



COVID-19 und verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln

16. April 2020

Dieses Papier des OECD Centre for Responsible Business Conduct gibt einen Überblick über die Herausforderungen der COVID-19-Krise für das unternehmerische Handeln und skizziert erste Reaktionen staatlicher Stellen und Unternehmen. Es beschreibt, inwiefern verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln zur Bewältigung der Krise beitragen kann und stellt die möglichen kurz- und langfristigen Vorteile eines solchen Vorgehens heraus.

Die COVID-19-Pandemie hat erhebliche Störungen der Wirtschaft und der Betriebsabläufe von Unternehmen zur Folge – unabhängig davon, ob diese ihre Geschäftstätigkeit fortsetzen können oder nicht. Diese Störungen haben unterschiedlichste Auswirkungen auf Unternehmen, von denen viele mit finanziellen Schwierigkeiten zu kämpfen haben. Darüber hinaus hat die COVID-19-Krise große Schwachstellen in den Betriebsabläufen und Lieferketten von Unternehmen zutage treten lassen, die mit den Arbeitsbedingungen und der Katastrophenbereitschaft in Zusammenhang stehen.

Zur Eindämmung der Pandemie haben die staatlichen Stellen außergewöhnliche Maßnahmen ergriffen, darunter allgemeine Ausgangsbeschränkungen und die weitgehende Einstellung der wirtschaftlichen Aktivitäten. Gleichzeitig wurden Hilfs- und Konjunkturpakete zur Unterstützung von betroffenen Unternehmen und Beschäftigten aufgelegt. Auch viele Unternehmen sind aktiv geworden, um die Eindämmungsbemühungen zu unterstützen und den wirtschaftlichen Schaden für ihre Beschäftigten und Lieferketten abzumildern. Die Reaktionen der Behörden und Unternehmen können ihrerseits jedoch ebenfalls unvorhergesehene Risiken bergen.



Der Ansatz verantwortungsvollen unternehmerischen Handelns (*responsible business conduct* – RBC) bei der Bewältigung der COVID-19-Krise trägt dazu bei, dass die Belange Umwelt, Soziales und Governance, die in international anerkannten RBC-Standards festgeschrieben sind, als zentrale Bestandteile in die Ausgestaltung und Umsetzung der Maßnahmen der Behörden und Unternehmen einfließen. Diese Standards, insbesondere die umfassenden *OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen* und der zugehörige *OECD-Leitfaden zur Erfüllung der Sorgfaltspflicht für verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln*, formulieren die Erwartung, dass Unternehmen zu einer nachhaltigen Entwicklung beitragen und gleichzeitig negative Auswirkungen ihrer Tätigkeiten vermeiden und diesen entgegenwirken, und zwar auch in ihren gesamten Lieferketten. Die systematische Einbeziehung der RBC-Standards und Instrumente in die Maßnahmen zur Bewältigung der COVID-19-Krise kann Behörden und Unternehmen die Entscheidungsfindung erleichtern und dabei helfen, den mit der Krise einhergehenden Problemen in den Bereichen Umwelt, Soziales und Governance zu begegnen. Zudem wird so sichergestellt, dass die ergriffenen Maßnahmen keine zusätzlichen Risiken für Mensch, Planet und Gesellschaft zur Folge haben.

Die Art und Weise, wie Unternehmen jetzt in der Krise auf die verschiedenen Herausforderungen an ein verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln reagieren, wird nachhaltige Auswirkungen auf ihre Bilanzen und ihre Produktivität in Zeiten der wirtschaftlichen Erholung haben. Unternehmen, die den Risiken in Verbindung mit der COVID-19-Krise proaktiv begegnen und die negativen Auswirkungen auf Beschäftigte und Lieferketten abmildern, werden langfristig vermutlich ihren Wert und ihre Resilienz steigern und damit kurzfristig ihre Überlebenschancen sowie mittel- bis langfristig ihre Aussichten auf wirtschaftlichen Aufschwung verbessern. Auf kurze Sicht sorgt ein verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln während der Krise auch dafür, dass die Maßnahmen zur Krisenbewältigung die schädlichen Auswirkungen für Mensch und Planet minimieren.

Ökonomische, soziale und ökologische Auswirkungen von COVID-19

COVID-19 stellt Unternehmen vor noch nie da gewesene Herausforderungen bei der Bewältigung negativer Auswirkungen auf die Beschäftigten

Die COVID-19-Krise stellt für die Weltwirtschaft die größte Gefahr seit der Finanzkrise dar.¹ Sie verursacht erhebliche Störungen des Wirtschaftslebens und wirkt sich, wie ein kürzlich veröffentlichter VN-Bericht zeigt, auf praktisch alle Ziele für nachhaltige Entwicklung aus.² COVID-19 stellt auch kleine und große Unternehmen weltweit vor enorme Herausforderungen. Immer mehr Daten aus aktuellen Umfragen deuten auf erhebliche Beeinträchtigungen der Unternehmensaktivitäten hin, darunter Störungen der Lieferketten, Liquiditätsprobleme und nicht einzuhaltende Liefertermine.³ Zudem haben eine schwächere Endnachfrage nach importierten Waren und Dienstleistungen, eine erhöhte Risikoaversion auf den Finanzmärkten⁴ und ein sinkendes Vertrauen der Wirtschaft erhebliche Folgen für Firmen und ihre Lieferketten.⁵

¹ OECD (2020), *OECD Economic Outlook, Interim Report March 2020*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/7969896b-en>.

² UN (2020), *Shared responsibility, global solidarity: Responding to the socio-economic impacts of COVID-19*, <https://unsdg.un.org/resources/shared-responsibility-global-solidarity-responding-socio-economic-impacts-covid-19>.

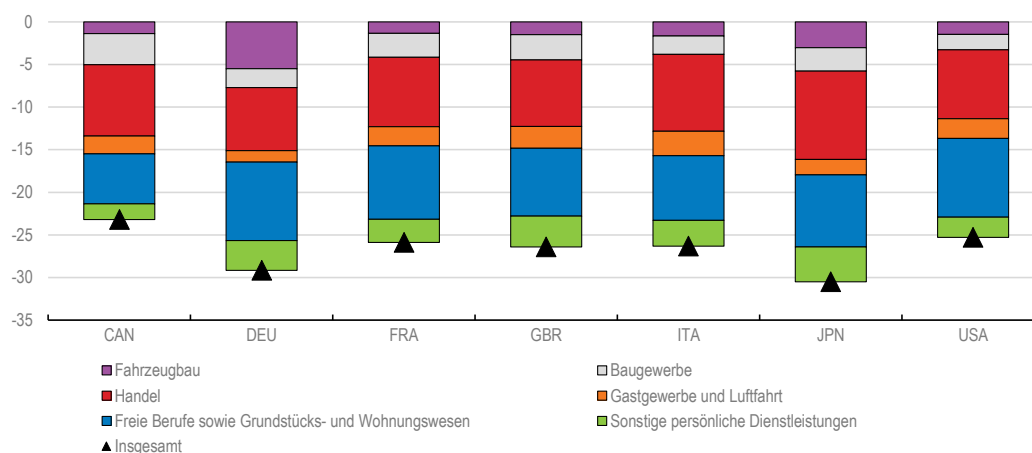
³ OECD (2020), "Coronavirus (COVID-19): SME Policy Responses", OECD, Paris, https://oecd.dam-broadcast.com/pm_7379_119_119680-di6h3qqi4x.pdf.

⁴ OECD (2020), "Global Financial Markets Policy Responses to COVID-19", OECD, Paris, https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=127_127003-tv19kqbfy9&title=Global-Financial-Markets-Policy-Responses-to-COVID-19.

⁵ OECD (2020), *OECD Economic Outlook, Interim Report March 2020*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/7969896b-en>.



Abbildung 1. Potenzielle erste Auswirkungen eines teilweisen oder vollständigen Herunterfahrens der Wirtschaft in den G7-Staaten



Anmerkung: Die sektorbezogenen Daten beruhen in allen Staaten auf ISIC Rev. 4. Die hier berücksichtigten Wirtschaftszweige sind Fahrzeugbau (ISIC 29-30), Baugewerbe (F), Handel (G), Luftfahrt (51), Gastgewerbe (I), Grundstücks- und Wohnungswesen ohne unterstellte Mieten (L-68A), freie Berufe (M), Kunst, Unterhaltung und Erholung (R) sowie sonstige Dienstleistungen (S). Die beiden letztgenannten Wirtschaftszweige wurden zu sonstigen persönlichen Dienstleistungen zusammengefasst. Für Grundstücks- und Wohnungswesen ohne unterstellte Mieten werden in Ländern, zu denen keine aufgeschlüsselten Daten vorliegen, 40 % der gesamten Wirtschaftsleistung im Grundstücks- und Wohnungswesen angesetzt. Für den Fahrzeugbau und die sonstigen persönlichen Dienstleistungen wird ein vollständiger Shutdown unterstellt; im Baugewerbe und bei den freien Berufen wird von einem Rückgang der Wirtschaftsleistung um die Hälfte, in allen anderen direkt von einem Shutdown betroffenen Wirtschaftszweigen von einem Rückgang um drei Viertel ausgegangen.

Quelle: OECD (2020), "Evaluating the initial impact of COVID-19 containment measures on economic activity", OECD, Paris, S. 3, https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=126_126496-evgsi2gmqj&title=Evaluating_the_initial_impact_of_COVID-19_containment_measures_on_economic_activity.

Neueste OECD-Daten zu den wirtschaftlichen Folgen der Krise und den Maßnahmen zu ihrer Eindämmung deuten darauf hin, dass sich der anfängliche direkte Gesamteinbruch des BIP in vielen großen entwickelten Volkswirtschaften in der Regel zwischen 20 und 25 % bewegt.⁶ Ein teilweises oder vollständiges Herunterfahren der Wirtschaftsaktivitäten hat verschiedenste Folgen für die einzelnen Branchen und wirkt sich in unterschiedlichem Maße auf die Handlungsfähigkeit der Unternehmen, die Nachfrage nach ihren Produkten oder Dienstleistungen und ihre Bilanzen aus (Abbildung 1 veranschaulicht, welche potenziellen Auswirkungen der Shutdown der Wirtschaft in ausgewählten G7-Volkswirtschaften hat). Laut einer Umfrage der Responsible Business Alliance sind infolge der COVID-19-Krise 50 % der Produktionsstätten ihrer Mitglieder und der Produktionsstätten ihrer Zulieferer nicht voll ausgelastet, in 15 % aller Werke liegt die Produktion unter 50 % und in 8 % der Fertigungsbetriebe sind weniger als 10 % der Beschäftigten wieder an ihren Arbeitsplatz zurückgekehrt.⁷

⁶ OECD (2020), "Evaluating the initial impact of COVID-19 containment measures on economic activity", OECD, Paris, S. 2-3, https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=126_126496-evgsi2gmqj&title=Evaluating_the_initial_impact_of_COVID-19_containment_measures_on_economic_activity.

⁷ Die Responsible Business Alliance ist ein Zusammenschluss von 380 großen Unternehmen aus verschiedensten Branchen, darunter Einzelhandel, Elektronik-, Automobil- und Spielwarenindustrie. Zusammen erzielen sie einen Jahresumsatz von mehr als 7,7 Bill. USD, beschäftigen mehr als 21,5 Millionen Menschen direkt und fertigen Produkte in über 120 Ländern. Siehe Responsible Business Alliance (2020), "COVID-19 Impact at a Glance", *RBA Brief*, <http://www.responsiblebusiness.org/media/docs/COVID19Survey.pdf>, S. 1.



