

# Reaktion auf die wirtschaftlichen Auswirkungen von COVID-19

März 2020



Der Ausbruch von COVID-19 wurde von der WHO zu einer Pandemie erklärt, der enorme Auswirkungen auf das öffentliche Leben, Unternehmen und Märkte hat.

Da sich die internationale Lage immer weiter entwickelt, wissen wir, dass Unternehmen mit einer Vielzahl an Herausforderungen konfrontiert sind, auf die sie schnell reagieren müssen.

Wir arbeiten eng mit Organisationen auf der ganzen Welt zusammen, um sie bei der Vorbereitung und Reaktion zu unterstützen, indem wir unsere Erfahrungen bei der Zusammenarbeit mit Unternehmen, Regierungen, Aufsichtsbehörden, NGOs und internationalen Organisationen auf der ganzen Welt einbringen. Wir haben bereits bei einigen der bekanntesten Ausbrüchen (einschließlich Ebola, MERS, SARS und Vogelgrippe) unterstützt.

## Herausforderungen, mit denen viele Organisationen aufgrund von COVID-19 konfrontiert sind

### Belegschaft

Fürsorgepflicht, insbesondere gegenüber Mitarbeitern in den betroffenen Gebieten und arbeitsrechtliche Fragestellungen



### Lieferkette

Alternative Lieferwege, Verzögerungen, Vertragsstreitigkeiten und Auswirkungen auf die Kunden



### Umsatzrückgang

Cashflow- und Covenant-Fragen



### Operations

Verminderte Kapazität in Schlüsselbereichen, Infrastruktur und Dienstleistungen, sowie Ausfälle ganzer Standorte



### Reise und Mobilität

Reisebeschränkungen und -verbote, Quarantäne, und Auswirkungen auf die Freizeitnachfrage im Allgemeinen



### Regulierung

Herausforderungen bei der Einhaltung von Vorschriften in bestimmten Sektoren



Unser globales Krisenzentrum arbeitet derzeit mit einer Reihe von Organisationen aus verschiedenen Branchen zusammen. Zu den wichtigsten Anliegen gehören:

**Krisenmanagement** - Ein etabliertes Krisenmanagement ist erforderlich, um die effiziente Bewältigung von Zwischenfällen zu gewährleisten, die damit verbundenen negativen Auswirkungen zu minimieren und das Vertrauen der Stakeholder zu erhalten. Viele Organisationen verfügen bereits über solche Krisenpläne, insbesondere im Bezug auf die Wertschöpfungskette, jedoch hat COVID-19 bereits einige Mängel aufgedeckt. Angesichts der vielen unbekanntenen Variablen, ist es wichtig, Pandemie-, Krisen- und Business-Continuity-Pläne zu überprüfen, verschiedene Szenarien zu entwickeln und sie durch Experten überprüfen zu lassen. Wir empfehlen, dass Unternehmen, die wahrscheinlich von COVID-19 betroffen sein werden, unverzüglich handeln, um die potenziellen Auswirkungen abzuschätzen und einen Plan zur Risikominderung zu entwickeln und den Betrieb aufrechtzuerhalten.

**Effektive Kommunikation** - In den Medien kursieren bereits widersprüchliche Nachrichten über die Verbreitung des Virus. Daneben gibt es Berichte über die Diskriminierung von vermeintlich infizierten Personen. Zudem wird COVID-19 auch medial zunehmend in stereotypisierender Weise mit China verknüpft. Dies hat auch Auswirkungen auf die Kooperation in multikulturellen Belegschaften. Eine proaktive Kommunikation im Bezug auf alle Stakeholder basierend auf sachlichen Informationen ist daher unerlässlich, um die öffentliche Wahrnehmung des Ausbruchs zu steuern, Fehlinformationen und die damit verbundene Panik zu minimieren und die schädlichen Auswirkungen auf die Wirtschaft und den Einzelnen zu verringern.

