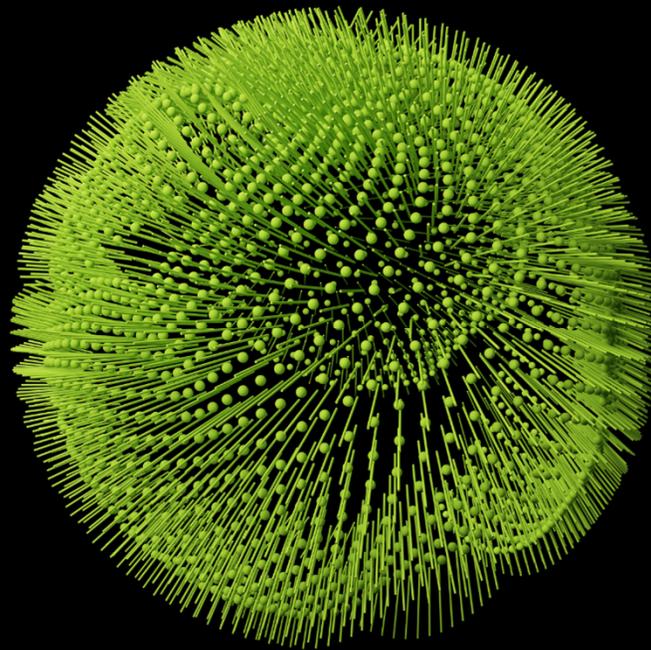


Deloitte.



Auswirkungen der Bilanzierung auf Steuerungskennzahlen

Gastvortrag – Ruhr-Universität Bochum

15.01.2020



Wer sind wir?

Ansprechpartner

Accounting & Reporting Advisory Services

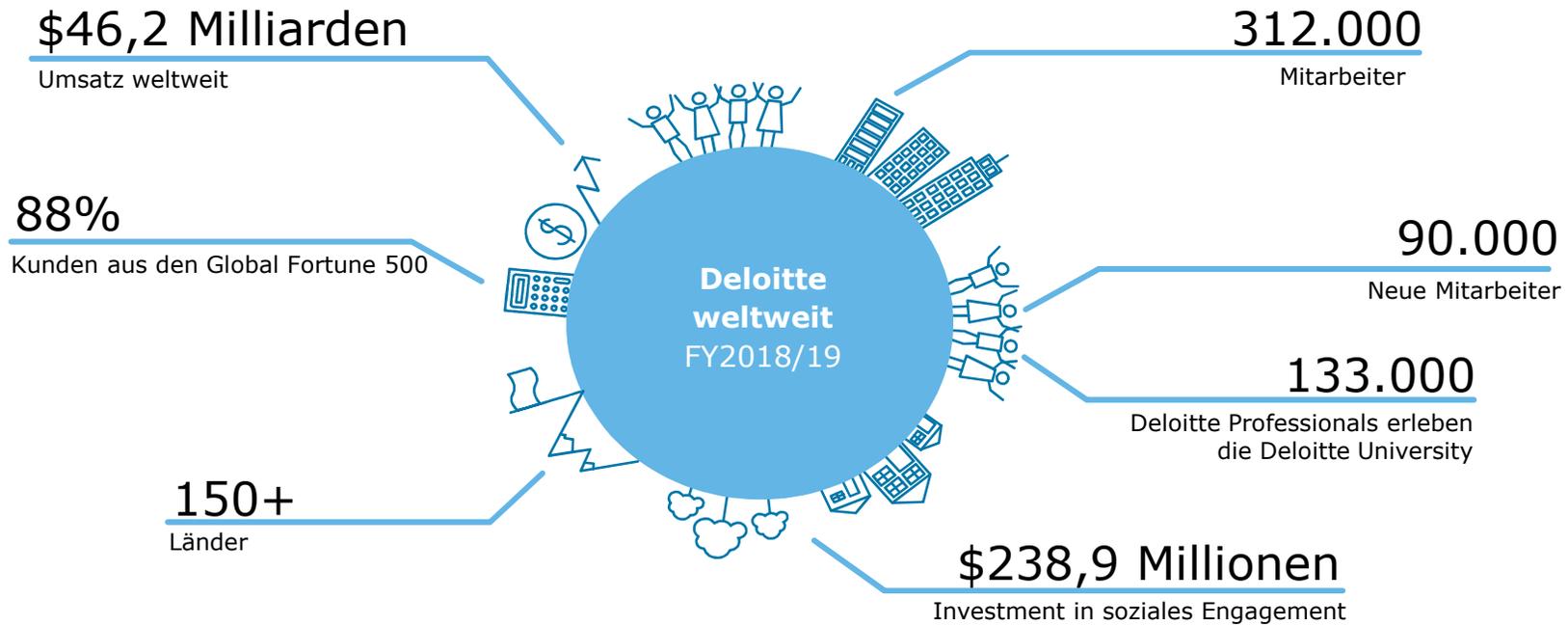


Andre Konopka
Partner

Schwannstr. 6 | 40476 Düsseldorf
Phone: +49 211 8772 4962
E-mail: akonopka@deloitte.de

Deloitte

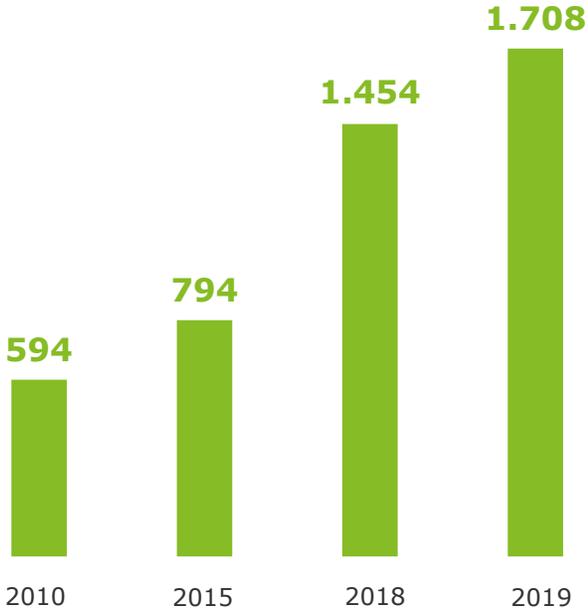
Eine der weltweit führenden Professional Services Firms



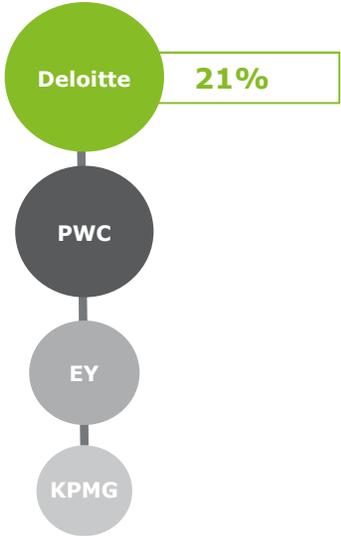
Wachstumsführer unter den Big4 in Deutschland

Rekordumsatz in 2019

Umsatz in Millionen Euro

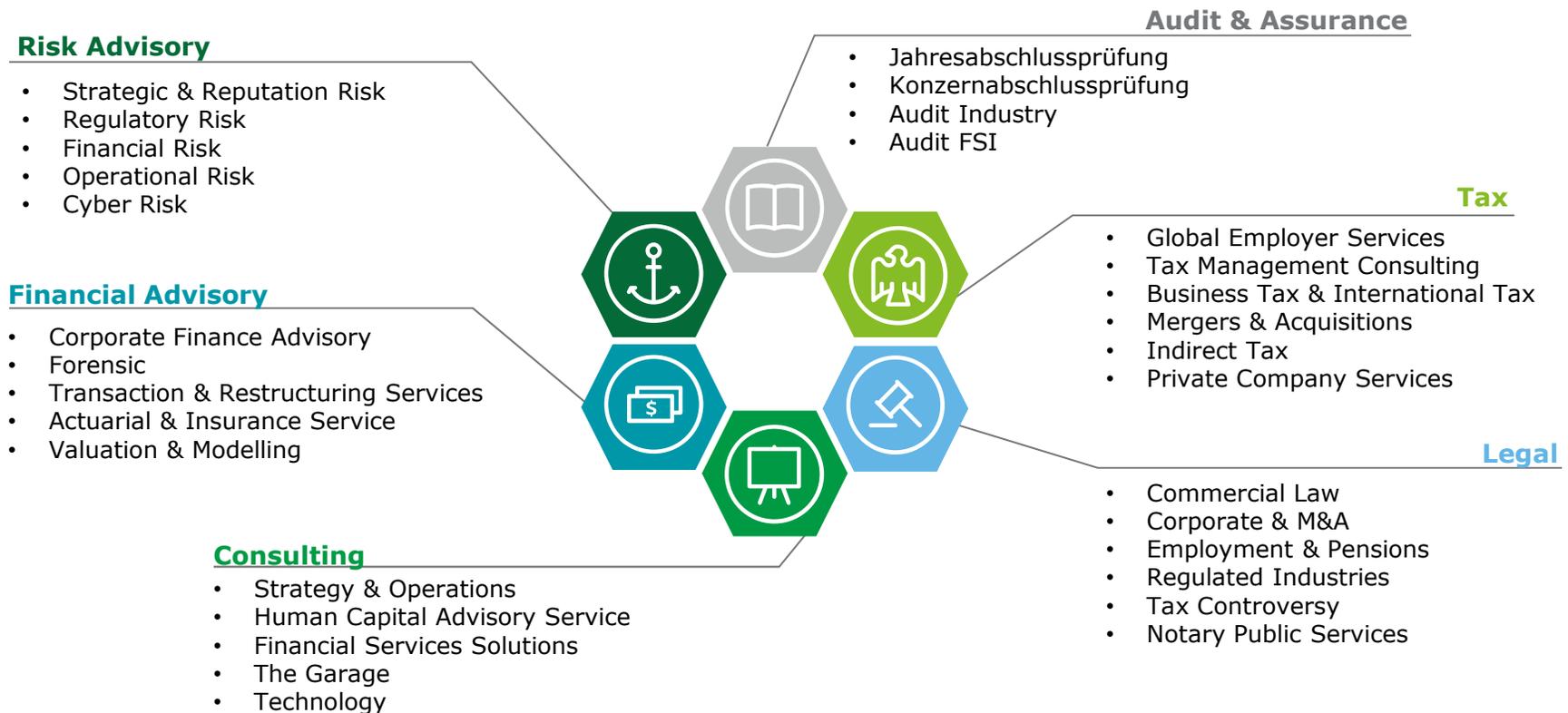


Durchschnittliches Wachstum 2015–2019



Mehr über Deloitte

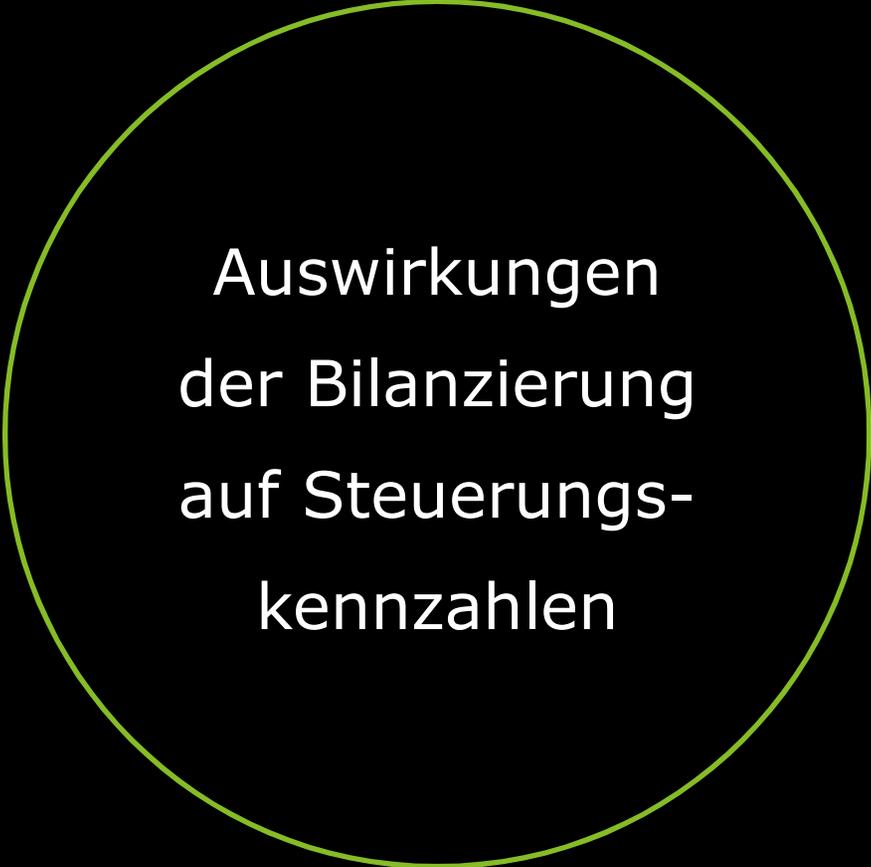
Was wir tun - die Vielfalt der einzelnen Bereiche



Unsere Service Line

Leistungsspektrum Accounting & Reporting Advisory Services





Auswirkungen
der Bilanzierung
auf Steuerungs-
kennzahlen

Agenda

Relevanz von Steuerungskennzahlen **12**

Bilanzierungsvorschriften und
Ermessensspielräume **20**

Fazit **56**



Am Ende dieses Vortrags wissen Sie...

