

VORWORT

Die Betriebliche Alters- und Risikovorsorge stellt neben der staatlichen (ersten) Säule (im Umlageverfahren) und der privaten (kapitalgedeckten) Vorsorge (dritte Säule) eine eigenständige (zweite) Säule des österreichischen Systems der Altersvorsorge dar. Die Architektur dieses Systems hat sich speziell im letzten Jahrzehnt bzw. wird sich aufgrund der **demographischen Entwicklung** – vor allem der fortgesetzt ansteigenden Alterung unserer Bevölkerung – künftig weiter stark verändern.

Betriebspensionen tragen derzeit – im Schatten von gesetzlicher Versorgung und (teilweise geförderter) privater Vorsorge – noch zu einem geringen Teil zum Alterseinkommen bei. Politik, Wirtschaft und Gewerkschaften sind hier aufgefordert, die **Intensivierung dieser zweiten Säule** voranzutreiben und zu unterstützen. Während EU-weit bereits circa 50% der Arbeitnehmer über eine betrieblich vereinbarte Vorsorgeform verfügen, hinkt Österreich mit in etwa 25% bis 30% dem europäischen Schnitt noch hinterher. Erste Schritte in Richtung Gehaltsumwandlungsmodelle (arbeitnehmerfinanziert) wurden bei den Kollektivvertragsverhandlungen weniger Branchen bereits umgesetzt. Dieser Trend hat sich jedoch bei den jüngsten Kollektivverhandlungen nicht weiter fortgesetzt. Der Wunsch nach einer verpflichtenden 2. Säule oder der Erhöhung von Freibetragsgrenzen im Rahmen der Betrieblichen Vorsorge wird hier und da medial geäußert.

Betrachtet man die **Versorgungslücke**, die sich bei einer breiten Schicht der Österreicher:innen zwischen dem Aktiv- und dem Pensionseinkommen auftut, zeigt sich deutlich, dass sie auf Sicht durch die private Vorsorge als Ergänzung zur gesetzlichen Vorsorge allein nur sehr schwer zu schließen sein wird. Trotz einer akzeptablen Sparquote der Österreicher:innen wird die Ansparung der persönlichen Altersvorsorge aus dem laufenden monatlichen Nettoeinkommen künftig nicht reichen. Das Bewusstsein über die Höhe dieser Versorgungslücke wurde aufgrund der seit 2014 versendeten Pensionskonto-Nachrichten bei Herrn und Frau Österreicher zumindest erhöht. Aktuell gilt es, besonders auf die Problematik der im hohen Maße zu erwartenden **Altersarmut bei Frauen** zu achten, da diese aufgrund der bisherigen gesellschaftlichen Modelle (Karenz, Kindererziehung und Teilzeitjobs) und der seit längerem gültigen Durchrechnungszeiten für den Erwerb von Beitragsjahren vom Pensionssystem (der 1. Säule) nicht entsprechend profitieren.

Es wird daher eine zusätzliche (breitere) Säule erforderlich sein, um die Pensionsplanung der künftigen Generationen auf eine solide Basis stellen zu können. Eine optimale Ergänzung hierzu ist sicherlich die Betriebliche Alters- und Risikovorsorge. Sie ist eine **freiwillige Leistung des Arbeitgebers** (ev. in Kombination mit Arbeitnehmerbeiträgen – sogenannte „matching contributions“) und basiert auf einem kapitalgedeckten System. Die Leistungsempfänger bekommen aus dem im Laufe der aktiven Karriere eingezahlten und über die jeweiligen Anbieter veranlagten Kapital eine Pension ausbezahlt.

Der Erfolg eines Unternehmens hängt mehr denn je von der Qualität und der Motivation seiner Mitarbeiter:innen ab. Engagiertes und gut ausgebildetes Personal ist am Arbeitsmarkt stark gefragt, immer schwerer zu finden und mitunter nicht einfach zu binden. Unternehmen stehen verstärkt im **Konkurrenzkampf um qualifizierte Mitarbeiter:innen** (Stichwort Facharbeitermangel). Maßnahmen, um wichtige Mitar-

beitende und Schlüsselkräfte zu gewinnen bzw. weiter an das Unternehmen zu binden, müssen daher rechtzeitig und nachhaltig geplant werden.

Ein **modernes Entlohnungssystem** setzt dabei unter anderem neben Benefits und Mitarbeitervorteilen auch auf die Vorteile der Betrieblichen Alters- und Risikovorsorge, schafft eine günstige Alternative zur herkömmlichen Gehaltserhöhung und verbindet den Wunsch der Mitarbeiter:innen nach besserer Entlohnung mit dem Streben des Unternehmens nach geringeren Kostenbelastungen. Die dabei – je nach Modell – erzielbaren Einsparungen von Lohnkosten, Steuern und Abgaben für alle Beteiligten sind mitunter ein zusätzliches Argument aus einer wirtschaftlichen Perspektive.

Unternehmen erhalten über betriebliche Versorgungsregelungen **personalpolitische und betriebswirtschaftliche Instrumente** in die Hand, die ihre Marktpositionen verbessern können. Das Angebot einer Betrieblichen Alters- und Risikovorsorge ist mittlerweile auch ein wichtiger Imagefaktor geworden. Firmen, die betriebliche Vorsorgemodele anbieten, sind attraktive Arbeitgeber und beweisen Verantwortung – im Sinne langfristigen Denkens ein nicht zu unterschätzender Wettbewerbsfaktor.

In Zukunft wird und muss dieses Themengebiet eine weit bedeutendere Rolle bei der Ergänzung der Leistungen aus der gesetzlichen Pension und damit bei der Sicherung des Lebensstandards im Alter spielen. Betriebliche Altersversorgung schafft einen Ausgleich und damit soziale Sicherheit – mittlerweile nicht nur im Sinne einer Sozialleistung, sondern immer mehr als Bestandteil unternehmerischer Benefits, die Arbeitgeber aufbringen (müssen), um sich am Markt und in ihrer Branche zu etablieren.

Weil sich arbeits-, steuer- und sozialrechtliche Aspekte überlagern und sich bei den einzelnen **Durchführungswegen der Betrieblichen Alters- und Risikovorsorge** unterschiedliche Aspekte ergeben, ist das Thema an sich komplex.

Dieser **Praxisleitfaden** – zusammengestellt von Beobachtern und Kennern des Themas und langjährigen Experten auf ihrem Fachgebiet – soll möglichst vielen Beteiligten (also Unternehmen und Entscheidungsträgern, Arbeitnehmervertretungen, Steuerberatungs- und Rechtsanwaltskanzleien sowie Unternehmensberatern und Vermittlern) einen Überblick über die wichtigsten Regeln und Aspekte geben und dabei **praktikable Wege und Lösungsansätze** aufzeigen.

