

# JAHRES ABSCHLUSS 2016

ZUSAMMEN  
WIRKEN  
WELTWEIT

## INHALT

### 1 BERICHT DES AUFSICHTSRATS AN DIE GESELLSCHAFTERIN

## 1 3 LAGEBERICHT 2016

## 4 GESCHÄFT UND RAHMENBEDINGUNGEN

## 11 VERMÖGENS-, FINANZ- UND ERTRAGSLAGE

## 13 WIRTSCHAFTLICHE LAGE

## 16 ANTEIL VON FRAUEN IM VORSTAND, AUFSICHTSRAT UND KURATORIUM

## 17 AUSBLICK

## 2 21 JAHRESABSCHLUSS 2016

## 22 BILANZ ZUM 31. DEZEMBER 2016

## 24 GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG FÜR DIE ZEIT VOM 1. JANUAR BIS 31. DEZEMBER 2016

## 25 ANHANG 2016

## 25 ERLÄUTERUNGEN DER BILANZ UND DER GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG

## 25 ALLGEMEINE ANGABEN ZU DEN BILANZIERUNGS- UND BEWERTUNGSMETHODEN

## 27 ERLÄUTERUNGEN ZUR BILANZ

## 31 ERLÄUTERUNGEN ZUR GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG

## 32 SONSTIGE ANGABEN

## 34 ANGABEN ZUM AUFSICHTSRAT UND ZUM VORSTAND

## 36 ANLAGE ZUM ANHANG ENTWICKLUNG DES ANLAGE- VERMÖGENS IM GESCHÄFTS- JAHR 2016

## 3 38 BESTÄTIGUNGSVERMERK DES ABSCHLUSSPRÜFERS

## 40 IMPRESSUM

# BERICHT DES AUFSICHTSRATS AN DIE GESELLSCHAFTERIN

## SITZUNGEN

Der Aufsichtsrat der GIZ kam im Jahr 2016 zu drei ordentlichen Sitzungen zusammen, der Prüfungsausschuss hielt eine Sitzung ab.

## PERSONALIA

Im Geschäftsjahr 2016 gab es eine personelle Änderung im Aufsichtsrat. Herr Johannes Schmalzl, Abteilungsleiter im Bundesministerium der Finanzen, wurde als Vertreter der Anteilseignerseite in den Aufsichtsrat bestellt. Er folgte Herrn Dr. Ludger Schuknecht nach, der sein Mandat im Herbst 2016 niederlegte. Der Aufsichtsrat wählte Herrn Schmalzl ferner zum Vorsitzenden des Prüfungsausschusses.

## BERATUNG UND ÜBERWACHUNG DES VORSTANDS

Die Zusammenarbeit zwischen Aufsichtsrat und Vorstand erfolgte auf einer vertrauensvollen Basis. Der Vorstand unterrichtete den Aufsichtsrat im Berichtsjahr laufend über die Geschäftspolitik, den Gang der Geschäfte sowie über die Liquidität und Rentabilität der Gesellschaft. Auf Grundlage der Berichterstattung und der gemeinsamen Sitzungen erhielt der Aufsichtsrat ein umfassendes Bild von der Geschäftsentwicklung und konnte den Vorstand bei der Leitung der Geschäfte regelmäßig überwachen. Die Geschäftsentwicklung war dank des Mittelaufwuchses – insbesondere in den BMZ-Sonderinitiativen – sowie durch die Zunahme des Mittelumfangs aus Kofinanzierungen sehr positiv. Auch der Geschäftsbereich International Services entwickelte sich trotz zum Teil schwieriger Rahmenbedingungen grundsätzlich positiv.

Der Aufsichtsrat war in für das Unternehmen wichtige Entscheidungen einbezogen, hat den Vorstand in zentralen Fragestellungen beraten und nach eingehender Prüfung entsprechende Zustimmungen erteilt.

Besonderes Augenmerk des Aufsichtsrats lag im Geschäftsjahr 2016 auf der Neuordnung der betrieblichen Altersversorgung. Über die laufenden Verhandlungen mit dem Tarifpartner berichtete der Vorstand regelmäßig in den Sitzungen.

Darüber hinaus konnte die Neugestaltung der Besteuerung der Auslandsmitarbeiter/-innen mit einer Zustimmung des Aufsichtsrats zur Änderung des Vergütungstarifvertrags abgeschlossen werden.

Der Aufsichtsrat befasste sich ferner mit der Umsetzung der Hinweise der im Jahr 2015 durchgeführten Effizienzprüfung des Aufsichtsrats. In diesem Zusammenhang beschloss er unter anderem eine Änderung seiner Geschäftsordnung hinsichtlich der Aufgaben des Prüfungsausschusses und nahm damit eine Anpassung an die aktuelle Gesetzeslage vor.

Der Aufsichtsrat verabschiedete die Finanz-, Investitions- und Personalplanung für das Jahr 2017. Danach geht die GIZ auch 2017 von Auftragseingängen auf sehr hohem Niveau sowie einem weiteren Anstieg des Geschäftsvolumens aus. Entsprechend der Einnahmesituation wird auch der Personalbestand der GIZ weiter wachsen. Das Wachstum erfolgt aufgrund zunehmender Effizienz in den Arbeitsabläufen jedoch unterproportional zu den Einnahmen. Künftig soll dem Nationalen Personal in den Partnerländern verstärkt Verantwortung übertragen werden.

Schließlich befasste sich der Aufsichtsrat mit der Erreichung der Zielvereinbarungen mit dem Vorstand und beschloss auf dieser Basis die Auszahlung einer variablen Vergütung für die Mitglieder des Vorstands.

#### BERICHTE DES VORSTANDS

Der Vorstand stellte dem Aufsichtsrat unter anderem die Langfristige Unternehmensplanung 2017–2019 vor und erläuterte den weiterentwickelten unternehmensweiten Strategieprozess, mit dem auf zentrale Trends und Entwicklungen im Umfeld der GIZ reagiert wird. Die GIZ verfolgt mittelfristige Ziele in den strategischen Handlungsfeldern „Wirksamkeit“, „Geschäftsentwicklung“, „Kompetenzen und Allianzen“ sowie „Wirtschaftlichkeit“.

Der Aufsichtsrat unterrichtete sich außerdem über Stand und Entwicklung der Gleichstellungspolitik in der GIZ. Mehr als die Hälfte der Führungskräfte auf der ersten Leitungsebene unter dem Vorstand sind Frauen und auch der Anteil von weiblichen Führungskräften im Ausland konnte leicht erhöht werden.

Ferner berichtete der Vorstand über den Ausbau und die Ausgestaltung des Compliance Management Systems (CMS) der GIZ. Seit dem Reorganisationsprozess bauhaus15 hat die GIZ für die Koordination und Steuerung des CMS eine eigene Stabsstelle eingerichtet und diese mit einem robusten Mandat ausgestattet.

#### JAHRESABSCHLUSS 2016

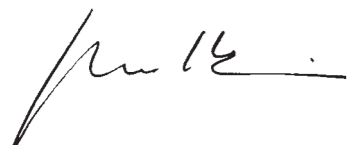
Die KPMG Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft hat als Abschlussprüfer die Einhaltung der gesetzlichen Vorschriften und der ergänzenden Vorschriften des Gesellschaftsvertrages über den Jahresabschluss und den Lagebericht sowie die Beachtung der Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung geprüft. Es wurde bestätigt, dass die Buchführung und der Jahresabschluss den gesetzlichen Vorschriften entsprechen, dass der Jahresabschluss ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage vermittelt und dass der Lagebericht in Einklang mit dem Jahresabschluss steht sowie insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage der Gesellschaft gibt und die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend dargestellt werden.

Der Aufsichtsrat billigte in seiner Sitzung am 7. Juli 2017 das Ergebnis der Prüfung des Jahresabschlusses 2016 durch den Abschlussprüfer und den vom Aufsichtsrat bestellten Prüfungsausschuss.

Der Aufsichtsrat empfiehlt der Gesellschafterin, den Jahresabschluss 2016 festzustellen und der Geschäftsführung Entlastung zu erteilen.

Mit Beschluss über die Entlastung für das Geschäftsjahr 2016 endet die Amtszeit des Aufsichtsrats. Der Aufsichtsrat dankt dem Vorstand für die vertrauensvolle Zusammenarbeit sowie den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der GIZ für deren Einsatz unter zum Teil sehr schwierigen Bedingungen und die wertvolle Arbeit für eine nachhaltige Entwicklung weltweit.

