



## Friede, Freude, Streitbeilegung ...

**KONFLIKTLÖSUNGEN:** Streit kommt nicht nur in den besten Familien, sondern auch zwischen und in Unternehmen vor. Außergerichtliche Verfahren wie die Mediation helfen, den Streit zeit- und ressourcenschonend sowie in der Regel nachhaltig zu lösen.

### GESUNDHEIT

Unternehmen zwischen Pflicht und Kür

3

### ABSCHIEDSINTERVIEW

Peter Driessen zieht Bilanz

5

### STEUERN 2019

Das sollten Sie wissen

14

## KURZ & KNAPP

### IHK-Onlineratgeber zum Arbeitsrecht

Von der Einstellung von Mitarbeitern über die richtige Vertragsgestaltung bis hin zu Abmahnung, Kündigung und Zeugnis – der neue Onlineratgeber der IHK für München und Oberbayern gibt einen guten Überblick über die wichtigsten Aspekte des Arbeitsrechts. Links führen zu vertiefenden Informationen, etwa zu Rechtsfragen.

» [www.ihk-muenchen.de/arbeitsrecht](http://www.ihk-muenchen.de/arbeitsrecht)

Weihnachten – das Fest der Liebe und Versöhnung! Diese frohe Botschaft verkünden im Dezember nicht nur die Kirchen oder der

Bundespräsident. „Auch in der Wirtschaft stehen die Zeichen zum Jahresende auf Ausgleich“, betont Volker Schlehe, Leiter des Referats

Zivil- und Handelsrecht, Sachverständige, Mediationszentrum und Schiedsgericht bei der IHK für München und Oberbayern. „Vie-

le Unternehmer wollen nicht mit Streitigkeiten belastet ins neue Jahr gehen und suchen deshalb vor Neujahr eine Einigung.“ Was nicht nur geschäftlich, sondern auch steuerlich Sinn ergibt. Denn etwaige Kosten für die Konfliktbeilegung lassen sich unter Umständen noch für das laufende Jahr von der Steuer absetzen.

„Wir als IHK empfehlen zunächst immer eine außergerichtliche Streitbeilegung“, sagt Schlehe. Das entspreche dem Leitbild des Ehrbaren Kaufmanns. Wer sich als solcher verstehe, wende sich auch im Streitfall nicht gleich ans Gericht und lasse den Streit damit eskalieren. „Er geht auf die andere Seite zu und versucht, den Konflikt selbst zu regeln“, so Schlehe.

Als Königsweg der außergerichtlichen Streitbeilegung gilt die Mediation. Das Mediationsverfahren wird mittlerweile vielfältig genutzt: bei Konflikten zwischen Unternehmen, aber auch bei Streit innerhalb einer Firma, etwa in der Geschäftsführung, in Teams oder



Mit Mediation eine Eskalation vermeiden

Fortsetzung Seite 2

## Die Stimmung bleibt gut

**KONJUNKTUR:** Die Auftragsbücher sind gefüllt. Dennoch agieren die Unternehmen vorsichtiger. Sie sehen den Fachkräftemangel und die Wirtschaftspolitik zunehmend als Geschäftsrisiken.

Die gute Nachricht zuerst: Die bayerischen Firmen bleiben auf Erfolgskurs. „Der schon seit fünf Jahren laufende Boom unserer Wirtschaft geht zu Herbstbeginn weiter, wenngleich sich die Stimmung etwas eintrübt“, bringt Robert Obermeier, Chefvolkswirt der IHK für München und Oberbayern, die Ergebnisse der jüngsten Konjunkturumfrage des

Bayerischen Industrie- und Handelskammertags (BIHK) auf den Punkt. Der Konjunkturindex, der Lageurteile und Geschäftserwartungen in einem Wert zusammenfasst, sinkt nur leicht von 135 auf 131 Punkte. 59 Prozent der Unternehmen sind mit ihrer aktuellen Geschäftslage zufrieden. „Das ist Rekordniveau“, freut sich Obermeier. Vor allem bei Dienstleistern

und Baufirmen laufen die Geschäfte sehr gut. Dies gilt grundsätzlich auch für den Handel. In der Industrie trübt sich das Geschäft jedoch leicht ein.

