

# Lagebericht 2015

<b>ABKÜRZUNGEN</b> .....	<b>2</b>
<b>VORBEMERKUNGEN</b> .....	<b>3</b>
<b>I. GESCHÄFTSENTWICKLUNG UND RAHMENBEDINGUNGEN</b> .....	<b>4</b>
1. RAHMENBEDINGUNGEN DER GESELLSCHAFT .....	4
2. BRANCHENSITUATION.....	4
3. STELLUNG IM NATIONALEN UND INTERNATIONALEN VERGLEICH.....	5
4. ENTWICKLUNG VON UMSATZ, ZUSCHÜSSEN UND ERTRÄGEN .....	6
5. PERSONAL.....	6
6. QUALITÄTSMANAGEMENT.....	6
7. INVESTITIONEN.....	6
8. PRÜFUNG DER MITTELVERWENDUNG DURCH MITTELGEBER .....	6
9. WEITERE WESENTLICHE PRÜFUNGEN.....	7
<b>II. ERTRAGS-, VERMÖGENS- UND FINANZLAGE</b> .....	<b>7</b>
1. ERTRAGSLAGE.....	7
2. VERMÖGENSLAGE .....	8
3. FINANZLAGE .....	9
<b>III. NACHTRAGSBERICHT</b> .....	<b>9</b>
<b>IV. RISIKOBERICHT</b> .....	<b>9</b>
1. RISIKOMANAGEMENT .....	9
2. GESCHÄFTSRISIKEN .....	10
3. PERSONALRISIKEN .....	10
4. IT-RISIKEN .....	11
5. FINANZWIRTSCHAFTLICHE RISIKEN.....	12
a. <i>Preisrisiken</i> .....	12
b. <i>Währungsrisiken</i> .....	12
c. <i>Ausfallrisiken</i> .....	12
d. <i>Liquiditätsrisiken</i> .....	13
e. <i>Risiko aus Zahlungsstromschwankungen</i> .....	13
f. <i>Versicherungsrisiken</i> .....	14
g. <i>Steuerliche Risiken</i> .....	14
h. <i>Weitere finanzwirtschaftliche Risiken</i> .....	14
<b>V. PROGNOSEBERICHT</b> .....	<b>14</b>
1. BRANCHE .....	14
2. POTENZIALMANAGEMENT UND CHANCEN.....	15
a. <i>Potenziale und Chancen der CG BMZ-KVP&amp;BBP</i> .....	16
b. <i>Potenziale und Chancen der CG BMZ-develoPPP.de</i> .....	16
c. <i>Potenziale und Chancen der CG EC-Grants</i> .....	17
d. <i>Potenziale und Chancen der CG GIZ (GNB)</i> .....	17
e. <i>Potenziale und Chancen der CG New Business</i> .....	17

## Abkürzungen

AA	Auswärtiges Amt
BBP	Berufsbildungs-Partnerschaften
BDA	Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände e.V.
BDI	Bundesverband der Deutschen Industrie e.V.
BHO	Bundeshaushaltsordnung
BIBB	Bundesinstitut für Berufsbildung
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
BMUB	Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft und Energie
BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
CG	Client Group
DIHK	Deutscher Industrie- und Handelskammertag e.V.
EC	European Commission
EZ	Entwicklungszusammenarbeit
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit mbH
GNB	Gemeinnütziger Bereich
KVP	Kammer- und Verbands-Partnerschaften
i.H.v	in Höhe von
IPD	Import Promotion Desk
i.V.m.	in Verbindung mit
IZ	Internationale Zusammenarbeit
USP	Unique selling point
v.a.	vor allem
ZDH	Zentralverband des Deutschen Handwerks e.V.

---

## Vorbemerkungen

Am 23.07.2015 ist das Bilanzrichtlinie-Umsetzungsgesetz (BilRUG) in Kraft getreten. Die gemäß § 277 HGB geänderte Umsatzerlösdefinition führt dazu, dass Erträge aus Zuwendungen und Zuschüssen ebenfalls als „Umsätze“ im Sinne der Größendefinitionen des § 267 HGB anzusehen sind. Damit wird sequa gGmbH (die „Gesellschaft“) nach den Größenmerkmalen des neu gefassten § 267 Abs. 2 HGB zukünftig eine mittelgroße Kapitalgesellschaft. Die geänderten §§ 267 und 277 HGB-BilRUG sind für **Geschäftsjahre, die nach dem 31.12.2015 beginnen**, pflichtgemäß anzuwenden. Somit ist die Gesellschaft erstmals im Geschäftsjahr 2016 als mittelgroße, prüfungspflichtige Gesellschaft anzusehen. Für das Geschäftsjahr 2015 ist die Gesellschaft weiterhin als kleine, nicht prüfungspflichtige Kapitalgesellschaft einzuordnen. Die **Notwendigkeit**, für 2015 einen Lagebericht vorzulegen, ergibt sich damit nicht aufgrund gesetzlicher Verpflichtungen, sondern aus § 15 (1) des Gesellschaftsvertrags. Die Notwendigkeit, einen Lagebericht vorzulegen, ergibt sich erstmals für das Geschäftsjahr 2016 aus den gesetzlichen Verpflichtungen. Erstmals für das Geschäftsjahr 2016 hat die Gesellschaft gem. § 264 (1) HGB ihren Jahresabschluss spätestens bis zum 31.03. des Folgejahres aufzustellen.

Die Gesellschaft ist **kein kapitalmarktorientiertes Unternehmen, keine Versicherung und kein Kredit- oder Finanzdienstleistungsinstitut**.

Die Gliederung des vorliegenden Lageberichts erfolgt in Anlehnung an die **Vorgaben des Deutschen Rechnungslegungsstandards** Nr. 20 (Konzernlagebericht) vom 04.12.2012 i.V.m. § 289 HGB.

Der **Berichtszeitraum** erstreckt sich auf das Geschäftsjahr 2015 vom 01.01.2015 bis zum 31.12.2015, wobei wesentliche Vorgänge von besonderer Bedeutung, die nach dem Schluss des Geschäftsjahres, aber bis zur Erstellung dieses Berichts eingetreten sind, ebenfalls erwähnt werden.

Die Gesellschaft ist seit ihrer Gründung als **gemeinnützig** im Sinne der Abgabenordnung anerkannt und ist damit nicht auf Gewinnerzielung ausgerichtet.

Gemäß Gesellschaftsvertrag verfolgt die Gesellschaft 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**:

- a. Förderung der Entwicklungszusammenarbeit und
- b. Förderung der Berufsbildung.

Im Gesellschaftsvertrag ist der **Auftrag** an die Gesellschaft definiert:

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

Die Gesellschaft ist eine **weltweit tätige Durchführungsorganisation** für die administrative Abwicklung von Projekten und Programmen sowie deren inhaltliche Ausgestaltung und Umsetzung.

Die Gesellschaft hat die folgenden **Tätigkeitsbereiche** festgelegt:

- a. Als **Programmverwalter** koordiniert, gestaltet und verantwortet die Gesellschaft verschiedene Projekte eines bestimmten Typs innerhalb der vom Kunden gesetzten Vorgaben (Beispiele: KVP, BBP, develoPPP.de, Mobilitätsprogramme SINDBAD, TRANSDUAL und move-it).
- b. Die Gesellschaft führt als **Projektmanager** Projekte – allein oder mit Partnern – durch.
- c. Die Gesellschaft bietet als **Berater** Trainings- und Beratungsleistungen an und setzt hierfür eigene und externe Experten ein.

## 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 Mitgliedernetzwerk. Das **Engagement der GIZ** als Gesellschafterin erweitert das entwicklungspolitische Know-how sowie das weltweite Netzwerk der Gesellschaft und eröffnet Zugangsmöglichkeiten zu neuen Kunden.

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

Die **Zusammenarbeit der Gesellschaft mit ihren Gesellschaftern** erfolgt auf der Grundlage gegenseitigen Vertrauens und des gemeinsamen Ziels, Leistungen der Wirtschaft für die Entwicklungszusammenarbeit effizient zu organisieren, umzusetzen und entwicklungspolitische Wirkungen zu erzielen.

