



Erfahrungen mit und in der Covid-19 Pandemie in Bezug auf Kundenprojekte

Auswertung der Umfrage bei Unternehmen mit Kundenprojekten
November 2020

Erfahrungen mit und in der Covid-19 Pandemie in Bezug auf Kundenprojekte

Auswertung der Umfrage bei Unternehmen mit Kundenprojekten
November 2020

Version:1.0 vom 17.01.2021

Copyright:



Dieses Werk ist unter einer Creative Commons Lizenz vom Typ
Namensnennung - Nicht-kommerziell - Weitergabe unter gleichen Bedingungen
2.0 Deutschland zugänglich. Um eine Kopie dieser Lizenz einzusehen,
konsultieren Sie <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.0/de/>

Verfasser: Prof. Dr. Reschke und Roland Fleissig unter Mitwirkung von Prof. Dr. Schneider
(Mitglieder der GPM Fachgruppe Commercial Project Management).

Hinweis

Werden Personenbezeichnungen aus Gründen der besseren Lesbarkeit lediglich in der männlichen oder weiblichen Form verwendet, so schließt dies das jeweils andere Geschlecht mit ein.

Einführung

Zu den Auswirkungen der Corona-Pandemie auf das Projektgeschäft führte die Fachgruppe CPM der GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. im November 2020 eine Befragung durch. Thema der Fachgruppe ist kaufmännisches Projektmanagement, wie es vorwiegend in Unternehmen praktiziert wird, in denen Großprojekte abgewickelt werden. Entsprechend der Besetzung der Fachgruppe wurden ausgewählte, durchweg bekannte Unternehmen, vorwiegend aus dem Anlagenbau, mit relevanten Umsätzen typischerweise im unteren einstelligen Milliardenbereich und überwiegender Exportorientierung, befragt. Dabei kam es weniger auf statistisch belastbare Aussagen an, es sollte vielmehr ein Stimmungsbild aus der Branche erhoben werden. Naturgemäß kann das nicht ohne weiteres auf andere Branchen übertragen werden.

Die Antworten zeigen erwartungsgemäß, dass die Unternehmen weitgehend von Corona-Auswirkungen betroffen sind, jedoch in – zum Zeitpunkt der Erhebung November/Dezember 2020 – nicht dramatischem Umfang. So werden für das laufende Jahr Rückgänge oder Verschiebungen in Auftragseingang und Umsatz erwartet. Personalengpässe waren zu Beginn durchaus zu verzeichnen, wurden aber zumindest im Bürobereich rasch eingefangen. Von nachhaltigeren Zahlungsschwierigkeiten der Kunden wird nicht berichtet. Lieferschwierigkeiten wurden von den Kunden überwiegend mit Verständnis aufgenommen. Einschränkungen in der Logistik hielten sich in überschaubarem Rahmen und waren auf den Beginn der Pandemie und Lieferungen aus Asien konzentriert. Sehr deutlich war, dass sich die Unternehmen praktisch ausnahmslos auf informationstechnische Kommunikations- und Kooperationshilfsmittel, überwiegend angewandt in Verbindung mit Homeoffice, stützen, so dass es hier kaum Luft nach oben zu geben scheint. Die Erfahrungen damit werden überwiegend gut bewertet, jedoch werden auch deutliche Defizite in Teamgeist, Teambildung und -führung beklagt.

Die Ergebnisse werden nachfolgend im Einzelnen dargestellt. Die Antworten, soweit es sich nicht um offene Fragen handelte, konnten auf einer Skala von 1 (volle Zustimmung) bis 5 (volle Ablehnung) gegeben werden. Bei den Fragen konnten zusätzlich Ergänzungen gemacht werden.

Generelle Auswirkungen

Der **Auftragseingang** war durch Covid-19 in Summe sehr deutlich negativ betroffen, teilweise fast vollständig eingebrochen. Allerdings berichteten mehrere Unternehmen auch von nur zeitlichen Verschiebungen. Teilweise kam es auch zu Neuprojekten, insbesondere von Kunden aus konsumnahen Branchen (z.B. Lebensmittelproduktion).

Die **Abwicklung vorhandener Projekte** bereitete eher größere Schwierigkeiten, wie die meisten Unternehmen berichten. Reiserestriktionen, Engpässe und Kostensteigerungen in der Logistik, gestörte Abwicklung insbesondere auf Baustellen und mangelnde Verfügbarkeit von Technikern und anderem Personal auf der Baustelle werden beklagt. Engineering war weniger betroffen.

