

SEQUA GGMBH, BONN

LAGEBERICHT FÜR DAS GESCHÄFTSJAHR 2022

Vorbemerkungen

Gemäß **Gesellschaftsvertrag** verfolgt sequa in enger Zusammenarbeit mit den Gesellschaftern, mit den diese tragenden Kammern, Verbänden, Organisationen, Institutionen und den von ihnen getragenen Einrichtungen sowie mit Unternehmen zwei **Gesellschaftszwecke**: „Förderung der Entwicklungszusammenarbeit“ und „Förderung der Volks- und Berufsbildung einschließlich der Studentenhilfe“.

Als **Auftrag** ist im Gesellschaftsvertrag definiert:

- **Partnerschaften zwischen deutschen und ausländischen Kammern, Verbänden** und anderen Selbstverwaltungseinrichtungen der Wirtschaft unterstützen;
- **Bildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen** für Beschäftigte und Führungspersonal aus Unternehmen sowie aus Selbstverwaltungseinrichtungen der Wirtschaft, aus Politik, Verwaltung und Wissenschaft gestalten, planen und durchführen;
- **Bildungs- und Beratungsmaßnahmen** sowie **Austausch-, Mobilitäts-** und andere auf Partnerschaft mit Dritten basierende Programme gestalten, planen und durchführen;
- Maßnahmen der **Handelsförderung**, des Technologietransfers und des Auf- und Ausbaus von Finanzierungssystemen gestalten, planen und durchführen.

sequa ist eine **weltweit tätige Entwicklungsorganisation** und führt in enger Kooperation mit der deutschen Wirtschaft seit 1991 Projekte und Programme der internationalen Zusammenarbeit durch. Schwerpunkt der Arbeit ist die **Förderung des Privatsektors**. Das Unternehmen bietet seinen Kunden Kompetenz und Erfahrung in den **Geschäftsfeldern Kammer- und Verbandsförderung, Berufliche Bildung und Handelsförderung**. Die folgenden **Tätigkeitsbereiche** bestimmen die Arbeit der Gesellschaft:

- Als **Programmverwalter** koordiniert, gestaltet und verantwortet die Gesellschaft verschiedene Projekte eines bestimmten Typs innerhalb der vom Kunden gesetzten Vorgaben.
- Als **Projektmanager** führt die Gesellschaft Projekte – allein oder mit Partnern – professionell durch.
- Als **Berater** bietet die Gesellschaft Trainings- und Beratungsleistungen an und setzt hierfür eigene und externe Experten ein.

Die Gesellschaft ist seit ihrer Gründung als **gemeinnützig im Sinne der Abgabenordnung** anerkannt und ist nicht auf Gewinnerzielung ausgerichtet. Mit Körperschaftsteuerbescheid für 2021 vom 05.01.2023 wurde die Anerkennung zuletzt bestätigt.

Der **Berichtszeitraum** erstreckt sich vom 01.01.2022 bis zum Zeitpunkt der Erstellung dieses Berichts.

I. Geschäftsentwicklung und Rahmenbedingungen

1. RAHMENBEDINGUNGEN DER GESELLSCHAFT

Gesellschafter sind die Spitzenverbände der deutschen Wirtschaft (BDA, BDI, DIHK, ZDH) aus dem privatwirtschaftlichen Sektor sowie die Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH aus dem öffentlichen Sektor.

Dies verschafft der Gesellschaft eine besondere Positionierung und ermöglicht ihr, als **Bindeglied zwischen Privatwirtschaft und Entwicklungszusammenarbeit** zu agieren.

Das **Engagement der Spitzenverbände der deutschen Wirtschaft** als Gesellschafter verschafft der Gesellschaft Nähe zur Privatwirtschaft und Zugang zu deren Mitgliedernetzwerken. Das **Engagement der GIZ** als Gesellschafter hat das weltweite Netzwerk der Gesellschaft erweitert und Zugangsmöglichkeiten zu neuen Kunden eröffnet.

Die Gesellschafter haben die Grundsätze der Zusammenarbeit mit sequa, ihre Erwartungen und die Form ihrer Unterstützung an sequa in den „**Richtlinien zur Zusammenarbeit von sequa mit ihren Gesellschaftern**“ formuliert:

- Die **Zusammenarbeit von sequa mit den Gesellschaftern** erfolgt auf der Grundlage gegenseitigen Vertrauens und des gemeinsamen Ziels, Leistungen der Wirtschaft für die Entwicklungszusammenarbeit effizient zu organisieren, umzusetzen und nachhaltige Wirkungen zu erzielen.
- In der Projekt- und Programmarbeit sucht sequa **Ergänzung und Komplementarität** mit allen Gesellschaftern.

sequa ist **projektgetrieben** und finanziert sich ausschließlich aus Projekten und Programmen von Kunden, die Zuwendungen oder Zuschüsse bewilligen bzw. Aufträge erteilen.

Die Gesellschaft richtet ihre **Geschäftspolitik** unter Berücksichtigung der folgenden Grundsätze aus:

- Die Gesellschaft hat **kein politisches Mandat** und ist **keine Interessenvertretung**.
- Die Gesellschaft ist dem **Public Corporate Governance Kodex** verpflichtet und hat sich selbst den **sequa Code of Business Conduct** auferlegt.
- **Finanzielle Beiträge der Gesellschafter** zum Ausgleich von strukturellen Fehlbeträgen sind grundsätzlich nicht zu erwarten.
- Der **Status der Gemeinnützigkeit** der Gesellschaft ist wichtig und darf nicht gefährdet werden.
- Die Gesellschaft will **Jahresfehlbeträge vermeiden**. Dennoch eintretende Jahresfehlbeträge sind schnellstmöglich auszugleichen.
- Auf absehbare Zeit wird die Gesellschaft dem **Besserstellungsverbot** gem. §§ 23, 44 BHO¹ weiter unterliegen.
- Falls in **nicht vollfinanzierten Zuwendungsprojekten** Anteile bei sequa verbleiben, müssen diese aus eigenen Mitteln von sequa finanziert werden.
- Die Gesellschaft will die Inanspruchnahme von **Bankbürgschaften vermeiden**.
- Die Gesellschaft will die **Gründung von Auslandsniederlassungen vermeiden**.