Bonn, den 7. Juli 2017



Dr. Friedrich Kitschelt  
Vorsitzender des GIZ-Aufsichtsrats  
Staatssekretär im Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung

## LAGEBERICHT 2016



## I. GESCHÄFT UND RAHMENBEDINGUNGEN

### A. UNTERNEHMEN

Die Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH ist ein gemeinnütziges Bundesunternehmen mit Sitz in Bonn und Eschborn. Sie unterstützt die Bundesregierung dabei, ihre Ziele in der internationalen Zusammenarbeit für nachhaltige Entwicklung sowie in der internationalen Bildungsarbeit zu erreichen. Als modernes, wirtschaftlich agierendes Unternehmen steht die GIZ für Qualität, Effizienz und Innovation.

Die GIZ ist in mehr als 130 Ländern weltweit aktiv. Die langjährige Präsenz vor Ort und weltweite Netzwerke in Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft schaffen die Basis für eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit vielen Akteuren.

Weltweit hat die GIZ rund 18.000 Mitarbeiter/-innen – mehr als 80 % arbeiten außerhalb Deutschlands, einschließlich der vor Ort beschäftigten nationalen Mitarbeiter/-innen. Hinzu kommen 643 Fachkräfte, die als Entwicklungshelfer/-innen für die GIZ im Einsatz sind. Darüber hinaus vermittelt CIM<sup>1</sup> Fachkräfte an lokale Arbeitgeber. Zum Jahresende 2016 waren 413 Integrierte Fachkräfte direkt vor Ort von Organisationen und Unternehmen angestellt. Rückkehrende Fachkräfte, die in ihre Heimatländer zurückgehen, um dort ihr Wissen einzubringen, werden finanziell oder durch Beratungs- und Serviceleistungen unterstützt.

Die GIZ steht für effektive grenzüberschreitende Zusammenarbeit, Wissensvermittlung sowie Kompetenzentwicklung und deckt im internationalen Vergleich ein einmaliges Spektrum an Arbeitsfeldern ab – angefangen bei der Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung über den Aufbau von Staat und Demokratie, die Förderung von Frieden, Sicherheit, Wiederaufbau sowie zivile Konfliktbearbeitung, die Sicherung von Ernährung, Gesundheit und Grundbildung bis hin zu Energiefragen, Umwelt-, Ressourcen- und Klimaschutz. Je nach Bedarf, Region und Kontext kombiniert die GIZ ihre Dienstleistungen

zu maßgeschneiderten Lösungen. Das Spektrum reicht von fachlichen Beratungsdienstleistungen über individuelle Fortbildungen, die Stärkung von Organisationen und Institutionen bis hin zu Vernetzungs-, Dialog- und Mediationsdienstleistungen, Projektmanagement sowie Beschaffungs- und Logistikdienstleistungen.

Wichtigster Auftraggeber der GIZ ist das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ). Darüber hinaus ist die GIZ für weitere Bundesressorts – darunter das Auswärtige Amt (AA), das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF), das Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL), das Bundesministerium der Finanzen (BMF), das Bundesministerium des Innern (BMI), das Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (BMUB), das Bundesministerium der Verteidigung (BMVg) und das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) –, für Bundesländer sowie für öffentliche und private Auftraggeber im In- und Ausland tätig. Regierungen anderer Länder, die Europäische Kommission, die Vereinten Nationen sowie regionale und multilaterale Entwicklungsbanken, aber auch private Stiftungen wie die Bill-und-Melinda-Gates-Stiftung beauftragen die GIZ mit eigenen Vorhaben oder beteiligen sich an Vorhaben der Bundesressorts. Auch mit der Privatwirtschaft arbeitet die GIZ über Aufträge und Kofinanzierungen eng zusammen und unterstützt ihre Auftraggeber durch das erfolgreiche Zusammenspiel von Entwicklungsmaßnahmen und außenwirtschaftlichen Aktivitäten.

Neben dem gemeinnützigen Geschäftsbereich (GNB) wird die GIZ mit Zustimmung der Bundesregierung auch im steuerpflichtigen wirtschaftlichen Geschäftsbereich International Services (InS) von internationalen Auftraggebern direkt beauftragt. Zu diesen Auftraggebern zählen neben der Europäischen Union (EU) auch nationale Regierungen, bilaterale Geber und Unterorganisationen der Vereinten Nationen sowie internationale Finanzinstitutionen. Hinzu kommen Aufträge aus der Privatwirtschaft, im Wesentlichen im Rahmen von deren Corporate-Social-Responsibility-Aktivitäten.

### B. STRATEGIE

Für das Jahr 2016 hat sich die GIZ in ihrer strategischen Ausrichtung an der langfristigen Unternehmensplanung (LUP) 2016–2018 orientiert, deren Zielsetzung durch die folgenden vier Handlungsfelder definiert wurde: (1) sichtbaren Mehrwert für die Gesellschafterin schaffen, (2) die neue Aufbau- und Ablauforganisation umsetzen, (3) mit exzellenten Produkten und effizienten Dienstleistungen Märkte festigen und erschließen sowie (4) die Personalpolitik weiterhin ausrichten am Ziel einer global nachhaltigen Entwicklung.

Die GIZ hat in allen vier strategischen Handlungsfeldern zahlreiche Maßnahmen umgesetzt und nachhaltig wirksame Ergebnisse erzielt, die im Folgenden zusammenfassend dargestellt werden:

#### 1. Sichtbaren Mehrwert für die Gesellschafterin schaffen

Die GIZ hat 2016 durch neue Formen der Zusammenarbeit mit deutschen und internationalen Akteuren unter anderem im Rahmen von sogenannten Multi-Akteur-Partnerschaften, aber auch durch die schnelle Umsetzung von Vorhaben aus den Sonderinitiativen (SI) und aus großvolumigen Finanzierungsfonds der EU einen wichtigen Beitrag zur Sichtbarkeit Deutschlands und der deutschen Entwicklungszusammenarbeit geleistet. Im Rahmen der SI „Flucht“ leistet die GIZ mit einem groß angelegten Beschäftigungsprogramm („Cash for Work“) einen Beitrag zur Unterstützung von Flüchtlingen in den Nachbarländern Syriens, von dem bis zu 150.000 Menschen profitieren. Ein weiteres Beispiel ist das großvolumige EU-Vorhaben „Better Migration Management“, das auf elf Herkunfts-, Transit- und Zielländer entlang der ostafrikanischen Migrationsrouten ausgerichtet ist. Sichtbaren Mehrwert schaffen ebenfalls Multi-Akteur-Partnerschaften zur Umsetzung der Agenda 2030, wie z. B. das Forum Nachhaltiger Kakao e.V., in dem sich Bundesregierung, Handel, Süßwarenindustrie und Zivilgesellschaft zusammengeschlossen haben und das 2016 als „Leuchtturmprojekt“ der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie 2016 ausgezeichnet wurde. Im Rahmen der deutschen G20-Präsidentschaft im Jahr 2017 unterstützt die GIZ die Bundesregierung in ausgewählten Themenbereichen, u. a. zur finanziellen Inklusion, zur Afrikastrategie und in der Erkennung und Bekämpfung von Gesundheitsgefährdun-

gen als Reaktion auf die Ebola-Epidemie in Westafrika. Eine schnell einsetzbare Expertengruppe kann künftig bei Gesundheitsgefährdungen im Einsatzfall schnell vor Ort die Lage bewerten und bei der Koordination internationaler Hilfe unterstützen.

#### 2. Die neue Aufbau- und Ablauforganisation umsetzen

Die im Rahmen des Reorganisationsprojekts der GIZ (bauhaus15) beschlossenen Änderungen in der Aufbau- und Ablauforganisation werden planmäßig umgesetzt. Die Reorganisation führt zu mehr Kundenorientierung, Wirtschaftlichkeit und Leistungsfähigkeit sowie klaren Prozessen und Verantwortlichkeiten. Im Jahr 2016 lag der Fokus auf der Umsetzung von bauhaus15 in den Landesbüros der GIZ. Erste Effizienzgewinne konnten durch die Einsparung einer Hierarchieebene in der Zentrale und eine Optimierung der Führungsspannen erreicht werden. Weitere Potenziale liegen in der Standardisierung von unternehmensweiten Prozessen sowie in der Umsetzung von Service Level Agreements zwischen internen Dienstleistern und operativen Bereichen.