Die COVID-19-Krise führt für viele Unternehmen zu finanziellen Schwierigkeiten und Liquiditätsproblemen infolge von Auftragsrückgängen oder -stornierungen. Dies wiederum hat Auswirkungen auf die Beschäftigten, deren Einkommen und Lebensunterhalt bedroht sind. Während einige Unternehmen in der Lage waren, derartige Folgen für ihre Beschäftigten abzuwenden und sich dafür entschieden haben, ihre Beschäftigten während der vorübergehenden Einstellung ihrer Aktivitäten weiter zu beschäftigen und zu bezahlen,⁸ sahen sich viele Unternehmen gezwungen, Mitarbeiter zu entlassen oder deren Arbeitszeit zu reduzieren.⁹ Im März 2020 schätzte die ILO, dass COVID-19 einen Anstieg der globalen Arbeitslosigkeit zwischen 5,3 Millionen („niedriges“ Szenario) und 24,7 Millionen („hohes“ Szenario) zur Folge haben wird.¹⁰ Neueste Arbeitslosenzahlen aus betroffenen Ländern deuten darauf hin, dass die Folgen bereits schlimmer sind als in der höheren Schätzung angenommen. Allein in den Vereinigten Staaten haben ca. 16,8 Millionen Menschen Arbeitslosenunterstützung beantragt; dies entspricht etwa 11 % der Beschäftigten in den USA.¹¹ Es ist anzunehmen, dass dieser Anstieg der Arbeitslosigkeit vermutlich diejenigen Beschäftigten am härtesten trifft, die keinen Anspruch auf reguläre Unterstützungsleistungen (z. B. Lohnfortzahlung im Krankheitsfall/Krankengeld oder Arbeitslosengeld) bzw. speziell für COVID-19 eingerichtete Sicherungsnetze (siehe unten) haben, etwa Selbstständige, Erwerbstätige mit Null-Stunden-Verträgen oder informelle Arbeitskräfte, darunter viele Wanderarbeiter und Frauen.¹²

Für Unternehmen, die ihre Geschäftstätigkeiten fortführen können, haben Gesundheitsschutz und die Sicherheit der Beschäftigten oberste Priorität; eine Verringerung des Infektionsrisikos am Arbeitsplatz ist dabei eine zentrale Herausforderung.¹³ Vielen Unternehmen fällt es schwer, ein Gleichgewicht zu finden zwischen Maßnahmen und Vorkehrungen zum Schutz ihrer Beschäftigten vor Infektion oder einer Verbreitung des Virus (etwa durch Maßnahmen zur Einschränkung physischer Interaktion am Arbeitsplatz, die Einführung von erweiterten Hygienemaßnahmen und die Förderung von Telearbeit) und der Aufrechterhaltung grundlegender Versorgungsleistungen. Für Unternehmen in Schlüsselbranchen wie der Gesundheitsversorgung, dem Sicherheitssektor und der Nahrungsmittelproduktion führt die Krise womöglich zu einem starken Anstieg der Aktivität und damit dazu, dass Beschäftigte unter unsicheren Bedingungen arbeiten¹⁴ bzw. Überstunden leisten müssen, was sich wiederum auf ihr Wohlbefinden, ihre Gesundheit und ihr Familienleben auswirkt.¹⁵ Frauen scheinen hier besonders benachteiligt zu sein, da sie einen großen Teil der Arbeitskräfte in betroffenen Sektoren wie dem Lebensmitteleinzelhandel und dem Gesundheitswesen ausmachen, während sie oft gleichzeitig die Kinderbetreuung während der Schulschließungen übernehmen müssen.¹⁶

⁸ <https://news.bloomberglaw.com/daily-labor-report/disney-two-nba-teams-promise-ongoing-pay-for-workers>.

⁹ A. Edgecliffe-Johnson (24. März 2020), „Coronavirus lay-offs split corporate America“, *Financial Times*, New York, <https://www.ft.com/content/c49e6a74-6c60-11ea-89df-41bea055720b>.

¹⁰ ILO (2020), „COVID-19 and the world of work: Impact and policy responses“, *International Labour Organization Note*, https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms_738753.pdf.

¹¹ A. Tappe, A. Kurtz (9. April 2020), „Another 6.6 million Americans filed for unemployment benefits last week“, *CNN Business*, <https://edition.cnn.com/2020/04/09/economy/unemployment-benefits-coronavirus/index.html>.

¹² Livemint (23. März 2020), „Coronavirus pandemic puts India’s informal workers in the firing line“, *Livemint News*, Anuja, Uptal Bhaskar, <https://www.livemint.com/news/india/coronavirus-pandemic-puts-india-s-informal-workers-in-the-firing-line-11584902659516.html>.

¹³ https://oecd.dam-broadcast.com/pm_7379_119_119686-962r78x4do.pdf.

¹⁴ WHO (2020), „Getting your workplace ready for COVID-19“, Weltgesundheitsorganisation, <https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/advice-for-workplace-clean-19-03-2020.pdf>.

¹⁵ OH&S (23. März 2020), „Amazon Workers Being Worked Overtime for COVID-19“, *Occupational Health and Safety*, <https://ohsonline.com/articles/2020/03/23/amazon-workers-being-worked-overtime-for-covid19.aspx>.

¹⁶ OECD (2020), „Women at the core of the fight against COVID-19 crisis“, OECD, Paris, https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=127_127000-awfnqj80me&title=Women-at-the-core-of-the-fight-against-COVID-19-crisis.



Neben den Folgen für Beschäftigte gibt es vielfältige soziale und ökologische Probleme

Neben den Auswirkungen auf Beschäftigte birgt die COVID-19-Krise für Unternehmen eine Vielzahl neuer und unvorhergesehener Probleme. Die anhaltende Mobilität von Gütern und Arbeitskräften ist ein potenzieller Infektionsfaktor und kann zudem zu erhöhten Umweltbelastungen führen. Andererseits kam es durch den dramatischen Zusammenbruch von Lieferketten und Industrien zu einer deutlichen Veränderung der Konzentration von CO₂-Emissionen über Sektoren und Regionen hinweg.¹⁷

Hinzu kommen Berichte über Risiken im Zusammenhang mit Betrug und finanziellem Fehlverhalten von Unternehmen im Rahmen ihrer Geschäftstätigkeiten und Lieferketten. Das Europäische Amt für Betrugsbekämpfung beispielsweise hat Ermittlungen zur Einfuhr von gefälschten Gesundheits- und Hygieneprodukten wie Masken, Testkits oder Desinfektionsmitteln eingeleitet.¹⁸ Auch ein Anstieg digitaler Risiken, etwa durch Phishing- oder Hackerangriffe, ist durch die COVID-19-Krise zu verzeichnen.¹⁹ Darüber hinaus gibt es Berichte über die missbräuchliche Inanspruchnahme von COVID-19-Fördermitteln. Die Krise wirkt sich möglicherweise auch auf den Grad der Offenlegung von Informationen aus, da Reisebeschränkungen und die Konzentration auf das Krisenmanagement zu Verzögerungen führen oder den Umfang der von den Unternehmen bereitgestellten Daten reduzieren könnten.²⁰

Die Deckung des dringenden Bedarfs an rechtzeitig und in ausreichender Menge bereitgestellten notwendigen Gütern und Dienstleistungen zur Krisenbewältigung kann es erforderlich machen, dass für gewöhnlich konkurrierende Unternehmen unter Einhaltung kartellrechtlicher Vorschriften zusammenarbeiten. Einige Firmen nutzen die Krise möglicherweise allerdings auch als Gelegenheit, wettbewerbswidrige Praktiken aufzunehmen,²¹ z. B. durch Absprachen zwischen Unternehmen, dringend benötigte Güter wie etwa Schutzausrüstung zu überhöhten Preisen anzubieten oder Löhne branchenweit zu senken,²² oder sie versuchen, sich eine marktbeherrschende bzw. Monopolstellung für wichtige Produkte wie Arzneimittel zu sichern.²³

¹⁷ M. McGrath (19. März 2020), "Coronavirus: Air pollution and CO2 fall rapidly as virus spreads", *BBC News*, <https://www.bbc.com/news/science-environment-51944780>; M. Stone (3. April 2020), "Carbon emissions are falling sharply due to coronavirus. But not for long.", *National Geographic*, <https://www.nationalgeographic.com/science/2020/04/coronavirus-causing-carbon-emissions-to-fall-but-not-for-long/>.

¹⁸ Europäisches Amt für Betrugsbekämpfung (20. März 2020), "OLAF launches enquiry into fake COVID-19 related products", *Europäische Kommission*, Pressemitteilung Nr. 07/2020, https://ec.europa.eu/anti-fraud/media-corner/news/20-03-2020/olaf-launches-enquiry-fake-covid-19-related-products_en. Siehe auch OECD/EUIPO (2020), *Trade in Counterfeit Pharmaceutical Products*, Illicit Trade, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/a7c7e054-en>.

¹⁹ OECD (2020), "Dealing with digital security risk during the coronavirus (COVID-19) crisis", OECD, Paris, https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=128_128227-6a62c37d6b&title=Dealing-with-digital-security-risk-during-the-coronavirus-%28COVID-19%29-crisis.

²⁰ Edie (2020), "WBA: Companies with embedded sustainability best-placed to weather coronavirus storm", *Empowering Sustainable Business*, <https://www.edie.net/news/7/WBA--Companies-with-embedded-sustainability-are-best-placed-to-weather-the-coronavirus/>.

²¹ OECD (2020), "COVID-19 and International Trade: Issues and Actions", OECD, Paris, https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=128_128542-3ijg8kfswh&title=COVID-19-and-international-trade-issues-and-actions.

²² US-Verteidigungsministerium (2020), "Joint Antitrust Statement Regarding COVID-19", <https://www.justice.gov/atr/joint-antitrust-statement-regarding-covid-19>.

²³ G. Posner (2. März 2020), "Big Pharma May Pose an Obstacle to Vaccine Development", Opinion, *New York Times*, <https://www.nytimes.com/2020/03/02/opinion/contributors/pharma-vaccines.html>; MSF (27. März 2020), "MSF calls for no patents or profiteering on COVID-19 drugs and vaccines", Médecins sans frontières, <https://www.msf.org/no-profiteering-covid-19-drugs-and-vaccines-says-msf>.



Störungen globaler Lieferketten verstärken die negativen Folgen für Mensch, Planet und Gesellschaft

Zusätzlich zu den Auswirkungen von COVID-19 auf das eigene Geschäft haben Unternehmen auch mit erheblichen Störungen in ihren Lieferketten zu kämpfen.²⁴ In einer Umfrage zu den Folgen für Unternehmen und Lieferketten fand das Institute for Supply Management heraus, dass mehr als 80 % der Unternehmen glauben, dass sich die COVID-19-bedingten Störungen auf die eine oder andere Weise auf ihre Organisation auswirken werden.²⁵

Sowohl angebots- als auch nachfrageseitige Störungen verschärfen die sozioökonomischen Folgen der Krise. Zulieferern ist es u. U. nicht länger möglich, ihren Betrieb fortzusetzen und Verträge einzuhalten. Bei zahlreichen Konsumgütern gibt es zunehmende Hinweise darauf, dass auch Abnehmer weltweit auf absehbare Zeit Bestellungen einstellen oder stornieren. Diese Reaktionen könnten ganze Lieferketten zum Erliegen bringen und Millionen von Unternehmen und ihre Beschäftigten wirtschaftlichen Risiken aussetzen.²⁶ In Kasten 1 finden sich Beispiele für Lieferkettenstörungen im Bekleidungs- und Rohstoffsektor, die sich negativ auf die Rechte von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern sowie die Menschenrechte auswirken können.

Viele Zulieferer werden weiterhin ihr Möglichstes tun, um ihren Geschäftsbetrieb aufrechtzuerhalten und Einnahmeverluste zu vermeiden. Dies wiederum kann zur Folge haben, dass die eigenen Beschäftigten, Auftragnehmer und Kunden Infektionsrisiken ausgesetzt werden bzw. das Virus weiterverbreiten. In Sektoren mit einem hohen Anteil an Wanderarbeitern, wie etwa der verarbeitenden Industrie in Asien, haben Arbeitsunterbrechungen und Auftragsstornierungen Berichten zufolge eine Reihe von Folgeeffekten, da die Unterkünfte für die Arbeitskräfte womöglich geschlossen oder in der Nutzung eingeschränkt werden und Heimkehrer das Virus weiterzuerbreiten drohen.²⁷

Box 1. Lieferkettenstörungen mit negativen Auswirkungen im Bekleidungs- und Rohstoffsektor

Bekleidungslieferketten in Bangladesch

Bangladesch ist besonders anfällig für Angebots- und Nachfrageschocks, da die Bekleidungsindustrie über 80 % der jährlichen Exporte des Landes ausmacht und in hohem Maße von Aufträgen von Markenherstellern aus den USA und der EU abhängig ist. Diese wiederum sind die größten Handelspartner des Landes für Textilien und Bekleidung und derzeit das Epizentrum der Krise.²⁸ Bisher haben 959 Fabriken über Nachfrageeinbrüche im Zusammenhang mit der COVID-19-Krise berichtet: Dies entspricht

²⁴ Sourcemap (2020), "How the Coronavirus is Affecting Consumer Supply Chains", *Sourcemap*, <https://www.sourcemap.com/blog/2020/3/29/how-the-coronavirus-is-affecting-consumer-goods-supply-chains-ldr-for-once-its-on-the-demand-side-not-the-supply>.

