

## Lagebericht 2021

### Vorbemerkungen

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

Als **Auftrag** ist im Gesellschaftsvertrag definiert:

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

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

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

Die Gesellschaft ist seit ihrer Gründung als **gemeinnützig im Sinne der Abgabenordnung** anerkannt und ist nicht auf Gewinnerzielung ausgerichtet. Mit Körperschaftssteuerbescheid für 2020 vom 13.12.2021 wurde die Anerkennung zuletzt bestätigt.

Der **Berichtszeitraum** ist das Geschäftsjahr 2021 vom 01.01.2021 bis zum 31.12.2021.

### I. Geschäftsentwicklung und Rahmenbedingungen

#### 1. RAHMENBEDINGUNGEN DER GESELLSCHAFT

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

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

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

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

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

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

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

- Die Gesellschaft hat **kein politisches Mandat** und ist **keine Interessenvertretung**.
- Die Gesellschaft ist dem **Public Corporate Governance Kodex** verpflichtet und hat sich selbst den **sequa Code of Business Conduct** auferlegt.
- **Finanzielle Beiträge der Gesellschafter** zum Ausgleich von strukturellen Fehlbeträgen sind grundsätzlich nicht zu erwarten.
- Der **Status der Gemeinnützigkeit** der Gesellschaft ist wichtig und darf nicht gefährdet werden.
- Die Gesellschaft will **Jahresfehlbeträge vermeiden**. Dennoch eintretende Jahresfehlbeträge sind schnellstmöglich auszugleichen.
- Auf absehbare Zeit wird die Gesellschaft dem **Besserstellungsverbot** gem. §§ 23, 44 BHO<sup>1</sup> weiter unterliegen.
- Falls in **nicht vollfinanzierten Zuwendungsprojekten** Anteile bei sequa verbleiben, müssen diese aus eigenen Mitteln von sequa finanziert werden.
- Die Gesellschaft will das Stellen von **Bankbürgschaften vermeiden**.
- Die Gesellschaft will die **Gründung von Auslandsniederlassungen vermeiden**.

## 2. BRANCHENSITUATION

Der Markt von sequa ist die Entwicklungszusammenarbeit. Die größten Mittelvolumina in diesem Markt werden von Nationalstaaten und multilateralen Organisationen gestellt.

---

<sup>1</sup> BHO Bundeshaushaltsordnung

### 3. STELLUNG IM NATIONALEN UND INTERNATIONALEN VERGLEICH

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

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

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

### 4. UMSATZENTWICKLUNG

Die Umsätze (inkl. Zuschüsse) sind insgesamt von 40.490 TEUR (2020) auf 57.950 TEUR (2021) gestiegen.

### 5. PERSONAL

Zur Leistungserbringung beschäftigt die Gesellschaft qualifizierte Führungskräfte und Mitarbeitende.

Die **Personalkapazität** der Gesellschaft **im Jahresdurchschnitt** (ohne Praktikanten/Auszubildende) ist von 71,8 FTE (2020) auf 88,9 FTE (2021) gestiegen.

Durch den Anstieg der Personalkapazität und auf Grund von Gehaltssteigerungen hat sich der Personalaufwand von 5.993 TEUR (2020) um 674 TEUR auf 6.667 TEUR (2021) erhöht.

### 6. QUALITÄTSMANAGEMENT

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

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

Durch die stetige Weiterentwicklung ihrer PPS<sup>2</sup>-Plattform will sequa sicherstellen, dass unternehmens- und projektbezogene Daten jederzeit in Echtzeit verfügbar und für unterschiedliche Bedarfe intern und extern abrufbar sind. Die durch PPS generierten Informationen wollen Führung und Mitarbeitende von sequa nutzen, um die Qualität und die Geschwindigkeit der Unternehmens-, Projekt- und Programmsteuerung zu erhöhen.

---

<sup>2</sup> PPS Personal- und Projektdatenbank der SEQUA

## 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 144 TEUR (Vj: 58 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 31.12.2021 und 31.12.2020:

Vermögensstruktur	31.12.2021		31.12.2020		+/- TEUR
	TEUR	%	TEUR	%	
Immaterielle Vermögensgegenstände	1	0,0	2	0,0	-1
Sachanlagen	193	0,5	106	0,3	87
<b>Langfristig gebundenes Vermögen</b>	<b>194</b>	<b>0,5</b>	<b>108</b>	<b>0,3</b>	<b>86</b>
Anzahlung an Projektträger und Sonstige	18.479	47,5	17.935	51,0	544
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	3.486	9,0	914	2,6	2.572
Sonstige Vermögensgegenstände	53	0,1	168	0,5	-115
Liquide Mittel	16.701	42,9	16.045	45,6	656
Rechnungsabgrenzungsposten	5	0,0	7	0,0	-2
<b>Mittel- und kurzfristig gebundenes Vermögen</b>	<b>38.724</b>	<b>99,5</b>	<b>35.069</b>	<b>99,7</b>	<b>3.655</b>
	<b><u>38.918</u></b>	<b><u>100,0</u></b>	<b><u>35.177</u></b>	<b><u>100,0</u></b>	<b><u>3.741</u></b>