Ausgangssperren und **Kontaktbeschränkungen** reduzierten die Personalverfügbarkeit im Unternehmen nicht sehr stark. Nur am Anfang der Pandemie gab es Probleme, bis sich über gutes Krisenmanagement und Entwicklung von Hygienekonzepten die Situation einspielte. Problematischer war der Außenbereich (Außenmontage, Baustelle).

Reduzierte Personalverfügbarkeit bei **Montage und Inbetriebnahme** machten im Wesentlichen Schwierigkeiten. Allerdings ist das Antwortfeld hier polarisiert. Knapp die Hälfte berichten auch von nur geringeren negativen Auswirkungen. Als Auffangmaßnahme wird von der Entwicklung von Reisekonzepten (wer reist wann warum auf welche Baustelle?) berichtet, teilweise konnten digitale Anwendungen genutzt werden. Da aber auch Fremdfirmen mit teilweise unterschiedlichen Restriktionen in ihren Herkunftsländern betroffen waren, führte das für die Baustellen zu teilweise sehr komplexen Situationen.

Erfahrungen mit Online-Zusammenarbeit / Homeoffice

Homeoffice wurde von **praktisch allen** berichtenden Unternehmen eingesetzt. Entsprechend melden rund 90 % geringe bis gar keine Beeinträchtigungen. Das betrifft naturgemäß nur Büro-Arbeitsplätze (Engineering usw.). Die Büropräsenz wurde massiv eingeschränkt, Präsenztage sollten

vorab mit dem Vorgesetzten abgestimmt werden.

Infolge deutlicher **Homeoffice-Tätigkeit** konnten mangelnde Auswirkungen auf die Projektarbeit sehr deutlich geringgehalten werden. Dies gab eine größere Mehrheit der Befragten an. Obwohl direkter Kontakt zwischen den Mitarbeitern meist vermieden wurde, war die Zusammenarbeit dennoch virtuell gewährleistet.

Die Frage, inwieweit die Unternehmen **dauerhaft** Präsenzarbeit durch **Homeoffice** ersetzen wollen, zeigt ein differenziertes Bild: Ungefähr die Hälfte sieht einen Homeoffice-Anteil von ca. 20 - 30 % als realistisch an. Ca. ein Viertel kann sich Größenordnungen um 40 - 60 % vorstellen. Ein weiteres Viertel sieht mehr als 80 % als machbar an. Insgesamt werden durchschnittlich 44 % genannt, der Median liegt bei 37 %.

Es wird im Zusammenhang mit Homeoffice-Arbeit positiv berichtet über einfache Durchführung, thematische Konzentration, gute Erreichbarkeit, höhere Gesprächsdisziplin, Flexibilität und Aufgeschlossenheit der Mitarbeiter. Als weitere Vorteile werden bessere Toolnutzung und, ins Persönliche gehend, mehr Flexibilität in der Arbeitszeit, Einsparung von Fahrwegen und bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf gesehen.

Als **negative Erfahrung** wird häufig bemängelt, dass der soziale Kontakt und die informellen Gespräche („in der Küche“ oder „auf dem Gang“) fehlen, sowie die starke Einschränkung der nonverbalen Kommunikation („Stimmung, Mimik, Gestik“).

Bei den Erfahrungen mit der Kommunikation innerhalb von Teams überwiegen die negativen Rückmeldungen. Hier wird insbesondere genannt, dass das Teamgefühl leidet und man sich isoliert vorkommt. Diese Rückmeldungen überwiegen deutlich, auch gegenüber der vereinzelt geäußerten Erfahrung, dass sich durch die vereinfachte Erreichbarkeit größere Teams besser führen ließen. Zudem wird steigende Stressbelastung, auch aufgrund mangelnder Trennung von Beruf und Familie, genannt.

Mehrfach angeführt werden die Einschränkungen bei **Verhandlungen mit externen Partnern** wie Kunden und Lieferanten. Diese Nennungen übersteigen deutlich die der positiven Erfahrungen in diesem Bereich.

Bei der Frage, welche Erfahrungen mit **Kommunikations- und Kooperationstools** gemacht wurden, werden als verwendete Produkte genannt: Skype, Teams, Zoom, GoTo, whatsapp sowie Sharepoint und MS Office. Die Erfahrungen werden praktisch durchweg positiv bewertet.

Bei den negativen Erfahrungen werden mehrfach Verbindungsprobleme bei Skype vermerkt. Zu den anderen Produkten gab es nur vereinzelt schlechte Erfahrungen, aber ohne erkennbaren Schwerpunkt. Eine Meldung berichtet, dass es nunmehr eine größere Vielfalt an Kommunikationskanälen gebe, aber eine Kommunikationsstrategie vermisst werde.