²⁵ ISM (2020), "COVID-19 Survey: Impacts On Global Supply Chains", *Institute for Supply Management*, <https://www.instituteforsupplymanagement.org/news/NewsRoomDetail.cfm?ItemNumber=31171>.

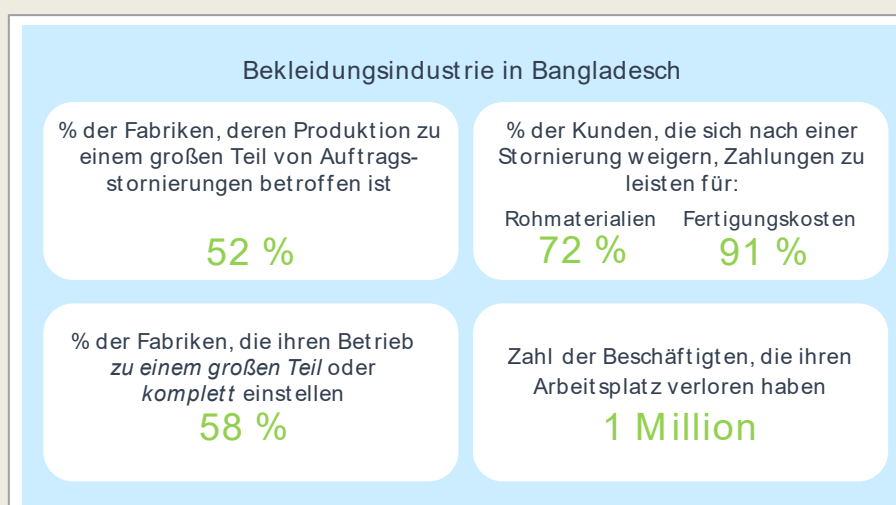
²⁶ Das Ausmaß der Störungen der Lieferketten im Zusammenhang mit chinesischen Unternehmen wird durch den 14%igen Rückgang des chinesischen Einkaufsmanagerindex für das Verarbeitende Gewerbe zwischen Januar und Februar deutlich, siehe Staatliches Amt für Statistik der Volksrepublik China (2020), "Purchasing Managers Index for February 2020", Pressemeldung, Department of Service Statistics of NBS, China Federation of Logistics and Purchasing (CFLP), http://www.stats.gov.cn/english/PressRelease/202003/t20200302_1729254.html. Für die Folgeeffekte eines derartigen Einbruchs der Wirtschaftsaktivitäten Chinas siehe z. B. K. Johnson (27. Februar 2020), "Cambodia says 200 factories face production halt from coronavirus", *Reuters*, Business News, <https://uk.reuters.com/article/us-china-health-cambodia-factories/cambodia-says-200-factories-face-production-halt-from-coronavirus-idUKKCN20L1GJ>.

²⁷ Internationale Organisation für Migration (26. März 2020), "COVID-19 places migrant workers in highly vulnerable situations", <https://crest.iom.int/news/covid-19-places-migrant-workers-highly-vulnerable-situations%C2%A0>.

²⁸ S. Islam Ishty (23. März 2020), "Your order has been cancelled": The Coronavirus impact on the RMG sector", *The Financial Express*, <https://thefinancialexpress.com.bd/views/your-order-has-been-cancelled-the-coronavirus-impact-on-the-rmg-sector-1584974682>.



826,42 Mio. Teilen und Exportaufträgen im Wert von 2,67 Mrd. USD, die zwischenzeitlich storniert und von globalen Abnehmern zurückgehalten wurden.²⁹ Die Käufer legen nicht nur Neuaufträge auf Eis, sondern fordern ihre Lieferanten außerdem auf, bereits gefertigte Kleidungsstücke nicht auszuliefern, und schieben Zahlungen auf.³⁰ Für die Hersteller sind in diesen Fällen bereits Kosten entstanden und sie haben gegenüber ihren Rohstofflieferanten gegebenenfalls ihrerseits Zahlungsverpflichtungen. Die Zulieferer fordern die Käufer auf, ihren bestehenden vertraglichen Verpflichtungen nachzukommen und bereits gefertigte bzw. gerade in Produktion befindliche Waren abzunehmen und die Zahlungsfristen einzuhalten.³¹ Da in diesem Sektor mehr als 4 Millionen Menschen, zumeist Frauen, beschäftigt sind, können Auftragsstornierungen geplante Lohnzahlungen behindern und zu Fabrikschließungen in großem Umfang führen. Auch Angebotsschocks haben weitreichende negative Folgen, denn 70 % der Rohmaterialien für gewebte Kleidungsstücke stammen aus China. Da ein Mangel an Rohmaterialien die Aufrechterhaltung der Produktion erschwert, sind vorübergehende Schließungen oder eine Aussetzung der Tätigkeiten die Folge.³²



Rohstofflieferketten in der Demokratischen Republik Kongo (DRK)

Lieferketten für Metall sind im Zuge der COVID-19-Krise sowohl Nachfrage- als auch Angebotsschocks ausgesetzt. Die Nachfrage nach Grund- und Spezialmetallen ist rückläufig, da Endabnehmer, insbesondere die Hersteller langlebiger Konsumgüter, stark von der Krise betroffen sind.³³ Steigende Unsicherheit und niedrigere Preise für Metall haben dazu geführt, dass über 20 große Bergbauprojekte weltweit bereits gestoppt wurden.³⁴ Aufgrund gleichzeitiger Angebotsschocks sind die Auswirkungen

²⁹ FWF (2020), "Covid-19 impact and responses: Bangladesh", *Covid-19 Guidances for production countries*, Fair Wear Foundation, <https://www.fairwear.org/covid-19-dossier/covid-19-guidance-for-production-countries/covid-19-impact-and-responses-bangladesh/>.

³⁰ J. Warrington (22. März 2020), "Coronavirus: Primark to close all UK stores as pandemic hits high street", *City A.M., UK*, <https://www.cityam.com/coronavirus-primark-cancels-all-orders-in-blow-for-suppliers/>.

³¹ C. Nika (25. März 2020), "GMAC appeals to stakeholders to join hands to tackle manufacturing woes caused by Coronavirus", *Khmer Times*, <https://www.khmertimeskh.com/50705603/gmac-appeals-to-stakeholders-to-join-hands-to-tackle-manufacturing-woes-caused-by-coronavirus/>.

³² Die Zahlen basieren auf einer Umfrage unter Zulieferern in Bangladesch mit 316 Teilnehmern, durchgeführt vom 21. bis 25. März 2020. Quelle: Centre for Global Workers' Rights (27. März 2020), "Abandoned? The Impact of Covid-19 on Workers and Businesses at the Bottom of Global Garment Supply Chains", Research Report, *Center for Global Workers' Rights*, <http://www.workersrights.org/wp-content/uploads/2020/03/Abandoned-Penn-State-WRC-Report-March-27-2020.pdf>.

³³ Argus (19. März 2020), "Auto shutdowns confirm metals demand shock", *Argus Media*, <https://www.argusmedia.com/en/news/2088551-auto-shutdowns-confirm-metals-demand-shock>.

³⁴ Mining (26. März 2020), "Worldwide mining disruptions", *Mining*, <https://www.mining.com/worldwide-mining-disruptions/>.



der Krise auf die Rohstoffversorgungsketten beispiellos. Shutdowns und Einschränkungen der Bewegungsfreiheit in Ländern mit großen Metallraffinerien³⁵ können die Betriebsfähigkeit der Raffinerien beeinträchtigen, was wiederum zu einer sinkenden Nachfrage nach Metallkonzentraten aus rohstofffördernden Ländern wie der DRK führt. Da reguläre Bergbauaktivitäten im Zuge der Maßnahmen zur Eindämmung von COVID-19 eingestellt werden und traditionelle, wenn auch informelle Händler in Förderregionen vor finanziellen Herausforderungen stehen,³⁶ können Lieferketten für Gold aus artisanalem Bergbau unter Umständen zu Opfern krimineller Netzwerke werden. Einige Berichte deuten auf einen Preisverfall für Gold aus Kleinbergbau bedingt durch die Handels- und Ausfuhrbeschränkungen im Zusammenhang mit COVID-19 hin, wodurch es den Bergleuten und ihren Gemeinden unmöglich wird, die Versorgung mit vielen wichtigen Gütern und Dienstleistungen sicherzustellen.³⁷ Darüber hinaus besteht angesichts der Verwendung von Gold als Mittel zur Geldwäsche das Risiko, dass kriminelle Netzwerke in einer vergleichsweise guten Lage sind, die Zusatzkosten für das Inverkehrbringen des Goldes auf den internationalen Markt zu tragen. Ihre Verstrickung in diese Lieferkette sollte daher eng überwacht werden, insbesondere auch vor dem Hintergrund einer möglichen Neuorganisation der Lieferketten bedingt durch die aktuellen Umwälzungen. Als Reaktion auf Gesetze und internationale Normen, wie den *OECD-Leitfaden für die Erfüllung der Sorgfaltspflicht zur Förderung verantwortungsvoller Lieferketten für Minerale aus Konflikt- und Hochrisikogebieten*³⁸, gab es in den vergangenen zehn Jahren mehr Due-Diligence-Programme in der DRK mit dem Ziel, eine verantwortungsvolle Beschaffung von Zinn, Wolfram und Tantal zu ermöglichen und die Verbindung zwischen Konflikt und Bergbau zu durchbrechen. Aufgrund niedrigerer Preise für Metalle und der Einstellung der Tätigkeiten einiger Kunden leiden viele dieser Programme unter erheblichen Liquiditätsproblemen und müssen unter Umständen gestoppt werden. Zudem besteht die Gefahr, dass Bergleute auf andere, schwerer zu regulierende Sektoren ausweichen könnten, was die negativen Auswirkungen für die Bergbaugemeinden vergrößern würde.

Reaktionen von staatlichen Stellen und Unternehmen auf COVID-19 und deren Wirkung

Maßnahmen staatlicher Stellen

Die COVID-19-Krise führt zu beispiellosen staatlichen Sofortmaßnahmen, um sowohl den Gesundheitsnotstand zu bewältigen als auch die Versorgungssicherheit für grundlegende Güter und Dienstleistungen zu gewährleisten. Gleichzeitig werden Regierungen aktiv, um den massiven wirtschaftlichen Folgen der Eindämmungsmaßnahmen zu begegnen, die für etwa die Hälfte der Weltbevölkerung³⁹ Ausgangsbeschränkungen zur Folge haben und wirtschaftliche Aktivitäten zum Erliegen bringen. Dazu gehören Hilfs- und Rettungsmaßnahmen, Verstaatlichungen und Konjunkturprogramme, die zu den ehrgeizigsten

³⁵ S. Teoh (25. März 2020), "Coronavirus: Malaysia's movement restrictions extended to April 14", *The Straits Times*, <https://www.straitstimes.com/asia/se-asia/coronavirus-malysias-movement-curbs-extended-to-april-14>.

³⁶ H. Reid und J. Lewis (31. März 2020), "Subsistence miners lose out as coronavirus crushes local gold prices", *Reuters*, <https://www.reuters.com/article/health-coronavirus-mining-artisanal/subsistence-miners-lose-out-as-coronavirus-crushes-local-gold-prices-idUSL8N2BN670>.

³⁷ K. Telmer (5. April 2020), "Impacts of COVID-19 on ASGM communities", Artisanal Gold Council, <https://www.artisanalgold.org/2020/03/possible-impacts-of-covid-19-on-asgm-communities/>.

³⁸ OECD-Leitsätze für die Erfüllung der Sorgfaltspflicht zur Förderung verantwortungsvoller Lieferketten für Minerale aus Konflikt- und Hochrisikogebieten, <https://mneguidelines.oecd.org/mining.htm>.