Kapitalstruktur	31.12.2021		31.12.2020		+/- TEUR
	TEUR	%	TEUR	%	
Gezeichnetes Kapital	306	0,8	306	0,9	0
Kapitalrücklage	623	1,6	623	1,8	0
Gewinnrücklagen	4.044	10,4	3.465	9,8	579
<b>Eigenkapital</b>	<b>4.973</b>	<b>12,8</b>	<b>4.394</b>	<b>12,5</b>	<b>579</b>
Sonstige Rückstellungen	3.101	7,9	2.367	6,7	734
Erhaltene Anzahlungen	29.193	75,0	27.151	77,2	2.042
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	1.192	3,1	942	2,7	250
Sonstige Verbindlichkeiten	418	1,1	323	0,9	95
Rechnungsabgrenzungsposten	41	0,1	0	0,0	41
<b>Mittel- und kurzfristiges Fremdkapital</b>	<b>33.945</b>	<b>87,2</b>	<b>30.783</b>	<b>87,5</b>	<b>3.162</b>
	<b><u>38.918</u></b>	<b><u>100,0</u></b>	<b><u>35.177</u></b>	<b><u>100,0</u></b>	<b><u>3.741</u></b>

Das Gesamtvermögen bzw. Gesamtkapital hat sich gegenüber dem Vorjahr um 3.741 TEUR auf 38.918 TEUR erhöht.

Diese Entwicklung ist im Wesentlichen auf den Anstieg der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen um 2.572 TEUR auf 3.486 TEUR zurückzuführen.

Die Anzahlungen an Projektträger und Sonstige sind um 544 TEUR auf 18.479 TEUR gestiegen und damit weiterhin – neben den liquiden Mitteln – prägend für die Vermögensstruktur der Gesellschaft.

Das Eigenkapital ist um den Jahresüberschuss in Höhe von 579 TEUR auf 4.973 TEUR gestiegen. Die Eigenkapitalquote beträgt 12,8 % (Vj.: 12,5 %).

Der Jahresüberschuss wurde entsprechend den gesellschaftsvertraglichen Regelungen und nach Maßgabe der steuerlichen Vorschriften den Gewinnrücklagen zugeführt.

Der Anstieg der sonstigen Rückstellungen um 734 TEUR auf 3.101 TEUR betrifft vor allem die projektbezogenen Abrechnungsrisiken (393 TEUR) sowie die BMZ-Rückzahlungsverpflichtungen (+316 TEUR).

Die erhaltenen Anzahlungen für noch nicht abgerechnete Projekte haben um 2.042 TEUR auf 29.193 TEUR zugenommen und sind mit einem Anteil am Gesamtkapital von 75,0 % (Vj.: 77,2%) nach wie vor prägend für die Kapitalstruktur der sequa gGmbH.

## 2. FINANZLAGE

Aufgaben und Ziele des Finanzmanagements sind die Sicherstellung jederzeitiger Liquidität.

Die liquiden Mittel des **Finanzmittelfonds** (=kurzfristig verfügbare flüssige Mittel) haben sich von 16.045 TEUR (2020) um 656 TEUR auf 16.701 TEUR (2021) erhöht.

Die Liquidität war im Jahr 2021 jederzeit sichergestellt.

### 3. ERTRAGSLAGE (GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG)

Die aus der Gewinn- und Verlustrechnung abgeleitete Gegenüberstellung der Erfolgsrechnungen der beiden Geschäftsjahre 2021 und 2020 zeigt folgendes Bild der Ertragslage und ihrer Veränderungen:

