.4. Umfang und Systemgrenzen

Der gegenständliche Kodex zur Regelung von Kooperationen zwischen Unternehmen und NPO definiert konkrete Vorgaben zur Ausführung von Kooperationen zwischen beiden Partnern.

Es handelt sich hierbei einerseits um rein inhaltliche Kooperationen, wie die Teilnahme bei Initiativen und Zusammenschlüssen, aber auch um Spenden sowie finanzielle Kooperationen. Letztere umfassen z.B. Mitgliedschaften, Lizenzpartnerschaften, Sponsoring, bezahlte Studien sowie bezahlte Beratungsleistungen.

Der Kodex gibt spezifische Richtlinien je Kooperationstyp vor, zu denen sich das Unternehmen verpflichtet. Konkret geht es um Transparenzbestimmungen und Unvereinbarkeitsregelungen, und zwar sowohl für die Auswahl der NPO als auch die Durchführung und Umsetzung der Kooperation.

Dieser Kodex konzentriert sich dabei auf die normativen Aspekte und Vorgaben. Vorschläge für Maßnahmen zu Implementierung, Kontrolle und Sanktionierung sind ebenso vorhanden, müssen aber an das jeweilige Unternehmen angepasst und individuell gestaltet werden.

Vom Kodex betroffen sind neben Unternehmen und NPO (genau Definition s. Kap. 1.3. und 6.1.) auch diejenigen Unternehmen oder Organisationen, die sich im Eigentum von NPO befinden oder de facto über personelle Verflechtungen kontrolliert werden. (Im folgenden NPO genannt).

Weiters gilt der Kodex für Kooperationen mit Initiativen, die keine eigene juristische Form besitzen, sondern als lose Zusammenschlüsse einen Namen haben und bestimmte Ziele verfolgen (z.B. Arbeitsgemeinschaften, Plattformen, Round-Tables/Runde Tische, Veranstaltungen in Koproduktion mehrerer NPO u.ä.).

Dieser Kodex findet auch Anwendung auf Sachverhalte, wo zwischen NPO und Unternehmen eine eigene Rechtsperson geschaltet wird.

2. Inhaltliche Grundlagen

2.1. Freiwillige Selbstverpflichtung

Unternehmen bekennen sich mit der Unterzeichnung bzw. Befolgung dieses Kodex zu den folgenden **sechs Selbstverpflichtungen und sechs Grundprinzipien**.

Die Unternehmen, die diesen Kodex unterzeichnen...

„...sind sich ihrer Verantwortung für die Gesellschaft und ihre Umwelt bewusst und bekennen sich zu ethisch korrektem Handeln.“

„...bekennen sich zu ihrer Verantwortung, Verbesserungen im ökologischen und sozialen Bereich durchzuführen.“

„...respektieren die Unabhängigkeit von NPO und gehen Kooperationen auf Basis dieser Richtlinien (Kodex) ein.“

„... führen einen aktiven Dialog und Austausch mit NPO auf Augenhöhe und respektieren das Mächtigegleichgewicht der drei Sektoren Wirtschaft - Politik - Zivilgesellschaft.“

„...bekennen sich zu einem fairen Wettbewerb und missbrauchen Spenden, Sponsoring, Mitgliedschaften und andere finanzielle Kooperationen mit NPO nicht zu ihrem persönlichen oder ausschließlich geschäftlichen Vorteil.“

„...bekennen sich zu Transparenz bei Leistungen, die sie durch die Kooperation erhalten. D.h. diese Leistungen werden veröffentlicht und sind damit für Außenstehende nachvollziehbar.“

2.2. Sechs Grundprinzipien als Basis

Unternehmen verpflichten sich zu folgenden Grundprinzipien:

Fairness – Mit Macht sorgsam umgehen.

Unternehmen wie auch NPO haben aufgrund ihrer Tätigkeit wie auch ihres Wirkungsfeldes potenziell starken Einfluss auf andere – Menschen wie auch Organisationen. Sie sind damit in der Pflicht, mit ihrer Macht sorgsam umzugehen und diese keinesfalls missbräuchlich einzusetzen bzw. anderen zu schaden. Darum gilt für alle Beteiligten, sich ihres Einflusses wie auch der Konsequenzen ihres Tuns bewusst zu sein.

Respekt – Das Gegenüber anerkennen.

Menschen und Organisationen treffen Aussagen und setzen Handlungen in Übereinstimmung mit ihrem eigenen Wertesystem in ihrem jeweiligen Umfeld. Das ist zu respektieren. Es bedeutet auch, dass andere diese Aussagen nicht für andere Interessen bzw. ihre eigenen Interessen missbrauchen dürfen. Dies gilt vor allem bei Kooperationen zwischen unterschiedlichen Gruppierungen. Dabei gilt es, die Kooperationspartner nicht für die eigenen Anliegen zu instrumentalisieren.

Verantwortung – Verantwortung für das eigene Tun zu übernehmen.

Die uneingeschränkte Verantwortung für die Handlungen liegt bei jedem Kooperationspartner. Gleichzeitig gibt es beim Eintritt in eine Kooperation eine Mitverantwortung für den Kooperationspartner, der sich beide Partner bewusst sein müssen. Dies resultiert bei öffentlich gemachten Kooperationen nicht zuletzt aus dem Imagetransfer zwischen beiden Partnern, der in beiden Richtungen besteht. Voraussetzung und erster Schritt für die Annahme der Verantwortung ist die Bereitschaft zur Reflexion von beiden Partnern.

Moderation – Klare Richtlinien für den Diskurs festlegen.

Unternehmen und Organisationen sind gefordert, beim Eintritt in eine Kooperation auch entsprechende Diskursregeln festzulegen. Dabei ist jeweils zwischen der Freiheit individueller Meinungsäußerung und der Verantwortung für das eigene Unternehmen bzw. die Organisation abzuwägen. Als Grundlage für den Diskurs sollte jede Kooperation praktikable Regeln für sich definieren und diese transparent machen, sodass Entscheidungen im Zuge der Kooperation für alle Beteiligten wie auch für die Außenwelt nachvollziehbar sind.

Transparenz – Rolle und Motivation offenlegen.

Unternehmen oder Organisationen sollten im Sinne ihrer eigenen Glaubwürdigkeit mit „offenem Visier“ agieren und Kooperationen offenlegen. Sie machen damit Rolle und Leistungen ihres Unternehmens bzw. ihrer Organisation transparent. Zudem sollten sie die Motivation offenlegen, die die Triebfeder für die Kooperation für das Unternehmen bzw. die eigene Organisation ist.

Unabhängigkeit – die Eigenständigkeit des Gegenübers respektieren.

Gelungene Kooperationen sind von Augenhöhe und Symmetrie geprägt. Sie respektieren die Integrität der jeweiligen Kooperationspartner und ihre eigenständige, unabhängige Meinung und Position. Die Kooperation zwischen NPO und Wirtschaftsunternehmen muss daher mit den satzungsgemäßen Zielen und Aufgaben der NPO im Einklang stehen und diesen dienen. Die Organisation muss in allen Bereichen der Zusammenarbeit mit Wirtschaftsunternehmen die volle Kontrolle über die Inhalte der Arbeit behalten und unabhängig bleiben. Dies gilt sowohl für ideelle als auch für finanzielle Förderung und Kooperationen.

3. Normen und Anwendungsbereiche (verpflichtend)

Im folgenden Kapitel werden Richtlinien definiert, die als Mindeststandards gelten. Diese Richtlinien sind einzuhalten. Grundsätzlich wird dabei zwischen vier Formen der Kooperation zwischen Unternehmen und NPO unterschieden^{11 12}:

- Unentgeltliche Kooperationen, d.h. Kooperationsformen bei denen kein Geld fließt (3.2.)
- Spenden, d.h. Zuwendungen an NPO ohne Gegenleistung (3.3.)
- Entgeltliche Kooperationen zwischen Unternehmen und NPO, wie z.B. Sponsoring Kooperationen (3.4.)
- Mitgliedschaften von Unternehmen und deren VertreterInnen bei NPO (3.5.)

Alle vier werden in den folgenden Abschnitten im Detail behandelt. Davor sind einige Grundsatzbestimmungen skizziert, die als Basis für alle vier Formen der Kooperation gelten.

3.1.Grundsätzliche Kooperationsbestimmungen

3.1.1. Geltendes Recht als Basis

Bei jeglicher Art von Kooperation ist zu prüfen, ob diese **keine unredlichen Vorteile** für das Unternehmen erzielt und ob auch sonst keine unlauteren Zwecke verfolgt werden. **Gesetze**, Vorschriften und interne Richtlinien sind die Basis und müssen eingehalten werden. Diese können von Land zu Land unterschiedlich sein. Zur Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen zählt auch die korrekte steuerliche Abwicklung. Um diese zu gewährleisten, sollte jedenfalls Einverständnis zwischen der NPO und dem Unternehmen darüber hergestellt werden, wie die gegenständliche Kooperationsform steuerlich einzuordnen ist.