Bei der Aktualisierung dieses Werks wurden zuletzt insbesondere die **Änderung der Bilanzierungsvorschriften** zu Pensionszusagen eingearbeitet (Stichwort AFRAC-Stellungnahmen, neue Rechnungsgrundlagen) sowie die Veränderungen am Kapitalmarkt berücksichtigt. Wir wollen mit den im Anhang aktualisierten **Formularen, Checklisten und Vorlagen** einen transparenten und praxisorientierten Weg anbieten und einen Mehrwert für den täglichen Gebrauch im Umgang mit der Betrieblichen Alters- und Risikovorsorge liefern. Diverse **Tabellen** (Prinzipien und Lohnarten) sowie eine **Gegenüberstellung der Systeme** ermöglichen einen raschen Überblick und eine grobe Orientierung über die vielfältigen Themen.

Es ist unser Ziel, den Leserinnen und Lesern dieses Leitfadens mit den in dieser Ausgabe enthaltenen Materialien einen möglichen **Beratungsansatz**, eine breit gefächerte **Vorlage für Ausschreibungen** sowie ein **Nachschlagewerk** mit Tipps und Tricks aus der steuer- und arbeitsrechtlichen Praxis zur Verfügung zu stellen.

Wien, im Dezember 2025

die Autoren

1 Die Ausgangssituation – ein typisches Fallbeispiel

Um dem Leser eine praktische Vorstellung zu vermitteln, wie eine BAV-Lösung für alle Beteiligten funktionieren kann, möchten wir Ihnen vorerst einige typische Alltagssituationen und Überlegungen aus österreichischen Unternehmen schildern.

Der **Geschäftsführer eines mittelständischen Metallbauunternehmens**, nennen wir ihn Alfred H., ist mit der Situation konfrontiert, dass sein Unternehmen sehr gut prosperiert, Aufträge kommen in zufriedenstellendem Ausmaß herein. Alfred H. ist sich gleichzeitig seiner Personalsituation bewusst. Er weiß, der Erfolg des Unternehmens hängt zum ganz wesentlichen Teil von seinem Entwicklungsleiter, zwei äußert erfolgreichen Außendienstmitarbeitern und dem sehr engagierten Leiter des Produktionszweiges ab.

Der Entwicklungsleiter hat als Lehrling im Unternehmen begonnen und nach dem zweiten Bildungsweg sein FH-Studium abgeschlossen. Er ist seit über 20 Jahren im Unternehmen, die Verbindung aus Praxis und theoretischem Know-how ist unschätzbar. Alfred H. ist ebenso bewusst, dass der Entwicklungsleiter nur „mit dem Finger zu schnippen“ braucht, um am nächsten Tag bei der Konkurrenz mit offenen Armen empfangen zu werden. Unglücklicher Weise besteht ein sehr alter Dienstvertrag, in dem keine Konkurrenzklausel vereinbart ist.

Der Leiter des Produktionszweiges sowie die Außendienstmitarbeiter sind alle im Jahr 2004 zum Unternehmen gestoßen, nachdem eine sehr schwierige Sanierungsphase durchlaufen wurde. Alle befinden sich im System Abfertigung neu. Alfred H. weiß, dass das Unternehmen **von diesen Schlüsselarbeitskräften ebenfalls stark abhängig** ist, sieht allerdings Licht am Horizont, mittelfristig aus der jüngeren Garde des Unternehmens potentielle Nachfolger für den Fall eines Abganges dieser Personen aufzubauen.

Alfred H. **analysiert die Situation gemeinsam mit seinem Steuer- und Unternehmensberater** wie folgt:

Der **Entwicklungsleiter** befindet sich im System Abfertigung alt und hat aufgrund der über 20jährigen Firmenzugehörigkeit einen Abfertigungsanspruch von 9 Monatsgehältern. Dies ist natürlich ein starkes Bindungselement zum Unternehmen. Gleichzeitig ist sich Alfred H. aufgrund der Kenntnis der Persönlichkeit des Entwicklungsleiters im Klaren, dass Geld alleine nicht das wesentliche Motivationskriterium für ihn ist. Viel wichtiger ist ihm persönliche Entwicklungsmöglichkeit sowie die gedeihliche Entwicklung seiner Familie mit Ehefrau und zwei schulpflichtigen Kindern. Der Entwicklungsleiter ist ein Mensch, der einerseits geistige Höhenflüge für seine Zufriedenheit braucht (deswegen ist er auch als Ent-

wicklungsleiter „goldrichtig“), aber gleichzeitig eine gesicherte Basis für sich und seine Familie schätzt.

Geschäftsführer und Steuer- und Unternehmensberater sind sich sicher, dass dieser Schlüsselmitarbeiter noch fester im Unternehmen verankert werden sollte. Neben einer Ausweitung des Pouvoirs des Entwicklungslieiters kommen die beiden zum Schluss, dass eine Altersversorgung durch die Firma unter Einschluss der Familie des Entwicklungslieiters ein interessantes Instrument sein könnte. Dies aus der Überlegung heraus, dass der Entwicklungslieiter damit ein Zeichen der Wertschätzung erhält und zugleich für sich selbst und für seine Familie einen Ausbau der persönlichen Sicherheit erhält.

Als Abtausch für dieses „Zuckerl“ möchte der Geschäftsführer mit dem Entwicklungslieiter die bisher nicht vereinbarte Konkurrenzklause in einem zu adaptierenden Dienstvertrag eingebaut wissen.

Zur Vorbereitung eines solchen Gespräches übermittelt der Steuer- und Unternehmensberater dem Versicherungsmakler des Hauses die für ein **Angebot des Finanzierungsinstrumentes der Pensionszusage** notwendigen Daten und gibt dem Versicherungsmakler folgende Vorgaben:

Der 40-jährige Entwicklungslieiter erhält eine Pensionszusage, Pensionsantrittsalter 65 Jahre. Die Pensionszusage wird als beitragsorientierte Pensionszusage gestaltet um für das Unternehmen das damit verbundene Risiko kalkulierbar und transparent zu machen. Weiters soll eine Witwen- und Waisenrente vereinbart werden, ebenfalls in beitragsorientierter Form.

Das Unternehmen ist bereit, für den Entwicklungslieiter einen jährlichen Beitrag von EUR 15.000,- in das Finanzierungsinstrument einzuzahlen.

Aus heutiger Sicht ergibt sich für den Entwicklungslieiter eine monatliche Zusatzpension von EUR 1.342,- 12-mal pro Jahr.

Der Geschäftsführer kann sich die vorgeschlagene Lösung gut vorstellen und vereinbart eine Gesprächsrunde mit dem Entwicklungslieiter. Aufgrund der Erfahrungen des Steuer- und Unternehmensberaters in anderen Betrieben wird das Gespräch so angelegt, dass dem Entwicklungslieiter ganz offen die **Motivationsgründe** dargelegt werden (die dieser ohnehin kennt). Eine solche Vorgangsweise schafft Vertrauen und Transparenz.

Der Entwicklungslieiter nimmt sich Bedenkzeit, um auch mit der gewerkschaftlichen Vertretung in Kontakt zu treten. Diese macht ihn darauf aufmerksam, dass mit einer beitragsorientierten Zusage das Veranlagungsrisiko primär beim Dienstnehmer liegt und das Unternehmen außer den vereinbarten Zahlungen in die Rückdeckungsversicherung kein Risiko trägt.

