

MANAGEMENT-INFO

EIN SERVICE FÜR KLIENTEN UND INTERESSENTEN



MÖGLICHE RISIKEN UND STOLPERSTEINE FÜR UNTERNEHMEN DURCH DIE DIGITALISIERUNG

Die **Digitalisierung** hat sich in den vergangenen Jahren als unverzichtbarer Bestandteil der Unternehmensführung etabliert. Neben den zahlreichen **Chancen**, die digitale Technologien für Unternehmen bieten (siehe dazu Management-Info Nr. 67), gehen mit der Digitalisierung jedoch auch **spezifische Risiken** und mögliche **Nachteile** einher, die Unternehmen frühzeitig erkennen und **aktiv managen** sollten.

Um die möglichen **Nachteile der Digitalisierung** zu **minimieren** und ihre Vorteile nachhaltig nutzen zu können, sind auch ein **ganzheitliches Risikomanagement** und die kontinuierliche Weiterbildung der Mitarbeiter von besonderer Bedeutung. Nachfolgend werden **ausgewählte Risiken** und Herausforderungen der Digitalisierung für Unternehmen überblicksmäßig dargestellt.

DATENSCHUTZ UND IT-SICHERHEIT

Eine der größten Herausforderungen im Zuge der Digitalisierung ist der **Schutz sensibler Unternehmens- und Kundendaten**. Die zunehmende Vernetzung und die Nutzung cloudbasierter Dienste erhöhen die **Angriffsfläche** für **Cyberkriminalität**. Unternehmen sind verstärkt mit Bedrohungen wie **Phishing**, Ransomware oder Datenleaks konfrontiert. Die Einhaltung der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) und anderer regulatorischer Vorgaben ist oft komplex und mit erheblichem Aufwand verbunden. Verstöße können nicht nur zu hohen Bußgeldern, sondern auch zu Reputationsschäden führen. Darüber hinaus erfordert die Aufrechterhaltung und Weiterentwicklung der IT-Sicherheit laufende **Investitionen** in moderne **Sicherheitslösungen** und die

INHALT Ausgabe Nr. 69

- » Mögliche Risiken und Stolpersteine für Unternehmen durch die Digitalisierung
- » Der Ablauf und notwendige Schritte zur Liquidation einer GmbH in Österreich
- » Positives Leadership als Schlüssel für nachhaltigen Unternehmenserfolg

MÖGLICHE RISIKEN UND STOLPERSTEINE FÜR UNTERNEHMEN DURCH DIE DIGITALISIERUNG (Fortsetzung von Seite 1)

regelmäßige Schulung der Mitarbeiter.

Wichtige Begriffe dabei sind **Datenschutz** und **Datensicherheit**, die sich durch unterschiedliche Zielsetzungen und Zwecke auszeichnen. **Datenschutz** hat das Ziel, **personenbezogene Daten** zu schützen – also Daten, die sich auf natürliche Personen beziehen und diese somit direkt oder indirekt identifizierbar machen. **Datensicherheit** hingegen beschreibt den Schutz von Daten im Allgemeinen und bezieht etwa auch **Unternehmensdaten** mit ein. Übergeordneter Zweck dabei ist, die **Vertraulichkeit**, **Integrität** und **Verfügbarkeit** von **Daten** durch konkrete technische und organisatorische Sicherheitsmaßnahmen zu gewährleisten.

ABHÄNGIGKEIT VON TECHNOLOGIEN UND ANBIETERN

Mit der Digitalisierung steigt die **Abhängigkeit** von technischen Systemen und **externen Dienstleistern**. Ein Ausfall von IT-Infrastruktur oder Cloud-Services kann zu erheblichen **Betriebsunterbrechungen** führen und die Geschäftskontinuität gefährden. Die Auswahl und Bindung an bestimmte Anbieter („**Vendor Lock-in**“) kann zudem die Flexibilität des Unternehmens einschränken und zu langfristigen **Kostensteigerungen** führen. Unternehmen sollten daher bei der Auswahl von Technologien und Partnern auf **Skalierbarkeit**, Kompatibilität und **Exit-Strategien** achten.

KOMPLEXITÄT UND IMPLEMENTIERUNGSRISIKEN

Die **Einführung digitaler Technologien** ist häufig mit **komplexen Veränderungsprozessen** verbunden. Die Umstellung von analogen auf digitale Prozesse erfordert nicht nur technisches Know-how, sondern auch eine **Anpassung der Unternehmenskultur** und der Arbeitsweisen. Fehlende Akzeptanz bei den Mitarbeitern, unzureichende Planung oder **mangelnde Integration** bestehender Systeme können zu **Verzögerungen**, Mehrkosten und ineffizienten Abläufen führen. Insbesondere die Einführung von Big Data-Analysen oder künstlicher Intelligenz erfordert eine sorgfältige Vorbereitung und kontinuierliche Kontrolle, um **Fehlinvestitionen** zu vermeiden.