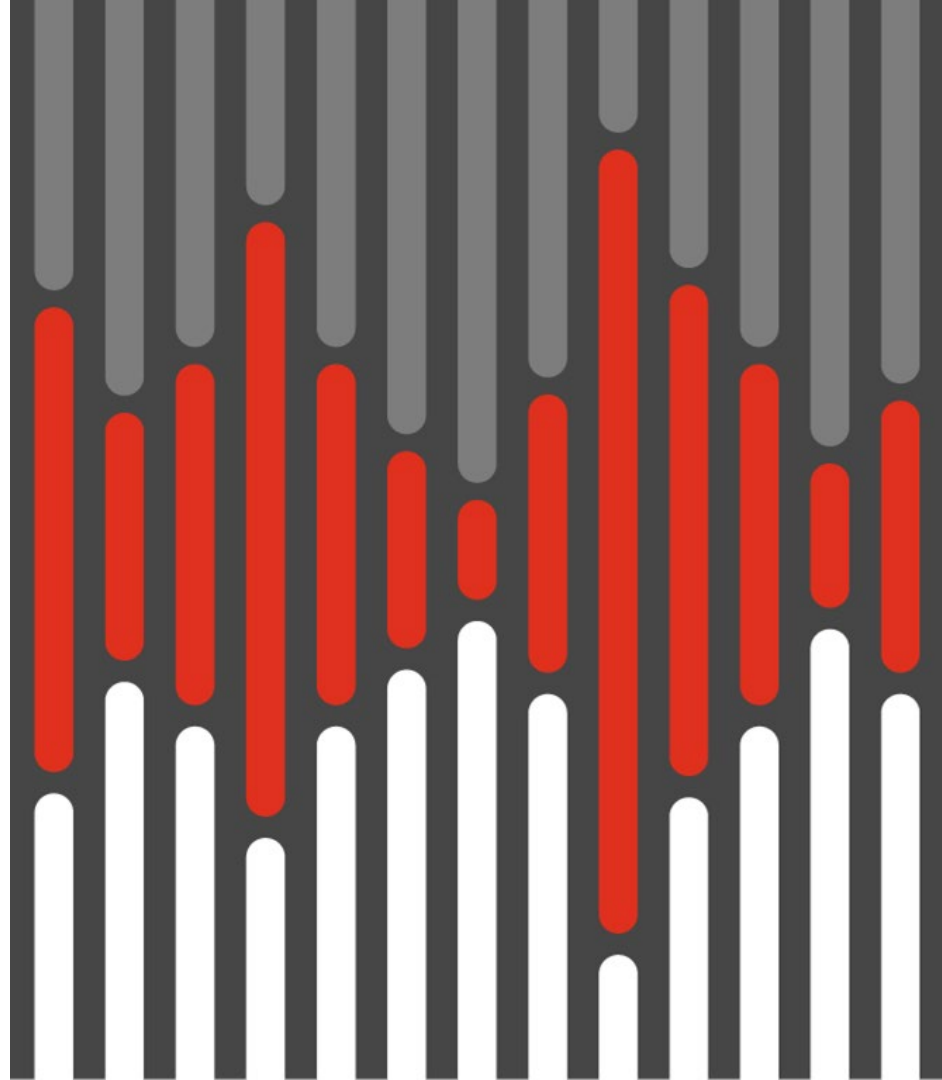
**Belegschaft** - Das Wohlergehen der Mitarbeiter hat oberste Priorität. Dabei ergeben sich aus der Arbeitgeberstellung zahlreiche Informations- und Fürsorgepflichten. Neben Themen wie bezahlte/unbezahlte Freistellungsmöglichkeiten, Arbeiten von zu Hause (Home Office-Regelungen / auch im Ausland), Lohnfortzahlung im Krankheitsfall oder Entschädigungsmöglichkeiten bei Quarantänemaßnahmen unterstützen wir bei allen aufkommenden Fragen, insbesondere im Bereich des Arbeits- und Sozialversicherungsrechts. Daneben ergeben sich Fragen zu Reise- und Einreisebeschränkungen im Falle von Evakuierungen, Unterbrechung oder vorzeitige Beendigung von Entsendungen und Auswirkungen auf den Sozialversicherungsschutz der Mitarbeiter (z.B. Erkrankung an Covid-19 durch Berufstätigkeit im Ausland, Ausreichender Krankenversicherungsschutz bei vorübergehendem Aufenthalt im Inland). Die Bundesregierung plant die Einführung einer Erleichterung im Bezug auf Kurzarbeitergeld. Dies können Unternehmen unter bestimmten Umständen beantragen, wobei Sie individualrechtlich (mit den Mitarbeitern) und- soweit vorhanden kollektivrechtlich (mit dem Betriebsrat bzw. den Tarifvertragsparteien) Regelungen dazu schaffen müssen.

**Wertschöpfungskette** - Wo Unternehmen auf Lieferketten in den betroffenen Gebieten angewiesen sind, wird der rasche Abbau von Lagerbeständen zu einem erheblichen Risiko. Unternehmen arbeiten daher an Strategien für alternative Beschaffungsmöglichkeiten. In einigen Fällen stellt das für Unternehmen bereits eine sehr ernste Situation dar und Stakeholder (z.B. Kreditgeber) hinterfragen zunehmend die Resilienz von Unternehmen. Verschiedene potenzielle Szenarien und was diese für ihre Geschäftstätigkeit bedeuten, sollten analysiert werden.

**Relevante Daten und Informationen** - Nach unseren Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit verschiedenen Organisationen während der Ebola- und MERS-Ausbrüche verhinderte der Mangel an vollständigen und genauen Informationen, dass informierte Entscheidungen über die für die Kontrolle des Ausbruchs und die Behandlung der Infizierten erforderlichen Ressourcen getroffen werden konnten. Die Erfassung der korrekten Informationen und die Überprüfung ihrer Zuverlässigkeit sind von entscheidender Bedeutung. Verlässliche Informationen unterstützen sowohl die Krisenplanung als auch die Reaktion und ermöglichen es Organisationen, fundierte Entscheidungen zu treffen.

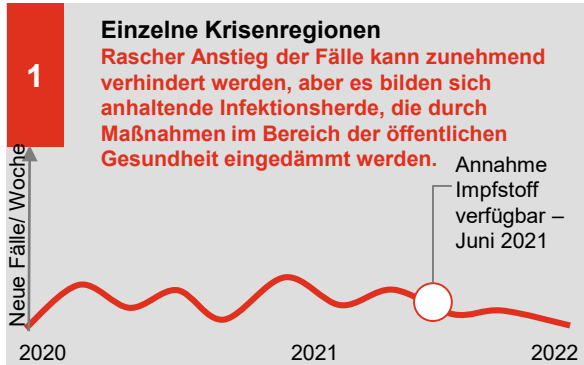
# Inhalt

Mögliche COVID-19-Szenarien als Grundlage der Krisenplanung	5
Aufbau Ihrer COVID-19-Reaktion	6
- Beispiel-Checkliste für Strategie und Betriebsmodell	6
- Workstream-Überlegungen	7
Wie PwC helfen kann	9
Fallstudien	12
Wichtige Kontakte	13



# Mögliche Szenarien als Grundlage der Krisenplanung

PwC-Epidemiologen und Ökonomen haben gemeinsam Szenarien entwickelt, die auf faktabasierten Annahmen beruhen.