...warum eine 10er Karte für das Schwimmbad kein Nutzungsrecht im Sinne des IFRS 16 darstellt.

...warum eine Reparatur im Telekommunikationsbereich immer eine Verbesserung darstellt.

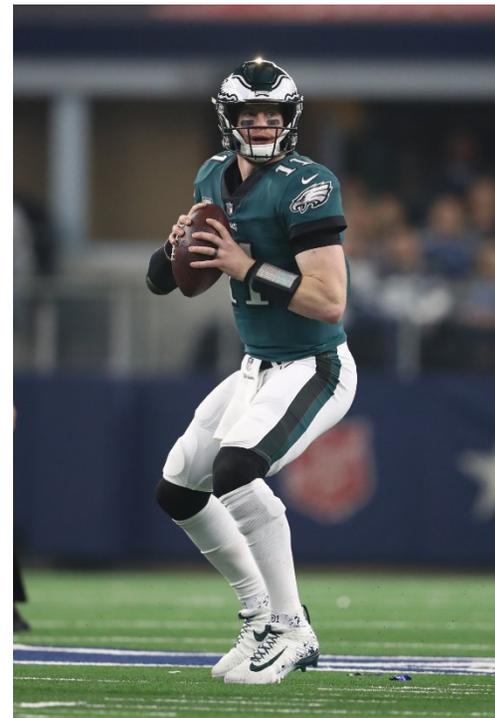
Relevanz von Steuerungskennzahlen

Warum sind Steuerungskennzahlen relevant?

Vergütungsmodelle spielen nicht nur in der Wirtschaft eine entscheidende Rolle



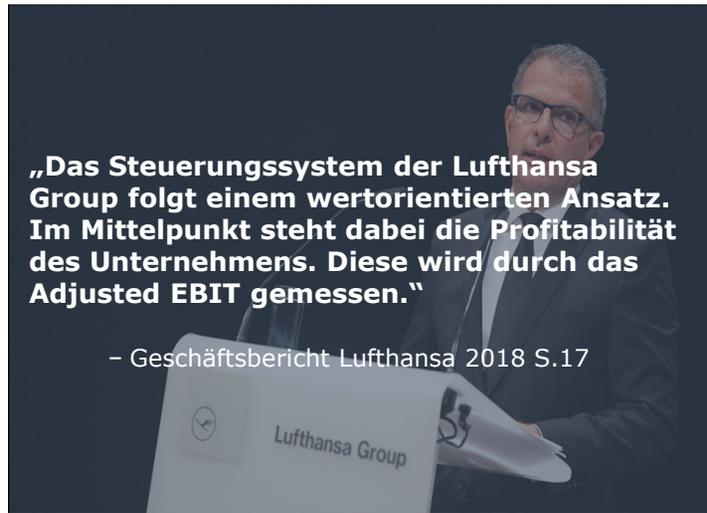
Source: https://en.wikipedia.org/wiki/Tom_Brady



Source: profootballrumors.com

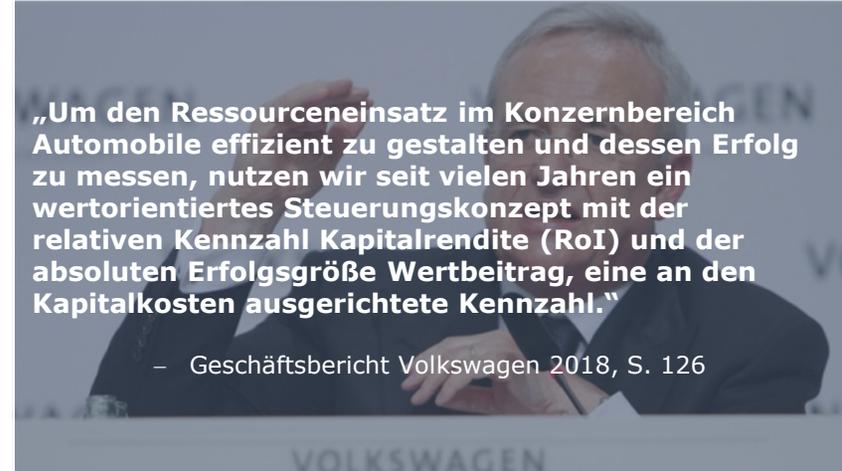
Relevanz von Steuerungskennzahlen

Stimmen aus der Praxis



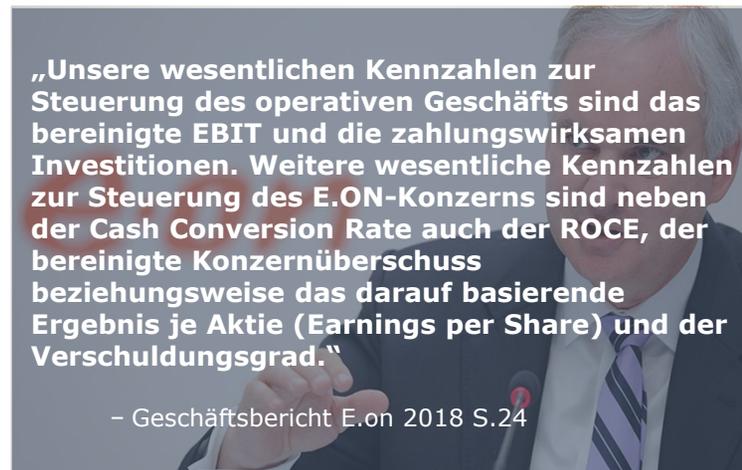
„Das Steuerungssystem der Lufthansa Group folgt einem wertorientierten Ansatz. Im Mittelpunkt steht dabei die Profitabilität des Unternehmens. Diese wird durch das Adjusted EBIT gemessen.“

– Geschäftsbericht Lufthansa 2018 S.17



„Um den Ressourceneinsatz im Konzernbereich Automobile effizient zu gestalten und dessen Erfolg zu messen, nutzen wir seit vielen Jahren ein wertorientiertes Steuerungskonzept mit der relativen Kennzahl Kapitalrendite (RoI) und der absoluten Erfolgsgröße Wertbeitrag, eine an den Kapitalkosten ausgerichtete Kennzahl.“

– Geschäftsbericht Volkswagen 2018, S. 126

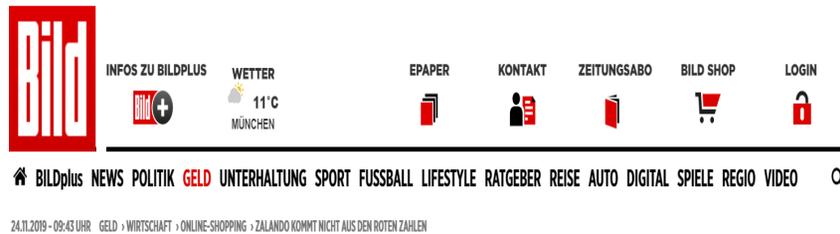


„Unsere wesentlichen Kennzahlen zur Steuerung des operativen Geschäfts sind das bereinigte EBIT und die zahlungswirksamen Investitionen. Weitere wesentliche Kennzahlen zur Steuerung des E.ON-Konzerns sind neben der Cash Conversion Rate auch der ROCE, der bereinigte Konzernüberschuss beziehungsweise das darauf basierende Ergebnis je Aktie (Earnings per Share) und der Verschuldungsgrad.“

– Geschäftsbericht E.on 2018 S.24

Traditionelle vs. wertorientierte Kennzahlen

Welche Informationen sind für einen Börsengang entscheidend?



Umsatz oder Gewinn entscheidend?

BÖRSENGANG WEITER FRAGLICH

Zalando: Rote Zahlen trotz Mega-Gewinn



Der mögliche Börsenkandidat Zalando wird voraussichtlich auch 2014 nicht aus den roten Zahlen kommen.

Der Online-Händler, der massiv in seine Expansion investiert, werde die operative Gewinnschwelle (Ebit) 2014 „wahrscheinlich nicht ganz erreichen“, räumte Vorstandsmitglied Rubin Ritter ein.

Immerhin habe sich im ersten Quartal die Ebit-Marge verbessert, doch bleibe sie weiterhin „negativ“.

Genauere Zahlen nannte Zalando nicht.

Beim Umsatz konnte Zalando indes weiter zulegen, die Erlöse stiegen um 35 Prozent auf 501 Millionen Euro. Das Umsatzwachstum blieb aber leicht hinter dem Vorquartal zurück.

Quelle: <https://www.bild.de/geld/wirtschaft/zalando/kommt-nicht-aus-den-roten-zahlen-35889504.bild.html>

Traditionelle vs. wertorientierte Kennzahlen

Unternehmen setzen auf traditionelle Kennzahlen wie EBIT und EBITDA für verschiedene Geschäftszwecke

DAX 30	Daimler AG	 DAIMLER	EBITDA €14.35mrd 2017
	Bayer AG		EBITDA €9.3mrd 2017
	Deutsche Post AG		EBITDA €5.2mrd 2017
	Deutsche Telekom AG		EBITDA €22.2mrd 2017
	Allianz SE	 Allianz	EBITDA €12.6mrd 2017
MDAX & TecDAX	Evonik Industries AG		EBITDA €2.7mrd 2017
	RIB Software SE		EBITDA €39.9mio 2017

Traditionelle vs. wertorientierte Kennzahlen

Neben traditionellen Kennzahlen werden auch wertorientierte Kennzahlen zur Steuerung verwendet

ROCE

Siemens AG

ROCE 13.5% 2017

BMW AG

ROCE für Automobile 78.6% 2017

Lufthansa Group

ROCE 11.6% 2017

Henkel

ROCE 16.3% 2017

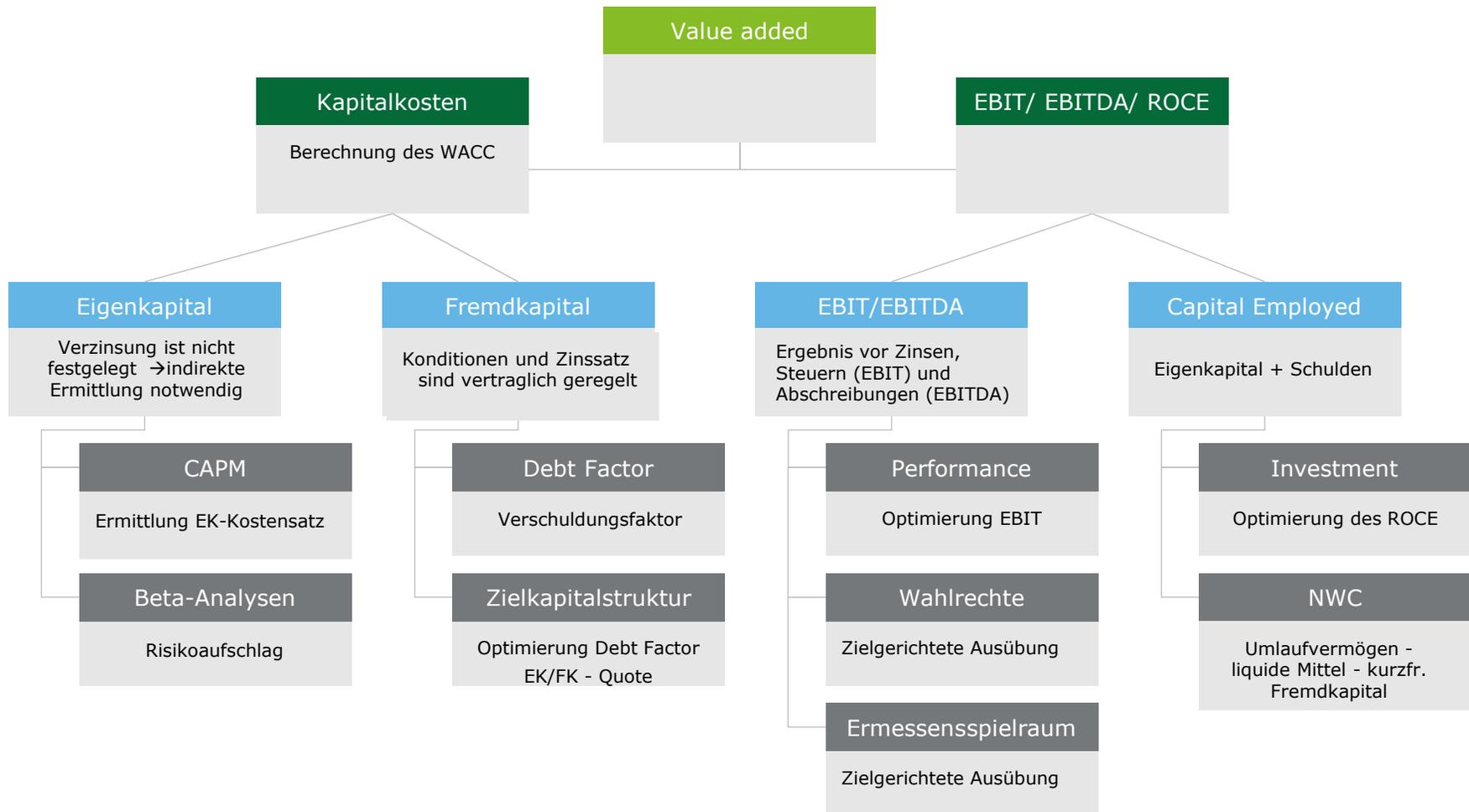
EVA

Volkswagen AG

EVA €5.9mrd 2017

Wertorientierte Kennzahlen

Komponenten des Value Added



Bilanzierungsvorschriften und Ermessensspielräume

Welche Auswirkung haben Sachverhalte, Wahlrechte und Ermessensspielräume auf zentrale Steuerungskennzahlen?

- ***IFRS 16 Leasingverhältnisse***
- *IFRS 15 Erlöse aus Verträgen mit Kunden*
- *IAS 16 Sachanlagen*
- *IAS 19 Leistungen an Arbeitnehmer*
- *IAS 38 Immaterielle Vermögenswerte*
- *IAS 36 Wertminderung von Vermögenswerten*

IFRS 16 Leasing

Rechnungslegung für den Leasingnehmer: alt vs. neu

		Bilanz	GuV
IAS 17	Operating Lease	---	Leasingaufwand
	Finance Lease	Asset	Systematische Abschreibung (ggf. Wertminderung)
		Leasing Verbindlichkeit (Barwert der Leasingzahlungen)	Zinsaufwand (Effektivzinsmethode)
IFRS 16	Nutzungsrecht Ansatz	Nutzungsrecht-Vermögenswert	Systematische Abschreibung (ggf. Wertminderung)
		Leasing Verbindlichkeit (Barwert der Leasingzahlungen)	Zinsaufwand (Effektivzinsmethode)

IFRS 16 Leasing

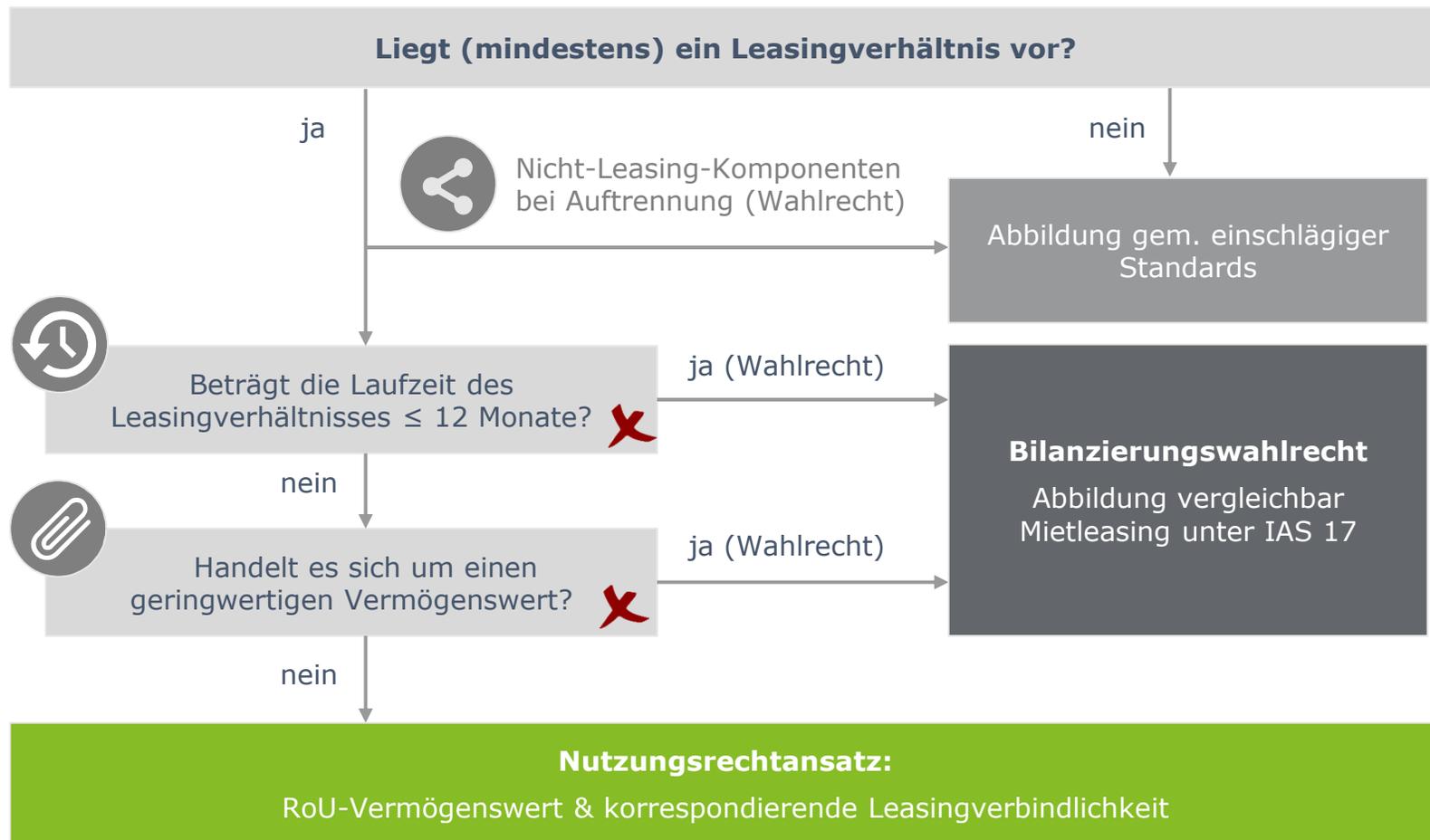
Definition von Leasing



- Das Nutzungsrecht wird auf den Leasingnehmer übertragen, wenn der Leasingnehmer die Nutzung des Vermögenswertes während der Laufzeit bestimmen kann und aus seiner Nutzung im Wesentlichen alle wirtschaftlichen Vorteile zieht.
- Ein identifizierter Vermögenswert besteht nicht, wenn der Leasinggeber ein substantielles Substitutionsrecht hat, welches ihm erlaubt den Vermögenswert zu ersetzen.

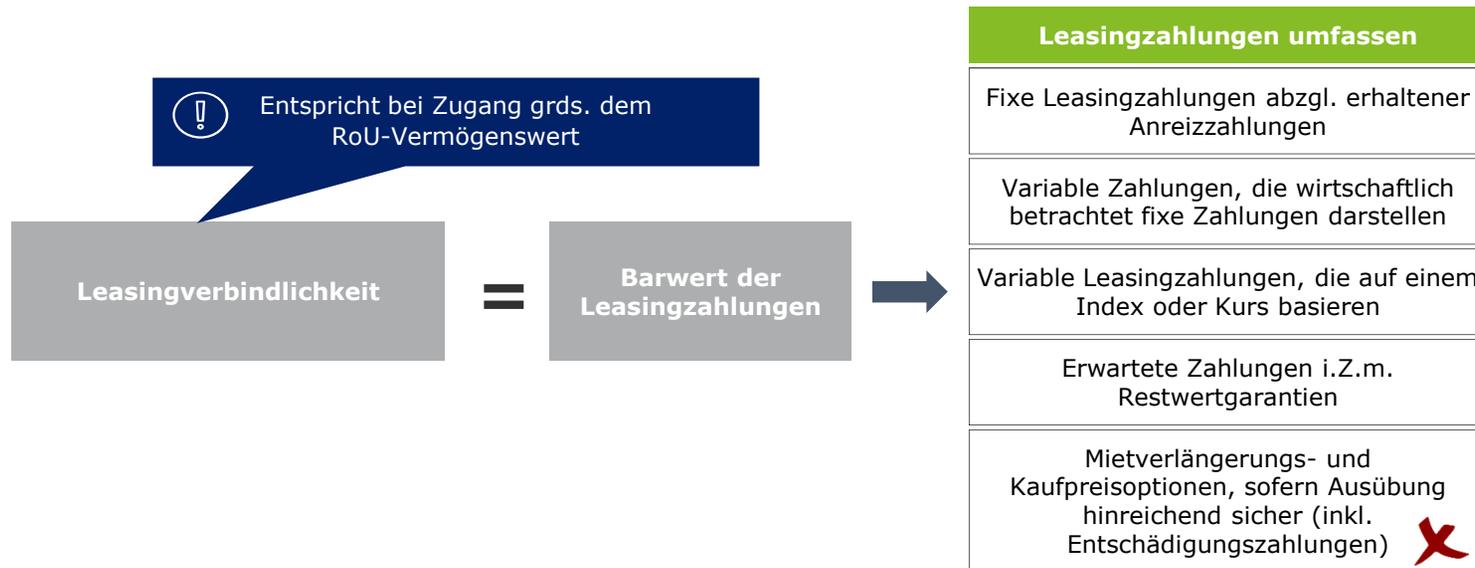
IFRS 16 Leasing

Anwendungsbereich des Nutzungsrechtansatzes



IFRS 16 Leasing

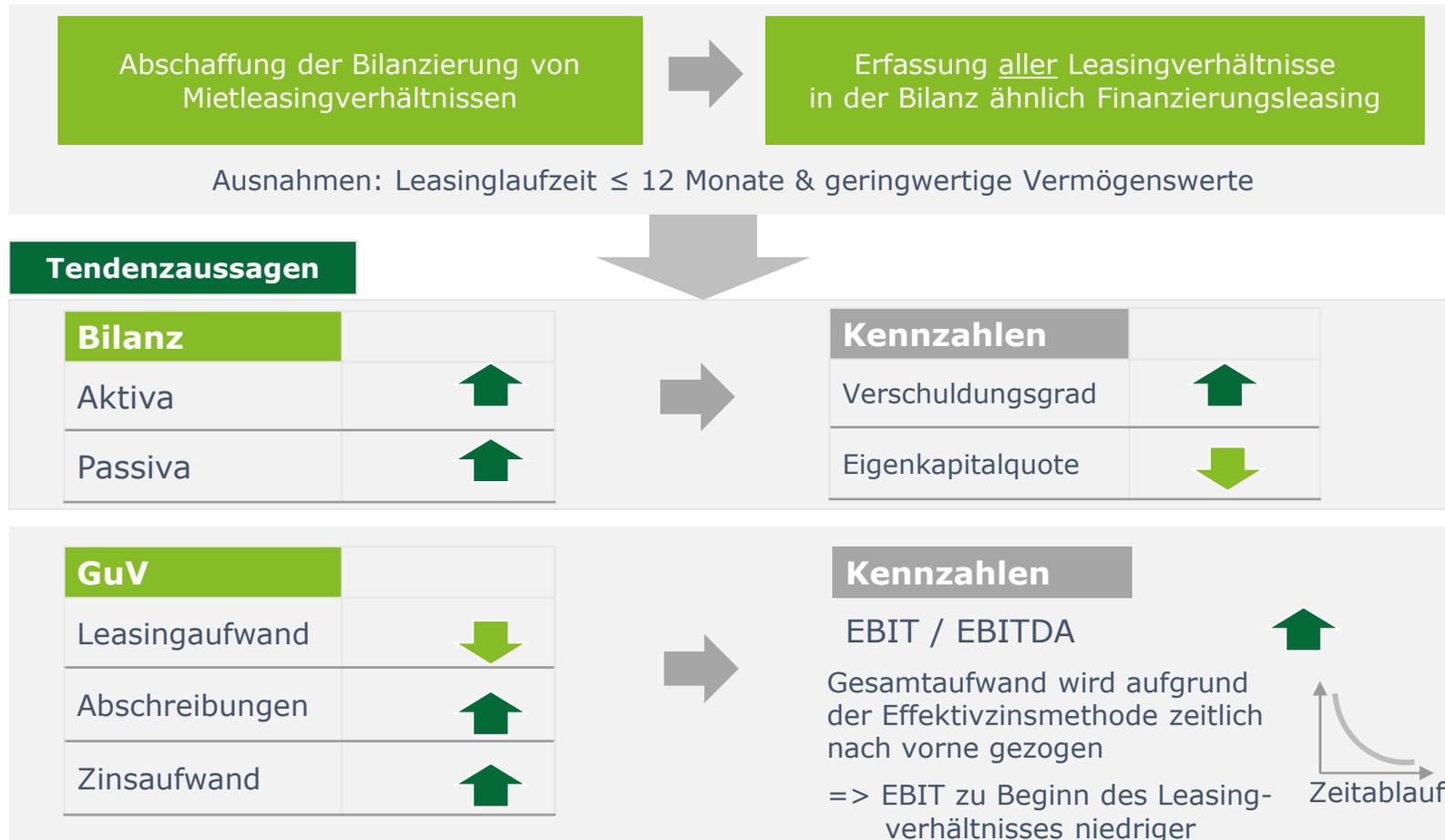
Zugangsbewertung der Leasingverbindlichkeit



- Diskontierung der Leasingzahlungen mit dem dem Leasingverhältnis zu Grunde liegenden Zinssatz
- Alternativ: Grenzfremdkapitalzinssatz

IFRS 16 Leasing

Implikationen für die Vermögens- und Ertragslage



IFRS 16 Leasing

Ermessensspielräume

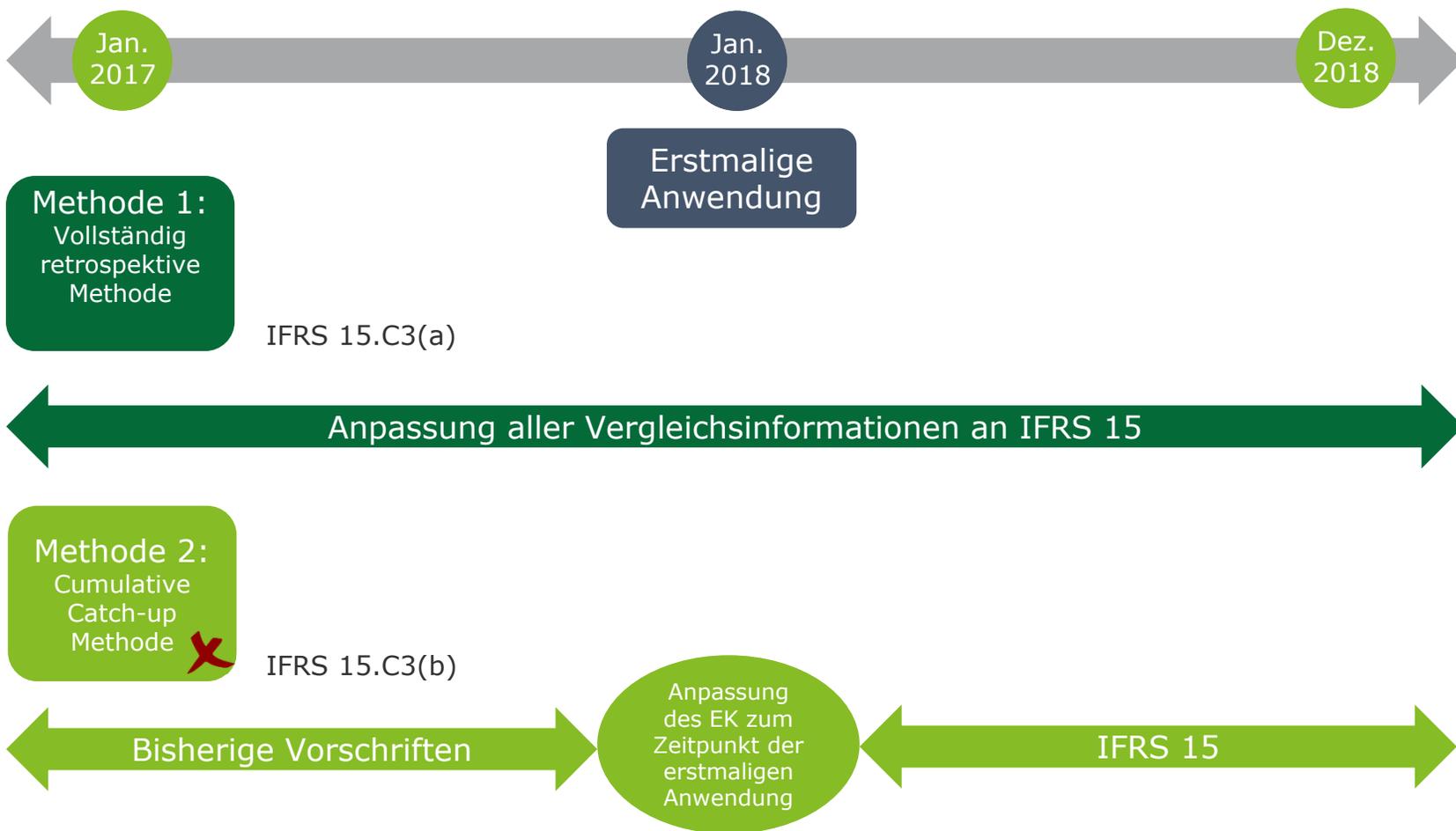
Option / Praktische Mittel	Erklärung
Erstanwendung von IFRS 16	<ul style="list-style-type: none">• Auswahl zwischen vollständiger und modifizierter Retroperspektive
Bestandsschutz	<ul style="list-style-type: none">• Möglichkeit, IFRS 16 nicht bei Verträgen anzuwenden, die bisher nicht als Leasing Vertrag identifiziert worden, unter Anwendung von IAS 17 und IRIC 4
Vertragskomponenten	<ul style="list-style-type: none">• Berechnung der Leasingverbindlichkeiten auf Basis aller zugrundeliegenden Kosten (z.B. Leistungs- und Leasingaufwendungen)
Geringwertige Leasingverhältnisse	<ul style="list-style-type: none">• Ein Leasingnehmer kann sich dafür entscheiden, den Standard nicht auf geringwertige Leasingverträge anzuwenden (z.B. 5 TEUR)
Kapazitätsverträge	<ul style="list-style-type: none">• Kapazitätsverträge können außerhalb von Leasingvereinbarungen liegen
Verlängerungsoptionen	<ul style="list-style-type: none">• Optionen der Verlängerung sind bei Berechnung der Leasingverbindlichkeiten und Leasinggegenstände zu berücksichtigen
Zinssatz	<ul style="list-style-type: none">• Wahl des Zinssatzes für die zugrunde liegenden Verträge
Darstellung	<ul style="list-style-type: none">• Möglichkeit, den Vermögenswert aus einem Nutzungsrecht („right-of-use asset) und die Leasingverbindlichkeit separat in der Bilanz auszuweisen
Portfolio Ansatz	<ul style="list-style-type: none">• Als praktisches Mittel kann ein Unternehmen diesen Standard auch auf Leasingportfolios mit ähnlichen Merkmalen anwenden

Welche Auswirkung haben Sachverhalte, Wahlrechte und Ermessensspielräume auf zentrale Steuerungskennzahlen?

- *IFRS 16 Leasingverhältnisse*
- ***IFRS 15 Erlöse aus Verträgen mit Kunden***
- *IAS 16 Sachanlagen*
- *IAS 19 Leistungen an Arbeitnehmer*
- *IAS 38 Immaterielle Vermögenswerte*
- *IAS 36 Wertminderung von Vermögenswerten*

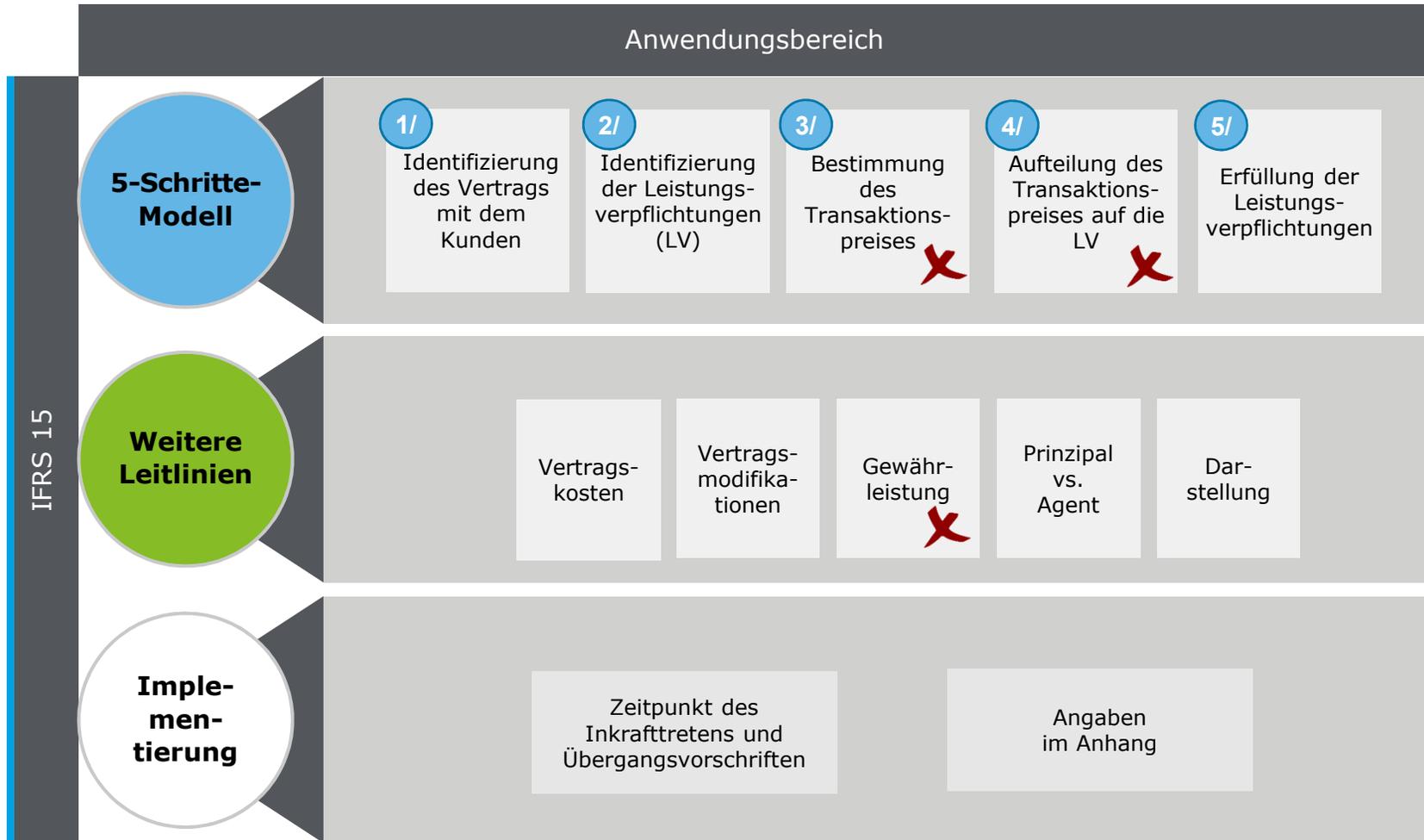
IFRS 15 Erlöse aus Verträgen mit Kunden

Erstanwendung - Überblick



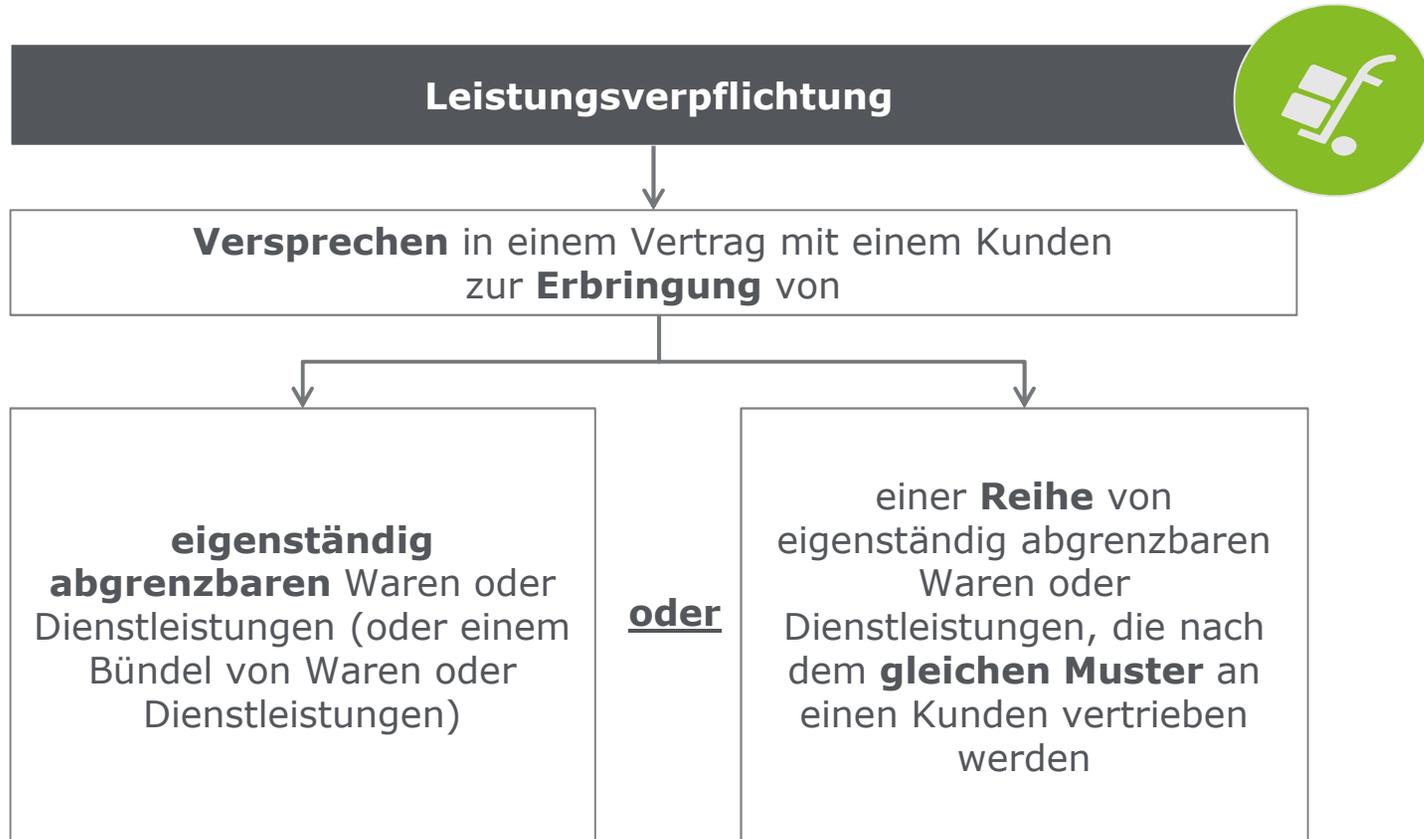
IFRS 15 Erlöse aus Verträgen mit Kunden

Übersicht über die Vorschriften des IFRS 15



IFRS 15 Erlöse aus Verträgen mit Kunden

2 Identifizierung der Leistungsverpflichtungen - Definitionen



IFRS 15 Erlöse aus Verträgen mit Kunden

3 Bestimmung des Transaktionspreises - Vorgehensweise

Transaktionspreis

=

Gegenleistung, die das Unternehmen erwartungsgemäß vom Kunden für die Übertragung von Waren oder die Erbringung von Dienstleistungen erhält

./. Beträge, die für Dritte einzubehalten sind

Bei der Bestimmung des Transaktionspreises zu berücksichtigen:

Variable Gegenleistungen



Rückgaberechte
Nachlässe,
Rabatte, Skonti
etc.

Zeitwert des Geldes

Einbeziehung von
Finanzierungs-
komponenten

Tauschgeschäfte

Käufer „zahlt“
durch Waren und
Dienstleistungen

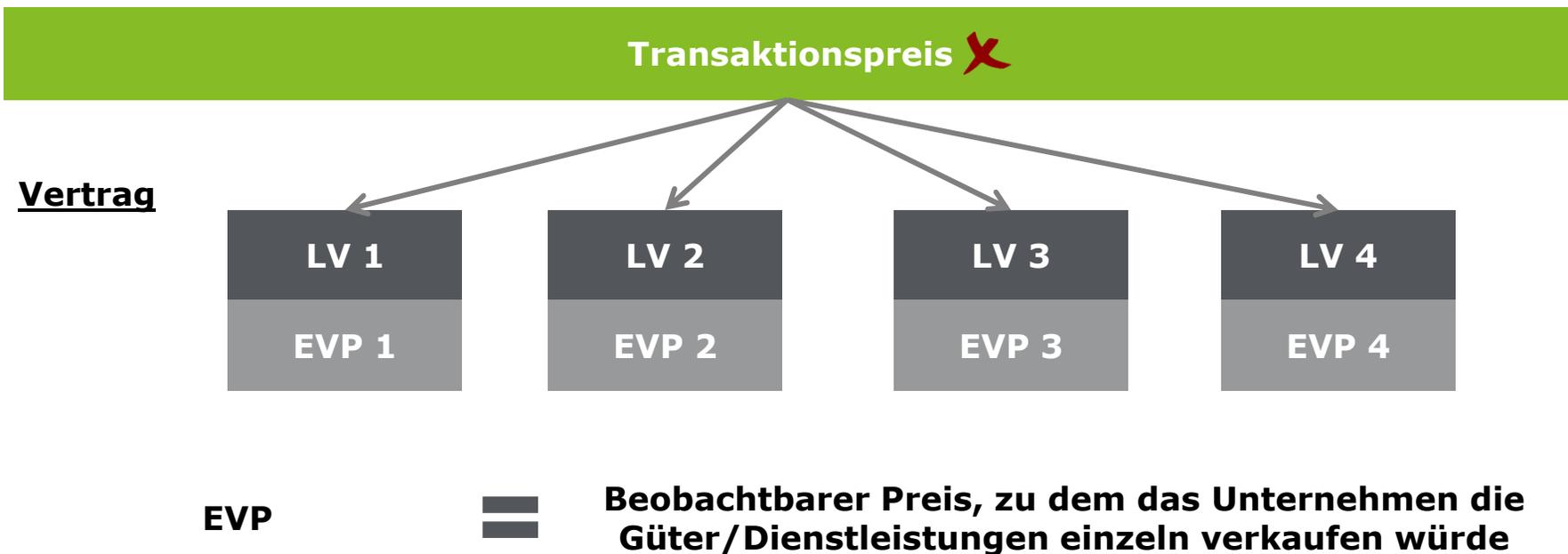
Zahlungen an den
Kunden

Werbekosten-
zuschuss

IFRS 15 Erlöse aus Verträgen mit Kunden

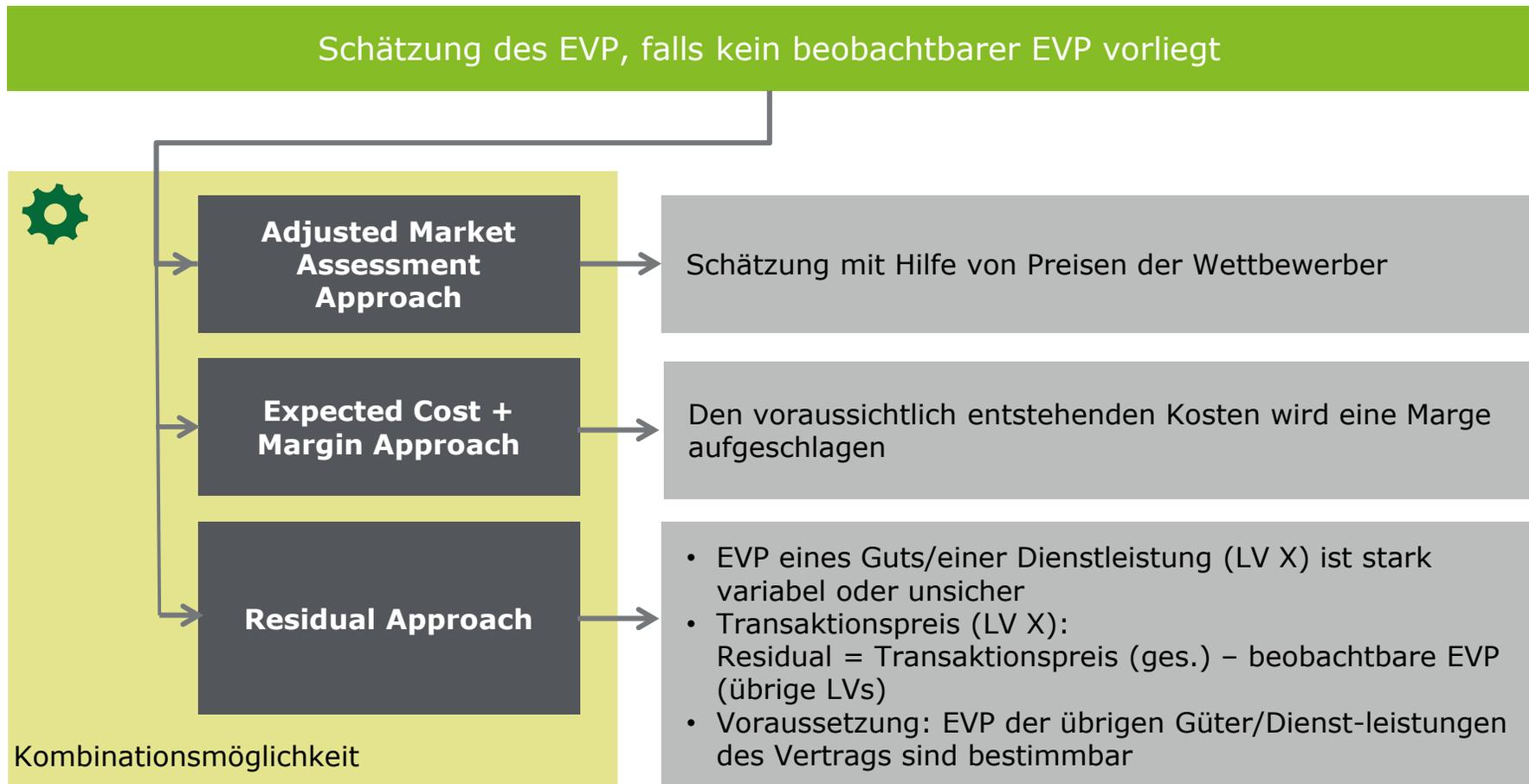
4 Verteilung des Transaktionspreises - Vorgehensweise

Grundsatz: Verteilung des Transaktionspreises im Verhältnis der Einzelveräußerungspreise (EVP) der Leistungsverpflichtungen (LV) bei Vertragsschluss.



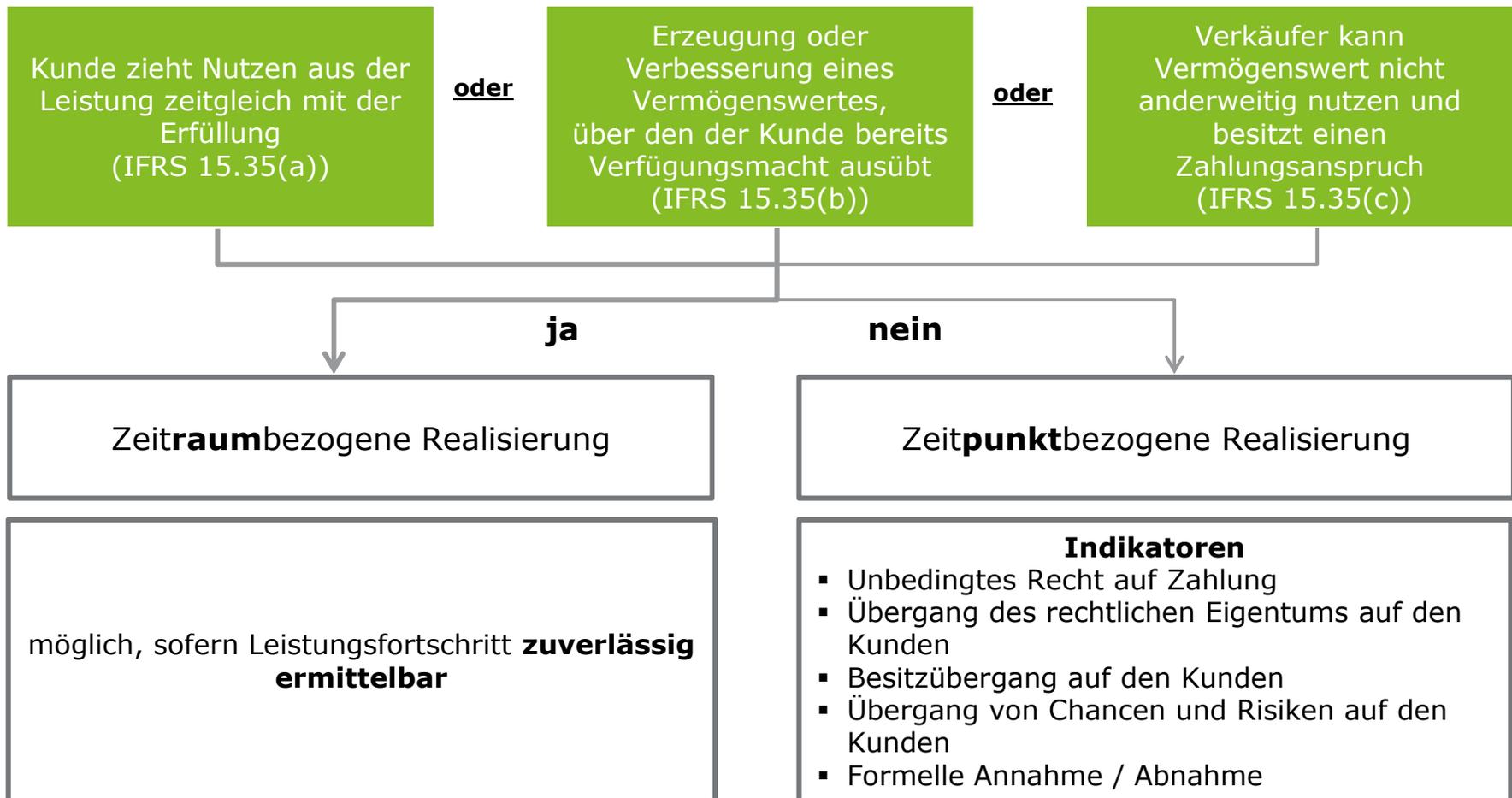
IFRS 15 Erlöse aus Verträgen mit Kunden

4 Verteilung des Transaktionspreises - Einzelveräußerungspreis



IFRS 15 Erlöse aus Verträgen mit Kunden

5 Erlöserfassung - Arten der Erlösrealisierung

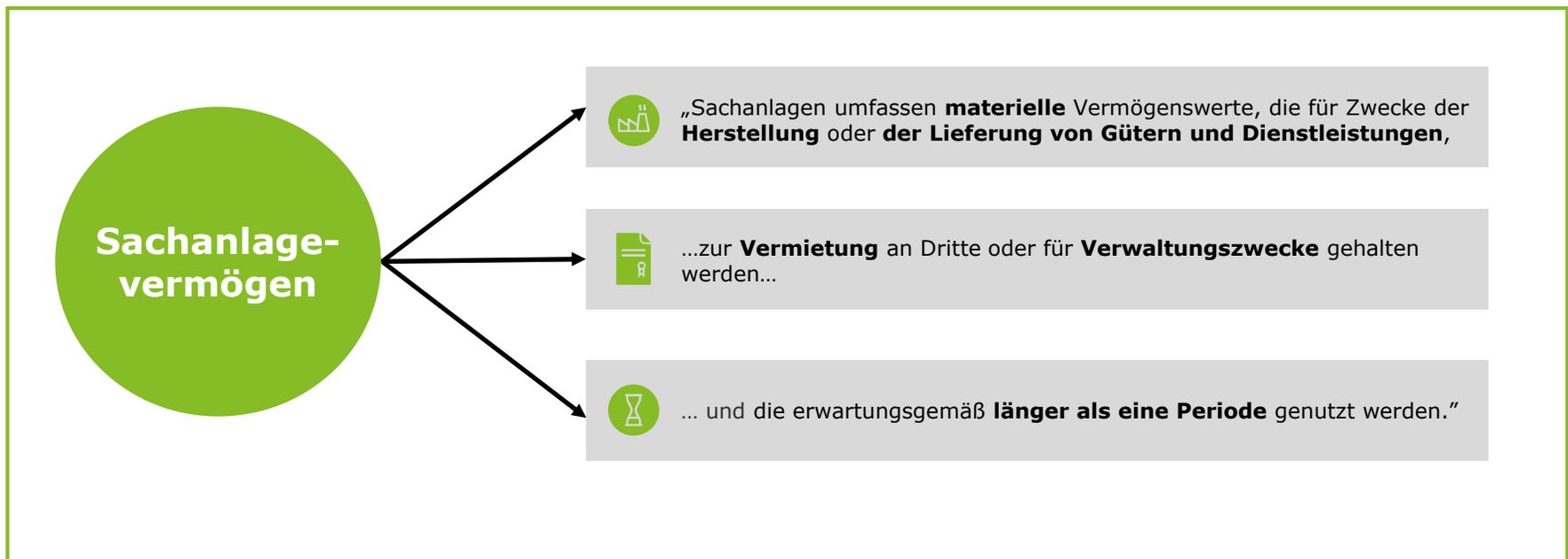


Welche Auswirkung haben Sachverhalte, Wahlrechte und Ermessensspielräume auf zentrale Steuerungskennzahlen?

- *IFRS 16 Leasingverhältnisse*
- *IFRS 15 Erlöse aus Verträgen mit Kunden*
- ***IAS 16 Sachanlagen***
- *IAS 19 Leistungen an Arbeitnehmer*
- *IAS 38 Immaterielle Vermögenswerte*
- *IAS 36 Wertminderung von Vermögenswerten*

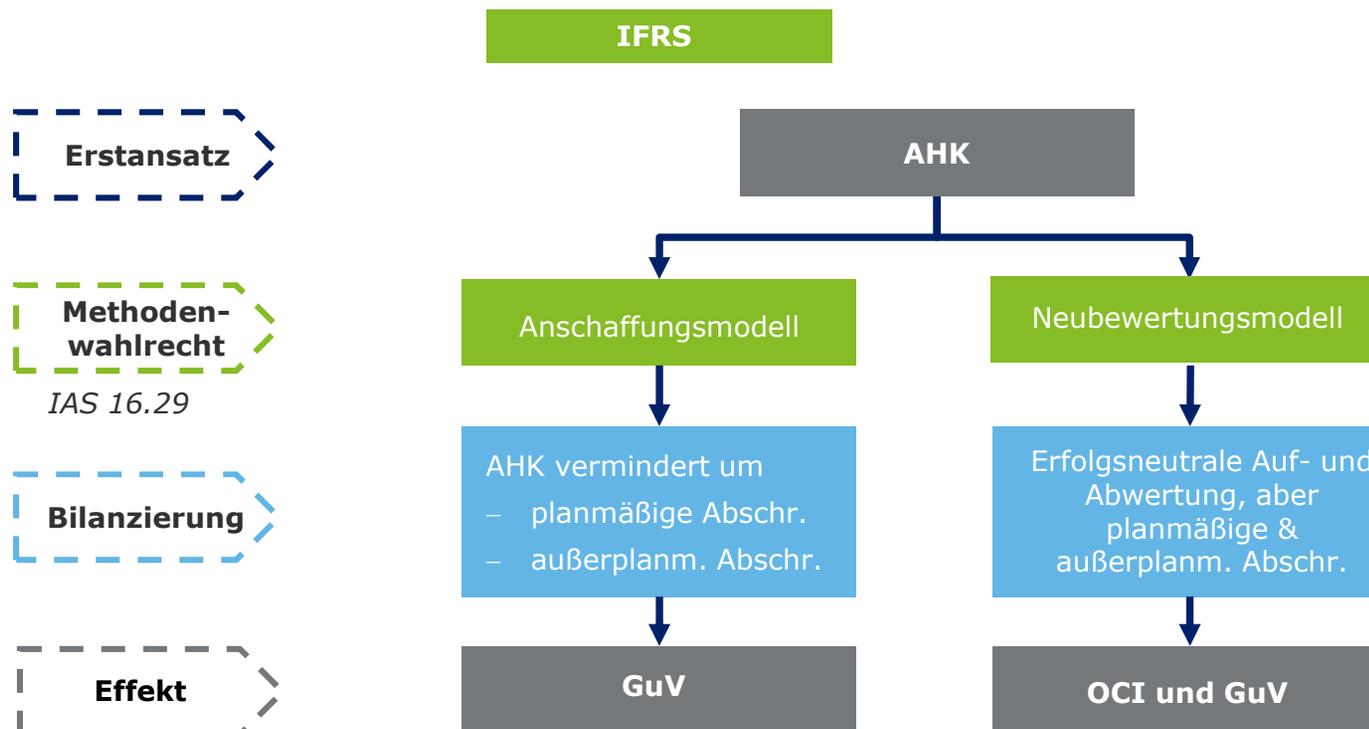
IAS 16 Sachanlagen

Definition von Sachanlagen



IAS 16 Sachanlagen

Erstansatz und Folgebewertung



IAS 16 Sachanlagen

Anschaffungskosten



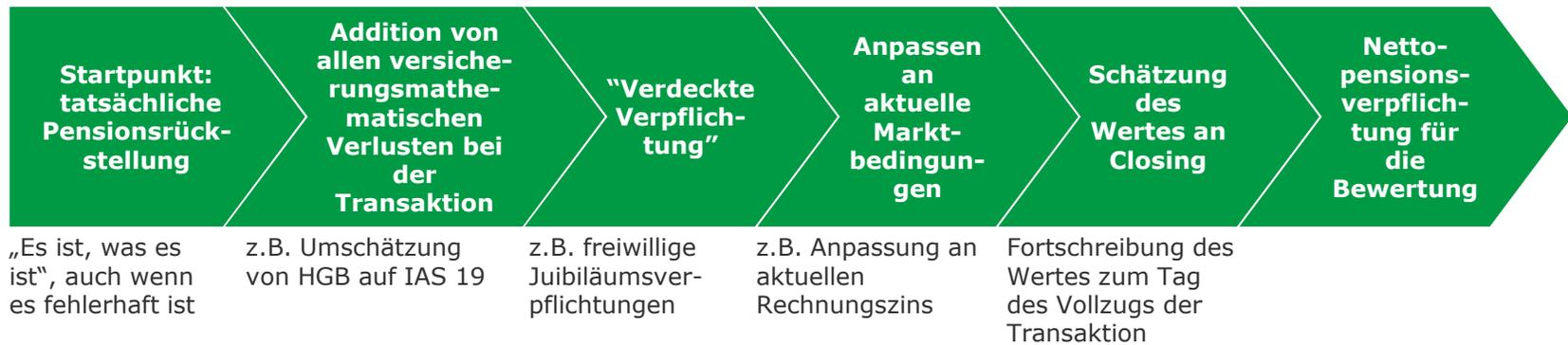
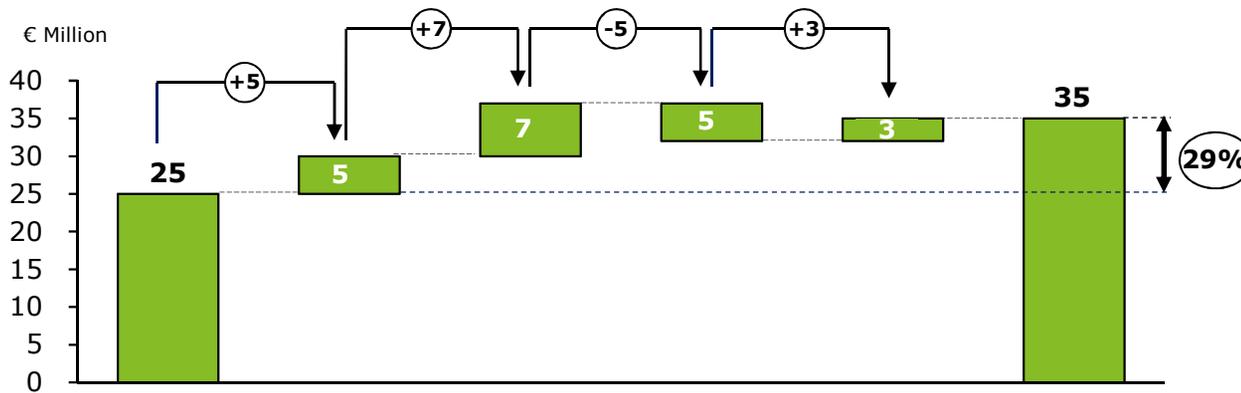
Welche Auswirkung haben Sachverhalte, Wahlrechte und Ermessensspielräume auf zentrale Steuerungskennzahlen?

- *IFRS 16 Leasingverhältnisse*
- *IFRS 15 Erlöse aus Verträgen mit Kunden*
- *IAS 16 Sachanlagen*
- ***IAS 19 Leistungen an Arbeitnehmer***
- *IAS 38 Immaterielle Vermögenswerte*
- *IAS 36 Wertminderung von Vermögenswerten*

IAS 19 Pensionen

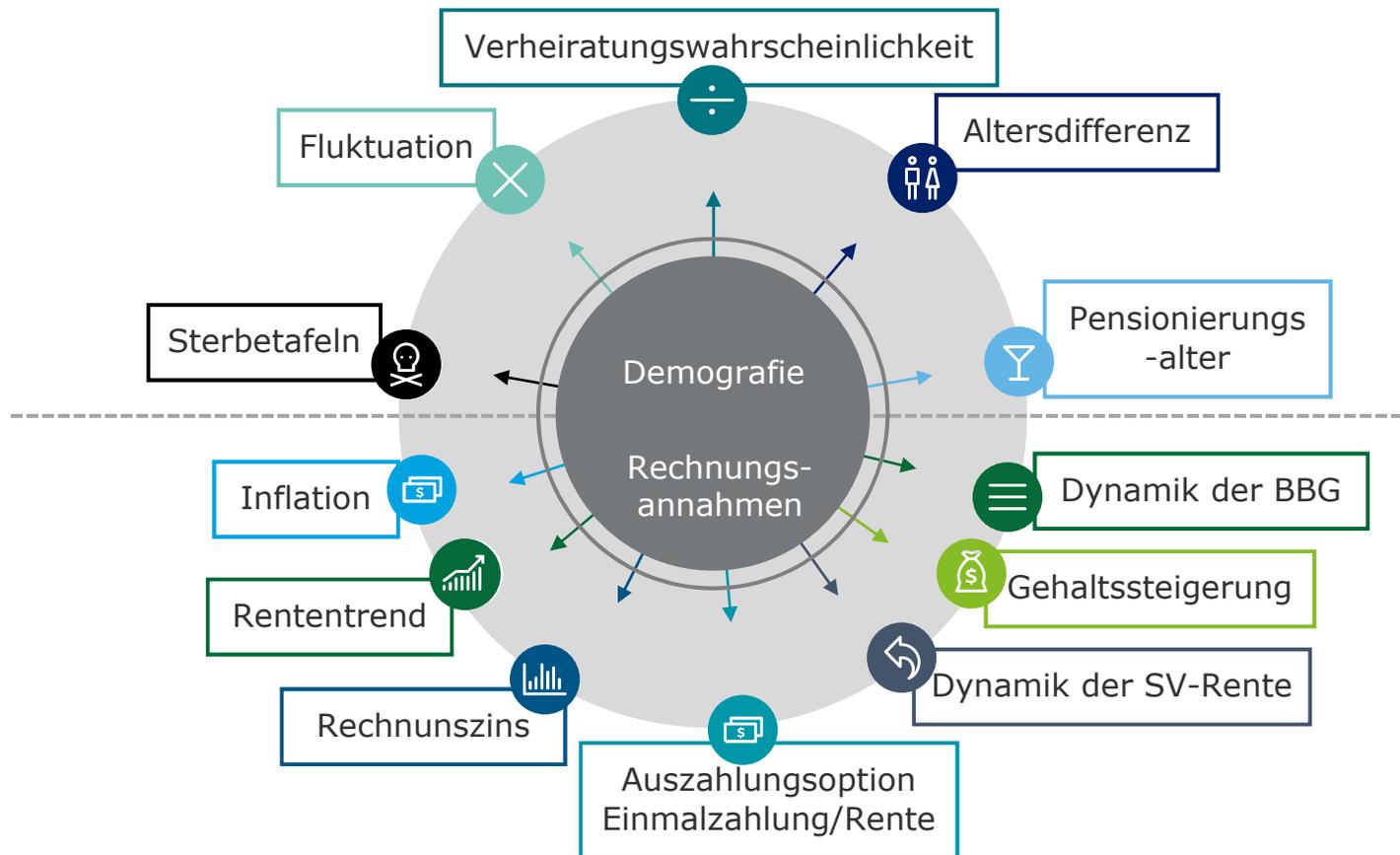
Unsere Methode zur Bewertung von Pensionsverpflichtungen

Die Höhe der Pensionsverpflichtungen wird entsprechend dem IAS 19 Standard ermittelt. Als Wert des Planvermögens wird der Marktwert am Bewertungsstichtag berücksichtigt.



IAS 19 Pensionen

Es werden zahlreiche Rechnungs- und demografischen Annahmen getroffen



IAS 19 Pensionen

Bewertungsparameter – Auswirkungen auf Pensionsverpflichtungen

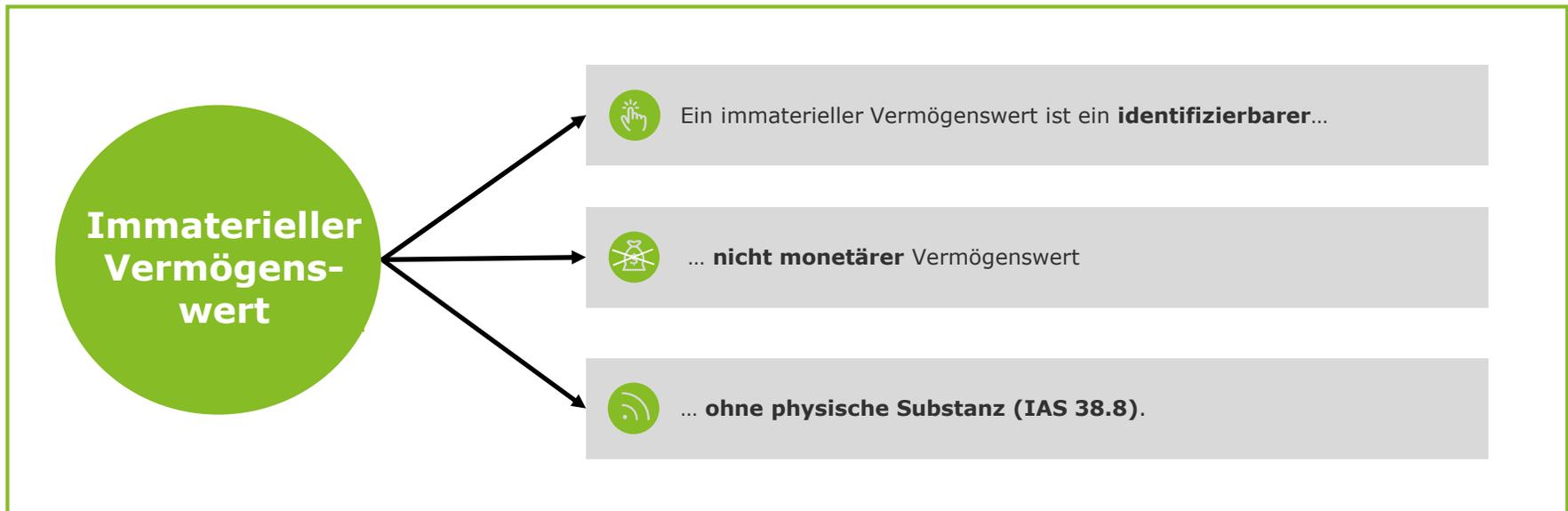
Rechnungszins	Eine Verminderung des Rechnungszinses um 1% führt zu einer Änderung der Pensionsverpflichtungen um 10% bis 20%
Gehaltserhöhung	Eine Erhöhung des Gehaltstrends um 1% führt zu einer Erhöhung des Verpflichtungswert um 5% bis 10%
Rentenerhöhung ab Rentenzahlungsbeginn	Eine Erhöhung des Rententrends um 1% führt zu einer Erhöhung des Verpflichtungswert um 5% bis 10%
Erhöhung der Langlebigkeit	Eine Erhöhung der Lebenserwartung um 5 Jahre führt zu einer Erhöhung der Verpflichtung um 3% bis 6%
Sonstige Parameter (Fluktuation, Verheiratungswahrscheinlichkeiten, Pensionierungsverhalten)	Die Auswirkung auf den Verpflichtungswert kann nicht pauschal angegeben werden.

Welche Auswirkung haben Sachverhalte, Wahlrechte und Ermessensspielräume auf zentrale Steuerungskennzahlen?

- *IFRS 16 Leasingverhältnisse*
- *IFRS 15 Erlöse aus Verträgen mit Kunden*
- *IAS 16 Sachanlagen*
- *IAS 19 Leistungen an Arbeitnehmer*
- ***IAS 38 Immaterielle Vermögenswerte***
- *IAS 36 Wertminderung von Vermögenswerten*

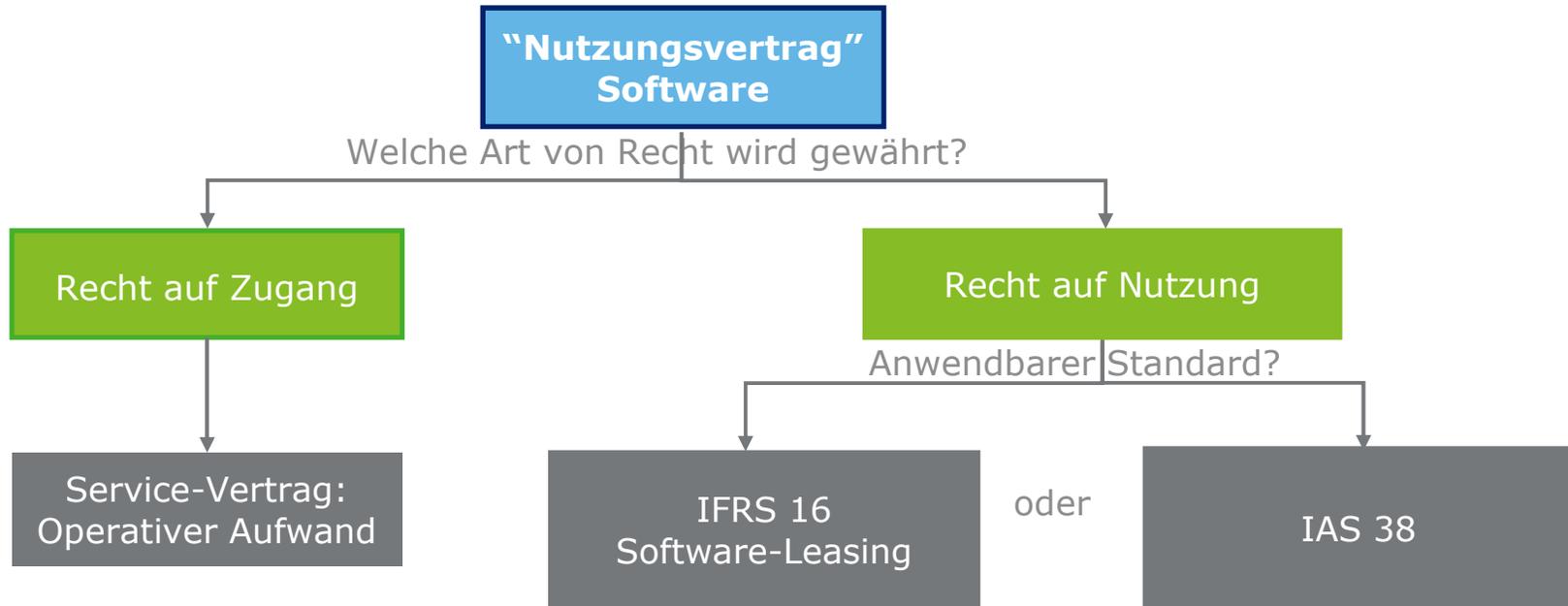
IAS 38 Immaterielle Vermögenswerte

Definition nach IAS 38



IAS 38 Immaterielle Vermögenswerte

Ansatzkriterien



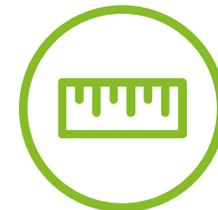
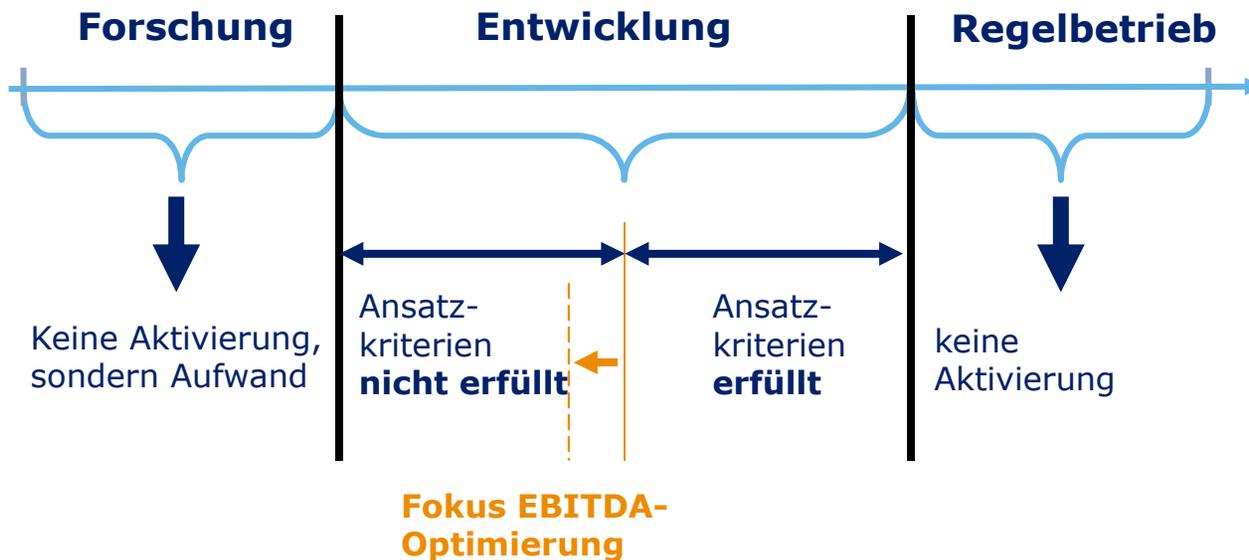
 Separat zu beurteilen: Aktivierung von Kosten zur Anpassung bestehender IT-Systeme

IAS 38 Immaterielle Vermögenswerte

Entwicklungskosten: Forschung vs. Entwicklung

Forschung ...

... ist eine Analyse mit der Aussicht, neues wissenschaftliches oder technisches Wissen bzw. Verständnis zu erzielen.



Entwicklung ...

... ist die **Umsetzung von Forschungsergebnissen oder von anderem Wissen** in einen Plan oder ein Modell für die **Produktion von neuen oder wesentlich verbesserten Materialien, Produkten, Verfahren, Systemen oder Dienstleistungen**, bevor mit der kommerziellen Produktion oder Nutzung begonnen wird.

IAS 38 Immaterielle Vermögenswerte

Entwicklungskosten: Ansatzkriterien



Selbst wenn nur ein Kriterium nicht erfüllt sein sollte:

→ **kein Ansatz**

- 1 Technische Realisierbarkeit
- 2 Absicht zur Fertigstellung und zur Nutzung bzw. zum Verkauf
- 3 Fähigkeit zur Nutzung oder Vermarktung
- 4 Nachweis eines voraussichtlichen künftigen wirtschaftlichen Nutzens
- 5 Verfügbarkeit über notwendige Ressourcen
- 6 Zuverlässige Kostenmessung

IAS 38 Immaterielle Vermögenswerte

Selbst geschaffene immaterielle Vermögenswerte – OPEX vs. CAPEX am Beispiel einer Software-Entwicklung



IAS 38 Immaterielle Vermögenswerte

Entwicklungskosten – Aufwand vs. Aktivierung

Company 1 (expensing)

Year	1	2	3	4
EBITDA (excl Dev.)	10.000	10.000	10.000	10.000
Development Costs	- 2.000	- 2.000	- 2.000	-
EBITDA (incl Dev.)	8.000	8.000	8.000	10.000
Amortisation (4y)	-	-	-	-
EBIT	8.000	8.000	8.000	10.000

Company 2 (capitalising)

Year	1	2	3	4
EBITDA (excl Dev.)	10.000	10.000	10.000	10.000
Development Costs	-	-	-	-
EBITDA (incl Dev.)	10.000	10.000	10.000	10.000
Amortisation (4y)	- 500	- 1.000	- 1.500	- 2.000
EBIT	9.500	9.000	8.500	8.000

Welche Auswirkung haben Sachverhalte, Wahlrechte und Ermessensspielräume auf zentrale Steuerungskennzahlen?

- *IFRS 16 Leasingverhältnisse*
- *IFRS 15 Erlöse aus Verträgen mit Kunden*
- *IAS 16 Sachanlagen*
- *IAS 19 Leistungen an Arbeitnehmer*
- *IAS 38 Immaterielle Vermögenswerte*
- ***IAS 36 Wertminderung von Vermögenswerten***

IAS 36 Wertminderung von Vermögenswerten Impairment

Jährlicher Wertminderungstest von Vermögenswerten (IAS 36.96)

Erzielbarer Betrag...



Buchwert

...ist der höhere Betrag aus...

Beizulegender
Zeitwert abzgl.
Veräußerungskosten

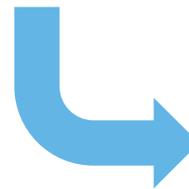
Nutzungswert

Definition

Der beizulegende Zeitwert wird ermittelt durch den Veräußerungspreis (Ermittlung nach IFRS 13) abzüglich der Kosten der Veräußerung (direkt zurechenbar)

Definition

Barwert der künftigen Cashflows, den das bilanzierende Unternehmen voraussichtlich aus der fortgeführten Nutzung eines Vermögenswerts oder einer CGU und dem Abgang am Ende der Nutzungsdauer erzielen kann (IAS 36.6)



Wertminderung ist in Höhe der Differenz vorzunehmen und ergebniswirksam zu erfassen

Ausnahme: Erfassung des Vermögenswertes zum Neubewertungsbetrag → GuV-neutrale Auflösung der Neubewertungsrücklage

IAS 36 Wertminderung von Vermögenswerten

Ermittlung des Nutzungswertes

Barwert der künftigen Cashflows, den das bilanzierende Unternehmen voraus-sichtlich aus der fortgeführten Nutzung eines Vermögenswerts oder einer CGU und dem Abgang am Ende der Nutzungsdauer erzielen kann (IAS 36.6)



Cash Flow-Prognosen

Annahmen sollen vernünftig und vertretbar sein und die bestmöglichen Schätzungen des Managements über die relevanten, im Verlauf der Nutzungsdauer des Vermögenswertes vorherrschenden wirtschaftlichen Bedingungen widerspiegeln.



Wachstumsrate

Es soll von einer gleichbleibenden oder rückläufigen Wachstumsrate ausgegangen werden.

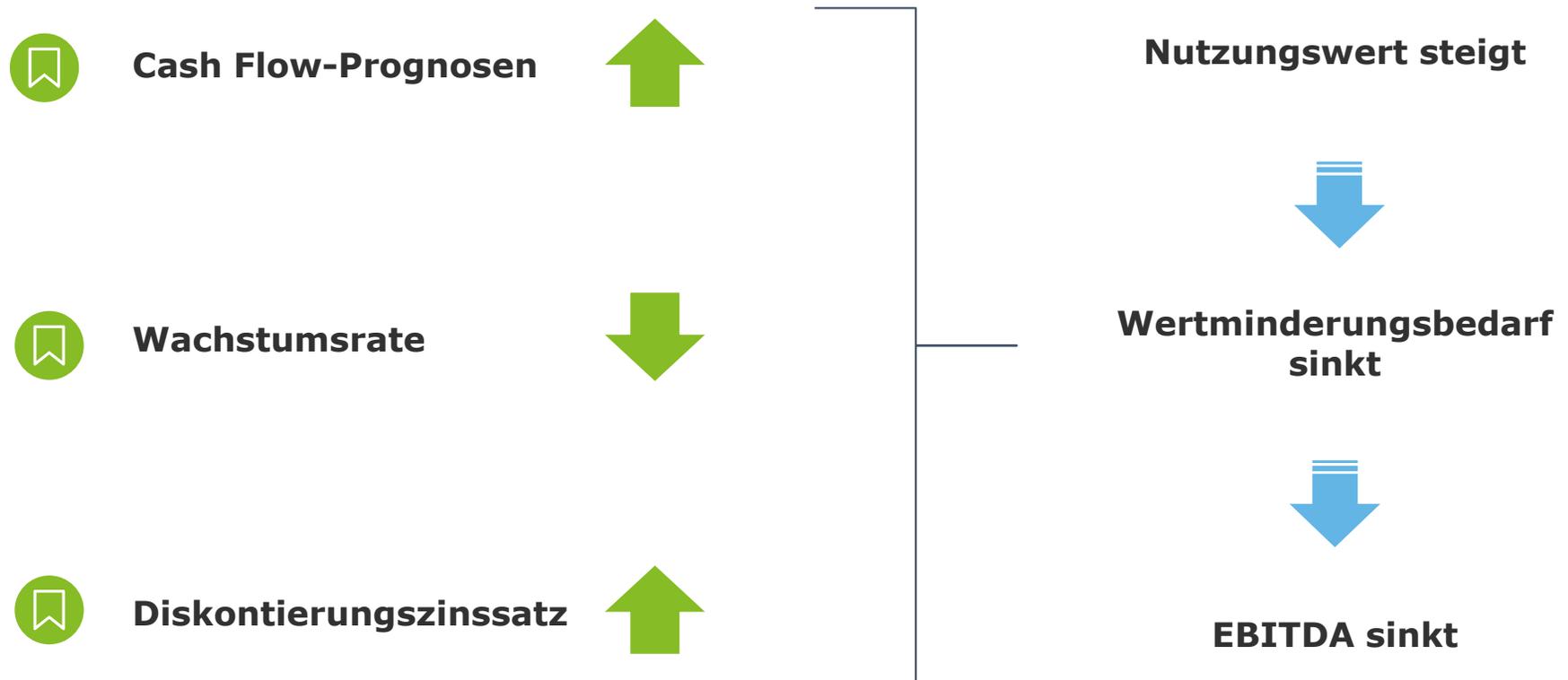


Diskontierungszinssatz

Es ist ein Vorsteuerzinssatz zu verwenden, der sowohl für den Zeitwert des Geldes als auch für die inhärenten Risiken des Vermögenswertes zu adjustieren ist.

IAS 36 Wertminderung von Vermögenswerten

Ermittlung des Nutzungswertes



**Nun können Sie die zu Beginn
gestellte Frage beantworten**

...warum eine 10er Karte für das Schwimmbad kein Nutzungsrecht im Sinne des IFRS 16 darstellt.

...warum eine Reparatur im Telekommunikationsbereich immer eine Verbesserung darstellt.

Fazit

Fazit

Auf einem Blick

Steuerungskennzahlen sind aussagekräftig und relevant.

Nach IFRS gibt es Spielraum zur Bilanzierung.

Die Bilanzierung hat großen Einfluss auf die Steuerungskennzahlen.

Deloitte.

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee ("DTTL"), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as "Deloitte Global") does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/about to learn more about our global network of member firms.

Deloitte provides audit, consulting, financial advisory, risk advisory, tax and related services to public and private clients spanning multiple industries. Deloitte serves four out of five Fortune Global 500® companies through a globally connected network of member firms in more than 150 countries and territories bringing world-class capabilities, insights, and high-quality service to address clients' most complex business challenges. To learn more about how Deloitte's approximately 245 000 professionals make an impact that matters, please connect with us on Facebook, LinkedIn, or Twitter.

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or their related entities (collectively, the "Deloitte network") is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser. No entity in the Deloitte network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this communication.