Der Entwicklungsleiter ist zwar grundsätzlich mit einer BAV-Lösung einverstanden, möchte jedoch auch eine Sicherheit hinsichtlich der Höhe der künftigen Zusatzpension erlangen. Dazu schlägt der nun beigezogene Versicherungsmakler vor, die Finanzierung der Pensionszusage nicht über eine Lebensversicherung, sondern über eine Rentenversicherung abzuwickeln. Auf diese Weise ist zwar die Performance begrenzt, dafür kann eine weitest gehende Sicherheit der Pensionshöhe erreicht werden.

Nach dieser Grundsatzeinigung zwischen den Vertragsparteien wird der mit Arbeitsrecht vertraute Anwalt des Unternehmens beauftragt, eine dem BPG entsprechende Pensionszusage zu errichten. Der Entwicklungsleiter willigt im Gegenzug in die Vereinbarung einer Konkurrenzklausel ein.

Die **Mitarbeiter des Außendienstes** haben eine andere Motivation als der Entwicklungsleiter. Nach Einschätzung des Geschäftsführers sind diesen insbesondere finanzielle Vorteile wichtig. In der ersten Phase fragt der Geschäftsführer beim Steuerberater des Hauses an, welche Konsequenzen eine Gehaltserhöhung für das Unternehmen hätte. Der Steuerberater wendet vorerst ein, dass eine etwaige Gehaltserhöhung jedenfalls an betriebswirtschaftlich messbare Zusatzerfolge der Außendienstmitarbeiter gebunden werden sollte. Der Geschäftsführer bekommt dazu noch die sehr ernüchternde Auskunft, dass bei einer zusätzlichen Prämienauszahlung an die Außendienstmitarbeiter für das Unternehmen eine Gesamtbelaistung von rund 131% der Bruttoprämie anfällt, während der Mitarbeiter netto nur rund 49% der Bruttoprämie erhält. Dem Geschäftsführer ist klar, dass bei sehr hohen Aufwendungen für das Unternehmen eine relativ bescheidene Nettogehaltserhöhung für die Außendienstmitarbeiter herauskommt. Damit wird er die Mitarbeiter nicht begeistern können, eventuell sogar einen Abgang provozieren, wenn sich die Mitarbeiter aufgrund der geringen Nettoauszahlung vor den Kopf gestoßen fühlen. Die Höhe der Lohnnebenkosten ist vielen Mitarbeitern schließlich gar nicht bewusst.

In der Diskussion mit dem Steuerberater und dem Versicherungsmakler definieren die beteiligten Personen folgende **Ziele**:

- die Außendienstmitarbeiter möchten ein Gehaltsplus erreichen,
- die Lohnnebenkosten sollen in Grenzen gehalten werden und
- die Gehaltserhöhung soll an das Erreichen von betriebswirtschaftlichen Kennzahlen gekoppelt sein.

Dazu wird folgende **Konzeption** entwickelt:

Den Mitarbeitern wird eine

- gering dotierte, beitragsorientierte Pensionszusage angeboten und
- bei Erreichen von gewissen betriebswirtschaftlichen Parametern zahlt das Unternehmen genau definierte Zusatzbeträge in die Pensionszusage der Mitarbeiter ein.

Dadurch werden

- während der Aktivzeit die Lohnnebenkosten für die Gehaltserhöhung ausgeschaltet,
- die Versteuerung erfolgt erst in der Pensionsphase und
- die Außendienstmitarbeiter sind nicht gezwungen, während ihrer Aktivphase aus bereits versteuertem Gehalt eine private Vorsorge aufzubauen.

Zudem können sie bei einem Unternehmenswechsel die Pensionszusage mitnehmen.

Nach Beratung mit dem Betriebsrat nehmen die Außendienstmitarbeiter die Pensionszusage an, entscheiden sich jedoch im Gegensatz zum Entwicklungsleiter nicht für eine Rentenversicherung, sondern für eine Kombination aus einer klassischen und einer fondsgebundenen Lebensversicherung, da sie dieser Variante mehr Performance zutrauen. Schließlich verdienen beide aus dem Grundgehalt so viel, dass sie zur Finanzierung des normalen Lebensunterhaltes keine weiteren Mittel benötigen und das Gehaltsplus auch erst später konsumieren können.

Der **Produktionsleiter** nimmt das Angebot einer BAV-Lösung nicht an, da er gerade in der Familiengründungsphase steckt und ihm die Auszahlung von baren Prämien trotz der Lohnnebenkostenachteile zum jetzigen Zeitpunkt wichtiger ist, als die offenkundigen finanziellen Vorteile einer BAV-Lösung.

Mit diesen Auszügen aus dem Alltag möchten wir Sie für die **Funktionsweise einer BAV-Lösung** sensibilisieren. Klar ist allerdings, dass eine BAV-Lösung nur ein Baustein unter mehreren ist, um sowohl für das Unternehmen als auch für den betroffenen Mitarbeiter ein optimales Umfeld herzustellen. Soweit es um die finanziellen Indikatoren geht und die beteiligten Personen eine langfristige Lösung mehr als kurzfristige „Cash-Vorteile“ schätzen, kann eine BAV-Lösung eine sehr interessante Variante sein.

2 Grundsätzliche betriebswirtschaftliche Überlegungen

2.1 Kapitalbildung

Neben den in den einzelnen Kapiteln dargestellten betriebswirtschaftlichen Überlegungen zu Einzelfragen einer Pensionszusage soll an dieser Stelle der betriebswirtschaftliche **Knackpunkt** einer Pensionszusage dargestellt werden:

Ausgangspunkt ist die getroffene Entscheidung, neben einer staatlichen Pension eine privat finanzierte Pension aufzubauen. Da es im Privatbereich kein Umlageverfahren gibt, kann dies letztlich nur durch **Ansparen von Kapital** bewerkstelligt werden. Nun gilt es also zu vergleichen, ob das Ansparen innerhalb des Betriebes oder im Privatbereich vorteilhafter ist. Der wesentliche Unterschied ist die Schaffung einer eigenen **Rechtsgrundlage für die Verpflichtung eines Unternehmens** gegenüber einem Begünstigten, während im Privatbereich die Entscheidung zur privaten Altersvorsorge eine ausschließlich persönliche Entscheidung ist, die auch wieder revidiert werden kann – somit keine langfristige Verpflichtung gegeben ist.

2.2 Rückstellungsbildung und deren Effekte

Dieser Unterschied führt im Unternehmensbereich dazu, dass entsprechend den unternehmensrechtlichen Vorschriften eine bilanzielle Vorsorge für die künftige Verpflichtung gebildet werden muss. Technisch wird dies durch die Bildung einer Rückstellung für Anwartschaften auf Pensionen gelöst. Durch diese Rückstellungsbildung wird – wie bei jeder Rückstellungsbildung – ein zweifacher betriebswirtschaftlicher Effekt ausgelöst:

2.2.1 Innenfinanzierungseffekt

Einerseits kommt es zu einem Innenfinanzierungseffekt, da erzielte Gewinne in Form einer Rückstellung gespeichert werden und nicht zur Ausschüttung gelangen.

Durch die aufwandswirksame Rückstellungsbildung wird die Körperschaftsteuerbelastung vermindert, was zu einem Steuerstundungseffekt führt.

Aus finanzieller und bilanzieller Sicht hat es damit sein Bewenden.