#### 3. Mit exzellenten Produkten und effizienten Dienstleistungen Märkte festigen und erschließen

Die hohe Qualität der Produkte und Dienstleistungen der GIZ trägt dazu bei, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen und die Umsetzung der Mittelzuwächse zur Zufriedenheit unserer Auftraggeber zu gewährleisten. Im Geschäftsjahr 2016 ist es der GIZ gelungen, ihr Geschäftsvolumen deutlich (Details siehe Kapitel „I. C. Wirtschaftliche Rahmenbedingungen“) zu steigern. Ursächlich dafür waren hohe Einnahmen aus BMZ-Titeln wie den Sonderinitiativen und dem Übergangshilfe-Titel sowie Kofinanzierungen von Drittmittelgebern. Nach Auswertung des Haushaltsgesetzes zum Bundeshaushalt 2017 erwartet die GIZ eine erneute Steigerung der Einnahmen gegenüber dem Vorjahr. Die Umsetzung der Aufträge ist jedoch auch mit Herausforderungen für die Lieferfähigkeit verbunden. Ein zentrales Element zum Erhalt der Lieferfähigkeit ist die verstärkte Kooperation mit Dritten. Dabei spielt auch der Aufbau neuer Partnerschaften mit (deutschen) Fach- und Forschungsinstitutionen eine wichtige Rolle. Um die Handlungsfähigkeit in fragilen Kontexten sicherzustellen, wurde 2016 eine Stabsstelle für Unternehmenssicherheit eingerichtet, deren Aufgabe es ist, die erforderlichen Policies

<sup>1</sup> Das Centrum für internationale Migration und Entwicklung (CIM) ist eine Arbeitsgemeinschaft der GIZ und der Zentralen Auslands- und Fachvermittlung der Bundesagentur für Arbeit. CIM mobilisiert im Rahmen von Personalvermittlungsprogrammen für lokale Arbeitgeber in Partnerländern hoch qualifizierte Fach- und Führungskräfte. Im Programm „Integrierte Fachkräfte“ werden deutsche und europäische Expertinnen und Experten für Einsätze bis zu sechs Jahren vermittelt. Im Programm „Rückkehrende Fachkräfte“ werden ausländische Fachkräfte nach einem Studium, einer Ausbildung oder einer Arbeitstätigkeit in Deutschland unterstützt, um in ihren Herkunftsländern entwicklungspolitisch bedeutsame Positionen zu übernehmen.

und Standards für Sicherheitsfragen festzulegen, zu beraten und in die Umsetzung zu bringen. Dadurch wird u. a. ein weltweit einheitliches Sicherheitstrackingsystem eingeführt.

#### 4. Die Personalpolitik weiterhin ausrichten am Ziel einer global nachhaltigen Entwicklung

Bei der Neuordnung der betrieblichen Altersversorgung (bAV) konnten 2016 mit Fortsetzung, der 2015 begonnenen Auslagerung von Pensionsverpflichtungen auf die gegründete Tochtergesellschaft GIZ Unterstützungskasse GmbH wichtige Meilensteine für ein dauerhaft wirtschaftlich tragfähiges System realisiert werden. Über einen neuen Versorgungstarifvertrag konnte in Verhandlungen mit dem Tarifpartner ver.di eine vorläufige Einigung erzielt werden. Auf Wunsch des Aufsichtsrats sind weitere Verhandlungen erforderlich geworden, die im ersten Halbjahr 2017 ihren Abschluss gefunden haben. Zur Sicherstellung der langfristigen Lieferfähigkeit hat die GIZ 2016 die Grundlagen für eine Personalstrategie entwickelt, um der zunehmenden Herausforderung, passendes Personal für Auslandseinsätze zu finden, begegnen zu können. Wesentliche Elemente der Personalpolitik sind die Entwicklung von Modellen für flexiblere Personaleinsätze, die bereits pilotiert werden, die Förderung des Nationalen Personals und eine stärkere Internationalisierung der Personalarbeit.

#### ENTWICKLUNGEN UND TRENDS IM UMFELD DER GIZ

Um für die Herausforderungen der kommenden Jahre richtig aufgestellt zu sein, hat die GIZ ihren Strategieprozess neu konzipiert und eine neue Unternehmensstrategie für die Jahre 2017–2019 erarbeitet.

Die Ausrichtung der GIZ ist entscheidend geprägt von Entwicklungen in der internationalen und nationalen Politik sowie gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Veränderungen. Ausgangspunkt für die Strategie war deshalb die Identifizierung von zehn aktuellen Entwicklungen und Trends, die für die GIZ gegenwärtig und voraussichtlich in den kommenden drei bis fünf Jahren von zentraler Bedeutung sind und sowohl Chancen bieten als auch Herausforderungen mit sich bringen.

#### Trend 1: Fragilität und gewaltsame Konflikte gewinnen zunehmend an Bedeutung

Fragilität, Staatszerfall, gewaltsame Konflikte und Terrorismus haben eine steigende Bedeutung für die deutsche Entwicklungspolitik; mehr als die Hälfte ihrer Kooperationsländer ist von den Auswirkungen direkt betroffen. Ein wachsender Teil der GIZ-Mitarbeiter/-innen ist in fragilen Kontexten tätig. Dies bringt steigende Risiken für die Sicherheit des Personals bzw. zunehmende Herausforderungen für das unternehmensweite Sicherheits- und Risikomanagement mit sich. Auch die zeit- und bedarfsgerechte Rekrutierung von qualifizierten Auslandsmitarbeiter/-innen stellt eine Herausforderung für die GIZ dar, mit Risiken für ihre Lieferfähigkeit in fragilen Kontexten.

#### Trend 2: Flucht und Migration dominieren die (entwicklungs)politische Agenda

Die politische Aufwertung des Themas Flucht und Migration stellt die Bundesregierung und damit auch die GIZ vor erhebliche Herausforderungen. Die deutlich gestiegene Mittelallokation in den Haushalten von BMZ, AA und EU-Treuhandfonds für die Themenbereiche Stabilisierung, Flucht und Migration sowie Übergangshilfe führte dazu, dass die GIZ ihre Aktivitäten in Herkunfts- und Aufnahmeländern von Flüchtlingen und Binnenvertriebenen (z. B. Irak, Syrien, Jordanien, Türkei und Ukraine) ausweiten sowie einen größeren Beitrag zur Bekämpfung von strukturellen Fluchtursachen und zur Unterstützung von Flüchtlingen und Binnenvertriebenen (z. B. durch „Cash for Work“-Maßnahmen) leisten konnte. Herausfordernd ist es, die Verbindung zwischen kurzfristigen Maßnahmen und nachhaltigen Wirkungen herzustellen.

#### Trend 3: Es gibt mehr Mittel für den Kampf gegen die Folgen des Klimawandels und die Ressourcenverknappung

Bereits ein Drittel des aktuellen GIZ-Portfolios ist im Bereich Klimaschutz bzw. Anpassung an die Folgen des Klimawandels angesiedelt; der Bedarf an Maßnahmen zur Klimaanpassung ist weiterhin hoch. Neue, großvolumige Initiativen des BMZ, z. B. zu Klimarisikoversicherungen oder erneuerbaren Energien in Afrika, die das BMZ als Reaktion auf die Zusagen von Finanzmitteln der Bundesregierung für den internationalen Klimaschutz gestartet hat, haben das Potenzial, die Portfoliogestaltung der GIZ auch im bilateralen Bereich mittel- bis langfristig erheb-

lich zu beeinflussen. Neben einem wachsenden Portfolio bei BMZ und BMUB bieten sich Chancen für weitere Kofinanzierungen bei bilateralen Gebern sowie Beauftragungen durch Schwellenländer und den Green Climate Fund (GCF).

#### Trend 4: Die globalen Machtverhältnisse verschieben sich hin zu den Schwellenländern

Die Bundesregierung hat Konzepte zur Gestaltung der Kooperation mit Schwellenländern erarbeitet. Die GIZ verfügt über jahrzehntelange Kooperations- und Arbeitserfahrungen in vielen Schwellenländern. Sie hat ihr Mandat zur Umsetzung der Konzepte genutzt und ist in der Zusammenarbeit neue Wege gegangen (Knowledge Sharing, Dreieckskooperation, Aus- und Fortbildungsleistungen im steuerpflichtigen Geschäftsbereich). Die Arbeit in Schwellenländern erfordert von der GIZ weitere Anpassungen, sowohl was Form und Inhalte der Zusammenarbeit betrifft als auch – in einer Reihe von Ländern – Anpassungen der Verfasstheit des Unternehmens an veränderte lokale Anforderungen.

#### Trend 5: Globale Agenden gewinnen in der internationalen Zusammenarbeit für nachhaltige Entwicklung an Bedeutung

Mit ihrer Ausrichtung auf internationale Zusammenarbeit für nachhaltige Entwicklung ist die GIZ in hohem Maße anschlussfähig an die Agenda 2030 und die anderen globalen Agenden. Die GIZ unterstützt das BMZ und andere Bundesressorts wirksam bei der Umsetzung der Agenda 2030 in Entwicklungs-, Schwellen- und Industrieländern. Darüber hinaus kann die GIZ bei der Umsetzung der Agenda 2030 auch für weitere Auftraggeber und Kofinanziers tätig werden. Vor dem Hintergrund des globalen Charakters der Agenda 2030 könnte sie in ihren Programmen zudem verstärkt Aktivitäten und Wirkungen in den Partnerländern einerseits und in Deutschland andererseits verbinden.