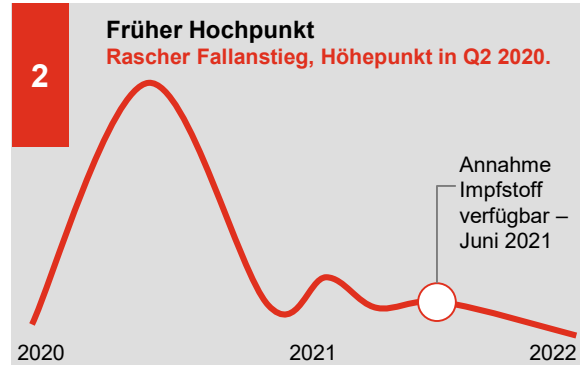


## Annahmen:

- Es werden nicht alle Fälle entdeckt, sodass die Ausbreitung mit einer geringeren Häufigkeit weiter möglich ist.
- Eine erfolgreiche Kontaktverfolgung und Quarantänemaßnahmen begrenzen die Zunahme der Fälle.

## Auswirkungen:

- **Belegschaft:** Home Office und Reisebeschränkungen in bestehenden und neu betroffenen Ländern.
- **Lieferkette:** Reduzierte Produktion aus betroffenen Ländern wirkt sich auf die Lieferkette aus.
- **Wirtschaft:** Die anhaltende Unsicherheit hat längerfristige Auswirkungen auf die Märkte.
- **Zeitraumen:** 12 bis 18 Monate.

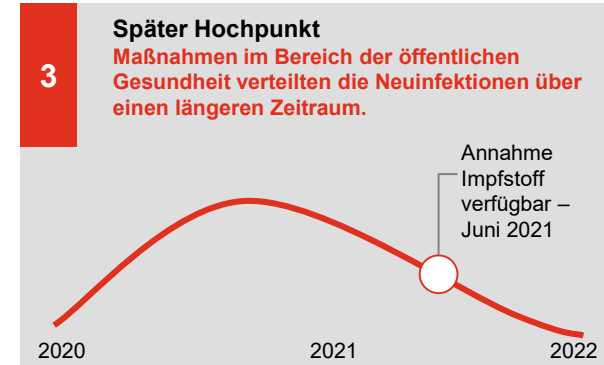


## Annahmen:

- Die Ermittlung von Kontaktpersonen und Mobilitätseinschränkungen verhindern nicht, dass die Fallzahl rasch zunimmt.
- Die Fälle erreichen ihren Höhepunkt im Sommer 2020, mit Rückgang bei zunehmender Immunität der Bevölkerung.
- Je nach Saisonalität des Virus können weitere Spitzenwerte auftreten.

## Auswirkungen:

- **Belegschaft:** Größere globale Einschränkungen, einschließlich Home Office, Reisebeschränkungen sowie Morbidität und Mortalität in der Arbeitnehmerschaft. Erhebliche Auswirkungen auf die Gesundheitssysteme.
- **Lieferkette:** Globale Verknappung einiger Güter aufgrund der Verlangsamung der Produktion.
- **Wirtschaft:** Erhöhtes Risiko einer globalen Rezession in Abhängigkeit von der Schwere der Pandemie.
- **Zeitraumen:** 12 bis 18 Monate, Höhepunkt innerhalb von 3 Monaten.



## Annahmen:

- Die Rückverfolgung von Kontakten und Mobilitätseinschränkungen der Bevölkerung haben eine gewisse Wirkung und verteilen die Auswirkungen der Krankheit über einen längeren Zeitraum.

## Auswirkungen:

- **Belegschaft:** Größere globale Einschränkungen, einschließlich Home Office, Reisebeschränkungen sowie Morbidität und Mortalität in der Arbeitnehmerschaft. Die Auswirkungen auf die Gesundheitssysteme sind im Vergleich zum frühen Szenario etwas geringer.
- **Lieferkette:** Globale Verknappung einiger Güter aufgrund der Verlangsamung der Produktion.
- **Wirtschaft:** Erhöhtes Risiko einer globalen Rezession in Abhängigkeit von der Schwere der Pandemie - längere Zeit der Unsicherheit als bei einem frühen Spitzenwert.
- **Zeitraumen:** 12 bis 18 Monate, Höhepunkt in 6 bis 9 Monaten.

# Koordination Ihrer COVID-19 Reaktion: Beispiel BCM-Planung Betriebsmodell

## Strategische Überlegungen

- ❑ Einrichtung eines funktionsübergreifenden Lenkungsausschusses, der von einem Mitglied der C-Suite geleitet wird. Stellen Sie sicher, dass hochrangige Vertreter aus den Geschäftsbereichen sowie Spezialisten aus den Bereichen Personal, Recht, IT, Operations, Risiko, Kommunikation, Finanzen, Gesundheit und Sicherheit, Beschaffung und Vertrieb vertreten sind.
- ❑ Festlegung und Vereinbarung eines Prozesses für die Entscheidungsfindung und Vereinbarung kritischer Meilensteine.
- ❑ Bestimmung faktabasierter Worst-Case-Szenarien, um die Planungsannahmen zu untermauern und Berücksichtigung von Entscheidungspfaden. Überprüfung und Aktualisierung von Krisen-, Kontinuitäts- und Fachplänen (z.B. Pandemie/COVID-19). Durchführung von Stresstests von Annahmen und Übungsplänen.
- ❑ Bereiten Sie Ihr zentrales Krisenmanagement-Team vor, um die Reaktions- und Eindämmungsmaßnahmen zu koordinieren.
- ❑ Identifizieren Sie kritische Interessengruppen und entwerfen Sie Kommunikationsstrategien für diese, um die sofortige Reaktion und Kommunikation in Bezug auf etablierte Fakten aus zuverlässigen, vertrauenswürdigen Quellen zu unterstützen.
- ❑ Bestimmen Sie funktionale Arbeitsabläufe und Verantwortliche und stimmen Sie die Aktivitäten auf die Reaktionsziele ab.
- ❑ Sicherstellen der Übereinstimmung mit der Reputation, dem Zweck und den Werten der Organisation (z.B. Unterstützung der Reaktion der Gesellschaft im weiteren Sinne).
- ❑ Kommunikation mit Mitarbeitern und Interessengruppen sowie Feedback-Schleifen. Ausgewogenheit zwischen Transparenz und dem Bestreben, nicht den Anschein einer Überreaktion zu erwecken.