Logistik

Von gestörten Zulieferungen durch **Produktionsstörungen bei Unterlieferanten** war eine deutliche Mehrheit der Befragten betroffen, jedoch nicht massiv. Im Einzelnen werden beeinträchtigte Zulieferungen aus dem asiatischen Raum am Anfang der Pandemie genannt.

Behinderungen bei Zulieferungen von Sub-Unternehmen, die ihre Ursachen in Störungen der **Transportwege** oder durch Grenzschließungen haben, werden überwiegend nicht oder nicht als erheblich gemeldet. Zwar gibt es keine Antwort, die überhaupt keine Störung rückmeldet, jedoch werden die Störungen eher als mäßig klassifiziert.

Bei der Frage, ob die **eigenen Auslieferungen** für Kundenprojekte durch Störungen in den Transportwegen oder durch Grenzschließungen beeinträchtigt wurden, ist das Bild uneinheitlicher. Die Mehrheit berichtet von Störungen, jedoch schien niemand völlig lahmgelegt. Etwa ein Fünftel ist nicht von Störungen betroffen und es sind mehr Unternehmen nur wenig als stark betroffen.

Erwartete Insolvenzen von Zulieferern

Durch die Beeinträchtigungen der wirtschaftlichen Tätigkeit muss generell damit gerechnet werden, dass Zulieferer in Insolvenz gehen und es damit bei den befragten Unternehmen zu Lieferengpässen oder -ausfällen kommt. Diese Gefahr wurde allerdings von den Befragten zum Zeitpunkt der Befragung **mehrheitlich nicht** gesehen.

Zwar sieht etwa ein Drittel das Risiko als klar gegeben, keine Rückmeldung gibt es hingegen bei den Antwortoptionen „hoch“ oder „eher hoch“. Zwei Drittel sehen es als eher gering oder sehr gering.

Auswirkungen auf das Geschäft

Auch bei den Auswirkungen auf das eigene Geschäft überwiegen die weniger pessimistischen Erwartungen. Zwar erwartet eine Mehrheit einen negativen Einfluss auf den **Umsatz**. Weniger als 20 % rechnen mit einem hohen oder eher hohen Rückgang, dem steht ein Viertel gegenüber, die keinen Rückgang sehen.

Die Einschätzung für zukünftige Projekte sieht geringfügig anders aus. Auf die Frage: „Wurden **Angebotsprojekte** wegen Covid-19 **verschoben** oder gestoppt?“ liegt der Schwerpunkt der Antworten bei einer Verschiebung. Zwar gibt es keine Rückmeldungen, wonach Projekte vollständig gestoppt wurden und auch keine, die keinerlei Auswirkungen sieht. Jedoch ist der Umfang der weniger gestörten Projekte deutlich geringer als der mit wesentlicheren Verschiebungen oder Suspendierungen.

Zur Frage, ob **Zahlungsfähigkeit** und -eingänge der Kunden durch die Auswirkungen von Covid-19 beeinträchtigt sind, herrscht eher Optimismus vor, wie es auch die Antworten auf die Frage nach Erwartung von Insolvenzen auf der Zulieferseite schon nahelegen. Zwar sieht eine Mehrheit dieses Risiko, aber als nicht sehr hoch. Keiner der Befragten sieht es als extrem hoch an, eine Minderheit sogar als sehr gering. Bei den Kommentierungen wird mehrfach von verschobenen Zahlungen berichtet, aber nicht explizit von Ausfällen.

Den Fall, dass es doch zu Zahlungsausfällen kommt, behandelt die nächste Frage: Sind die Unternehmen durch Versicherungen (Warenkreditversicherungen) gegen Zahlungsausfall der Kunden geschützt? Hierzu wird mit deutlicher Mehrheit „unentschieden“ geantwortet, woraus man eine gewisse Unsicherheit ersehen mag. Immerhin ein Fünftel sieht sich durch Maßnahmen wie Warenkreditversicherungen gut geschützt, niemand fühlt sich komplett ungeschützt.

Verhältnis zu Kunden

Wie oben dargestellt, war bei einer Reihe von Unternehmen die Geschäftsabwicklung eingeschränkt. Nun geht es darum, wie die Kunden darauf reagieren.

