



COVID-19

Krisenmanagement aus Sicht des Chief Legal Officers



Hermann Geiger

Attorney-at-law, Dr. iur., Dr. rer. pol., LL.M.,
Group Chief Legal Officer, Mitglied der
Geschäftsleitung von Swiss Re

«Coronavirus Disease 2019» oder kurz COVID-19, umgangssprachlich auch Corona oder Covid genannt, ist eine Infektionskrankheit, zu der es infolge einer Infektion mit dem neuartigen Coronavirus SARS-CoV-2 kommen kann. COVID-19 wurde erstmals im Dezember 2019 in Wuhan beschrieben und breitete sich in der Folge rasant zu einer Pandemie aus, auf die Regierungen weltweit wiederholt mit radikalen Lockdown- und Quarantänemaßnahmen reagiert haben. Durch das weitgehende Erliegen wirtschaftlicher Aktivitäten ist enormer ökonomischer Schaden entstanden, auf die Regierungen, Aufsichtsbehörden, Verbände und andere Interessengruppen mit weiteren Massnahmen entgegensteuern. Daneben wurden global Klagen eingereicht, von Einzelklägern, im Wege von Sammelklagen, oder auch sogenannter Musterverfahren in regulierten Wirtschaftssektoren. Viele dieser Massnahmen verfolgen das Ziel, die ökonomischen Lasten als Folge der Pandemie beziehungsweise der wirtschaftslenkenden Massnahmen auf andere Parteien zu verlagern. Die Instrumente hierfür sind insbesondere Gesetze, regulatorische Massnahmen, sowie die Gerichte. Insofern kann die COVID-19 Krise durchaus als «rechtliche Krise» bezeichnet werden. Jedoch greifen sowohl die COVID-19 Krise als auch die getroffenen Massnahmen deutlich weiter, und praktisch niemand, weder Einzelpersonen noch Unternehmen, können sich dieser Krise entziehen. COVID-19 wirft insofern Fragen des allgemeinen Krisenmanagements auf, denen ich aus der Sicht des «Chief Legal Officers (CLO)» eines Grossunternehmens im Folgenden nachgehe. Dabei möchte ich praxisrelevante Informationen geben, die von allgemeiner Natur sind und nicht auf eine spezifische Situation im Unternehmen Bezug nehmen.

1. Makro-juristischer Kontext

Unternehmen unterliegen einem immensen Anpassungs- und Veränderungsdruck. Dazu trägt die höchst dynamische Rechtsentwicklung der letzten Jahre bei, die tief auf die Unternehmenssteuerung und -aufsicht einwirkt sowie komplexe Fragen der Corporate Governance, Compliance und Unternehmensethik aufwirft. Das Volumen und die Komplexität neuer Regelwerke und Bestimmungen schreitet mit einer besorgniserregenden Geschwindigkeit voran. Alle diese Änderungen müssen zudem im Lichte einer ebenfalls neuen Realität in der Rechtsdurchsetzung gesehen werden. In der Praxis sind mehr Untersuchungs- und Vollstreckungsverfahren, striktere Strafen und höhere Geldbussen zu beobachten.

Abgerundet wird dieses Bild durch eine sich ändernde Teilhabe der Aktionäre – Stichwort «shareholder activism» – und eine Medienlandschaft, welche bestehende oder behauptete Unzulänglichkeiten weltumspannend und plötzlich zu einem Dauerthema macht und ein Unternehmen deutlich einfacher ins Zentrum der öffentlichen Aufmerksamkeit rücken kann. An diesem Befund hat die COVID-19 Krise nichts geändert, im Gegenteil verschärft sich der Anpassungs- und Veränderungsdruck von Unternehmen weiter. Die zunehmende Digitalisierung von Geschäftstätigkeit und Geschäftsprozessen erfährt in der COVID-19 Krise zudem einen unheimlichen Vorschub, welche ihrerseits neue Chancen und Risiken aufwirft.

