

Lagebericht 2018

Vorbemerkungen

Der **Berichtszeitraum** erstreckt sich auf das Geschäftsjahr 2018 vom 01.01.2018 bis zum 31.12.2018.

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: KVP¹, BBP², 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.

Die Gesellschaft ist seit ihrer Gründung als **gemeinnützig im Sinne der Abgabenordnung** anerkannt und ist damit nicht auf Gewinnerzielung ausgerichtet. Mit Körperschaftsteuerbescheid für 2017 vom 12.10.2018 wurde die Anerkennung abermals bestätigt.

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.

¹ KVP Kammer- und Verbands-Partnerschafts-Programm

² BBP Berufsbildungs-Partnerschafts-Programm

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 „**Entwicklungszusammenarbeit**“ 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 Europäische Kommission („EC“) und die 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: KVP-Programm (seit 1991), die Entwicklungspartnerschaften mit der Wirtschaft („develoPPP.de“, seit 2001) und das BBP-Programm (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“, „Handel“ und „Berufsbildung“ tätig.

Für das **Auswärtige Amt** führte die Gesellschaft von 2012 bis 2018 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), ein Pilot-Vorhaben unter Einbeziehung mehrerer deutscher Durchführungsorganisationen auf den Philippinen (seit 2013) sowie die **Deutsch-türkische Qualifizierungspartnerschaft TAMEB** (seit 2016) durch. Einige dieser Vorhaben haben das Potenzial, sich zu verstetigen und auszuweiten.

Für **Consulting-Unternehmen** ist die Gesellschaft in geringem Umfang in auftragsfinanzierten Vorhaben als Dienstleister tätig.

Bei **Bundesministerien** beobachtet sequa, ob sich Geschäftschancen ergeben und unterbreitet situationsbezogen 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, dass 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 überwiegend, aber nicht ausschließlich, arbeitsteilig mit unterschiedlichen Partnern.

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

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

4. ENTWICKLUNG VON UMSATZ, ZUSCHÜSSEN UND ERTRÄGEN

Die Umsätze (inkl. Zuschüsse) sind insgesamt von 37.619 TEUR (2017) auf 38.718 TEUR (2018) gestiegen.

5. PERSONAL

Die Gesellschaft ist **kundenorientiert organisiert**. Die Kunden und die Durchführung der Projekte und Programme betreut die Gesellschaft gezielt in Client Groups („CG“).

Zur Leistungserbringung benötigt die Gesellschaft qualifizierte Führungskräfte und Mitarbeiter/innen.

Die **Personalkapazität** der Gesellschaft **im Jahresdurchschnitt** (ohne Praktikanten/Auszubildende) ist von 55,5 FTE (2017) auf 58,5 FTE (2018) gestiegen. Dadurch und auf Grund von Gehaltssteigerungen hat sich der Personalaufwand von 4.100 TEUR (2017) um 549 TEUR auf 4.649 TEUR (2018) erhöht.

6. QUALITÄTSMANAGEMENT

„Qualität“ bedeutet für die Gesellschaft v.a. Qualität in Beantragung, Durchführung und Abrechnung von Projekten und Programmen („**Projektqualität**“).

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

Die Prozesse wurden im Berichtsjahr fallweise an neue Entwicklungen angepasst. In 2018 hat die Gesellschaft begonnen, eine Personal- und Projektdatenbank einzuführen, um die durch das Unternehmenswachstum komplexer werdenden Prozesse durch eine geeignete Anwendung zu unterstützen und die Vorschriften der Europäischen Datenschutzgrundverordnung einzuhalten.

7. INVESTITIONEN

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

Die Investitionen im Berichtsjahr beliefen sich auf 58 TEUR (Vj: 42 TEUR).