3.1.2. Transparenz als Voraussetzung

Kooperationen mit NPO werden nur durchgeführt, wenn diese ein Mindestmaß an Transparenz vorweisen. Das bedeutet, dass manche Informationen seitens der NPO von vornherein öffentlich zugänglich¹³ sein müssen und darüber hinaus weitere Informationen dem Kooperationspartner (dem Unternehmen) zur Verfügung gestellt werden müssen:

¹¹ In vielen Fällen existieren Abstufungen zwischen diesen vier Formen der Kooperation. Nicht zuletzt deshalb ist es Ziel dieses Kodex, mehr Transparenz und damit auch für Außenstehende klare Einordnungen zu schaffen.

¹² Hier ist auch das Steuerrecht zu beachten, das zwischen Entgeltlichkeit und Unentgeltlichkeit klar unterscheidet. D.h. auch manche hier als unentgeltliche Kooperationen titulierte Kooperationsformen können aus steuerrechtlicher Perspektive sehr wohl als entgeltlich gewertet werden. Dies ist besonders zu beachten, ist aber von Land zu Land unterschiedlich und wird daher hier nicht im Detail erläutert. Im Zweifel gilt jedoch Entgeltlichkeit, daher ist besondere Sorgfalt anzuwenden.

¹³ Veröffentlicht wird in einer geeigneten Quelle, wie Finanz- oder Geschäftsbericht bzw. Nachhaltigkeitsbericht, der auf der Unternehmens- bzw. Organisations-Website oder einer anderen, für Außenstehende einfach zu findenden Website, online gestellt wird. Die jeweiligen Berichte müssen mindestens drei Jahre online bleiben. D.h. wenn in diesem Kodex von "Unternehmensbericht" die Rede ist, entspricht dies den oben angegebenen Möglichkeiten.

Veröffentlichung seitens der NPO:

- Grundsatzdokumente wie z.B. Statuten, Gesellschaftsvertrag, Stiftungsurkunde
- Jahresbericht inkl. Mittelherkunft und -verwendung der letzten drei Jahre in Form von Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) bzw. Einnahmen-Ausgaben-Rechnung (bei Mittelverwendung inkl. Aufteilung in Projektarbeit, Subventionen, Fundraising und Verwaltungskosten, bei Mittelherkunft inkl. Aufteilung in Spenden, Mitgliedsbeiträge, betriebliche Einnahmen, Subventionen und sonstige Einnahmen),
- Auflistung der Organe und Personen, die Einfluss auf die Geschäftsführung der NPO haben (z.B. Stifter, Vorstandsmitglieder, Beiratsmitglieder, Vertretungsbefugte etc.)
- Spendengütesiegel wenn vorhanden

Zurverfügungstellung seitens der NPO an das Unternehmen:

- Auflistung von Kooperationsvereinbarungen mit Unternehmen (tatsächliche Zahlungen, Zeitrahmen, Leistungen)

Veröffentlichung der Kooperationstätigkeit:

- Die in diesem Kodex im Detail aufgeführten Transparenzbestimmungen betreffen die Veröffentlichung von Kooperationsvereinbarungen inkl. Nennung der wichtigsten Informationen der Kooperation (Jahresabschluss, Finanzbericht) beider Partner. Als Kanal für diese Veröffentlichung ist jedenfalls der Finanz- bzw. Geschäftsbericht und/oder der Nachhaltigkeitsbericht heranzuziehen. Darüber hinaus obliegt es den Unternehmen, ihre Transparenz auch in anderen Mitteln und Kanälen zu signalisieren (z.B. Unternehmens-Website).
- Ungeachtet einer allfälligen Verrechnung von Leistungen mittels Teilrechnungen sind wirtschaftlich zusammengehörige Leistungen als Einheit zu betrachten. Damit gilt der Grenzbetrag zur Veröffentlichung eines Betrags je Leistung und nicht je einzelner Rechnung.

3.1.3. Informationspflicht und Vertrauen

- Bei der Anbahnung von Kooperationen ist ein **Due Diligence Prozess** hilfreich und auch durchzuführen. Dieser umfasst einen NPO-Scan, der dem Unternehmen die nötigen Informationen ermöglicht (Details s. Kap. 4.2.1.).
- Gleichzeitig ist ein Grundvertrauen notwendig, d.h. das Unternehmen muss grundsätzlich davon ausgehen können, dass die **Mittelverwendung** dem Vereinszweck entspricht. Die Verantwortung dafür liegt ausschließlich bei der NPO.
- Das im Rahmen der Kooperation erworbene Wissen bzw. die Informationen, die im Zuge dieser Kooperation im Vertrauen ausgetauscht werden, unterliegen grundsätzlich einer **Verschwiegenheitspflicht** - so sie nicht ohnedies öffentlich bekannt oder aufgrund der Transparenz- und Offenlegungs-Regelungen dieses Kodex offenzulegen sind.

3.2. Unentgeltliche Kooperationen

3.2.1. Teilnahme an Initiativen

Die Teilnahme seitens Unternehmen und deren VertreterInnen an NPO-Initiativen setzt eine gewisse intrinsische Motivation voraus, d.h. erfolgt nicht primär aus Wettbewerbsgründen.

Grundsätzlich handelt es sich bei der Teilnahme von Unternehmens-MitarbeiterInnen an Initiativen wie z.B. Round Tables und etablierten Arbeitsgruppen nicht um eine Sachspende seitens des Unternehmens, außer der/die MitarbeiterIn wird explizit aufgrund seiner/ihrer spezifischen Kenntnisse und als Inputgeber geladen (zB Vortrag zu einem bestimmten Thema).

Mit Initiativen sind Zusammenschlüsse gemeint, die keine eigene Rechtsform haben, aber nach Außen gemeinsam auftreten (wie z.B. auf einer eigenen Website oder Unterseite von Unternehmen oder NPO). Lose Meetings zum Austausch sind davon nicht betroffen.¹⁴

Die Teilnahme von Unternehmen an derartigen Initiativen erfolgt nur, wenn ein Mindestmaß an Transparenz nach außen vorliegt. Dazu gehören Informationen wie Zielsetzung, teilnehmende Organisationen, Zeitraum und Inhalt der geplanten Aktivitäten wie auch nach Möglichkeit Informationen zu Mittelherkunft und -verwendung.

Bei Sitzungen muss eine schriftliche Einladung mit Tagesordnung und TeilnehmerInnen vorliegen. Insbesondere bei Teilnahme von mehr als einem Unternehmen ist auf die Vermeidung von Handlungen und/oder Vereinbarungen zu achten, die gesetzwidrige Wettbewerbsbeschränkungen im Sinn des Kartellrechts darstellen könnten; ebenso ist sicherzustellen, dass es aufgrund der Weitergabe vertraulicher Informationen nicht zum Missbrauch von Insider-Informationen kommen kann. Wesentliche Punkte dessen was diesbezüglich besprochen und vereinbart wird, sind zu protokollieren.

3.2.2. Organisation von Arbeitsgruppen des Unternehmens

Es ist grundsätzlich möglich, dass das Unternehmen nicht institutionalisierte Initiativen wie Arbeitsgruppen, Stakeholder Workshops, Beiräte (z.B. im Bereich Nachhaltigkeit) und Runde Tische organisiert, zu denen NPO geladen sind. Das Unternehmen verpflichtet sich dabei, für ein Mindestmaß an Transparenz zu sorgen. Dazu gehören Informationen wie Zielsetzung, Zeitraum und Inhalt und Finanzierung der geplanten Aktivitäten. Die Mitglieder der jeweiligen Gremien (wie Beirat, Präsidium) werden veröffentlicht. Das Unternehmen muss vereinbarte Sitzungsgelder (Honorare) öffentlich bekannt machen, ebenso Kostenerstattungen an NPO, wie Reisegeld und Tagessätze ab einer Gesamtsumme von 500 Euro jährlich pro Unternehmen.

Bei Sitzungen muss eine schriftliche Einladung mit Tagesordnung und TeilnehmerInnen vorliegen.

¹⁴ Unter losen Meetings sind zumeist bilaterale Zusammentreffen zu verstehen, in denen keine offiziellen bzw. relevanten Beschlüsse getroffen werden.

3.3. Spenden

Spenden, d.h. freigebige Zuwendungen¹⁵, sind – im Unterschied zu bezahlten Kooperationen – nicht mit Gegenleistungen seitens der NPO verbunden. Sie sind im engeren Sinn daher nicht als Kooperation zu bezeichnen, werden allerdings in diesem Kodex angeführt, da auch sie Richtlinien unterliegen.¹⁶

Für die Einordnung der Transaktion ist es essentiell, dass beide Partner - NPO und Unternehmen - eine einheitliche Sichtweise haben, um welche Form der Kooperation es sich handelt, d.h. ein gemeinsames Verständnis zugrunde liegt, ob es sich dabei um eine Spende oder um Sponsoring handelt, das mit Gegenleistungen verbunden ist.

Als wohlverstanden gilt, dass das Unternehmen auch bei Sach- und Geldspenden steuerrechtliche Vorschriften respektiert, z.B. dass Spenden an nicht-spendenbegünstigte Organisationen nicht als Betriebsaufwand steuerlich angesetzt werden.