Die Gesellschaft **meidet den Wettbewerb mit allen Gesellschaftern** und sucht stattdessen Ergänzung und Komplementarität mit diesen.

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.

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

Darüber hinaus hat die Gesellschaft in ihrer **Geschäftspolitik** auch künftig zu berücksichtigen:

- a. **Finanzielle Beiträge der Gesellschafter** zum Ausgleich von strukturellen Fehlbeträgen sind grundsätzlich nicht zu erwarten.
- b. Der **Status der Gemeinnützigkeit** der Gesellschaft ist wichtig und darf nicht gefährdet werden.
- c. Die Gesellschaft will **Jahresfehlbeträge vermeiden**. Dennoch eintretende Jahresfehlbeträge sind schnellstmöglich auszugleichen.
- d. Auf absehbare Zeit wird die Gesellschaft dem **Besserstellungsverbot** gem. §§ 23, 44 BHO weiter unterliegen.
- e. In **nicht voll-finanzierten Zuwendungsprojekten** müssen die ggf. bei der Gesellschaft verbleibenden Eigenanteile durch Überschüsse aus anderen Projekten gegenfinanziert werden.

### 2. BRANCHENSITUATION

Die Gesellschaft ist in der Branche „**Entwicklungszusammenarbeit**“ (EZ) tätig.

Die größten Mittelvolumina für die Entwicklungszusammenarbeit werden von Staaten bzw. der Europäischen Union und den Vereinten Nationen zur Verfügung gestellt. Als in Deutschland ansässige Organisation konzentriert die Gesellschaft ihre Akquisitionsbemühungen auf die Bundesregierung und die Europäische Union.

Die **wichtigsten Kunden** der Gesellschaft sind das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung („BMZ“), die European Commission („EC“) und die Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit („GIZ“). Mit diesen Kunden arbeitet die Gesellschaft regelmäßig und sehr eng zusammen und pflegt die Beziehungen in besonderem Maße.

Für das **BMZ** führt die Gesellschaft seit Jahren zuwendungsfinanzierte Programme durch: das Kammer- und Verbands-Partnerschaft-Programm („KVP“, seit 1991), die Entwicklungspartnerschaften mit der Wirtschaft („develoPPP.de“, seit 2001) und das Berufs-Bildungs-Partnerschaft-Programm („BBP“, seit 2010).

Die Gesellschaft ist eine bei der **EC** etablierte Durchführungsorganisation von zuwendungsfinanzierten Vorhaben und beantragt regelmäßig Mittel zur Durchführung von selbst bzw. mit Partnern gestalteten Projekten in Programmlinien, die von der EC angeboten werden.

Für die **GIZ** ist die Gesellschaft schon seit vielen Jahren, aber stets abhängig vom projekt- und themenbezogenen Einzelfall in verschiedenen Vorhaben, u.a. im Bereich „Nachhaltige Wirtschaftsentwicklung“ und „Berufsbildung“ tätig.

Die Gesellschaft strebt den Ausbau und die langfristige Sicherung des Geschäfts auch mit den **weiteren Kunden** der Gesellschaft an.

Für das **Auswärtige Amt** („AA“) war die Gesellschaft bereits von 1993 bis 2000 durchgehend tätig. An diesen Erfolg konnte die Gesellschaft im Herbst 2011 wieder anknüpfen. Seit 2012 führt die Gesellschaft mehrere zuwendungsfinanzierte Vorhaben mit den Schwerpunkten „Beschäftigungsförderung“ und „Berufsbildung“ durch.

Über die o.g. etablierten Programme hinaus führt die Gesellschaft für das **BMZ** das zuwendungsfinanzierte Vorhaben **Import Promotion Desk – IPD** (seit 2012) sowie ein Pilot-Vorhaben unter Einbeziehung mehrerer deutscher Durchführungsorganisationen auf den Philippinen (seit 2013) durch. Beide Vorhaben haben das Potenzial, sich zu verstetigen und auszuweiten.

Für **deutsche und europäische Consulting-Vollsortimenter** ist die Gesellschaft in geringem Umfang in auftragsfinanzierten Vorhaben („Service Contracts“) als Dienstleister tätig.

Bei **Bundesministerien** (BMZ, AA, BMBF, BMWi, BMUB) beobachtet sequa, ob sich Geschäftschancen ergeben und unterbreitet diesen konkrete Vorschläge für neue Vorhaben.

### 3. STELLUNG IM NATIONALEN UND INTERNATIONALEN VERGLEICH

Ziel der Gesellschaft ist es, die Lebens- und Arbeitsbedingungen möglichst vieler Menschen nachhaltig zu verbessern. Die Gesellschaft ist davon überzeugt, dies nur in Zusammenarbeit mit in- und ausländischen Partnern realisiert werden kann. Die wichtigsten Projektpartner der Gesellschaft sind Kammern, Verbände, Bildungseinrichtungen und Unternehmen – national und international.

Die Gesellschaft erbringt ihre Dienstleistungen in der EZ überwiegend, aber nicht ausschließlich, arbeitsteilig mit unterschiedlichen Partnern.

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

Die Gesellschaft strebt deshalb an, ihre Stellung als anerkanntes **Kompetenzzentrum für Kammer- und Verbandsförderungs-Projekte** sowie **Berufsbildungs- und Handelsförderungs-Vorhaben** weiter auszubauen.

#### 4. ENTWICKLUNG VON UMSATZ, ZUSCHÜSSEN UND ERTRÄGEN

Die Umsätze aus Aufträgen, die Zuschüsse zur Projektfinanzierung sowie die sonstigen betrieblichen Erträge (kurz: „Umsätze“) sind insgesamt von 22.147 TEUR (2014) auf 25.955 TEUR (2015) gestiegen.

Die Haupt-Ursachen für diese Zunahme sind der Mittelaufwuchs für das KVP&BBP-Programm ab 2015 sowie das in 2015 begonnene und BMZ-finanzierte Pilotprojekt zur Ausbildung von Flüchtlingen in deutschen Betrieben.

#### 5. PERSONAL

Die Gesellschaft ist **kundenorientiert organisiert**. Die Kunden sowie die von diesen finanzierten Projekte und Programme betreut die Gesellschaft gezielt in den Client Groups („CG“) BMZ-KVP & BBP, BMZ-developPPP.de, EC-Grants und GIZ (GNB). Neue Kunden und noch zu entwickelnde Geschäftsfelder bei bestehenden Kunden sind CG „New Business“ zugeordnet.

Zur Leistungserbringung benötigt die Gesellschaft fachlich kompetente Mitarbeiter(innen), v.a. Projektmanager(innen), Projektcontroller(innen), Projektassistenten/innen und qualifizierte Führungskräfte.

Die **Personalkapazität** der Gesellschaft **im Jahresdurchschnitt** (ohne Praktikanten/Auszubildende) ist von 38,1 FTE (2014) auf 48,7 FTE (2015) deutlich gestiegen. Dadurch hat sich der Personalaufwand von 2.806 TEUR (2014) um 453 TEUR auf 3.259 TEUR (2015) erhöht.

#### 6. QUALITÄTSMANAGEMENT

„Qualität“ bedeutet für die Gesellschaft v.a. Qualität in Beantragung, Durchführung und Abrechnung von Projekten und Programmen („**Projektqualität**“). Der Prognosebericht führt dies detaillierter aus.

Fachkompetente Mitarbeiter, ein durchgängiges „Vier-Augen-Prinzip“ und weitgehend standardisierte Prozesse in den externen und internen Leistungsbereichen tragen zur angestrebten hohen Qualität der Projekte bei Beantragung, Durchführung und Abrechnung bei.

