



Succeeding in Uncertainty: Responding to COVID-19

While the economic impact is unknown scenario planning is key

The impact and effects of COVID-19 are being felt by businesses globally, and particularly in China where necessary radical measures to contain the outbreak are impacting day to day life.

- Accurately predicting the eventual impact of the outbreak is challenging at this stage – the China economy has become much more integrated with the global economy since the 2002-2003 SARS crisis and grown 7 times in size
- The outbreak presents specific potential business challenges around people, commercial operations, disruption to supply and government directives
- On an operational level, restrictions on employee movement create immediate logistical challenges, but the impact on morale created by uncertainty magnifies the impact
- A robust response plan with timely and effective communication – with both internal and external stakeholders – is absolutely crucial

So what should business leaders be considering in light of COVID-19? History shows that those who plan and act decisively at speed during such crises emerge as winners in their industry.

Four key principles to consider in managing the impact of COVID-19 on your business

1. Have a clear vision of direction and be prepared to flex your muscles to make it happen

Now is the right moment, in light of the developing situation, to **review your long-term strategy**, consider how your competitors might react and what the longer term market conditions may look like. Redefine your business's desired end-state once the crisis has passed and determine where to invest to facilitate accelerated growth.

Create your response strategy based on **your principles and values**; it is a great opportunity to clarify, promote and live your values.

Focus on reliable data. PwC's 2019 Global Crisis Survey found that three-quarters of those in a better place post-crisis had a strong recognition of the importance of establishing facts accurately during the crisis. Strong data also reinforces a central element of crisis planning – exploring **different scenarios** and how they could affect the business in the short, medium and long term.

Consider the following steps to develop an action plan to mitigate potential effects of the crisis on your business.



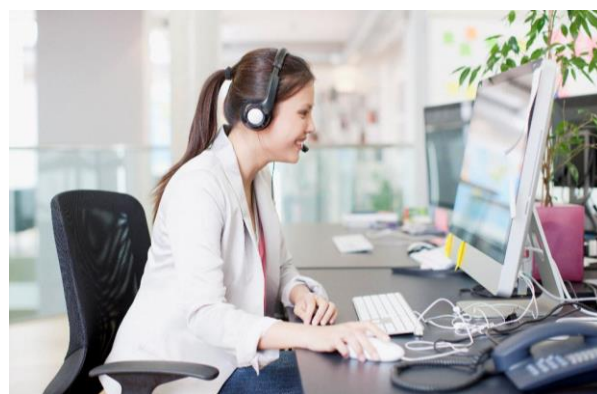
Adjust your financial plan. Reconsider on-going projects, cut marketing spend and other SG&A costs in light of your restated revenue forecasts for 2020. Focus on cash and manage cash flows tightly, forecasting on a rolling basis. Realign your product offerings, your commercial organisation, and channel partners to respond to the changing market conditions, both now and after the epidemic ends. Urgent and clear engagement and communication with your investors and lenders is crucial – they will be facing increased scrutiny and heightened reporting requirements necessitating a clear understanding of the impact of your revised plans on the (future) financial position of the business. Our experience with such stakeholders is that information should be real-time, transparent, realistic and accurate – surprises and variances erode trust.

Never waste the opportunities presented by the adversity of a crisis. Proactively manage your M&A strategy to consider potential acquisitions, divestitures, partnerships and bold moves. Create capacity to act or react swiftly and perform due diligence with a distressed M&A mindset, i.e. focus on the cash and business interruptions.

2. Gather the right team with representation across business areas to drive a holistic approach

To support your action plan, create a strong, cross-function crisis team. A crisis like COVID-19 can have an impact on every part of the business. The response will demand high-level sponsorship and cross-functional working. We recommend a core team overseen by the CEO drawn from HR, Legal and Operations to provide a framework and strategic guidance, supported by an extended cross-functional team to address the specific actions needed to get through the crisis. Especially in the first weeks a 24 hour round the clock Response Team builds trust in the organisation and towards your stakeholders. Determine your external communication strategy and approach. Don't forget to communicate internally as well – your employees are your strongest asset.