2.2.2 Knackpunkt Laufzeit

Dadurch ist es auch recht einfach zu erkennen, dass ein umso höherer Effekt erzielt werden kann, je länger diese Ansparphase dauert. Im Umkehrschluss ist der Einsatz solcher Instrumente bei Personen, die sich bereits in Nähe des Pensionsalters befinden, kontraproduktiv.

Weiters ist es neben den mangelnden bilanziellen Effekten auch aus Sicht der Performance des Finanzierungsproduktes nicht besonders sinnvoll, in Nähe des Pensionsalters ein solches Instrument zu wählen, da auch Finanzprodukte idR eine

längere Laufzeit für die Entwicklung ihrer **Performance** benötigen. Schließlich sind insbesondere die zu Beginn der Laufzeit des Finanzproduktes anfallenden **Abschlusskosten** zurückzuverdienen.

2.2.3 Bilanzverlängerung

In Zeiten sehr volatiler Kapitalmärkte und einer Krise der gesamten kapitalmarktorientierten Marktwirtschaft muss deutlich gemacht werden, dass Pensionszusagen in Bezug auf die Unternehmensfinanzierung nachteilige Effekte haben. Insbesondere kommt es durch die Rückstellungsbildung sowie durch die Aktivierung einer Rückdeckungsversicherung zu einer Bilanzverlängerung und damit zu einer Verminderung der prozentuellen **Eigenkapitalquote** im Vergleich zu einer Situation ohne Pensionszusage.

Die Eigenkapitalquote wiederum ist aber in der Praxis DAS entscheidende Kriterium einer Kreditvergabe durch Kreditinstitute.

2.3 Betriebswirtschaftliche Voraussetzungen

Somit ist klargestellt, dass Instrumente der BAV nur für finanziell gut aufgestellte Unternehmen, die aufgrund eines Forecasts (z.B. Unternehmensplanung) abschätzen können, dass sie auch in Zukunft entsprechende **Erträge** erzielen werden, passend sind. Schließlich kommt es durch eine Pensionszusage zu einer unwiderruflichen Verpflichtung, die finanzielle Mittel bindet und somit letztlich dem Unternehmen entzieht.

Ein nicht zu unterschätzender Faktor bei der betriebswirtschaftlichen Beurteilung des Unternehmens ist die **Dauer der Marktpräsenz**. Ein Unternehmen, das sich lange Jahre am Markt behauptet hat und über eine entsprechende Eigenkapitalquote verfügt, hat seine Leistungsfähigkeit und Resistenz in Krisenzeiten unter Beweis gestellt. Im Umkehrschluss soll davor gewarnt sein, bei ganz jungen Unternehmen ausschließlich auf Basis einer Unternehmensplanung Pensionszusagen abzuschließen. In diese Richtung zeigt auch die aktuelle Judikatur.

2.4 Motivationen für BAV-Systeme

Die in der Praxis leider sehr häufige Motivation zur Bildung von Pensionsrückstellungen ausschließlich vor dem Hintergrund Steuern zu sparen, führt in der Regel in die Sackgasse. Schließlich wird dem verpflichteten Unternehmer nach einer Phase der Freude über gesparte Körperschaftsteuer meist sehr rasch klar, dass es zu einer kontinuierlichen finanziellen Verpflichtung gekommen ist. Es ist daher dringend davon abzuraten, aus primär steuerlichen Überlegungen eine Pensionszusage abzuschließen. Vielmehr sollte zuerst aus Gründen der **Mitarbeiterbindung, Schließung der staatlichen Pensionslücke** etc. die Grundsatzentscheidung zu einer BAV-Lösung getroffen werden. Diese kann dann noch steuerlich optimiert

werden. Eine umgekehrte Vorgangweise wird in der Regel mittelfristig zu Problemen bei allen an der Entscheidung beteiligten Personen führen.

Erhebungen bei Unternehmen sowie **Mitarbeiterumfragen** zeigen ein durchaus differenziertes Bild. So bewerten Betriebe die betriebliche Vorsorge als einen wesentlichen Faktor und Beitrag zur Motivation, die Belegschaft selbst gewichtet das Thema mitunter etwas geringer. Die Gründe der Arbeitgeber für die Einführung von Vorsorgemodellen als alternative Gehaltskomponenten sind jedenfalls recht klar: die Mitarbeitergewinnung (Kampf um Talente bzw. überhaupt qualifizierte Bewerber zu finden) und die Mitarbeiterbindung (das Halten guter Mitarbeitender und Schlüsselkräfte, Vermeiden von hohen Such- und daran anschließende Anlernkosten, etc.) stehen bei den Human Resources-Abteilungen ganz oben auf der Prioritätenliste. Und als Zusatzeffekt bei der betrieblichen Vorsorge ergeben sich noch Einsparungen, was Steuern und Abgaben betrifft – sowohl für die Unternehmen als auch für die beteiligten Mitarbeitenden.

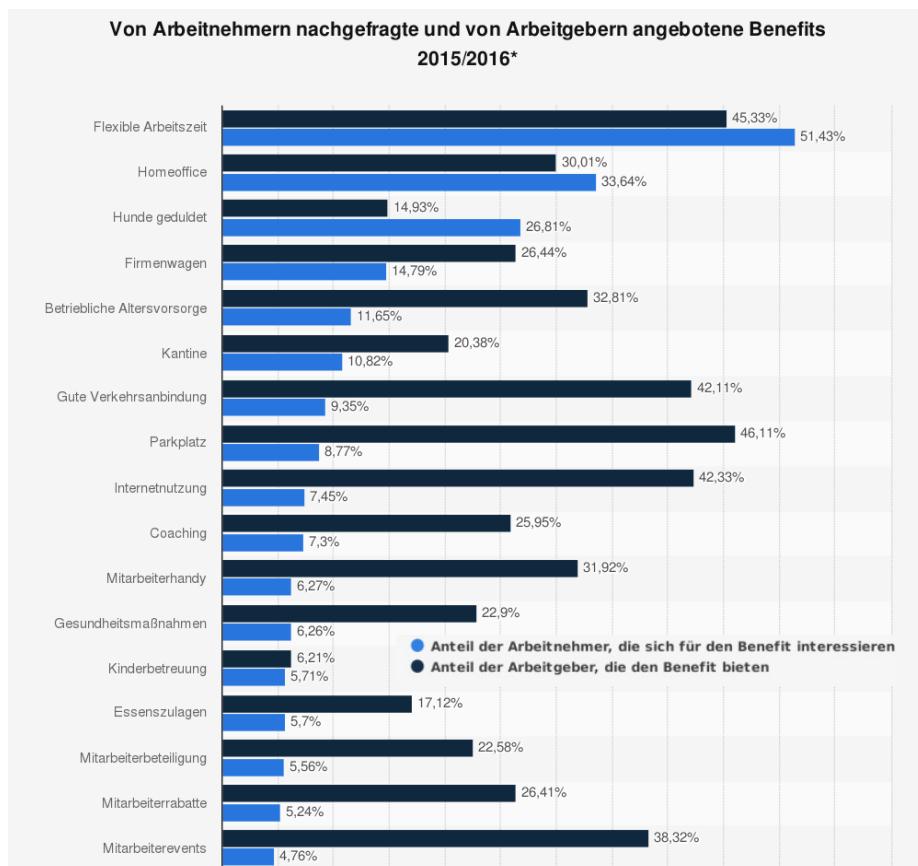


Abb. 1: Nachgefragte und angebotene Benefits; Quelle: Statista GmbH; kununu, 2016.