Die Gesellschaft verfügt über projekt- bzw. programmbezogene Handreichungen und Formulare sowie unternehmensweit geltende Vertragsmuster, Richtlinien<sup>1</sup>, Organisationsmitteilungen<sup>2</sup> und Betriebsvereinbarungen<sup>3</sup>, in denen stets eine Balance zwischen effizienzfördernder und risikosenkender Standardisierung und der im internationalen Projektgeschäft notwendigen Flexibilität angestrebt wird. Diese wurden im Berichtsjahr fallweise an neue Entwicklungen angepasst.

#### 7. INVESTITIONEN

**Investitionsschwerpunkte** waren im Berichtsjahr vor allem Ersatz- und teilweise Neubeschaffungen von Informations- und Kommunikations-Systemen (Hardware und Software), Büroausstattungen und Einbauten in fremde Grundstücke. Die Investitionen im Berichtsjahr beliefen sich auf 106TEUR (Vj: 31 TEUR).

#### 8. PRÜFUNG DER MITTELVERWENDUNG DURCH MITTELGEBER

Die Gesellschaft wird **regelmäßig** von Mittelgebern **geprüft**. Nach jeder Prüfung erhält die Gesellschaft einen Prüfbericht, der die erkannten Mängel und Verbesserungspotenziale auflistet. Die Gesellschaft bemüht sich stets darum, die Erkenntnisse aus Prüfberichten vollständig und zeitnah umzusetzen.

Prüfungen der Mittelgeber AA, EC und GIZ fanden im Berichtszeitraum nicht statt.

Prüfungen seitens des Mittelgebers BMZ fand im Dez. 2015 / Jan. 2016 statt. Der Prüfbericht – ohne größere Beanstandungen – ging am 28.07.16 ein.

<sup>1</sup> Unterschriftenrichtlinie, Reiserichtlinie, Anlagerichtlinie

<sup>2</sup> Zu folgenden Themenbereichen: Kassationsordnung, Voicemail, Vergütungsregelung, Informationspflicht bei Geschäftsrisiken, Berichtsprozess, Entgeltzahlung, Arbeitnehmergleichstellungsgesetz, Vermögenswirksame Leistungen, Kalender von sequa, Data Management, Schreibweise des Firmennamens, Powerpoint-Präsentationen, Projektmeldungen, E-Mail-Signatur, Bürogemeinschaft sequa-Verkehrswacht, Zugangsregelung, Bildschirmarbeitsplatz, Schadsoftware-Prüfung, Künstlersozialkasse, Mittelanforderungsverfahren, Zuschuss zu den Fahrtkosten

<sup>3</sup> Regelungen zur Arbeitszeit, Kostenerstattung für Bildschirmarbeitsbrillen, Weiterentwicklung des Personalentwicklungsinstruments ‚Feedbackgespräche‘, Informations- und Kommunikationstechnik, Jobticket, Leistungsentgelt, Weiterbildung

## 9. WEITERE WESENTLICHE PRÜFUNGEN

Die Gesellschaft wird regelmäßig von Rentenversicherungsträgern, Finanzämtern und anderen Stellen geprüft.

Eine am **30.09.2008** durch die Rentenversicherung durchgeführte Prüfung der Zahlung der **Künstlersozialabgabe** für die Zeit vom 01.01.2003 bis zum 31.12.2007 hat ergeben, dass im Prüfungszeitraum keine Abgabepflicht nach dem Künstlersozialversicherungsgesetz bestand. Im Kalenderjahr 2013 hat die Gesellschaft festgestellt, dass eine Abgabepflicht in die Künstlersozialversicherung erstmals entstanden ist und hat die entsprechenden Beträge gemeldet und abgeführt. In 2013 wurde deshalb ein Prozess etabliert, der sicherstellt, dass alle Belege für Leistungen, für die Abgabepflicht besteht, erfasst werden.

Eine am **22.02.2010** vom Finanzamt für Groß- und Konzernbetriebsprüfung Bonn für die Jahre 2006 bis 2008 begonnene **Außenprüfung zur Körperschaftssteuer und Umsatzsteuer** wurde ohne Beanstandungen beendet und hat zu keiner Änderung der Besteuerungsgrundlagen geführt.

Die letzte **Lohnsteuer Außenprüfung** fand im **Juni 2012** für die Zeit vom 01.01.2009 bis zum 31.05.2012 statt. Die Prüfung führte zu einer Nachzahlung i.H.v. 1 TEUR.

Die letzte **Betriebsprüfung nach § 28p Sozialgesetzbuch IV** der Deutschen Rentenversicherung mit dem Prüfungszeitraum 2009 bis 2012 fand am **14.10.2013** statt und führte zu einer Rückzahlung von rd. 1 TEUR.

Am **01.04.2016** erteilte das Finanzamt Bonn-Innenstadt einen **Freistellungsbescheid zur Körperschaftssteuer** für das Kalenderjahr 2014. Danach ist die Gesellschaft berechtigt, für steuerliche Zwecke Spendenbescheinigungen auszustellen. Der Bescheid gilt vorbehaltlich eines Widerrufs auch für die Folgejahre (maximal fünf Jahre).

## II. Ertrags-, Vermögens- und Finanzlage

### 1. ERTRAGSLAGE

Die aus der Gewinn- und Verlustrechnung abgeleitete Gegenüberstellung der Erfolgsrechnungen der beiden Geschäftsjahre 2015 und 2014 zeigt folgendes Bild der Ertragslage und ihrer Veränderungen:

	2014 TEUR	2015 TEUR	Veränderung TEUR
<b>Betriebsleistung</b>	22.147	25.955	3.808
Personalaufwand	-2.806	-3.259	-453
Abschreibungen	-23	-36	-13
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-19.103	-22.263	-3.160
<b>Betriebsaufwand</b>	-21.932	-25.558	-3.626
<b>Betriebsergebnis</b>	215	397	182
Zinsergebnis	-4	31	35
<b>Jahresergebnis</b>	211	428	217
Ergebnisverwendung	-211	-428	-217
<b>Bilanzergebnis</b>	0	0	0

Die **Betriebsleistung** ist von 22.147 TEUR (2014) um 3.808 TEUR auf 25.955 TEUR (2015) gestiegen (vgl. I.4).

Der **Personalaufwand** ist von 2.806 TEUR (2014) um 453 TEUR auf 3.259 TEUR (2015) angewachsen (vgl. I.5)

Die **Abschreibungen** sind von 23 TEUR (2014) um 13 TEUR auf 36 TEUR (2015) gestiegen.

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen beinhalten folgende Positionen:

	2014 TEUR	2015 TEUR	Veränderung TEUR
Projektaufwand	18.135	21.370	3.235
Raumkosten	231	229	-2
Verwaltungskosten	120	132	12
Fremde Dienstleistungen	37	58	21
Übrige Aufwendungen	580	474	-106
	<u>19.103</u>	<u>22.263</u>	<u>3.160</u>

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen von 22.263 TEUR haben sich gegenüber dem Vorjahr um 3.160 TEUR erhöht. Die Zunahme der Projektaufwendungen steht in unmittelbarem Zusammenhang mit der Zunahme des Projektvolumens und der damit verbundenen Erhöhung der Zuschüsse zur Projektfinanzierung.

Das Betriebsergebnis hat sich im Vergleich zu 2014 um 182 TEUR auf 397 TEUR verbessert.

Die Zunahme des **Zinsergebnisses** um 35 TEUR resultiert im Wesentlichen aus der Erhöhung der seit 2010 vorzunehmenden Abzinsung der Rückstellungen nach BilMoG.

Insgesamt ergibt sich in 2015 ein **Jahresüberschuss** von 428 TEUR (Vj. 211 TEUR); das Jahresergebnis ist somit gegenüber dem Vorjahr um 217 TEUR verbessert. Der Jahresüberschuss wurde in voller Höhe den Gewinnrücklagen zugeführt.