Bei der Frage nach der Erfahrung mit der Kooperationsbereitschaft der Kunden in Zusammenhang mit durch Covid-19 bedingten Terminverschiebungen sind die Ränder schwach besetzt, d.h. es gibt kaum Antworten, diese sei sehr gut oder sehr schlecht. Letztere Antwortoption war verknüpft mit der Frage, ob es Pönaleforderungen gegeben habe; das war bei den Befragten demnach nicht der Fall. Jenseits der mehr oder weniger unentschiedenen Antworten beantwortet eine Mehrheit die Kooperationsbereitschaft als eher positiv.

Die Frage, ob die bislang von den befragten Unternehmen in Verträgen verwendeten Regelungen (z.B. Force Majeure **Klauseln**) **ausreichend** waren, wird tendenziell leicht positiv beantwortet. Etwa ein Viertel antwortet „teils, teils“, vom Rest fand sich eine kleine Mehrheit gut bis sehr gut mit Klauseln ausgestattet. Kein Unternehmen fühlte sich völlig unvorbereitet.

Gleichwohl antworten beim abschließenden Punkt der Befragung – Maßnahmen für die Zukunft bezogen auf rechtliche Aspekte – über die Hälfte der Unternehmen, sie wollten ihre Vertragsklauseln überarbeiten, vorwiegend in Bezug auf Corona/ Pandemie – oder generell auf Suspendierungstatbestände.

Die Gefahr eines **Rechtsstreits** mit Kunden oder Lieferanten wegen Negierung der Klassifizierung von Covid-19-Beeinträchtigungen als Force Majeure sehen deutlich weniger als die Hälfte. Kein Unternehmen berichtet von einem laufenden oder sicher erwarteten Rechtsstreit. Die Hälfte erwartet auch sicher oder eher keinen Rechtsstreit.

Maßnahmen für die Zukunft

Auf die (offene) Frage zu geplanten Maßnahmen für die Zukunft im Bereich **„Personal“** bezieht sich die überwiegende Mehrheit der Nennungen auf Verstärkung von Homeoffice und flexiblere Regelungen zur Mobilarbeit. Ein kleiner Teil der Befragten mit klaren umrissenen Antworten plant oder

erwägt Personalabbau, Einstellungsstopp oder Anpassung der Gehaltsstrukturen.

Zu den geplanten Maßnahmen im Bereich der **Lieferkette** kamen im Vergleich zu den anderen Maßnahmen-Bereichen deutlich weniger Rückmeldungen. Die vorhandenen Rückmeldungen zeigen, dass man sich teilweise mit dem Thema auseinandersetzt, Möglichkeiten untersucht oder – etwas konkreter – die Lieferantenbasis verbreitern

will. Weiterhin wird die Absicherung von Zahlungen an Lieferanten durch Bürgschaften genannt.

Im Bereich „geplante **Rechtliche Maßnahmen**“, dem letzten Punkt der Befragung, wird neben den oben schon erwähnten Überprüfungen der Vertragsklauseln noch einmal die Zulassung von mehr Homeoffice genannt.

Schlussbemerkung und Dank

Die Umfrage wurde erarbeitet und ausgewertet von Prof. Dr. Reschke und Roland Fleissig unter Mitwirkung von Prof. Dr. Schneider, alle Mitglieder der GPM Fachgruppe CPM

Wir bedanken uns bei allen Damen und Herren aus den Unternehmen, die sich an der Umfrage beteiligt haben.

München, 17.01.2021

GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V.

Die GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V. ist ein gemeinnütziger Fachverband für Projektmanagement. 1979 gegründet bildet die GPM heute ein weitreichendes Netzwerk für Projektmanagement-Experten aus allen Bereichen der Wirtschaft, der Hochschulen und der öffentlichen Institutionen. Der Fachverband trägt wesentlich zur Professionalisierung und Weiterentwicklung des Projektmanagements in Deutschland bei und bietet umfangreiche Möglichkeiten zur Aus- und Weiterbildung sowie zur Zertifizierung im Projektmanagement. Über den Dachverband International Project Management Association (IPMA®) ist die GPM weltweit vernetzt und bringt auch auf internationaler Ebene die Arbeit an Normen und Standards voran.

Mehr dazu unter www.gpm-ipma.de.



GPM Deutsche Gesellschaft
für Projektmanagement e. V.

GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V.

info@gpm-ipma.de
www.gpm-ipma.de

Hauptgeschäftsstelle Nürnberg

Am Tullnaupark 15
90402 Nürnberg
Tel.: +49 911 433369-0
Fax: +49 911 433369-99

Hauptstadtrepräsentanz Berlin

Mittelstr. 55
10117 Berlin
Tel.: +49 30 36403399-0
Fax: +49 30 36403399-5