	2021		2020		+/-
	TEUR	%	TEUR	%	TEUR
Umsatzerlöse	57.950	100,0	40.490	100,0	17.460
Sonstige betriebliche Erträge	278	0,5	428	1,1	-150
<b>Betriebsleistung</b>	<b>58.228</b>	<b>105,5</b>	<b>40.918</b>	<b>101,1</b>	<b>17.310</b>
Materialaufwand	-49.627	-85,6	-33.537	-82,8	-16.090
Personalaufwand	-6.667	-11,5	-5.994	-14,8	-673
Abschreibungen	-66	-0,1	-49	-0,1	-17
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-1.292	-2,2	-1.030	-2,5	-262
<b>Betriebsaufwand</b>	<b>-57.652</b>	<b>-99,4</b>	<b>-40.610</b>	<b>-100,2</b>	<b>-17.042</b>
<b>Betriebsergebnis</b>	<b>576</b>	<b>1,0</b>	<b>308</b>	<b>0,8</b>	<b>268</b>
Zinsergebnis	3	0,0	-39	-0,1	42
<b>Jahresüberschuss</b>	<b><u>579</u></b>	<b><u>1,0</u></b>	<b><u>269</u></b>	<b><u>0,7</u></b>	<b><u>310</u></b>

#### Umsatzerlöse

Die Umsatzerlöse haben sich wie folgt entwickelt:

	2021	2020	+/-
	TEUR	TEUR	TEUR
Zuschüsse zur Projektfinanzierung	56.278	38.098	18.180
Erlöse für satzungsgemäße Aufträge	1.637	2.388	-751
Erlöse aus der Vermietung und Verpachtung	35	4	31
<b>Umsatzerlöse</b>	<b><u>57.950</u></b>	<b><u>40.490</u></b>	<b><u>17.460</u></b>

#### Sonstige betriebliche Aufwendungen

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen beinhalten folgende Positionen:

	2021	2020	+/-
	TEUR	TEUR	TEUR
Verwaltungskosten	399	320	79
Raumkosten	293	289	4
Übrige Aufwendungen	600	421	179
	<b><u>1.292</u></b>	<b><u>1.030</u></b>	<b><u>262</u></b>

## Betriebsergebnis

Das **Betriebsergebnis** hat sich im Vergleich zu 2020 von 308 TEUR um 268 TEUR 576 TEUR erhöht.

Insgesamt ergibt sich im Jahr 2021 ein **Jahresüberschuss** von 579 TEUR (Vj.: 269 TEUR).

## III. Risikobericht

### 1. RISIKOMANAGEMENT

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

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

Für neue oder geänderte Problembereiche erlässt die Geschäftsführung in unregelmäßigen Abständen unternehmensinterne Regelungen.

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

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

### 2. GESCHÄFTSRISIKEN

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

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

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

**Importförderung** ist bei sequa in einer Abteilung organisiert, die das Projekt Import Promotion Desk umsetzt und weitere Projekte im Bereich Importförderung akquiriert und durchführt.

### 3. PERSONALRISIKEN

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

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

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

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

Die Gesellschaft führt regelmäßig Mitarbeiterbefragungen durch.

### 4. IT-RISIKEN

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

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

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

### 5. FINANZWIRTSCHAFTLICHE RISIKEN

#### a. Preisrisiken

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

#### b. Währungsrisiken

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

Im Geschäft mit der **Europäischen Kommission („EC“)** oder anderen internationalen Gebern 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 **„Finanzen + Administration“** ist für die Prüfung (Geschäftsgrundlage, rechnerisch, Plausibilität) sämtlicher Verträge, Belege und Nachweise sowie für Erstellung von Rechnungen bzw. Verwendungsnachweisen und für das Forderungs- und Mahnwesen verantwortlich.

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

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

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

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

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

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

*d. Liquiditätsrisiken*

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

Im Geschäft mit Kunden, die keine Bundesministerien sind, werden Zahlungen, insbesondere Fortschritts- und Schlusszahlungen 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.

*e. Versicherungsrisiken*

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

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

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

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

*f. Steuerliche Risiken*

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

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

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

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

Weitere steuerliche Risiken sind nicht bekannt.

*g. Weitere finanzwirtschaftliche Risiken*

Finanzanlagen bestehen nur als Tagesgeldkonten bei Banken mit ausreichender Einlagensicherung.

Im Jahr 2021 war die Gesellschaft gezwungen, erstmals Verwahrtgelte für Sichteinlagen bei der Hausbank zu entrichten. Diesen Gebühren versucht die Gesellschaft durch eine ausgewogene Liquiditätsplanung entgegenzuwirken.

Weitere finanzwirtschaftliche Risiken sind nicht bekannt.

#### *h. Bestandsgefährdende Risiken*

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

### **IV. Prognosebericht**

#### 1. BRANCHE

Bei ihren wichtigsten Kunden, der Bundesregierung und der Europäischen Kommission, erwartet sequa in den Geschäftsfeldern Kammer- und Verbandsförderung, Berufliche Bildung und Handelsförderung tendenziell steigende Budgets.