Für die kommenden Monate sind die Firmen allerdings nicht mehr ganz so optimistisch. Das hat zum einen jahreszeitliche Gründe. Zum anderen nehmen konjunkturelle Risiken zu. Die größte Wachstumsbremse bleibt der Fachkräftemangel. 66 Prozent der bayerischen Unternehmen sind betroffen – ein

nehmen auch in der Wirtschaftspolitik: 46 Prozent nennen dies als Gefahr für ihr Geschäft, insbesondere internationale Unsicherheiten und die instabilen Verhältnisse in der großen Koalition beunruhigen sie. Zudem nennen sie die hohe Bürokratielast, die neue Datenschutz-Grundverordnung, die zögerliche Digitalisierung oder zunehmende Arbeits- und Steuerregeln als Risiken. Wieder auf die Gefahrenliste gesetzt haben 34 Prozent der Unternehmen zudem die Energie- und Rohstoffpreise. „Noch hält der Boom an, und damit die positiven Effekte wie zu-

nehmende Steuereinnahmen und steigende Löhne und die sinkende Arbeitslosigkeit“, so Obermeier. „Zugleich zeigt die BIHK-Umfrage aber auch, dass die Antriebskräfte nachlassen und die Störquellen zunehmen.“ Deshalb brauche der Standort jetzt eine weitsichtige Wirtschaftspolitik. Konkret erwarten die bayerischen Unternehmen von der neuen Staatsregierung unter Ministerpräsident Markus Söder Fortschritte in drei Bereichen: Die Funk- und Breitbandnetze müssen zügig ausgebaut, die Bürokratie abgebaut und der Fachkräftemangel gelindert werden.



Weiter auf Erfolgskurs – der BIHK-Konjunkturindex sank zuletzt nur leicht

# 59%

der bayerischen Unternehmen sind mit ihrer aktuellen Geschäftslage zufrieden.

neuer Negativrekord. 53 Prozent der Betriebe können offene Stellen längerfristig nicht besetzen. Damit hat sich die Fachkräftesituation binnen eines Jahres verschärft. Größere Risiken sehen die Unter-

Industrie- und Handelskammer, 80323 München PVST, Entgelt bezahlt, DPAG
--

## Editorial zur neuen Landesregierung

## Zukunft gestalten, nicht verwalten

## Liebe Leserinnen und Leser,

die neue Staatsregierung trägt große Verantwortung: Die – noch – gute finanzielle Lage des Freistaats darf nicht zu einem steigenden Staatskonsum mit immer neuen Wohltaten für unterschiedliche Wählergruppen führen. Im Mittelpunkt müssen Investitionen in die Zukunft Bayerns stehen! Wir haben Bayerns Unternehmen vor der Wahl gefragt, was sie von der neuen Regierung erwarten. Diese Wünsche mahnen wir jetzt an:

Auf Rang eins hoben die Firmen das schnelle Internet und den flächendeckenden Mobilfunk. Dabei sehen sie den Anschluss der Gewerbegebiete im Vordergrund.

Auf Rang zwei steht der Fachkräftemangel, für zwei Drittel aller Firmen ein Problem. Würden mehr Frauen, so wie sie es wollen, mehr arbeiten können, ließe sich die Fachkräftelücke verringern. Dazu braucht es aber ein flexibles und flächendeckendes Betreuungsangebot für Kinder und Pflegebedürftige. Auch müssen wir länger als bisher im Alter arbeiten können. Teilzeitarbeit zu erleichtern und vorzeitigen Ruhestand zu fördern, wie Berlin es ermöglicht, ist hier kontraproduktiv.