8. PRÜFUNGEN DURCH DRITTE

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

II. Vermögens-, Finanzlage und Ertragslage

1. VERMÖGENSLAGE

Die Vermögens- und Kapitalstruktur sowie deren Veränderungen gegenüber dem Vorjahr ergeben sich aus den folgenden Zusammenstellungen der Bilanzzahlen in TEUR für die beiden Abschlussstichtage 31.12.2018 und 31.12.2017:

Vermögensstruktur	31.12.2018		31.12.2017		+/-
	TEUR	%	TEUR	%	TEUR
Immaterielle Vermögensgegenstände	8	0	9	0,0	-1
Sachanlagen	89	0,4	90	0,5	-1
Langfristig gebundenes Vermögen	97	0,4	99	0,5	-2
Anzahlung an Projektträger und Sonstige	9.034	44,9	9.994	54,1	-960
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	1.215	6,0	1.469	7,9	-254
Sonstige Vermögensgegenstände	75	0,4	62	0,3	13
Flüssige Mittel	9.719	48,3	6.898	37,2	2.821
Rechnungsabgrenzungsposten	6	0,0	7	0,0	-1
Mittel- und kurzfristig gebundenes Vermögen	20.049	99,6	18.430	99,5	1.619
	<u>20.146</u>	<u>100,0</u>	<u>18.529</u>	<u>100,0</u>	<u>1.617</u>
Kapitalstruktur	31.12.2018		31.12.2017		+/-
	TEUR	%	TEUR	%	TEUR
Gezeichnetes Kapital	306	1,5	306	1,7	0
Kapitalrücklage	623	3,1	623	3,4	0
Gewinnrücklagen	2.717	13,5	2.250	12,1	467
Eigenkapital	3.646	18,1	3.179	17,2	467
Sonstige Rückstellungen	1.720	8,5	1.786	9,6	-66
Erhaltene Anzahlungen	13.654	67,8	12.059	65,0	1.595
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	952	4,7	1.309	7,1	-357
Sonstige Verbindlichkeiten	174	0,9	196	1,1	-22
Mittel- und kurzfristiges Fremdkapital	16.500	81,9	15.350	82,8	1.150
	<u>20.146</u>	<u>100,0</u>	<u>18.259</u>	<u>100,0</u>	<u>1.617</u>

2. FINANZLAGE

Aufgaben und Ziele des Finanzmanagements sind die Sicherstellung jederzeitiger Liquidität.

Die flüssigen Mittel des **Finanzmittelfonds** (=kurzfristig verfügbare flüssige Mittel) haben sich von 6.898 TEUR (2017) um 2.821 TEUR auf 9.719 TEUR (2018) erhöht.

Die Liquidität war in 2018 jederzeit sichergestellt.

3. ERTRAGSLAGE (GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG)

Die aus der Gewinn- und Verlustrechnung abgeleitete Gegenüberstellung der Erfolgsrechnungen der beiden Geschäftsjahre 2018 und 2017 zeigt folgendes Bild der Ertragslage und ihrer Veränderungen:

	2018		2017		+/- TEUR
	TEUR	%	TEUR	%	
Umsatzerlöse	38.718	99,9	37.619	99,6	1.099
Sonstige betriebliche Erträge	46	0,1	168	0,4	-122
Betriebsleistung	38.764	100,0	37.787	100,0	977
Materialaufwand	-32.619	-84,1	-32.416	-85,8	-203
Personalaufwand	-4.646	-12,0	-4.100	-10,9	-549
Abschreibungen	-54	-0,1	-57	-0,2	3
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-963	-2,5	-770	-2,0	-193
Betriebsaufwand	-38.285	-98,7	-37.343	98,9	-942
Betriebsergebnis	479	1,3	444	1,1	35
Zinsergebnis	-12		-38		26
Jahresüberschuss	467		406		61

Umsatzerlöse

Die Umsatzerlöse haben sich wie folgt entwickelt:

	2018 TEUR	2017 TEUR	+/- TEUR
Zuschüsse zur Projektfinanzierung	35.419	34.477	942
Erlöse für satzungsgemäße Aufträge	3.251	3.092	159
Erlöse aus der Vermietung und Verpachtung	48	50	-2
Umsatzerlöse	38.718	37.619	1.099

Sonstige betriebliche Aufwendungen

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen beinhalten folgende Positionen:

	2018 TEUR	2017 TEUR	+/- TEUR
Verwaltungskosten	325	261	64
Raumkosten	220	187	33
Fremde Dienstleistungen	55	54	1
Übrige Aufwendungen	363	268	95
	963	770	193

Betriebsergebnis

Das **Betriebsergebnis** hat sich im Vergleich zu 2017 um TEUR 35 auf TEUR 479 erhöht.