Folgende Bestimmungen gelten für Unternehmensspenden¹⁷

3.3.1. Geldspenden

- Spenden über 7.500 Euro/Jahr an Organisationen, die über insgesamt mehr als 500.000 Euro an jährlichen Einnahmen verfügen (wie im Jahresbericht gelistet), müssen vom Unternehmen veröffentlicht werden (incl. Anführung des Betrags). Dabei zählen gewidmete und ungewidmete Spenden aller Organisationen, die zu der jeweiligen NPO gehören (zB Zweigvereine).
- Spenden, die an NPO mit jährlich unter 500.000 Euro Einnahmen gehen, müssen im Jahresbericht des Unternehmens nicht mit dem NPO-Namen, sondern grundsätzlich als Ausgabe genannt werden (zum Beispiel nur "Spende in Höhe von xy Euro an NPO im Menschenrechtsbereich"). Dabei zählen gewidmete und ungewidmete Spenden aller Organisationen, die zu der jeweiligen NPO gehören.
- Spenden unter 7.500 Euro/Jahr müssen nicht veröffentlicht werden

3.3.2. Sachspenden

Non Profit Organisationen haben vielfältige gesellschaftliche Aufgaben zu erfüllen. Sie haben die Aufgabe und Kompetenz, ihre Tätigkeit so effektiv und effizient wie möglich durchzuführen und benötigen dafür in erster Linie finanzielle Unterstützung. Darum gilt grundsätzlich das Prinzip "Geldspende vor Sachspende". D.h. Sachspenden können in Einzelfällen hilfreich und angebracht sein, u.a. wenn es zum Beispiel darum geht, Produkte der Wiederverwendung zuzuführen. Es ist jedoch grundsätzlich zu hinterfragen ob nicht eine Geldspende der jeweiligen NPO bzw. dem jeweiligen Zweck mehr dienen würde, da damit die Entscheidungshoheit ausschließlich der jeweiligen NPO und ihrer Kompetenz überlassen wird.

¹⁵ iSd § 18 Abs. 1 Z7 EStG,

<https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10004570>

¹⁶ Alle hier angeführten Beträge sind Nettowerte ohne Umsatzsteuer.

¹⁷ Dies ist unabhängig ob die Spenden einmalig oder regelmäßig erfolgen. Privatspenden von UnternehmerInnen oder MitarbeiterInnen in Unternehmen dürfen nicht dazu verwendet werden, die Bestimmungen dieses Kodex zu umgehen.

Für die Abwicklung von Sachspenden gelten folgende Bestimmungen:

- Auch wenn es sich bei Sachspenden nicht um Gegenleistungen handelt, so muss es eine schriftliche Dokumentation geben, die die wechselseitigen Aktivitäten umfasst (z.B. E-Mail-Verkehr der beiden PartnerInnen, Schenkungsvertrag o.ä.) .
- Sachspenden müssen ab einem Marktwert von 7.500 Euro/Jahr veröffentlicht werden, wobei der genaue Betrag nicht veröffentlicht werden muss, sondern nur der Gegenstand der Sachspende. Das Unternehmen bewertet den Euro-Wert der Sachspende zur Bemessung dieses Grenzwerts. Werden Gegenstände gespendet, die keinen Marktwert mehr haben, dann ist jener geschätzte Marktwert anzusetzen, den die Gegenstände hatten, bevor sie gespendet wurden.
- Spenden von Dienstleistungen und Know-how müssen ab einem Wert von 7.500 Euro/Jahr veröffentlicht werden. Das betrifft vom Unternehmen bereitgestellte Dienstleistungen. Gibt das Unternehmen eine Dienstleistung in Auftrag, die der NPO als Spende zugutekommen soll, so tut es das unter strenger Beachtung einschlägiger steuerrechtlicher Bestimmungen.

3.4. Entgeltliche Kooperationen

Im Gegensatz zu Spenden geht es hier um eine Beziehung auf Basis Leistung-Gegenleistung. Dabei sind folgende Formen der Kooperationen üblich und werden hier behandelt:

- Sponsoring (3.4.1.)
(in Form von Geld-, Sach-, Know-how oder Dienstleistung)
- Lizenzvergaben (3.4.2.)
(von Logo und Gütezeichen)
- Erwerb von Dienstleistungen (3.4.3.)
(Beratung etc.)
- Gemeinsam finanzierte Projekte (3.4.4.)

3.4.1. Sponsoring

Sponsoringvereinbarungen müssen

- den genannten Grundprinzipien entsprechen (Kap. 2.2.),
- in einer Kooperationsvereinbarung festgehalten werden
(Inhalt: Leistung und Gegenleistung, exakter Betrag, Dauer, Zweck).

Transparenz von Sponsoringvereinbarungen und -verträgen

- Sponsoringvereinbarungen mit Beträgen über einem Wert von 7.500 Euro/Jahr an Organisationen, die über jährliche Einnahmen von über 500.000 Euro verfügen, müssen vom Unternehmen veröffentlicht werden (Inhalt: Leistung und Gegenleistung, Dauer, Zweck, Größenklasse, s.u.¹⁸).

¹⁸ Dies bedeutet, dass bei Sponsoring nicht die absolute Zahl sondern die Größenklasse anzugeben ist. Basis ist der Gesamtumfang lt. Sponsoring-Vertrag pro Jahr (incl. Ust, soweit Umsatzsteuer extra ausgewiesen ist). Betreffende Größenklasse ist anzukreuzen bzw. anzuführen.

Abb. 1: Größenklassen für Veröffentlichungspflicht von Sponsoringvereinbarungen

EUR		EUR	Vorgabe
0	bis	7.500	keine Veröffentlichungspflicht
7.500	bis	50.000	Veröffentlichungspflicht
50.000	bis	100.000	Veröffentlichungspflicht
100.000	bis	300.000	Veröffentlichungspflicht
	größer	300.000	Veröffentlichungspflicht

- Sponsoringverträge, die an NPO mit jährlich unter 500.000 Euro Einnahmen gehen, müssen im Jahresbericht nicht mit dem NPO Namen, sondern grundsätzlich als Ausgabe genannt werden (zum Beispiel nur "Sponsoring in Größenklasse xy an NPO im Menschenrechtsbereich")¹⁹
- Sponsoringverträge unter 7.500 Euro/Jahr müssen nicht veröffentlicht werden.
- Sponsoring von Sachwerten muss ab einer Höhe von 7.500 Euro/Jahr veröffentlicht werden. Das betrifft vom Unternehmen bereitgestellte Sachwerte wie auch Dienstleistungen. Der monetäre Wert der Sachwerte muss nicht veröffentlicht werden, sondern nur deren Gegenstand.

Auch hier gilt als wohlverstanden, dass das Unternehmen steuerrechtliche Vorschriften respektiert, z.B. dass Sponsoring als Betriebsausgabe nur bei einer adäquaten Werbeleistung angesetzt wird.

3.4.2. Lizenzvergaben und Logovergabe

Bei Lizenzvergaben und Logovergabe wird grundsätzlich unterschieden zwischen

- **Lizenzierung von Gütezeichen²⁰**
basierend auf Qualitäts- oder/und Nachhaltigkeitsstandards und Richtlinien (beinhaltet Abgabe von Lizenzgebühr)
(Kap. 3.4.2.1.)
- **Lizenzierung von Logo bzw. Logovergabe basierend auf individuellen Kooperationsvereinbarungen**
ohne dahinterliegende Qualitäts- oder/und Nachhaltigkeitsstandards und Richtlinien (d.h. Erlaubnis zur Verwendung des Logos, im Gegenzug zur Bezahlung von Gebühren bzw. Lizenzen)
(Kap. 3.4.2.2.)
- **Co-Branding (Unternehmens und NPO Logo)** (Kap. 3.4.2.3.)

¹⁹ Die Veröffentlichungspflicht gilt nicht für den gesamten Sponsoringvertrag, sondern für die oben genannten Inhalte.

²⁰ Unter Gütezeichen werden hier Qualitätssiegel verstanden, die die Qualitäts- oder/ und Nachhaltigkeitskriterien sowie Zertifizierungsprozesse (wie z.B. Fairtrade, Donau Soja, Ohne Gentechnik hergestellt, Bioproduktion) beinhalten.

3.4.2.1. Lizenzierung von Gütezeichen auf Produkten (PoS)

Die Lizenzierung von Gütezeichen bezieht sich auf Güte- und Kontrollzeichen, die Qualitäts- oder/ und Nachhaltigkeitskriterien sowie Zertifizierungsprozesse (wie z.B. Fairtrade, Donau Soja, Ohne Gentechnik hergestellt, Bioproduktion) beinhalten. Ziel dieser Gütezeichen ist es, den nachhaltigen, ökologischen und/oder sozialen Mehrwert oder insbesondere eine bestimmte Spezifikation eines Produkts auszuzeichnen.