#### Trend 6: Die Akteurslandschaft der internationalen Zusammenarbeit diversifiziert sich – Partnerschaftsansätze gewinnen an Bedeutung

Über Multi-Akteur-Partnerschaften bezieht die GIZ verstärkt die deutsche Zivilgesellschaft, Wissenschaft und Wirtschaft als Partner bei der Umsetzung der Agenda 2030 in den Partnerländern ein. Allerdings müssen dazu

die Formate zur Zusammenarbeit mit der Wirtschaft weiterentwickelt und neue Formate für den Ausbau der Kooperation mit Zivilgesellschaft, Wissenschaft und weiteren relevanten Institutionen, etwa aus dem UN-System, als gleichberechtigten Partnern kreiert werden. Durch Partnerschaften mit deutschen Institutionen und Unternehmen kann die GIZ auch dazu beitragen, im Sinne von „Made in and with Germany“ deutsches Wissen zu mobilisieren und Werte, Erfahrungen und Systemmerkmale der eigenen Gesellschaft in die Beratungsinhalte zu integrieren. Die Kooperation mit einer Vielzahl unterschiedlicher Akteure erfordert Flexibilität sowie eine kontinuierliche Weiterentwicklung der methodischen Ansätze der GIZ.

#### Trend 7: Der digitale Wandel wirkt sich auf unsere Leistungen und Arbeitsweise aus

Neue digitale Technologien ermöglichen es der GIZ, völlig neue Lösungen zu entwickeln, neue Zielgruppen zu erreichen, Projekte noch näher am Endnutzer zu konzipieren, Partner besser einzubeziehen, unmittelbar über Daten zu verfügen und durch die effizientere Gestaltung interner Prozesse zur Erhöhung der Leistungs- und Lieferfähigkeit des Unternehmens beizutragen. Auch die Rahmenbedingungen der Arbeit in unseren Partnerländern verändern sich durch die Digitalisierung stark und erfordern zeitgemäße Ansätze. Die weitere Digitalisierung der internen Prozesse erfordert große Investitionen in die digitale Infrastruktur sowie in die Kompetenzentwicklung des Personals. Darüber hinaus werden die Themen Datenschutz und Datensicherheit eine zentrale Rolle spielen.

#### Trend 8: Die Erwartungen an die Leistungserbringung der Entwicklungszusammenarbeit (EZ) verändern sich

Auftraggeber erwarten messbare Wirkungen, die gut und sichtbar vermittelbar sind. Wirkungsorientiertes Management und aggregierte Wirkungsberichterstattung werden immer wichtiger. Hohe Auftragsvolumina bei gleichzeitiger Erwartung einer Umsetzung innerhalb kurzer Fristen stellen große Anforderungen an die Flexibilität des Personalkörpers und die Einbindung externer Leistungsanbieter. Zunehmend bewegt sich die GIZ in einem Spannungsfeld zwischen spezifischer fachlicher Leistungserbringung im zwischenstaatlichen Kontext auf der einen Seite und der Koordination großvolumiger Vergaben bzw. Finanzierungen und globaler Maßnahmen auf der

anderen Seite. Die verstärkte Vergabe und Weitergabe von Zuwendungen und Finanzierungsbeiträgen erfordert Kompetenzen in der Prüfung potenzieller Empfänger (Due Diligence), wie sie bereits im Zuge der Akkreditierung zum Green Climate Fund teilweise aufgebaut werden konnten.

### Trend 9: Die Anforderungen an Rechenschaft, Transparenz und Wirtschaftlichkeit werden strenger

Der Entwicklungszusammenarbeit und ihren Akteuren wird in zunehmendem Maße die Frage nach der Wirtschaftlichkeit und Effektivität des Mitteleinsatzes gestellt. Als gemeinnütziges Bundesunternehmen ist die GIZ besonders der Effizienz in der Unternehmensführung sowie der Wirtschaftlichkeit und Wirksamkeit in der Projektumsetzung verpflichtet. Die Gesellschafterin, die Auftraggeber und Kofinanziers erwarten, dass die GIZ in der Lage ist, die Wirtschaftlichkeit und Wirksamkeit ihrer Aktivitäten nachzuweisen und durch externe Prüfer überprüfbar zu machen. Neue Anforderungen der Finanziers an den Nachweis der Compliance in der Unternehmensführung und der Projektdurchführung stehen teilweise auch im Spannungsfeld mit dem Wunsch der Auftraggeber nach Flexibilität und Schnelligkeit. Der Aufbau von Compliance-Systemen und zusätzlichen Berichtssystemen erfordert erhebliche finanzielle Investitionen.

### Trend 10: Die besonderen Rahmenbedingungen der EZ müssen sich in einem neuen Umfeld behaupten

Die Zunahme an Mitteln in neuen Haushaltstiteln stellt alle Durchführer vor Herausforderungen. Feste Barmittelfälligkeiten pro Haushaltsjahr und befristete Laufzeiten sowie Ideenwettbewerbe, die die Direktbeauftragung ersetzen, erhöhen den Anspruch an eine zeitgenaue Steuerung und Umsetzung der Vorhaben, teilweise innerhalb weniger Monate, und erschweren eine Partnerbeteiligung erheblich. Die verkürzte Laufzeit der Projekte steht außerdem in Widerspruch zu den zum Teil langwierigen Verfahren der völkerrechtlichen Absicherung zwischen Deutschland und seinen Partnerländern und den durch die neue EU-Vergaberichtlinie aufwendigeren Beschaffungs- und Vergabeprozessen. Nicht zuletzt stellt die zunehmende Zahl von überregionalen Vorhaben die völkerrechtliche Absicherung in den Partnerländern vor besondere Anforderungen. Teilweise reichen die Rahmenabkommen der Bundesregierung nicht aus, um die Vorhaben der Bundesressorts und anderer Auftraggeber konform zu den nationalen gesetzlichen Anforderungen

umsetzen zu können. Dies gilt beispielsweise für Nicht-ODA<sup>2</sup>-Länder (z. B. EU-Mitgliedsstaat Griechenland), in Ländern, mit denen das BMZ seine Zusammenarbeit beendet hat (z. B. Thailand), oder in Ländern, in denen Mitarbeiter/-innen regionale Dienstleistungen erbringen (z. B. Dubai). In diesen Fällen müssen andere Lösungen gefunden werden, um die Geschäftsfähigkeit zu gewährleisten. Nicht mehr unter dem Schirm der Rahmenabkommen tätig zu sein, bedeutet den Verlust des Schutzes der Mitarbeiter nach dem „Übereinkommen über die Vorrechte und Immunitäten der Vereinten Nationen“ und steuerrechtliche Unsicherheiten sowie höhere Kosten durch zusätzliche Mehrwertsteuerbelastungen, Importzölle für Ausrüstungsgüter oder Unternehmenssteuern.

### NEUE UNTERNEHMENSSTRATEGIE

Die oben genannten Trends haben sich, ebenso wie die mittelfristigen Zielvorgaben der Gesellschafterin, mit ihren jeweiligen Chancen und Herausforderungen in der Formulierung der Unternehmensstrategie niedergeschlagen. Parallel wurde auch die Vision des Unternehmens, die einen zentralen Bestandteil der Identität darstellt, neu formuliert:

„Wir arbeiten weltweit für eine lebenswerte Zukunft.“

Die Vision und die neue Strategie bieten Orientierung für das gesamte Personal und bilden den Rahmen für die strategischen Prioritäten der Jahre 2017–2019.

Die Ziele der Strategie sind den vier strategischen Handlungsfeldern Wirksamkeit, Geschäftsentwicklung, Kompetenzen und Allianzen sowie Wirtschaftlichkeit zugeordnet. Zur Erreichung setzt die GIZ strategische, größtenteils mehrjährige Maßnahmen um.

#### 1. Ziel im Handlungsfeld Wirksamkeit: Wir überzeugen unsere Partner, Auftraggeber und die Gesellschafterin mit sichtbaren Ergebnissen, nachhaltigen und messbaren Wirkungen

Das Ziel soll über eine Neuausrichtung und Erweiterung der aggregierten Wirkungserfassung und -berichterstattung und die verbesserte Kommunikation der Wirkungen nach außen erfolgen. Dies ist u. a. für die Berichterstattung zur Umsetzung der Agenda 2030 erforderlich. Dazu sind auch entsprechende Investitionen in IT-Systeme notwendig. Eine weitere Maßnahme soll digitale Innovationen fördern, um das Leistungsangebot zu erweitern und in Vorhaben zu pilotieren.