## Einrichtung eines Krisenmanagement-Teams

- ❑ Legen Sie klare Rollen, Verantwortlichkeiten und Ziele fest.
- ❑ Vereinbaren Sie den Sitzungskalender und die Arbeitsweise des Teams.
- ❑ Kommunikation und Strategie zur Einbindung von Interessengruppen.
- ❑ Nutzen Sie vertrauenswürdige Informationsquellen, um die Ausbreitung des Virus und aufkommende Fallhäufungen zu überwachen.
- ❑ Setzen Sie einen Mechanismus zur Meldung von Vorfällen auf.
- ❑ Identifizieren Sie kritische Entscheidungspunkte für die Verwaltung und Eindämmung des Virus, z. B. Reisebeschränkungen, Büroschließung/Arbeit von zu Hause aus, Besprechungseinschränkungen/virtuelle Lösungen.
- ❑ Setzen Sie einen Schnellreaktionsprozess für Ihre eigenen Fälle ein und entwickeln Sie Pläne zur Ersetzung des ausfallenden Personals.
- ❑ Verifizieren Sie, dass die technologische Infrastruktur den Betrieb an dezentralen Standorten unterstützen kann.
- ❑ Überprüfen Sie die Verfügbarkeit und Belastbarkeit von Lieferanten.

## Szenarioplanung

- ❑ Evaluieren Sie COVID-19-spezifische Szenarien für Ihre Organisation. Identifizieren Sie potenzielle Risiken und bewerten Sie die Auswirkungen.
- ❑ Stellen Sie sicher, dass die Business Continuity-Pläne Vorkehrungen und Prozesse für den Umgang mit einem Ausbruch von Infektionskrankheiten, einer Epidemie und einer Pandemie enthalten.
- ❑ Modellieren Sie die finanziellen Auswirkungen von Szenarien und potenziellen Auslösern für dringende Maßnahmen (z.B. Verletzung von Covenants).
- ❑ Identifizieren Sie strategische Interventionen zur Stabilisierung Ihrer Organisation.

# Aufbau Ihrer COVID-19-Reaktion: Überlegungen (1)

## COVID-19 Reaktionsstrategie



### Belegschaft

#### Schützen der Mitarbeiter und Planung des Arbeitseinsatzes

- Bestehen Richtlinien für Mitarbeiter, die die Risiken, die bei Ihrer Szenarioplanung identifiziert wurden, und alle lokalen, gesetzlichen oder behördlichen Anforderungen berücksichtigen?
- Verfügen Sie über eine vollständige Übersicht über Ihre Mitarbeiter (Geografie, Nationalität, Visa usw.) und die richtigen Prozesse und Systeme, um Ihre Belegschaft, einschließlich derer, die sich auf Geschäfts- oder Privatreisen und/oder Abordnungen befinden, zu verfolgen?
- Haben Sie die kritischen Projekte identifiziert und einen Plan zur Behebung von Risiken im Zusammenhang mit Schlüsselrollen erstellt?
- Haben Sie ein Mitarbeiterprofil erstellt, um zu verstehen, wo das Arbeitsniveau aufgrund der Auswirkungen wahrscheinlich abnehmen oder zunehmen wird?
- Haben Sie eine Hotline für Ihre Mitarbeiter eingerichtet, um bei Bedarf Fragen zu beantworten und Ratschläge zu erteilen?
- Wie können Sie flexible Arbeitsregelungen im Falle einer Quarantäne ermöglichen und verfügen Sie über die erforderliche Infrastruktur?
- Verfügen Sie über aktuelle und genaue Informationen, um bei Bedarf Entscheidungen über einen Umzug Ihrer Belegschaft treffen zu können (z.B. alternative Standorte)?
- Verfügen Sie über ein System zur Überwachung von sich ändernden Gesetzen und Vorschriften (z.B. Reisebeschränkungen), die Ihre Belegschaft betreffen?