Insgesamt ergibt sich in 2018 ein **Jahresüberschuss** von 467 TEUR (Vj. 406 TEUR).

III. Risikobericht

1. RISIKOMANAGEMENT

Mit Hilfe des Risikomanagementsystems werden Risiken ständig überwacht. Die Gesellschaft unterhält ein internes monatliches Berichtswesen, um risikobehaftete Entwicklungen frühzeitig erkennen und ihnen entgegenwirken zu können.

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.

Das Unternehmen unterliegt den Vorgaben des Public Corporate Governance Kodex. Der „sequa Code of Business Conduct“ ergänzt diese Werte und Grundsätze und definiert bestimmte, unverhandelbare Mindeststandards für das Verhalten jedes Unternehmensvertreters.

3. PERSONALRISIKEN

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.

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 Attraktivität der Gesellschaft soll u.a. auch durch die Unterstützung bei Weiterbildungsmaßnahmen, Gesundheitsvorsorge und einem kostengünstigen Jobticket-Angebot sichergestellt werden. Die Gesellschaft führt regelmäßig Mitarbeiterbefragungen durch.

4. IT-RISIKEN

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

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

Die Zahl der Mitarbeiter und die Zahl der Projekte haben seit 2013 zugenommen. Um dem Risiko einer dadurch abnehmenden Datenqualität zu begegnen, hat die Gesellschaft in 2016 begonnen, von einem externen Dienstleister eine mehrplatzfähige Personal- und Projektdatenbank entwickeln zu lassen.

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 **Europäischen Kommission** 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 „**Controlling**“ ist für die Prüfung (Geschäftsgrundlage, rechnerisch, Plausibilität) sämtlicher Verträge, Belege und Nachweise sowie für Erstellung von Rechnung bzw. Verwendungsnachweisen gegenüber allen Kunden, Projektträgern und Dienstleistern und für das Forderungs- und Mahnwesen verantwortlich.

Er berät Mitarbeiter und externe Projektträger in Fragen der finanziellen und vertraglichen Projektplanung und -durchführung. Gemeinsam mit den Client Groups ist der Bereich für die Vorbeugung gegen bzw. die Erkennung von Mittelfehlverwendungen verantwortlich.

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

Die Organisationseinheit „**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.

Die meisten Projektpartner sind deutsche Kammern

Bei einem Projektpartner im BMZ-finanzierten Kammer- und Verbandspartnerschafts-Programm wurden im Februar 2014 Unregelmäßigkeiten bei der Abrechnung festgestellt. Die Streitigkeiten wurden im Geschäftsjahr einvernehmlich gelöst.

Um Ausfallrisiken zu beherrschen, achtet die Gesellschaft auf eine umfangreiche Bonitätsprüfung des potentiellen Projektpartners vor jedem Vertragsabschluss, durch für die Durchführung der Bonitätsprüfung geschulte Mitarbeiter, auf die Aktualität der verwendeten Vertragsmuster und einen von kaufmännischer Vorsicht geprägten Zahlungsplan, der zudem die Verausgabungsfristen des Zuwendungsgebers berücksichtigt.

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

Die Gesellschaft schätzt sowohl programm- als auch projektbezogen 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.

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 **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. *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 bestehen eine Vermögensschaden-Haftpflichtversicherung, eine Betriebshaftpflichtversicherung und Firmen-Compact-Versicherung (Versicherung gegen Betriebsunterbrechung, Sachversicherung des Anlagevermögens).

f. *Steuerliche Risiken*

Seit dem 01.07.2011 ist das **Reverse-Charge-Verfahren** für aus dem Ausland bezogene Dienstleistungen auch von Unternehmen anzuwenden, die „nicht ausschließlich unternehmerisch i.S. 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 nur zu einem sehr geringen Anteil Vorsteuer abzugsberechtigt 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.

g. *Weitere finanzwirtschaftliche Risiken*

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.

IV. Prognosebericht

1. BRANCHE

Die „Zusammenarbeit zwischen der Privatwirtschaft und der Entwicklungszusammenarbeit“ ist politisch erwünscht. Maßnahmen zur Beschäftigungsförderung und in der Berufsbildung werden wesentlich stärker gefördert als noch vor einigen Jahren.

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.