Vor diesem Hintergrund gehören Rechtsrisiken heute zu den bedeutsamsten Risiken vor allem international tätiger Unternehmen. Zahlreiche Unternehmensskandale und Geldbussen im Milliardenbereich unterstreichen die Notwendigkeit für ein wirksames Risikomanagement gerade auch im Rechtsbereich. In den Jahren nach dem Enron-Skandal und später nach dem Zusammenbruch von Lehman Brothers und der Finanzkrise 2008 hat sich die Rolle des Unternehmensjuristen bei einer Vielzahl von Unternehmen erheblich verändert. Im modernen Verständnis kommt im Rahmen des Managements von Rechtsrisiken regelmässig sowohl eine geschäftsunterstützende («enabling function») als auch eine kontrollierende Funktion («governance» oder «gatekeeper function») zum Tragen. Dieses Verständnis gilt für den CLO und die Rechtsabteilung allgemein. Immer häufiger umfasst die Rolle des CLO dabei nicht mehr nur rein juristische Aufgaben. Regelmässig agiert der CLO als strategischer Geschäftspartner, dessen Blick weit über Rechtsrisiken hinaus geht und weitere Themen des allgemeinen Risikomanagements sowie der strategischen Unternehmensberatung einschliesst und auch etwa Fragen ethischer Geschäftsführung und des Reputationsmanagements umfasst. Häufig findet sich die Rolle des CLO heute deshalb auf der Ebene der Geschäftsleitung von Unternehmen angesiedelt und bedingt einen Einbezug des CLO in den gesamten unternehmerischen Entscheidungsprozess. Es liegt auf der Hand, dass im dynamischen Wirtschaftsleben der Dualismus des Rollenverständnisses als Geschäftspartner einerseits und Gatekeeper andererseits geeignet ist, Spannungen und Interessenkonflikte auszulösen, zumal bei komplexen Fragen des Managements von Rechtsrisiken sowie anderer operationaler Risiken.

Nicht zuletzt deshalb hat Norman Veasey, der frühere Chief Justice des Delaware Supreme Court, ausgeführt: «The CLOs role is frequently interesting, always multifaceted, sometimes lonely, and potentially perilous». Dieser makro-juristische Kontext ist wichtig, um die Rolle des CLO im Management der COVID-19 Krise richtig zu verorten.

2. Epidemien, Pandemien und Risikomodelle

Der Ausbruch von COVID-19 zeigt wie gross die Bedrohungen durch Epidemien und Pandemien sind und wie rasch sich Infektionskrankheiten ausbreiten können. Definitionsgemäss treten Epidemien und Pandemien in Intervallen auf und können Millionen an Todesopfern fordern, an der schwarzen Pest schätzungsweise 50 Millionen Menschen in den Jahren 1347 bis 1352, was grosse Veränderungen in der Wirtschaft, der Geopolitik und sogar der Religion ausgelöst hat. Zwischen 1918 und 1920 waren ebenfalls 50 Millionen Tote an der Spanischen Grippe zu verzeichnen. Auch an der bislang letzten Cholera-Pandemie, die 1961 begann, sind mehrere Millionen Menschen gestorben. Seit 1980 infizieren sich Menschen mit HIV, bislang sind rund 40 Millionen Menschen an dem Virus gestorben. Nachdem im 20. Jahrhundert von einem Rückgang vieler hochinfektöser Krankheiten ausgegangen wurde, kommt es seit dem Beginn des 21. Jahrhunderts wieder vermehrt zum Auftreten von Infektionskrankheiten, wie etwa SARS als erste Pandemie im 21. Jahrhundert, die Schweinegrippe, MERS und Ebola, die viele Tausende an Todesopfern gefordert haben. Gründe hierfür liegen in der wachsenden Resistenz von Mikroben gegen viele Antibiotika, sowie das heutige Ausmass der Vernetzung und Globalisierung, welche die Ausbreitungsgeschwindigkeit von Infektionskrankheiten auf mehrere hundert Kilometer pro Tag erhöht hat. Nicht zuletzt deshalb hat die Weltgesundheitsorganisation bereits 2004 im Rahmen ihres «Pandemic Preparedness Project» zur globalen Pandemie-Vorsorge aufgerufen. Es ist daher nicht überraschend, dass Pandemierisiken Berücksichtigung in den Risikomodellen von Unternehmen verschiedenster Wirtschaftsbereiche gefunden haben. Die Ausbreitung von COVID-19 hat herkömmliche Risikomodelle dennoch häufig überfordert, und das interne Risiko- und Krisenmanagement vor grosse Herausforderungen gestellt.