2. BRANCHENSITUATION

Die Gesellschaft ist in Entwicklungszusammenarbeit tätig und bietet Dienstleistungen an. Die größten Mittelvolumina in diesem Markt werden von Nationalstaaten und multilateralen Organisationen gestellt.

3. STELLUNG IM NATIONALEN UND INTERNATIONALEN VERGLEICH

Die Kooperation mit der Privatwirtschaft ist in der deutschen und europäischen Entwicklungszusammenarbeit weiterhin politisch erwünscht und verschafft der Gesellschaft eine gute Positionierung am Markt.

Der Gesellschaft ist auch im internationalen Vergleich keine andere Organisation bekannt, die einen ähnlich breiten und organisierten Zugang zu Kammern, Verbänden und deren Bildungseinrichtungen, zu deren Entscheidungsträgern, Know-how und Ressourcen hat. Der Zugang zu diesem Netzwerk ist ein **Alleinstellungsmerkmal der Gesellschaft**.

¹ BHO Bundeshaushaltsordnung

Die Gesellschaft will ihre Stellung als anerkanntes **Kompetenzzentrum für Kammer- und Verbandsförderungs-Projekte** sowie **für Berufsbildungs- und Handelsförderungs-Vorhaben** weiter ausbauen.

4. UMSATZENTWICKLUNG

Die Umsätze (inkl. Zuschüsse) sind insgesamt von 57.950 TEUR (2021) auf 71.093 TEUR (2022) gestiegen.

5. PERSONAL

Zur Leistungserbringung beschäftigt die Gesellschaft für ihre Aufgaben qualifizierte Führungskräfte und Mitarbeitende.

Die **Personalkapazität** der Gesellschaft **im Jahresdurchschnitt** (ohne Praktikanten/Auszubildende) ist von 88,9 FTE (2021) auf 87,3 FTE (2022) gesunken.

Durch die geringe Abnahme der Personalkapazität und auf Grund von Gehaltssteigerungen hat sich der Personalaufwand von 6.667 TEUR (2021) um 1.144 TEUR auf 7.811 TEUR (2022) erhöht.

6. QUALITÄTSMANAGEMENT

„Qualität“ bedeutet für die Gesellschaft eine hohe Qualität in allen Prozessschritten beginnend mit der Beantragung bzw. Angebotserstellung über die Durchführung bis zur Abrechnung von Programmen und Projekten („**Projektqualität**“). Die Qualität der Leistungserbringung der Gesellschaft wird von ihren Kunden beurteilt.

Kompetente Mitarbeitende, ein durchgängiges „Vier-Augen-Prinzip“, weitgehend standardisierte, dokumentierte Prozesse in den externen und internen Leistungsbereichen und programm- bzw. projektbezogene Handreichungen, Vertragsmuster und Formulare tragen zur angestrebten hohen Qualität bei Beantragung, Durchführung und Abrechnung der Programme und Projekte bei.

Durch die stetige Weiterentwicklung ihrer PPS²-Plattform will sequa sicherstellen, dass unternehmens- und projektbezogene Daten jederzeit in Echtzeit verfügbar und für unterschiedliche Bedarfe intern und extern abrufbar sind. Die durch PPS generierten Informationen wollen Führung und Mitarbeitende von sequa nutzen, um die Qualität und die Geschwindigkeit der Unternehmens-, Projekt- und Programmsteuerung zu erhöhen.

7. INVESTITIONEN

Investitionsschwerpunkte waren im Berichtsjahr Ersatz- und teilweise Neubeschaffungen von Informations- und Kommunikations-Systemen (Hardware und Software) und Büroausstattungen.

Die Investitionen im Berichtsjahr beliefen sich auf 80 TEUR (Vorjahr: 144 TEUR).

8. PRÜFUNGEN DURCH DRITTE

Die Gesellschaft wird regelmäßig von Mittelgebern, Rentenversicherungsträgern, Finanzämtern und anderen Stellen geprüft. Im Berichtszeitraum gab es keine Feststellungen mit signifikanten Auswirkungen.

² PPS Personal- und Projektdatenbank der SEQUA

II. Vermögens-, Finanzlage und Ertragslage

1. VERMÖGENSLAGE

Die Vermögens- und Kapitalstruktur sowie deren Veränderungen gegenüber dem Vorjahr ergeben sich aus den folgenden Zusammenstellungen der Bilanzzahlen in TEUR für die beiden Abschlussstichtage 31.12.2022 und 31.12.2021:

Vermögensstruktur	31.12.2022		31.12.2021		+/- TEUR
	TEUR	%	TEUR	%	
Immaterielle Vermögensgegenstände	0	0,0	1	0,0	-1
Sachanlagen	182	0,9	193	0,5	-11
Langfristig gebundenes Vermögen	182	0,9	194	0,5	-12
Anzahlung an Projektträger und Sonstige	0	0,0	18.479	47,5	-18.479
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	3.432	16,6	3.486	9,0	-54
Sonstige Vermögensgegenstände	49	0,2	53	0,1	-4
Liquide Mittel	17.013	82,2	16.701	42,9	312
Rechnungsabgrenzungsposten	14	0,1	5	0,0	9
Mittel- und kurzfristig gebundenes Vermögen	20.508	99,1	38.724	99,5	-18.216
	<u>20.690</u>	<u>100,0</u>	<u>38.918</u>	<u>100,0</u>	<u>-18.228</u>
Kapitalstruktur	31.12.2022		31.12.2021		+/- TEUR
	TEUR	%	TEUR	%	
Gezeichnetes Kapital	306	1,5	306	0,8	0
Kapitalrücklage	623	3,0	623	1,6	0
Gewinnrücklagen	4.044	19,5	4.044	10,4	0
Eigenkapital	4.973	24,0	4.973	12,8	0
Sonderposten	894	4,3	0	0,0	894
Rückstellungen	4.341	21,0	3.101	7,9	1.240
Erhaltene Anzahlungen	8.413	40,7	29.193	75,0	-20.780
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	1.506	7,3	1.192	3,1	314
Sonstige Verbindlichkeiten	531	2,6	418	1,1	113
Rechnungsabgrenzungsposten	32	0,1	41	0,1	-9
Mittel- und kurzfristiges Fremdkapital	15.717	76,0	33.945	87,2	-18.228
	<u>20.690</u>	<u>100,0</u>	<u>38.918</u>	<u>100,0</u>	<u>-18.228</u>

Das Gesamtvermögen bzw. Gesamtkapital hat sich gegenüber dem Vorjahr um 18.228 TEUR auf 20.690 TEUR verringert.