#### 2. Ziel im Handlungsfeld Geschäftsentwicklung: Wir entwickeln wirtschaftlich tragfähige Geschäfte gemeinsam mit unseren Auftraggebern

In den Jahren 2017–2019 werden sich die strategischen Maßnahmen zur konkreten Geschäftsentwicklung auf die politischen Prioritäten der Auftraggeber und hier insbesondere auf die Themenbereiche Flucht und Migration, Sicherheit und Stabilisierung sowie Klima und Energie fokussieren. Um die zunehmend nachgefragte Dienstleistung „Management komplexer, großvolumiger Vorhaben“ weiterzuentwickeln, sollen die internen Planungs-, Management- und Berichterstattungsprozesse optimiert werden. Weiterhin wird sich die GIZ dahingehend aufstellen, um insbesondere in Ländern, die sich von der EZ hin zu anderen Formen der IZ entwickeln, adäquate Dienstleistungen bieten zu können. Herausforderungen in diesen Ländern sind in vielen Fällen rückläufige Aufträge seitens BMZ und BMUB, nicht ODA-anrechenbares Geschäft, fehlende völkerrechtliche Absicherung, Fragen der Risikodiversifizierung sowie der Umgang mit Compliance-Risiken.

#### 3. Ziel im Handlungsfeld Kompetenzen und Allianzen: Wir mobilisieren Expertise mit unserem kompetenten, motivierten Personal, starken Kooperationspartnern und strategischen Allianzen

Der Fokus liegt auf der Weiterentwicklung der Kompetenzen des Personals und der geeigneten Instrumente für dessen Einsatz im In- und Ausland, um auch zukünftig die nachgefragten Dienstleistungen erbringen zu können und ein attraktiver Arbeitgeber zu bleiben. Maßnahmen betreffen z. B. die schrittweise Internationalisierung des Personalkörpers, die Entwicklung von Konzepten für die Flexibilisierung von Personaleinsätzen, die Förderung nationaler Mitarbeiter/-innen zur Übernahme von Führungsverantwortung in den Partnerländern und die Verbesserung der Rahmenbedingungen für die Entsendung von Personal (z. B. berufliche Perspektiven für mitausreisende Partner, die Faktoren Sicherheit und Gesundheit). Den Herausforderungen der Agenda 2030 kann nur mit Hilfe von Kooperationen und breit aufgestellten Allianzen begegnet werden. Die GIZ wird unterschiedliche Kooperationsmodelle in der Umsetzung gestalten, systematisch daraus lernen und diese als „good practices“ in die breitere Anwendung bringen.

#### 4. Ziel im Handlungsfeld Wirtschaftlichkeit: Wir sichern Wirtschaftlichkeit und Compliance durch den effizienten und verantwortungsbewussten Einsatz unserer Ressourcen

Wirtschaftlichkeit, Transparenz und Rechenschaftspflicht sind für ein gemeinnütziges Bundesunternehmen von essenzieller Bedeutung. Staat und Steuerzahler erwarten, dass Unternehmen, die mit Mitteln der öffentlichen Hand agieren, Rechenschaft über die effiziente Verwendung von Haushaltsmitteln und die Wirksamkeit der Arbeit ablegen. Auch international wird dem Thema „Nachweis der Wirtschaftlichkeit“ zunehmende Bedeutung beigemessen.

Die GIZ wird deshalb mit ihren Maßnahmen in den kommenden Jahren den Reformprozess, der durch das bauhaus15-Projekt angestoßen wurde, fortsetzen. Weiterentwicklung und effiziente Gestaltung der Kernprozesse stehen daher im Zentrum und sollen durch eine stärkere Standardisierung und einen konsequenten Ausbau der IT-Infrastruktur unterstützt werden. Im Zentrum stehen Entwicklung und Einführung einer IT-Unterstützung des Kernprozesses „Auftragsmanagement“, die die Vorbereitung von Projekten und die Steuerung der Umsetzung erleichtern soll.

Um den erhöhten Anforderungen an Transparenz und Rechenschaftspflicht zu entsprechen und ihre Integrität unter Beweis zu stellen, wird die GIZ ein Compliance Management System (CMS) einführen, welches die GIZ-Strukturen in den Partnerländern einbezieht und zu Compliance-förderndem Verhalten im Unternehmen motiviert.

### C. WIRTSCHAFTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN

Die Steigerung des BMZ-Haushalts (Einzelplan 23) um 863 Mio. € (+ 13 %) auf 7.407 Mio. € wirkte sich auch positiv auf die Geschäftsentwicklung der GIZ aus. Die höchsten Beauftragungen und Einnahmen erzielte die GIZ aus dem Haushaltstitel „Bilaterale Technische Zusammenarbeit“. Für den sogenannten TZ-Titel<sup>3</sup> wurde im Haushalt 2016 ein Baransatz in Höhe von 1.188 Mio. € zur Verfügung gestellt, so dass die GIZ hier Einnahmen in Höhe von 1.147 Mio. € erzielen konnte. Nicht zuletzt vor dem Hintergrund der Flüchtlingskrise konnte die GIZ ihre Einnahmen aus den drei Anfang 2014 vom BMZ beauftragten Sonderinitiativen und der Übergangshilfe signifikant steigern (siehe Grafik auf Seite 17).

<sup>2</sup> ODA: Official Development Assistance

<sup>3</sup> Neben der GIZ erhalten weitere TZ-Organisationen – die Physikalisch-Technische Bundesanstalt (PTB) und die Bundesanstalt für Geowissenschaften und Rohstoffe (BGR) – Mittel aus diesem Haushaltstitel.

Im Geschäft mit anderen Bundesressorts sind – wie in den vergangenen Jahren – das Auswärtige Amt und das Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit die größten Auftraggeber. Die Haushaltsmittel des AA sind um mehr als 1 Mrd. € auf 4.810 Mio. € gestiegen. Der Etat des BMUB wurde um 18 % auf 4.544 Mio. € angehoben, wobei der größere Teil des Aufwuchses für nationale Themen im Bereich Bauen vorgesehen waren.

Zusätzlich zu den aus Haushaltsmitteln finanzierten Aufträgen akquirierte die GIZ im GNB sogenannte Kofinanzierungen. Bei dieser Finanzierungsart stellen andere Geber weitere Mittel für Vorhaben zur Verfügung, die die GIZ im Auftrag eines deutschen Ministeriums durchführt. Zu den wichtigsten Kofinanziers zählen die Europäische Union und das britische Department for International Development (DFID). Die jüngste Kooperation mit der EU ist geprägt durch zwei Treuhandfonds, mit denen die EU auf die Flüchtlingskrise reagiert. Ein Treuhandfonds ist der Emergency Trust Fund for Africa, der bei der Krisenbewältigung in der Sahelzone und am Tschadsee, am Horn von Afrika und in Nordafrika unterstützen soll. Der zweite Fonds ist der sog. EU Regional Trust Fund in Response to the Syrian Crisis (Madad Fund), der als Reaktion auf die Syrien-Krise gegründet wurde.

Mit Zustimmung der Bundesregierung akquiriert die GIZ im steuerpflichtigen Geschäftsbereich auch Aufträge von bilateralen Gebern, nationalen Regierungen, Unterorganisationen der Vereinten Nationen, internationalen Finanzinstituten und der Privatwirtschaft.

InS stellt sich derzeit den Herausforderungen, die mit dem Wegfall des Portfolios im Sektor Berufliche Bildung in Saudi-Arabien einhergehen. Mit den beiden Auftraggebern Technical and Vocational Training Corporation (TVTC) und Colleges of Excellence (CoE) konnten Verhandlungsergebnisse erzielt werden, in denen Zahlungen für die beiden Vorhaben Technical Trainers College (TTC „alt“ und „neu“) in Höhe von insgesamt 20 Mio. € zugesagt wurden. Die Ergebnisbelastung durch die Kündigung des TTC konnte im Geschäftsjahr 2016 durch die laufende Neuausrichtung bei InS, u. a. durch ein striktes Kostenmanagement und verschlankte Verfahren, aufgefangen werden. Auch die konsequente Fokussierung auf naheliegende Geschäftspotenziale und Investitionen in ausgewählten Märkten wie dem EU-Geschäft und dem Privatkundengeschäft trugen wesentlich dazu bei.

Die Rahmenbedingungen für die betriebliche Altersversorgung (bAV) haben sich in den letzten Jahren signifikant geändert und das bisherige System der betrieblichen Altersversorgung vor neue Herausforderungen gestellt. Aufgrund dieser Herausforderungen wurde bereits 2014 mit der Umsetzung der Neuordnung der betrieblichen Altersversorgung begonnen und im Jahr 2015 bereits der größte Teil der bisherigen betrieblichen Altersversorgung ausgelagert. Auslagerungen bringen den Vorteil, dass keine Rückstellungen gebildet werden müssen. Eine solche Auslagerung verschafft der GIZ jedoch nur Zeit, denn die Kosten für die betriebliche Altersversorgung reduzieren sich nicht. Gleichwohl senkt die Auslagerung den unmittelbaren finanziellen Druck.