Die Vergabe derartiger Gütezeichen ist an folgende Mindestanforderungen gebunden:

- Die Teilnahme an (privaten/nicht-staatlichen) Qualitätsprogrammen wird vom Unternehmen veröffentlicht.
- Die Kooperationsvereinbarung und die Höhe der Beitragssumme bzw. der Schlüssel zur Berechnung des Beitrags werden vom Unternehmen veröffentlicht. (z.B. im Jahresbericht, inkl. Summe der gezahlten Lizenzgebühren).
- Das Gütezeichen unterliegt einem öffentlich ersichtlichen Standard und transparenten Kontrollrichtlinien.
 - Standard: Der Standard muss über allfällig gesetzlich vorgeschriebenen Kriterien liegen oder die Erfüllung eines oder mehrerer bestimmter Kriterien bestätigen (z.B. geografische Eingrenzung: Herkunft, z.B. Produkteigenschaft: ohne Gentechnik, vegan)
 - Kontrolle: Die Vergabe des Gütezeichens ist an eine unabhängige Kontrolle gebunden (z.B. durch Kontrollstellen, die in Österreich beim Ministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort akkreditiert sind, in anderen Ländern bei einer gleichwertigen Akkreditierungsstelle).

3.4.2.2. Logovergabe basierend auf individuellen Kooperationsvereinbarungen

Neben in den 3.4.2.1. beschriebenen Gütezeichen gibt es die Möglichkeit von Kooperationsvereinbarungen zwischen einzelnen NPO und Unternehmen. Mit NPO-Logos sind dabei jene Logos (Kennzeichen von NPO) gemeint, die keinen Qualitäts- und/oder Nachhaltigkeitsstandards unterliegen und nicht von einer unabhängigen Kontrollstelle kontrolliert werden. Aus diesem Grund ist Transparenz hier besonders relevant.

- Produkte

Logos von NPO auf Produkten stellen für Konsumentinnen ein Qualitätsversprechen dar. Liegt hinter dieser Logo-Verwendung kein derartiges Qualitätsversprechen, d.h. handelt es sich nicht um ein Gütezeichen bzw. Kontrollzeichen (s. 3.4.2.1.), sondern eine rein finanzielle Vereinbarung zwischen NPO und Unternehmen, so ist die Verwendung dieses Logos auf dem Produkt des Unternehmens potenziell irreführend und damit nicht zulässig.

Cause Related Marketing-Maßnahmen²¹, bei denen der Verkauf eines Produktes mit einer Spende an die betroffene NPO verknüpft wird, sind transparent und für die KundInnen klar und sofort erkennbar zu kennzeichnen, inkl. Nennung der Spendenhöhe und des Namens der NPO,

²¹ Cause Related Marketing: Unternehmen spenden bei jeder Transaktion, d.h. sobald ein Konsument das beworbene Produkt gekauft hat, einen gewissen Betrag für einen gemeinnützigen Zweck oder für eine Non-Profit Organisation. (Varadarajan/Menon, 1988)

allerdings ohne Logo der NPO, da dieses wiederum seitens der KundInnen bei flüchtigem Blick als Qualitätsversprechen für das Produkt interpretiert werden könnte.

- Werbung

Unternehmen können NPO Logos für Werbungen auf Plakaten, Prospekten, Broschüren u.ä. verwenden, unterliegen aber folgenden Transparenzkriterien:

Veröffentlichung auf Website bzw. Jahres- und Finanzbericht des Unternehmens von:

- Eckpunkten des Vertrags zur Logonutzung / Lizenzierung des Logos (betrifft auch Null Euro Vereinbarungen)
- Höhe des bezahlten Lizenzbeitrags bzw. der bezahlten Gebühr für die Logoverwendung
- Höhe der pro Jahr gezahlten Lizenzgebühren
- Auflistung der von der NPO erbrachten Leistungen

Vorhandensein einer Rahmenvereinbarung der Kooperation (Dauer, Betrag, Zweck)
Klare und auf der NPO-Website publizierte Richtlinien über Größe, Ausgestaltung und Handhabung des NPO Logos in der Produkt- und Unternehmenswerbung.

3.4.2.3. Co-Branding

Co-Branding bezeichnet den gemeinsamen öffentlichen Auftritt zwischen einem Unternehmen und einer NPO durch die Platzierung beider Logos (Kennzeichen) auf Merchandise Produkten oder Werbematerialien oder ähnlichem. Nicht erlaubt ist das Co-Branding an Produkten, die zum Verkauf stehen, wenn sie eine Zertifizierung suggerieren. Co-Brandings unterliegen denselben Transparenzbestimmungen wie unter "gemeinsamer Werbung" aufgelistet (Kap. 3.4.2.2.)

3.4.3. Erwerb von Dienstleistungen

3.4.3.1. Studien im Unternehmensauftrag

Bei Abschluss eines Kooperationsvertrags wird festgehalten, um welche Art von NPO es sich bei der Kooperation handelt. Handelt es sich um eine Advocacy NPO, d.h. eine Organisation, die eine anwaltschaftliche Rolle einnimmt und öffentlich als Korrektiv-Organ auftritt, sind Beauftragungen von Studien, Umfragen oder ähnliches durch Unternehmen nicht mit den Zielen vereinbar, da sie ihre Glaubwürdigkeit massiv untergraben. Aus diesem Grund sind sie für diese Art Organisationen nicht gestattet.

Werden von einem Unternehmen bei einer NPO ohne Advocacy-Auftrag Studien oder Umfragen in Auftrag gegeben, so ist diese Tatsache zu veröffentlichen. (Unternehmenswebsite, Jahresbericht). Kann die Studie aus bestimmten Gründen nicht veröffentlicht werden, so muss zumindest Auftragnehmer und Auftraggeber, Finanzrahmen, Fragestellung, Forschungsziel und Zeitrahmen veröffentlicht werden.

3.4.3.2. Beratungsleistung im Unternehmensauftrag

Beratungen durch NPO können durch die Verknüpfung von kommerziellen Beratungsleistungen mit einem überwiegend gemeinwohlorientierten Organisationsziel zu einem Interessenkonflikt führen, der jedenfalls zu vermeiden ist.

Sie bergen die Gefahr eines Auftraggeber-Auftragnehmer-Verhältnisses, das unmittelbar zu Abhängigkeiten führt und damit potenziell dem Organisationsziel der NPO und den dahinterliegenden Grundprinzipien widerspricht. Auch seitens der RezipientInnen ist damit ein potenzieller Reputationsverlust möglich, da sie seitens der NPO intrinsische Motive voraussetzen.

Das betrifft vor allem NPO, die einem Advocacy-Auftrag nachkommen und diesen in ihren Statuten verankert haben. Bei Abschluss eines Kooperationsvertrags wird festgehalten, um welche Art von NPO es sich bei der Kooperation handelt. Handelt es sich um eine Advocacy NPO, d.h. eine Organisation, die eine anwaltschaftliche Rolle einnimmt und öffentlich als Korrektiv-Organ auftritt, ist eine bezahlte Beratungsleistung nicht mit den Zielen vereinbar, da sie ihre Glaubwürdigkeit massiv untergräbt. Aus diesem Grund ist eine Berater-Funktion für diese Art Organisationen nicht gestattet.

NPO ohne Advocacy-Auftrag können Beratungsleistungen durchführen, unterliegen jedoch dementsprechenden Transparenz-Verpflichtungen. Diese Transparenz-Verpflichtung umfasst sowohl Gegenstand als auch monetären Wert der Beratungsleistung und ist in den entsprechenden Unternehmenspublikationen zu veröffentlichen (Jahresbericht, Nachhaltigkeitsbericht etc.)

3.4.4. Gemeinsam finanzierte Projekte

Eine von Unternehmen und NPO gemeinsam durchgeführte Finanzierung von Projekten (zB. gemeinsame Studien, gemeinsam in Auftrag gegebene Umfragen, gemeinsame Finanzierung von Personal, gemeinsame Messestände o.ä.) ist prinzipiell zulässig, muss jedoch ab einem Wert von 7.500 Euro/Jahr vom Unternehmen veröffentlicht werden. Der monetäre Wert der Leistung ist dabei nicht zwingend anzuführen. Die finanzielle Leistung muss dabei von beiden Partnern zu annähernd gleichen Teilen erbracht werden, sonst handelt es sich um eine Spende oder Sponsoring.

3.5. Mitgliedschaften bei NPO

Ein Unternehmen kann bei Organisationen Mitglied werden, wenn der Organisationszweck weder anerkannten Grundwerten noch den Unternehmenszielen und -werten widerspricht. Dies gilt auch vice versa, d.h. die Mitgliedschaft von UnternehmensvertreterInnen darf den jeweiligen Organisationsvorschriften (Satzung, Statuten, Gesellschaftsvertrag etc.) und Werten der NPO nicht widersprechen.

Die Vielfalt der Möglichkeiten und Funktionen von Mitgliedern ist dabei groß: ordentliches, förderndes, außerordentliches Mitglied, Mitglied mit und ohne Mitgliedsbeitrag, allgemeine Verbandsarbeit, Netzwerke/ Initiativen, Beiräte etc. Damit können Mitgliedschaften von Unternehmen und deren VertreterInnen sowohl entgeltlicher als auch unentgeltlicher Natur sein.