Diese Entwicklung resultiert im Wesentlichen aus dem geänderten Ausweis der erhaltenen Anzahlungen. Diese werden nunmehr von den auf der Aktivseite ausgewiesenen Anzahlungen saldiert ausgewiesen, so dass der Posten Anzahlungen an Projektträger und Sonstige ab dem Berichtsjahr regelmäßig einen ausgeglichenen Saldo von 0,00 EUR aufweist. Damit einhergehend haben sich auch die relativen Anteile der einzelnen Bilanzposten am Gesamtvermögen bzw. -kapital z. T. deutlich verändert.

Aufgrund der erstmaligen Dotierung eines Sonderpostens für noch nicht verwendete bzw. verbrauchte Mittel ergibt sich ab dem Berichtsjahr regelmäßig ein ausgeglichenes Jahresergebnis, so dass das Eigenkapital grundsätzlich unverändert in Höhe von 4.973 TEUR ausgewiesen wird. Eine Rücklagendotierung ist dementsprechend künftig auch nicht mehr vorgesehen.

Die Eigenkapitalquote beträgt 24,0 % (Vorjahr: 12,8 %). Unter Einbeziehung des eigenkapitalähnlichen Sonderpostens ergibt sich eine Eigenkapitalquote von 28,3 % (Vorjahr: 12,8 %).

Der Anstieg der sonstigen Rückstellungen um 1.240 TEUR auf 4.341 TEUR betrifft vor allem die projektbezogenen Abrechnungsrisiken (+472 TEUR) sowie die BMZ-Rückzahlungsverpflichtungen (+714 TEUR).

Die erhaltenen Anzahlungen betreffen den nach Saldierung mit den geleisteten Anzahlungen verbleibenden Betrag.

2. FINANZLAGE

Aufgaben und Ziele des Finanzmanagements sind die Sicherstellung jederzeitiger Liquidität.

Die liquiden Mittel des **Finanzmittelfonds** (=kurzfristig verfügbare flüssige Mittel) haben sich von 16.701 TEUR (2021) um 312 TEUR auf 17.013 TEUR (2022) erhöht.

Die Liquidität war im Jahr 2022 jederzeit sichergestellt.

3. ERTRAGSLAGE (GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG)

Die aus der Gewinn- und Verlustrechnung abgeleitete Gegenüberstellung der Erfolgsrechnungen der beiden Geschäftsjahre 2022 und 2021 zeigt folgendes Bild der Ertragslage und ihrer Veränderungen:

	2022		2021		+/- TEUR
	TEUR	%	TEUR	%	
Umsatzerlöse	71.093	100,0	57.950	100,0	13.143
Sonstige betriebliche Erträge	265	0,4	278	0,5	-13
Betriebsleistung	71.358	100,4	58.228	100,5	13.130
Materialaufwand	-60.967	-85,8	-49.627	-85,6	-11.340
Personalaufwand	-7.811	-11,0	-6.667	-11,5	-1.144
Abschreibungen	-86	-0,1	-66	-0,1	-20
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-1.614	-2,3	-1.292	-2,2	-322
Betriebsaufwand	-70.478	-99,1	-57.652	-99,4	-12.826
Betriebsergebnis	880	1,2	576	1,0	304
Zinsergebnis	42	0,1	3	0,0	39
Steuern	-28	-0,0	0	0,0	-28
Ergebnis nach Steuern	894	1,3	579	1,0	315
Zuführung Sonderposten	-894	-1,3	-0	0,0	-894
Jahresüberschuss	<u>0</u>	<u>0,0</u>	<u>579</u>	<u>1,0</u>	<u>-579</u>

Umsatzerlöse

Die Umsatzerlöse haben sich wie folgt entwickelt:

	2022 TEUR	2021 TEUR	+/- TEUR
Zuschüsse zur Projektfinanzierung	68.972	56.278	12.694
Erlöse für satzungsgemäße Aufträge	2.061	1.637	424
Erlöse aus der Vermietung und Verpachtung	60	35	25
Umsatzerlöse	<u>71.093</u>	<u>57.950</u>	<u>13.143</u>

Sonstige betriebliche Aufwendungen

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen beinhalten folgende Positionen:

	2022 TEUR	2021 TEUR	+/- TEUR
Verwaltungskosten	411	399	-1
Raumkosten	302	293	9
Übrige Aufwendungen	901	600	314
	<u>1.614</u>	<u>1.292</u>	<u>322</u>

Betriebsergebnis

Das **Betriebsergebnis** hat sich im Vergleich zu 2021 von 576 TEUR um 304 TEUR auf 880 TEUR erhöht.

Insgesamt ergibt sich im Jahr 2022 durch die erstmalige Bildung eines Sonderpostens für noch nicht verwendete bzw. verbrauchte Mittel ein **Jahresüberschuss** von 0 TEUR (Vj.: 579 TEUR).

III. Risikobericht

1. RISIKOMANAGEMENT

Mit Hilfe des **Risikomanagementsystems** werden Risiken ständig überwacht.

Die Gesellschaft hat ein rollierendes Bottom-up + Top-Down-Planungssystem von Umsatz, Deckungsbeitrag und Personalaufwand auf Unternehmensebene und von relevanten Größen auf Projektebene, ein monatliches Berichtswesen sowie ein jährliches Risk-Review-System aller Auslandsstandorte, um risikobehaftete Entwicklungen frühzeitig erkennen und ihnen entgegenwirken zu können. Der Verwaltungsrat wird in jeder Sitzung über die Entwicklung von Risiken unterrichtet.