Weit oben auf der Agenda steht auch der Abbau von Bürokratie. Hier geht es etwa um mehr E-Government auch für Unternehmen.

Eine prosperierende Wirtschaft braucht zudem funktionsfähige Verkehrswege. Wer Güter auf die Bahn verlagern will, muss diese auch ausbauen. Dem Nordzulauf des Brenner-Basistunnels ebenso wie der dritten Startbahn am Flughafen München kommt eine hohe Bedeutung zu.

Nicht zuletzt die Energiepolitik. Bis Ende 2022 werden die letzten beiden Kernkraftwerke in Bayern abgeschaltet. Ohne Hochspannungstrassen aus dem Norden, ohne Integration in den europäischen Strommarkt kann Bayerns Industrie nicht bestehen.

Für all das muss sich die neue Staatsregierung einsetzen!



Peter Driessen, Hauptgeschäftsführer der IHK für München und Oberbayern

Fortsetzung von Seite 1

bei der Unternehmensnachfolge. Bei einer Mediation gibt es keinen Dritten – wie einen Richter –, der ein Urteil fällt und damit den Streit entscheidet. Stattdessen verhandeln die Streitparteien selbst so lange miteinander, bis sie – im besten Fall – einen für beide Seiten tragbaren Kompromiss gefunden haben. Begleitet werden sie von einem unparteiischen Mediator.

„Wir Mediatoren schaffen einen geschützten Rahmen, moderieren und geben Impulse, die Lösung erarbeiten die Kontrahenten aber selbst“, erklärt Reinhold Poensgen (50), Wirtschaftsmediator aus Ingolstadt. Dabei wird die Streitfrage in einer Mediation stets ganzheitlich betrachtet. Es werden nicht nur der Sachgrund des Konflikts, sondern auch die dahinter liegenden persönlichen und emotionalen Aspekte aufgearbeitet. „Dies fordert den Beteiligten viel ab, ist aber für den Ausgleich oft unerlässlich“, betont der Experte. Er ergänzt: „Mediation ist dann besonders zielführend, wenn bereits während der Streitbeilegung und für die anschließende praktische Umsetzung weitere Experten wie Coaches, Juristen oder Unternehmens- und Fachberater hinzugezogen werden.“

Ein Beispiel: In einem Dienstleistungsunternehmen mit rund 20 Mitarbeitern, das erfolgreich am Markt agierte und stetig wuchs, häuften sich die Konflikte im Gründungsteam. „Die Beziehungen schienen beinahe zerrüttet, jeder einzelne Gründer stellte die Vertrauensfrage, das gefährdete

das Geschäft“, erläutert Poensgen. Die Gründer entschieden sich, eine Mediation zu versuchen.

In vier von Poensgen moderierten Sitzungen kam heraus, dass die Gründer einander wechselseitig vorwarfen, die jeweils anderen bei Entscheidungen zu übergehen. „Durch das Wachstum hatten sich die Herausforderungen geändert und die Gründer hatten ihre Verantwortlichkeiten nicht an diese Änderungen angepasst“, erläutert der Mediator. Gemeinsam definierten sie die Rollen und Aufgaben jedes einzelnen neu und schrieben dies gleich vertraglich fest. Mittlerweile arbeiten die drei Geschäftspartner wieder gut miteinander, was auch für das Unternehmen vorteilhaft ist.

Das Beispiel macht deutlich: Eine Mediation ist ein schnelles, dadurch auch kostengünstiges Verfahren. „Vor allem kann eine Mediation, weil sie eben tiefer gräbt, einen Konflikt nachhaltig klären, so dass die Beteiligten in der Regel sogar miteinander weiterarbeiten können“, betont Franziska Edlin, Leiterin des IHK MediationsZentrums. „Das ist gerade auch für kleine Unternehmen ein Vorteil. Denn durch einen Streit Kunden oder gute Mitarbeiter zu verlieren, können sich kleinere Firmen umso weniger leisten.“ Sie ergänzt: „Zudem ist eine Mediation immer sehr diskret und schützt den Ruf der Kontrahenten.“

Die IHK für München und Oberbayern hat ein breites Angebot zur außergerichtlichen Streitbeilegung – von der Mediation bis zum

## Große Umbrüche

**ARBEITSMARKT:** Die Digitalisierung sorgt zwar für Veränderungen in der Berufslandschaft, jedoch nicht für substantielle Beschäftigungsverluste.

