

IFRS 15 – Chance für das Controlling

In vielen Unternehmen stößt IFRS 15 auf Vorbehalte. Zu komplex erscheint das neue Regelwerk zur Umsatzrealisierung im Lichte der derzeitigen Prozesse im Finanz- und Rechnungswesen. Oft wird versucht, es zu umgehen. Erweitert man jedoch den Blickwinkel, so erkennt man die Chancen, die IFRS 15 für das Controlling bietet.

Clemens Pelster, Christian Herold

Umsatzerlöse gehören zu den wichtigsten Kennzahlen für die Leistungsmessung und Bewertung eines Unternehmens. Doch existieren nach den International Financial Reporting Standards (IFRS) teilweise bislang nur unzureichende Rege-

lungen hierfür. Im Zuge der Harmonisierung von IFRS und den US-GAAP-Standards hat das International Accounting Standards Board (IASB) gemeinsam mit dem Financial Accounting Standards Board (FASB) die Inkonsistenzen und Schwachstellen der bestehenden Regelungen weitestgehend beseitigt. Damit wird nicht nur die Vergleichbarkeit von Abschlüssen verbessert und die Anzahl der anwendbaren Regelungen reduziert, sondern die „Umsatzerlöse“ werden auch wieder zu einem operativen Key Performance Indicator (KPI), der – richtig verstanden – von Managern in der betrieblichen Praxis verwendet werden und andere KPIs ersetzen kann.

Autoren der Serie



Dr. Clemens Pelster verantwortet bei ISS Evantec seit März 2017 die Bereiche Finance, HR, Legal, Einkauf und IT. Davor verantwortete er innerhalb der Vaillant Group den Finanzbereich der Vertriebsniederlassungen in UK, FR, BE und NL. Er ist Lehrbeauftragter für Controlling an der FHDW in Bergisch Gladbach.



Dr. Christian Herold ist als Partner zentraler Ansprechpartner für die Leistungen der FAS AG im Bereich Business-Reporting und berät in nahezu allen Fragestellungen der internationalen Rechnungslegung und HGB.

Der Standard und die Realität

Nach mehreren Entwürfen und umfangreichen Diskussionen wurde der Standard zur Umsatzrealisierung (IFRS 15 – Revenue from Contracts with Customers) schließlich am 28. Mai 2014 vom IASB veröffentlicht, im April 2016 aber noch einmal angepasst. Die neuen Regelungen sind erstmalig für Geschäftsjahre, die nach dem 1. Januar 2018 beginnen, anzuwenden (inklusive gegebenenfalls retrospektiver Anwendung auf das Vorjahr). Die Neufassung der Regelungen ersetzt dabei eine ganze Reihe von bisherigen Standards und Interpretationen, so zum Beispiel IAS 18 für Umsatzerlöse und IAS 11 für Fertigungsaufträge.

Während sich bei einfachen Verkaufstransaktionen durch die Neuerungen in der Regel keine wesentlichen Änderungen in der Bilanzierung erwarten lassen, müssen für Leistungs-

bündel im Service- und Vertriebsbereich relevante Fragestellungen geklärt werden:

- Service-Verträge können sowohl eine Wartungs- als auch eine Versicherungskomponente enthalten. Wie sind die Umsatzerlöse auf diese Komponenten aufzuteilen und wann dürfen diese realisiert werden?
- Im mehrstufigen Handel werden beispielsweise Geräte an einen Großhändler geliefert. Zusätzlich werden mit indirekten Kunden – also Kunden des Großhändlers – individuelle Rabattvereinbarungen geschlossen. Inwieweit und wann müssen diese Erlösschmälerungen beim Lieferanten des Großhändlers berücksichtigt werden? Und wie kann die Erlösschmälerung quantifiziert werden, wenn zum Zeitpunkt der Lieferung an den Großhändler noch nicht klar ist, welcher indirekte Kunde dieses Gerät mit welcher Rabattvereinbarung kauft?