## 2. VERMÖGENSLAGE

Die Vermögens- und Kapitalstruktur sowie deren Veränderungen gegenüber dem Vorjahr ergeben sich aus den folgenden Zusammenstellungen der Bilanzzahlen für die beiden Abschlussstichtage 31.12.2015 und 31.12.2014:

### Vermögensstruktur

	2014 TEUR	2015 TEUR	Veränderung TEUR
Immaterielle Vermögensgegenstände	3	11	8
Sachanlagen	52	108	56
<b>Langfristig gebundenes Vermögen</b>	<b>55</b>	<b>119</b>	<b>64</b>
Anzahlung an Projektträger und Sonstige	6.583	5.876	-707
Sonstige Vermögensgegenstände	274	640	366
Flüssige Mittel	5.883	5.510	-373
Rechnungsabgrenzungsposten	7	7	0
<b>Mittel- und kurzfristig gebundenes Vermögen</b>	<b>12.747</b>	<b>12.033</b>	<b>-714</b>
<b>Gesamtvermögen</b>	<b>12.802</b>	<b>12.152</b>	<b>-650</b>

### Kapitalstruktur

	2014 TEUR	2015 TEUR	Veränderung TEUR
Gezeichnetes Kapital	306	306	0
Kapitalrücklage	623	623	0
Gewinnrücklagen	977	1.405	428
<b>Eigenkapital</b>	<b>1.906</b>	<b>2.334</b>	<b>428</b>
Sonstige Rückstellungen	715	838	123
Erhaltene Anzahlungen	9.299	7.979	-1.320
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	25	55	30
Sonstige Verbindlichkeiten	857	946	89
<b>Kurz- und Mittelfristiges Fremdkapital</b>	<b>10.896</b>	<b>9.818</b>	<b>-1.078</b>
<b>Gesamtkapital</b>	<b>12.802</b>	<b>12.152</b>	<b>-650</b>



Das **Gesamtvermögen** hat sich gegenüber dem Vorjahr um 650 TEUR auf 12.152 TEUR verringert.

Der **Anteil des langfristig gebundenen Vermögens am Gesamtvermögen** hat sich im Vergleich zu 2014 um 64 TEUR erhöht.

Die **Sachanlagen** haben sich um 56 TEUR erhöht. Zugängen von 92 TEUR stehen Abschreibungen von 32 TEUR und Abgänge von 4 TEUR gegenüber.

Die an Projektträger und sonstige Projektpartner **geleisteten Anzahlungen** für durchzuführende Projekte haben sich um 707 TEUR auf 5.876 TEUR verringert, die **sonstigen Vermögensgegenstände** von 274 TEUR um 366 TEUR auf 640 TEUR erhöht.

Die **flüssigen Mittel** haben sich um 372 TEUR vermindert. In diesem Zusammenhang steht auch der Rückgang der erhaltenen Anzahlungen um 1.320 TEUR auf 7.979 TEUR bei Zunahme der sonstigen Verbindlichkeiten um 89 TEUR.

Das **Eigenkapital** ist ergebnisbedingt um 428 TEUR auf 2.334 TEUR gestiegen.

Die **sonstigen Rückstellungen** sind um 123 TEUR auf 838 TEUR gestiegen.

Die **sonstigen Verbindlichkeiten** sind um 89 TEUR auf 946 TEUR angestiegen.

### 3. FINANZLAGE

Aufgaben und Ziele des Finanzmanagements sind die Sicherstellung jederzeitiger Liquidität. Die flüssigen Mittel des **Finanzmittelfonds** haben sich von 5.882 TEUR (2014) um 372 TEUR auf 5.510 TEUR (2015) vermindert. Die Liquidität war in 2015 jederzeit sichergestellt.

## III. Nachtragsbericht

Wesentliche Vorgänge von besonderer Bedeutung nach dem Schluss des Geschäftsjahres sind nicht eingetreten, sofern sie nicht unter I. und II. bereits Erwähnung gefunden haben bzw. unter IV. 5. c) sowie g) noch dargestellt werden.

## IV. Risikobericht

### 1. RISIKOMANAGEMENT

Im Rahmen der Geschäftstätigkeit ist die Gesellschaft einer Reihe von Risiken ausgesetzt. Mit Hilfe des Risikomanagementsystems werden die Risiken ständig überwacht. Die Gesellschaft unterhält ein internes monatliches Berichtswesen, um risikobehaftete Entwicklungen frühzeitig erkennen und ihnen entgegenwirken zu können.

Ferner legt die Geschäftsführung dem Verwaltungsrat vor jeder seiner Sitzungen einen detaillierten Risikobericht vor.

Für neue oder geänderte Problembereiche erlässt die Geschäftsführung in unregelmäßigen Abständen sog. Organisationsmitteilungen bzw. Richtlinien, die unternehmensinterne Regelungen enthalten.

Sofern im Betrieb zu regelnde Sachverhalte mitbestimmungspflichtig sind, schließt die Geschäftsführung mit dem Betriebsrat entsprechende Betriebsvereinbarungen ab.

Der Datenschutzbeauftragte („DSB“) der Gesellschaft berichtet mit einem jährlichen Bericht über die Einhaltung der datenschutzrechtlichen Bestimmungen. Im Berichtszeitraum hat der DSB keine Beanstandung gemeldet.

## 2. GESCHÄFTSRISIKEN

Ein grundsätzliches Geschäftsrisiko liegt in der **starken Abhängigkeit von wenigen Kunden**.

Die Gesellschaft betreibt deshalb eine intensive Pflege bestehender Kunden und versucht, darüber hinaus weitere, neue Kunden zu akquirieren bzw. zusätzliche Projekte und Programme bei bestehenden Kunden zu initiieren (vgl. Prognosebericht).

Darüber hinaus können erhebliche Geschäftsrisiken aus dem Verhalten von Mitarbeitern oder Führungskräften erwachsen.

Das Unternehmen und seine Beschäftigten bekennen sich zu bestimmten Werten und Grundsätzen. Diese sind im Leitbild von sequa („Auftrag und Selbstverständnis“ in der Unternehmensstrategie in der jeweils geltenden Fassung) sowie im Public Corporate Governance Kodex, dem sich das Unternehmen unterworfen hat, formuliert. Der „sequa Code of Business Conduct“, dessen Einführung der Verwaltungsrat im April 2015 beschlossen hat, ergänzt diese Werte und Grundsätze und definiert bestimmte, unverhandelbare Mindeststandards für das Verhalten jedes Unternehmensvertreters. In allen Arbeits- und Ausbildungsverträgen des Unternehmens und in allen Verträgen des Unternehmens, mit denen Dritte mit der Erbringung von Leistungen für das Unternehmen beauftragt werden, ist dieser Code Vertragsbestandteil.

## 3. PERSONALRISIKEN

Die **Organisationseinheit „Human Resources“** ist für **Personalpolitik, -beschaffung, -einsatz** sowie für **Personaldatenpflege und -statistik** verantwortlich.

Der Personalaufwand der Gesellschaft beträgt einschließlich der projektbezogenen Personalkosten ca. 80% des gesamten Betrieblichen Aufwands (ohne Berücksichtigung von Personalkostenerstattungen).

Im Fall von rückläufigen Umsätzen bzw. Erträgen besteht das Risiko, dass sich der Personalaufwand nicht genauso schnell reduzieren lässt wie der Rückgang auf der Ertragsseite möglicherweise stattfindet. Dies ist das größte Personalrisiko. Die durchschnittliche Projektlaufzeit von ca. 3 Jahren verkleinert dieses Risiko jedoch und begünstigt verlässliche mittelfristige Planungen. Um dieses Personalrisiko zu minimieren, stellt die Gesellschaft Projektpersonal nur befristet ein und nutzt bei der Neu-Einstellung von Stammpersonal die Befristungsmöglichkeiten von Arbeitsverträgen im gesetzlich zulässigen Rahmen.

Zur Beherrschung dieses Personalrisikos aktualisiert die Gesellschaft jeweils zum Quartalswechsel ihre **Umsatz-, Deckungsbeitrags- und Aufwands-Planungen**. Auf dieser Planungsgrundlage steuert die Gesellschaft die Personalbeschaffung und den Personaleinsatz.