### Operations und Lieferkette

#### Aufrechterhaltung der Geschäftskontinuität und Schutz Ihrer Lieferkette

- Würden die Anforderungen der Hauptlieferanten, wie z.B. Facility Management und IT-Dienstleister, im Hinblick auf Anforderungen überprüft, die sich während einer Pandemieperiode ändern können (z.B. erhöhte Reinigungsvorschriften)?
- Haben Sie sich mit Lieferanten in Verbindung gesetzt, um sicherzustellen, dass diese in der Lage sind, die gewünschten Servicelevel in der kommenden Periode weiterhin zu gewährleisten?
- Überwachen Sie die Einschränkungen in Ihrer Lieferkette?
- Haben Sie eine Bewertung der operationellen Risiken durchgeführt und die Auswirkungen von Störungen auf kritische Geschäftsfunktionen berücksichtigt?
- Verfügen Sie über einen Überblick bei kritischen Teilen und Daten der Lieferkette, um den potenziellen Schaden richtig einzuschätzen und umgehend Ausweichpläne zu erstellen?
- Haben Sie eine Risikobewertung über alle Lieferkettenebenen hinweg durchgeführt? Haben Sie KI in Betracht gezogen, um Muster zu finden, die ein Indikator für Risiken - oder Chancen - sein können?
- Haben Sie Strategien für alternative Beschaffung bewertet, einschließlich der Auswirkungen auf die Kosten?
- Verfügen Sie über eine Kommunikationsstrategie für die wichtigsten Akteure der Lieferkette?
- Haben Sie Szenarioplanung eingesetzt, um die operativen Auswirkungen verschiedener Szenarien, sowohl finanzieller als auch nicht-finanzieller Art, zu verstehen?



### Kommunikationsstrategie

#### Schaffung von Klarheit für Mitarbeiter und Interessengruppen

- Haben Sie eine interne und externe Stakeholder-Liste für die Hauptkommunikation erstellt (unter Berücksichtigung von Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten, Aufsichtsbehörden usw.)?
- Verfügen Sie über eine klare Kommunikationsstrategie, die in einer Krise umgesetzt werden kann, um Ihren Ruf zu schützen und das Vertrauen Ihrer Stakeholder zu erhalten?
- Wie kommunizieren Sie mit Ihren Mitarbeitern?
- Wie halten Sie Ihre Mitarbeiter regelmäßig über die neuesten Aktualisierungen und Anleitungen auf dem Laufenden?
- Wie sorgen Sie für Beruhigung und konsistente Botschaften an alle Mitarbeiter und zeigen eine Fürsorgepflicht?
- Wie ist Ihre Krisenkommunikation mit der Kultur und den Kommunikationsanforderungen Ihrer Organisation abgestimmt?
- Wie können Best-Practice-Ansätze auf Ihre Organisation zugeschnitten werden?



# Aufbau Ihrer COVID-19-Reaktion: Überlegungen (2)

## COVID-19 Reaktionsstrategie



### Relevante Daten

#### Einblicke und Risikoexposition

- Verstehen Sie, wie sich ein betroffenes Land/eine betroffene Region auf die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit Ihrer Branche, Ihres Unternehmens oder Ihrer Lieferanten auswirken könnte?
- Verstehen Sie die potenziellen Auswirkungen einer globalen oder länderspezifischen Verlangsamung auf Ihr Geschäft?
- Sind Sie in der Lage, auf robuste Daten zuzugreifen, um wichtige Entscheidungen zu untermauern, die Sie treffen müssen?
- Verfügen Sie über die Zeit und die Fähigkeiten, bestehende Datenquellen auf neue Weise zu analysieren, um die Entscheidungsfindung zu ermöglichen?
- Sind Sie in der Lage, neue Datenquellen zu identifizieren, die möglicherweise benötigt werden?
- Sind Sie in der Lage, Datenerfassungsprozesse für neue Datenquellen schnell zu automatisieren?
- Können Sie Datensätze effizient zusammenführen, um Erkenntnisse zu gewinnen?
- Verfügen Sie über die Fähigkeiten und Erfahrungen, um sensible Daten verantwortungsvoll zu verwalten?
- Verfügen Sie über Modelle, die Ihre Fragen oder Probleme beantworten, einschließlich der Herausforderung und Validierung von Daten und Modellannahmen?



### Kunden und Umsatz

#### Balance zwischen Kundenbedürfnissen und geschäftlichen Prioritäten

- Haben Sie Ihre Verkaufs- und Nachfrageplanung aktualisiert, einschließlich der Bewertung von Änderungen im Kundenverhalten (z.B. Käufergewohnheiten)?
- Haben Sie einen Kundenkommunikationsplan erstellt?
- Trägt Ihr Plan dazu bei, die Kundenbindung zu erhalten und zu erhöhen?
- Wie wirkt sich Ihr Gesundheits- und Sicherheitsplan auf die Kunden aus?
- Spiegeln Ihre Richtlinien die Notwendigkeit wider, sowohl Ihre Kunden- als auch Ihre Geschäftsinteressen zu schützen (z.B. Aktualisierung der Richtlinien, um bei Stornierungen und Änderungen flexibel zu sein, Rationierung von Produkten mit unzureichenden Lagerverkäufen an Top-Kunden)?
- Haben Sie Ihre Wettbewerbsposition unter dem neuen Umfeld bewertet und sowohl Risiken als auch Chancen identifiziert?
- Haben Sie einen Aktionsplan für die wichtigsten Marketing- und Verkaufsprioritätenbereiche (einschließlich Lagerbestandsplanung, Preisstrategie und Rabatte) identifiziert und erstellt?
- Können Sie Innovationen vornehmen und in die verfügbaren Vertriebskanäle (z.B. Online vs. In-Store) investieren?