2.5 Ausfinanzierung der Pensionszusage

In diesem Zusammenhang ist auch deutlich auf die Notwendigkeit einer serös konzipierten Ausfinanzierung der Pensionszusage hinzuweisen. In der Praxis ist häufig das Argument anzutreffen, es müsste ausschließlich die gesetzliche Wertpapierdeckung erfüllt werden, um keine steuerlichen Sanktionen auszulösen. Den Rest könnte sich das Unternehmen ohnehin leisten, daher brauche es keinen kontinuierlichen Aufbau eines Finanzierungsinstrumentes.

Dieser Argumentation kann nicht entschieden genug entgegengetreten werden!

Der massivste Fehler ist die Annahme, die heutige betriebswirtschaftliche Situation des Unternehmens könne für eine lange Zeit vorausgesehen werden. In einem sehr schnelllebigen Wirtschaftsleben macht es heutzutage schon große Probleme, eine seriöse Vorschau für 2 bis 3 Jahre zu ermöglichen. Davon auszugehen, die betriebswirtschaftliche Situation eines Unternehmens über einen Zeitraum von 10, 15 oder noch mehr Jahren voraussagen zu können, ist schlicht unseriös und verantwortungslos. Wird nicht entsprechend vorgesorgt, kommt das Unternehmen in vielen Fällen im **Leistungszeitpunkt** in massive wirtschaftliche Schwierigkeiten.

Es stellt sich dabei auch die Frage der zivilrechtlichen Haftung bei einer solchen Vorgehensweise. Geht das Leitungsorgan eines Unternehmens eine langjährige Verpflichtung ein und sorgt trotz Kenntnis dieser langjährigen Verpflichtung nicht für eine ausreichende finanzielle Vorsorge, stellt sich mE die zivilrechtliche Haf- tungsfrage für das Leitungsorgan.

3 Das Beratungsgespräch – Von der Bedarfsanalyse zum Offert

Der Aufbau dieses Praxishandbuchs folgt – gemäß Idee und Zielsetzung der Autoren – weitgehend dem **Ablauf eines Beratungsgesprächs**: es beginnt bei der Bedarfsanalyse (Wünsche & Bedürfnisse), geht über die Beurteilung der Geeignetheit, Risikoneigung und einer daraus abgeleiteten Empfehlung und mündet in die Ausschreibung an die Anbieter bis zur fachkundigen Fertigstellung aller Unterlagen beim Abschluss. Idealerweise unter Einbindung aller dabei (relevanten) beteiligten Stellen und Personen im Entscheidungsprozess.

Eine **kundenorientierte Beratung** in der Betrieblichen Altersvorsorge beinhaltet aufgrund der Komplexität des Themas mehrere Fachbereiche, die im Kontext der Bedarfserhebung und der daraus resultierenden Lösung(en) zu berücksichtigen sind. Diese Fachgebiete reichen von **zivil- und arbeitsrechtlichen Aspekten** über **steuerliche** Zusammenhänge und Auswirkungen bis hin zum **technischen** Verständnis, die Produkte und Besonderheiten der Durchführungswege (Zielmarkt gemäß EU-Versicherungsvertriebsrichtlinie) betreffend.

Ein BAV-Verkauf mit Schwerpunkt auf einer **finanz- und risikotechnischen Lösung** alleine – also z.B. ein reiner Produktverkauf – ist unvollständig, birgt zu viele Risiken in sich und macht auf Sicht nur wenig Sinn, denn es fehlt hier der ganzheitliche Ansatz, um den Bedarf der Unternehmen und deren Mitarbeiter möglichst umfassend zu erheben und nachhaltig abzudecken.

3.1 Die Beteiligten im Entscheidungsprozess

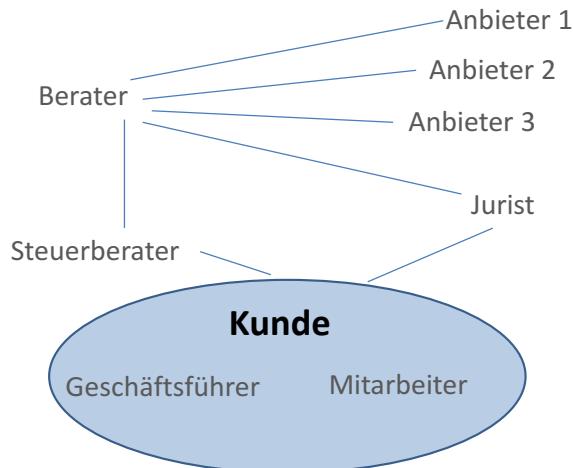


Abb. 2: Die Beteiligten im Entscheidungsprozess; Quelle: Eigene Darstellung.

Im Mittelpunkt steht jedenfalls der **Kunde**. Im Gegensatz zum Privatkundensegment handelt es sich hier jedoch immer um ein Unternehmen, welches wiederum von zwei Seiten zu betrachten ist:

- der Unternehmensleitung (Geschäftsführung) auf der einen Seite und
- dem/den Begünstigten (gegebenenfalls vertreten durch einen Betriebsrat) auf der anderen Seite.

Je nach der Art und Größe des Betriebs, der Liquidität und der Zielsetzung (also z.B. Altersvorsorge als Motivation für die ganze Belegschaft oder als steueroptimierte Anlageform für die Geschäftsleitung und das Topmanagement) wird dann die eigentliche **Zielrichtung** festgelegt.

Im Zuge der Beratung (Bedarfsanalyse und Zielsetzung der Entscheidungsträger) sieht man sehr bald die Notwendigkeit, die (meist schon viele Jahre begleitende) **Steuerberatung** des Unternehmens beizuziehen, um Besonderheiten des Betriebes, Situation und Voraussetzungen abzuklären (... mehrere Jahre hindurch in der Gewinnzone, Perspektiven und Ausblick in die nahe Zukunft, Kreis der Begünstigten, ...) und diese in die weiterführende Planung und Konzeption einbeziehen zu können.

Nach der Entscheidung (Sinnhaftigkeit, Machbarkeit, Verwaltbarkeit, ...) über das geplante **Modell** und den damit verbundenen **Durchführungsweg** wird die Auswahl der **relevanten Anbieter** (also Versicherungen, Pensionskassen, Vorsorgekassen) getroffen. Diese müssen neben der fachlichen Qualifikation ihrer Mitarbeiter in den Abteilungen auch die technischen Voraussetzungen für eine richtige Verarbeitung, eine effiziente Verwaltung und die zukünftige Betreuung des Kunden aus deren Back Office sicherstellen.