Zwar wurden die Risikomodelle im Zuge der Finanzkrise 2008 wesentlich ausgefeilter, sie bildeten die beispiellosen Auswirkungen der COVID-19-Pandemie aber nicht hinreichend ab. Die weltweite Ausbreitung von COVID-19 wurde am 11. März 2020 von der Weltgesundheitsorganisation zu einer Pandemie erklärt, mit einhergehenden Quarantänemassnahmen von Regierungen weltweit, die zur Schliessung von Staatsgrenzen, dem Erliegen des Personenflugverkehrs, der Unterbrechung globaler Lieferketten, und dem wiederholten Lockdown von Städten geführt haben. Ehemals zuverlässige Korrelationen von statischen und dynamischen Faktoren in Risikomodelle haben sich in der COVID-19 Krise nicht bewährt. Als Störfaktor wirkt COVID-19 über verschiedene Phasen unterschiedlich und dynamisch, wie sich in der jüngst in England auftretenden Mutation deutlich zeigt, und lässt sich deshalb in Risikomodelle nur schwer erfassen und abbilden.

3. COVID-19 Krisenmanagement

Nach dem Vorgesagten überrascht es nicht, dass die COVID-19 Krise praktisch jeden Unternehmensbereich betrifft und die dynamische Entwicklung ihrer Ausbreitung das interne Krisenmanagement stark fordert. Wenn gleich die Sicherheit und Gesundheit der Menschen und Mitarbeitenden im operationalen Krisenmanagement im Mittelpunkt stehen, befasst sich das COVID-19 Krisenmanagement im Unternehmen typischerweise auch mit den Kernbereichen des Geschäfts (Kunden, Lieferanten, Produkte), der Solvenz (Kapital- und Liquiditätsmanagement), der Kapitalanlage sowie des Geschäftsbetriebes allgemein. Häufig sind die auftretenden Fragestellungen und Probleme rechtlich determiniert, weshalb der Rolle des Unternehmensjuristen generell als auch der des CLOs grosse Bedeutung im Management der COVID-19 Krise zukommt. Es geht darum, nicht nur den anwendbaren Rechtsrahmen zu verstehen, sondern die Interaktion und Dynamik zwischen Regeln und dem Geschäft laufend zu erfassen und zu kommunizieren sowie im Krisenmanagement adäquat abzubilden. Die Beratung des Unternehmens umfasst dabei nicht nur die Analyse der eigentlichen Rechtsproblematik. Gefragt sind neben der technischen und analytischen Kompetenz ferner ein sicherer Blick für Fragen, die weit über das Recht hinausgehen, wie etwa bezüglich der Medien, der öffentlichen Meinung sowie allgemein des richtigen Verhaltens («Business Ethics») in komplexen Situationen.

Nachfolgend sollen beispielhaft einige bedeutsame und regelmässig wiederkehrende Themen im COVID-19 Krisenmanagement aus der Sicht des CLOs skizziert werden. Entsprechend herkömmlichen Risikomanagement-Grundsätzen ist allen diesen Massnahmen gemein, dass sie einen präventiven, reaktiven, sowie einen wiederherstellenden Charakter («Prevent – Respond – Recover») haben. Die Schwerpunktsetzung im Einzelfall wird sich immer nach den Besonderheiten des jeweiligen Unternehmens, seines «Crisis Management Frameworks», und seiner Situation orientieren.