### Zentrale Funktionen

#### Funktionsübergreifende Führung, um Geschäftskontinuität und Widerstandsfähigkeit zu gewährleisten

- Müssen Sie Ihr Unternehmen finanziell oder operativ umstrukturieren, um Risiken zu reduzieren und den Wert zu erhalten?
- Haben Sie Ihre Kapitalplanung und -prognose aktualisiert?
- Welche vertraglichen Optionen stehen Ihnen als Kunde zur Verfügung oder könnten gegen Sie als Lieferant eingesetzt werden?
- Welche vertraglichen Hebel stehen Ihnen zur Verfügung, um die Lieferbedingungen auszusetzen, zu beenden oder zu ändern (z.B. Berufung auf höhere Gewalt und Kündigungsbestimmungen)?
- Welchen Zugang haben Sie zu Notfallfinanzierung?
- Haben Sie die steuerlichen und regulatorischen Auswirkungen des Transfers von Menschen an andere Standorte berücksichtigt? Welche Systeme und Prozesse haben Sie zur Überwachung des Transfers Ihrer Mitarbeiter eingerichtet?
- Welche Versicherungspolizen und welchen Zugang zu einer Notfallversicherung haben Sie in Bezug auf Ihre Szenarien (z.B. Auswirkungen auf meldepflichtige Krankheiten)?
- Welche technologische Infrastruktur und welche Möglichkeiten der Ausfallsicherheit haben Sie?
- Kann Ihre IT-Infrastruktur umfangreiche Fernzugriffsanforderungen unterstützen?
- Wie sichern und pflegen Sie Ihre IT-Systeme und Daten? Haben Sie beurteilt, ob die Veränderungen in der IT-Umgebung das Risiko eines Cyber-Angriffs erhöhen würden?
- Was sind Auslöser für die Offenlegung gegenüber den Märkten?



# Welche Unterstützung benötigen Unternehmen?

## Krisenmanagement



- Einrichten eines Krisenmanagements mit Krisenstab und etablierten Arbeitsabläufen, klaren Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten.
- Entwicklung wahrscheinlicher und faktbasierter Worst-Case-Szenarien und ihrer potenziellen Auswirkungen zur Unterstützung der Krisen- und Reaktionsplanung, inkl. Pandemieplanung.

## Belegschaft



- Bewertung potenzieller Auswirkungen und Entwicklung von Optionen zur Unterstützung, Verlegung oder Evakuierung unter Verwendung des Standorts/Profils der Mitarbeiter und neuer Daten.
- Anpassung der HR-Richtlinien an die örtlichen Vorschriften (z.B. Anspruch auf Lohnfortzahlung während der Quarantäne).

## Operations und Lieferkette



- Durchführen von Szenarioplanungen und Risikobeurteilung bei Betriebsunterbrechungen in kritischen Geschäftsprozessen.
- Analyse der Lieferkettenrisiken und -auswirkungen, einschließlich der Risiken und Auswirkungen auf Drittlieferanten.

## Kommunikationsstrategie



- Entwicklung eines umgehenden Planes für schnelle zielgerichtete Kommunikation, um während der Krise Vertrauen und Reputation für die wichtigsten Interessengruppen aufzubauen und zu erhalten.
- Maßgeschneiderte Vorlagen für bewährte Praktiken und Kommunikationsmaterialien wie E-Mails, FAQs und Intranet.

## Relevante Daten



- Ermittlung des Datenbedarfs und Entwicklung von Protokollen für die Datenextraktion, -aufbereitung und -analyse.
- Modellierung der Auswirkungen von Szenarien auf die Leistung des Industriesektors oder des Unternehmens und Stresstest der Umsatzseite gegenüber wirtschaftlichen Abwärtsszenarien.

## Kunden und Umsatz



- Überarbeitung der Vertriebsstrategie, um mit dem sich entwickelnden Kundenverhalten und dem Wettbewerbsumfeld (Risiken & Chancen) umzugehen.
- Priorisierung der Maßnahmen zum Schutz von Kundenbeziehungen und kommerziellen Interessen.
- Modellierung die Veränderung des Kundenverhaltens.

## Zentrale Funktionen



- Recht, IT, Handel und Versicherung: Überprüfung des bestehenden Versicherungsschutzes, IT-Infrastruktur und Belastbarkeit, höhere Gewalt, Vertragsklauseln.
- Finanzen und Steuern: Finanzierung, Umstrukturierung und Cashflow.
- Investor Relations: Offenlegungspflichten.

# COVID-19 Szenarioplanung

Wir können Ihnen dabei helfen, eine robuste Reaktion zu entwickeln, um die negativen Auswirkungen von COVID-19 zu minimieren, die Durchführung Ihrer kritischen Geschäftsprozesse aufrechtzuerhalten und Ihre Mitarbeiter und Vermögenswerte zu schützen. Die Szenarien, die wir mit Ihnen erarbeiten, basieren auf Fakten und Erkenntnissen unserer Wirtschafts-, Finanz-, Rechts- und Gesundheits-Experten.

## Unser Ansatz

In einem halb- oder ganztägigen Workshop, der virtuell realisiert werden kann, können wir die Entwicklung Ihrer Worst-Case-Szenarien unterstützen. Unsere Experten arbeiten mit einem funktionsübergreifenden Team aus Ihrer Organisation zusammen und bringen Wissen und Erfahrung ein, um Einblicke zu gewähren, bisher unbedachte Risiken zu identifizieren und auch Ihre Reaktion zu unterstützen.

### Wir helfen Ihnen, die Worst-Case-Szenarien für Ihre Organisation zu identifizieren.

Wir werden eine Kombination aus Ihrer eigenen Planung, Open-Source-Material und den Ansichten unserer Experten über die Entwicklung der Situation verwenden, um diese Diskussion zu informieren und eine Liste von Szenarien zu erstellen, die eine gezieltere Planung ermöglichen.