Seit Oktober 2015 zahlt die Deutscher Pensionsfonds AG (DPAG) die Renten der alten bAV aus. Sie wird auch die bis zum 30. Juni 2015 erworbenen Ansprüche aus der alten bAV „Past Service“ an künftige Rentner/-innen auszahlen. Die nach dem 30. Juni 2015 in der alten bAV erworbenen Ansprüche „Future Service“ wurden im Berichtsjahr auf die im Jahr 2015 gegründete eigene Unterstützungskasse, die GIZ Unterstützungskasse GmbH mit Sitz in Bonn, übertragen. Diese hat seit Januar 2016 auch die Auszahlung der Renten aus der neuen bAV übernommen.

Dieses Kombinationsmodell aus Pensionsfonds und Unterstützungskasse hat lohnsteuerrechtliche Gründe.

Grundsätzlich können Kosten für die betriebliche Altersversorgung in den Selbstkostenerstattungspreis der GIZ eingerechnet werden. Dies gilt aber nicht für alle Kosten, z. B. können bestimmte Anteile der Rückstellungen nach geltendem Preisrecht nicht abgerechnet werden. Sie mussten aus den Gewinnen oder Rücklagen der GIZ getragen werden. Diese Regelung, verbunden mit den oben beschriebenen Herausforderungen, führte in den letzten Jahren zu einer „Deckungslücke“. Von 2010 bis 2014 betrug sie für die GIZ pro Jahr im Schnitt 7,7 Mio. €. Eine Fortsetzung dieser Entwicklung hätte zu einer schleichenden Auszehrung des Eigenkapitals und am Ende zu einer Überschuldung der GIZ geführt.

Die Schließung der „Deckungslücke“, Verstetigung der Kosten, Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit und der Erhalt der Attraktivität der GIZ als Arbeitgeberin sind die Ziele, welche die GIZ mit dieser Neuordnung der betrieblichen Altersversorgung erreicht hat.

## D. GESCHÄFTSENTWICKLUNG

Sowohl die Auftragseingänge als auch das Geschäftsvolumen<sup>4</sup> konnten 2016 gegenüber dem hohen Vorjahresniveau weiter gesteigert werden.

Die Auftragseingänge erreichten mit 3.336 Mio. € ein neues Rekordniveau. Dieses ist u. a. auf erfolgreiche Akquisitionen bei Drittmittelgebern zurückzuführen: Im Geschäftsfeld BMZ wurden Beauftragungen für Kofinanzierungen in Höhe von 440 Mio. € und im Geschäftsfeld der anderen Deutschen Öffentlichen Auftraggeber (DÖAG) in Höhe von 107 Mio. € erteilt.

Das Geschäftsvolumen lag mit 2.409 Mio. € um 267 Mio. € (+ 12 %) über dem Vorjahreswert (2.142 Mio. €). Ursächlich für diese Steigerung sind höhere Einnahmen im GNB, sowohl aus Haushaltsmitteln als auch im Rahmen von Kofinanzierungen.

Im GNB hat die GIZ ihre Wirtschaftlichkeit weiter erhöht. Die Steuerungskennzahl des GNB, die sich aus dem Verhältnis der Steuerungskosten des jeweils aktuellen Jahres zum Vierjahresdurchschnitt<sup>5</sup> der Einnahmen im GNB errechnet, lag per Jahresende 2016 bei 10,5 % und damit auf dem niedrigsten Niveau seit der Fusion im Jahr 2010.

InS erhielt im Geschäftsjahr 2016 Auftragseingänge in Höhe von 152 Mio. €. Die Gesamtleistung belief sich auf 156 Mio. €. Durch Kosteneinsparungen konnte das Betriebsergebnis von InS gegenüber dem Vorjahr (0,7 Mio. €) auf 1,3 Mio. € verbessert werden.

## II. VERMÖGENS-, FINANZ- UND ERTRAGSLAGE

### A. VERMÖGENSLAGE

Die Bilanzsumme ist im Berichtsjahr von 1.099 Mio. € um 234 Mio. € auf 1.333 Mio. € gestiegen.

Das Anlagevermögen hat sich von 329 Mio. € auf 401 Mio. € erhöht. Der Anstieg um 72 Mio. € (+ 22 %) geht auf die Investitionen in den Bau des GIZ-Campus in Bonn sowie in die Aufstockung der Wertpapierspezialfonds zurück.

Der Anstieg der Vorräte von 353 Mio. € auf 410 Mio. € (+ 57 Mio. € bzw. + 16 %) ist im Wesentlichen auf eine erneute Erhöhung der geleisteten Anzahlungen (+ 69 Mio. €) zurückzuführen. Bei den noch nicht abgerechneten Leistungen ist ein Rückgang um 11 Mio. € (– 40 %) auf 17 Mio. € zu verzeichnen.

Die Forderungen und sonstigen Vermögensgegenstände haben sich von 289 Mio. € auf 320 Mio. € (+ 31 Mio. €) erhöht. Dies geht auf gestiegene Forderungen aus Leistungen (+ 14 Mio. €) sowie das erneut gestiegene Vermögen in den Projekten (+ 17 Mio. €) zurück.

Aufgrund des positiven Jahresergebnisses, das den satzungsmäßigen Rücklagen zugeführt wurde, hat sich das Eigenkapital um 31 Mio. € erhöht. Bei gestiegenem Eigenkapital und gleichzeitig gestiegener Bilanzsumme steigt die Eigenkapitalquote<sup>6</sup> im Vergleich zum Vorjahr um 0,8 Prozentpunkte auf 9,5 %.

Die Rückstellungen haben sich von 331 Mio. € auf 358 Mio. € (+ 27 Mio. €) erhöht. Dies ist im Wesentlichen auf die Zuführung der Pensionsrückstellung von 22 Mio. € für den bei der GIZ verbliebenen Anteil der neuen bAV zurückzuführen.

Die Verbindlichkeiten sind von 669 Mio. € auf 844 Mio. € (+ 175 Mio. €) angewachsen. Der Anstieg geht auf die erhaltenen Anzahlungen zurück, welche sich im GNB aufgrund der gestiegenen Einnahmen um 174 Mio. € erhöht haben. Die Erhöhung der sonstigen Verbindlichkeiten liegt bei InS begründet und ist auf die im Vergleich zum Vorjahr wesentlich höheren erhaltenen Anzahlungen für Bauleistungen eines InS-Projekts in Äthiopien zurückzuführen.

### B. FINANZLAGE

Zum Abschlussstichtag ergab sich ein Anstieg der Kassen- und Bankbestände von 126 Mio. € um 74 Mio. € auf 200 Mio. €. Während sich die Kassen- und Bankbestände im GNB aufgrund der gestiegenen Einnahmen um 76 Mio. € erhöht haben, war bei InS ein Rückgang von 2 Mio. € zu verzeichnen.

<sup>4</sup> Einnahmen im GNB und Gesamtleistung InS.

<sup>5</sup> Hier werden bei der Berechnung die Einnahmen des Vorjahres, des aktuellen Jahres und der zwei Folgejahre berücksichtigt.

<sup>6</sup> Die Eigenkapitalquote ist definiert als Eigenkapital abzüglich Agio im Verhältnis zur Bilanzsumme.

**C. ERTRAGSLAGE**

Die Umsatzerlöse des Geschäftsjahres sind um 130 Mio. € bzw. 6 % auf 2.197 Mio. € gestiegen. Die nachfolgende Tabelle zeigt die Verteilung auf die Geschäftsbereiche:

GESAMTLEISTUNG	2016			2015			Veränderung	
	GNB	InS	gesamt	GNB	InS	gesamt	gesamt	
	in Mio. €	in Mio. €	in Mio. €	in Mio. €	in Mio. €	in Mio. €	in Mio. €	in %
Umsatzerlöse	2.032	165	2.197*	1.905	162	2.067	130	6
Bestandsveränderung	-2	-9	-11	0	4	4	-15	> 100
<b>Gesamtleistung</b>	<b>2.030</b>	<b>156</b>	<b>2.186</b>	<b>1.905</b>	<b>166</b>	<b>2.071</b>	<b>115</b>	<b>6</b>

\* In den Umsatzerlösen für 2016 wurden Posten in Gesamthöhe von 12.290.400 € berücksichtigt, welche 2015 in Höhe von 10.012.144 € noch unter den sonstigen betrieblichen Erträgen ausgewiesen wurden und gemäß BilRUG nun unter den Umsatzerlösen auszuweisen sind.

Der Materialaufwand ist um 58 Mio. € auf 1.222 Mio. € gestiegen. Der Materialaufwand ist durch die Projektstruktur geprägt. Im Kapitel „III. D. Ressourceneinsatz“ wird auf diese Position eingegangen.

Der Personalaufwand ist von 795 Mio. € um 62 Mio. € auf 857 Mio. € gestiegen. Dieser Anstieg ist zurückzuführen sowohl auf die gestiegenen Aufwendungen für Vergütung, bedingt durch den Zuwachs von Projektmitarbeiter/-innen und Auslandsmitarbeiter/-innen sowie des Nationalen Personals, als auch auf gestiegene Aufwendungen für Altersversorgung aufgrund der 2016 erstmalig geleisteten Zuwendungen von 28 Mio. € an die GIZ Unterstützungskasse GmbH.