Für neue oder geänderte Problembereiche erlässt die Geschäftsführung, soweit notwendig, unternehmensinterne Regelungen.

Das Unternehmen unterliegt den Vorgaben des Public Corporate Governance Kodex. Der „sequa Code of Business Conduct“ ergänzt diese Werte und Grundsätze und definiert bestimmte, unverhandelbare Mindeststandards für das Verhalten jedes Unternehmensvertreters. Verstöße gegen den Code of Conduct können auch an die externe Ombudsstelle Pro Honore e.V. gemeldet werden. Im Berichtszeitraum hat keine der Hinweisgeberstellen einen Verstoß gemeldet.

Der externe Datenschutzbeauftragte („DSB“) der Gesellschaft hat im Berichtszeitraum keine wesentliche Beanstandung gemeldet.

2. GESCHÄFTSRISIKEN

Ein grundsätzliches Geschäftsrisiko liegt in der starken **Abhängigkeit von wenigen Kunden**. Die Gesellschaft hat deshalb ihre Organisation an ihren Kunden ausgerichtet, betreibt eine intensive Pflege bestehender Kunden und versucht, darüber hinaus neue Kunden bzw. neue Projekte und Programme bei neuen und bestehenden Kunden zu akquirieren.

Projekte ähnlicher Art bzw. Projekte bestimmter Kunden werden durch **Client Groups** betreut. Diese setzen sich kundenorientiert eigene Ziele und verantworten Akquisition und Leistungserfüllung.

Besonders große, komplexe oder alleinstehende Projekte sind **Sondervorhaben**. Für diese werden jeweils Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten im Einzelfall festgelegt.

Importförderung ist bei sequa in einer Abteilung organisiert, die das Projekt Import Promotion Desk umsetzt und weitere Projekte in der Client Group Importförderung akquiriert und durchführt.

3. PERSONALRISIKEN

Im Fall von rückläufigen Erträgen besteht das Risiko, dass sich der Personalaufwand nicht genauso schnell reduzieren lässt, wie der Ertragsrückgang möglicherweise stattfindet. Das ist das größte Personalrisiko.

Die durchschnittliche Projektlaufzeit von ca. 3 Jahren verkleinert dieses Risiko und begünstigt verlässliche mittelfristige Planungen. Die Gesellschaft stellt Projektpersonal nur befristet ein und nutzt bei der Neueinstellung von Stammpersonal die Befristungsmöglichkeiten von Arbeitsverträgen im gesetzlich zulässigen Rahmen.

Die Gesellschaft strebt ein **möglichst ausgeglichenes Verhältnis von Frauen und Männern** in Führungsfunktionen und in der Belegschaft an. Im Berichtszeitraum lag das Verhältnis von Frauen und Männern bei 66:34 bei Führungspositionen und bei 60:40 in der gesamten Belegschaft (ohne Studenten, Praktikanten und Auszubildende).

Um Know-how im Unternehmen zu halten und den über die Zeit gewonnenen Erfahrungszuwachs in qualitativ hochwertige und effiziente Projekte zu überführen, strebt die Gesellschaft an, die Mitarbeitenden langfristig an das Unternehmen zu binden. Ein respektvoller Umgang miteinander, ein flexibles Arbeitszeitsystem, die Möglichkeit des mobilen Arbeitens, ein marktgerechtes und faires Vergütungssystem, attraktive Arbeitsplatzgestaltungen, eine großzügige Unterstützung von Weiterbildungs-, Sport- und Gesundheitsvorsorge-Maßnahmen sowie ein Jobticket-Angebot tragen dazu bei, dass die **Gesellschaft als attraktiver Arbeitgeber** wahrgenommen wird.

Die Gesellschaft führt regelmäßig Mitarbeiterbefragungen durch.

4. IT-RISIKEN

IT-Risiken sind bei der Gesellschaft vor allem **Datenverlustrisiken und Ausfallrisiken** von einzelnen Komponenten, Teilsystemen oder des Gesamtsystems.

Die Gesellschaft bedient sich im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) des Know-hows externer Dienstleister, unterhält entsprechende Wartungsverträge und stellt durch regelmäßige Ersatzinvestitionen sicher, dass die eingesetzten Systeme auf einem technologisch zeitgemäßen Stand sind.

Um Kommunikation und Zugang zu Wissen zu vereinfachen, nutzt sequa moderne Kollaborations-Technologien, wie z. B. Microsoft Teams und Zoom und baut die unternehmenseigene PPS-Plattform gezielt aus.

5. FINANZWIRTSCHAFTLICHE RISIKEN

a. Preisrisiken

Die Gesellschaft finanziert sich überwiegend über Zuwendungen und Zuschüsse, erhält daraus Erstattungen für nachgewiesene Ausgaben und ist deshalb Preisrisiken nur in geringem Umfang ausgesetzt.

b. Währungsrisiken

Im Geschäft mit den Kunden **BMZ, anderen Bundesministerien, der Europäischen Kommission und der GIZ** ist die Gesellschaft keinen Währungskursrisiken ausgesetzt, weil diese die tatsächlichen Tageswechselkurse gegen Vorlage von Belegen akzeptieren.

Derivate Finanzinstrumente setzt die Gesellschaft nicht ein.

c. *Ausfallrisiken*

Der Bereich „**Finanzen + Administration**“ ist für die Prüfung (Geschäftsgrundlage, rechnerisch, Plausibilität) sämtlicher Verträge, Belege und Nachweise sowie für Erstellung von Rechnungen bzw. Verwendungsnachweisen und für das Forderungs- und Mahnwesen verantwortlich.

Dieser Bereich berät Mitarbeitende und externe Projektträger in Fragen der finanziellen und vertraglichen Projektplanung und -durchführung. In den Client Groups sind vor allem die Projektcontroller für die Vorbeugung gegen bzw. die Erkennung von Mittelfehlverwendungen verantwortlich.