³⁹ *3,9 Milliarden Menschen. Agence France-Presse (2. April 2020), "Half of Humanity in Virus Confinement", *VOA News*, <https://www.voanews.com/science-health/coronavirus-outbreak/half-humanity-virus-confinement>.



in der Geschichte zählen.⁴⁰ Das US-Konjunkturpaket wird auf über 2 Bill. USD geschätzt.⁴¹ In Europa belaufen sich die bisher angekündigten Maßnahmen der Regierungen zusammen auf schätzungsweise etwa 1,7 Bill. EUR.⁴² Ziel dieser Programme ist die Bereitstellung von Finanzmitteln für grundlegende Bedarfe, etwa direkter Zugang zu Liquidität für Unternehmen,⁴³ Kurzarbeitergeld für Beschäftigte, die von einem Rückgang der Geschäftstätigkeit betroffen sind,⁴⁴ sowie die mittel- und langfristige wirtschaftliche Erholung. Laut OECD-Daten vom 3. April 2020 haben 97 % der OECD-Staaten Maßnahmen zur finanziellen Unterstützung von Firmen, die unter einem Rückgang der Nachfrage leiden, eingeleitet oder angekündigt; 92 % ergreifen Maßnahmen zur Einkommensunterstützung von Beschäftigten und Selbstständigen, die ihren Arbeitsplatz bzw. ihr Einkommen aus selbstständiger Tätigkeit verloren haben.⁴⁵

Sowohl Eindämmungs- als auch wirtschaftliche Unterstützungsmaßnahmen sind zur Bekämpfung der Pandemie und ihrer sozioökonomischen Folgen notwendig, können sich jedoch auch unbeabsichtigt auf das Unternehmensverhalten auswirken. Ausgangsbeschränkungen bergen die Gefahr unerlaubten oder gesetzeswidrigen Verhaltens seitens derjenigen Unternehmen, die versuchen, diese Beschränkungen zu umgehen, z. B. indem sie in betrügerischer Absicht angeben, lebensnotwendige Dienstleistungen zu erbringen, um ihre Tätigkeiten fortführen zu können.⁴⁶

Maßnahmen von Unternehmensseite

Angesichts nie da gewesener Veränderungen und Auswirkungen auf die eigene Geschäftstätigkeit oder ihre Lieferketten haben Unternehmen eine Vielzahl von Maßnahmen ergriffen, wobei viele ihre Ressourcen, Logistik, Kompetenzen und innovativen Methoden aktiv in den Dienst zur Bekämpfung der Pandemie stellen.⁴⁷ So haben Unternehmen etwa beispiellose Maßnahmen ergriffen, um die kontinuierliche Versorgung mit grundlegenden Gütern und Dienstleistungen sicherzustellen, und in einigen Fällen ihre Produktion auf die Herstellung von Schutzausrüstung und Gesundheitsprodukten umgestellt.⁴⁸

⁴⁰ Siehe Annex A. Preliminary overview of country responses in OECD (2020), "Coronavirus (COVID-19): SME Policy Responses", OECD, Paris, https://oecd.dam-broadcast.com/pm_7379_119_119680-di6h3ggi4x.pdf.

⁴¹ C. Foran, M. Raju, H. Byrd und T. Barrett (27. März 2020), "Trump signs historic \$2 trillion stimulus after Congress passes it Friday", *CNN Politics*, <https://edition.cnn.com/2020/03/27/politics/coronavirus-stimulus-house-vote/index.html>.

⁴² J. Garside (19. März 2020), "Europe's economic rescue packages worth combined €1.7tn", *The Guardian*, <https://www.theguardian.com/world/2020/mar/19/europes-economic-rescue-packages-worth-combined-17tn>.

⁴³ Laut einer Umfrage der Responsible Business Alliance (RBA) erhalten 47 % der Unternehmen weltweit Finanzhilfen von den lokalen Behörden. Responsible Business Alliance (2020), "COVID-19 Impact at a Glance", *RBA Brief*, <http://www.responsiblebusiness.org/media/docs/COVID19Survey.pdf>, S. 1.

⁴⁴ OECD (2020), "Supporting people and companies to deal with the COVID-19 virus: Options for an immediate employment and social-policy response", *ELS Policy Brief on the Policy Response to the Covid-19 Crisis*, OECD, Paris, https://oecd.dam-broadcast.com/pm_7379_119_119686-962r78x4do.pdf. Obwohl diese Maßnahmen von Land zu Land sehr unterschiedlich sind, so das Ergebnis einer Umfrage des Internationalen Gewerkschaftsbundes (IGB), wonach viele Länder den Fokus eher auf die finanzielle Unterstützung von Unternehmen als von Beschäftigten legen. Siehe ITUC CSI IGB (24. März 2020), "ITUC Global COVID-19 Survey: Half of countries in lockdown as COVID-19 pandemic wreaks health and economic havoc on working people and their families", Internationaler Gewerkschaftsbund, <https://www.ituc-csi.org/ituc-global-covid-19-survey>.

⁴⁵ OECD (2020), "Supporting people and companies to deal with the COVID-19 virus: Options for an immediate employment and social-policy response", *ELS Policy Brief on the Policy Response to the COVID-19 Crisis*, OECD, Paris, <http://oe.cd/covid19briefsocial>.

⁴⁶ Newstalk ZB (25. März 2020), "Non-essential business face fines, immediate shutdowns", *Newstalk ZB, NZ Herald*, Vaimoana Tapaleao, <https://www.newstalkzb.co.nz/on-air/mike-hosking-breakfast/audio/paul-stocks-on-covid-19-lockdown-what-essential-services-can-stay-open/>.

⁴⁷ WBCSD (2020), "How business is responding to COVID-19," World Business Council for Sustainable Development, <https://www.wbcsd.org/COVID-19> <https://www.wbcsd.org/COVID-19>.

⁴⁸ L. Abboud (19. März 2020), "Inside the factory: how LVMH met France's call for hand sanitiser in 72 hours", *Financial Times*, <https://www.ft.com/content/e9c2bae4-6909-11ea-800d-da70cff6e4d3>; N. Bashir (27. März 2020), "James Dyson designed a new ventilator in 10 days. He's making 15,000 for the pandemic fight", *CNN Business*, <https://edition.cnn.com/2020/03/26/tech/dyson-ventilators-coronavirus/index.html>.



Viele Unternehmen haben ihre Mitarbeiter ins Homeoffice geschickt oder, wo dies nicht möglich ist, Hygieneprotokolle zum Schutz ihrer Beschäftigten eingeführt. Derlei Protokolle dienen auch dazu sicherzustellen, dass die bereitgestellten Waren und Dienstleistungen die Abnehmer oder Kunden keiner Ansteckungsgefahr aussetzen. Um auf die wirtschaftlichen Risiken zu reagieren, mit denen Arbeitskräfte, Auftragnehmer und Zulieferer konfrontiert sind, haben einige Unternehmen proaktive Schritte unternommen und zugesagt, diese vor Arbeitslosigkeit, Lohnkürzungen oder Auftragseinbrüchen zu schützen.⁴⁹

Zusammengenommen erweisen sich diese Maßnahmen als entscheidend, um den wirtschaftlichen Folgen und gesundheitlichen Risiken der Krise zu begegnen. In einigen Fällen können diese Praktiken jedoch ihrerseits unbeabsichtigte Auswirkungen haben. Hier einige Beispiele:

- Das Arbeiten von zu Hause kann für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu Problemen bei der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben führen, insbesondere wenn sie z. B. infolge von Schulschließungen Betreuungspflichten nachkommen müssen.
- Der vermehrte Rückgriff auf digitale Kommunikationstechnologien schafft neue Risiken für die Privatsphäre und die (missbräuchliche) Verwendung personenbezogener oder firmeneigener Daten.⁵⁰
- Durch die dringend gebotene Umstellung der Lieferketten innerhalb kürzester Zeit kann es zu Übereile bei den Prüfungen zur Erfüllung der Sorgfaltspflicht und bei der Beurteilung neuer Fertigungsstätten kommen. Dies birgt Herausforderungen, wenn es darum geht sicherzustellen, dass Zulieferer ökologische, soziale und Governanceanforderungen erfüllen.
- Einige Unternehmen sehen sich möglicherweise zu kurzfristigen Maßnahmen zur Kostensenkung gezwungen – zu Lasten anderer systemischer Belange, wie etwa des Wohlbefindens der Mitarbeiter oder des Arbeits- und Gesundheitsschutzes.⁵¹

Vom Risiko zur Resilienz – Was kann RBC im Rahmen staatlicher und unternehmerischer Maßnahmen zur Bewältigung der Krise leisten?

Wie aus der oben stehenden Übersicht hervorgeht, haben die Reaktionen von Unternehmen und staatlichen Stellen erhebliche Auswirkungen auf Mensch, Planet und Gesellschaft. Vor diesem Hintergrund ist die Umsetzung globaler Standards für verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln zur Ermittlung, Minderung und Bewältigung negativer Auswirkungen ganz besonders wichtig.

⁴⁹ Channel News Asia (24. März 2020), "Unilever to protect workers from sudden pay drop for up to three months", *Channel News Asia Business*, <https://www.channelnewsasia.com/news/business/unilever-to-protect-workers-from-sudden-pay-drop-for-up-to-three-months-12571602>. Siehe auch das Programm von Walmart zur Lieferkettenfinanzierung: Walmart (25. März 2020), "Some Help for Our Small Business Partners", <https://corporate.walmart.com/newsroom/2020/03/25/some-help-for-our-small-business-partners>.

⁵⁰ Access Now (19. März 2020), "Access Now urges transparency from Zoom on privacy and security", Access Now, <https://www.accessnow.org/access-now-urges-transparency-from-zoom-on-privacy-and-security/>. Siehe auch BBC News (1. April 2020), "Coronavirus: Zoom under increased scrutiny as popularity soars", BBC, <https://www.bbc.com/news/business-52115434#share-tools>. Für Maßnahmen zur Verringerung dieser Risiken siehe Access Now (März 2020), "Recommendations on privacy and data protection in the fight against COVID-19", Access Now, <https://www.accessnow.org/cms/assets/uploads/2020/03/Access-Now-recommendations-on-Covid-and-data-protection-and-privacy.pdf>.

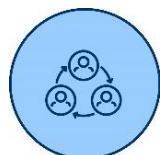
⁵¹ N. Karim (19. März 2020), "Job cut fears as fashion brands slash orders in Bangladesh with coronavirus", Reuters, <https://www.reuters.com/article/us-health-coronavirus-bangladesh-jobs-tr/job-cut-fears-as-fashion-brands-slash-orders-in-bangladesh-with-coronavirus-idUSKBN2163QJ>; R. Cernansky (19. März 2020), "As coronavirus spreads, supply chain workers face layoffs", Vogue Business Sustainability, <https://www.voguebusiness.com/sustainability/coronavirus-causes-closures-and-layoffs-for-workers-bangladesh-india>; C. Nika (25. März 2020), "GMAC appeals to stakeholders to join hands to tackle manufacturing woes caused by Coronavirus", Khmer Times, <https://www.khmertimeskh.com/50705603/gmac-appeals-to-stakeholders-to-join-hands-to-tackle-manufacturing-woes-caused-by-coronavirus/>.



OECD-Standards und -Instrumente für verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln, d. h. die [OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen](#) und der [OECD-Leitfaden für die Erfüllung der Sorgfaltspflicht für verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln](#) sowie [entsprechende branchenspezifische Leitfäden](#), können staatlichen Stellen und Unternehmen die Entscheidungsfindung erleichtern und dabei helfen, mit der Krise verbundenen Problemen in den Bereichen Umwelt, Soziales und Governance zu begegnen. Zudem wird durch die Berücksichtigung dieser Standards sichergestellt, dass die ergriffenen Maßnahmen keine zusätzlichen Risiken für Mensch, Planet und Gesellschaft zur Folge haben. Die *OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen* sind das umfassendste internationale RBC-Regelwerk, das Unternehmensverantwortung in einer Vielzahl von Bereichen behandelt, darunter Offenlegung von Informationen, Menschenrechte, Arbeitnehmerrechte und Sozialpartnerschaft, Umwelt, Bestechung, Verbraucherinteressen, Wissenschaft und Technologie, Wettbewerb und Besteuerung. Die Leitsätze enthalten Empfehlungen für Unternehmen in all diesen Bereichen und verpflichten diese zu einer sorgfältigen Prüfung der Risiken in Zusammenhang mit ihren Geschäftstätigkeiten, einschließlich ihrer Lieferketten und anderer Geschäftsbeziehungen.

Verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln als Reaktion auf die COVID-19-Krise verhilft Unternehmen zu Widerstandsfähigkeit und langfristiger Wertschöpfung

Wenn Unternehmen sich im Rahmen ihrer Maßnahmen zur Bewältigung der COVID-19-Krise an RBC-Standards halten und ihren Sorgfaltspflichten nachkommen, tragen ihre unternehmerischen Entscheidungen dazu bei, dass mögliche negative Folgen für Mensch und Planet, auch mit Blick auf ihre Lieferketten, vermieden und abgestellt werden. Zudem werden Unternehmen, die den Risiken von COVID-19 proaktiv begegnen und die negativen Auswirkungen auf Beschäftigte und Lieferketten abmildern, langfristig voraussichtlich ihren Wert und ihre Widerstandsfähigkeit steigern. Insbesondere die folgenden RBC-Themen scheinen besonders wichtig, wenn es darum geht, Unternehmen bei der Bekämpfung und Überwindung von krisenbedingten Schocks in ihren Lieferketten und Betriebsabläufen zu unterstützen:



Sozialer Dialog, Beziehungen zwischen den Sozialpartnern und Einbindung von Stakeholdern

Eine wirksame Sozialpartnerschaft und die Einbindung von Stakeholdern, einschließlich des direkten Dialogs mit den Beschäftigten und ihren Vertretern auf Ebene des Unternehmens, der Tochtergesellschaften und Joint Ventures sowie der Zulieferer, können dabei helfen, praktikable Kurz- und Langzeitlösungen zur Bewältigung des Kostendrucks zu finden, u. a. Maßnahmen wie Lohnkürzungen oder die Stundung von Lohnzahlungen, und dabei gleichzeitig eine verbesserte Notfallplanung und die schnellere Wiederaufnahme der Geschäftstätigkeiten in Zeiten der wirtschaftlichen Erholung zu ermöglichen.⁵² Die Erarbeitung von Notfallplänen gemeinsam mit den Beschäftigten, die gegebenenfalls sowohl durch

⁵² Siehe insbesondere *OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen*, Kapitel V, 2.c ("Den Arbeitnehmern und ihren Vertretern die Informationen zur Verfügung stellen, die es ihnen ermöglichen, sich ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild von der Lage des betreffenden Unternehmensteils oder gegebenenfalls des Gesamtunternehmens zu bilden."); 3. ("Konsultationen und Zusammenarbeit zwischen Arbeitgebern, Arbeitnehmern und deren jeweiligen Vertretern in Angelegenheiten von gemeinsamem Interesse fördern.") und 6. ("Bei Überlegungen zu Veränderungen ihrer Geschäftstätigkeit, die mit erheblichen Beschäftigungseffekten verbunden wären – wie insbesondere Schließung eines Unternehmensteils mit Massenentlassungen –, die Vertreter der bei ihnen beschäftigten Arbeitskräfte und ihre Verbände sowie gegebenenfalls auch die zuständigen Behörden in angemessener Art und Weise von derartigen Veränderungen in Kenntnis setzen und mit den Arbeitnehmervertretern und den zuständigen Behörden zusammenarbeiten, um nachteilige Auswirkungen so weit wie irgend durchführbar abzumildern. Unter Berücksichtigung der besonderen Umstände des jeweiligen Einzelfalls wäre es angebracht, wenn die Unternehmensleitung solche Informationen bekannt geben könnte, bevor die endgültige Entscheidung getroffen wird. Es können auch andere Wege einer sinnvollen Zusammenarbeit beschritten werden, um die Auswirkungen derartiger Entscheidungen zu mildern.").



das Unternehmen als auch durch von den Beschäftigten akzeptierte Lohnanpassungen finanziert werden, kann unter unternehmerischen Gesichtspunkten beispielsweise sinnvoller sein, als den Preis für die Entlassung großer Teile der Belegschaft zu zahlen, deren Aufbau und Ausbildung viele Jahre gedauert hat. Freistellungen und Entlassungen haben Berichten zufolge negative Auswirkungen auf die Produktivität der verbleibenden Belegschaft.⁵³ Auch die Einstellung und Ausbildung von neuem Personal als Ersatz für den Verlust von Mitarbeitern ist mit erheblichen Kosten verbunden (die bis zu doppelt so hoch sein können wie ihr Jahresgehalt). Berichte deuten darauf hin, dass es bis zu zwei Jahre dauern kann, bis neue Arbeitskräfte volle Produktivität erzielen.⁵⁴



Urlaub, Vergünstigungen und Zugang zu Gesundheitsversorgung

Unternehmen, die ihren Beschäftigten solide Urlaubsregelungen und weitere Leistungen anbieten, sind eher in der Lage, zentrale Mitarbeiterkompetenzen und -kenntnisse während der Krise zu erhalten und sich schnell von den mittel- und langfristigen Folgen zu erholen – sofern sie auf kurze Sicht zahlungsfähig bleiben. Zudem gibt es Anzeichen dafür, dass sich ein starkes Leistungspaket positiv auf die Arbeitsmoral und das Vertrauen der Beschäftigten auswirkt. Dies hat eine Reihe weiterer Vorteile, die mit einer höheren Produktivität und Mitarbeiterbindung einhergehen und sich in Zeiten des Aufschwungs allesamt positiv auf das Unternehmen auswirken können.⁵⁵ Auf kurze Sicht sind Unternehmen mit soliden Urlaubsregelungen und Leistungen für ihre Beschäftigten in Zeiten volatiler Märkte für Investoren attraktiver (Vorteile hinsichtlich Aktienkurs und Volatilität siehe unten).



Umwelt-, Gesundheits- und Sicherheitsmanagement

Unternehmen mit soliden Regelungen in den Bereichen Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz, z. B. im Hinblick auf den Einsatz von Chemikalien, Hygienemaßnahmen und die Gesundheit der Beschäftigten, können diese Prozesse schneller nutzen, um auf kurzfristige Risiken zu reagieren. Rechtzeitige und zuverlässige Gesundheits- und Sicherheitsinformationen auf Ebene des Unternehmens, der Tochtergesellschaften bzw. Joint Ventures und der Zulieferer sind zusammen mit klaren Unternehmensstrategien zur Krisenreaktion, Unfallverhütung und zum Schutz der Mitarbeiter besonders relevant, um Unternehmen kurz- und langfristig widerstandsfähig zu machen.



Unternehmensführung im Zusammenhang mit Katastrophen-, Geschäftskontinuitäts- und Notfallplanung

Klar definierte Zuständigkeiten für Katastrophen-, Geschäftskontinuitäts- und Notfallplanung auf der oberen Führungsebene (einschließlich des Vorstands) sind hinsichtlich der kurzfristigen Reaktion auf die Krise und mit Blick auf die langfristige Erholung besonders wichtig. Investoren und Verbraucher werden ihr Augenmerk auf Unternehmenslenker richten, die – etwa mit der Kürzung von Managementgehältern oder der Streichung von Dividendenzahlungen – innovative Wege gehen, um Entlassungen zu vermeiden. Solide Richtlinien hierzu und entsprechende interne Kontrollen, Informationssysteme und klar definierte Kommunikationswege sind weitere zentrale Aspekte einer guten Unternehmensführung im Not- und Katastrophenfall.

⁵³ Sandra J. Sucher und Shalene Gupta, (Mai-Juni 2018), "Layoffs That Don't Break Your Company", *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2018/05/layoffs-that-dont-break-your-company>.

⁵⁴ Ebd.

⁵⁵ L. Lee und L. Chen (2018), "Boosting employee retention through CSR: A configurational analysis", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Bd. 25, S. 948-960, <https://doi.org/10.1002/csr.1511>.





Lieferkettenmanagement

Informationen, die aus einer sorgfältigen Prüfung der Lieferkette stammen, etwa zur Herkunft von Rohstoffen, und andere Daten zur Rückverfolgbarkeit können unter gleichzeitiger Berücksichtigung der Risiken durch COVID-19 (wie z. B. Infektionsraten, staatlich verordnete Beschränkungen und damit verbundene Störungen in den Produktions- und Vertriebskanälen) Aufschluss über kurz- und mittelfristige Schwachstellen in der Lieferkette geben und die Kontinuitätsplanung unterstützen, um Störungen entgegenzuwirken.



Offenlegung von Informationen

Aktionäre, Aufsichtsbehörden und die Öffentlichkeit erwarten vermutlich eine häufigere und zielgerichtetere Berichterstattung zu den verschiedenen finanziellen, ökologischen, sozialen und Governancerisiken, mit denen Unternehmen infolge der COVID-19-Krise konfrontiert sind. Gleiches gilt für die Pläne der Unternehmen zur Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebs.

Die Art und Weise, wie Unternehmen jetzt in der Krise auf diese Anliegen reagieren, wird zudem nachhaltige Auswirkungen auf ihre Bilanzen und ihre Produktivität in Zeiten der wirtschaftlichen Erholung haben. Über das Risikomanagement hinaus dürfte die Übernahme von Unternehmensverantwortung bei der COVID-19-Krisenbewältigung einen direkten Einfluss auf die langfristige Wertschöpfung haben und weitere Vorteile mit sich bringen, die zur Erholung der Unternehmen beitragen. Diese Vorteile lassen sich in verschiedene Kategorien untergliedern:



Aktienkurs und langfristige Wertschöpfung

Berichten zufolge ist durch die COVID-19-Krise und die daraus resultierende Marktvolatilität das Interesse von Anlegern an ökologischen, sozialen und Governancethemen (*environmental, social and governance – ESG*), insbesondere den oben genannten, gestiegen. Denn diese gelten als Marker für die langfristige Performance und das Risikomanagement eines Unternehmens.⁵⁶ Einige Berichte deuten darauf hin, dass sich ESG-Fonds in der Krise bereits besser schlagen als traditionelle Fonds.⁵⁷



Zugang zu Nothilfefonds und Kapital

Unternehmen, die eine wirksame Kontinuitätsplanung unter Berücksichtigung der verschiedenen krisenspezifischen RBC-Aspekte, einschließlich der Vermeidung von Kündigungen und der Aufrechterhaltung von Lohnzahlungen, anstreben, haben möglicherweise bessere Chancen auf frisches Kapital, spezielle Nothilfefonds und Hilfsprogramme – ungeachtet anderer etwaiger zu erfüllender Voraussetzungen.

⁵⁶ Morgan Stanley Research (6. April 2020), "Why the Coronavirus Puts a New Lens on ESG Investing", Morgan Stanley, <https://www.morganstanley.com/ideas/coronavirus-corporates-esg-investing>. Siehe auch Kristin Broughton und Maitane Sardon (25. März 2020), "Coronavirus Pandemic Could Elevate ESG Factors", *The Wall Street Journal*, <https://www.wsj.com/cdn.ampproject.org/c/s/www.wsj.com/amp/articles/coronavirus-pandemic-could-elevate-esg-factors-11585167518>.

⁵⁷ Nach einer Analyse von Bloomberg Intelligence schneiden 2020 bisher 59 % der US-amerikanischen ESG ETFs besser ab als der S&P 500, während 60 % der europäischen ETFs mit ESG-Fokus den MSCI Europe Index geschlagen haben. Siehe Claire Ballentine (31. März 2020), "ESG Stock Resilience Is Paving the Way for a Surge in Popularity", Bloomberg, <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-03-31/esg-stock-resilience-is-paving-the-way-for-a-surge-in-popularity>. Siehe auch Saijel Kishan und Emily Chasan (13. März 2020), "Older ESG Funds Outperform Their Newer Rivals in Market Tumult", Bloomberg, <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-03-13/older-esg-funds-outperform-their-newer-rivals-in-market-tumult> und Jon Hale (16. März 2020), "Sustainable Equity Funds are Outperforming in Bear Market", Morningstar, <https://www.morningstar.com/articles/972475/sustainable-equity-funds-are-outperforming-in-bear-market>.





Minderung von rechtlichen Risiken im Zusammenhang mit der Krise

Durch proaktive Maßnahmen zur Minimierung der negativen Auswirkungen der Krisenreaktion des Unternehmens können viele rechtliche Risiken abgewendet werden.⁵⁸ Die abrupte Aussetzung von Verträgen oder Stornierung von Aufträgen mit Zulieferern kann rechtliche Konsequenzen haben. Gleiches gilt für die Entlassung oder Freistellung von Beschäftigten oder die einseitige Anordnung von Lohnkürzungen oder unbezahltem Urlaub. Und auch wenn es dem Unternehmen nicht gelingt, ausreichende Gesundheits- und Sicherheitsmaßnahmen zum Schutz der Beschäftigten und Kunden vor Ansteckung zu ergreifen – selbst über gesetzliche Vorgaben hinaus – kann dies für das Unternehmen rechtliche Folgen wegen der Verletzung der Sorgfaltspflicht haben.⁵⁹



Schutz des Markenwerts und der Reputation

In normalen Zeiten werden das Prestige einer Marke und das Ansehen eines Unternehmens eng mit verantwortungsvollem unternehmerischem Handeln verknüpft.⁶⁰ Es ist anzunehmen, dass dies nun auch darauf übertragen wird, wie Unternehmen auf die Krise reagieren, und Anleger und Verbraucher werden Unternehmen den Vorzug geben, die in der Krise verantwortungsvoll gehandelt haben.