4. Rechtsfragen

COVID-19 wirft die vielfältigsten Rechtsfragen auf, die Unternehmen betreffen können. Sprichwörtlich spannen sich die Themen von A wie Arbeitsrecht bis Z wie Zwangsvollstreckung, praktisch kein Rechtsbereich bleibt ausgespart. In den Verträgen mit Zulieferern und Kunden können sich gleichermaßen komplexe Rechtsfragen stellen wie im anwendbaren Recht, regulatorischen Massnahmen und anderen verwaltungsrechtlichen Verfügungen. Es geht um Themen wie «Act of God», Force Majeure- bzw. Höhere Gewalt-Klauseln in Lieferverträgen, Deckungsausschlüssen in Versicherungen, über Bewertungsfragen in Unternehmenskaufverträgen bis hin zu arbeitsvertraglichen Ansprüchen bei Betriebsschliessungen. Auch die Rechtsentwicklung zu COVID-19 scheint so dynamisch wie das Virus selbst. Kaum ein Tag vergeht, an dem nicht Neuregelungen zu COVID-19 bekannt gemacht werden, welche die Unternehmenstätigkeit beeinflussen. In regulierten Sektoren wie der Finanzdienstleistungsindustrie greifen Aufsichtsbehörden einzelner Länder tief in unternehmerische Freiheiten ein und erlegen den Unternehmen bestimmte Verbote auf wie etwa die Ausschüttung von Dividenden, der Kündigung von Verträgen oder auch der Erhöhung von Preisen. Die COVID-19 bezogenen Regelwerke können pro Land mehrere hundert Seiten umfassen. Sämtliche dieser Regelungen, ob vertraglich, rechtlich oder regulatorisch, müssen im Rahmen eines rechtlichen Krisenmanagements erfasst und katalogisiert sowie im Sinne eines «legal Monitoring» laufend überwacht werden.

5. Unternehmenskommunikation

Es ist zu erwarten, dass die Verteilung der Lasten der COVID-19 Krise in eine Fülle von Rechtsstreitigkeiten münden wird. Eine Vielzahl von Klagen sind bereits anhängig, in regulierten Industrien haben Aufsichtsbehörden einiger Länder bereits sogenannte Musterklagen gegen Unternehmen eingereicht. Insbesondere in USA hat COVID-19 zu einer regelrechten Explosion von «Class Actions» geführt. Ein effektives und strategisches Management drohender und aktueller Rechtsstreitigkeiten ist mithin unumgänglich. Besonderes Augenmerk ist dem «Legal Privilege» und verwandten Rechtskonzepten des Anwaltsgeheimnisses zu widmen. Diese schützen die Kommunikation zwischen Rechtsanwältinnen und dem Mandanten, nicht aber die Kommunikation anderer Mitarbeiter innerhalb desselben Unternehmens. Gerade in Grossunternehmen mit vielschichtigen Informationsbedürfnissen und einer Vielzahl möglicherweise anwendbarer Rechtsordnungen ist die Aufrechterhaltung des Anwaltsgeheimnisses keine leichte Aufgabe. In einer Krisensituation mit einer Vielzahl zu erwartenden Klagen ist dies jedoch unverzichtbar und muss über entsprechende Schulungen und Instruktionen sichergestellt werden.