01

### Wir werden Sie dabei unterstützen, potenzielle Risiken und Auswirkungen zu identifizieren und zu priorisieren:

- Belegschaft
- Arbeitsplatz
- Recht/Regulatorik/Steuer
- Liefer- und Vertriebskanäle
- Finanzen
- Reputation
- Technologie

02

Priorisierung anhand Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkung sowie Ressourcenplanung

### Wir werden die Prüfung von Maßnahmen und Plänen unterstützen:

1. Identifizierung von Maßnahmen zur Risikominderung.
2. Wenn Risiken nicht gemindert werden können, sollten Aktivitäten zur Risikovorsorge in Betracht gezogen werden. Dies kann mit Krisenmanagement, Pandemie- und BCM-Plänen verbunden sein.
3. Vereinbaren Sie klare Verantwortliche für die identifizierten Risiken und die wichtigsten Maßnahmen.

03

Als Teil dieser Diskussion werden wir auch Auslöser in Betracht ziehen, die eine Eskalation von Entscheidungen an das leitende Entscheidungsteam (z.B. Krisenmanagementteam oder den Vorstand) erfordern.

## Ziele

- Einstellung auf wahrscheinliche und faktbasierte Worst-Case-Szenarien.
- Identifikation potenzieller Risiken und Auswirkungen.
- Bewertung des status quo, einschließlich anderer Informationsquellen, die genutzt werden könnten.
- Ermittlung von Maßnahmen zur Minderung von Auswirkungen, Priorisierung von Maßnahmen, die jetzt durchgeführt werden müssen, und Vereinbarung klarer Verantwortlichkeiten.

## Konzept

Wir verstehen, dass sich alle Kunden in unterschiedlichen Situationen befinden. So kann der Workshop auch dazu dienen, bereits bestehende Szenarien und Pläne zu überprüfen und zu hinterfragen.

# COVID-19 Unterstützung

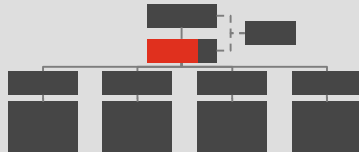
Wir können unsere Rolle auf Ihre spezifischen Krisenreaktionsbedürfnisse zuschneiden und flexibel gestalten, wo immer Sie uns am meisten brauchen. Wir möchten Ihnen die spezifische Unterstützung bieten, die Sie zur Aufrechterhaltung Ihres Unternehmens benötigen.

## Beispielhafte Rollen, die wir in Krisenprojekten übernehmen

Anleitung zur Krisenstrategie und/oder Qualitätssicherung



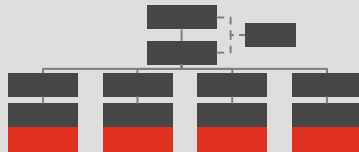
Projekt Management (PMO) und Datenanalyse



Workstreamführung  
(z.B. Kommunikation, Lieferkette, Belegschaft, Daten und Analysen, Steuern, Recht, Umstrukturierung, Mobilität, Wohlbefinden usw.)



Unterstützungskapazität  
Ressourcen für kritische Geschäftsbereiche



Wir können Ihnen lokale Ressourcen, Einblicke und Wissen aus den für Sie wichtigen Standorten zur Verfügung stellen

Europäisches Netzwerk

88,064

Mitarbeiter in Europa

316

Büros in Europa

Globales Netzwerk

276,005

Mitarbeiter weltweit

736

Büros weltweit

936

Partner

157

Länder

# Case studies

Wir unterstützen viele Kunden aus einer Reihe von Branchen bei der Reaktion auf COVID-19. Im Folgenden stellen wir einige unserer breiteren Krisenerfahrungen vor.



## Plattform für Organisationen des Privatsektors mit dem öffentlichen Sektor und NGOs in einer Gesundheitskrise

Während eines internationalen Krankheitsausbruchs bildete sich eine Gruppe globaler Unternehmen aus dem Privatsektor zusammen mit dem öffentlichen Sektor und NGOs, um eine Plattform zu schaffen, die als Reaktion auf die Krise den Austausch von Informationen und die gemeinsame Positionierung vorsah. Es wurden daneben einzelne Ländergruppen gebildet, die eng mit dem öffentlichen Sektor vor Ort zusammenarbeiten, um operative Hilfe bei der Bekämpfung der Krankheit zu leisten.

Wir stellten Technologie zur Verfügung, die es ermöglichte, die Effektivität der Kommunikation in einer sicheren Umgebung zu maximieren - einschließlich der Möglichkeit, Dokumente online auszutauschen und zu diskutieren und so die Kommunikation und Entscheidungsfindung auf höchster Ebene zu erleichtern.



## Kommunikation mit dem Gesundheitspersonal während eines Virenausbruchs

Nach einem Virenausbruch musste ein Mandant schnell seine 270.000 Mitarbeiter im Gesundheitswesen im ganzen Land erreichen. Diese Arbeit war Teil des "100-Tage-Plans", mit dem die derzeitige Strategie des Gesundheitsministeriums bewertet und Empfehlungen für Veränderungen gegeben werden sollten.

Wir arbeiteten direkt mit hohen Regierungsbeamten zusammen und entwickelten die interne Kommunikationsstrategie und -pläne für das Gesundheitsministerium. Wir entwarfen Inhalte für die interne Kommunikation zur Sensibilisierung für das Virus in nicht betroffenen Krankenhäusern. Diese wurde dann erweitert, um alle Mitarbeiter des Gesundheitswesens über die Risiken eines weiteren Ausbruchs zu informieren, der auf einem anderen Kontinent stattfand, während unser Team vor Ort war. Durch diese Arbeit schlossen wir eine Reihe neuer Kommunikationskanäle ein, um die Mitarbeiter online zu motivieren, darunter auch Kommunikations-Hotspots an Standorten im ganzen Land.