Die COVID-19-Krise ist ein Test unter Realbedingungen dafür, wie verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln Unternehmen und ihren Lieferketten dabei helfen kann, resilienter, anpassungsfähiger und langfristig leistungsfähiger zu werden. In diesem Sinne kann die derzeitige Krise als Chance für Unternehmen verstanden werden, ihre strategische Planung, ihr nichtfinanzielles Risikomanagement und die Umsetzung von Standards für verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln zu stärken.⁶¹ Einige Unternehmen übernehmen bereits eine führende Rolle und haben sich für diesen Weg entschieden.⁶²

Gleichzeitig sind Unsicherheit, kurze Zeitfenster für die Entscheidungsfindung und begrenzte Finanzmittel zentrale Merkmale der Krise, die Unternehmen bei ihren Bemühungen um Umsetzung solch langfristiger RBC-Strategien weiterhin vor große Herausforderungen stellen werden. Für viele Unternehmen (insbesondere KMU) gestaltet sich ein RBC-Ansatz im Rahmen ihrer Maßnahmen zur Krisenbewältigung und der Zugang zu den oben genannten Vorteilen ohne staatliche Unterstützung und Anreize außerdem schwierig.

Welche Maßnahmen können Unternehmen ergreifen, um RBC-Belange in ihre Strategie zur Bewältigung der COVID-19-Krise zu integrieren?

Kurzfristig werden Unternehmen den Fokus wohl auf die Aufrechterhaltung ihres Geschäftsbetriebs und in erster Linie auf die Lösung von Liquiditäts- und Zahlungsproblemen legen. Viele Betriebe, insbesondere

⁵⁸ <https://www.law.com/2020/03/27/lawyers-watch-for-consumer-class-actions-as-covid-19-hits-pocketbooks/>.

⁵⁹ <https://www.sidley.com/-/media/uploads/sidley-austin--covid19-key-client-issues.pdf>.

⁶⁰ T. Melo und J. Galan (2011), "Effects of corporate social responsibility on brand value", *Journal of Brand Management*, Bd. 18, S. 423-437, <https://doi.org/10.1057/bm.2010.54>.

⁶¹ A. Triponel (16. März 2020), "Coronavirus is shining the spotlight on unhealthy supply chains: cleaning them up will help both business resilience and worker wellbeing", *Medium*, <https://medium.com/@annatriponel/coronavirus-is-shining-the-spotlight-on-unhealthy-supply-chains-cleaning-them-up-will-help-both-80f1a5739423>.

⁶² Siehe z. B. den Aufruf der International Apparel Federation zu Solidarität mit Blick auf Bekleidungslieferketten: Fashion United (25. März 2020), "IAF urges solidarity in apparel supply chain", *Fashion United*, <https://fashionunited.com/news/fashion/iaf-urges-solidarity-in-apparel-supply-chain/2020032532777>. Siehe allgemein A. Triponel (16. März 2020), "Coronavirus is shining the spotlight on unhealthy supply chains: cleaning them up will help both business resilience and worker wellbeing", *Medium*, <https://medium.com/@annatriponel/coronavirus-is-shining-the-spotlight-on-unhealthy-supply-chains-cleaning-them-up-will-help-both-80f1a5739423>.



KMU, werden schlicht versuchen, ihr Überleben zu sichern und keinen Konkurs anzumelden. Ohne gezielte staatliche Intervention und Unterstützung (siehe unten) kann es für Unternehmen schwierig werden, sich über Wasser zu halten, geschweige denn die Auswirkungen ihrer Maßnahmen auf die Beschäftigten und die Gesellschaft abzumildern.

Die Konzentration auf die Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebs muss allerdings nicht bedeuten, dass auf verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln verzichtet wird. Es lassen sich mit bestehenden Mitarbeitern und Prozessen viele Maßnahmen ergreifen, die es möglich machen, die Unternehmensstrategien zur Bewältigung der COVID-19-Krise mit RBC-Standards in Einklang zu bringen. Verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln sollte nicht als zusätzliche Hürde, sondern vielmehr als strategische Ausrichtung verstanden werden, die zu einem systemischen Vorgehen beiträgt, einem Handeln im Alleingang entgegenwirkt⁶³ und dem Unternehmen bei der Ausgestaltung seiner Krisenreaktion kurz- und langfristig Vorteile bieten kann. In Kasten 2 finden sich Beispiele, wie Unternehmen RBC-Belange in ihre Antwort auf die Krise integrieren könnten.

Kasten 2. Konkrete Maßnahmen, die von Unternehmen ergriffen werden könnten, um RBC-Belange in ihre Antwort auf die Krise zu integrieren

- ✓ *Zusammenarbeit mit dem Einkauf und der Nachhaltigkeitsabteilung*, um sich ein Bild von den Schwachstellen der Zulieferer oder Geschäftspartner zu machen – insbesondere dahingehend, wie diese in puncto Sozialpartnerschaft sowie Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz abschneiden. Diese Informationen fließen in die Notfall- und Kontinuitätsplanung des Unternehmens hinsichtlich seiner Lieferketten ein.
- ✓ *Bei der Bewältigung kritischer Störungen auf der Angebotsseite* ist – in enger Absprache mit dem Einkauf, der Nachhaltigkeits- oder CSR-Abteilung des Unternehmens – ein Krisenplan zur Sorgfaltsprüfung neuer Bezugsquellen oder Lieferanten zu entwickeln, wobei der Fokus der Lieferantebewertungen auf den wichtigsten RBC-Themen liegen sollte, die sich kurz- und langfristig auf die Notfallplanung auswirken könnten.
- ✓ *Bei der Bewältigung von Störungen auf der Nachfrageseite* sind die Folgen stornierter oder vorerst auf Eis gelegter Aufträge für das Unternehmen – einschließlich der ökologischen oder sozialen Folgen – sowie die Fähigkeit des Unternehmens, seine Tätigkeiten nach der Krise wieder aufzunehmen, zu bewerten. Ergebnisse und Betriebskontinuitätspläne werden gegenüber Kunden und staatlichen Stellen offengelegt und Vorschläge für alternative Lösungen und Verpflichtungen zur Milderung der sozioökonomischen Auswirkungen unterbreitet, u. a. in Verbindung mit dem Zugang zu Staats- oder Kundenkrediten, Beihilfen oder der Beantragung von Akkreditiven oder Bürgschaften für eine Wiederaufnahme des Geschäftsbetriebs nach der Krise.
- ✓ *Werden Entlassungen und andere kurzfristige Änderungen mit Auswirkungen auf die Beschäftigung erwogen*, sind die Beschäftigten und ihre Vertreter – und gegebenenfalls die zuständigen staatlichen Stellen – in angemessener Weise zu informieren. Zudem werden gemeinsam mit diesen Parteien praktikable Optionen oder andere Schritte geprüft, um diese negativen Auswirkungen weitestgehend abzumildern.⁶⁴ Innovative Lösungen werden in Betracht gezogen, wie etwa die Kürzung von Managementgehältern oder (gegebenenfalls) die Streichung von Dividendenzahlungen, damit Löhne finanziert und Kündigungen oder Freistellungen vermieden werden.

⁶³ M. Barry (27. März 2020), "Shaping a sustainable post-Covid-19 world: five lessons for business", *Ethical Corporation*, <http://www.ethicalcorp.com/shaping-sustainable-post-covid-19-world-five-lessons-business>.

⁶⁴ UNI (5. März 2020), "Workers are on the frontlines in the fight against COVID-19", *UNI Global Union*, <https://www.uniglobalunion.org/news/workers-are-frontlines-fight-against-covid-19>.



✓ *Größere Unternehmen* sollten über Finanzierungsdarlehen für Lieferanten bzw. Geschäftspartner oder weitere Programme für strategische Geschäftspartner, die von Insolvenz und Liquiditätsproblemen bedroht sind, nachdenken. Diese Programme sollten Auflagen im Hinblick auf ökologische oder soziale Risiken und andere RBC-Belange enthalten, insbesondere in Bezug auf Aspekte, die bei der Bewältigung der kurz- und langfristigen Folgen der Krise die größte Relevanz haben.⁶⁵

✓ *Bei den Überlegungen, ob Aufträge oder andere Geschäftsbeziehungen mit Lieferanten und Geschäftspartnern* zeitweise ausgesetzt, storniert oder reduziert werden, sind die sozioökonomischen Auswirkungen der verschiedenen Notfalloptionen abzuwägen. Hierbei sind mögliche Kredite oder andere Hilfsprogramme und Unterstützungsmaßnahmen zu berücksichtigen. Wenn möglich, werden die Notfalloptionen mit den Beschäftigten oder ihren Vertretern auf globaler Ebene (z. B. Gewerkschaftsverbänden) besprochen und die staatlichen Stellen über deren jeweilige Auswirkungen informiert. Mit Beihilfen oder anderen Hilfsmaßnahmen sollte versucht werden, die sozioökonomischen Folgen stornierter Aufträge abzumildern.

✓ *Unternehmen, die Zahlungsschwierigkeiten oder größere Liquiditätsengpässe haben*, sollten die kurz- und langfristigen sozioökonomischen Auswirkungen verschiedener Optionen und Notfallpläne bewerten; diese sind Gläubigern und gegebenenfalls staatlichen Stellen mitzuteilen. Unternehmen sollten versuchen, Unterstützungs- und Hilfsprogramme, die den wirtschaftlichen Druck auf das Unternehmen verringern könnten, möglichst umfassend zu nutzen. Viele Regierungen haben beispielsweise Ad-hoc-Programme zur Bekämpfung der Arbeitslosigkeit aufgelegt. So erhalten Beschäftigte im Falle eines Rückgangs der Geschäftsaktivitäten Leistungen in Höhe eines Teils ihres Lohnes und bleiben weiterhin im Unternehmen beschäftigt.⁶⁶ Andere Pläne beinhalten die Stundung von Steuerzahlungen oder Sozialabgaben.⁶⁷ Gleichermaßen bieten Geschäftsbanken, insbesondere diejenigen, die von staatlichen Kreditgarantieprogrammen profitieren, unter Umständen eine Ausweitung der Kreditlinien oder flexiblere Rückzahlungsmodalitäten an.⁶⁸ Unternehmen sollten die Verfügbarkeit solcher finanzieller Unterstützungsmaßnahmen bewerten und darlegen können, wie Auswirkungen auf die Beschäftigten gemildert würden (z. B. durch die Aufrechterhaltung von Lohnzahlungen, künftige Investitionen in die Qualifikationen der Mitarbeiter und die Katastrophenbereitschaft usw.).

Wie können staatliche Maßnahmen zur Bewältigung der Krise durch RBC-Standards unterstützt werden?

Bei Programmen, die zum Ziel haben, wirtschaftlich angeschlagene Unternehmen zu unterstützen und die Wirtschaft nach der Krise wieder anzukurbeln, bestehen möglicherweise Probleme, das richtige Gleichgewicht zu finden zwischen einer raschen Erholung, der Sicherung des Fortbestands bestimmter Unternehmen und Branchen und der Anwendung ökologischer, sozialer oder anderer regulatorischer Sicherheits- und Schutzmechanismen. Es ist anzunehmen, dass viele Unternehmen sich bei ihren Maßnahmen infolge der COVID-19-Pandemie nicht aus eigenen Stücken zu den Prinzipien für verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln verpflichten – sei es mangels Anreizen, Kapazitäten, Ressourcen oder Kenntnis. Staatliche Unterstützung und Anreize für verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln sind

⁶⁵ Siehe z. B. die Änderungen des Lieferantenprogramms von Walmart: J. Furner und K. McLay (25. März 2020), "Some Help for Our Small Business Partners", <https://corporate.walmart.com/newsroom/2020/03/25/some-help-for-our-small-business-partners>.

⁶⁶ Die dänische Regierung beispielsweise unterstützt Unternehmen, die Schwierigkeiten bei der Zahlung der Gehälter haben, im Gegenzug für das Versprechen der Unternehmen, keine Mitarbeiter zu entlassen. Euractiv und Reuters (15. März 2020), "Danish corona-hit firms get state aid to pay 75% of salaries", *Euractiv*, <https://www.euractiv.com/section/coronavirus/news/danish-corona-hit-firms-get-state-aid-to-pay-75-of-salaries/>.

⁶⁷ Siehe z. B. französische Regierung (2. April 2020), "FAQ – Accompagnement des entreprises – Coronavirus", https://www.economie.gouv.fr/files/files/2020/coronavirus_faq_entreprises.pdf.