In börsennotierten Unternehmen können gerade in Krisensituationen ferner kapitalmarktrechtliche Informationspflichten relevant werden, welche gegebenenfalls auch Aspekte des Insiderrechts berühren. Wie die interne kann auch die externe Kommunikation ergebniskritisch sein, was das Management von Rechtsrisiken und anderer Risiken anbelangt. Aus diesem Grund muss der CLO die Krisenkommunikation strategisch und inhaltlich mitgestalten. Dies erfordert die Beherrschung aller Fakten zu einem Zeitpunkt, in dem die Informationen noch weit verstreut und unsicher sein können. Es bedeutet auch, die interne und externe Kommunikation zu koordinieren und dabei die potenziellen nachgelagerten Risiken jeder Kommunikation zu berücksichtigen. Krisen erodieren typischerweise Vertrauen, weshalb der Wiederherstellung von Vertrauen in der strategischen Kommunikation zentrales Augenmerk zu geben ist.

6. Corporate Governance

Der Kommunikation des CLO mit dem Verwaltungsrat («Board of Directors») kommt gleichermaßen entscheidende Bedeutung zu. COVID-19 betreffende Aspekte des Krisenmanagements werden häufig die Katalogaufgaben der persönlichen, nicht übertragbaren Pflichten und Verantwortlichkeiten von Verwaltungsratsmitgliedern in einer Vielzahl von Unternehmen betreffen. Zu den Schlüsselbereichen der Unternehmensaufsicht im Rahmen der COVID-19 Krise gehören sicher Fragen der Geschäftskontinuität einschliesslich der Kommunikationsplanung, der IT-Infrastruktur, etwaiger Störungen von Kundenbeziehungen und Lieferketten, sowie der Nachfolgeplanung hinsichtlich kritischer Positionen im Unternehmen. Zu nennen sind ferner Fragen des Humankapitals einschliesslich der Gesundheit und Sicherheit von Mitarbeitenden, der Vergütung und spezifischer Anreizsysteme, sowie allgemein der Bindung von Mitarbeitenden an das Unternehmen. Wie bereits erwähnt haben auch Fragen der Liquidität, des Kapitalmanagements, der Offenlegung sowie des Anlagenmanagements neben anderen Bereichen des Risikomanagements zentrale Bedeutung für das Board. Grenzschiessungen, Quarantänebestimmungen sowie Abstandsregelungen haben schliesslich eine neue Situation für die Durchführung von Sitzungen als auch von Generalversammlungen geschaffen, die überwiegend nur virtuell abgehalten werden können.

Beinahe alle der vorerwähnten Sachverhalte werfen komplexe Rechtsfragen auf. Manche dieser Rechtsfragen haben sich in dieser Form noch nie gestellt. Die umfassende Einbindung des CLO in alle Belange des Verwaltungsrats stellt sicher, dass die relevanten Rechtsrisiken in allen Entscheidungsvorlagen Berücksichtigung finden. Dies geschieht im besten Interesse des Boards, welches als Aufsichtsorgan haftungsrechtlich besonders exponiert ist. Haftungsrechtlich exponierte Einzelfallentscheidungen bedürfen einer guten Vorbereitung, der schriftlichen Dokumentation aller der Entscheidung zugrundeliegenden Risiken einschliesslich der rechtlichen Angemessenheit des Abwägungs- und Entscheidungsprozesses an sich. Wo die Entscheidungsfindung aufgrund fehlender rechtlicher Parameter mit Unsicherheiten behaftet ist, ist der Dialog zwischen dem Board und CLO besonders wichtig, um risikobasierte Lösungen angemessen zu kalibrieren und die Risikotoleranz adäquat zu bestimmen.

Da Recht eine Querschnittsaufgabe ist, die über das gesamte Unternehmen und seine Produkte und Geschäftsprozesse reicht, können sich Boards das detaillierte Verständnis und Wissen des CLO über die Gesellschaft und seine Geschäftstätigkeit in vielfacher Hinsicht zu Nutze machen.