In der Vergangenheit lief der Verkaufs- und Umsatzrealisierungsprozess bei vielen Unternehmen wie folgt ab: Der Vertriebsbereich verkaufte Geräte an Großhändler, und der Servicebereich verkaufte Wartungsverträge an Endkunden. In den täglichen Umsatzstatistiken freuten sich die jeweiligen Manager über ihre Erfolge. Am Monatsende reduzierte dann der Finanzbereich die Umsätze mit dem Hinweis, dass ein Teil der Leistungen noch nicht erbracht wäre und dass noch nicht alle Rabatte ausgezahlt seien. In einigen Unternehmen wurden darüber hinaus Rabatte an indirekte Kunden nicht als Erlösschmälerung, sondern als Marketing-Kosten ausgewiesen. Nicht-Finanzler verstanden meist nicht, warum Finanzler ihren Umsatz schmälerten.

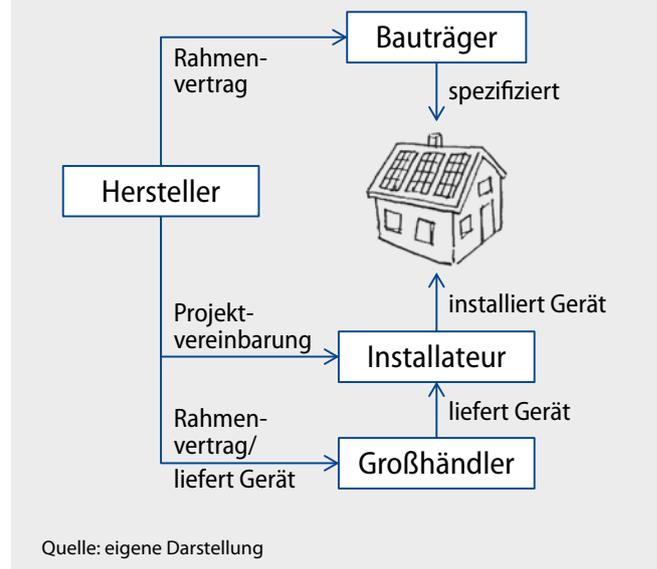
„Es werden schon lange keine einfachen Produkte, sondern Leistungsbündel verkauft.“

Die klare Konzeption des IFRS 15 bietet dem Finanzbereich nun die Chance, das Verständnis für Umsatzerlöse bei Nicht-Finanzern zu klären und mit Begriffen der betriebswirtschaftlichen Realität zu verknüpfen (vergleiche **Tabelle 1**). Da die durch IFRS 15 geprägten Begriffe in der Praxis teilweise unterschiedlich benutzt werden, beziehen sich die folgenden Ausführungen ausschließlich auf den Vertriebs- und Servicebereich.

IFRS 15 in Vertrieb und Service

Um Umsatzerlöse realisieren zu können, sind in einem ersten Schritt die Verträge mit Kunden zu identifizieren. Im Projekt-

Abb. 1 Agreement



geschäft (vergleiche **Abbildung 1**) kann beispielsweise ein Heizungshersteller mit einem Bauträger einen Rahmenvertrag schließen, in dem sich der Bauträger verpflichtet, die Heizung des Herstellers in einer Ausschreibung zu spezifizieren. Im Gegenzug verpflichtet sich der Hersteller zur Zahlung einer Prämie, sollten seine Geräte tatsächlich verbaut werden. Auf Basis der Ausschreibung bewerben sich dann Installateure für die Ausführung des Auftrags. In einigen Fällen haben die Installateure ihrerseits wiederum einen Rahmenvertrag und/oder einen Projektvertrag mit dem Heizungshersteller: Sobald sie dem Hersteller den Kauf eines Geräts nachweisen können, haben sie Anspruch auf die Zahlung einer Prämie. Darüber hinaus gibt es zwischen Heizungshersteller und Großhandel einen Vertrag, in dem unter anderem auch Preisnachlässe sowie nachträgliche Vergütungen bei Erreichen eines bestimmten Umsatziels festgelegt sind.