QUALITÄTSRISIKEN BEI DATEN UND PROZESSEN

Die Digitalisierung bringt eine starke Zunahme an verfügbaren Daten mit sich. Die **Qualität** dieser **Daten** ist jedoch nicht immer gewährleistet. Unvollständige, fehlerhafte oder inkonsistente Datensätze können zu falschen Analysen und damit zu **Fehlentscheidungen** führen. Auch **automatisierte Prozesse** sind nicht frei von Fehlern und können bei falscher Konfiguration oder mangelhafter Überwachung zu unerwünschten Ergebnissen führen. Unternehmen müssen daher in die **Quali-**

tätssicherung und die laufende Überprüfung ihrer digitalen Prozesse investieren.

RECHTLICHE UND REGULATORISCHE HERAUSFORDERUNGEN

Die **Digitalisierung** wirft **zahlreiche rechtliche Fragen** auf, etwa im Bereich des Urheberrechts, des **Wettbewerbsrechts** oder der Haftung für automatisierte Entscheidungen. Die rasche Entwicklung neuer Technologien kann dazu führen, dass bestehende **rechtliche Rahmenbedingungen** nicht mehr ausreichen oder **unklar** sind. Unternehmen müssen sich regelmäßig über aktuelle gesetzliche Vorgaben informieren und ihre Compliance-Prozesse anpassen, um rechtliche Risiken zu minimieren. Damit können erhebliche Kosten verbunden sein.

VERÄNDERUNG DER ARBEITSWELT UND FACHKRÄFTEMANGEL

Digitale Transformation verändert die **Anforderungen an Mitarbeiter und Führungskräfte**. Neue Kompetenzen sind gefragt, während klassische Tätigkeiten zunehmend **automatisiert** werden. Dies kann zu Unsicherheiten und Widerständen im Unternehmen führen. Gleichzeitig besteht ein zunehmender **Fachkräftemangel** im Bereich IT und Digitalisierung, was die Umsetzung digitaler Projekte erschwert und die Kosten für qualifiziertes Personal oftmals steigen lässt.

DER ABLAUF UND NOTWENDIGE SCHRITTE ZUR LIQUIDATION EINER GMBH IN ÖSTERREICH

In schwierigen wirtschaftlichen Zeiten kommt es vermehrt zu Überlegungen, Unternehmen zu schließen. Hierbei stellt die **Liquidation** als eine Form der **Beendigung einer GmbH** einen wichtigen Prozess dar, der die ordnungsgemäße Abwicklung und Beendigung des Unternehmens gewährleisten soll. Ziel ist die **Beendigung der Geschäftstätigkeit**, die Verwertung des Vermögens, die Erfüllung aller Verbindlichkeiten sowie schließlich die **Löschung der Gesellschaft** im Firmenbuch. In der Praxis sind somit mehrere Parteien wie Gesellschafter/Aktionäre,

Liquidatoren, Finanzbehörden und Berater involviert. Aufgrund der formalen Voraussetzungen und der vielen Schritte, die notwendig sind, zieht sich der Prozess oft über einen **längeren Zeitraum** hin. Folgende Schritte sind bei einer **geordneten Liquidation** wichtig:

1. AUFLÖSUNGSBESCHLUSS DER GESELLSCHAFTER

Am Beginn steht der **formelle Beschluss der Gesellschafter** über die **Auflösung der GmbH**. Dieser erfolgt in einer **Generalversammlung** und erfordert üblicherweise

eine **qualifizierte Mehrheit**, sofern der Gesellschaftsvertrag nichts Abweichendes vorsieht. Der Beschluss, welcher notariell beurkundet werden muss, legt den **Zeitpunkt der Auflösung** fest und bestimmt, wer als Liquidator für die Gesellschaft tätig wird. Eine Liquidation ist bei völliger Vermögenslosigkeit bzw. Konkurs, Umgründung oder Verstaatlichung nicht möglich.