Grundsätzlich gilt: Bei Mitgliedschaften seitens Unternehmens-VertreterInnen (v.a. Führungskräfte, d.h. Vorstand und Management) ist darauf zu achten, potenzielle Interessenkonflikte zu vermeiden. Dies bedeutet, dass Mitgliedschaften als Privatpersonen (z.B. in Elternvereinen) als privat und damit nicht öffentlich zu betrachten sind, während Mitgliedschaften in NPO mit potenziellen Berührungspunkten mit dem Interesse des Unternehmens zu begründen und zu veröffentlichen sind.

Zahlungen und Mitgliedsbeiträge:

- Informationen über die Beitragshöhe von Mitgliedern (Unternehmen und andere Vereine) müssen für alle anderen Mitglieder zugänglich sein (nicht öffentlich).
- Der jährliche Mitgliedsbeitrag wird ab einer Höhe von 500 Euro veröffentlicht. Bei Mitgliedsbeiträgen unter 500 Euro/Jahr wird die Mitgliedschaft, nicht aber die Höhe veröffentlicht.
- Andere Zahlungen beider Seiten müssen ab einer Summe von jährlich 1.500 Euro ausgewiesen werden.

Vorstand und Beiratsfunktionen:

- Funktionen in Leitungsgremien von NPO dürfen von Führungskräften in Unternehmen (Vorstand und Management) nur angenommen werden, wenn diese ehrenamtlich und transparent erfolgen. Diese Funktionen müssen öffentlich bekannt gemacht werden. Werden Sitzungsgelder (Honorare) vereinbart, müssen diese ebenso öffentlich bekannt gemacht werden. Kostenerstattungen wie Reisegeld und Tagessätze müssen ab einer Summe von 500 Euro pro Person und Jahr veröffentlicht werden.
- Die Funktion in einem Gremium der NPO darf nicht zum direkten oder indirekten Wettbewerbsvorteil des Unternehmens missbraucht werden.
- Funktionen von UnternehmensvertreterInnen in Organen und Gremien einer NPO, die keinen Einfluss auf die Geschäftsführung der NPO ermöglichen, sind prinzipiell zulässig, allerdings ist auch hier auf die Gefahr der Instrumentalisierung und des damit verbundenen Unabhängigkeits- und Imageverlustes zu achten. Werden Sitzungsgelder (Honorare) vereinbart, müssen diese ebenso öffentlich bekannt gemacht werden. Kostenerstattungen wie Reisegeld und Tagessätze müssen ab einer Summe von 500 Euro pro Person und Jahr veröffentlicht werden.

Teilnahme an Gremiensitzungen:

- Die Teilnahme an Gremiensitzungen von NPO, wie z.B. Vereinen, bei denen das Unternehmen Mitglied ist, eine Funktion in einem Gremium hat (bzw eine solche von einem Unternehmensangehörigen ausüben lässt) oder als Gast geladen ist, ist nur dann möglich, wenn das Unternehmen rechtzeitig vor der jeweiligen Sitzung Zugang zu allen relevanten Informationen hat.
- Die Dokumentation der Sitzung muss ein komplettes Bild des Ablaufs der Sitzung (insb. Beschlüsse, Abstimmungsverhalten und relevante Aussagen) darstellen.

- Das Protokoll wird nach der Sitzung an alle TeilnehmerInnen ausgesendet und gibt jenen die Möglichkeit, dieses zu beanstanden oder freizugeben (spätestens bei der nächsten Sitzung).
- Folgende Informationen müssen von der NPO zur Verfügung gestellt werden:
 - Eingeladene TeilnehmerInnen
 - Agenda
 - Zielsetzung und Kontext
 - Hintergrundinformationen zu vorangegangenen Beschlüssen im gegebenen Zusammenhang (z.B. Abstimmungsverhalten und -ergebnisse, Vorprotokolle)

3.6. Übergangsfristen

Unternehmen, die die Inhalte des Kodex für transparente Zusammenarbeit implementieren, haben EIN JAHR Zeit, ihre Kooperationen entsprechend anzupassen und die internen Prozesse zu adaptieren. Sollte dies nicht möglich sein (z.B. aufgrund von langfristigen Verträgen), so ist dies - nach dem im internationalen Reporting üblichen Motto "Comply or Explain" zu begründen und zu veröffentlichen und nach ehestmöglichem Zeitpunkt zu implementieren und zu adaptieren.

4. Umsetzung, Kontrolle und Sanktionen (freiwillig)

Die erfolgreiche Integration und Verankerung der Richtlinien ist zentrale Voraussetzung für das Gelingen – und damit für die angestrebte Glaubwürdigkeit und Legitimation beider Kooperationspartner. Dafür gibt es im nachstehenden Kapitel eine Reihe von Vorschlägen für Aktivitäten und Instrumente, deren Anwendung im Einzelnen dem Unternehmen überlassen ist. Dies gilt auch für die Beendigung von Kooperationen. Die Umsetzung des Kodex unterscheidet sich dabei je nach Größe und vorhandenen Strukturen im Unternehmen. Je größer das Unternehmen bzw. die Organisation, desto formalisierter und strukturierter ist das Programm.²²

Zentral für die Wirksamkeit des Kodex ist die Einbindung der MitarbeiterInnen. Ein Kodex kann dabei die Initialzündung für Unternehmensethik sein, da er sowohl Orientierungs- als auch Motivations- und Legitimationsfunktion hat.

4.1. Kommunikation des Kodex nach innen

Um aus einer Absichtserklärung ein handhabbares Instrument zu machen, ist es nicht zuletzt wichtig, ein klares Kommunikationskonzept zur Implementierung sowie Regeln zum Umgang mit dem Kodex zu erarbeiten, die auch ein Appellationsgremium (z. B. Ethik-Kommission) beinhalten. Ausschlaggebend ist dabei eine möglichst intrinsische, diskursive bzw. dialogische Form der Kommunikation mit den internen Zielgruppen, d. h. ein starker Fokus hat neben der klaren Information auf persönlicher Kommunikation zu liegen.

²² Vgl. Karmasin / Weder (2008)

Grundsätzlich verpflichtet sich das Unternehmen, den Kodex nach innen entsprechend zu verankern (z.B. Verankerung in die Compliance Richtlinien, s.u.), ihn bekannt zu machen und alle betroffenen MitarbeiterInnen diesbezüglich zu schulen.

Maßnahmen zur Vermittlung der Inhalte des Kodex für transparente Zusammenarbeit können sein:

Dialogische Kommunikation:

z.B. Meetings, Coaching, Peer Education, Mentoring, Konferenzen, Events, Hotlines, Training-Tools wie z. B. Assessments, Team-Building-Maßnahmen, Rollenspiele etc.

Einwegkommunikation:

z.B. Mitarbeitermagazine, Intranet, Newsletter, Give Aways (z. B. Mousepads mit Prinzipien, Broschüren, Flyer, Poster, Filme), Social Web Tools wie Foren, Wikis, Communities, Q+As²³ etc.

4.2. Organisationsmaßnahmen bei Unternehmen

4.2.1. Due Diligence Prozess für Kooperationsanbahnung

Erster Schritt bei der Kooperationsanbahnung sollte ein Due Diligence Prozess sein, der nach Möglichkeit offen und beiderseitig geführt wird, d.h. dessen Signal nicht gegenseitiges Misstrauen sondern Streben nach Transparenz und bestmöglicher Kompatibilität darstellt. Er ist hier aus Unternehmenssicht formuliert, sollte aber idealerweise in einer nächsten Phase durch die NGO-Perspektive ergänzt bzw. für NGO adaptiert werden.

Dieser Due Diligence Prozess besteht aus einer Reihe von Schritten:

- Hinterfragung der eigenen Motive:
 - Reflexion der Gründe, Anlässe und Zielsetzungen für die Kooperation, Hinterfragen ob die Kooperation das entsprechende Ziel erfüllen kann
- NPO-Scan²⁴, bestehend aus folgenden Elementen:
 - Advocacy-Rolle (Festlegung ob es sich bei der NPO um eine Organisation mit Advocacy-Auftrag handelt. Diese stehen noch stärker im Licht der Öffentlichkeit.
 - Registrierung der NPO (z.B. Vereinsregisterauszug, Gründungserklärung, Firmenbuch, Statuten)
 - Dokumente der NPO (Verlangen von Schlüsseldokumenten wie Mission Statement, Charta, Leitbild etc.)

²³ Q+As (Questions and Answers) sind Informationsblätter in einfacher Sprache mit den gängigsten Fragen und Antworten, auch als „Frequently Asked Questions“ (FAQ) bezeichnet

²⁴ Da dieser Kodex in der ersten Phase für Unternehmen gedacht ist, ist der Scan auch aus Unternehmenssicht formuliert. Er sollte aber idealerweise in einer nächsten Phase durch die NGO-Perspektive ergänzt werden bzw. für NGO adaptiert werden. Der hier skizzierte NPO-Scan enthält Vorschläge, die je nach Kooperation umgesetzt werden können.