Die Digitalisierung krepelt den Arbeitsmarkt um. So viel ist sicher. Aber wie genau? Das untersuchte das Wirtschaftsforschungsinstitut ifo im Auftrag der IHK für München und Oberbayern in der aktuellen Studie „Die Auswirkungen der Digitalisierung auf den Arbeitsmarkt“. Laut der Studie gibt es gesamtwirtschaftlich betrachtet bislang keine Hinweise auf substantielle Beschäftigungsverluste durch die Digitalisierung. Im Gegenteil – die Studie prognostiziert sogar einen Beschäftigungszuwachs: „Die Arbeit wird uns durch die Digitalisierung nicht ausgehen“, sagt Oliver Falck, Leiter des ifo Zentrums für Industrieökonomik und neue Technologien.

Was die Studie aber nachweist ist ein fortdauernder Strukturwandel der Berufslandschaft. Dieser ist schon länger in vollem Gange und wird durch die Digitalisierung weiter vorangetrieben. So konnten IT-Berufe zwischen 1999 und 2016 ihren Anteil an der Beschäftigung von 2,02 Prozent auf 3,61 Prozent deutlich ausbauen. Auch Maschinenbautechniker oder Unternehmensberater zählen zu den Gewinnern.



Die Pflegebranche ist die größte Gewinnerin auf dem Arbeitsmarkt

Der Anteil der Bankangestellten an der Gesamtbeschäftigung ist im gleichen Zeitraum jedoch deutlich geschrumpft – von 2,7 Prozent auf 1,9 Prozent. Unterm Strich arbeitete knapp ein Viertel der Beschäftigten im Jahr 2016 in einem anderen Beruf als noch 1999.

Anfällig für Automatisierung und dadurch besonders von Beschäftigungsabbau bedroht sind vor allem Berufe mit einem hohen Anteil an Routinetätigkeiten. Von 1999 bis 2016 sind solche Routineberufe in Bayern durchschnittlich um ledig-

lich 5,2 Prozent gewachsen – die Nicht-Routineberufe hingegen um 22,5 Prozent.

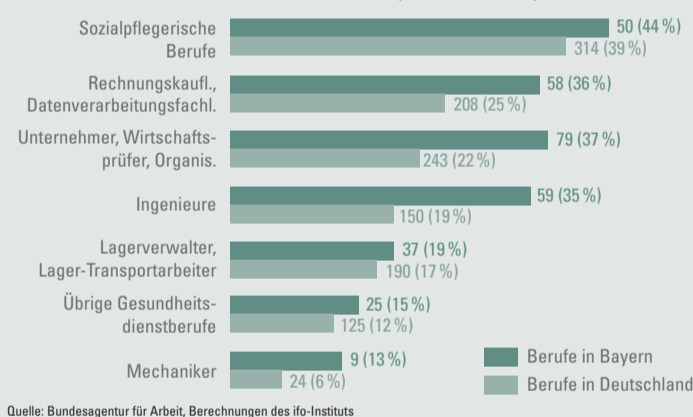
Was erwarten die Forscher nun in den kommenden zwölf Jahren für Bayern? Sie sehen eine Fortführung des positiven Trends und damit bis 2030 ein Wachstumspotenzial bei der Beschäftigung von bis zu 13,5 Prozent. „Selbst unter eher pessimistischen Annahmen kann von einer steigenden Beschäftigung ausgegangen werden“, sagt Falck. Zu den größten Gewinnern zählen die Pflegeberufe. Hier wird für Bayern ein Beschäftigungswachstum von 50.000 Personen prognostiziert. Klare Gewinner werden weiterhin die IT-Fachkräfte sein (+58.000), ebenso wie Unternehmer und Wirtschaftsprüfer (+79.000). Zu den Berufen mit negativen Beschäftigungsperspektiven in Bayern gehören in Zukunft unter anderem Maurer und Betonbauer (–8.000) sowie Bank- und Versicherungskaufleute (–12.000).