⁶⁸ OECD (25. März 2020), "Financial consumer protection responses to COVID-19", https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=124_124996-e6qk9dk3ta&title=Financial_consumer_protection_responses_to_COVID-19.



daher eine wichtige Voraussetzung, um die Krisenbewältigungsstrategien der Politik mit der Erwartung an die Wirtschaft in Einklang zu bringen, RBC-Standards einzuhalten und zu einer nachhaltigen Entwicklung beizutragen. Die staatlichen Stellen sollten zudem dafür sorgen, dass die Maßnahmen, die zur Krisenbewältigung auf- und umgesetzt werden, die negativen sozioökonomischen Auswirkungen der Krise nicht verstärken, sondern vielmehr Anreize für Unternehmen bieten, potenzielle Schäden abzumildern und die positive Wirkung der Maßnahmen zu maximieren.⁶⁹

In verschiedenen OECD-Dokumenten wird die wichtige Rolle staatlicher Stellen bei der Förderung und Ermöglichung verantwortungsvollen unternehmerischen Handelns gewürdigt. Sie können der Politik als Orientierung für ihre Strategien gegen die COVID-19-Krise dienen. Das [OECD Policy Framework for Investment](#) ist eine nützliche Quelle zur Ausgestaltung und Umsetzung von Lösungsansätzen, die verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln ermöglichen. Dazu gehören ordnungspolitische Vorgaben, aber auch die Formulierung klarer Erwartungen in Bezug auf verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln und Hilfestellung für Unternehmen bei der Erfüllung dieser Erwartungen, die Zusammenarbeit mit verschiedenen Akteuren zur Schaffung von Synergien und Kohärenz für verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln sowie die klare Unterstützung bewährter RBC-Praktiken. Zudem wird von den staatlichen Stellen erwartet, dass sie mit gutem Beispiel vorangehen und im Rahmen ihrer Rolle als Wirtschaftsakteure vorbildliche und verantwortungsvolle Praktiken vorleben. Die nachstehende Tabelle enthält Beispiele, wie Elemente dieses Regelwerks genutzt werden können, um das Prinzip der Unternehmensverantwortung in politische Maßnahmen zur Bewältigung der COVID-19-Krise zu integrieren.

Tabelle 1. Berücksichtigung von Prinzipien für verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln im Rahmen staatlicher Reaktionen auf COVID-19

Option	Beispiele für Lösungsansätze im Kampf gegen COVID-19	Länderbeispiele
Regulierung	<ul style="list-style-type: none"> • Verabschiedung von Gesetzen zum Schutz von Arbeitskräften bzw. Anpassung des bestehenden rechtlichen Rahmens an die aktuelle Notsituation • Verbindliche Einhaltung von Gesundheits- und Sicherheitsstandards als Bedingung dafür, dass Betriebe weiterhin geöffnet bleiben dürfen • Überwachung und Bekämpfung von Rechtsverletzungen, etwa des Verkaufs gefälschter Schutzausrüstung 	<ul style="list-style-type: none"> • Als Reaktion auf die COVID-19-Pandemie wurde in Chile die Verabschiedung eines neuen Gesetzes zur Telearbeit beschleunigt, mit dem Telearbeiter neue Rechte erhalten.⁷⁰ • Das Europäische Amt für Betrugsbekämpfung hat Ermittlungen zur Einfuhr von gefälschten Gesundheits- und Hygieneprodukten in Zusammenhang mit der Bekämpfung des Virus eingeleitet.⁷¹

⁶⁹ OECD (2020), "From containment to recovery: Environmental responses to the COVID-19 pandemic", OECD, Paris, https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=126_126460-1tg1r2aowf&title=From-containment-to-recovery_Environmental-responses-to-the-COVID-19-pandemic; siehe auch M. Lubber (26. März 2020), "Coronavirus, Climate Change, And Our Community", *Forbes*, <https://www.forbes.com/sites/mindylubber/2020/03/26/coronavirus-climate-change-and-our-community/#661992ad4f78>.

⁷⁰ Bloomberg Tax (24. März 2020), "Chile Grants New Remote Work Rights Amid Coronavirus Outbreak", *Payroll News, Bloomberg Tax*, <https://news.bloombergtax.com/payroll/chile-grants-new-remote-work-rights-amid-coronavirus-outbreak>.

⁷¹ Europäisches Amt für Betrugsbekämpfung (20. März 2020), "OLAF launches enquiry into fake COVID-19 related products", Europäische Kommission, Pressemitteilung Nr. 07/2020, https://ec.europa.eu/anti-fraud/media-corner/news/20-03-2020/olaf-launches-enquiry-fake-covid-19-related-products_en.



Unterstützung	<ul style="list-style-type: none"> • Hilfestellung für Unternehmen zur Ausgestaltung und Umsetzung verantwortungsvoller Maßnahmen zur Bewältigung der Krise • Errichtung von Kommunikationskanälen, über die Unternehmen und andere Interessengruppen Fragen klären und Rat suchen können • Vorgehen gegen die Verbreitung von Falschinformationen und schädlichen Inhalten im Zusammenhang mit COVID-19 • Zusammenführung und Förderung gemeinsamer Initiativen der Industrie und verschiedener Akteure zur Unterstützung kostengünstiger und breitbasierter Maßnahmen gegen die COVID-19-Krise 	<ul style="list-style-type: none"> • Die Vereinigten Staaten⁷² und das Vereinigte Königreich⁷³ haben Leitlinien für Unternehmen und Arbeitgeber herausgegeben, wie der Krise begegnet und gleichzeitig das Risiko einer Infektion der Beschäftigten mit COVID-19 reduziert werden kann. • Die australische Regierung hat die Coronavirus Australia app entwickelt, über die aktuelle Informationen und Empfehlungen bereitgestellt werden.⁷⁴ • Die britische Regierung hat sich mit Social-Media-Unternehmen zusammengetan, um der Verbreitung von Falschinformationen über das Virus zu begegnen.⁷⁵
Zusammenarbeit	<ul style="list-style-type: none"> • Koordination politischer Maßnahmen auf globaler Ebene zur Eindämmung der Pandemie und Unterstützung der Aufrechterhaltung wirtschaftlicher Aktivitäten • Zusammenarbeit mit anderen Regierungen für einen Do-no-Harm-Ansatz in der Handelspolitik, um den Verkehr wichtiger Medikamente und Ausrüstung zu ermöglichen • Beratung und Dialog mit Stakeholdern zur Formulierung von Erwartungen hinsichtlich verantwortungsvollen unternehmerischen Handelns und COVID-19 • Sicherstellen von Kohärenz und Koordination zwischen verschiedenen staatlichen Stellen sowie im Hinblick auf bestehende Gesetze und Strategien bei der Bewältigung der COVID-19-Krise • Sicherstellen, dass die von Regierungsseite ergriffenen Notfallmaßnahmen nicht diskriminierend sind und günstige Rahmenbedingungen für verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln gewährleisten 	<ul style="list-style-type: none"> • Die Staats- und Regierungschefs der G7 haben sich auf eine starke globale Antwort auf Basis von Zusammenarbeit und engerer Koordination verständigt.⁷⁶ • Argentinien hat einen Leitfadens zur Bewältigung der COVID-19-Krise für regionale Gebietskörperschaften erarbeitet.⁷⁷

⁷² Center for Disease Control and Prevention (2020), *Interim Guidance for Businesses and Employers: Plan, Prepare and Respond to Coronavirus Disease 2019*, <https://www.cdc.gov/coronavirus/2019-ncov/community/guidance-business-response.html>.

⁷³ Public Health England (2020), *Employers and Businesses Guidance*, https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/876212/COVID19_Guidance_Employers_and_businesses_.pdf.

⁷⁴ Australisches Gesundheitsministerium (2020), "Coronavirus Australia app", <https://www.health.gov.au/resources/apps-and-tools/coronavirus-australia-app>.

⁷⁵ BBC News (30. März 2020), "Coronavirus: Fake news crackdown by UK government", Business, BBC, <https://www.bbc.com/news/technology-52086284>.

⁷⁶ Französisches Ministerium für Europa und auswärtige Angelegenheiten (2020), "Coronavirus COVID-19: G7 Leaders' Statement (16 March 2020)", Coronavirus – Statements, France Diplomatie, <https://www.diplomatie.gouv.fr/en/coming-to-france/coronavirus-advice-for-visitors-to-france/coronavirus-statements/article/coronavirus-covid-19-g7-leaders-statement-16-mar-2020>.

⁷⁷ C. León, V. Osorio und E. Giletta (März 2020), "Guía rápida de gestión de crisis del COVID-19 para Gobiernos: Salud pública, tecnologías y comunicación", *Asuntos del Sur y Bloomsbury Policy Group*, <https://asuntosdelsur.org/wp-content/uploads/2020/03/Gu%C3%ADa-r%C3%A1pida-de-gesti%C3%B3n-de-crisis-del-COVID-19-para-gobiernos.1-1.pdf>.



Förderung	<ul style="list-style-type: none"> • Förderung verantwortungsvollen unternehmerischen Handelns im Kampf gegen COVID-19 durch Steuervorteile oder finanzielle Anreize • Koppelung von staatlicher Unterstützung an die Einhaltung von RBC-Standards, beispielsweise im Zusammenhang mit Hilfsprogrammen, Kreditbürgschaften, Beteiligungen oder anderen Konjunkturpaketen 	<ul style="list-style-type: none"> • Die deutsche Regierung hat einen virtuellen COVID-19-„Hackathon“ organisiert, bei dem mehr als 40 000 Teilnehmerinnen und Teilnehmer innovative Lösungen zur Bewältigung der Pandemie vorschlagen konnten. Ausgewählte Projekte sollen voraussichtlich staatliche Förderung erhalten.⁷⁸ • Die indische Regierung hat angekündigt, Ausgaben von Unternehmen im Zusammenhang mit COVID-19 gemäß der Pflicht zur Gewinnverwendung für Aktivitäten im Bereich der Corporate Social Responsibility als solche einzustufen.⁷⁹
Vorbildfunktion	<ul style="list-style-type: none"> • Schutz der Beschäftigten und vorbildliche Praktiken wie etwa Social Distancing in staatlichen Stellen • Höchste Verhaltensstandards und verantwortungsvolles Handeln in staatlichen Unternehmen zur Bewältigung des COVID-19-Ausbruchs • Berücksichtigung von RBC-Aspekten bei der öffentlichen Beschaffung von Produkten und Dienstleistungen in Verbindung mit COVID-19 	<ul style="list-style-type: none"> • Zur Minderung der wirtschaftlichen und finanziellen Belastungen aufgrund des Ausbruchs von COVID-19 haben staatliche Unternehmen in China Mietzahlungen für Gewerbetreibende, darunter Einzelhandelsgeschäfte, für mindestens zwei Monate ausgesetzt.⁸⁰

Überlegungen zur Politikgestaltung

Die nachfolgenden Überlegungen hinsichtlich eines verantwortungsvollen unternehmerischen Handelns sind für die Steuerung der kurz- und langfristigen Krisenbewältigung und Erholung besonders relevant:

1. **Auflagen für die Inanspruchnahme von Nothilfefonds und Hilfsprogrammen:** Auf der ganzen Welt verabschiedeten Regierungen Hilfs- und Konjunkturpakete, die für Unternehmen sowie Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer eine Reihe von Leistungen bieten. Dabei wird auch darüber diskutiert, wie sich sicherstellen lässt, dass die Leistungen aus diesen Programmen gerecht unter all jenen verteilt werden, die unter der Krise leiden – einschließlich der Beschäftigten.⁸¹ Um den zahlreichen rechtlichen, ethischen und politischen Risiken zu begegnen, die mit der Bereitstellung von Hilfgeldern verbunden sind, können staatliche Stellen ihre Unterstützung von der Einhaltung von RBC-Standards abhängig machen.⁸² Mit dem Bekenntnis zu international anerkannten RBC-

⁷⁸ P. Grull (24. März 2020), „German COVID-19 Hackathon delivers more than 800 projects“, *Euractiv*, <https://www.euractiv.com/section/digital/news/german-covid19-hackathon-deliver-800-projects/>.

⁷⁹ Dr. Preet Deep Singh (25. März 2020), „MCA allows COVID-19 under CSR Expenditure: Can/Will Startup Get Money?“, *Invest India: National Investment Promotion and Facilitation Agency*, <https://www.investindia.gov.in/team-india-blogs/mca-allows-covid-19-under-csr-expenditure-can-will-startup-get-money>.