Das Reformkonzept 2030 des BMZ bietet Chancen für eine Geschäftsausweitung. In den dort definierten Aktionsfeldern Flucht und Migration, Berufliche Bildung, Privatsektorentwicklung und Handel ist sequa gut aufgestellt. Gleichzeitig könnte ein durch das Reformkonzept ausgelöster Konzentrationsprozess die Zugangsmöglichkeiten von sequa zum BMZ einschränken und neue Geschäftsmöglichkeiten limitieren.

Die Corona-Pandemie, der Krieg von Russland gegen die Ukraine, weltweite Fluchtbewegungen und die Energie- und Verkehrswende als Instrument gegen die Klimaveränderungen führen zu enormen Belastungen des Bundeshaushalts. Gleichzeitig sind die Folgen derselben Entwicklungen in den Partnerländern sichtbar. sequa erwartet in den Partnerländern einen hohen Bedarf an Maßnahmen, die die Entwicklung des Privatsektors unterstützen.

Obwohl sich hieraus neue Geschäftschancen ergeben könnten, bleibt abzuwarten, ob insbesondere dem BMZ auch die Mittel zur Finanzierung derartiger Projekte von sequa zur Verfügung stehen werden. Bei der Erstellung dieses Berichts war der Bundeshaushalt 2022 noch nicht verabschiedet. sequa beobachtet, wie die Geber ihre Schwerpunktsetzungen verändern. Es besteht das Risiko, dass Budgets der Geber für die Geschäftsfelder der Gesellschaft künftig gekürzt werden.

sequa erwartet kurz- bis mittelfristig, dass Kunden bei ihrer Mittelvergabe auch den Grad der Klimaneutralität des Antragsstellers bzw. Anbieters berücksichtigen werden. Deshalb hat sich die Gesellschaft im Jahr 2022 entschieden, einen EMAS<sup>3</sup>/ISO14001-Zertifizierungsprozess zu beginnen.

#### 2. POTENZIALMANAGEMENT UND CHANCEN

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

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

---

<sup>3</sup> Das Eco-Management and Audit Scheme, auch bekannt als EU-Öko-Audit oder Öko-Audit, wurde von der Europäischen Union entwickelt und ist ein Gemeinschaftssystem aus Umweltmanagement und Umweltbetriebsprüfung für Organisationen, die ihre Umweltleistung verbessern wollen.

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

- |    |                                                                                                               |                                  |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| 1. | Fahling, Martin<br><i>Leiter Internationaler Bereich</i>                                                      | IHK Reutlingen (seit 24.06.2021) |
| 2. | Howe, Jennifer<br><i>Referentin Sicherheit und Rohstoffe</i>                                                  | BDI (seit 04.11.2015)            |
| 3. | Madelung, Philipp<br><i>Stabsstelle Unternehmensentwicklung</i>                                               | GIZ (seit 17.06.2019)            |
| 4. | Meier, Dr. Ralf<br><i>Leiter Programm Management</i>                                                          | sequa (seit 12.06.2014)          |
| 5. | Mirzwa, Uwe<br><i>Leiter Technologie-Transfer-Stelle Auslandprojekte</i>                                      | Hwk Frankfurt (seit 17.06.2019)  |
| 6. | Olma, Michael (Vorsitzender des Fachbeirats)<br><i>Leiter Referat Außenwirtschaft und Entwicklungspolitik</i> | ZDH (seit 12.06.2014)            |
| 7. | Nothnagel, Dr. Ilja<br><i>Mitglied der Hauptgeschäftsführung</i>                                              | DIHK (bis 17.11.2021)            |
| 8. | Schwiderowski, Heiko<br><i>Leiter des Referats Subsahara-Afrika</i>                                           | DIHK (seit 18.11.2021)           |
| 9. | Weiss, Gebhard<br><i>Geschäftsführer</i>                                                                      | sequa (seit 12.06.2014)          |

a. *Potenziale und Chancen der CG<sup>4</sup> KVP<sup>5</sup> + BBP<sup>6</sup>*

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

Die **Mittelausstattung und die Sichtbarkeit der Programme KVP + BBP** sind in den letzten Jahren signifikant gestiegen. Die Programme sollen im ständigen Dialog mit dem BMZ weiterentwickelt und weiter ausgebaut werden, sofern das BMZ hierfür die Mittel bereitstellt.

Auf Grundlage des KVP + BBP-Formats plant die Gesellschaft verwandte, neue Programme wie z. B. die Klimapartnerschaften mit der Wirtschaft.