»»» [www.ihk-muenchen.de/studien](http://www.ihk-muenchen.de/studien)

IHK-ANSPRECHPARTNER

Sebastian John, Tel. 089 5116-1109  
sebastian.john@muenchen.ihk.de

### Projiziertes Beschäftigungswachstum ausgewählter Berufe in Bayern und Deutschland von 2016 bis 2030 in Tsd. (und in Prozent)



Schiedsgericht (siehe Kasten). Im ersten Schritt berät sie stets zur Verfahrenswahl: Nicht jedes außergerichtliche Verfahren passt auf jeden Konflikt, aber es gibt für jeden Konflikt das passende Verfahren, so die Erfahrung. Zudem hilft die IHK – auf Wunsch – die Verfahren durchzuführen. Volker Schlehe betont: „Vor allem empfehlen wir eine außergerichtliche Lösung als ersten Lösungsversuch für einen Streitfall schon in Verträgen festzuschreiben.“ Dafür hat die IHK Musterklauseln entwickelt: für die Mediation, das Schiedsgericht, das Schiedsgutachten sowie für die Kombination mehrerer Verfahren.

#### IHK-ANSPRECHPARTNER

Volker Schlehe, Tel. 089 5116-1254  
volker.schlehe@muenchen.ihk.de

#### Franziska Edlin

(MediationsZentrum)  
Tel. 089 5116-1490, franziska.edlin@muenchen.ihk.de

Svenja Hartmann (Einigungsstelle), Tel. 089 5116-1480, svenja.hartmann@muenchen.ihk.de

## AUF EINEN BLICK

### Verfahren der außergerichtlichen Einigung

► **Mediation:** Die Streitparteien einigen sich mit Hilfe eines unparteiischen Mediators. Die IHK unterstützt dieses Verfahren mit einem eigenen IHK MediationsZentrum und einem Pool von Wirtschaftsmediatoren.

► **Schiedsgericht:** In der Materie versierte Dritte, die Schiedsrichter, fällen ein Urteil. Gegen ein Schiedsgerichtsurteil gibt es keine Revision. Deshalb bereiten sich die Kontrahenten sehr gut vor und finden so in der Regel einen für beide Seiten akzeptablen Vergleich. Die IHK ist Schiedsgerichtsstandort und verwaltet Schiedsprozesse. Sie hat ihre Schiedsordnung überarbeitet, so dass das Verfahren auch für kleine Unternehmen lohnend ist.

► **Schiedsgutachten:** Ein Schiedsgutachten durch einen unabhängigen, unparteiischen Sachverständigen, den Schiedsgutachter, löst Konflikte über den Inhalt, die Auslegung oder die Anpassung eines Vertrags. Die IHK vereidigt Sachverständige und kann auf einen Sachverständigenpool zugreifen.

► **Einigungsstelle für Wettbewerbsstreitigkeiten:** An sie kann sich wenden, wer wegen eines Wettbewerbsverstoßes wie etwa einer unangemessenen Rabattaktion oder sonstiger unzulässiger Werbung Nachteile erleidet oder deswegen abgemahnt wird. Ein Jurist als Vorsitzender und zwei Beisitzer aus der Wirtschaft erarbeiten mit den Streitparteien eine Lösung. Die IHK führt die Geschäftsstelle der Einigungsstelle und unterstützt das Verfahren organisatorisch.