⁸⁰ CBRE (27. März 2020), „China’s Policy Response to COVID-19“, *CBRE*, <https://www.cbre.fr/en/global/covid-19/chinas-policy-response-to-covid-19?article=6ccd4683-6666-43bf-aa79-8b94a92db9e8&feedid=fab9f8b5-57a6-4d15-b9e2-f5bd185db42e>.

⁸¹ Dies war z. B. einer der Hauptstreitpunkte bei der Verabschiedung des US-Konjunkturpakets mit einem Gesamtvolumen von 2 Bill. USD. C. Emma, J. Scholtes (25. März 2020), „Here’s what’s in the \$2 trillion stimulus package – and what’s next“, *Politico*, <https://www.politico.com/news/2020/03/25/whats-in-stimulus-package-coronavirus-149282>.

⁸² Die Staats- und Regierungschefs der G20 haben sich darauf verständigt, dass sämtliche von ihnen ergriffenen Maßnahmen in Verbindung mit COVID-19, die eine Störung des Welthandels zur Folge haben könnten, zielgerichtet, verhältnismäßig, transparent und befristet zu sein haben, Erklärung der Staats- und Regierungschefs der G20 vom 26. März 2020, [https://g20.org/en/media/Documents/G20_Extraordinary%20G20%20Leaders%E2%80%99%20Summit_Statement_EN%20\(3\).pdf](https://g20.org/en/media/Documents/G20_Extraordinary%20G20%20Leaders%E2%80%99%20Summit_Statement_EN%20(3).pdf).



Standards wie den *OECD-Leitsätzen für multinationale Unternehmen* und dem *OECD-Leitfaden für die Erfüllung der Sorgfaltspflicht für verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln* kann sichergestellt werden, dass die Leistungen finanzieller Unterstützungsmaßnahmen gerecht verteilt werden und Unternehmen, die finanzielle Unterstützung erhalten, den allgemeinen Risiken in den Bereichen Umwelt, Soziales und Governance angemessen begegnen.⁸³ Spezielle RBC-Auflagen in Verbindung mit staatlichen Hilfspaketen umfassen bisher u. a. Kündigungsverbote, Zusicherungen zur vollständigen oder teilweisen Zahlung von Löhnen und Gehältern, Verpflichtungen zu Investitionen in die Qualifikation und Weiterbildung der Mitarbeiter sowie zu Investitionen in die Katastrophenbereitschaft und Lieferkettensicherheit.

2. **Investitionen in die Wertschöpfung:** Konjunkturprogramme versetzen Regierungen in die besondere strategische Lage, die Wirtschaft auf spezifische Ziele und Prioritäten auszurichten. Es werden bereits Forderungen laut, dass finanzielle Hilfen nicht nur einen Mehrwert für Aktionäre, sondern auch für die Unternehmensbeteiligten und die Gesellschaft im Allgemeineren schaffen sollten. Damit werden Regierungen dazu aufgefordert, durch geeignete Maßnahmen dafür Sorge zu tragen, dass Unternehmen, die finanzielle Unterstützung in Anspruch nehmen, künftige Gewinne in die nachhaltige Wertschöpfung reinvestieren (darunter etwa in inklusives Wachstum,⁸⁴ die Verringerung von Treibhausgasemissionen, das Wohlbefinden der Mitarbeiter, die Kompetenzerweiterung und Leistungen für Beschäftigte sowie die Katastrophenbereitschaft⁸⁵) anstatt in Aktienrückkaufprogramme und Dividendenzahlungen.⁸⁶ Regierungen können Standards zu verantwortungsvollem unternehmerischen Handeln auch als Kriterium für die Bereitstellung von Hilfen und Investitionen in strategischen Branchen, etwa den Bereichen Gesundheit, Infrastruktur und Digitalisierung, heranziehen und dabei Finanzhilfen an Unternehmen vergeben, die am ehesten zur langfristigen wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Wertschöpfung beitragen. Gegebenenfalls sind auch spezielle Strategien notwendig, um Unternehmen (und ihre Mitarbeiter) zu unterstützen, denen Kreditbürgschaften oder Hilfsprogramme verwehrt bleiben.
3. **Streitbeilegung und Zugang zu Abhilfe zur Sicherstellung der Rechenschaftspflicht:** Da Hilfs- und Konjunkturprogramme sowohl für Unternehmen als auch für Beschäftigte und sonstige Interessengruppen gedacht sind, die unter der Krise leiden, sollte mithilfe von Mechanismen der Rechenschaftspflicht die Einhaltung von Auflagen überwacht und tatsächlichen oder potenziellen Versäumnissen seitens der Unternehmen oder staatlichen Stellen bei der ausgewogenen Verteilung der Leistungen aus diesen Programmen entgegengewirkt werden. Zu diesem Zweck sollten angemessene Streitbeilegungs- und Abhilfemechanismen eingerichtet werden. Die Kriterien, die

⁸³ OECD (2020), "Global Financial Markets Policy Responses to COVID-19", OECD, Paris, https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=127_127003-tvl9kqbfy9&title=Global-Financial-Markets-Policy-Responses-to-COVID-19, S. 6. Siehe auch der Bundesrat (2020), "Coronavirus: Der Bundesrat verabschiedet Notverordnung zur Gewährung von Krediten mit Solidarbürgschaften des Bundes", Medienmitteilungen, Portal der Schweizer Regierung, <https://www.admin.ch/gov/de/start/dokumentation/medienmitteilungen.msg-id-78572.html>.

⁸⁴ Siehe etwa Business for Inclusive Growth, eine Gruppe großer internationaler Unternehmen, die sich im Rahmen einer G7-Initiative unter Leitung des französischen Präsidenten Emmanuel Macron und unter Aufsicht der OECD zur Beseitigung von Ungleichheit und Förderung von Vielfalt am Arbeitsplatz und in ihren Lieferketten verpflichtet haben, verfügbar unter <https://www.oecd.org/inclusive-growth/businessforinclusivegrowth/>.

⁸⁵ Siehe z. B. M. Mendiluce (23. März 2020), "COVID-19 stimulus should address health, economy and climate together", *Euractiv*, <https://www.euractiv.com/section/energy-environment/opinion/covid-19-stimulus-should-address-health-economy-and-climate-together/>; D. Barmes (1. April 2020), "The looming danger of a high-carbon monetary response to the coronavirus crisis", *Responsible Investor*, <https://www.responsible-investor.com/articles/the-looming-danger-of-a-high-carbon-monetary-response-to-the-coronavirus-crisis>.

⁸⁶ Die französische Regierung hat beispielsweise Dividendenzahlungen oder Aktienrückkaufprogramme für Unternehmen untersagt, die die Stundung von Steuerzahlungen und Sozialabgaben bzw. staatlich garantierte Kredite in Anspruch nehmen. Vgl. <https://www.novethic.fr/actualite/finance-durable/isr-rse/crise-du-coronavirus-vers-un-confinement-des-dividendes-verses-aux-actionnaires-148383.html>. Zudem hat sie Unternehmen, die von den als Reaktion auf die Krise eingeführten Regelungen zur Kurzarbeit profitieren, dringend davon abgeraten. Vgl. <https://www.capital.fr/entreprises-marches/pas-de-dividendes-pour-les-entreprises-en-chomage-partiel-preconise-bruno-le-maire-1366117>.



für die Nationalen Kontaktstellen für verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln gelten,⁸⁷ können als Orientierungshilfe für die Funktionsweise dieser Mechanismen dienen.⁸⁸

4. **Förderung von Lieferkettenresilienz und Liefersicherheit:** Neben Hilfsmaßnahmen für Unternehmen im eigenen Land werden viele Regierungen versuchen, Störungen in strategischen Lieferketten oder Wirtschaftszweigen in anderen Ländern (z. B. für strategische Rohstoffe oder Gesundheitsausrüstung) zu begegnen und den Zugang für die heimischen Branchen zu sichern. Standards für verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln können Regierungen bei ihren Bemühungen unterstützen, da sie einen übergreifenden Rahmen zur Ermittlung von ökologischen, sozialen und Governance-Risiken sowie Schwachstellen in den Lieferketten strategischer Wirtschaftszweige bieten. Zudem können sich bestehende Branchen- und Multi-Stakeholder-Initiativen für verantwortungsvolles Lieferkettenmanagement als nützlich erweisen, wenn es darum geht, finanzielle Unterstützung in die richtigen Bahnen zu lenken, um Störungen zu begegnen und die wirtschaftliche Erholung zu fördern.
5. **Wirksamer Einsatz öffentlicher Beschaffungsmaßnahmen:** Einige Länder haben bereits risikobasierte Sorgfaltsprüfungen in ihr öffentliches Beschaffungswesen integriert, damit Waren und Dienstleistungen von Unternehmen bezogen werden, die die Kriterien für ein verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln erfüllen. Infolge der COVID-19-Krise müssen Behörden große Mengen lebensnotwendiger Güter mit extremer Dringlichkeit beschaffen. Durch gebührende Sorgfalt im Rahmen ihrer Beschaffungsmaßnahmen – ohne dabei jedoch dringend benötigte Lieferungen grundlegender Waren oder Dienstleistungen zu behindern – können sie COVID-19-spezifische Schwachstellen bei Lieferanten aufdecken und gleichzeitig sicherstellen, dass ihre Beschaffungspraktiken keine unangemessenen negativen sozialen und ökologischen Auswirkungen haben.⁸⁹

Die RBC-Standards und -Instrumente der OECD können ein zentrales Mittel sein, um verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln im Kontext staatlicher Maßnahmen zu verankern, insbesondere da sie aufgrund ihres weitreichenden Anwendungsbereichs praktisch das gesamte Spektrum der Auswirkungen der COVID-19-Krise abdecken. Die Nationalen Kontaktstellen – als einzigartiger Umsetzungsmechanismus für die OECD-Leitsätze – können ein abgestimmtes Vorgehen mit Blick auf verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln unterstützen und staatlichen Stellen dabei helfen, das Prinzip der Unternehmensverantwortung in die Ausgestaltung und Umsetzung nationaler Maßnahmen zur Bewältigung der Krise, einschließlich langfristiger Maßnahmen zur wirtschaftlichen Erholung, zu integrieren.

⁸⁷ OECD Responsible Business Conduct, OECD Guidelines for Multinational Enterprises: National Contact Points for RBC, <https://mneguidelines.oecd.org/ncps>.

⁸⁸ Die *OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen* fordern von den Nationalen Kontaktstellen die Einhaltung der Kriterien Transparenz, Sichtbarkeit, Zugänglichkeit und Rechenschaftspflicht und die Beilegung von Beschwerden (bekannt als "besondere Fälle") auf eine unparteiische, vorhersehbare, gerechte und mit den OECD-Leitsätzen in Einklang stehende Art und Weise. Siehe Umsetzungsverfahren der OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen, Verfahrenstechnische Anleitungen, Abschnitt I.

⁸⁹ Siehe z. B. Berichte, wonach ein steigender Bedarf an medizinischen Handschuhen in Schweden Risiken im Hinblick auf die Arbeitsbedingungen in Malaysia zur Folge hatte: S. Kjellström (31. März 2020), "Extrem efterfrågan på vårdhandskar under coronakrisen", *SVT Nyheter*, <https://www.svt.se/nyheter/lokalt/stockholm/extrem-efterfragan-pa-varldhandskar-under-coronakrisen-okad-risk-for-arbetarna>. Für weitere Informationen zum Potenzial der öffentlichen Beschaffung für die Förderung von verantwortungsvollem unternehmerischem Handeln vgl. das OECD-Projekt zu öffentlicher Beschaffung und verantwortungsvollem unternehmerischen Handeln: <http://www.oecd.org/governance/public-procurement/procurement-and-rbc/>.



Kontakt

www.oecd.org/daf | DAF.contact@oecd.org | [@OECD_BizFin](#) | [LinkedIn](#)

Dieses Dokument wird unter der Verantwortung des Generalsekretärs der OECD veröffentlicht. Die darin zum Ausdruck gebrachten Meinungen und Argumente spiegeln nicht zwangsläufig die offizielle Einstellung der OECD-Mitgliedstaaten wider.

Dieses Dokument sowie die darin enthaltenen Daten und Karten berühren weder den völkerrechtlichen Status von Territorien noch die Souveränität über Territorien, den Verlauf internationaler Grenzen und Grenzlinien sowie den Namen von Territorien, Städten oder Gebieten.

Originaltitel: COVID-19 and Responsible Business Conduct

Übersetzung durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie

Die Verwendung dieser Arbeiten, sei es in digitaler oder gedruckter Form, unterliegt den Nutzungsbedingungen unter: <http://www.oecd.org/termsandconditions>