Anschließend bzw. schon parallel im Zuge der Überlegungen kommt es nach der Wahl des Anbieters zur **vertraglichen Ausgestaltung** mit Hilfe der **Rechtsexperten**. Das ist die entscheidende Grundlage zur Implementierung eines Versorgungswerks, denn die dahinterliegende **Finanzierung** über die dafür geeigneten Anbieter stellt ja „nur“ den zweiten Teil einer Betrieblichen Alters- und Risikovorsorge dar.

Das effektive Bindeglied zwischen dem Herzstück Kunde (dem Firmenkunden und den Begünstigten) und den involvierten Fachexperten bildet jedenfalls der **Berater** bzw. die **Beraterin**. Diese sind „Drehscheibe“ in diesem Prozess und verbinden mehrere Aufgaben in ihrer Person. Ist es die Rolle des Verkäufers und Motivators in der ersten Runde, so verändert sich diese bald zum Mediator (zwischen den beiden mitunter diskutierenden Seiten im Unternehmen) bis hin zum Koordinator unter Einbeziehung der Experten (Steuer, Recht) zum jeweils relevanten Zeitpunkt. Daran schließen sich die weiterführenden Aufgaben an, den Kunden (und dessen Mitarbeiter) bei der effektiven Umsetzung hilfreich zu begleiten und das Versorgungswerk meist über viele Jahre im jeweils vereinbarten Intervall zu servicieren/zu warten.

Notwendiger Wartungszyklus

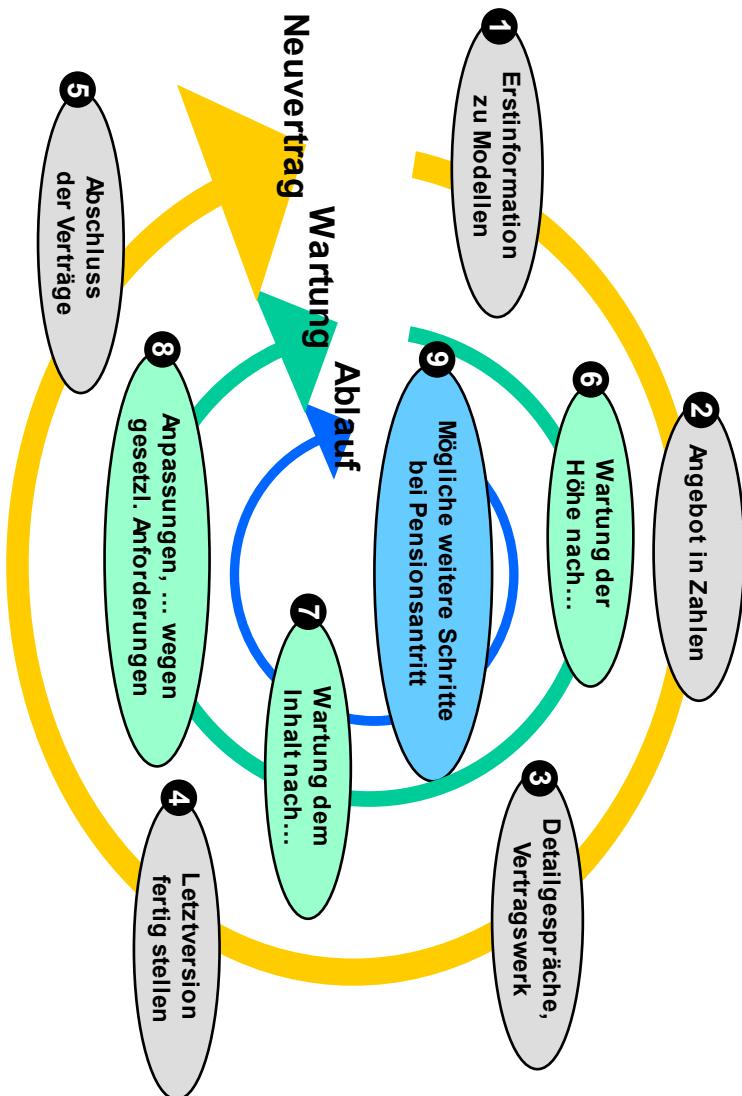


Abb. 3: Notwendiger Wartungszyklus; Quelle: Eigene Darstellung.

3.2 Zielsetzung in der Beratung

Die Beraterwelt muss sich daraus abgeleitet also mehr in Richtung der **Konzeptberatung** entwickeln, sich bei der Beratung in eine „Meta-Position eines Coachs“ begeben, um die unterschiedlichen Perspektiven erkennen zu können und dann im Sinne eines „Projektmanagers“ durch aktive Begleitung des Kunden mit der Entscheidung auf den „größten gemeinsamen Nenner“ aller Beteiligten zu kommen.

Erstellung des Kundenprofils

Im Rahmen der Beratung müssen gemäß EU-Versicherungsvertriebsrichtlinie die Wünsche und Bedürfnisse („der objektiv bestehende Bedarf“) des Kunden ermittelt werden. Der Kunde ist sodann so zu beraten, wie die Komplexität des Vorsorgeprodukts, die Person und die Situation des Kunden dies erfordern. Der dem Kunden erteilte Rat ist schließlich zu begründen, sodass der Kunde auch später noch nachvollziehen kann, aus welchen Gründen er sich für einen bestimmten Durchführungsweg bzw. ein bestimmtes Vorsorgeprodukt entschieden hat.

Per August 2021 wurde im Amtsblatt der Europäischen Union die Delegierte Verordnung (EU) 2021/1257 veröffentlicht. Diese trat 12 Monate nach Veröffentlichung am 2. August 2022 in Kraft. Die Verordnung änderte die bis dahin geltende EU-Versicherungsvertriebsrichtlinie zum Thema Nachhaltigkeit und brachte eine weitere Verschärfung des ordnungspolitischen Rahmens für Produkthersteller von Versicherungsprodukten und Versicherungsvermittler, welche dadurch in die Pflicht genommen werden, Nachhaltigkeitsziele sowie Nachhaltigkeitspräferenzen von Kunden zu berücksichtigen. Versicherungsvermittler und Versicherungsunternehmen, die Finanzprodukte verkaufen, müssen seitdem Kunden zwingend befragen, ob und wenn ja, welche Nachhaltigkeitspräferenzen sie haben. Damit verbunden ist die Erweiterung der Geeignetheitserklärung von Versicherungsanlageprodukten gegenüber Kunden. Es ist zu beschreiben, inwieweit die Anlageziele des Kunden mit seinen Nachhaltigkeitspräferenzen erfüllt werden können. Kann dieser Erfüllung nicht entsprochen werden, darf dem Kunden keine Empfehlung abgegeben werden. Entscheidet sich der Kunde, seine Nachhaltigkeitspräferenzen zu ändern, damit ein Produktverkauf stattfinden kann, muss die Kundenentscheidung einschließlich einer Begründung im Beratungsprotokoll niedergeschrieben, also aufgezeichnet werden.