Alle **Stellenbeschreibungen** werden bei Bedarf aktualisiert und von einem namhaften, externen Dienstleister bewertet.

Die Gesellschaft strebt ein **möglichst ausgeglichenes Verhältnis von Frauen und Männern** in Führungsfunktionen und in der Belegschaft an.

Um Know-how im Unternehmen zu halten und den über die Zeit gewonnenen Erfahrungszuwachs in „Projektqualität“ zu überführen, ist die Gesellschaft daran interessiert, die Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen zu binden. Ein flexibles Arbeitszeitsystem, ein marktgerechtes und faires Vergütungssystem und eine attraktive Arbeitsplatzgestaltung sollen deshalb auch weiterhin Kennzeichen der **Gesellschaft als Arbeitgeber** sein.

Die Gesellschaft will alle Mitarbeiter stets für die **Bedeutung des eigenen Beitrags zum Unternehmenserfolg** sensibilisieren und die dafür notwendigen Kenntnisse und Fähigkeiten fördern. Die Gesellschaft erwartet, dass sich alle **Mitarbeiter gegenseitig unterstützen**, aber gleichzeitig eigenen **Beratungsbedarf erkennen und artikulieren**.

Um die Belegschaft zur Teilnahme an Weiterbildungen zu motivieren, ist zum 01.01.2016 ist eine **„Betriebsvereinbarung über Regelungen zur Weiterbildung“** (BV-Weiterbildung) in Kraft getreten, die jedem Mitarbeiter des Stammpersonals ein Weiterbildungskonto mit einem jährlichen Weiterbildungsbudget zur Finanzierung von individuellen Weiterbildungen mit Bezug zum Arbeitsplatz zur Verfügung stellt.

Um die **Stimmung und die Motivation der Belegschaft** präventiv zu erfassen, führt die Geschäftsführung Mitarbeiterumfragen in 2-jährigem Turnus durch. Im Berichtszeitraum wurde im Dezember 2015 eine Mitarbeiterumfrage durchgeführt, die sowohl die gegenständlichen Arbeitsprozesse als auch die sozialen Prozesse im Unternehmen untersucht hat. Die drei Befragungsbereiche waren: Einflussfaktoren der individuellen Arbeit, physische und psychische Belastungsfaktoren und persönliches Befinden. Die Ergebnisse dieser Umfrage waren aus Sicht der Geschäftsleitung sehr positiv und boten keinen Anlass zur Besorgnis. Die nächste Mitarbeiterumfrage wird voraussichtlich im Herbst 2017 durchgeführt werden.

Als **Gesundheitsvorsorgemaßnahme** organisiert und bezuschusst die Gesellschaft seit 2011 Rückengymnastik-Kurse (3 Kurse à 10 Einheiten pro Jahr) und ab Herbst 2016 erstmals „Autogenes Training“ für Mitarbeiter am Standort Bonn. Im Berichtszeitraum nahmen an jedem Kurs ca. 10 Teilnehmer am Standort Bonn teil.

Die Gesellschaft stellt einen ausreichenden **Impfschutz** für alle Mitarbeiter sicher. Die damit verbundenen Kosten trägt die Gesellschaft, soweit sie nicht von der individuellen Krankenkasse getragen werden.

Auf **Auslandsdienstreisen** sind alle Mitarbeiter **krankenversichert**. Die damit verbundenen Kosten trägt die Gesellschaft.

Die Gesellschaft ist Mitglied bei der DGVM – Deutsche Gesellschaft für Verbandsmanagement, Bonn, und kann deshalb allen Mitarbeitern in Bonn ein kostengünstiges **Jobticket** anbieten. Die Gesellschaft zahlt allen Jobticket-Inhabern einen Fahrtkostenzuschuss.

Die Interessen der Mitarbeiter der Gesellschaft werden durch einen **Betriebsrat** vertreten.

#### 4. IT-RISIKEN

Die **Organisationseinheit „IT“** sorgt durch den Einsatz eines Informations- und Kommunikationssystems (IuK) für eine wirtschaftliche und effektive Unterstützung aller Unternehmensprozesse.

IT ist für die Gestaltung eines **unterbrechungs- und datenverlustfreien Betriebs einer IuK-Infrastruktur** und von IuK-Anwendungen verantwortlich. Die Gestaltung des IuK-Systems erfolgt auf der Grundlage der gesetzlichen Bestimmungen und ergibt sich als bestmöglicher Kompromiss verschiedener Kriterien (Bedienbarkeit, Transparenz der Informationen, Kompatibilität von Hardware und Software, Flexibilität bei der Wahl des Arbeitsplatzes, Datensicherheit, Verfügbarkeit, Verarbeitungsgeschwindigkeit und Wirtschaftlichkeit).

Darüber hinaus ist IT für Beschaffung, Betrieb, Instandhaltung und Instandsetzung der IuK-Infrastruktur sowie der zugehörigen Anwendungen, für Erfassung, Bearbeitung, Lösung aller anfallenden IuK-Problemstellungen sowie für die sachgerechte und kosteneffiziente Auswahl, Beauftragung, Lenkung und Überwachung externer IT-Dienstleister verantwortlich.

**IT-Risiken** sind bei der Gesellschaft vor allem **Datenverlustrisiken und Ausfallrisiken** von einzelnen Komponenten, Teilsystemen oder des Gesamtsystems. Im September 2014 kam es zu einem mehrtägigen Teilausfall des IT-Systems. Dieser Vorfall, aber auch das Erreichen des End-of-life des eingesetzten Betriebssystems der IT-Zentraleinheit hat die Gesellschaft bewogen, eine beschränkte Ausschreibung im Frühjahr 2015 zur Modernisierung des IT-Systems durchzuführen. Im Mai 2015 hat die Gesellschaft entsprechende Verträge für Beschaffung und Wartung des IT-Systems mit einem neuen Dienstleister unterzeichnet. Im Juli 2015 wurden zentrale IT-Systeme vom neuen IT-Dienstleister ausgetauscht. In der Zeit von Juli 2015 bis Juli 2016 wurde eine Vielzahl weiterer Verbesserungen des IT-Systems umgesetzt, dazu gehören u.a. flächendeckende WLAN-Versorgung im Büro Bonn, eine Vervielfachung der Upload-Übertragungskapazitäten, die Einrichtung von side2side-Tunnels zwischen Bonn und Berlin (Projekt IPD) bzw. Bonn und Ankara (Projekt TAMEB), die Verbesserung des Schutzes gegen Malware und die Einrichtung eines Systems, das die Übereinstimmung zwischen online-Rechnungen und deren Papierausdruck beweisbar<sup>4</sup> macht.

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

<sup>4</sup> Gemäß der Vorgabe des BMF-Schreibens „Grundsätze zu ordnungsgemäßer Führung und Aufbewahrung von Büchern, Aufzeichnungen und Unterlagen in elektronischer Form sowie zum Datenzugriff (GoBD)“ vom 14.11.2014

5. FINANZWIRTSCHAFTLICHE RISIKEN

a. *Preisrisiken*

Die Gesellschaft finanziert sich überwiegend über Zuwendungen und Zuschüsse und ist deshalb Preisrisiken nur in sehr geringem Umfang ausgesetzt.

b. *Währungsrisiken*

Die Gesellschaft ist keinen Währungskursrisiken im Geschäft mit dem **BMZ, anderen Bundesministerien und GIZ** ausgesetzt, weil diese Mittelgeber die tatsächlichen Tageskurse gegen Vorlage von Belegen akzeptieren.

Im Geschäft mit der **European Commission** ist die Gesellschaft Währungskursrisiken in wechselndem, aber eher geringem Umfang ausgesetzt, weil die EC statt der tatsächlichen Tageskurse nur die von der EC festgesetzten Monats-Durchschnittskurse akzeptiert. Währungskursrisiken stehen statistisch Währungskurschancen in gleicher Höhe gegenüber.