3. Keep your people and working environment safe. Protect your Talent








Your employees will be looking for clear guidance and regular communications. A well-managed response will build trust and enable your organisation to emerge quicker and stronger from the crisis. Make the safety and well-being of employees your priority and invest as needed to ensure a safe and healthy working environment for your employees and visitors (e.g. basic things such as “do we have enough masks for everyone?”).

During a crisis, a lot of data is needed for informed decision making...and fast. Do you know the detailed movements of your employees over the last 14 days? Were they exposed? What are the risks if they return to the office or production sites? Can your employees work remotely? In our experience, the response window for a crisis is typically measured in days and weeks, while recovery is measured in months and years.

4. Cash is King: Your Supply Chain and economic counter-measures determine your financial position

COVID-19 is already impacting on the supply chain of businesses as the outbreak continues to spread. Factories and businesses have extended shutdowns, employees are not able to return to work and airlines are suspending services or cancelling routes. Production disruptions in one company create adverse effects in others, and companies will struggle to find alternatives. Your supply chain strategy needs to factor in the likelihood and impact of suspensions and shutdowns. Alternatively your clients might want to renegotiate prices because of the impact on their own business. Ultimately you need to consider all available steps to manage your own financial position.

Checkliste: Beispiele von wichtigen Überlegungen zum Umgang mit den Risiken und Chancen im Zusammenhang mit dem Ausbruch von COVID-19