Berater stehen damit vor einer großen Herausforderung. Kunden bzw. potenzielle Kunden können bestimmen, dass das Finanzprodukt folgende Nachhaltigkeitspräferenzen erfüllen muss:

1. Ökologisch nachhaltige Investition [Taxonomie Verordnung Art. 2 (1)]
2. Nachhaltige Investition [Offenlegungsverordnung Art. 2 (17)]
3. Nachhaltigkeitsfaktoren [Offenlegungsverordnung Art. 2 (24)]

Der Kunde ist dabei über die verschiedenen Elemente der Definition von Nachhaltigkeitspräferenzen sowie zwischen diesen Produkten und Produkten ohne solche Nachhaltigkeitsmerkmale klar und deutlich aufzuklären. Es ist außerdem zu erklären, was ökologische, soziale und Governance-Aspekte bedeuten. Es müssen daher weitere Fragen in den Beratungsprozess eingebunden werden, um das Verständnis des Kunden abzufragen. Beispielsweise kann näher auf die Begriffe ESG-Kriterien, Nachhaltigkeitsrisiken etc. eingegangen werden.

Diese Beratung ist in ihren Grundzügen in einer Beratungsdokumentation (Protokoll) wiederzugeben, die der Kunde spätestens vor Abschluss des Vertrages in Textform erhalten muss. Der Kunde kann auf Beratung und Dokumentation der Beratung verzichten, muss dies jedoch in einer gesonderten schriftlichen Erklärung tun, in der er darauf hingewiesen wird, dass ihm durch den Verzicht Nachteile bei der Verfolgung und Durchsetzung von Schadenersatzansprüchen gegen den Vermittler entstehen können. Für Berater und Beraterinnen stellt sich hier mitunter die Frage, ob in diesem Fall eine Vertiefung der Kundenbeziehung Sinn macht oder mangels offener Kommunikation in Zukunft eher Diskussionen zu erwarten sind.

Erstellung des Produktprofils

Aus einer hinreichend großen Zahl von Anbietern und Produkten ist dem Kunden das zur Erfüllung seiner Wünsche und Bedürfnisse geeignete Angebot näherzubringen und zu „empfehlen“. Die Anforderungen des manchmal als Unterscheidungsmerkmal vorgebrachten „Best Advice“-Ansatzes, wie man ihn aus Großbritannien kennt, werden in dieser Form im deutschsprachigen Raum selten erfüllt. Maßstab ist hier vielmehr der so genannte „Suitable Advice“-Ansatz.

Soll heißen: die Wahl des Durchführungswege und des dahinter liegenden Produkts erfolgt auf Basis des vorher genannten „größten gemeinsamen Nenners“, der sich aufgrund der Anforderungen aller am Projekt Beteiligten und der zum Zeitpunkt der Beratung (!) am Markt befindlichen und geeigneten Produktlösungen ergibt.

Dieser Beratungsansatz stellt sich aufgrund der Komplexität des Beratungsfeldes „Betriebliche Alters- und Risikovorsorge“ bisher als gangbarer Weg dar, den es unter Berücksichtigung künftiger rechtlicher Entscheidungen und Erfordernisse von gesetzlicher Seite weiter zu verfolgen und durch praktische Erfahrungen auszubauen gilt.

Die **Servicierung** ihrer vorhandenen BAV-Kunden sowie gegebenenfalls neuer BAV-Kunden und die Wartung von bestehenden Vorsorgemodellen stellt in den nachfolgenden Jahren die eigentliche Herausforderung für die Berater dar. Denn ständige Änderungen im persönlichen oder betrieblichen Umfeld des Firmenkunden und der gesetzlichen Rahmenbedingungen (Recht und Steuer) sowie die Anforderungen einer modernen Arbeitswelt beschäftigen die Berater und auch die Produktanbieter und erfordern Kreativität und Innovationen.

3.3 Bedarfsanalyse

Das Beratungsgespräch startet mit der „**Bedarfsanalyse**“, wo es einerseits um die „Hard facts“ (Zahlen – Daten – Fakten) und andererseits um die „Soft facts“ (unternehmerisches Umfeld und persönliche Situation) des Firmenkunden geht.

Im Anhang finden Sie einen umfangreichen möglichen Ansatz, wie eine solche Bedarfsanalyse im Zuge der Betrieblichen Alters- und Risikovorsorge ablaufen kann. Diese **Formularvorlage** dient einerseits der Informationserhebung, kann im Zuge des ersten oder eines nachfolgenden Beratungsgesprächs aber auch zur ergänzenden Dokumentation und als Teil des **Beraterprotokolls** verwendet werden!

Die BAV-Beratung findet in den meisten Fällen über einen längeren Zeitraum statt. Es ergeben sich aufgrund des Umfangs und dem Erfordernis mehrere Ansprechpartner mit einzubeziehen mehrere Phasen und Gespräche, die sich mitunter auch über mehrere Monate bis hin zu Jahren erstrecken können.

Die Vorbereitung zum Beratungstermin beinhaltet jedenfalls – abhängig vom bisherigen Umfang der Kundenbeziehung – die Recherche über das Unternehmen, die Rechtsform und allfällige sonst bekannte Rahmenbedingungen. So wird diese Informationseinholung bei einem Neukunden sicher intensiver ausfallen als bei einem eventuell bereits seit mehreren Jahren betreuten Bestandskunden.

Und um hier nicht den Fehler zu begehen, sich aufgrund eigener Erfahrungen auf ausgetretenen Pfaden zu bewegen und mit Standardlösungen aufzuwarten, ist „aktives Zuhören und Fragen stellen“ sicher ein wirksames Hilfsmittel. Oft liegt der Bedarf des Interviewpartners nämlich ganz wo anders, als es zunächst den Anschein hat, oder ergibt sich erst nach und nach aus einem dem Interviewer vorerst nicht bekannten Kontext.

Als Einstieg finden Sie im Formular „Bedarfsanalyse“ allgemeine Fragen über die „**Hard facts**“ zum Unternehmen

- Rechtsform,
- Branche,
- Bilanzstichtag,
- Ansprechpartner,
- u.a.,

um dann in Folge auf

- die Eigentümerstruktur,
- den Identitätsnachweis und
- die Vertretungsbefugnisse

einzugehen. Dies dient an dieser Stelle der Überprüfung, ob Sie es als Berater bereits mit der richtigen Person (einem Entscheidungsträger) zu tun haben, weiters

dem „**know your customer**“-Prinzip und später der Erfassung der Kundendaten im Sinne der Geldwäschebestimmungen für die ausgewählten Anbietergesellschaften.

Die Art der Gewinnermittlung sowie die relevantesten Unternehmenskennzahlen

- Ergebnisse der letzten Jahre,
- anwendbarer Kollektivvertrag,
- Entgelt- sowie
- Mitarbeiterstruktur

lassen dann schon erste Aussagen zu, da sich an dieser Stelle meist relevante Informationen über die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit und das Marktumfeld des potentiellen Firmenkunden ergeben. Letztlich wird das allerdings nur ein erster Schritt sein, denn tiefergehende Details zur Wirtschaftlichkeit und eine nachhaltige Aussage werden erfahrungsgemäß erst durch die Einbindung der Steuerberatung des Kunden möglich.

Im Unterschied zur Beratung beim Privatkunden findet man, wie bereits erwähnt, bei einem B2B-Verkauf mehrere beteiligte Parteien und Bereiche vor, wo mit besonderem Augenmerk auch die „**Soft facts**“ behandelt werden müssen.