---

<sup>4</sup> CG Client Group

<sup>5</sup> KVP Kammer- und Verbands-Partnerschaften

<sup>6</sup> BBP Berufs-Bildungs-Partnerschaften

*b. Potenziale und Chancen der CG PartnerAfrika*

Seit 2019 ist die Gesellschaft eine anerkannte und sichtbare Durchführungsorganisation im Rahmen der Sonderinitiative Ausbildung und Beschäftigung (SI Jobs) und strebt an, PartnerAfrika als weiteren Programmtyp mit eigenem Profil neben KVP + BBP im Portfolio der Partnerschaftsprogramme zu etablieren. Dabei spielt die politische Zukunft der SI Jobs als Finanzierungsrahmen eine entscheidende Rolle. Bedingt durch den Ministerwechsel im BMZ in 2021 kann hierüber noch keine verlässliche Prognose angestellt werden.

Die Gesellschaft wird sich aktiv und in enger Kooperation mit dem BMZ und den anderen Durchführungsorganisationen der SI Jobs an der weiteren Gestaltung der Sonderinitiative beteiligen und sich für deren Fortführung einsetzen.

Zentrales Ziel der SI Jobs ist die Förderung von Investitionen und Beschäftigung in den Partnerländern. Um die Zielerreichung zu messen, entwickelt die SI Jobs ein DO-übergreifendes Monitoringsystem. Die Gesellschaft stellt ein enges Wirkungsmonitoring in den PartnerAfrika-Projekten sicher und liefert dem Monitoringssystem der SI regelmäßig ihren Input zu den erreichten Wirkungen zu.

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

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

Nach einer entsprechenden Entscheidung des BMZ im Jahr 2018 hat die Gesellschaft das vorläufig letzte develoPPP.de-Vorhaben im Februar 2021 vereinbart. Die noch laufenden Projekte (ca. 15, Stand Januar 2021) werden weiterhin professionell begleitet und zu einem erfolgreichen Abschluss geführt.

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

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

Aufgrund beschränkter Budgets sind die Chancen hierfür eher gering.

*d. Potenziale und Chancen der CG EC Grants*

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

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

*e. Potenziale und Chancen der CG Consulting*

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

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

*f. Potenziale und Chancen der CG Mobilitätsprogramme*

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

Obwohl die **Corona-Pandemie** die Mobilitätsprogramme seit dem Beginn der Kontakt- und Reisebeschränkungen im März 2020 vollständig zum Erliegen gebracht hat, stellt die Gesellschaft im März 2022 ein wieder stark wachsendes Interesse an Auslands-Lernaufenthalten während oder nach der beruflichen Ausbildung fest.

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

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

*g. Potenziale und Chancen der CG GIZ*

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

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

#### *h. Potenziale und Chancen in der Importförderung*

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

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

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

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

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

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

#### *i. Weitere Potenziale und Chancen*

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

Die Gesellschaft strebt an, bestehende, großvolumige Projekte, in denen Geflüchteten durch berufliche Qualifizierung eine Lebens- und Arbeitsperspektive eröffnet wird (z. B. TAMEB, ARIVET, BINA Uganda), auszubauen und neue Vorhaben anzuschließen.

Aus einem wachsenden Fachkräftebedarf des deutschen Arbeitsmarkts können sich Geschäftsfelder für sequa ergeben. Ihre Stärke sieht die Gesellschaft hierbei insbesondere in der Verbindung mit entwicklungspolitischen Zielsetzungen, z. B. in der Berufsbildungszusammenarbeit.

sequa unterstützt das Ziel einer stärkeren Mobilisierung und Qualifizierung von europäischen Handwerks-Experten für die Entwicklungszusammenarbeit und beteiligt sich daher an der Realisierung von Projekten wie dem „ZDH Handwerkerfonds“.

Um Kommunikation und Zugang zu Wissen zu vereinfachen will sequa moderne **Technologien**, wie z. B. MS Teams, nutzen und die eigene PPS-Plattform gezielt ausbauen.

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

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

Insgesamt strebt die Gesellschaft in jedem Geschäftsjahr mindestens ein ausgeglichenes Ergebnis an. In den Geschäftsjahren 2022 und 2023 rechnet die Gesellschaft – trotz der Corona-Pandemie, aber unter bestimmten Annahmen über der Reisebeschränkungen im Winterhalbjahr – jeweils mit einem positiven Ergebnis, auf dem Niveau des Berichtsjahres.

Die **generellen Geschäftschancen** beurteilt die Gesellschaft für 2022 als gut und für 2023 als zufriedenstellend.

Bonn, den 31.03.2022

Gebhard Weiss  
GESCHÄFTSFÜHRER