Der Bereich sorgt für eine stets zeitnahe und korrekte Buchführung, wickelt den Zahlungsverkehr der Gesellschaft ab, überwacht alle Zahlungsströme und ist für das Liquiditätsmanagement unter Beachtung der Beschlüsse des Anlageausschusses verantwortlich.

Die Organisationseinheit „**Recht**“ trägt dazu bei, rechtliche Probleme mit wirtschaftlichen Auswirkungen, z. B. Haftungssituationen des Unternehmens oder seiner Organe schon vor ihrer Entstehung zu vermeiden und unterstützt alle Unternehmensbereiche dabei, wirtschaftliche Ziele in rechtlich zulässiger Weise ohne Streitigkeiten zu erreichen.

Um Ausfallrisiken zu beherrschen, achtet die Gesellschaft auf eine angemessene Bonitätsprüfung jedes potenziellen Projektpartners vor einem Vertragsabschluss, sofern es sich bei dem Projektpartner um ein Unternehmen, also keine Kammer oder keinen Verband handelt, setzt hierfür geschulte Mitarbeitende ein und achtet auf die Aktualität der verwendeten Vertragsmuster sowie einen von kaufmännischer Vorsicht geprägten Zahlungsplan, der die Verausgabungsfristen des Zuwendungsgebers berücksichtigt.

Bei allen Zahlungsflüssen achtet die Gesellschaft darauf, nicht vermeidbare Vorauszahlungen so gering wie möglich zu halten.

Die Gesellschaft schätzt eventuell drohende Risiken sowohl kundengruppenbezogen als auch projektbezogen unter Betrachtung des jeweiligen Einzelfalls ab und bildet Rückstellungen für die Projekt-Abrechnungs- und Sollzinsrisiken, die zu Rückzahlungsverpflichtungen gegenüber Kunden führen könnten. Die Höhe der **Rückstellungen** waren im Berichtszeitraum stets ausreichend.

d. *Liquiditätsrisiken*

Im zuwendungsfinanzierten Projektgeschäft mit dem Kunden BMZ bzw. mit anderen Bundesministerien hat die Gesellschaft kein oder ein nur sehr geringes Liquiditätsrisiko. Mittelabrufe der Projektträger müssen nur in seltenen Fällen für mehrere Tage oder wenige Wochen zwischenfinanziert werden. Im Regelfall werden Mittelanforderungen der Projektpartner von der Gesellschaft erst dann bedient, wenn die Mittel vom jeweiligen Mittelgeber bei der Gesellschaft eingegangen sind.

Im Geschäft mit Kunden, die keine Bundesministerien sind, werden Zahlungen, insbesondere Fortschritts- und Schlusszahlungen vom Kunden i. d. R. erst dann geleistet, wenn bestimmte Voraussetzungen (z. B. Vorlage eines WP-Testats, Abschluss der kundenseitigen Verwendungsprüfung) erfüllt sind. Dadurch können zwischen der Verausgabung der Mittel durch die Gesellschaft und der Überweisung des Mittelgebers mehrere Monate liegen.

Im Berichtszeitraum verfügte die Gesellschaft **stets über eine ausreichende Liquidität**, um die genannten Liquiditätsrisiken zu beherrschen.

e. *Versicherungsrisiken*

Um Versicherungsrisiken zu minimieren, werden alle **Versicherungsverträge** der Gesellschaft in einem Verwaltungsportfolio von einem unabhängigen Versicherungsmakler betreut und jährlich überprüft.

Die Organisationseinheit „Recht“ ist für die **Formulierung von internen Verfahrensanweisungen und Richtlinien** sowie die Festlegung der durch **Versicherungen** abzudeckenden Unternehmensrisiken verantwortlich.

Seit 2007 unterhält die Gesellschaft eine **Directors & Officers-Versicherung** („D&O-Versicherung“). In der Versicherung ist eine Rechtsfolgenabwehr für die Gesellschaft eingeschlossen.

Ferner bestehen eine **Betriebshaftpflichtversicherung** und **Firmen-Compact-Versicherung** (Versicherung gegen Betriebsunterbrechung sowie eine Sachversicherung des Anlagevermögens).

f. Steuerliche Risiken

Seit dem 01.07.2011 ist das **Reverse-Charge-Verfahren** für aus dem Ausland bezogene Dienstleistungen auch von Unternehmen anzuwenden, die „nicht ausschließlich unternehmerisch i. S. d. UStG“ tätig sind, was auf die Gesellschaft zutrifft. Die Gesellschaft ist in einen dominierenden ideellen, also nicht-unternehmerischen und einen kleinen unternehmerischen Bereich gegliedert, wodurch die Gesellschaft nur in sehr geringem Umfang vorsteuerabzugsberechtigt ist.

In dem Umfang, in dem sich die Gesellschaft wirtschaftlich betätigt, unterliegt sie der regulären Besteuerung (wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb), falls die wirtschaftliche Betätigung nicht zur Erreichung der ideellen Zwecksetzung erforderlich ist („Zweckbetrieb“). Die Abgrenzung zwischen dem steuerpflichtigen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb und dem steuerbegünstigten Zweckbetrieb wird stets sorgfältig vorgenommen.

Die Bildung von Rücklagen steht im systemischen Konflikt mit dem Gebot der zeitnahen Mittelverwendung. Die letzte Prüfung der Höhe der Rücklagen durch das zuständige Finanzamt im Jahr 2019 hat zu keinen Beanstandungen geführt.

An internationalen Standorten, an denen Personal von sequa für längere Zeit eingesetzt wird bzw. an den Standorten, an denen die Gesellschaft registriert ist, können steuerliche Risiken oder Abgaben-Risiken entstehen. Die Gesellschaft holt sich einzelfallbezogen rechtliche bzw. steuerliche Beratung vor Ort ein.

Weitere steuerliche Risiken sind nicht bekannt.

g. Weitere finanzwirtschaftliche Risiken

Finanzanlagen bestehen nur als Tagesgeldkonten bei Banken mit ausreichender Einlagensicherung.

Im Juli 2022 endete die Pflicht der Gesellschaft, Verwahrtgelte für Sichteinlagen bei der Hausbank zu entrichten. Diesen Gebühren versuchte die Gesellschaft durch eine ausgewogene Liquiditätsplanung entgegenzuwirken.