Einerseits treffen wir im Sinne des klassischen Risikomanagements auf das **Unternehmen** selbst und die damit verbundenen Überlegungen von Seiten der Unternehmensleitung (Geschäftsführer oder Inhaber) hinsichtlich Liquiditätsplanung, Auslagerung betriebsfremder Risiken, Investitionsplanung für die Zukunft bis hin zur Betriebsübergabe (Nachfolgeplanung).

Andererseits hat man es mit **Unternehmern** zu tun, die ganz natürlich – neben dem nachhaltigen Fortbestand des Betriebes – auch auf eigene Bedürfnisse und Vorteile achten und daran interessiert sind, Themen wie Vorsorge und Risikoabsicherung, idealerweise verbunden mit steuerlicher Optimierung, in ihrer persönlichen Lebensplanung zu berücksichtigen.

Und zuletzt noch die Zielgruppe der **Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen**. Gerade hier ergibt sich für die heutigen Betriebe ein breites Betätigungsgebiet, denn wir befinden uns mitten im „Zeitalter des Facharbeitermangels“ und es wird aus personalpolitischer Sicht immer schwieriger, den Anforderungen der modernen Arbeitswelt gerecht zu werden und sich erfolgreich im Marktumfeld der eigenen Branche und Mitbewerber zu bewegen.

In diesem Zusammenhang sind die eigentlichen **Motive für die Einführung einer BAV** aus Sicht des Unternehmens abzuklären. Diese Motive beginnen bei der mittlerweile für viele Betriebe so wichtigen Bindung von qualifizierten Mitarbeitern und Schlüsselkräften, gehen über die am Arbeitsmarkt notwendige Gewinnung gut

ausgebildeter Arbeitnehmer und reichen bis zu alternativen Gehaltszahlungen in Form eines Vorsorgelohns (über die BAV) anstelle eines Barlohns.

Steuerspareffekte und Abgabenersparnisse spielen zwar auch eine wichtige Rolle und werden meist gleich zu Beginn in den Beratungsansatz eingebracht, keinesfalls aber sollten sie isoliert als vorrangige Begründung für eine Entscheidung zu Gunsten einer BAV-Lösung herangezogen werden. Diese „Einsparungen“ sind ein positiver Nebeneffekt, sollten jedoch nicht die Grundlage für die Einführung eines solchen Modells darstellen.

Je nach Blickwinkel dieser drei Bereiche (Betrieb, Unternehmer, Mitarbeiter) ergeben sich unterschiedliche Anforderungen und Aufgabenstellungen für den Berater, der dann in Folge als „Coach“ bei der Auswahl der geeigneten Durchführungswege tätig wird.

Im Sinne einer Gewichtung der relevanten Motive und Anforderungen finden Sie am Ende des Formulars „Bedarfsanalyse“ eine Auflistung, die individuell erweiterbar ist. Daraus abgeleitet folgt dann die Grundsatzentscheidung, in welche Richtung (Durchführungswege) die Gespräche weitergehen sollen zur Klarstellung für die Ausschreibung an die Anbieter. (Details dazu finden sich ebenfalls im Anhang im Formular „Offertanforderung Betriebliche Alters- und Risikovorsorge“!).

Die Dokumentation der Eckpunkte und Grundsatzentscheidungen über die nächsten Maßnahmen, die gemeinsam mit dem Firmenkunden hergeleitet wurden, sowie die geplante Form der Kommunikation an die Belegschaft runden diesen ersten Schritt, die Bedarfsanalyse, ab und sollen das Commitment der Entscheidungsträger zu diesem Zeitpunkt festhalten.

3.4 Offertanforderung

Den nächsten Schritt im Beratungsprozess stellt die Offertanforderung dar. Hier geht es um die effektiven Details der Ausschreibung an potentielle Anbieter.

In diesem Praxishandbuch wollen wir auch dazu eine Hilfestellung für die „technische Übersetzung vom Bedarf zur Lösung“ geben. Dazu finden Sie im Anhang die Formularvorlage „Offertanforderung zur Betrieblichen Alters- und Risikovorsorge“, die als Grundlage und für die Datenerfassung in dieser Phase dienen kann!

Neben den relevanten Koordinaten des Beraters, des Firmenkunden und gegebenenfalls der Steuerberatung finden wir hier eine umfassende Aufstellung, welche Angaben und Inhalte im Zuge einer bedarfsgerechten Beratung und anschließenden Ausschreibung zu den einzelnen **Vorsorgelösungen** wie

- Direkte Leistungszusage
- KMU-Vorsorge für Selbständige und Freiberufler
- Abfertigungsvorsorge

- Steuerfreie Zukunftssicherung gemäß § 3 (1) Z 15 lit a EStG
- Mitarbeiterbeteiligung gemäß § 3 (1) Z 15 lit b EStG
- Pensionskassen-Vorsorge
- Betriebliche Kollektiv-Versicherung

erforderlich sind.

Um auf Basis der aus der Bedarfsanalyse erhaltenen Informationen eine **aussagekräftige Ausschreibung** für den Kunden erstellen zu können, sind im Zuge der Offertanforderung für die Anbieter mitunter noch ergänzende Angaben für die erforderliche Risikobewertung (Stichwort „Raucher / Nichtraucher“, erhöhte Freizeitrisiken, etc.) notwendig.

Hierbei ist jedenfalls darauf zu achten, dass die Vorgaben an die Gesellschaften in **einheitlicher Form** erfolgen, idealerweise so konkret wie möglich, um einen möglichst geringen Interpretationsspielraum zu bieten. Nur so kann eine **Vergleichbarkeit der Angebote** erreicht werden, was in der Folge die erforderliche Gegenüberstellung für den Kunden erleichtert.

Je nach Wahl des Durchführungsweges und des dahinter liegenden Produktes sind dann noch **produktspezifische** Detailfragen und **Vorschriften** zu beachten (Stichworte: „EU-Versicherungsvertriebsrichtlinie“ bzw. „Kapitalanlageprodukte“ und die dabei erforderliche Dokumentation über Erfahrungen und Kenntnisse des Kunden im Zusammenhang mit dem Veranlagungsrisiko und seine Nachhaltigkeitspräferenzen).

3.5 Konzept und Fazit

Im 3. Schritt, der eigentlichen **fachlichen Auseinandersetzung mit dem jeweiligen Durchführungsweg**, ist es empfehlenswert, zur unternehmensspezifischen Prüfung hinsichtlich „Sinnhaftigkeit“ (Art der Vorsorge, Umfang) und vor allem „Ernsthhaftigkeit“ (nachhaltige Leistbarkeit) die **steuerlichen** und in Folge bei der Ausgestaltung der Vertragsgrundlagen die **rechtlichen Experten** beizuziehen. Hier sind einerseits die Rahmenbedingungen des Unternehmens

- Rechtsform,
- Auswirkungen auf Buchführung / Bilanz,
- damit verbundene Kosten bzw.
- erforderliche Liquidität

sowie die Rahmenbedingungen der angedachten Begünstigten, insbesondere

- steuerliche, sozialversicherungs- und allenfalls arbeitsrechtliche Belange,
- Höhe einer eventuellen Unternehmensbeteiligung,
- persönliche / familiäre Situation

zu berücksichtigen.