Schliesslich sind in Krisenzeiten der «tone at the top» von immenser Bedeutung für die Moral und den Zusammenhalt von Mitarbeitenden sowie der Compliance im Unternehmen allgemein. Der CLO kann selbst über seine Kommunikation und Reaktion auf bestimmte Themen demonstrieren, dass das Board neben dem Management den «tone at the top» sehr ernst nimmt. Der CLO ist Teil der «C Suite», mithin trifft ihn eine besondere Verantwortung für integrires und rechtskonformes Verhalten. Er nimmt häufig eine Schlüsselrolle ein, was das Integritätsmanagement und die Einbindung der formell-rechtlichen und ethischen Anforderungen in die Geschäftsprozesse anbelangt. Es ist gerade das Verhalten der Geschäftsleitung und des CLO, die das Bekenntnis des Boards zu Compliance und ethisch einwandfreiem Verhalten in das Unternehmen hinein transportieren, einer in COVID-19 Zeiten immens wichtigen Aufgabe.

7. «Well-Being» in der Rechtsabteilung

All die vorerwähnten Aufgaben kann ein CLO nur zusammen mit einem starken Team bewältigen. CLOs sind Manager grosser Rechtsabteilungen, die in international tätigen Konzernen mehrere hundert Mitarbeitende umfassen können. Vor allem in Krisen ist die Belastung von Rechtsabteilungen besonders hoch, weil Krisen wie aufgezeigt regelmässig stark rechtlich determiniert sind. COVID-19 verschärft die Situation insofern, als Mitarbeitende global wegen der verhängten Lockdown-Massnahmen nicht mehr in der gewohnten betrieblichen Infrastruktur, sondern nur noch hiervon isoliert von zu Hause arbeiten können. Die Bedeutung von Wohlbefinden, Belastbarkeit, guter Kommunikation und Transparenz kann in ihrer Wichtigkeit für eine effektive Führung in einer Krise wie COVID-19 gar nicht hoch genug eingeschätzt werden. Hinzu kommt, dass die Verhaltenspsychologie Juristen nachsagt, sie hätten ein vergleichsweise höheres Grundbedürfnis nach Vorhersehbarkeit, Autonomie, und Kontrolle.

Es ist offensichtlich, dass COVID-19 sämtliche dieser Grundbedürfnisse negativ beeinflusst und COVID-19 in der Leitung von Rechtsabteilungen potenziell schwieriger zu navigieren macht. Gerade wo Rechtsabteilungen in juristisch unbekanntes Terrain und Ungewissheit vorstossen, wie das in der COVID-19 Krise häufig der Fall ist, wächst der Bedarf an einer starken Führung und der Fürsorge für die Mitarbeitenden.

8. Schlussbemerkungen

Bei Fertigstellung dieses Artikels im Dezember 2020 stellt sich die Krise um COVID-19 weiterhin schwierig dar. Eine Mutation des Virus aus England sowie die Verfügbarkeit von Impfstoffen beschäftigt die Menschen. Auch aus juristischer Sicht wird die Fülle an Rechtsfragen auf absehbare Zeit nicht abreißen. Man denke etwa an Themen wie eine Impfpflicht im Arbeitsverhältnis. Die Rolle des CLO wird deshalb auch und gerade in Zeiten von COVID-19 weiterhin «frequently interesting, always multifaceted, sometimes lonely, and potentially perilous» sein. Sie bietet faszinierende Einblicke nicht nur in die juristische Welt, global und über unterschiedlichste Bereiche hinweg, sondern auch in die komplexe Welt der Führung und Steuerung von Unternehmen, die in Zeiten von COVID-19 anspruchsvoll wie beinahe nie zuvor ist. Die Entwicklungen sowohl im Geschäftsumfeld als auch im Recht aufgrund von COVID-19 schaffen neue Realitäten, welche die ohnehin grossen Herausforderungen des CLO weiter erhöhen. Dennoch gilt: Jegliche unternehmerische und juristische Komplexität ist mit der richtigen Herangehensweise zu bewältigen, und die «richtige» Einstellung bei der Bewältigung dieser Aufgabe wird häufig sein, auf das Beste zu hoffen, und auf das Schlimmste vorbereitet zu sein.