Nach IFRS 15.17 stellt sich nun die Frage, ob diese drei Verträge zu einem Vertrag zusammenzufassen sind. Verträge sind dann zusammenzufassen, wenn sie zeitgleich oder zeitnah mit demselben Kunden oder einer dem Kunden nahestehenden Person abgeschlossen wurden und eines von drei zusätzlichen Kriterien erfüllt wird – beispielsweise die Verhandlung der Verträge in einem Paket mit einem einheitlichen wirtschaftlichen Hintergrund. Dies ist nur dann der Fall, wenn tatsächlich ein Vertrag mit zwei Parteien, zum Beispiel mit dem Bau-

Zusammenfassung

- Für die Bereiche Service und Vertrieb werden die Vorteile der auf Basis des IFRS 15 generierten Informationen für das Controlling aufgezeigt.
- Nach IFRS 15 müssen einzelne Leistungsverpflichtungen identifiziert werden. Verträge im Serviceumfeld weisen meist mit Wartung und Versicherung zwei Leistungsverpflichtungen auf.
- Nach IFRS 15 müssen bei der Bestimmung des Transaktionspreises auch Erlösminderungen an dritte Kunden berücksichtigt werden. Diese sind bei Vertriebsvereinbarungen üblich, doch die Information über deren Höhe liegt zum Zeitpunkt der Fakturierung meist noch nicht vor.

träger und dem Installateur, geschlossen wird. Da es sich bei den involvierten Parteien – Heizungshersteller, Bauträger, Großhändler und Installateur – in der Regel aber nicht um denselben Kunden oder eine ihm nahestehende Person gemäß IAS 24 handelt, scheidet grundsätzlich eine Zusammenfassung der Verträge aus. Bei der späteren Bestimmung des Transaktionspreises (im dritten Schritt) kann es allerdings sein, dass unterschiedliche Verträge sehr wohl im Zusammenhang zu berücksichtigen sind. In bestimmten Fällen könnten sich zusätzlich noch Prinzipal-Agenten-Thematiken in der Lieferkette ergeben. Für Produkt- und Kundenprofitabilitätsanalysen ist die Definition des Bezugsobjektes zwingende Voraussetzung. In der betriebswirtschaftlichen Praxis kommen verschiedene Sichtweisen zusammen, und so wird beispielsweise ein Großhändler einmal als Distributionskanal und ein andermal als Kundengruppe definiert. Die klaren Vorgaben des IFRS 15.17 schaffen eine sinnvolle Struktur. Ihre einzelnen Elemente können auch als Bezugsobjekte für Analysen genutzt werden.

Im zweiten Schritt sind die einzelnen vertraglichen Leistungsverpflichtungen der in Schritt 1 identifizierten Verträge zu bestimmen (IFRS 15.22 ff.). Die Verträge können auch Leistungsbündel enthalten wie beispielsweise einen Service-Vertrag, der neben einer Wartungsleistung auch ein kostenloses Reparaturversprechen für den Fall enthält, dass das Gerät während der Vertragslaufzeit ausfällt (Versicherungsleistung). Die Problematik aus Sicht der Bilanzierung liegt darin, dass es zur zeitlich versetzten Erfüllung verschiedener Leis-