**Derivate Finanzinstrumente** setzt die Gesellschaft nicht ein.

c. *Ausfallrisiken*

Der Bereich „**Projektcontrolling**“ der Gesellschaft ist für die Prüfung (Geschäftsgrundlage, rechnerisch, Plausibilität) sämtlicher projektbezogener Verträge, Belege und Nachweise sowie für alle Abrechnungen und Verwendungsnachweise jedes Projekts gegenüber allen Kunden, Projektträgern und projektbezogenen Dienstleistern und für das projektbezogene Forderungs- und Mahnwesen verantwortlich.

Das Projektcontrolling überwacht alle **projektbezogenen Zahlungsströme**.

Darüber hinaus berät das Projektcontrolling die Client Groups sowie die Projektträger in Fragen der finanziellen und vertraglichen Projektplanung und -durchführung. Gemeinsam mit den Client Groups ist das Projektcontrolling für die Vorbeugung gegen bzw. die Erkennung von Mittelfehlverwendungen verantwortlich.

Die Organisationseinheit „**Finance & Controlling**“ sorgt für eine stets korrekte Buchführung und wickelt den Zahlungsverkehr der Gesellschaft ab.

Finance & Controlling ist für die **Kontierung** aller Geschäftsfälle, die (Debitoren-, Kreditoren-, Anlagen-, Lohn-, Bilanz- und Steuer-) **Buchhaltung**, die Abwicklung aller **Zahlungen** der Gesellschaft, für betriebswirtschaftliche Auswertungen, das **Liquiditätsmanagement** und die Ausführung der Beschlüsse des Anlageausschusses verantwortlich.

Darüber hinaus ist Finance & Controlling für die **Prüfung** (Geschäftsgrundlage, rechnerisch, Plausibilität) aller nicht projektbezogenen Verträge, Belege und Nachweise, für alle nicht projektbezogenen Abrechnungen gegenüber allen nicht projektbezogenen Dienstleistern, die Überwachung aller nicht projektbezogenen Zahlungsströme und das nicht projektbezogene Forderungs- und Mahnwesen verantwortlich.

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

Legal ist für die Bearbeitung aller anfallenden **operativen und administrativen Rechtsfragen**, die **juristische Inhouse-Beratung**, die abschließende **Bonitätsbewertung** von Unternehmen im develoPPP.de-Programm, für die Erstellung, Aktualität und Korrektheit von **Muster-Verträgen**, für die Überwachung der Einhaltung des **Code of Conduct**, des **Public Corporate Governance Kodex** und der Datenschutzgesetze sowie für die sachgerechte und kosteneffiziente Auswahl, Beauftragung und Lenkung **externer rechtlicher Beratung bzw. Vertretung** verantwortlich.

Bei einem Projektpartner im BMZ-finanzierten Kammer- und Verbandspartnerschaftsprogramm wurden im Februar 2014 Unregelmäßigkeiten bei der Abrechnung festgestellt. Die nicht zweckbestimmt verwendeten Projektmittel wurden von der Gesellschaft im Mai 2014 an die Bundeskasse zurückgeführt. Das Projekt wurde im September 2014 plangemäß beendet und gegenüber dem BMZ schlussgerechnet. Der Projektpartner hat den auf ihn entfallenden Anteil bis auf einen verbleibenden Nominalbetrag i.H.v. 32 TEUR an die Gesellschaft zurückgezahlt. Dieser Betrag ist zwischen der Gesellschaft und dem Projektpartner seit Mitte 2014 strittig. Der Projektpartner hat in einem zivilrechtlichen Verfahren gegen seinen ehemaligen Beauftragten in erster Instanz obsiegt. Die Gesellschaft ist zuversichtlich, dass der Streit mit dem Ende des Berufungsverfahrens bis zum Jahresende 2016 einvernehmlich gelöst werden kann.

Um Ausfallrisiken bei develoPPP.de-Verträgen zu beherrschen, achtet die Gesellschaft auf eine umfangreiche Bonitätsprüfung des Antrag stellenden Unternehmens vor jedem Vertragsabschluss, auf für die Durchführung der Bonitätsprüfung geschulte Mitarbeiter, die Aktualität der verwendeten Vertragsmuster und einen von kaufmännischer Vorsicht geprägten Zahlungsplan, der zudem die Verausgabungsfristen des Zuwendungsgebers berücksichtigt. Das Bonitätsprüfungsverfahren wurde im Mai 2014 nach einer Inaugenscheinnahme durch den Wirtschaftsprüfer FGS geringfügig angepasst.

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

Die Gesellschaft schätzt jährlich eventuell drohende Risiken unter Betrachtung des jeweiligen Projekt-Einzelfalls ab und bildet hierfür Einzelwertberichtigungen in der Höhe des Betrags, der auszufallen droht, bzw. Rückstellungen für Projekt-Abrechnungs- und Sollzinsrisiken, die ggf. zu Rückzahlungsverpflichtungen gegenüber den Zuwendungsgebern führen könnten.

#### d. Liquiditätsrisiken

Im zuwendungsfinanzierten Projektgeschäft mit dem Kunden BMZ oder mit anderen Bundesministerien hat die Gesellschaft kein oder nur ein sehr geringes Liquiditätsrisiko. Mittelabrufe der Partnerorganisationen bei der Gesellschaft müssen in seltenen Ausnahmefällen durch die Gesellschaft nur für mehrere Tage oder wenige Wochen zwischenfinanziert werden. Im Regelfall werden Mittelanforderungen seitens der Projektpartner von der Gesellschaft erst dann bedient, wenn die Mittel vom jeweiligen Mittelgeber an die Gesellschaft überwiesen worden sind. Dieses Verfahren funktioniert schnell und reibungslos.

Im Auftragsgeschäft sowie im zuwendungsfinanzierten Geschäft mit Kunden, die keine Bundesministerien sind, werden Zahlungen, insbesondere Fortschritts- und Schlusszahlungen i.d.R. vom Kunden 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.

Sollten die unter II.2 beschriebenen **Rückstellungen** ganz oder teilweise in Anspruch genommen werden, würde dies zwar die Liquidität der Gesellschaft in der Höhe der Inanspruchnahme belasten, den Fortbestand der Gesellschaft aber nicht gefährden.

#### e. Risiko aus Zahlungsstromschwankungen

Die Gesellschaft hat **keine Kreditlinien** vereinbart, hat **keine Darlehensverbindlichkeiten** und ist deshalb nicht vom Kapitalmarkt abhängig.

Die Änderung des zukünftigen Zinsniveaus stellt für die Gesellschaft deshalb kein Risiko dar, sondern beeinflusst lediglich die Rendite von Finanzanlagen, die bei der Gesellschaft im Berichtszeitraum nur aus Tagesgeldkonten bestanden.

f. *Versicherungsrisiken*

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

Die Organisationseinheit Legal 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“) unter Einschluss einer Rechtsfolgenabwehr für die Gesellschaft selbst. Ferner besteht eine Betriebsvermögens-Schadenhaftpflichtversicherung.

g. *Steuerliche Risiken*

Seit dem 01.07.11 ist das **Reverse-Charge-Verfahren** für aus dem Ausland bezogene Dienstleistungen auch von Unternehmen anzuwenden, die „nicht ausschließlich unternehmerisch i.S. des UStG“ tätig sind. Die Gesellschaft ist nicht ausschließlich unternehmerisch i.S. des UStG tätig, weil sich die Gesellschaft in einen nicht-unternehmerischen und einen unternehmerischen Bereich gliedert, wodurch die Gesellschaft nicht zu 100 % vorsteuerabzugsberechtigt ist.

In dem (geringen) 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 Zweckbetrieb und wirtschaftlichem Geschäftsbetrieb wird stets sorgfältig vorgenommen.