Weitere finanzwirtschaftliche Risiken sind nicht bekannt.

h. Bestandsgefährdende Risiken

Bestandsgefährdende oder die Entwicklung des Unternehmens wesentlich beeinträchtigende Risiken sind nicht bekannt.

IV. Prognosebericht

1. BRANCHE

Die öffentlichen Haushalte sind durch den Krieg von Russland gegen die Ukraine, weltweite Fluchtbewegungen, die Folgen der Corona-Pandemie und die angestrebte Energie- und Mobilitätswende starken Veränderungen unterworfen. Insgesamt erwartet sequa bei ihren wichtigsten Kunden, d. h. der Bundesregierung und der Europäischen Kommission, in den Geschäftsfeldern Kammer- und Verbandsförderung, Berufliche Bildung und Handelsförderung tendenziell gleichbleibende Budgets.

Die globalen Veränderungen betreffen auch die Projektländer, in denen sequa arbeitet, und bieten dort auch Chancen. In der Mehrheit der Projektländer wird der Privatsektor als zentraler Akteur für eine ökonomische, soziale und ökologische Transformation anerkannt und in Verantwortung genommen. Dementsprechend ist der Bedarf an Fördermaßnahmen für die Entwicklung des Sektors, wie sie sequa bietet, weiterhin hoch. Um lieferfähig zu bleiben, ist es dabei notwendig, dass die Gesellschaft ihr Angebot laufend den sich ändernden thematischen Anforderungen anpasst.

Die in 2022 neu gesetzten Schwerpunkte des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung sowie der eingeleitete Strategieprozess des für die Gesellschaft zuständigen Referats bieten für die Gesellschaft möglicherweise auch Chancen für eine Geschäftsausweitung. Die Umsetzung der Strategie bleibt noch abzuwarten. Zu beachten dabei ist, dass dem für die Gesellschaft zuständige Referat im BMZ in 2022 weniger Mittel als in 2020 bzw. 2021 zur Verfügung standen. In 2023 und den Folgejahren rechnet die Gesellschaft mit einem gleichbleibenden Budget des Referats (verglichen mit 2022).

sequa erwartet, dass Kunden bei ihrer Mittelvergabe mittelfristig berücksichtigen werden, ob der Mittelempfänger ein Umweltkonzept verfolgt. Deshalb hat die Gesellschaft in 2022 begonnen, ein EMAS³-zertifiziertes Umweltmanagementsystem einzuführen, welches in 2023 validiert werden soll.

2. POTENZIALMANAGEMENT UND CHANCEN

Alle Geschäftsfelder von sequa haben bei allen Kunden **Entwicklungspotenzial** und sollen weiter ausgebaut werden, sofern insbesondere das BMZ hierfür die Mittel bereitstellt.

Die Gesellschaft spricht die **Gesellschafter und deren Netzwerke** regelmäßig und gezielt an und wirbt für eine **aktive Beteiligung an Projekten und Programmen** der Gesellschaft.

sequa strebt **Wachstum** aus eigener Kraft am für sequa erreichbaren Markt durch kontinuierliche Weiterentwicklung und Diversifikation der Themen und Kunden an. Der **sequa-Fachbeirat** ist hierfür ein wichtiges Gremium zur Beratung und dient auch als „Sounding Board“. Die Mitglieder des Fachbeirats werden auf Beschluss des Verwaltungsrats ernannt. Die Mitglieder des Fachbeirats im Berichtszeitraum waren:

- | | | |
|----|--|----------------------------------|
| 1. | Fahling, Martin
<i>Leiter Internationaler Bereich</i> | IHK Reutlingen (seit 24.06.2021) |
| 2. | Howe, Jennifer
<i>Referentin Sicherheit und Rohstoffe</i> | BDI (bis 31.03.2023) |
| 3. | Madelung, Philipp
<i>Stabsstelle Unternehmensentwicklung</i> | GIZ (seit 17.06.2019) |
| 4. | Meier, Dr. Ralf
<i>Leiter Programm Management</i> | sequa (seit 12.06.2014) |
| 5. | Mirzwa, Uwe
<i>Leiter Technologie-Transfer-Stelle Auslandprojekte</i> | Hwk Frankfurt (seit 17.06.2019) |

³ Das „Eco-Management and Audit Scheme“ wurde von der Europäischen Union entwickelt und ist ein Gemeinschaftssystem aus Umweltmanagement und Umweltbetriebsprüfung für Organisationen, die ihre Umwelleistung verbessern wollen.

6.	Olma, Michael (Vorsitzender des Fachbeirats) <i>Leiter Referat Außenwirtschaft und Entwicklungspolitik</i>	ZDH	(seit 12.06.2014)
7.	Schwiderowski, Heiko <i>Leiter des Referats Subsahara-Afrika</i>	DIHK	(seit 18.11.2021)
8.	Weiss, Gebhard <i>Geschäftsführer</i>	sequa	(seit 12.06.2014)

a. *Potenziale und Chancen der CG⁴ KVP⁵ + BBP⁶*

Die CG **KVP + BBP** verwaltet die Programme KVP und BBP und hat auch weiterhin eine zentrale Funktion in der Gesellschaft. Sie hat wesentlichen Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens.

Die **Mittelausstattung der Programme KVP + BBP** ist seit 2019 nicht mehr gestiegen. Die beiden Programme sollen im ständigen Dialog mit dem BMZ weiterentwickelt und wieder ausgebaut werden, sofern bzw. sobald das BMZ hierfür die Mittel bereitstellt.

Die Gesellschaft geht davon aus, dass das BMZ keine weiteren Programme auf der Grundlage des KVP + BBP-Formats (z. B. „Klimapartnerschaften“) einführen wird, sondern eher Themen-Cluster in den bestehenden Programmen bilden wird.

b. *Potenziale und Chancen der CG PartnerAfrika*

Seit 2019 ist die Gesellschaft eine anerkannte und sichtbare Durchführungsorganisation im Rahmen der Sonderinitiative „Gute Beschäftigung für sozial gerechten Wandel“ (früher: „Ausbildung und Beschäftigung“). PartnerAfrika ist als weiterer Programmtyp mit eigenem Profil neben KVP + BBP im Portfolio der Partnerschaftsprogramme etabliert.