## Bereitstellung von Informationen zur Bekämpfung einer potenziellen Pandemie

Eine entscheidende Komponente einer wirksamen Reaktion auf eine Gesundheitskrise ist, über genaue epidemiologische Informationen zur Verwendung durch die wissenschaftliche Gemeinschaft und das Gesundheitsministerium zu verfügen. Bei der Reaktion auf eine potenzielle Pandemiesituation benötigte unser Kunde Unterstützung bei der Erfassung und Bereitstellung solcher Schlüsselinformationen.

Wir entwarfen die Prozesse zur Informationserfassung und Qualitätssicherung aus historischen und aktuellen Aufzeichnungen der Krankenhäuser. Wir bauten ein Repository für die Abfrage und Archivierung von Informationen auf und unterstützten die Epidemiologen mit laufenden Analysen aus dem Informationssatz. Wir verwalteten einen täglichen Berichterstattungsprozess für die Regierung, indem wir neue Fälle erfassten und Aktualisierungen zu bestehenden Fällen durch die Kommunikation mit privaten und öffentlichen Krankenhäusern auf nationaler Ebene zur Verfügung stellten.

Infolgedessen waren die Regierung und die globalen Gesundheitsbehörden in der Lage, eine wirksame Antwort auf die Gesundheitskrise zu geben und weltweite Einschätzungen über die Wahrscheinlichkeit des Auftretens einer Pandemie abzugeben.

# COVID-19 Kontakte

## COVID-19 Krisenreaktionsteam

### **Claudia Nestler**

Partner - Global Crisis Center PwC Europe  
+49 175 2980 952  
claudia.nestler@pwc.com

### **Thomas Heck**

Partner - China Business Group  
+49 175 9365 782  
thomas.heck@pwc.com

### **Jane He**

Senior Manager - Crisis Management &  
China Business Group  
+49 151 2289 8663  
qian.x.he@pwc.com

### **Benedict Gross**

Business Continuity  
+49 151 1432 5832  
benedict.gross@pwc.com

### **Melanie Butler**

Partner - Global Crisis Centre - UK  
+44 78012 16737  
melanie.butler@pwc.com

## Industrieexperten

**Felix Kuhnert** **Automobilindustrie**  
Partner  
+49 160 9016 9893  
felix.kuhnert@pwc.com

**Christian Wulff** **Einzelhandel**  
Partner  
+49 40 6378 1312  
christian.wulff@pwc.com

**Clemens Koch** **Financial Services**  
Partner  
+49 69 9585 2681  
clemens.koch@pwc.com

**Michael Burkhart** **Healthcare &  
Pharma**  
Partner  
+49 69 9585 1268  
michael.burkhart@de.pwc.com

**Klaus-Peter Gushurst** **Industrielle  
Fertigung**  
Partner  
+49 89 5452 5537  
klaus-peter.gushurst@de.pwc.com

**Rainer Bernnat** **Öffentliche Hand**  
Partner  
+49 170 2238 414  
rainer.bernnat@pwc.com

**Ingo Bauer** **Transport und  
Logistik**  
Partner  
+49 201 4381 107  
ingo.bauer@pwc.com

## Sowie weitere Experten des PwC Netzwerks

## Fachexperten

### **Arbeitsrecht**

Carmen Meola  
+49 151 5250 3994  
carmen.meola@pwc.com

### **Business Continuity**

Franziska Hain  
+49 151 5789 3115  
franziska.hain@pwc.com

### **Corporate Secretary**

Martin Kaspar  
+49 151 1823 5382  
martin.kaspar@pwc.com

### **Cyber Security**

Knud Brandis  
+49 152 2253 5353  
kbrandis@pwc.com

### **Data & Technologie**

Sally Trivino  
+49 211 981 7063  
trivino.sally@pwc.com

### **Digitaler Arbeitsplatz**

Sebastian Paas  
+49 175 3269 938  
sebastian.paas@pwc.com

### **Finance Operations Support**

Gori von Hirschhausen  
+49 175 4353 745  
gori.von.hirschhausen@pwc.com

### **Fördermittelprogramme**

Bernd Papenstein  
+49 160 9724 4680  
bernd.papenstein@pwc.com

### **Geschäfts-/Szenarienplanung,**

**MAC-Klauseln**  
Eckhard Späth  
+49 151 1172 1392  
eckhard.spaeth@pwc.com

### **Infektionsschutzgesetz**

Jutta Dillschneider  
+49 151 5466 2312  
jutta.dillschneider@pwc.com

### **IT-Kosten,**

**Liquiditätsmanagement**  
Marcus Messerschmidt  
+49 175 4394 106  
marcus.messerschmidt@pwc.com

### **Kommunikation**

Alwin Binder  
+49 151 4124 899  
alwin.binder@pwc.com

### **Legal**

Moritz Gröning  
+49 151 6280 2471  
moritz.groening@pwc.com

### **Liquiditätssicherung, Finanzielle Stabilisierung**

Thomas Steinberger  
+49 151 1426 4076  
thomas.steinberger@pwc.com

### **Mittelstand**

Uwe Rittmann  
+49 170 3382 213  
uwe.rittmann@pwc.com

### **Mietverträge, Betreiberrisiken, Immobilienfinanzierung**

Susanne Eickermann-Riepe  
+49 160 8961 809  
susanne.eickermann-riepe@pwc.com

### **Sozialversicherung**

Iris Brandes  
+49 151 1219 5632  
iris.brandes@pwc.com

### **Tax Cash Savings**

Dr. Jan Becker  
+49 170 3315 838  
jan.becker@pwc.com

### **Transfer Pricing**

Yu Tao  
+49 69 9585 6408  
yu.tao@pwc.com