- Themen- und Werte-Check (Mission/Vision Statement um Werte zu hinterfragen bzw. zu sehen ob Werte zu den eigenen Unternehmenswerten kompatibel sind, Hinterfragung der NPO-Themen und der Kommunikation darüber, Abgleich mit eigenen Themen)
 - Art der NPO (Advocacy-Funktion, Beratung, Kultur- Sportverein etc.)
 - Finanz-Check (Einnahmen-Ausgaben-Rechnung, Bilanzen, Cash Flow, Finanz-Statements, Jahres- und Finanzbericht, Audit wenn vorhanden)
 - Gütesiegel und Zertifizierungen (v.a. Spendengütesiegel, andere Gütesiegel und Zertifizierungen, Spendenbegünstigung)
 - Kooperationen-Check (Welche bestehenden Kooperationen hat die NPO bereits; an wen vergibt sie bereits ihr Logo, in welchen Organisationen ist sie Mitglied, in welchem Gremien ist sie aktiv bzw. welche Gremien hat sie schon gegründet)
 - Human Resource-Check (Organigramm, Liste der Ansprechpartner, Beziehungsgeflechte, z.B. parteipolitischer Natur etc.)²⁵
 - Rechts-Check (Sicherstellen, dass die NPO die für ihre Existenz und Tätigkeit relevanten Rechtsvorschriften erfüllt.)
 - Reputations-Check (Recherche in sozialen u. klassischen Medien, Bewertungs-Plattformen u.a. Quellen, um vergangene oder aktuelle Reputationsrisiken der Organisation festzustellen bzw. ein umfangreicheres Bild der Reputation der Organisation zu erhalten (Vorsicht: Individuelle Meinungen in Sozialen Medien, dh nicht repräsentativ). Idealerweise Ergänzung durch vorhandene Umfragen und Image-Studien von und über NPO sowie Befragung von Vertrauenspersonen die Erfahrung mit der NPO hat)
- Hinterfragung der Kompatibilität:
 - Nach den ersten Gesprächen:
 - Passen wir zueinander? Sind unsere Themen kompatibel?
 - Wie ist das Gesprächsklima?
 - Ist Offenheit und Augenhöhe vorhanden, auch in der Diskussion?
 - Sind "hidden issues" vorhanden, über die man nicht spricht?
 - Ist Instrumentalisierung spürbar? (von beiden Seiten)

Durch diesen Due Diligence Prozess haben Unternehmen (wie auch NPO) eine systematische Vorgangsweise, die ihnen hilft, authentisch zu bleiben und potenzielle (Reputations)-Risiken zu bewerten. Vor allem prüft damit das Unternehmen, ob die NPO in ihren Werten, Wirkungsfaktoren und Kernzielen zur eigenen Institution passt.

Wichtig dabei ist die Offenlegung der Motive – sowohl für sich selbst als auch gegenüber dem Kooperationspartner: Wird Stakeholder-Management extrinsisch durchgeführt, d.h. der Kooperationspartner rein als Mittel zum Zweck betrachtet, kann Dialog zu Zynismus und Misstrauen führen, vor allem wenn er instrumental und oberflächlich angewandt und dementsprechend von seinem Gegenüber als nicht echt angenommen wird.²⁶

Gelingt es, werden ein Unternehmen und seine (CSR)-Aktivitäten von den Stakeholdern intrinsisch wahrgenommen und sein Anliegen dementsprechend als ernsthaft und integer gewertet.

²⁵ Beziehungsgeflechte von Schlüsselpersonen innerhalb der NPO werden z.B. im Rahmen der Prüfung zum Österreichischen Spendengütesiegel abgefragt, d.h. bei TrägerInnen des Gütesiegels ist davon auszugehen, dass diese Offenlegung vorhanden ist.

²⁶ Vgl. Koch (2011)

Drei Elemente sind ausschlaggebend für das Gelingen einer nachhaltigen und für beide Partner erfolgreichen Stakeholder Beziehung: Akzeptanz der Stakeholder durch die Organisation, Akzeptanz der kommunikativen Bemühungen der Organisation durch die Stakeholder und Akzeptanz der Stakeholder-Kommunikation in Bezug auf die individuellen Wertesysteme. Diese drei Elemente ermöglichen erst den nachhaltigen Aufbau von Sozialkapital.²⁷ D.h. es geht um die grundsätzliche Anerkennung des anderen, incl. seiner Werte, Aufgaben und Besonderheiten.

Abb. 2: Elemente für erfolgreicher Stakeholder Beziehung

Quelle: Karmasin / Weder (2008), in Faber-Wiener (2013)

Akzeptanz der Stakeholder durch die Organisation
+ Akzeptanz der kommunikativen Bemühungen der Organisation durch die Stakeholder
+ <u>Akzeptanz der Stakeholder-Kommunikation in Bezug auf die individuellen Wertesysteme</u>
= Aufbau von Sozialkapital (Vertrauen, Reputation, Anschlussfähigkeit an Netzwerke etc.)

Damit wird ethisch korrektes, auf die Stakeholder Ansprüche abgestelltes und nicht auf rein machtpolitische Überlegungen aufgebautes Stakeholder-Management nicht mehr zu einem reinen Kostenfaktor. Es trägt aufgrund der Schaffung von Sozialkapital wie Reputation und Vertrauen für das Unternehmen zu Effizienz bei und ist somit auch wirtschaftlich sinnvoll.

Über den Due Diligence Prozess zu Beginn hinaus gibt es eine Reihe von internen Organisationsmaßnahmen, die je nach Unternehmensgröße zu überlegen sind:

4.2.2. Vier-Augen-Prinzip und Funktionstrennung

Wenn Personen im Unternehmen in einem Naheverhältnis zur NPO stehen bzw. dort eine Funktion (zB Beirat, Vorstand) wahrnehmen, sollte diese Tatsache bei strategischen Entscheidungen (zB über den Fortbestand der Kooperation) berücksichtigt werden, dh ihre Meinung zwar Gehör finden, aber eine etwaige Abstimmung darüber ohne ihre Stimme stattfinden.

Zusätzlich ist bei allen Kooperationen ein Vier-Augen-Prinzip empfehlenswert, d.h. Entscheidungen wie auch wichtige Maßnahmen im Rahmen der Kooperation immer mit einer zweiten, nach Möglichkeit von der entscheidenden Person unabhängigen Person abgestimmt werden. Dies beinhaltet auch Kommunikationsmaßnahmen, die im Zuge der Kooperation geplant sind.

4.3. Compliance Management

Der Kodex wird im Rahmen von etwaig vorhandenen, unternehmenseigenen Compliance Richtlinien aufgenommen und in die eigenen internen Kontrollprozesse integriert.

²⁷ Karmasin / Weder (2008), S. 184

Dies bedeutet u.a., dass jegliche Kooperationsvereinbarungen auf die Inhalte des Kodex gegengecheckt werden (s.o. Due Diligence 4.2.1.)

Viele Unternehmen wechseln von reinem Compliance (d.h. Befolgen von Regeln) zum „Integrity“-Ansatz, bei dem die Definition von Werten und die entsprechende ethische Reflexionsarbeit, aufbauend auf Eigeninitiative und Motivation der MitarbeiterInnen, im Mittelpunkt stehen^{28 29} Das bedeutet Eigenverantwortung und Eigenbeurteilung, und genau darauf zielt dieser Kodex ab.

4.4. Verankerung im Reporting

Das Unternehmen verpflichtet sich mit diesem Kodex zu Transparenz. Dies betrifft nicht zuletzt das Reporting nach innen und außen. Konkret bedeutet das die Integration der im Kodex vorgegebenen Daten, Zahlen und Fakten im Finanz- u./od. Nachhaltigkeitsbericht inklusive der notwendigen Aufschlüsselung der Kooperationen (s. Mindesthöhen und Transparenzrichtlinien, Kap. 3).³⁰

Für NPO würde das die Veröffentlichung der Kooperation und der damit verbundenen Daten, Zahlen und Fakten im eigenen Jahresbericht bzw. Finanzbericht bedeuten, inklusive der geforderten Aufschlüsselung der Kooperationen (s. Mindesthöhen und Transparenzrichtlinien, Kap. 3).

Aufgrund der internationalen Entwicklungen im Reporting (v.a. Global Reporting Initiative und Integrated Reporting Framework) ist präventive Transparenz hier angebracht. Sie kommt der zunehmenden Verpflichtung zur Offenlegung entgegen und führt dementsprechend zu höherer Glaubwürdigkeit.

4.5. Prozess für strittige Fragen

Wichtig ist, im Rahmen der Kooperationsvereinbarung einen einfachen, aber effektiven Prozess für strittige Fragen festzulegen, der sowohl gegenüber dem Kooperationspartner (NPO) als auch den internen Stakeholdern im Unternehmen kommuniziert wird.