Die Gesellschaft nimmt deshalb an, dass die **Budgets der Bundesregierung und der Europäischen Kommission** für Leistungen, die von der Gesellschaft auf den Feldern Kammer- und Verbandsförderung, Privatsektorentwicklung, Handelsförderung und v.a. der Berufsbildung erbracht werden bzw. werden können, in den nächsten Jahren weiter ein Wachstumspotential haben.

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

Die Gesellschaft strebt ein 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 blieben im Berichtszeitraum unverändert:

1.	Fuchs, Ferdinand <i>Hauptabteilungsleiter</i>	HWK zu Köln	(bis 31.12.2018)
2.	Howe, Jennifer <i>Referentin Sicherheit und Rohstoffe</i>	BDI	(seit 04.11.2015)
3.	Kaufhold, Christian <i>Stabsstelle Unternehmensentwicklung</i>	GIZ	(seit 01.01.2016)
4.	Meier, Dr. Ralf <i>Leiter Programm Management</i>	sequa	(seit 12.06.2014)
5.	Olma, Michael <i>Leiter Referat Außenwirtschaft und Entwicklungspolitik</i>	ZDH	(seit 12.06.2014)
6.	Nothnagel, Dr. Ilya (Vorsitzender des Fachbeirats) <i>Bereichsleiter</i>	DIHK	(seit 01.01.2016)
7.	Schweeberg, Birgit <i>Leiterin Chamber Consult</i>	HKS	(seit 12.06.2014)
8.	Weiss, Gebhard <i>Geschäftsführer</i>	sequa	(seit 12.06.2014)

a. *Potenziale und Chancen der CG³ 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.

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

- (1) Die Gesellschaft hat sich gegenüber den am Programm interessierten Unternehmen mit den **Kompetenzmerkmalen** „Berufsbildungskompetenz“, „Nähe zur Privatwirtschaft“ und „persönliche Beratung“ komplementär zu den anderen develoPPP.de-Durchführungsorganisationen positioniert.
- (2) Das BMZ hat in 2018 entschieden, das develoPPP.de-Programm nach seiner Neuausrichtung ab 01.04.2019 ohne Beteiligung von sequa fortzuführen. Dennoch begleitet sequa alle begonnenen develoPPP.de-Projekte bis zu deren Ende (voraussichtlich 2022).
- (3) Die Gesellschaft will künftig wieder als develoPPP.de-Durchführungsorganisation im Programm tätig werden.

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

- (1) Die Gesellschaft ist eine bei der Europäischen Kommission etablierte Durchführungsorganisation von zuwendungsfinanzierten Vorhaben. **EuropeAid** bleibt die für die Gesellschaft wichtigste Generaldirektion. Die Gesellschaft nutzt sich bietende Akquisitionsgelegenheiten.
- (2) Die Gesellschaft wird sich weiter um Mittel des Programms „erasmus+“ zur Durchführung von **Mobilitätsprogrammen** bewerben, um damit entsprechende Angebote von deutschen Kammern und Verbänden zu erweitern, deren Interesse daran stetig zunimmt.

d. *Potenziale und Chancen weiterer CGs*


- (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 deshalb nur dann erbringen, wenn die Gesellschaft von der GIZ wegen eines Alleinstellungsmerkmals beauftragt werden kann oder wenn die Gesellschaft Zuschüsse von der GIZ erhält.
- (3) Zur Abrundung des Kundenportfolios will sich die Gesellschaft bei **deutschen und europäischen Consulting-Vollsortimentern** in auftragsfinanzierten Vorhaben als kompetenter spezialisierter Partner weiter etablieren. Neben der Vermittlung von Experten will die Gesellschaft insbesondere mehr inhaltliche Durchführungsverantwortung übernehmen.
- (4) 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 und einen stetigen Ausbau des Import Promotion Desk erreichen.
- (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.

³ Client Group

Die generellen Geschäftschancen für 2019 und 2020 beurteilt die Gesellschaft als zufriedenstellend.

Insgesamt strebt die Gesellschaft in jedem Geschäftsjahr mindestens ein ausgeglichenes Ergebnis an. In 2019 rechnet die Gesellschaft erneut mit einem positiven Ergebnis.

Bonn, den 07.05.2019



Gebhard Weiss
GESCHÄFTSFÜHRER



ppa. Alexander Klein
LEITER CONTROLLING