tungsverpflichtungen kommt und somit kein einheitlicher Zeitpunkt innerhalb eines Vertrages für die Ertragsrealisation vorliegt. Die einzelnen Leistungsverpflichtungen sind nach IFRS 15.22 in Verbindung mit IFRS 15.27 dann voneinander zu separieren, wenn der Kunde die Dienstleistungen einzeln oder zusammen mit anderen jederzeit verfügbaren Ressourcen nutzen kann und die Dienstleistung im Kontext des Vertrags von anderen vertraglichen Zusagen abgrenzbar ist. Dies ist in der Regel dann der Fall, wenn keine wesentlichen Integrationsleistungen zwischen den Leistungsverpflichtungen bestehen oder wenn keine kundenspezifischen Anpassungen in größerem Umfang notwendig sind (IFRS 15.29). Integrationsleistungen können beispielsweise bei Verträgen vorliegen, in denen Softwarelizenzen und Installationsleistungen vereinbart wurden. Grundsätzlich liegen hier zwei unterschiedliche Leistungsverpflichtungen vor, die jedoch nicht separiert werden, wenn die Installationsleistung eine wesentliche Anpassung der Software beinhaltet, um sich zum Beispiel in die Prozesse des Unternehmens einzufügen oder um mit anderen IT-Anwendungen zu interagieren. In diesem Fall dürfte von einer wesentlichen Integrationsleistung ausgegangen werden. Gerade bei der Umstellung auf IFRS 15 wurde hier bereits früh ein nicht zu unterschätzender Umstellungsaufwand prognostiziert (vergleiche Morich 2014). In langfristigen Kundenbeziehungen werden einmal getroffene Zusagen nach einiger Zeit als Selbstverständlichkeit angesehen. Der transparente Ausweis als separate Leistungsverpflichtung hilft beiden Parteien, die Zusage nicht als Selbstverständlichkeit abzuwerten.

„Der neue Standard IFRS 15 definiert, wie Leistungsbündel zu bewerten sind.“

In einem dritten Schritt muss die vertragliche Gegenleistung, der sogenannte Transaktionspreis, bestimmt werden (IFRS 15.47 ff.). Im Fall der unter Schritt 1 aufgeführten Verträge mit unterschiedlichen Parteien ist der Transaktionspreis zu schätzen, da zum Zeitpunkt der Lieferung des Geräts an den Großhändler noch nicht klar ist, welche Erlösschmälerung noch zu erwarten beziehungsweise welche andere Leistungsverpflichtung (zum Beispiel Gewährung von Treuepunkten oder Sachprämien) zu erfüllen ist. Dazu müssen jedoch alle Verträge mit allen Parteien und deren Zusammenhänge berücksichtigt werden.

Im Fall einer Cash-Prämie ist zu überlegen, ob die Erlösschmälerung unter die Regelungen zu variablen Kaufpreis-

zahlungen fällt (IFRS 15.50 ff.) oder als Zahlungen an Kunden zu betrachten ist (IFRS 15.70 ff.). Die Einschätzung hängt auch davon ab, ob der Kunde bereits zu Vertragsbeginn begründete Erwartungen hinsichtlich einer Kaufpreisminderung haben kann. Unter Zahlungen an Kunden werden auch Zahlungen subsumiert, die an Parteien entrichtet werden, die