<p>1. Strategie</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Setzen Sie klare strategische Prioritäten basierend auf Ihrer Unternehmenssituation und überprüfen Sie die bestehende Strategie unter Berücksichtigung von Reputations- und rechtlichen Risiken <input type="checkbox"/> Überprüfen Sie laufende Projekte, die betroffen sind <input type="checkbox"/> Richten Sie ein geeignetes Krisenmanagementteam ein <input type="checkbox"/> Identifizieren und quantifizieren Sie Massnahmen zur Kostensenkung infolge des potenziellen Volumenrückgangs <input type="checkbox"/> Kommunizieren Sie klar, konsistent und effektiv mit internen und externen Anspruchsgruppen
<p>2. Betriebliche Aspekte / Lieferkette / Verträge</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Identifizieren Sie Unterbrechungen/Ausfälle in der Lieferkette, die durch Verspätungen und Transportunterbrechungen von Lieferanten in China und weiteren betroffenen Ländern wie Italien verursacht werden, und federn Sie diese ab <input type="checkbox"/> Überdenken Sie das Lieferkettenmodell. Ziehen Sie dabei kurzfristige Änderungen wie z.B. alternative Lieferanten in Betracht <input type="checkbox"/> Vereinbaren Sie mit Käufern und Lieferanten alternative Kommunikationswege, solange Einschränkungen bezüglich Reisen und physischer Treffen bestehen <input type="checkbox"/> Überprüfen Sie vertragliche Verpflichtungen die sich aus Verzögerungen oder der Nichterfüllung von Aufträgen ergeben können, um potenzielle Streitfragen in Bezug auf Produktion und An- bzw. Auslieferung zu identifizieren und zu entschärfen <input type="checkbox"/> Kommunizieren Sie regelmässig mit den wichtigsten Kunden, um deren Fähigkeit zur pünktlichen Bezahlung zu beurteilen
<p>3. HR / Personal / Gesundheit und Sicherheit</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Gesundheit, Sicherheit und Wohlergehen der Mitarbeitenden haben Priorität <input type="checkbox"/> Kommunizieren Sie klar und zeitnah mit Mitarbeitenden <input type="checkbox"/> Machen Sie sich flexible Arbeitsregelungen zunutze (Home-Office) <input type="checkbox"/> Erfragen Sie regelmässig Daten von Ihren Mitarbeitenden (z.B. deren Standort, Reisen, Rückkehrdatum) und geben Sie Weisungen zum Reiseverhalten heraus <input type="checkbox"/> Quantifizieren Sie die Auswirkungen von Produktionsausfällen, Überstundenvergütung und Kompensationszeit für flexible Arbeitstage <input type="checkbox"/> Steuern Sie die Auswirkungen von Arbeitskosten auf mittlere und lange Sicht (Einführung Kurzarbeit gemäss Weisung SECO) <input type="checkbox"/> Passen Sie mit Blick auf die aktuelle Situation gegebenenfalls die Versicherungsdeckung der Mitarbeitenden an <input type="checkbox"/> Stellen Sie für die Mitarbeitenden unterstützende Angebote in den Bereichen Wohlbefinden und psychische Gesundheit bereit
<p>4. Technologie / Daten / Telekommunikation</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Stellen Sie sicher, dass der IT-Leiter Mitglied im Krisenmanagementteam ist <input type="checkbox"/> Priorisieren Sie eine stabile IT-Infrastruktur, die eine sichere Arbeit von zu Hause gewährleistet, und definieren Sie potenzielle Anforderungen (z.B. markanter Anstieg grosser Telefon-/Videokonferenzen) <input type="checkbox"/> Erwägen Sie alternative technologiegestützte Lösungen, um den Geschäftsbetrieb auch vor dem Hintergrund von Einschränkungen aufrechtzuerhalten
<p>5. Finanzierung / Liquide Mittel / Versicherungen</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Überprüfen Sie Ihre Finanzplanung und aktualisieren Sie die KPIs, um die erforderlichen Massnahmen anhand einer realistischen Grundlage kritisch zu prüfen <input type="checkbox"/> Prüfen Sie den Einfluss von Währungsrisiken auf Ihr Geschäft aufgrund des zu erwartenden starken Schweizer Frankens <input type="checkbox"/> Prüfen Sie die aktuelle Cash-Position und stellen Sie regelmässig (täglich) eine Prognose auf, um zu erwartenden Knappheiten infolge sinkender Umsätze und Einschränkungen beim Personen- und Warenverkehr vorzugreifen <input type="checkbox"/> Prüfen Sie Schuldendienstverpflichtungen, um potenzielle Ausfälle zu identifizieren (z. B. verpasste Zinszahlungen) und die zu erwartenden Folgen einzuschätzen <input type="checkbox"/> Suchen Sie proaktiv den Kontakt mit Banken und anderen Stakeholdern, um Überraschungen zu vermeiden und bei Bedarf eine Umschuldung oder alternative Finanzierungsquellen zu ermöglichen <input type="checkbox"/> Schätzen Sie das Risiko von Covenant-Breaches ab und versuchen Sie proaktiv, die Handlungsoptionen zu erhöhen <input type="checkbox"/> Priorisieren Sie die Prüfung von Versicherungspolicen im Fall einer Betriebsunterbrechung und klären Sie den Versicherungsschutz in Abhängigkeit von der Entwicklung der Situation <input type="checkbox"/> Prüfen Sie, ob das Unternehmen für staatliche Initiativen zur finanziellen Unterstützung infrage kommt



How can PwC help?

PwC teams across our global network are experienced in working with companies, governments, regulators and international organisations in and across borders, helping them to prepare for, respond to, and emerge stronger from some of the most high profile crises.

Key areas where we can provide support include:

- Developing and assessing the crisis and response plans
- Designing and implementing timely and targeted communications
- Developing and challenging your new strategy

Get in touch if you would like a further discussion

Contacts



Reto Brunner

Partner, Advisory, PwC Switzerland
+41 58 792 14 19
reto.f.brunner@ch.pwc.com



Benjamin Rutz

Director, Advisory, PwC Switzerland
+41 58 792 21 60
benjamin.rutz@ch.pwc.com