2. BESTELLUNG UND AUFGABEN DER LIQUIDATOREN

In diesem Generalversammlungsbeschluss müssen zunächst die **bisherigen**

DER ABLAUF UND NOTWENDIGE SCHRITTE ZUR LIQUIDATION EINER GMBH IN ÖSTERREICH (Fortsetzung von Seite 2)

Geschäftsführer entlastet werden und ein Beschluss über die Bestellung der Liquidatoren gefasst werden. Die **Liquidatoren** treten **an die Stelle der Geschäftsführer** und vertreten die GmbH in der Abwicklungsphase. Ihnen obliegt die Aufgabe, laufende Geschäfte zu beenden, Vermögen zu verwerten, Forderungen einzuziehen, Verbindlichkeiten zu begleichen und den gesamten Abwicklungsprozess ordnungsgemäß zu dokumentieren. Wenn im Beschluss oder Gesellschaftsvertrag nichts Gegenteiliges bestimmt ist, übernehmen die **Geschäftsführer** die Rolle der **Liquidatoren**.

3. FIRMENBUCH-EINTRAGUNG DER LIQUIDATION

Der **Auflösungsbeschluss** und die **Bestellung der Liquidatoren** sind vom Liquidator beim **Firmenbuch** anzumelden. Mit der Eintragung wird der Firmenwortlaut um den Zusatz „in Liquidation“ oder „in Liqu.“ ergänzt. Die Musterunterschriften der Liquidatoren müssen für das Firmenbuch beglaubigt werden, außer wenn die bisherigen Geschäftsführer zu Liquidatoren bestellt sind.

4. GLÄUBIGERAUFUF UND BENACHRICHTIGUNG

Ein **wesentlicher Schritt** des Liquidationsverfahrens ist der **Gläubigeraufruf**. Die Liquidatoren müssen **öffentlich bekanntmachen**, dass sich die **GmbH in Liquidation befindet** und alle **Gläubiger auffordern**, ihre **Ansprüche anzumelden**. Diese Verlautbarung erfolgt auf der Elektronischen Verlautbarungs- und Informationsplattform des Bundes (EVI). Zusätzlich müssen **bekannte Gläubiger direkt verständigt** werden. Dieser Schritt dient dem **Gläubigerschutz** und stellt sicher, dass keine Forderungen übersehen werden. Die **Gläubiger** müssen ihre **Ansprüche innerhalb von drei Monaten** anmelden. Falls die Geltendmachung dieser Ansprüche danach erfolgt, sind diese zu berücksichtigen, solange die Liquidation noch nicht abgeschlossen ist. **Nach dem Gläubigeraufruf dürfen keine Ausschüttungen** an die Gesellschafter erfolgen. Der Zweck dieser Wartezeit besteht darin, mögliche Gläubigeranmeldungen abzuwarten und sicherzustellen, dass sämtliche Verpflich-

tungen ordnungsgemäß erfüllt werden. Erst nach **Ablauf der Sperrfrist** und nach vollständiger Erfüllung der Verbindlichkeiten kann ein **verbleibender Überschuss** an die Gesellschafter **verteilt** werden.

5. LIQUIDATIONSERÖFFNUNGSBILANZ

Die Liquidatoren haben eine **Eröffnungsbilanz** zum Stichtag der Auflösung zu erstellen. Die Liquidationsbilanz soll einen Aus-



blick auf das Liquidationsergebnis geben und wird **nicht** an das **Firmenbuch** übermittelt. Während der Liquidation besteht aber weiterhin die Verpflichtung, zu jedem Bilanzstichtag einen vollständigen **Jahresabschluss** aufzustellen und beim Firmenbuch einzureichen.

6. ABWICKLUNG DER LAUFENDEN GESCHÄFTE

Die Liquidatoren haben den Auftrag, **alle offenen Geschäfte der Gesellschaft zu beenden**. Dazu zählen das Einziehen von Forderungen, das Verwerten von Vermögenswerten, das **Auflösen von Verträgen** und das Abführen gesetzlicher Abgaben. Arbeitsverhältnisse müssen geregelt, Vertragsbeziehungen beendet und rechtliche Verpflichtungen ordnungsgemäß abgeschlossen werden. Dieser Schritt bildet den **Kern der Abwicklungsphase**, da hier die wirtschaftliche Abwicklung stattfindet.