Weitere steuerliche Risiken sind nicht bekannt.

h. *Weitere finanzwirtschaftliche Risiken*

Der langfristige Erhalt des **Vermögensbestands** ist das wichtigste Anlageziel der Vermögensverwaltung der Gesellschaft. Die Gesellschaft verfügt über eine **Anlagerichtlinie**, die auf Beschluss des Verwaltungsrats im November 2013 in Kraft gesetzt worden ist. Mit Beschluss des Verwaltungsrats am 06.07.16 wurde die Anlagerichtlinie vereinfacht. Die Vermögensverwaltung der Gesellschaft wird durch einen **Anlageausschuss** durchgeführt. Die **Geschäftsführung berichtet dem Verwaltungsrat** regelmäßig über die Tätigkeit bzw. Entscheidungen des Anlageausschusses.

Risiken aus der Vermögensverwaltung sind nicht erkennbar, weil die Gesellschaft im Berichtszeitraum nur Anlagen auf Tagesgeldkonten bei Banken mit ausreichender Einlagensicherung getätigt hat.

Weitere finanzwirtschaftliche Risiken sind nicht bekannt.

## V. **Prognosebericht**

### 1. **BRANCHE**

In den letzten Jahren haben sich die **politischen Schwerpunktsetzungen der Bundesregierung und der European Commission** zugunsten der Gesellschaft verändert.

Die „Zusammenarbeit zwischen der Privatwirtschaft und der EZ“ bzw. die Verzahnung von Maßnahmen der Außenwirtschaftsförderung mit Vorhaben der EZ sind politisch erwünscht. Maßnahmen zur Beschäftigungsförderung und in der Berufsbildung werden wesentlich stärker gefördert als noch vor einigen Jahren.

Auf den Geschäftserfolg der Gesellschaft hatten die verschiedenen **globalen Krisen** seit 2008 (Finanzkrise, Schuldenkrise, u.a.m.) keinen negativen, sondern sogar eher einen tendenziell positiven Einfluss: Sehr viele Länder sehen im dualen deutschen Berufsbildungssystem Deutschlands einen wesentlichen Grund dafür, dass Deutschland „vergleichsweise gut durch alle Krisen gekommen“ ist und fragen diesbezüglich Unterstützungsleistungen bei den unterschiedlichsten Stellen an. In der Folge erleben Berufsbildungsprojekte in der EZ seit 2010 wieder eine „Renaissance“.

Die Geschäftsführung hält es für wahrscheinlich, dass durch das in 2013 entstandene abgestimmte Vorgehen der unterschiedlichsten privaten, halb-staatlichen und staatlichen Stellen beim **Berufsbildungsexport** („Runder Tisch für international Berufsbildungskoooperation“) weitere Geschäftschancen für die Gesellschaft entstehen.

Die Gesellschaft nimmt deshalb an, dass die **Budgets der Bundesregierung und der European Commission** für Leistungen, die von der Gesellschaft auf den Feldern Kammer- und Verbandsförderung, Privatsektorentwicklung und Berufsbildung erbracht werden bzw. werden können, in den nächsten Jahren weiter wachsen werden.

Die **Flüchtlingskrise** in Europa und im Mittelmeerraum seit 2015 führte dazu, dass die Gesellschaft vom BMZ mit Mitteln für mehrere Vorhaben, die auf die Qualifizierung von Flüchtlingen abzielen, ausgestattet worden ist. Die Bekämpfung von Fluchtursachen ist einer der Interventionsschwerpunkte des BMZ. Die Durchführung von beruflichen Qualifizierungsmaßnahmen dürfte auch künftig nachgefragt werden.

## 2. POTENZIALMANAGEMENT UND CHANCEN

Alle Geschäftsfelder und alle Tätigkeitsbereiche bei allen Kunden haben **Entwicklungspotenzial** und sollen weiter ausgebaut werden, sofern sich die oben ausgeführte Annahme über die künftige Entwicklung der Budgets der wichtigsten Kunden in der Zukunft bestätigt.

Die Gesellschaft will die **Gesellschafter und deren Netzwerke** regelmäßig gezielt ansprechen und für eine **aktive Beteiligung an Projekten und Programmen** der Gesellschaft werben. Die Gesellschaft will hierfür Informationen bereitstellen, eine frühzeitige Abstimmung von Aktivitäten sicherstellen und Beratung bieten. sequa will deshalb weiterhin mit dem **sequaForum** v.a. die deutschen Kammern und Verbände und über die **sequa-website** die interessierte Fachwelt über die Arbeit von sequa regelmäßig informieren.

Die Gesellschaft strebt ein organisches und nachhaltiges Wachstum aus eigener Kraft im für die Gesellschaft erreichbaren Markt durch kontinuierliche **Weiterentwicklung und Diversifikation der Themen und Kunden** an.

Um sicherzustellen, dass bei der Implementierung und Umsetzung der „Richtlinien zur Zusammenarbeit“ zwischen sequa und den Gesellschaftern vom 21.11.2013 die Erfahrungen und die Expertise der Gesellschafter in die Planung und Durchführung der Aktivitäten von sequa möglichst umfassend einfließen, wurde mit der Inkraftsetzung des „Reglement für den **sequa-Fachbeirat**“ am 12.06.2014 ein Gremium mit Vertretern der Gesellschafter unterhalb der obersten Leitungsebene eingerichtet. Der sequa-Fachbeirat tritt zweimal pro Jahr zusammen. Die Mitglieder des Fachbeirats werden auf Beschluss des Verwaltungsrats ernannt. Die Mitglieder des Fachbeirats im Berichtszeitraum waren im Berichtszeitraum:

- |    |  |             |                 |
|----|--|-------------|-----------------|
| 1. | <b>Fuchs</b> , Ferdinand<br><i>Hauptabteilungsleiter</i>                                     | HWK zu Köln | (seit 04.11.15) |
| 2. | <b>Howe</b> , Jennifer<br><i>Referentin Sicherheit und Rohstoffe</i>                         | BDI         | (seit 04.11.15) |
| 3. | <b>Kaufhold</b> , Christian<br><i>Stabsstelle Unternehmensentwicklung</i>                    | GIZ         | (seit 01.01.16) |
| 4. | <b>Meier</b> , Dr. Ralf<br><i>Leiter Programm Management</i>                                 | sequa       |                 |
| 5. | <b>Olma</b> <sup>5</sup> , Michael<br><i>Referat Außenwirtschaft und Entwicklungspolitik</i> | ZDH         |                 |
| 6. | <b>Nothnagel</b> , Dr. Iija<br><i>Bereichsleiter</i>   | DIHK        | (seit 01.01.16) |

<sup>5</sup> Vorsitzender des Fachbeirats bis Ende 2015

7.	<b>Schweeberg</b> , Birgit Leiterin Chamber Consult	HK Hamburg Service GmbH	
8.	<b>Schwiderowksi</b> , Heiko Leiter des Referats Grundsatzfragen der Außenwirtschaft	DIHK	(bis 31.12.15)
9.	<b>von der Haar</b> , Dr. Bernhard Gruppenleitung Zusammenarbeit mit der Wirtschaft	GIZ	(bis 31.12.15)
10.	<b>Weiss</b> , Gebhard Geschäftsführer	sequa	

a. *Potenziale und Chancen der CG<sup>6</sup> BMZ-KVP&BBP*

- (1) Die Programmverwaltung von **KVP & BBP** ist auch weiterhin eine zentrale Funktion der Gesellschaft und bestimmt wesentlich den Erfolg des Unternehmens.
- (2) Die **Mittelausstattung und die Sichtbarkeit der Programme KVP & BBP** sind in den letzten Jahren signifikant gestiegen. Diesen erhöhten Anforderungen will die Gesellschaft durch eine effiziente Programmverwaltung und eine hohe Qualität der Projekte gerecht werden. Darüber hinaus sollen die Programme im ständigen Dialog mit dem BMZ weiterentwickelt und ausgebaut werden.
- (3) Durch fortschreitende **Standardisierung von Instrumenten und Prozessen** will die Gesellschaft sowohl den Durchführungspartnern eine qualitativ hochwertige Beratung bieten als auch zur Vereinfachung der Administration der Programme, zur Optimierung des Mittelabflusses und zur Reduzierung von Rückzahlungsrisiken beitragen.
- (4) Der Gesellschaft ist es wichtig, dass sich die **Mitglieder bzw. Organisationen der Gesellschafter** BDA, BDI, DIHK und ZDH aktiv an den Programmen KVP & BBP beteiligen und leistet deshalb entsprechende Information und Beratung.
- (5) Als programmverantwortliche Organisation stimmt die Gesellschaft Projekte mit Durchführungsorganisationen ähnlicher Vorhaben, insbesondere mit der GIZ, ab und fördert **Synergien**.

b. *Potenziale und Chancen der CG BMZ-develoPPP.de*

- (1) Die Gesellschaft geht davon aus, dass das BMZ das develoPPP.de-Programm langfristig fortsetzen will. Die Gesellschaft ist bestrebt, weiterhin eine **unverzichtbare Durchführungsorganisation** des Programms zu sein und will diesen Anspruch auch künftig durch qualitativ hochwertige Projekte entsprechend der BMZ-Vorgaben unterstreichen.
- (2) Die Gesellschaft beteiligt sich aktiv und in enger Kooperation mit den anderen develoPPP.de-Durchführungsorganisationen an Diskussionsprozessen über die **Gestaltung und Weiterentwicklung des Programms**.
- (3) Die Gesellschaft will sich gegenüber den am Programm interessierten Unternehmen mit den **Kompetenzmerkmalen** „Berufsbildungskompetenz“, „Nähe zur Privatwirtschaft“ und „persönliche Beratung“ komplementär zu den anderen develoPPP.de-Durchführungsorganisationen positionieren.
- (4) Der der Gesellschaft zugewiesene Anteil an der **Mittelausstattung** des Programms soll mindestens konstant gehalten werden.
- (5) Um Unternehmen zur Einreichung von guten Projektvorschlägen zu motivieren, soll die kontinuierliche Akquisition über die bereits etablierten Netzwerke und Kanäle des Programms fortgesetzt werden. Darüber hinaus sollen **direkte Zugangsmöglichkeiten zu Unternehmen** auch über andere Vorhaben der Gesellschaft stärker genutzt werden.

---

<sup>6</sup> Client Group



c. *Potenziale und Chancen der CG EC-Grants*

- (1) Die Gesellschaft ist eine bei der European Commission („EC“) etablierte Durchführungsorganisation von zuwendungsfinanzierten Vorhaben. **EuropeAid** bleibt die für die Gesellschaft wichtigste Generaldirektion. Die Gesellschaft nutzt sich bietende Akquisitionsgelegenheiten sowohl bei den zentral in Brüssel als auch bei den dezentral ausgeschriebenen „calls for proposals“.
- (2) Die Gesellschaft **präferiert die Konsortialführerschaft**, weil diese der Gesellschaft die Möglichkeit bietet, eigene Themen, Netzwerke und Projektmanagement-Kompetenzen einzubringen und weiterzuentwickeln. In ausgewählten Programmen verfolgt die Gesellschaft Ausschreibungen aktiv und entwickelt eigene Projektvorschläge. Die Gesellschaft übernimmt auch von anderen, zuverlässigen Konsortialführern angebotene Junior-Rollen.
- (3) Die Gesellschaft wird sich weiterhin um Mittel zur Durchführung von **Mobilitätsprogrammen** bewerben, um damit entsprechende Angebote von deutschen Kammern und Verbänden zu erweitern.
- (4) Die Gesellschaft will verstärkt **Mittel zur Ko-Finanzierung** von EC-Grant-Projekten einwerben. Chancen hierfür sieht die Gesellschaft insbesondere beim BMZ im Rahmen der Programme KVP und BBP, bei anderen Bundesministerien und bei Vorhaben der GIZ.
- (5) Die von der Gesellschaft zu tragenden **Eigenanteile** müssen möglichst gering sein bzw. durch Ko-Finanzierung von Dritten gegenfinanziert werden. Die Gesellschaft reicht Anträge nur für Projekte mit einer positiven Deckungsbeitrags-Erwartung ein.
- (6) Das Programm Management und das Projektcontrolling der Gesellschaft arbeiten eng zusammen, um **Projektbrechnungsrisiken** von EC-Grant-Projekten zu minimieren.

d. *Potenziale und Chancen der CG GIZ (GNB)*

- (1) Die Gesellschaft **meidet Konkurrenzsituationen** mit der deutschen Consultingwirtschaft in Deutschland und beteiligt sich nicht an Ausschreibungen der GIZ.
- (2) Dienstleistungen für die GIZ kann die Gesellschaft nur dann erbringen, wenn die Gesellschaft von der GIZ wegen eines **Alleinstellungsmerkmals** beauftragt werden kann oder wenn die Gesellschaft **Zuschüsse** von der GIZ erhält.
- (3) Die Gesellschaft will für die GIZ auch weiterhin ein **kontinuierlicher und kompetenter Dienstleister mit klarem Profil** sein.
- (4) Die Dienstleistungen von der Gesellschaft für GIZ sollen die **Durchführung eigener Projektmanagement- und Beratungsmaßnahmen** ebenso wie die **Koordination der Beiträge von Partnern** aus der verfassten deutschen Wirtschaft umfassen.

e. *Potenziale und Chancen der CG New Business*

- (1) Zur Abrundung des Kundenportfolios will sich die Gesellschaft bei **deutschen und europäischen Consulting-Vollsortimentern** in auftragsfinanzierten Vorhaben („Service Contracts“) als kompetenter spezialisierter Junior-Partner weiter etablieren. Neben der Vermittlung von Experten will die Gesellschaft insbesondere mehr inhaltliche Durchführungsverantwortung übernehmen. Die Gesellschaft strebt die Konsortialführerschaft in Service Contracts nicht an, schließt sie aber auch nicht grundsätzlich aus.
  - (2) Bei **Bundesministerien** (BMZ, AA, BMBF, BMWi, BMUB) beobachtet die Gesellschaft, ob sich Geschäftschancen ergeben und unterbreitet konkrete Vorschläge. Hierzu gehören u.a. Berufsbildungs- und Qualifizierungsvorhaben beim AA, das AHK-Berufsbildungs-Programm beim BMZ, der Ausbau der Multi-DO-Projekte beim BMZ, die Qualifizierungsinitiative beim BMWi.
  - (3) Das Vorhaben **Import Promotion Desk** hat sich in der in- und ausländischen Wirtschaft einen hervorragenden Ruf erarbeitet und wird vom BMZ umfangreich gefördert. Die Gesellschaft will eine nachhaltige Etablierung des Import Promotion Desks erreichen.
  - (4) Darüber hinaus will die Gesellschaft die Client Group New Business vor allem als **Inkubator für neue Kunden und Inhalte** nutzen.
-

- (5) Die Gesellschaft sucht bewusst **neue Herausforderungen**, um Themen und Techniken weiterzuentwickeln, Risiken zu streuen und Deckungsbeiträge zu erwirtschaften.
- (6) Dabei will die Gesellschaft auch auf der Selbstverpflichtung der Gesellschafter aufbauen und eine enge **Kooperation und Abstimmung** mit diesen erreichen, um Komplementarität und Kohärenz herbeizuführen.
- (7) Sich bietende **Geschäftschancen** werden engagiert wahrgenommen, sie sind aber in jedem Einzelfall auf die Vereinbarkeit mit den Grundlagen der Unternehmenspositionierung zu prüfen.

Die generellen Geschäftschancen für 2016 und 2017 beurteilt die Gesellschaft als gut.

Insgesamt strebt die Gesellschaft in jedem Geschäftsjahr mindestens ein ausgeglichenes Ergebnis an. Für 2016 rechnet die Gesellschaft wieder mit einem positiven Ergebnis.

Bonn, den 11. August 2016

  
Gerhard Weiss  
GESCHÄFTSFÜHRER

  
Alexander Klein  
LEITER FINANCE & CONTROLLING