Die Gesellschaft stellt ein enges Wirkungsmonitoring in den PartnerAfrika-Projekten sicher und liefert dem Monitoringsystem der Sonderinitiative regelmäßig ihren Input zu den erreichten Wirkungen zu.

Gute Projektvorschläge aus dem Gesellschafternetzwerk sind eine wesentliche Grundlage für den Programmserfolg. Die Gesellschaft legt daher Wert auf eine kontinuierliche Akquise und den Dialog mit potenziellen deutschen Partnern. Synergien mit anderen Projekten des Unternehmens sollen systematisch genutzt werden.

c. *Potenziale und Chancen der CG develoPPP.de*

Nach einer entsprechenden Entscheidung des BMZ im Jahr 2018 hat die Gesellschaft das vorläufig letzte develoPPP.de-Vorhaben im Februar 2021 vereinbart. Die letzten Projekte wurden am Jahresende 2022 beendet.

Auf politischer Ebene will die Gesellschaft den Wiedereinstieg in ein BMZ-finanziertes Programm, welches sich direkt an Unternehmen richtet und über die Gesellschaft angeboten wird, erreichen. Dies kann im Rahmen des develoPPP.de-Programmes oder auch neuer Programme geschehen.

⁴ CG Client Group

⁵ KVP Kammer- und Verbands-Partnerschaften

⁶ BBP Berufs-Bildungs-Partnerschaften

Die Fähigkeit des Unternehmens, über sein Gesellschafternetzwerk und seine Programme neue Zielgruppen, insbesondere in der Gruppe der kleinen und mittleren Unternehmen, anzusprechen, und seine Erfahrung, gemeinsam mit Partnern Maßnahmen besonders praxisorientiert zu gestalten, sind hierfür starke Argumente.

Aufgrund beschränkter Budgets sind die Chancen hierfür eher gering.

d. Potenziale und Chancen der CG EC Grants

Die Gesellschaft ist eine bei der Europäischen Kommission etablierte Durchführungsorganisation von zuwendungsfinanzierten Vorhaben. Die Generaldirektion *Internationale Partnerschaften (GD INTPA, früher: DEVCO)* bleibt die für die Gesellschaft wichtigste Generaldirektion bei der Europäischen Kommission.

Die Gesellschaft **nutzt sich bietende Akquisitionschancen, entwickelt eigene Projektvorschläge** und versucht, diese bei entsprechenden Stellen zu platzieren.

e. Potenziale und Chancen der CG Consulting

Das Unternehmen bewirbt sich auch um **Auftragsprojekte** („Service Contracts“), unabhängig von der Art des Gebers mit Schwerpunkt auf die EC. Sie handelt dabei im Wesentlichen reaktiv und ist abhängig von Ausschreibungen, welche die einschlägigen Geber veröffentlichen.

Die Gesellschaft **meidet Konkurrenzsituationen mit dem Gesellschafter GIZ**. Ansonsten verfolgt die Gesellschaft eine eigenständige Service Contract Strategie, welche auf dem Themen- und Länderportfolio und Expertennetzwerken der Gesellschaft aufsetzt. Die Gesellschaft **baut** im Consulting-Geschäft **vor allem auf den Projektreferenzen und Erfahrungen des gesamten Unternehmens** auf und identifiziert inhaltliche und geographische Kompetenzschwerpunkte, welche sie im Rahmen der Auftragsprojekte nutzt und weiterentwickelt.

f. Potenziale und Chancen der CG Mobilitätsprogramme

Die Gesellschaft ist eine bei der NABIBB⁷ und in ihrem Gesellschafternetzwerk etablierte Durchführungsorganisation für **über Erasmus+ finanzierte Mobilitätsprogramme** und bewirbt sich jährlich und erfolgreich um neue Mittel zur Durchführung von Mobilitätsprogrammen, um damit entsprechende Angebote von deutschen Kammern und Verbänden, Unternehmen, Bildungseinrichtungen und Kommunen zu erweitern.

Obwohl die **Corona-Pandemie** die Mobilitätsprogramme seit dem Beginn der Kontakt- und Reisebeschränkungen im März 2020 vollständig zum Erliegen gebracht hat, stellt die Gesellschaft seit März 2022 ein wieder stark wachsendes Interesse an Auslands-Lernaufenthalten während oder nach der beruflichen Ausbildung fest. Die Gesellschaft rechnet damit, in 2023 oder 2024 wieder das Niveau der Teilnehmerzahlen des Jahres 2019 zu erreichen.

Die Gesellschaft **erweitert die Zielgruppe** der an den Programmen Teilnehmenden bei konkretem Bedarf der Konsortialpartner und wird durch weitere Prozessoptimierung den Partnern und Teilnehmenden auch in Zukunft eine qualitativ hochwertige und effektive Durchführung bieten. Seit 2019 setzt die Gesellschaft das Mobilitätsmodul von PPS bereits als digitales Prozessunterstützungsinstrument erfolgreich ein.

Die Gesellschaft will Kontakte und Erfahrungen aus anderen Programmen und Projekten des Unternehmens bei der Weiterentwicklung der Mobilitätsprogramme nutzen, strebt an, **auch außereuropäische Mobilitäten** anzubieten und wird entsprechende Kooperations- und Finanzierungsmöglichkeiten ausloten.

⁷ Die Nationale Agentur Bildung für Europa beim Bundesinstitut für Berufsbildung (NA beim BIBB) arbeitet im Auftrag und mit finanzieller Unterstützung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung. Sie besteht seit 2000 und ist Nationale Agentur für das EU-Bildungsprogramm Erasmus+ im Bereich Berufsbildung und Erwachsenenbildung.

g. Potenziale und Chancen der CG GIZ

Für die **GIZ** ist die Gesellschaft mit ihren Kernkompetenzen Kammer- und Verbandsförderung, Berufliche Bildung und Handelsförderung ein zuverlässiger und professioneller Dienstleister. Innerhalb dieser Kompetenzfelder bietet die Gesellschaft innovative Ansätze zu **Querschnittsthemen wie Digitalisierung, Klimawandel, Migration und Gender**.