Dies inkludiert sowohl klare Ansprechpartner (s.o.), einen etwaigen Monitoring-Ausschuss bzw. anderer Appellationsgremien, als auch die Schaffung eines Procederes für schwierige Entscheidungen, d. h. aktives Dilemmata-Management. Dabei stehen vier Schlüsselfragen im Mittelpunkt³¹: „Was wollen wir?“, „Was können wir?“, „Was sollen wir?“, „Was dürfen wir?“

²⁸ Vgl. Steinmann et al. (1998), S. 134 ff

²⁹ So zum Beispiel das US-Unternehmen Levi Strauss & Co. Ihre Erfahrung: „We learned that you can't force ethical conduct into an organization“. Vgl. Haas (1994), S. 506 – 509

³⁰ Für NGO, die in einer nächsten Stufe diesen Kodex ebenfalls anwenden sollten, bedeutet das z.B. die Veröffentlichung der Kooperation und der damit verbundenen Daten, Zahlen und Fakten im eigenen Jahresbericht bzw. Finanzbericht (s. Kap. 3).

³¹ Vgl. Karmasin / Weder (2008), S. 20

Die Basis für die Entscheidungsfindung ist eine breite ethische Sensibilisierung des Managements sowie eine Sensibilisierung der Mitarbeiter und ein offenes Klima, das Auseinandersetzungen mit Dilemmata fördert.

4.6. Interne Aus- und Fortbildung

Ziel aller Schulungs- und Fortbildungsmaßnahmen ist es, den MitarbeiterInnen die Tragweite des Inhaltes des Kodex für transparente Zusammenarbeitodex zu vermitteln, damit sie diesen als Richtschnur ihres Handelns verstehen.

D.h. MitarbeiterInnen, die eine verantwortliche Position in jenem Unternehmensbereich, der für die Kooperation relevant ist, innehaben, sollten den Inhalt des Kodex kennen, insbesondere jene, die die Befugnis haben, einen Kooperationsvertrag abzuschließen. Darüberhinaus sollte der Kodex Gegenstand von HR-Verträgen bzw. Compliance Richtlinien sein.

In größeren Unternehmen sind das außerdem Compliance Officer sowie VertreterInnen von externen und internen Appellationsgremien und Ombudsstellen.

4.7. Kontrolle und Sanktion

Bei Nichteinhaltung des Kodex werden vom entsprechenden Aufsichtsorgan Sanktionen eingeleitet, die jeweils im Rahmen der bestehenden Compliance Richtlinien unterschiedlich sein können. Wichtig ist hier die entsprechende Offenheit im Betriebsklima und klare Strukturen und Ansprechpartner (s.o.). Damit ist gewährleistet, dass MitarbeiterInnen Übertretungsfälle an die jeweils verantwortliche Stelle melden, ohne eigene Nachteile befürchten zu müssen.

4.8. Weiterentwicklung dieses Kodex

Dieser Kodex ist in der ersten Phase **für Unternehmen** verfasst. Da es sich um Partnerschaften mit NPO handelt, ist es naturgemäß zielführend, wenn es auf lange Sicht einen Kodex gibt, der inhaltlich deckungsgleich ist, d.h. für NPO adaptiert und von beiden PartnerInnen möglichst breit angewandt wird, da es letztlich um Vertrauen und Transparenz beider Sektoren geht: Unternehmen und NPO.

Auf NPO Ebene sind zudem Entwicklungsmöglichkeiten vorhanden, wie z.B. der Eingang in den **Ehrenkodex des Österreichischen Fundraising-Verbandes (FVA)**, in dem derzeit ein Bekenntnis zu Transparenz vorhanden, dieses aber nicht konkretisiert wird.³² Bereits jetzt unterwerfen sich viele NPO im Rahmen des **Österreichischen Spendengütesiegels (OSGS)** auch Bestimmungen zu Transparenz. Aus diesem Grund wäre es naheliegend, hier Synergien zu schaffen, damit die Inhalte bzw. Vorgaben dieses Kodex auch in die Vorgaben zum Spendengütesiegel einfließen.

³² So verpflichten sich Mitglieder des Fundraising-Verbandes derzeit, "...alle Fundraising-Aktivitäten wahrheitsgetreu, sorgfältig und nicht irreführend darzustellen." Weiters dokumentieren sie zugleich ihre Bereitschaft, "Fundraising nach ethischen Richtlinien, transparent und mit größter Wirtschaftlichkeit durchzuführen."

Für Unternehmen ist u.a. der Eingang in die **GRI-Kriterien** für CSR-Reporting denkbar, die bereits jetzt auf hohem Niveau bestehen.³³

Dies setzt einen **internationalen Roll-Out** des Kodex voraus, der durchaus realistisch ist, da bisher keine vergleichbaren Beispiele an öffentlichen Kooperationsvereinbarungen bzw. Transparenz-Initiativen existieren und vor allem für internationale Unternehmen wie auch internationale NPO die länderübergreifende Arbeit und deren Rechtfertigung bedeutend erleichtert. In einer ersten Phase soll der deutschsprachige Raum adressiert sein.

Auf lange Sicht ist die Einführung einer **Transparenzdatenbank** sinnvoll bzw. zu überlegen. Da diese aber mit großem Aufwand und vor allem öffentlichem sowie bis zu einem bestimmten Grad auch politischem Commitment verbunden ist, ist hier von einem längerfristigen Ziel auszugehen.

³³ GRI-Kriterien sind die Kriterien der Global Reporting Initiative, des derzeit anerkanntesten internationalen Rahmenwerks für die Nachhaltigkeitsberichterstattung. Detailinformationen: <https://www.globalreporting.org>, Download: 15.2.2020

5. Anhang

5.1. Anhang 1: Definitionen und Begriffe

NPO

„Es haben sich seit den 70er Jahren unterschiedlichste Begriffe und Definitionen für nichtgewinnorientierte Organisationen entwickelt. Soweit nicht anders angeführt, orientiert sich die vorliegende Zusammenfassung an der auch im internationalen Gebrauch gängigsten Definition (Badelt et al. 2007). Demnach sind NPOs Organisationen, die:

- o durch ein Mindestmaß an formaler Organisation gekennzeichnet sind;*
- o private, nicht staatliche Organisationen sind;*
- o keine Gewinne an Eigentümer oder Mitglieder ausschütten;*
- o ein Minimum an Selbstverwaltung bzw. Entscheidungsautonomie aufweisen;*
- o durch ein Minimum an Freiwilligkeit gekennzeichnet sind.*

*Die meisten NPOs sind als Verein organisiert, weitere Rechtsformen sind gemeinnützige Stiftungen, Kapitalgesellschaften und Genossenschaften“.*³⁴

NGO

*“Nichtregierungsorganisationen (NRO, auf Englisch non-governmental organisations, NGO) sind prinzipiell alle Verbände oder Gruppen, die nicht von Regierungen oder staatlichen Stellen abhängig sind und gemeinsame Interessen vertreten, ohne dabei kommerzielle Ziele zu verfolgen. Im allgemeinen Sprachgebrauch hat sich der Begriff NRO besonders für Organisationen, Vereine und Gruppen durchgesetzt, die sich gesellschaftspolitisch engagieren und gemeinwohlorientiert sind. Einige wichtige und typische Betätigungsfelder von NROs sind Entwicklungspolitik, Umweltpolitik und Menschenrechtspolitik. (...) Ein gemeinsames Merkmal aller NRO ist, dass sie über keine staatlichen Machtmittel verfügen und dass der Staat keinen direkten Einfluss auf sie hat. Dennoch – oder gerade deshalb – ist die Akzeptanz der Arbeit von NRO bei der Bevölkerung und in den Medien weltweit groß.“*³⁵

NGO erweisen sich aufgrund ihres Aufzeigens von Missständen somit als bedeutendes Korrektiv der Gesellschaft.³⁶ Alle NGO sind auch Nonprofit-Organisationen (NPO), aber nicht alle NPO sind NGO.³⁷

Korruption

Es existiert keine internationale, vereinheitlichte Begriffsbestimmung. Transparency International definiert Korruption als *“...Missbrauch von anvertrauter Macht zum privaten Nutzen oder Vorteil“*³⁸, oder auch geschäftlichen Nutzen. Korruption kommt in vielen Formen und auf unterschiedlichen Ebenen vor und kann in unterschiedlichem Ausmaß praktiziert werden. Korruption geht über Bestechung hinaus und umfasst weitere Taten wie Veruntreuung, Betrug,

³⁴ Quelle: Simsa, R./Schober, D. (2012): Nonprofit Organisationen in Österreich, Wirtschaftsuniversität Wien.

³⁵ Quelle: http://www.bmz.de/de/ministerium/wege/bilaterale_ez/akteure_ez/nros/index.html, Download: 14.2.2020

³⁶ <https://ngo.at/NGO/bedeutung>, Download: 20.01.2020

³⁷ <https://utopia.de/ratgeber/ngo-und-non-profit-organisationen-definition-und-unterschiede/>
https://www.ngojobs.eu/NGO/?cs_company_name=%C3%B6gut&location=

³⁸ <https://www.ti-austria.at/worum-es-geht/korruptions-grundwissen/definition-von-korruption/>, Download: 27.01.2020

Begünstigung (Vetternwirtschaft) und dergleichen. Die häufigste Form von Korruption ist Bestechung bei der Anbahnung und Abwicklung von Geschäften. Die Vorstufe von Korruption ist in vielen Fällen Korrumpierung. Sie ist im Gegensatz zu Korruption nicht strafrechtlich illegal, jedoch ethisch verwerflich. Umgelegt auf NGO bedeutet dies, dass eine Organisation ihre ethischen Grundwerte verrät oder in bedenklicher Weise uminterpretiert, um sich z.B. wirtschaftliche Vorteile zu verschaffen.