Das Finanzergebnis<sup>7</sup> hat sich von -14 Mio. € auf -0,1 Mio. € verbessert. Die Veränderung ist auf den Wegfall der Zinsbelastung durch die Auslagerung der betrieblichen Altersversorgung zurückzuführen.

Insgesamt ergab sich für das Geschäftsjahr ein Jahresüberschuss von 31 Mio. € (i. Vj. 23 Mio. €).

Die nachfolgende Tabelle zeigt das Jahresergebnis nach Geschäftsbereichen:

JAHRESERGEBNIS	2016		2015		Veränderung	
	in Mio. €	in Mio. €	in Mio. €	in Mio. €	in Mio. €	in %
GNB	32,5	23,6	8,9	38		
InS	-1,1	-0,2	-0,9	> 100		
<b>GIZ gesamt</b>	<b>31,4</b>	<b>23,4</b>	<b>8,0</b>	<b>34</b>		

Das Jahresergebnis von InS hat sich trotz verbessertem Betriebsergebnis im Vergleich zum Vorjahr verschlechtert. Ursächlich hierfür ist insbesondere der ausländische Ertragsteueraufwand.

Im GNB ist das positive Ergebnis im Wesentlichen auf geringe Ergebnisbelastungen im Geschäftsjahr zurückzuführen.

**III. WIRTSCHAFTLICHE LAGE**

**A. GESAMTAUSSAGE**

Auch das Jahr 2016 war für die GIZ ein erfolgreiches Geschäftsjahr:

- › Sowohl die Auftragseingänge als auch die Einnahmen im GNB erreichten einen Rekordwert.
- › Die Steuerungskennzahl lag auf dem niedrigsten Niveau seit der Fusion im Jahr 2010.
- › InS verzeichnete erneut ein positives Betriebsergebnis.
- › Geringere Ergebnisbelastung aufgrund des Wegfalls der Zinsbelastung durch die Fortsetzung der Auslagerung der bAV.

**B. AUFTRAGSENTWICKLUNG UND AUFTRAGSBESTAND**

**Auftragsentwicklung**

Im Jahr 2016 verzeichnete die GIZ die höchsten Auftragseingänge seit Bestehen: Mit 3.336 Mio. € wurde der Vorjahreswert um 884 Mio. € (+ 36 %) übertroffen. Während sich die Auftragseingänge bei InS wie angestrebt stabilisierten, führten erfolgreiche Akquisitionen bei Drittmittelgebern sowie höhere Beauftragungen im Rahmen der BMZ-Übergangshilfe und -Sonderinitiativen zu diesem positiven Ergebnis. Durch diese Entwicklungen ist der Anteil des GNB am gesamten Auftragseingang auf 95 % gestiegen.

Die folgende Tabelle zeigt die Entwicklung der Auftragseingänge der GIZ sowie die Anteile der Geschäftsbereiche und Geschäftsfelder am Auftragseingang:

**AUFTRAGSEINGÄNGE**

	Ist 2016		Ist 2015		Veränderung 2016 zu 2015	
	in Mio. €	in %	in Mio. €	in %	in Mio. €	in %
<b>GNB gesamt</b>	<b>3.184</b>	<b>95</b>	<b>2.302</b>	<b>94</b>	<b>38</b>	<b>38</b>
davon BMZ	2.687	81	1.971	80	36	36
davon DÖAG	476	14	307	13	55	55
davon Zuwendungen	20	1	24	1	-17	-17
davon Kleinstmaßnahmen im GNB	1	0	0	0	> 100	> 100
<b>InS</b>	<b>152</b>	<b>5</b>	<b>150</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>GIZ gesamt</b>	<b>3.336</b>	<b>100</b>	<b>2.452</b>	<b>100</b>	<b>36</b>	<b>36</b>

Aus rechentechnischen Gründen können Rundungsdifferenzen auftreten.

Nachstehend wird die Entwicklung der Auftragseingänge der GIZ differenziert nach Geschäftsbereichen erläutert.

**Auftragseingänge im Gemeinnützigen Bereich**

Im GNB wurden im Geschäftsjahr 2016 Auftragseingänge in Höhe von 3.184 Mio. € verzeichnet. Dies entspricht einer Steigerung gegenüber dem Vorjahr um 882 Mio. € (+ 38 %).

Im Jahr 2016 wurden die Auftragseingänge im Geschäftsfeld BMZ um 716 Mio. € (+ 36 %) gegenüber dem Vorjahr gesteigert. Insgesamt sind Beauftragungen in Höhe von 2.687 Mio. € eingegangen. Hiervon entfielen 1.493 Mio. € auf den TZ-Titel, mehr als 377 Mio. € auf die Sonderinitiativen und nahezu 258 Mio. € auf die Übergangshilfe, wobei die höchsten Beauftragungen hier für Vorhaben im Irak und der Ukraine erfolgten. Für Kofinanzierungen sind Beauftragungen in Höhe von 440 Mio. € eingegangen; hierunter 280 Mio. € von der EU.

<sup>7</sup> Das Finanzergebnis ergibt sich aus den Erträgen des Finanzanlagevermögens und den sonstigen Zinserträgen abzüglich der Zinsaufwendungen.



Die Auftragseingänge im Geschäftsfeld DÖAG sind um 169 Mio. € (+ 55 %) auf 476 Mio. € gestiegen. Diese Steigerung setzt sich aus einem Anstieg der Beauftragungen aus Haushaltsmitteln um 96 Mio. € (+ 35 %) und einer Verdreifachung der Beauftragungen für Kofinanzierungen (+ 73 Mio. € bzw. + 217 %) zusammen. Wie im Geschäftsfeld BMZ erhielt die GIZ auch bei den DÖAG die höchsten Kofinanzierungen von der EU (48 Mio. €).

### Auftragseingänge International Services

InS akquirierte im Jahr 2016 Aufträge in Höhe von 152 Mio. €. Gegenüber dem Vorjahr entspricht dies einem geringfügigen Zuwachs von 2 Mio. € (+ 1 %).

Differenziert nach Finanziers wurde mit 60 Mio. € der höchste Auftragseingang von der EU sowie mit 59 Mio. € von DÖAG, hierunter 43 Mio. € vom BMBF, verzeichnet. Die Auftragseingänge von nationalen Regierungen beliefen sich auf 9 Mio. €. Von internationalen Finanzinstitutionen und Fonds sowie aus der Privatwirtschaft erhielt InS jeweils Aufträge in Höhe von 8 Mio. €. Die Aufträge der bilateralen Geber betragen 5 Mio. €. Zudem sind Beauftragungen in Höhe von mehr als 3 Mio. € von UN-Organisationen und sonstigen Gebern eingegangen.

### Auftragsbestand

Per 31. Dezember 2016 betrug der Auftragsbestand 5.827 Mio. €. Verglichen mit dem Stand per Jahresende 2015 hat sich der Auftragsbestand um 1.002 Mio. € (+ 21 %) erhöht. Ursächlich für diese Entwicklung sind insbesondere die hohen Auftragseingänge im Jahr 2016.

Vom gesamten Auftragsbestand 2016 entfielen 5.557 Mio. € auf den GNB und 270 Mio. € auf InS.

### C. ENTWICKLUNG DES GESCHÄFTSVOLUMENS

Das Geschäftsvolumen wurde im Jahr 2016 deutlich gesteigert. Im Jahr 2016 erzielte die GIZ ein Geschäftsvolumen in Höhe von 2.409 Mio. €. Das generierte Geschäftsvolumen setzt sich zusammen aus Einnahmen im GNB in Höhe von 2.253 Mio. € und einer Gesamtleistung von InS in Höhe von 156 Mio. €. Gegenüber dem Vorjahr entspricht dies einem Anstieg um 266 Mio. € (+ 12 %). Diese positive Entwicklung ist auf die Steigerung der Einnahmen im GNB zurückzuführen.

Der Anteil des GNB am Geschäftsvolumen der GIZ ist von 92 % auf 94 % gestiegen. Innerhalb des GNB haben sich die Anteile der Geschäftsfelder nicht wesentlich verändert.