Die Gesellschaft **meidet in Deutschland Konkurrenzsituationen mit der Consultingwirtschaft** und beteiligt sich deshalb nicht an Ausschreibungen der GIZ. Dienstleistungen für die GIZ kann die Gesellschaft deshalb nur dann erbringen, wenn die Gesellschaft von der GIZ wegen eines Alleinstellungsmerkmals beauftragt werden kann oder wenn die Gesellschaft Zuschüsse von der GIZ erhält. sequa nutzt Synergien mit anderen sequa-Programmen und Projekten – sowohl für die Projektakquisition als auch für die Projektimplementierung.

h. Potenziale und Chancen in der Importförderung

sequa konzentriert sich im Geschäftsfeld Handelsförderung auf die Importförderung und sieht gute Chancen für ein nachhaltiges Wachstum von Umsatz und Deckungsbeiträgen.

Durch das Projekt Import Promotion Desk (IPD) hat sequa umfangreiche Kompetenz in der Handelsförderung aufgebaut und besitzt in Deutschland ein **Alleinstellungsmerkmal in der nachfrageorientierten Importförderung**.

sequa will die gute Partnerschaft und Zusammenarbeit mit dem „Bundesverband Großhandel, Außenhandel, Dienstleistungen“ fortsetzen.

Im Projekt IPD steht sequa im kontinuierlichen Dialog mit dem BMZ und strebt eine langfristige Fortsetzung des Vorhabens an. Das System der „rollierenden Bewilligung“ ist hierfür ein geeignetes Instrument und erhöht die Planungssicherheit.

sequa will Projekte der Importförderung verstärkt auch für andere nationale und internationale Kunden durchführen. Insbesondere die GIZ fragt Leistungen nach. Die Abteilung Importförderung bzw. die CG Importförderung (seit Januar 2023) und die Client Group GIZ stimmen sich eng ab und unterstützen sich gegenseitig.

Die nachhaltige Zusammenarbeit mit Partnerunternehmen und „Business Support Organisations⁸“, das Prinzip der Nachfrageorientierung, Branchenkompetenz und ein effizientes Monitoring-System sind Erfolgsfaktoren, die nicht nur bei einem weiteren Wachstum des IPD-Projekts sichergestellt werden müssen, sondern von denen sequa auch in anderen Projekten der Importförderung profitiert.

i. Weitere Potenziale und Chancen

sequa strebt den Ausbau und die langfristige Sicherung des Geschäfts mit weiteren nationalen und internationalen Kunden und Vorhaben an und ist besonders an der Entwicklung von Projekten und Programmen gemeinsam mit ihren Gesellschaftern interessiert.

Die Gesellschaft strebt an, bestehende, großvolumige Projekte, in denen Geflüchteten durch berufliche Qualifizierung eine Lebens- und Arbeitsperspektive eröffnet wird (z. B. TAMEB, ARIVET, BINA Uganda), auszubauen und neue Vorhaben anzuschließen. Dies ist allerdings beim Auslaufen der Projekte TAMEB in 2022 wegen fehlender Mittel und ARIVET aus übergeordneten politischen Gründen in 2023 nicht gelungen.

⁸ „Business Support Organisations“ sind bspw. Exportförderagenturen

Aus einem wachsenden Fachkräftebedarf des deutschen Arbeitsmarkts können sich Geschäftsfelder für sequa ergeben. Ihre Stärke sieht die Gesellschaft hierbei insbesondere in der Verbindung mit entwicklungspolitischen Zielsetzungen, z. B. in der Berufsbildungszusammenarbeit. Gegenüber dem BMZ will sequa für Partnerschaftsprojekte im Bereich der qualifizierten Migration werben.

sequa unterstützt das Ziel einer stärkeren Mobilisierung und Qualifizierung von europäischen Handwerks-Experten für die Entwicklungszusammenarbeit und beteiligt sich daher an der Realisierung von Projekten wie dem „Handwerksfonds“ von ZDH und GIZ oder dem Vorhaben „Handwerker ohne Grenzen“ der HWK Frankfurt-Rhein-Main.

sequa will das seit 2020 mit Finanzierung durch das BMWK⁹ und gemeinsam mit der Bundesagentur für Arbeit und dem ZDH durchgeführte Projekt zur Rekrutierung von Fachkräften für das deutsche Handwerk nutzen, um Kompetenzen und Kontakte aufzubauen und sich am Markt für das Thema zu positionieren. Das BMWK plant die Finanzierung eines Folgevorhabens ab 2024. Die Gesellschaft geht davon aus, dass sie wieder als Partner an der Durchführung beteiligt sein wird.

Durch die stetige Weiterentwicklung ihrer **PPS-Plattform** will sequa sicherstellen, dass unternehmens- und projektbezogene Daten jederzeit in Echtzeit verfügbar und für unterschiedliche Bedarfe intern und extern abrufbar sind. Die durch PPS generierten Informationen wollen Führungskräfte und Mitarbeitende von sequa nutzen, um die Qualität und die Geschwindigkeit der **Unternehmens-, Projekt- und Programmsteuerung** zu erhöhen.

sequa hat die Absicht, bei der Abrechnung von Projekten und Programmen schrittweise eine **elektronische Belegführung** einzuführen. Dies ist ein mehrjähriger Prozess.

Insgesamt strebt die Gesellschaft in jedem Geschäftsjahr mindestens ein ausgeglichenes Ergebnis an. In den Geschäftsjahren 2023 rechnet die Gesellschaft jeweils mit einem positiven Ergebnis, welches jedoch deutlich unter dem Niveau des Berichtsjahres liegt.

Die **generellen Geschäftschancen** beurteilt die Gesellschaft für 2023 als gut und ab 2024 als zufriedenstellend.

Bonn, den 31. März 2023

Gebhard Weiss
GESCHÄFTSFÜHRER

⁹ BMWK Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz