

## Lagebericht 2013

<b>VORBEMERKUNGEN .....</b>	<b>2</b>
<b>I. GESCHÄFTSENTWICKLUNG UND RAHMENBEDINGUNGEN .....</b>	<b>3</b>
1. BRANCHENSITUATION.....	3
2. STELLUNG IM NATIONALEN UND INTERNATIONALEN VERGLEICH .....	4
3. ENTWICKLUNG VON UMSATZ, ZUSCHÜSSEN UND ERTRÄGEN.....	4
4. PERSONAL .....	5
5. QUALITÄTSMANAGEMENT .....	5
6. INVESTITIONEN.....	6
7. PRÜFUNG DER MITTELVERWENDUNG DURCH MITTELGEBER.....	6
8. WEITERE WESENTLICHE PRÜFUNGEN.....	6
9. ERTRAGS-, FINANZ- UND VERMÖGENSLAGE.....	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>10</b>
1. RISIKOMANAGEMENT .....	10
2. GESCHÄFTSRISIKEN .....	10
3. PERSONALRISIKEN.....	10
4. IT-RISIKEN .....	11
5. FINANZWIRTSCHAFTLICHE RISIKEN.....	11
a. <i>Preisrisiken</i> .....	11
b. <i>Währungsrisiken</i> .....	11
c. <i>Ausfallrisiken</i> .....	11
d. <i>Liquiditätsrisiken</i> .....	12
e. <i>Risiko aus Zahlungsstromschwankungen</i> .....	13
f. <i>Versicherungsrisiken</i> .....	13
g. <i>Steuerliche Risiken</i> .....	13
h. <i>Weitere finanzwirtschaftliche Risiken</i> .....	13
<b>V. PROGNOSEBERICHT .....</b>	<b>13</b>
1. BRANCHE .....	13
2. POTENZIALMANAGEMENT UND CHANCEN .....	14

---

## Vorbemerkungen

sequa gGmbH (die „Gesellschaft“) ist nach den Größenmerkmalen des § 267 Abs. 1 HGB eine kleine, nicht prüfungspflichtige Kapitalgesellschaft. Die **Notwendigkeit**, einen Lagebericht vorzulegen, ergibt sich nicht aufgrund gesetzlicher Verpflichtungen, sondern aus § 15 (1) des Gesellschaftsvertrags.

Die Gliederung des vorliegenden Lageberichts entspricht den **Vorgaben des Deutschen Rechnungslegungsstandards** Nr. 5 (Risikobericht) und Nr. 15 (Prognosebericht) zum handelsrechtlichen Lagebericht. Der Rechnungslegungsstandard Nr. 20 (Konzernlagebericht) wird zulässigerweise von der Gesellschaft noch nicht angewandt.

Der **Berichtszeitraum** erstreckt sich auf das Geschäftsjahr 2013 vom 01.01.2013 bis zum 31.12.2013, 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 eine privat-öffentliche Gemeinschaftseinrichtung, ist seit ihrer Gründung als **gemeinnützig** im Sinne der Abgabenordnung anerkannt und ist damit nicht auf Gewinnerzielung ausgerichtet.

Die Gesellschaft ist eine **weltweit tätige Entwicklungsorganisation**. Sie unterstützt die Entwicklung des Privatsektors und seiner Einrichtungen sowie die Qualifizierung von Fach- und Führungskräften. Die Programme und Projekte der Gesellschaft werden mit öffentlichen und privaten Mitteln finanziert und orientieren sich am **Leitbild der sozialen Marktwirtschaft**.

**Gesellschafter** sind die Spitzenverbände der deutschen Wirtschaft (DIHK, ZDH, BDA, BDI) sowie die Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.

Das Engagement der **Spitzenverbände der deutschen Wirtschaft als Gesellschafter** verschafft der Gesellschaft Zugehörigkeit zur Privatwirtschaft und Zugang zu deren Mitgliedern. Gleichzeitig erweitert das Engagement der **GIZ als Gesellschafter** das entwicklungspolitische Know-how sowie das weltweite Netzwerk der Gesellschaft und ermöglicht den Zugang zu neuen Kunden.

**Ziel der Gesellschaft** ist es, die Lebens- und Arbeitsbedingungen möglichst vieler Menschen nachhaltig zu verbessern. Dies kann nur in Zusammenarbeit mit in- und ausländischen Partnern realisiert werden. Die wichtigsten **Projektpartner der Gesellschaft** sind - sowohl national als auch international – Kammern und Verbände sowie diesen angeschlossene Bildungseinrichtungen und Unternehmen.

Die Gesellschaft strebt an, dass Projekte und Programme der Gesellschaft im **Gesellschafternetzwerk** bekannt sind und interessierten Mitgliedern des Netzwerks die **Möglichkeit einer aktiven Beteiligung** an Projekten und Programmen der Gesellschaft zu geben.

Die Gesellschaft ist auf den **Geschäftsfeldern** Privatsektorentwicklung, Kammern und Verbände, Berufliche Bildung und Sozialer Dialog tätig.

Die Gesellschaft ist in den **Tätigkeitsbereichen** Programmverwaltung, Projektmanagement und Beratung aktiv:

- a) Als **Programmverwalter** koordiniert, gestaltet und verantwortet die Gesellschaft verschiedene Projekte eines bestimmten Projekttyps innerhalb der vom jeweiligen Kunden gesetzten Vorgaben (Beispiele: Kammer- und Verbands-Partnerschafts-Programm (KVP), Berufsbildungs-Partnerschafts-Programm (BBP), Entwicklungspartnerschaften mit der Wirtschaft (develoPPP.de), Mobilitätsprogramme).
- b) Die Gesellschaft führt – allein oder mit Partnern – als professioneller **Projektmanager** in allen Geschäftsfeldern Projekte durch und deckt dabei alle Projektphasen ab.
- c) In allen Geschäftsfeldern bietet die Gesellschaft **Trainings- und Beratungsleistungen** an und setzt hierfür sowohl eigene als auch externe Fachkräfte ein.

## I. Geschäftsentwicklung und Rahmenbedingungen

### 1. BRANCHENSITUATION

Die Gesellschaft ist in der Branche der „**Internationalen Zusammenarbeit**“ (IZ) tätig, überwiegend jedoch im Teilssegment „**Entwicklungszusammenarbeit**“ (EZ).

Auf den Geschäftserfolg der Gesellschaft hatten die verschiedenen **globalen Krisen** seit 2008 (Finanzkrise, Schuldenkrise) keinen negativen, sondern sogar eher einen tendenziell positiven Einfluss: Sehr viele Länder sehen im dualen deutschen Berufsbildungssystem einen wesentlichen Grund dafür, dass Deutschland vergleichsweise gut durch alle Krisen gekommen ist und fragen diesbezüglich Unterstützungsleistungen bei den unterschiedlichsten Stellen an. Die Geschäftsführung hält es für durchaus wahrscheinlich, dass durch das in 2013 entstandene bzw. noch weiter entstehende abgestimmte Vorgehen der unterschiedlichsten privaten, halb-staatlichen und staatlichen Stellen beim Berufsbildungsexport („runder Tisch“) Geschäftschancen für die Gesellschaft entstehen.

Der **Markt** für die Leistungen der Gesellschaft ist dadurch gekennzeichnet, dass wenigen Zuwendungs- und Auftraggebern – abhängig vom Geschäftsfeld bzw. vom konkreten Einzelfall - eine sehr unterschiedlich große Anzahl von Unternehmen oder anderer (Durchführungs-) Organisationen gegenüber steht, die die professionelle Durchführung entsprechender Programme, Projekte, Komponenten und Maßnahmen (zusammengefasst „Vorhaben“ genannt) anbieten bzw. anbieten können.

Im Geschäftsfeld „Kammern und Verbände“ hat die Gesellschaft häufiger, aber dennoch immer abhängig vom konkreten Einzelfall, **Alleinstellungsmerkmale**. Auf den Geschäftsfeldern Privatspektorentwicklung, Berufliche Bildung und Sozialer Dialog gibt es in der Regel **Wettbewerber**. Im Teilssegment „Handelsförderung“, welches zum Geschäftsfeld Privatspektorentwicklung gehört, hat die Gesellschaft im Berichtszeitraum mit dem Vorhaben „Import Promotion Desk – IPD“ neue Alleinstellungsmerkmale entwickelt.

Die **wichtigsten Kunden** der Gesellschaft sind das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung („BMZ“), die Europäische Kommission („EU“), die Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit („GIZ“) und – seit 2012 wieder - das Auswärtige Amt („AA“). Mit diesen Kunden arbeitet die Gesellschaft regelmäßig und sehr eng zusammen und pflegt die Beziehungen in besonderem Maße.

**Potenzialkunden** der Gesellschaft sind andere Bundesministerien und die Weltbankgruppe. Bei diesen sieht bzw. erwartet die Gesellschaft mittel- bis langfristig hinreichend konkrete Geschäftschancen und beobachtet, ob sich Akquisitionsmöglichkeiten ergeben.

Mit dem Regierungswechsel im Oktober 2009 haben sich **politische Schwerpunktsetzungen des BMZ** verändert. Themen wie „Verbindung von Außenwirtschaftsförderung mit der EZ“, „Zusammenarbeit von Privatwirtschaft und EZ“ und „Berufliche Bildung“ stehen seitdem in besonderem Maß im Fokus der politischen Leitung des BMZ. Mittlerweile sind genau diese Themen „Mainstream“ geworden und sind deshalb nach dem Regierungswechsel im Dezember 2013 nicht von der politischen Tagesordnung verschwunden, wenngleich sie auch nicht mehr so prominent im Vordergrund stehen wie bei der Vorgängerregierung.

Die Gesellschaft erhält im Rahmen von Grants und Service Contracts auch Mittel von der EU. Die Zuteilung der Mittel erfolgt nach EU-Zuwendungs-/Vergaberecht. Neben der Gesellschaft bewerben sich auch andere Organisationen um diese Mittel.

Für die **GIZ** ist die Gesellschaft schon seit vielen Jahren in verschiedenen Programmen und Projekten, v.a. im Bereich „Nachhaltige Wirtschaftsentwicklung“ tätig. Auch die GIZ profitiert in genau diesem Bereich von mittlerweile zum „Mainstream“ gewordenen politischen Schwerpunktsetzungen des BMZ, woraus sich wiederum Geschäftschancen für die Gesellschaft ergeben.

Für das **AA** war die Gesellschaft bereits von 1993 bis 2000 durchgehend tätig. An diesen Erfolg konnte die Gesellschaft im Herbst 2011 wieder anknüpfen. In den Jahren 2012-2014 führt die Gesellschaft im Geschäftsfeld Berufliche Bildung drei zuwendungsfinanzierte Vorhaben in Tunesien durch.

## 2. STELLUNG IM NATIONALEN UND INTERNATIONALEN VERGLEICH

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

Keine andere Gesellschaft hat einen derart breiten und institutionalisierten **Zugang zu deutschen Kammern, Verbänden und deren Bildungseinrichtungen**, zu deren Entscheidungsträgern, Know-how und Ressourcen. **Der Zugang zu diesem Netzwerk ist der „Unique Selling Point“ der Gesellschaft.**

Im Geschäftsfeld „Kammern und Verbände“ ist die Gesellschaft – im weltweiten Maßstab – eine der führenden Organisationen. Die Gesellschaft strebt deshalb an, ihre Stellung als anerkanntes **Kompetenzzentrum für Kammer- und Verbandsprojekte** weiter auszubauen.

Die Gesellschaft hat 2005 ein Handbuch im Auftrag der Weltbank erarbeitet („Building the Capacity of Business Membership Organizations: Guiding Principles for Project Managers“), das in diesem Bereich mittlerweile als Standard-Werk angesehen wird und bereits in der 2. Auflage erschienen ist.

Im Frühjahr 2007 hat die Gesellschaft ein Handbuch mit dem Titel „Good Practices for Working with Sector Units - The Nucleus Approach“ veröffentlicht.

Im Winter 2008 hat die Gesellschaft einen Auftrag von der United Nations Industrial Development Organization UNIDO, Wien, zur Entwicklung eines Handbuchs für die Arbeit mit Kammern und Verbänden („BMO Toolbox“) erfolgreich abgeschlossen.

Im Frühjahr 2012 hat die Gesellschaft ein mit Mitteln des BMZ finanziertes Handbuch für das Projektmanagement von Kammer- und Verbandspartnerschaftsprojekten veröffentlicht, welches praktische Hilfestellungen für die Durchführung von KVP-Projekten bietet und sich insbesondere an die fachlichen Steuerer und Langzeitfachkräfte der Projekte im Bereich „Capacity Building von Kammern und Verbänden“ richtet.

Im Sommer 2012 hat die Gesellschaft auf ihrer Website ein deutsch-englisches Glossar der Entwicklungszusammenarbeit veröffentlicht, dessen Schwerpunkt auf den Geschäftsfeldern der Gesellschaft liegt.

## 3. ENTWICKLUNG VON UMSATZ, ZUSCHÜSSEN UND ERTRÄGEN

Die Umsätze aus Aufträgen, die Zuschüsse zur Projektfinanzierung sowie die sonstigen betrieblichen Erträge (kurz: „Umsätze/Erträge“) sind von 20.301 TEUR (2012) um 5.851 TEUR (+ 29 %) auf 26.152 TEUR (2013) deutlich gestiegen. Die **Steigerung der Umsätze/Erträge** hat folgende wesentliche Ursachen:

- |    |  |        |
|----|--|--------|
| a) | Die Zuschüsse zur Projektfinanzierung vom BMZ an die Gesellschaft sind von 13.381 TEUR (2012) um +1.538 TEUR (+ 11 %) auf 14.919 TEUR (2013) gestiegen. Alle BMZ-Programme der Gesellschaft profitierten von steigenden Zuwendungen, vor allem für das BBP-Programm und für das Ende 2012 neu angelaufene IPD-Pilotvorhaben. | +1.538 |
| b) | Die Zuschüsse zur Projektfinanzierung vom AA an die Gesellschaft sind von 2.154 TEUR (2012) um +4.978 TEUR (+ 131 %) auf 7.132 TEUR (2013) gestiegen. Grund für die Steigerung ist ein einmaliger Effekt aus den in 2013 realisierten Beschaffungen von Ausrüstungsbeihilfen.  | +4.978 |
| c) | Die Zuschüsse zur Projektfinanzierung von der <b>Europäischen Kommission</b> an die Gesellschaft sind von 1.807 TEUR (2012) um -442 TEUR (- 24 %) auf 1.364 TEUR (2013) gesunken, weil mehrere größere Projekte ausgelaufen sind.  | -442   |

d)	Die Umsätze aus Aufträgen der <b>Europäischen Kommission</b> sind von 214 TEUR (2012) um +167 TEUR (+78 %) auf 381 TEUR (2013) gestiegen.	+167
e)	Die Zuschüsse zur Projektfinanzierung von der <b>GIZ</b> sind von 669 TEUR (2012) um +370 TEUR (+ 55 %) auf 1.038 TEUR (2013) gestiegen.	+370
f)	Die Umsätze aus Aufträgen der <b>GIZ</b> sind von 1.301 TEUR (2012) um -441 TEUR (-36 %) auf 861 TEUR (2013) gesunken.	-441
g)	Die Zuschüsse zur Projektfinanzierung von <b>Siemens</b> an die Gesellschaft sind projektbedingt von 336 TEUR (2012) um -61 TEUR auf 275 TEUR (2013) gesunken.	-61
h)	Die Addition verschiedener <b>sonstiger Umsätze und Erträge</b> bewirkten zusammen genommen eine Verringerung der Umsätze um -33 TEUR gegenüber dem Vorjahr.	-33
i)	Die sonstigen betrieblichen Erträge sind von 263 TEUR (2012) um - 225 TEUR auf 38 TEUR (2013) gesunken.	-225
		+5.851

#### 4. PERSONAL

Die **Leitlinien im Bereich Personal** sind in der Unternehmensstrategie der Gesellschaft in Form von „Leitgedanken“ verankert.

Zur nachhaltigen Sicherung des Unternehmenserfolges will die Gesellschaft auch weiterhin ein **attraktiver Arbeitgeber** sein. Beibehalten bzw. kontinuierlich weiterentwickelt werden die nachfolgenden Merkmale der Gesellschaft als Arbeitsgeber: attraktives Arbeitszeitsystem, marktgerechtes, leistungsorientiertes und faires Vergütungssystem, attraktive Arbeitsplatzgestaltung und gezielte Fort- und Weiterbildung.

Die **Personalkapazität im Jahresdurchschnitt** (ohne Praktikanten/Auszubildende) ist von 35,8 FTE (2012) auf 37,1 FTE (2013) leicht gestiegen.

Die **Personalkapazität am 31.12.2013** (ohne Praktikanten/Auszubildende) betrug 38,8 FTE (31.12.12: 36,0 FTE).

Der **Personalbestand nach Köpfen im Jahresdurchschnitt** (ohne Praktikanten/Auszubildende) ist von 41,4 (2012) auf 44,9 (2013) gestiegen.

Am 31.12.2013 beschäftigte die Gesellschaft 44 (Vj. 44) **Mitarbeiter** (ohne Praktikanten/Auszubildende), davon 10 (Vj. 7) ausschließlich projektbezogen (27 Frauen und 17 Männer (61 % : 39 %); unverändert gegenüber dem Vorjahr). Am 31.12.2013 waren 30 Anstellungsverhältnisse unbefristet (Vj: 30) und 14 befristet (Vj: 14).

In 2013 wurden je 2 Arbeitsverhältnisse von Arbeitgeberseite und von Arbeitnehmerseite gekündigt. In einem weiteren Fall wurde das Arbeitsverhältnis durch Aufhebungsvertrag vorzeitig beendet.

Die Gesellschaft hat im Berichtszeitraum ab 01.01.2013 zwei Büros im 4. OG des Gebäudes Alexanderstr. 10, Bonn, zusätzlich zur Unterbringung des Personals für das Projekt IPD - Import Promotion Desk angemietet. Seit 01.01.2014 ist die Gesellschaft Hauptmieter sowohl des 1.OG als auch des 4.OG. Der bisherige Hauptmieter des 4.OG ist seit 01.01.14 Untermieter von Teilflächen des 4.OG.

#### 5. QUALITÄTSMANAGEMENT

Kunden- und Ergebnisorientierung bestimmen die **Qualitätsgrundsätze** der Gesellschaft.

Fachkompetente Mitarbeiter, ein „Vier-Augen-Prinzip“ und standardisierte Prozesse stellen die Einhaltung der Qualitätsgrundsätze sicher.

Die Zertifizierung der Gesellschaft nach DIN EN ISO 9001:2008 ist Anfang 2011 ausgelaufen und wurde bewusst nicht erneuert. Dessen ungeachtet hat die Qualität der Dienstleistungen der Gesellschaft und damit die Effektivität, Effizienz und Transparenz aller Leistungs- und Hilfsprozesse auch künftig herausragende Priorität. In 2012 wurde die Unterschriftenrichtlinie letztmals aktualisiert, in 2013 wurden eine Reiserichtlinie sowie eine Anlagerichtlinie in Kraft gesetzt. In 2013 und 2014 wurde die bestehende Betriebsvereinbarung über Regelungen zur Arbeitszeit („BV-Arbeitszeit“) an aktuelle Entwicklungen angepasst.

## 6. 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 i.H.v. insgesamt 5 TEUR (Vj. 30 TEUR).

## 7. 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 BMZ und AA fanden im Berichtszeitraum nicht statt.

Prüfungen der Siemens AG und der GIZ ergaben keine Beanstandungen.

Prüfungen seitens der Europäischen Kommission führten teilweise zu Beanstandungen, die alle im Zusammenhang mit strittigen Auslegungen der EU-Abrechnungsrichtlinien (Beleganforderungen, Tagessätze, Wechselkurse) standen. Dies betraf mehrere Vorhaben (mehrere Mobilitätsprojekte 2008 bis 2012 – Prüfungsbeginn im März 2013; P491, SMART Cebu, Philippinen – Prüfungsbeginn im Februar 2013; P470, Re-Tie Bangladesh – Prüfung im Mai 2014; P492, Investing in People – Prüfung im Juni 2014; P529, VOC Test Centres Turkey – Prüfung im Juni 2014) Prüfbescheide liegen in allen Fällen noch nicht vor. Vorsorglich hat die Gesellschaft Rückstellungen für eventuelle Rückzahlungen gebildet.

## 8. WEITERE WESENTLICHE PRÜFUNGEN

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

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

Mit Datum vom 22.02.2013 erteilte das Finanzamt Bonn-Innenstadt einen **Freistellungsbescheid zur Körperschaftsteuer** für das Kalenderjahr 2011 sowie am 26.02.2014 für das Kalenderjahr 2012. Danach ist die Gesellschaft berechtigt, für steuerliche Zwecke Spendenbescheinigungen auszustellen. Der Bescheid gilt vorbehaltlich eines Widerrufs auch für die Folgejahre (maximal fünf Jahre).

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 besteht. Im Kalenderjahr 2013 hat die Gesellschaft festgestellt, dass eine Abgabepflicht in die Künstlersozialversicherung erstmals entstanden ist und 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.

Die letzte **Lohnsteueraußenprüfung** 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 ca. 0,1 TEUR.

#### 9. ERTRAGS-, FINANZ- UND VERMÖGENSLAGE

Die **Umsätze/Erträge** sind von 20.301 TEUR (2012) um 5.851 TEUR (+ 29 %) auf 26.152 TEUR (2013) deutlich gestiegen.

Der **Jahresüberschuss** ist von 481 TEUR (2012) um -292 TEUR auf 189 TEUR (2013) gesunken. Allerdings war der im mehrjährigen Vergleich sehr hohe Jahresüberschuss im Jahr 2012 im Wesentlichen auf eine Verbesserung des neutralen Ergebnisses in 2012 um +373 TEUR zurückzuführen, was aus Auflösung von Rückstellungen resultierte. Vor diesem Hintergrund ist der Jahresüberschuss in 2013 ein hervorragendes Ergebnis.

Die **Finanzlage** ist stichtagsbedingt dennoch erfreulich, obwohl sich der Finanzmittelfonds von 7.363 TEUR (2012) um -2.776 TEUR auf 4.587 TEUR (2013) stark verringert hat. Der besonders hohe Wert in 2012 hing mit der Zunahme der erhaltenen Anzahlungen (vom AA für die Tunesienprojekte) in 2012 zusammen.

Das **Gesamtvermögen / Gesamtkapital** hat sich gegenüber dem Vorjahresstichtag von 14.368 TEUR (2012) um -3.078 TEUR auf 11.290 TEUR (2013) verringert. Der Grund für die Abnahme liegt in der Abnahme der erhaltenen Anzahlungen von 11.101 TEUR (2012) um -4.023 TEUR auf 7.078 TEUR (2013).

Vor dem Hintergrund der dargestellten Branchenentwicklung sowie der Stellung der Gesellschaft in der Gesamtbranche beurteilt die Geschäftsführung die Entwicklung der Gesellschaft im abgeschlossenen Geschäftsjahr 2013 insgesamt als sehr gut.

Das zum Planungszeitpunkt im Herbst 2012 für das Jahr 2013 erwartete „positive Ergebnis“ wurde deutlich übertroffen.

## II. Ertrags-, Vermögens- und Finanzlage

### 1. ERTRAGSLAGE

Die **Umsätze/Erträge** sind von 20.301 TEUR (2012) um 5.851 TEUR (+ 29 %) auf 26.152 TEUR (2013) deutlich gestiegen.

Die **Gesamtleistung** 2013 (26.113 TEUR) bestand aus Zuschüssen zur Projektfinanzierung (24.855 TEUR; 95 %) (Vj: 18.504 TEUR; 92 %) und aus Umsätzen (1.258 TEUR; 5 %) (Vj: 1.534 TEUR; 8 %). Es liegt in der Natur von Zuwendungen bzw. Zuschüssen, dass mit Zuwendungen i.d.R. keine Überschüsse erwirtschaftet werden können. Nur dann, wenn ein Zuwendungsgeber der Gesellschaft Pauschalen gewährt oder aus Umsätzen im Rahmen von Aufträgen kann die Gesellschaft Überschüsse erwirtschaften. Überschüsse verwendet die Gesellschaft überwiegend dazu, die in Zuwendungsprojekten für die EU geforderten Eigenanteile zu finanzieren.

Mit steigender Gesamtleistung gehen steigende **Abrechnungs- und Sollzinsrisiken** einher. Deshalb wurden die abgezinsten Rückstellungen für Abrechnungs- und Sollzinsrisiken von 351 TEUR (2012) um 132 TEUR auf 483 TEUR erhöht. Dies führte zu einer Erhöhung des Projektaufwands.

Der in 2013 um 6.075 TEUR (+30 %) höheren Gesamtleistung gegenüber 2012 steht ein mit 5.599 TEUR (+33 %) überproportional gestiegener Projektaufwand gegenüber. Die gestiegene Gesamtleistung führt unter Berücksichtigung des gestiegenen Projektaufwandes zu einem um 476 TEUR höheren Projektergebnis.

Die **sonstigen betrieblichen Erträge** sind um 225 TEUR (86 %) gesunken. Ursächlich für diese Veränderung ist, dass der sonstige betriebliche Ertrag 2013 im Gegensatz zum Jahr 2012 keine Sondereffekte aus der Auflösung der Rückstellung für Projektabrechnungs- und Sollzinsrisiken mehr enthält.

Der **Personalaufwand** erhöhte sich per Saldo um + 184 TEUR (+ 7 %) gegenüber dem Vorjahr.

Der **übrige betriebliche Aufwand** ist um + 378 TEUR gestiegen. Die wesentlichen Ursachen sind:

- Raumkosten	+ 27 TEUR
- Verwaltungskosten	+ 5 TEUR
- Fremde Dienstleistungen	+ 46 TEUR
- Rückstellungen	+165 TEUR
- Verwaltungskosten an Projektpartner gezahlt	+ 49 TEUR
- Nachgebuchte Vorsteuer	+104 TEUR
- Sonstiges	- 18 TEUR

Die dargestellte Veränderung des Projektergebnisses (+476 TEUR), des sonstigen betrieblichen Aufwandes (-225 TEUR), des Personalaufwandes (+184 TEUR) und des übrigen betrieblichen Aufwandes (+ 378 TEUR) sind die wesentlichen Ursachen für die Veränderung des Betriebsergebnisses um -304 TEUR.

Die Zunahme des **Finanzergebnisses** um + 13 TEUR resultiert im Wesentlichen aus der Zunahme der seit 2010 vorzunehmenden Abzinsung der Rückstellungen nach BilMoG.

Der **Jahresüberschuss** ist damit von 481 TEUR (2012) um -291 TEUR auf 190 TEUR (2013) gesunken.

## 2. VERMÖGENSLAGE

Das **Anlagevermögen** der Gesellschaft hat sich von 71 TEUR (2012) auf 48 TEUR (2013) deutlich verringert. Die Abschreibungen beliefen sich auf 27 TEUR, der Abgang aus dem Anlagevermögen belief sich auf 0 TEUR, da die abgegangenen Vermögensgegenstände bereits vollständig abgeschrieben waren. Die Investitionen beliefen sich in 2013 auf 5 TEUR. Die Büroausstattung wurde nach dem Ende der AfA-Fristen länger genutzt.

Auf der **Aktivseite** ergab sich die Abnahme des Gesamtvermögens im Wesentlichen aus der Verringerung des Umlaufvermögens.

Das **Umlaufvermögen** der Gesellschaft hat sich von 14.291 TEUR (2012) um -3.055 TEUR auf 11.236 TEUR (2013) verringert.

Ursächlich hierfür ist im Wesentlichen, dass die **Liquidität** stark abgenommen hat (-2.776 TEUR), weil in den Tunesienprojekten des Auswärtigen Amtes beschafften Ausrüstungsgegenstände mit einem Beschaffungsvolumen i.H.v. ca. 4 Mio. EUR nach erfolgter Lieferung überwiegend in 2013 bezahlt worden sind. Der Mittelgeber konnte die Mittel jedoch nur im Haushaltsjahr 2012 zur Verfügung stellen. Der Mittelgeber hat deshalb die Gesellschaft für alle Zahlungen an Lieferanten von Ausrüstungsgegenständen außerhalb der üblichen Verausgabungsfristen von eventuellen Sollzinszahlungen befreit, sofern die der Lieferung zugrundeliegende Bestellung bis spätestens 15.02.2013 erfolgt ist und sofern die letzte Zahlung am 30.06.2014 erfolgt ist. Beides ist der Fall. Der Verwendungsnachweis im Beschaffungsprojekt ging dem Zuwendungsgeber am 31.07.2014 zu.

Gleichzeitig nahmen die **Forderungen** an Projektträger von 5.842 Mio. EUR (2012) geringfügig um -133 TEUR auf 5.709 TEUR ab.

Auf der **Passivseite** ist die Abnahme des Gesamtkapitals im Wesentlichen durch die Entwicklung der erhaltenen Anzahlungen bedingt, die sich gegenüber dem Vorjahr von 11.101 TEUR (2012) um -4.023 TEUR auf 7.078 TEUR (2013) verringert haben. Bei dieser Entwicklung handelt es u.a. um die

passivistischen Auswirkungen des genannten verringerten Umlaufvermögens. Die **Verbindlichkeiten** der Gesellschaft haben sich von 12.288 TEUR (2012) um -3.419 TEUR auf 8.869 TEUR (2013) verringert. Der wesentliche Grund der Abnahme liegt in den um -4.023 TEUR gesunkenen erhaltenen Anzahlungen.

Das **Eigenkapital** der Gesellschaft hat sich von 1.506 TEUR (2012) um 190 TEUR (+13 %) auf 1.696 TEUR (2013) erhöht. Die Erhöhung des Eigenkapitals ist auf den Jahresüberschuss 2013 i.H.v. 190 TEUR zurückzuführen, der wie folgt verwendet wurde:

- Erhöhung der freien Rücklagen um 20 TEUR auf 123 TEUR
- Erhöhung der zweckgebundenen Rücklagen um 170 TEUR auf 644 TEUR

Aufgrund des gestiegenen Eigenkapitals bei gleichzeitig überproportional gesunkenem Gesamtvermögen ist die **Eigenkapitalquote** von 10,5 % im Vorjahr auf 15,0 % im Berichtsjahr angestiegen.

Die in der Bilanz gemäß BilMoG<sup>1</sup> erfolgter Abzinsung ausgewiesenen **Rückstellungen** sind von 574 TEUR (2012) um 151 TEUR auf 725 TEUR (2013) angestiegen. Die wesentlichen Ursachen sind:

- Die Rückstellungen für Projektabrechnungs- und Sollzinsrisiken wurden um 132 TEUR erhöht.
- Die Rückstellungen für Jahresabschluss-/Projektabrechnungskosten wurden um 19 TEUR erhöht.
- Die Rückstellungen zur Erfüllung von Aufbewahrungspflichten wurden um 10 TEUR erhöht.
- Die Rückstellungen des Arbeitgebers (i.W. ausstehender Urlaub, variable Vergütung, Lohnfortzahlung im Todesfall) wurden um -10 TEUR reduziert.

### 3. FINANZLAGE

Aufgaben und Ziele des Finanzmanagement sind die Sicherstellung jederzeitiger Liquidität, die Begrenzung finanzieller Risiken und damit mindestens die Erhaltung des Unternehmenswerts.

Die flüssigen Mittel des **Finanzmittelfonds** haben sich von 7.363 TEUR (2012) um -2.776 TEUR auf 4.587 TEUR (2013) verringert. Die Veränderung ist im Wesentlichen durch den negativen Cash-Flow aus der laufenden Geschäftstätigkeit verursacht und ergibt sich aus dem bereits unter der Vermögenslage dargestellten Rückgang der Verbindlichkeiten aus erhaltenen Anzahlungen.

Die **Liquiditätslage** der Gesellschaft war in 2013 entspannt.

Die Gesellschaft hat keine **Kreditlinien** vereinbart und ist keine Darlehensverbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten eingegangen. Ebenso bestehen keine Kreditlinien und keine Darlehensverbindlichkeiten aus Vorjahren.

### 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.

---

<sup>1</sup> BilMoG Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz

---

#### 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 monatliches internes Berichtswesen, um risikobehaftete Entwicklungen frühzeitig erkennen und ihnen entgegenwirken zu können. Vor jeder Sitzung des Verwaltungsrats legt die Geschäftsführung einen detaillierten Risikobericht vor.

Für einzelne 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 der Gesellschaft berichtet mit einem jährlichen Bericht über die Einhaltung der datenschutzrechtlichen Bestimmungen. Der DSB hat im Berichtszeitraum keine Beanstandung gemeldet.

##### 2. GESCHÄFTSRISIKEN

Ein grundsätzliches Geschäftsrisiko liegt in der starken Abhängigkeit von wenigen Zuwendungs-/Geldgebern.

Die Gesellschaft betreibt deshalb eine intensive Pflege bestehender Zuwendungs-/Geldgeber und versucht, darüber hinaus weitere, neue Zuwendungs-/Geldgeber zu akquirieren.

##### 3. PERSONALRISIKEN

Im Zusammenhang mit einem Profilbildungsprozess der Gesellschaft wurde im Frühjahr 2012 die Aufbauorganisation verändert. Im Bereich Programm Management wurden die vormaligen Kundenbereiche („Nationale Kunden“ und „Internationale Kunden“) durch Abteilungen und sog. Client Groups ersetzt. Client Manager (dt.: Koordinatoren) sind nach dem Key-Account-Prinzip mit einem zugeordneten Team für die Bearbeitung von Schlüsselkunden verantwortlich. Dadurch soll die Nähe zum Zuwendungs-/Geldgeber verbessert und das Profil der Gesellschaft geschärft werden.

Vertretungen sind in einer Unterschriftenrichtlinie schriftlich und transparent geregelt.

Um die Stimmung und die Motivation der Belegschaft präventiv zu erfassen, führt die Geschäftsführung in 2-jährigem Turnus Mitarbeiterumfragen durch. Die Ergebnisse dieser Umfragen waren aus Sicht der Geschäftsleitung bisher positiv und boten keinen Anlass zur Besorgnis. Die letzte Mitarbeiterumfrage wurde im Herbst 2013 durchgeführt.

Als Gesundheits-Präventionsmaßnahme hat die Gesellschaft im Berichtszeitraum mehrere Wirbelsäulen-Gymnastikkurse im Berichtszeitraum organisiert und bezuschusst.

Die Gesellschaft stellt ausreichenden Impfschutz für alle Mitarbeiter sicher, weil sich viele Mitarbeiter häufig in Ländern mit hohem Infektions-, Erkrankungs- und Ansteckungsrisiko aufhalten. Die damit verbundenen Kosten trägt die Gesellschaft.

Alle Mitarbeiter sind auf Auslandsdienstreisen über eine Auslandskrankenversicherung versichert.

Die Mitgliedschaft der Gesellschaft bei der IHK Bonn endete im Dezember 2012. Seit 01.01.2013 ist die Gesellschaft Mitglied bei der DGVM – Deutsche Gesellschaft für Verbandsmanagement, Bonn, und kann dadurch weiterhin allen Mitarbeitern in Bonn ein kostengünstiges Jobticket anbieten. Ob das Jobticket als

Jahresnetzkarte (mögliche neue Sicht des Finanzamts) anzusehen ist oder als Monatskarte (bisherige Sicht der Gesellschaft) eingestuft wird, ist seit Januar 2014 unklar. Die Gesellschaft hat dem zuständigen Finanzamt eine entsprechende Anrufungsauskunft vorgelegt.

Ob die Gesellschaft als „öffentliche Kasse“ anzusehen ist oder zu einer solchen wird, wenn sie Aufträge oder Zuwendungen vom BMZ, dem Auswärtigen Amt oder der GIZ erhält, ist seit Februar 2014 strittig. Das Finanzamt Bonn hat einen Antrag auf Freistellung vom Lohnsteuerabzug für eine ins Ausland ausreisende Langezeitexpertin im Frühjahr 2014 wider Erwarten abgelehnt. Ein Rechtsanwalt wurde mit der Wahrnehmung der Interessen der Gesellschaft beauftragt.

#### 4. IT-RISIKEN

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

Das bei der Gesellschaft eingesetzte Informations- und Kommunikations-System (luK-System) soll die Leistungs- und Hilfsprozesse von sequa unterstützen.

Die Gestaltung des luK-Systems ergibt sich auf der Grundlage der gesetzlichen Bestimmungen als der bestmögliche Kompromiss aus Bedienbarkeit, Transparenz der Informationen, Kompatibilität von Hardware und Software, Flexibilität bei der Wahl des Arbeitsplatzes, Datensicherheit, Verfügbarkeit, Verarbeitungsgeschwindigkeit und Kosten.

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.

#### 5. FINANZWIRTSCHAFTLICHE RISIKEN

##### a. Preisrisiken

Preisrisiken ist die Gesellschaft im Hinblick auf ihr spezielles Betätigungsfeld bzw. durch die überwiegende Finanzierung über Zuwendungen, also dem Ersatz entstandener und nachgewiesener Ausgaben, nur in geringem Umfang ausgesetzt, weil im Berichtszeitraum der weit überwiegende Teil der Gesamtleistung aus Zuschüssen zur Projektfinanzierung bestand.

##### b. Währungsrisiken

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

Im Geschäft mit der EU ist die Gesellschaft Währungskursrisiken in geringem Umfang ausgesetzt, weil die EU keine tatsächlichen Tageskurse akzeptiert, sondern nur von der EU festgesetzte Durchschnittskurse. Währungskursrisiken stehen statistisch Währungskurschancen in gleicher Höhe gegenüber. In 2013 hat die Gesellschaft Währungskursverluste von 5 TEUR (Vj: 11 TEUR) verbucht.

Derivate Finanzinstrumente setzt die Gesellschaft nicht ein.

##### c. Ausfallrisiken

Durch den Ausfall eines Bankenpartners, insbesondere durch dessen Zahlungsunfähigkeit im Rahmen von Geldanlagen kann ein Ausfallrisiko entstehen. Diesem Risiko begegnet die Gesellschaft, indem Vertragsabschlüsse von Geldanlagen ausschließlich auf der Basis der vom Verwaltungsrat im Herbst 2013 in Kraft gesetzten Anlagerichtlinie tätigt. Die Geschäftsführung berichtet regelmäßig über die Tätigkeit des Anlageausschusses.

Im Berichtszeitraum hatte die Gesellschaft keinen Forderungsausfall zu verzeichnen (Vj: 9 TEUR).

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. Der Projektpartner hat den auf ihn entfallenden Anteil bis auf einen Restbetrag i.H.v. 33 TEUR an die Gesellschaft gezahlt. Dieser Betrag ist zwischen der Gesellschaft und dem Projektpartner strittig und könnte möglicherweise als Forderung ganz oder teilweise ausfallen, falls die Parteien sich nicht im Sinne der Gesellschaft einigen sollten.

Um die 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 verändert.

Bei allen Zahlungsflüssen achtet die Gesellschaft darauf, möglichst Vorauszahlungen ganz zu vermeiden bzw. nicht vermeidbaren Vorauszahlungen grundsätzlich so gering wie möglich zu halten.

Für drohende Rückzahlungsverpflichtungen bildet die Gesellschaft stets Rückstellungen in voller Höhe des Betrags, der auszufallen droht.

#### *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.

Von Januar 2014 bis Februar 2014 bzw. April 2014 ging die Gesellschaft mit Zustimmung des Verwaltungsrats ein kalkulierbares Liquiditätsrisiko ein, indem sie auf der Basis von „Inaussichtstellungen“ des Auswärtigen Amtes die keine Rechtsverbindlichkeit haben, dennoch mit der Projektarbeit begonnen hat, obwohl noch keine Bewilligungen vorlagen. Dies hing mit dem erst zur Jahresmitte 2014 verabschiedeten Bundeshaushalt für das Haushaltsjahr 2014 zusammen.

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.

Bisher verfügte die Gesellschaft stets über ausreichend Liquidität, um die genannten Liquiditätsrisiken zu beherrschen.

Sollten sich die unter II.2 („Rückstellungen“) beschriebenen Risiken der Inanspruchnahme ganz oder teilweise materialisieren, würde dies zwar die Liquidität der Gesellschaft in der Höhe der Inanspruchnahme signifikant belasten. Den Fortbestand der Gesellschaft sieht die Geschäftsführung in diesem Fall jedoch nicht als gefährdet an.

*e. Risiko aus Zahlungsstromschwankungen*

Die Gesellschaft hat keine Kreditlinien vereinbart, unterhält 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 Versicherungsmaklers betreut und regelmäßig überprüft.

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 bezogenen 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 sowohl in einen nicht-unternehmerischen und einen unternehmerischen Bereich gliedert und damit nicht zu 100 % vorsteuerabzugsberechtigt ist.

Die Ergebnisbelastung für die Gesellschaft in 2013 im Zusammenhang mit einer Umsatzsteuernachzahlung für die Zeit vom 01.07.11 bis zum 31.12.13 beträgt 100 TEUR.

*h. Weitere finanzwirtschaftliche Risiken*

Weitere finanzwirtschaftliche Risiken sind zum Zeitpunkt der Erstellung dieses Berichts nicht bekannt.

Insbesondere hat die Gesellschaft derzeit keinen Fremdfinanzierungsbedarf, weder kurz- noch mittel- oder langfristig.

## **V. Prognosebericht**

### **1. BRANCHE**

Auf den Geschäftserfolg der Gesellschaft hatten die verschiedenen globalen Krisen seit 2008 (Finanzkrise, Schuldenkrise) keinen negativen, sondern sogar eher einen tendenziell positiven Einfluss: Sehr viele Länder sehen im dualen deutschen Berufsbildungssystem einen wesentlichen Grund dafür, dass Deutschland vergleichsweise gut durch alle Krisen gekommen ist und fragen diesbezüglich Unterstützungsleistungen bei den unterschiedlichsten Stellen an.

Die Geschäftsführung hält es für durchaus wahrscheinlich, dass durch das in 2013 entstandene bzw. entstehende abgestimmte Vorgehen der unterschiedlichsten privaten, halb-staatlichen und staatlichen Stellen beim Berufsbildungsexport („runder Tisch“) Geschäftschancen für die Gesellschaft entstehen.

Günstig für die Branche bzw. die Segmente, in der bzw. in denen die Gesellschaft tätig ist, wirkt sich insbesondere aus, dass die Bundesregierung und die Europäische Kommission im Bereich der internationalen Zusammenarbeit die Kooperation der staatlichen Stellen mit der Privatwirtschaft bzw. der verfassten Wirtschaft weiter intensivieren möchte.

## 2. POTENZIALMANAGEMENT UND CHANCEN

Alle Geschäftsfelder und alle Tätigkeitsbereiche bei allen Kunden haben Entwicklungspotenzial und sollen weiter ausgebaut werden.

Die Gesellschaft geht insbesondere davon aus, dass auf mittlere Sicht die in der vergangenen Legislaturperiode entstandenen Schwerpunktsetzungen des BMZ („Zusammenarbeit mit der Wirtschaft“), weiter bestehen bleiben. Deshalb rechnet die Gesellschaft mit einem stetigen Ausbau der Zusammenarbeit mit dem BMZ und möglicherweise in der Folge auch mit einem Ausbau der Zusammenarbeit mit der GIZ. Insbesondere rechnet die Gesellschaft mit einem weiteren Ausbau des Berufsbildungs-Partnerschaftsprogramms sowie mit einem weiteren Ausbau des Vorhabens Import Promotion Desk-IPD, an dem bereits gemeinsame Vorhaben mit der GIZ „angedockt“ worden sind.

Die GIZ und die Spitzenverbände der Wirtschaft verbindet das strategische Interesse, die Zusammenarbeit der GIZ mit der Wirtschaft in der internationalen Zusammenarbeit zu intensivieren. Eine sichere Prognose des Geschäfts mit dem Kunden GIZ erweist sich als schwierig, weil die Entscheidungsstrukturen der GIZ stark dezentralisiert sind.

Wenn es gelingt, die Gesellschaft – zusammen mit den deutschen Kammern, Verbänden und deren Bildungseinrichtungen - als kompetenten Exporteur von Bildungs-Dienstleistungen im Geschäftsfeld „Berufliche Bildung“ zu positionieren, gibt es noch große, unerschlossene Potenziale. Ein erwähnenswerter Erfolg auf diesem langen Weg sind drei Vorhaben, die die Gesellschaft in den Jahren 2012-2014 mit Mitteln des Auswärtigen Amtes in Tunesien durchführt. Die Gesellschaft ist bemüht, die Akquisitionserfolge bei diesem Kunden zu verstetigen, auch wenn als Folge von politischen Abstimmungen zwischen BMZ und AA mit einer Fortführung der drei Vorhaben in 2015 nicht zu rechnen ist.

Beim Kunden EU geht die Gesellschaft davon aus, dass in 2014/15 die Umsätze gegenüber 2013 wieder ansteigen, weil in 2014 mehrere größere Projekte angelaufen sind bzw. noch anlaufen werden.

Im europäischen Vergleich ist die GIZ im Bereich der internationalen Zusammenarbeit einer der größten Auftragnehmer der Europäischen Kommission. Deshalb erhofft sich die Gesellschaft, die Leistungsbeziehungen mit GIZ International Services wegen der sich ergänzenden Leistungsspektren von GIZ und der Gesellschaft nach einem im Jahr 2014 gemeinsam begonnenen Projekt im Tourismus-Bereich in der Türkei ausbauen zu können.

Die generellen Geschäftschancen für 2014 und 2015 beurteilt die Gesellschaft als gut.

Insgesamt strebt die Gesellschaft in jedem Geschäftsjahr ein ausgeglichenes Ergebnis an. Für 2014 rechnet die Gesellschaft aufgrund der erwarteten Geschäftsentwicklung mit einem leicht positiven Ergebnis.

Bonn, 13. August 2014

Gebhard Weiss  
GESCHÄFTSFÜHRER

Alexander Klein  
LEITER FINANCE & CONTROLLING