Tab. 1 Wesentliche Begriffe aus IFRS 15

IFRS-Begriff	Begriff der betrieblichen Realität (IFRS 15.A)	Beispiel Service	Beispiel Vertrieb
Vertrag	Vereinbarung zwischen zwei oder mehr Parteien, die durchsetzbare Rechte und Pflichten begründet	Service-Vertrag mit den Komponenten: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Versicherungsleistung ▪ Wartung 	mehrstufige Verträge: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Absatzvertrag mit Großhändler ▪ Rabattvereinbarung (mit indirekten Kunden)
Leistungsverpflichtung	unterschiedliche Begriffe: Lieferung eines Produktes oder Durchführung einer Serviceleistung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Durchführung einer Wartung ▪ Durchführung einer Reparatur (bzw. Übernahme des Risikos, eine Reparatur durchführen zu müssen) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verkauf eines Produkts ▪ „kostenlose“ Anlieferung ▪ Zahlung einer Prämie ▪ erweiterte Garantie ▪ Punkte im Rahmen eines Bonusprogramms
Einzelveräußerungspreis	Preis eines isoliert am Markt angebotenen Produkts oder einer Dienstleistung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Preis einer Wartung ▪ Preis einer Arbeitsstunde ▪ Preis eines Ersatzteils 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Preis eines Geräts ▪ nicht Preis eines Sets, Systems oder Bündels
Transaktionspreis	der Betrag, den das Unternehmen für den Austausch der Produkte oder Dienstleistung vom Kunden erwartet	Wert einer jeden Leistungs-komponente	Preis abzüglich aller Erlösschmälerungen und aller nachträglichen Vergütungen
auf Zeitraum bezogene Leistung	Beispiele: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Transportleistung ▪ Bauleistung unter Kontrolle des Kunden ▪ Rechenleistung eines Rechenzentrums ▪ Prämie für die Übernahme eines bestimmten Risikos 	Prämie für die Übernahme des Risikos, dass während der Vertragslaufzeit eine Reparatur durchgeführt werden muss	Prämie für die Übernahme des Risikos eines erweiterten Garantieversprechens
auf Zeitpunkt bezogene Leistung	sämtliche Leistungsverpflichtungen, die nicht zeitraumbezogen erbracht werden	Wert einer durchgeführten Wartung	Wert abzüglich aller Erlösschmälerungen und aller nachträglichen Vergütungen
Kunde	Partei, die mit dem Unternehmen einen Vertrag über den Erhalt von Gütern oder Dienstleistungen im Rahmen der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit im Austausch für eine Vergütung abgeschlossen hat		
Vertragsvermögenswert	Recht auf Vergütung im Austausch für bereits erbrachte Lieferungen oder Leistungen, sofern das Recht noch von anderen Faktoren außer dem reinen Zeitablauf abhängig ist	im Servicebereich eher unüblich, da Leistungsbündel in einzelne Leistungsverpflichtungen zerlegt werden können, die bei Leistungserbringung direkt zur Forderung führen	eher bei langfristiger Auftragsfertigung
Vertragsverbindlichkeit	eine Verpflichtung zur Übertragung von Lieferungen und Leistungen, für die das Unternehmen bereits eine Vergütung des Kunden erhalten hat	Kunde hat einen Vertrag geschlossen und die Rechnung wurde schon erstellt. Die Wartung muss nun durchgeführt werden.	eher bei langfristiger Auftragsfertigung
Forderung	unbedingtes Recht auf Vergütung. Ein unbedingtes Recht liegt dann vor, wenn ausschließlich der Zeitablauf, bis die Zahlung fällig wird, abzuwarten ist (IFRS 15.105).		

Quelle: eigene Darstellung

die Produkte oder Dienstleistungen des Kunden erwerben (IFRS 15.70). Bei der Ermittlung der Höhe des Betrags kommen in jedem Fall die Grundsätze zur Bemessung der variablen Kaufpreiszahlung nach IFRS 15.50 ff. zur Anwendung. Die Variabilität besteht insofern, als der Hersteller zum Zeitpunkt der Veräußerung noch keine Sicherheit über den finalen endgültigen Kaufpreis unter Berücksichtigung der Ansprüche von Parteien in der Lieferkette hat. Entsprechend ist der Transaktionspreis bereits zu Beginn des Vertrages zu reduzieren. Als Methoden zur Wertermittlung kommt bei einer ausreichend großen Grundgesamtheit der Erwartungswert oder der wahrscheinlichste Wert in Betracht (IFRS 15.53). Im Fall einer Sachprämie wird ebenfalls deren Wert bei der Bestimmung des Transaktionspreises berücksichtigt. Es handelt sich in diesem Fall aber nicht um eine Erlösschmälerung, sondern um eine weitere Leistungsverpflichtung, die zu einer Vertragsverbindlichkeit führen kann.

In einem vierten Schritt ist der unter Berücksichtigung der Variabilität bestimmte Transaktionspreis auf die einzelnen identifizierten Leistungsverpflichtungen aufzuteilen (IFRS 15.73). Im Fall der unter Schritt 2 aufgeführten Service-Verträge muss der Transaktionspreis damit auf die Wartungs- und auf die Versicherungskomponente aufgeteilt werden. Die Aufteilung erfolgt grundsätzlich auf Basis der relativen Ein-

zelveräußerungspreise der einzelnen Leistungsverpflichtungen (IFRS 15.74). Der Einzelveräußerungspreis ist der Preis, für den das Unternehmen (hier der Hersteller oder der Servicebereich) die jeweilige Leistungsverpflichtung separat an einen Kunden verkaufen würde. Sollten keine Einzelveräußerungspreise vorliegen, sieht der IFRS 15 bestimmte Schätzmethoden zur Preisbestimmung vor.

„Die Umstellung auf IFRS 15 bietet auch Vorteile.“

Durch die ersten vier Schritte werden die für das Finanz- und Rechnungswesen relevanten Wertansätze quantifiziert. Die dazu notwendigen Analysen und Berechnungen sind aufwendig, aber für eine zielgerichtete Performance-Steuerung unerlässlich. Manchmal werden diese notwendigen Analysen außerhalb des Finanzbereichs nicht unterstützt, wobei sich der Finanzbereich dann in der Regel mit Allokationen behilft. Da die Anforderungen des IFRS 15 auch außerhalb des Finanzbereichs bekannt sind, müssten diese Analysen nun auch dort die notwendige Unterstützung finden.

Im fünften Schritt werden die Wertansätze entsprechend dem Prozess in der betriebswirtschaftlichen Realität auf Basis der Definitionen und Konventionen des IFRS 15 gebucht und vom Controlling zur Performance-Steuerung genutzt. IFRS 15.31 differenziert dabei zwischen einer Leistung, die über einen Zeitraum, und einer Leistung, die zu einem Zeitpunkt erfüllt wird. Diese Beurteilung ist für jede identifizierte Leistungsverpflichtung durchzuführen. Bei Erfüllung eines von drei Kriterien des IFRS 15.35 liegt ein Zeitraumbezug vor: Im Zusammenhang mit der Erbringung von Dienstleistungen ist vor allem das Kriterium IFRS 15.35(a) relevant. Umsatzerlöse sind dann zeitraumbezogen zu realisieren, wenn dem Kunden der Nutzen aus der Leistung des Unternehmens zufließt und er die Leistung nutzt, während diese erbracht wird. Dies kann beispielsweise für die Versicherungskomponente des Vertrags angenommen werden. Bei der Wartungsleistung dürfte zumindest in diesem Fall davon ausgegangen werden, dass die Umsatzerlöse erst realisiert werden, wenn die Wartungsleistung erbracht wurde – also zeitpunktbezogen. Bei der Versicherungsleistung steht nämlich das Bereitstehen zur Leistung im Vordergrund, während bei der Wartungsleistung das Leistungsversprechen auf den eigentlichen Abruf der Wartung abstellt (Baur/Eisele/ Hold 2016).

Handlungsempfehlungen

- Betrachten Sie die Anforderungen des IFRS 15 nicht nur aus dem Blickwinkel der aktuellen Prozesse im Finanz- und Rechnungswesen.
- Definieren Sie ein paar Musterbeispiele, wie nach IFRS 15 Leistungsverpflichtungen abzugrenzen sind und wann diese als Umsatz realisiert werden dürfen. Auslöser ist ein Ereignis in der betriebswirtschaftlichen Realität.
- Führen Sie aus, welche Werte in der Bilanz geparkt werden, und diskutieren Sie mit den Kollegen der Fachbereiche, welchen operativen KPIs es dafür gibt.
- Machen Sie sich Gedanken, wie Wertansätze automatisch aus einer Vertragsdatenbank oder einer Reparaturdatenbank ermittelt werden können (zum Beispiel Erfassung der Garantiefälle). Unter dem Titel Data-Science gibt es viele neue Methoden, die valide Wertansätze liefern.