7. LIQUIDATIONSSCHLUSSBILANZ

Wenn **sämtliche Vermögensgegenstände verwertet** und alle **Schulden beglichen** sind, erstellen die Liquidatoren eine **Liquidationsschlussbilanz**. Diese gibt Auskunft über das **endgültige Liquidationsergebnis**. Sie bildet die Entscheidungsbasis für die **abschließende Vermögensverteilung** an die Gesellschafter. Der **Stichtag** für die **Liquidationsschlussbilanz** ist jener Tag, an dem alle **Verwertungshandlungen** und **steuerlichen Veranlagungen abgeschlossen** sind. Es muss die Bilanz gemeinsam mit GuV und Anhang aufgestellt werden – ein Lagebericht ist nicht vorgesehen. **Steuerlich** ist diese Schlussbilanz relevant für die Ermittlung des Liquidationsgewinns oder -verlustes.

8. STEUERLICHE ABWICKLUNG

Im Zuge der Liquidation müssen die Liquidatoren **sämtliche steuerliche Pflichten erfüllen**. Der steuerliche Liquidationsgewinn wird für die Periode beginnend mit dem Ende des **Wirtschaftsjahres** ermittelt, das der **Auflösung unmittelbar davor liegt** und läuft bis zur **tatsächlichen Beendigung bzw. Verwertung des Vermögens**. Die Besteuerungsgrundlage für die Körperschaftsteuer ist der **Unterschied** zwischen **Abwicklungsendvermögen** und **Abwicklungsanfangsvermögen**.

Steuerlich sind **Gewinnausschüttungen** während des Abwicklungszeitraumes **nicht mehr möglich** – diese gelten als Akontierung auf die Liquidationsmasse. Erst wenn das Finanzamt bestätigt, dass steuerlich keine offenen Verpflichtungen bestehen, kann die **Löschung der Gesellschaft** erfolgen.

9. ANTRAG AUF LÖSCHUNG IM FIRMENBUCH

Nach Abschluss aller Abwicklungsschritte stellen die Liquidatoren den **Antrag auf Löschung der GmbH im Firmenbuch**. Neben der Schlussbilanz und der **Unbedenklichkeitsbescheinigung** des Finanzamtes ist anzugeben, wer die Aufbewahrung der Geschäftsunterlagen übernimmt. Mit der **Firmenbuchlöschung erlischt die Gesellschaft endgültig** als juristische Person.

POSITIVES LEADERSHIP ALS SCHLÜSSEL FÜR NACHHALTIGEN UNTERNEHMENSERFOLG

Die Arbeitswelt befindet sich im Wandel. Die Anforderungen an **Führungskräfte** haben sich in den letzten Jahren grundlegend verändert. **Globalisierung**, Digitalisierung und der **Fachkräftemangel** stellen Unternehmen vor die Herausforderung, nicht nur wirtschaftlich erfolgreich zu sein, sondern auch ein **Arbeitsumfeld** zu schaffen, das Motivation, Gesundheit und **Innovationskraft fördert**. Klassische Führungsansätze stoßen hier oft an ihre Grenzen. Gefragt sind Konzepte, die nicht nur Leistung, sondern auch das **Wohlbefinden** der **Mitarbeitenden** fördern. Ein solcher Ansatz ist die **PERMA-Führung**, basierend auf der „Positiven Psychologie“ von Martin Seligman.

DAS PERMA-MODELL – URSPRUNG UND BEDEUTUNG

Das PERMA-Modell wurde von Martin Seligman, einem der Begründer der Positiven Psychologie, entwickelt. Es beschreibt **fünf zentrale Säulen** des **menschlichen Wohlbefindens**:

- » **P – Positive Emotionen:** Freude, Dankbarkeit und Optimismus steigern die Resilienz und fördern Kreativität.
- » **E – Engagement:** Menschen sind dann besonders leistungsfähig, wenn sie ihre Stärken einsetzen und in den „Flow“ kommen.
- » **R – Relationships:** Soziale Verbundenheit ist ein Grundbedürfnis und entscheidend für Motivation und Loyalität.
- » **M – Meaning:** Sinnhaftigkeit gibt Orientierung und macht Arbeit bedeutsam.
- » **A – Accomplishment:** Das Erleben von Fortschritt und Erfolg stärkt Selbstwirksamkeit und Zufriedenheit.

Überträgt man diese Dimensionen auf **Führung**, entsteht ein **ganzheitlicher Ansatz**, der nicht nur die Leistung, sondern auch das **Wohlbefinden** der Mitarbeitenden **in den Mittelpunkt** stellt.

DIE FÜNF DIMENSIONEN DER PERMA-FÜHRUNG MIT PRAXISBEISPIELEN

1. Positive Emotionen – Die Basis für Kreativität und Resilienz

Positive Emotionen sind kein „Luxus“, sondern ein **strategischer Erfolgsfaktor**. Sie erweitern den Handlungsspielraum und **fördern Problemlösungsfähigkeit** (ent-

sprechend der „Broaden-and-Build-Theorie“ von Barbara Fredrickson).

Praxisbeispiele:

- » *Beginne Meetings mit einer „Good News“-Runde.*
- » *Anerkenne kleine Erfolge öffentlich, nicht nur große Meilensteine.*
- » *Verwende Sprache, die Zuversicht vermittelt („Wir schaffen das gemeinsam“ statt „Das wird schwierig“).*

2. Engagement – Flow-Erlebnisse ermöglichen

Engagement entsteht, wenn Mitarbeitende ihre **Stärken einbringen** und sich in Aufgaben vertiefen können. **Flow-Erlebnisse** sind ein starker **Motivator** und reduzieren Stress.

Praxisbeispiele:

- » *Führe Stärkenanalysen durch (z. B. Gallup StrengthsFinder) und passe Aufgaben an individuelle Talente an.*
- » *Gib Autonomie bei der Gestaltung von Arbeitsprozessen.*
- » *Reduziere Unterbrechungen, um konzentriertes Arbeiten zu ermöglichen.*

3. Relationships – Vertrauen als Fundament

Beziehungen sind das **soziale Kapital** jeder Organisation. Authentische Kommunikation und **Empathie** schaffen ein Klima des Vertrauens.

Praxisbeispiele:

- » *Plane regelmäßige 1:1-Gespräche, die auch persönliche Themen zulassen.*
- » *Fördere Peer-Coaching und Mentoring im Team.*
- » *Sei als Führungskraft sichtbar und ansprechbar – „Management by Walking Around“ wirkt oft Wunder.*

4. Meaning – Sinn als Motivationsmotor

Menschen wollen wissen, warum ihre Arbeit wichtig ist. **Sinnstiftung** ist eine der

stärksten Quellen für intrinsische Motivation.

Praxisbeispiele:

- » *Kommuniziere den „Purpose“ des Unternehmens klar und regelmäßig.*
- » *Verknüpfe individuelle Aufgaben mit übergeordneten Zielen („Dein Beitrag hilft uns, die Kundenzufriedenheit zu steigern“).*
- » *Erzähle Geschichten, die den Impact der Arbeit zeigen (z. B. Kundenfeedback).*

5. Accomplishment – Erfolge sichtbar machen

Das Erleben von Fortschritt und **Erfolg** stärkt die **Selbstwirksamkeit** und motiviert zu weiteren Leistungen.

Praxisbeispiele:

- » *Setze klare, erreichbare Ziele und feiere deren Erreichung.*
- » *Nutze visuelle Fortschrittsanzeigen (z. B. Projekt-Dashboards).*
- » *Organisiere kleine Rituale zur Anerkennung – vom „Danke im Chat“ bis zur offiziellen Auszeichnung.*

WARUM PERMA-FÜHRUNG WIRKT

Die Integration von **PERMA** in die **Führungspraxis** ist kein „Nice-to-have“, sondern ein strategischer Erfolgsfaktor. Studien zeigen, dass Unternehmen mit einer positiven Führungskultur **höhere Mitarbeiterzufriedenheit** und **geringere Fluktuation** erreichen, **Produktivität** und **Innovationskraft steigern** und die **psychische Gesundheit ihrer Mitarbeiter fördern**. Gerade in Zeiten des Fachkräftemangels kann dies ein entscheidender **Wettbewerbsvorteil** sein. Dadurch kann ein Arbeitsumfeld geschaffen werden, das nicht nur Ergebnisse liefert, sondern auch das **Wohlbefinden** der Mitarbeiter stärkt. **Führungskräfte**, die diese Prinzipien verinnerlichen, investieren nicht nur in den Erfolg ihres Unternehmens, sondern auch in die **Zukunftsfähigkeit** ihrer **Organisation**.

Medieninhaber, Herausgeber und Verleger:

Klienten-Info - Klier, Krenn & Partner KG

Redaktion: H. Krenn, 1190 Wien, Döblinger Hauptstraße 56/4

Richtung: unpolitisch & unabhängig – Die Management-Info widmet sich Themen aus der Welt der Unternehmensberatung und aus dem Wirtschaftsrecht und ist speziell für Klienten von Steuer- u. Unternehmensberatungskanzleien bestimmt.

Die veröffentlichten Beiträge sind urheberrechtlich geschützt und ohne Gewähr.

Kontakt: Klienten-Info: Tel. 01/929 15 91-0;

E-Mail: office@klienten-info.at, Internet: www.management-info.at