Kooperation

Kooperationen definieren sich durch eine schriftlich oder mündlich vertraglich festgelegte Zusammenarbeit, die beiden Seiten Nutzen bringen. Kooperationen sind: Mitgliedschaften, Kooperationsverträge inkl. oder exklusive Geldleistungen und Sachspenden (inkl. Vereinbarung über Dritte), wie Verträge zu Sponsoring und Lizenzverträge. Unter Kooperationen werden in diesem Kodex auch Spenden abgedeckt.

Spenden

Spenden können in Form von Geldbeträgen oder Sachspenden, wie Gegenstände oder Dienstleistungen getätigt werden. Laut Wirtschaftskammer Österreich muss eine Spende *“...ohne Erwartung eines besonderen Vorteils geleistet werden; die Spendenmotivation muss im Vordergrund stehen.”*³⁹ Spenden sind somit freiwillige Leistungen, die ohne Gegenleistung, aber oft mit einer gewissen Zweckbestimmung gegeben werden.

Sponsoring

Sponsoring ist ein kommerzielles Kommunikationsinstrument, bei dem der Sponsor für die Verbindung mit einer Zielgruppe Geldleistungen, Sachleistungen oder Services zur Verfügung stellt. Im Gegensatz zu Mäzenatentum oder Spendenwesen basiert Sponsoring auf dem Prinzip von Leistung und Gegenleistung.

Oft ist Geld die Kernleistung des Sponsors, jedoch können auch Sachmittel, wie Technologien, Werbegeschenke oder Lebensmittel eingesetzt werden. Auch Know-how von MitarbeiterInnen und Dienstleistungen können Teil von Sponsoring-Vereinbarungen sein. Als Gegenleistung bietet der Gesponserte die Möglichkeit, Verbindungen mit einer erreichten Zielgruppe zu verwerthen. Das erfolgt beispielsweise durch gemeinsame Auftritte auf Events, partnerschaftliche Kommunikation oder durch die werbewirksame Verwendung von Marke und Logo des Sponsors. Sponsoring basiert grundsätzlich auf zumeist schriftlichen Vereinbarungen, die zumeist zu Beginn der Partnerschaft getroffen werden. Sie inkludieren jedenfalls Leistung und Gegenleistung sowie die Dauer der Partnerschaft.

³⁹https://www.wko.at/branchen/information-consulting/werbung-marktkommunikation/Was_ist_der_Unterschied_zwischen_einer_Spende_und_dem_Spon.html, Download: 14.2.2020

5.2. Vertragsbaustein Kooperationsvertrag

Vorlage für einen Transparenzpassus im Kooperationsvertrag zwischen Unternehmen und NPO:

“Das Unternehmen (XX) erklärt hiermit, die Kooperation mit der NPO (xx) auf Basis der Grundprinzipien und Normen des “Kodex für transparente Zusammenarbeit” durchzuführen. Damit wird sichergestellt, dass die Kooperation transparent und ethisch korrekt abläuft und es zu keiner Irreführung kommt.

Die Verantwortung für die Mittelverwendung seitens des Kooperationspartners NPO (xx) liegt ausschließlich bei diesem, das Unternehmen (xx) geht davon aus, dass diese Mittelverwendung dem Organisationszweck entspricht.”

5.3. Weitere Ethik-Instrumente

Neben diesem Kodex gibt es eine Reihe weiterer Instrumente zum Umgang mit ethischen Themen und Herausforderungen. Sie helfen dabei, den Kodex in den Alltag zu übersetzen und ihn zum Teil eines echten Ethik-Managements werden zu lassen.

Nachstehend eine Auswahl möglicher Prozesse und Ethik-Instrumente. Sie können je nach Unternehmensgröße, -branche und -situation angewendet und adaptiert werden.

Abb. 2: Ethik-Prozesse und Instrumente, Quelle: Faber-Wiener, 2013

Prozesse & Instrumente	Beschreibung und Details
Interner Diskurs	Aktive Diskussion im Unternehmen über Ethik, Moral und Werte, über Grenzen und Dilemmata. Dieser Raum für ethische Reflexion sollte in jedem Unternehmen und in jeder NGO vorhanden sein und gibt MitarbeiterInnen Halt und Orientierung.
Ethik-Schulung und Training	Seminare und Workshops auf der Basis ethischer Fallstudienarbeit, die als fester Bestandteil der Personalentwicklung zur Sensibilisierung der Organisationsmitglieder und Stärkung ihrer ethischen Entscheidungskompetenz beitragen sollen.
Dilemmata Management	Etablierung eines Procederes für schwierige Entscheidungen. Prozess in fünf Phasen: Problemidentifikation, Problembewertung, Schaffung und Beurteilung von Handlungsoptionen, Autorisierung und Umsetzung.
Ethik-Kommission	Kernaufgabe ist die Verankerung von Ethik-Management auf höchster Führungsebene. Als Forum für Verständigung bzw. Stabstelle der Führung hat sie die Aufgabe, einerseits die Lösung wichtiger Entscheidungen und Konflikte herbeizuführen bzw. den Boden und das Know-how dafür aufzubereiten, andererseits ist sie zur internen Weiterbildung von gesellschaftlich relevanten Themen verantwortlich.

	Struktur und Umfang hängen von der Größe und Art des Unternehmens ab. ⁴⁰ Eine Ethik-Kommission signalisiert, wie offen und „offiziell“ sich ein Unternehmen mit dem Thema CSR auseinandersetzt.
Ethik-Beirat	Einrichtung eines Beirats mit externen Ethik-Experten zur Überwachung der Geschäftspolitik unter ethischen Gesichtspunkten und zur Unterstützung bei der Lösung insbesondere branchenspezifischer ethischer Konflikte und Dilemma-Situationen. (Transparenzregeln des Kodex anzuwenden).
Roundtables / Gesprächsrunden	Durchführung von firmeninternen Gesprächsrunden oder regelmäßigen Round-Table-Diskussionen mit externen ExpertInnen, VertreterInnen von Interessengruppen etc. über aktuelle oder unternehmensspezifische ethische Fragen
Bereichs-spezifische Leitlinien	Den Ethik-Kodex konkretisierende Leitlinien zur Unterstützung der täglichen Entscheidungsfindung in den verschiedenen Managementbereichen (u.U. angereichert mit praktischen Fallbeispielen zur Veranschaulichung ethischer Konfliktsituationen)
Ethik-beauftragte oder Ombudsperson	Eine Person, in der Regel auf der Top-Führungsebene angesiedelt, die für das Management ethischer Fragen, für die Pflege eines Ethik-Programms etc. verantwortlich, aber auch Ansprechpartner für ethisch relevante Probleme ist
Ethik-Hotline	Einrichtung einer internen oder externen Hotline als Anlaufstelle für ethisch relevante Fragen der Unternehmensmitglieder oder (vertrauliche) Informationen bezüglich ethischer Konfliktpotenziale des Unternehmens
Ethische Kriterien im Personalmanagement	Berücksichtigung ethischer Aspekte bei Personalauswahl-Verfahren aller Art (Recruiting, Führungskräftenachwuchs, etc.), Integration entsprechender Kriterien in Assessment- und Personalentwicklungs-Programme
Interne Ethik-Audits	Periodisch durchgeführter interner Revisionsprozess, der – wie andere Audit-Verfahren – im Sinne eines Soll-Ist-Abgleichs dazu dient, die Übereinstimmung organisationaler Prozesse und Strukturen, aber auch des individuellen Verhaltens der einzelnen Mitglieder mit den ethischen Selbstverpflichtungen des Unternehmens zu überprüfen

(Quelle: Responsible Communication, Faber-Wiener, 2013, Springer Verlag)

⁴⁰ D. h. zunehmende Größe eines Unternehmens bedingt eine zunehmende Formalisierung der Kommission.

Impressum und Kontakt

Herausgeber:

Center for Responsible Management
Wallnerstraße 39
3032 Eichgraben
www.responsible-management.at

Hon. Prof. (FH) Gabriele Faber-Wiener, MBA / Center for Responsible Management

Mit unterstützender Expertise von:

Dr. Thomas Höhne / Höhne, In der Maur & Partner Rechtsanwälte GmbH & Co KG,
Mag. Andreas Lummerstorfer / LUMMERSTORFER Steuerberatung & Wirtschaftsprüfung
GmbH

Kontakt:

Center for Responsible Management
Gabriele Faber-Wiener, MBA
g.faber-wiener@responsible-management.at
Copyright Center for Responsible Management