Schlussbetrachtung

In der betriebswirtschaftlichen Realität werden schon seit Langem keine einfachen Produkte, sondern Leistungsbündel verkauft. Der neue Standard IFRS 15 definiert, wie ein solches Leistungsbündel abzugrenzen und zu bewerten ist. Er greift damit in Bereiche ein, die typischerweise zum Produkt-Management oder Marketing zu zählen sind. Zu den Fachbegriffen des IFRS 15 lassen sich Begriffe der betrieblichen Realität finden, mit denen auch Manager außerhalb des Finanzbereichs etwas anfangen können. Durch diese Zuordnung und durch die Detaillierung seitens des IFRS 15 können KPIs zur Performance-Messung und -Steuerung genauer definiert werden. So korreliert beispielsweise der Wert einer Wartungsleistung mit dem dafür notwendigen Ressourceneinsatz. Da nun durch IFRS 15 eine entsprechende wertmäßige Erfassung erfolgt, kann dies für die Verwaltung der Wartungsleistungen genutzt werden. Wie dies konkret umgesetzt werden kann und welche Datenanforderungen sich dadurch ergeben, wird neben anderen Aspekten des Service-Controllings in Teil 5 der Serie IFRS (Ausgabe 4/2017) beschrieben. Teil 6 der Serie (Ausgabe 5/2017) beschäftigt sich schließlich mit den Möglichkeiten, IFRS 15 im Vertriebs-Controlling zu nutzen. Hier stellt insbesondere die Forderung, Erlösschmälerungen an indirekte Kunden schon zum Zeitpunkt des Verkaufs an direkte Kunden berücksichtigen zu müssen, eine Verbesserung für die Performance-Steuerung dar. Die entsprechenden Datenanforderungen werden beschrieben.

Die Umstellung auf IFRS 15 bietet also auch Vorteile und sollte nicht bereits von Beginn an darauf ausgelegt sein, lediglich die bestehenden Bilanzierungsweisen nach IAS 18 in das Regelungsgerüst des IFRS 15 zu überführen (wie zum Beispiel von Schmidt/Barekzai/Hüttermann 2015 befürchtet).

Literatur

Baur, C./Eisele, A./Hold, C. (2016): Klassifizierung von Leistungsverpflichtungen nach IFRS 15.35, in: Zeitschrift für internationale und kapitalmarktorientierte Rechnungslegung, 16 (9), S. 394-404.

Morich, S. (2014): IFRS 15: Neue Regeln zur Erlöserfassung nach IFRS, in: Der Betrieb, 67 (36), S. 1997-2007.

Schmidt, A./Barekzai, O./Hüttermann, K. (2015): Umsatzrealisierung nach IFRS 15 – Implikationen auf die Bilanzierungspraxis (Teil 2), in: Der Betrieb, 68 (4), S. 137-146.

Clemens Pelster
ISS Evantec, Aschheim, Deutschland
E-Mail: Clemens.Pelster@de.issworld.com

Christian Herold
FAS AG, Frankfurt am Main, Deutschland
E-Mail: Christian.Herold@fas.ag

Hinweis:

Die **Teile 1 bis 3** dieser Beitragsserie sind in den Ausgaben 6/2016, 1/2017 und 2/2017 der Controlling & Management Review erschienen. Die Serie wird fortgesetzt.



Weitere Empfehlungen der Verlagsredaktion aus www.springerprofessional.de zu:

IFRS 15

Ramolla, M. (2016): Die neuen Vorschriften zur Umsatzrealisierung nach IFRS 15 – Eine kritische Analyse der gesetzten Ziele und notwendigen Umsetzungsmaßnahmen, in: Malms, I. (Hrsg.): Erfolgreiche Abschlussarbeiten – Internationale Rechnungslegung, Leitfaden für Bachelor und Master, S. 205-247.
www.springerprofessional.de/link/10254538