Die nachstehende Tabelle zeigt die Entwicklung des Geschäftsvolumens der GIZ sowie die Anteile der Geschäftsbereiche bzw. Geschäftsfelder am Geschäftsvolumen:

#### GESCHÄFTSVOLUMEN

	Ist 2016		Ist 2015		Veränderung 2016 zu 2015
	in Mio. €	in %	in Mio. €	in %	
<b>GNB gesamt</b>	<b>2.253</b>	<b>94</b>	<b>1.977</b>	<b>92</b>	<b>14</b>
davon BMZ	1.915	80	1.699	79	13
davon DÖAG	315	13	250	12	26
davon Zuwendungen	22	1	27	1	-19
davon Kleinmaßnahmen im GNB	1	0	1	0	> 100
<b>InS</b>	<b>156</b>	<b>6</b>	<b>166</b>	<b>8</b>	<b>-6</b>
<b>GIZ gesamt</b>	<b>2.409</b>	<b>100</b>	<b>2.142</b>	<b>100</b>	<b>12</b>

Aus rechentechnischen Gründen können Rundungsdifferenzen auftreten.

Nachfolgend wird die Entwicklung des Geschäftsvolumens differenziert nach den beiden Geschäftsbereichen erläutert.

### Einnahmen im Gemeinnützigen Bereich

Im GNB wurden Einnahmen in Höhe von 2.253 Mio. € erzielt. Gegenüber dem Vorjahr entspricht dies einer deutlichen Steigerung um 276 Mio. € (+ 14 %).

Die im Geschäftsfeld BMZ erzielten Einnahmen betragen 1.915 Mio. €. Der höchste Anteil entfiel mit 1.147 Mio. € auf den TZ-Titel. Aus den drei Sonderinitiativen wurden Einnahmen in Höhe von 244 Mio. € generiert; damit wurden alle per Jahresende verfügbaren Barmittel ausgeschöpft. Im Rahmen der Übergangshilfe wurden Einnahmen in Höhe von 84 Mio. € verzeichnet. Aus den übrigen BMZ-Haushaltstiteln, inklusive des Haushaltstitels „Internationale Zusammenarbeit mit Regionen für nachhaltige Entwicklung“, wurden Einnahmen in Höhe von 154 Mio. € erzielt. Verglichen mit dem Vorjahr

wurden die Einnahmen aus Haushaltsmitteln des BMZ im Jahr 2016 gesteigert. Diese Entwicklung ist auf höhere Einnahmen aus den drei Sonderinitiativen sowie der Übergangshilfe zurückzuführen. Von Drittmittelgebern erhielt die GIZ Einnahmen für Kofinanzierungen von BMZ-Aufträgen in Höhe von 286 Mio. €. Gegenüber dem Vorjahr entspricht dies erneut einem hohen Anstieg um 50 Mio. € (+ 21 %). Der wichtigste Kofinanzierungsgeber war auch im Jahr 2016 die Europäische Union mit Einnahmen in Höhe von 167 Mio. €.

Auch im Geschäftsfeld DÖAG entwickelten sich die Einnahmen über dem Vorjahresniveau. Insgesamt wurden im Jahr 2016 in diesem Geschäftsfeld Einnahmen in Höhe von 315 Mio. € verzeichnet. Gegenüber dem Vorjahr entspricht dies einer deutlichen Steigerung um 65 Mio. € (+ 26 %), die im Wesentlichen auf höhere Einnahmen aus Aufträgen des AA und BMUB sowie auf Kofinanzierungen, insbesondere mit der EU, zurückzuführen sind. Die Einnahmen aus Aufträgen des BMWi und des BMI sind gegenüber dem Vorjahr nahezu konstant geblieben.

### Gesamtleistung International Services

InS erzielte im Jahr 2016 eine Gesamtleistung in Höhe von 156 Mio. €. Dieser Wert liegt um 10 Mio. € (-6 %) unter dem Vorjahresergebnis. Ursächlich sind u. a. die negativen Entwicklungen in Saudi-Arabien sowie das Auslaufen von WHO-Projekten. Dennoch konnte der Konsolidierungskurs erfolgreich fortgesetzt werden.

Differenziert nach Gebern wurde die höchste Gesamtleistung (Umsatzerlöse aus dem Hauptgeschäft) erneut aus Beauftragungen nationaler Regierungen generiert (50 Mio. €). Aus Beauftragungen der EU wurde eine Gesamtleistung in Höhe von 43 Mio. € erzielt. Aus Aufträgen der Privatwirtschaft wurde eine Gesamtleistung in Höhe von 24 Mio. € generiert; hierunter mehr als 17 Mio. € für ein Straßenbauvorhaben in Gabun. Mit DÖAG konnte eine Gesamtleistung von 11 Mio. € erzielt werden. Die Aufträge von bilateralen Gebern erbrachten eine Gesamtleistung von ebenfalls rund 11 Mio. €. Mit mehr als 7 Mio. € entfiel der höchste Anteil auf die Schweizer Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit (DEZA).

## D. RESSOURCENEINSATZ

### Entwicklung des Personalbestandes

Die nachstehende Tabelle zeigt die Entwicklung des Personalbestandes der GIZ zu den Stichtagen 31. Dezember 2016 und 31. Dezember 2015:

#### PERSONALBESTAND DER GIZ (nicht teilzeitgewichtet und stichtagbezogen)

	Ist		Veränderung	
	31.12.2016	31.12.2015	absolut	in %
Strukturpersonal Inland <sup>1</sup>	1.895	1.740	155	9
Projektpersonal Inland	1.490	1.374	116	8
Entsandtes Auslandspersonal	2.087	1.987	100	5
<b>Personal GNB gesamt</b>	<b>5.472</b>	<b>5.101</b>	<b>371</b>	<b>7</b>
Strukturpersonal Inland	67	63	4	6
Projektpersonal Inland	35	24	11	46
Entsandtes Auslandspersonal	81	182	-101	-55
<b>Personal InS gesamt</b>	<b>183</b>	<b>269</b>	<b>-86</b>	<b>-32</b>
<b>MTV- oder TVöD-beschäftigtes Personal</b>	<b>5.655</b>	<b>5.370</b>	<b>285</b>	<b>5</b>
<b>Nationales Personal</b>	<b>12.605</b>	<b>11.949</b>	<b>656</b>	<b>5</b>
<b>Gesamtpersonalbestand</b>	<b>18.260</b>	<b>17.319</b>	<b>941</b>	<b>5</b>
Entwicklungshelfer/-innen	643	730	-87	-12
Integrierte Fachkräfte (CIM) <sup>2</sup>	413	485	-72	-15
Rückkehrende Fachkräfte (CIM) <sup>2</sup>	434	506	-72	-14

<sup>1</sup> ohne Vorstand, ohne Auszubildende

<sup>2</sup> Arbeitsverhältnis mit lokalen Arbeitgebern in den Partnerländern

Zum Stichtag 31. Dezember 2016 waren 5.655 Mitarbeiter/-innen, die gemäß MTV oder TVöD beschäftigt sind, sowie 12.605 Personen als Nationales Personal für die GIZ im Einsatz. Gegenüber dem Vorjahresstichtag entspricht dies einem erneuten Anstieg um 941 Personen (+ 5 %). Während sich der Personalbestand im InS, u. a. aufgrund der Entwicklungen in Saudi-Arabien, um 32 % reduziert hat, ist die Anzahl der Mitarbeiter/-innen im GNB um 7 % gestiegen. Die Anzahl des Nationalen Personals hat sich gegenüber dem Jahresende 2015 ebenfalls erhöht (+ 656 Personen bzw. 5 %).

Überdies waren 643 Entwicklungshelfer/-innen sowie 413 Integrierte und 434 Rückkehrende Fachkräfte mit einem Arbeitsvertrag bei Organisationen oder Firmen in Partnerländern für die GIZ tätig.

### Entwicklung des Einkaufs von Sachgütern und Dienstleistungen

Die nachstehende Tabelle gibt einen Überblick über die Entwicklung des Einkaufs von Sachgütern, Dienstleistungen und Finanzierungen durch die GIZ:

#### AUFTRAGSVERGABE

	Ist 2016	Ist 2015	Veränderung	
	in Mio. €	in Mio. €	in Mio. €	in %
Dienstleistungsverträge Zentrale <sup>1</sup>	740	619	121	20
Bauverträge Zentrale	166	13	153	>100
Finanzierungsverträge Zentrale	38	30	8	27
Sachgüterbeschaffungen Zentrale <sup>2</sup>	67	54	13	24
<b>Summe Zentrale</b>	<b>1.011</b>	<b>716</b>	<b>295</b>	<b>41</b>
Dienstleistungs-, Bau- und Finanzierungsverträge vor Ort	270	237	33	14
Sachgüterbeschaffungen vor Ort	66	58	8	14
<b>Summe vor Ort</b>	<b>336</b>	<b>296</b>	<b>40</b>	<b>18</b>
<b>Auftragsvergabe gesamt</b>	<b>1.347</b>	<b>1.012</b>	<b>335</b>	<b>33</b>

Aus rechenstechnischen Gründen können Rundungsdifferenzen auftreten.  
 1 Beratungsfirmen, Beratungsinstitutionen, Einzelgutachter, Übersetzer (ab 2014)  
 2 Sachgüter, Spediteure

Der Gesamtwert aller durch die GIZ zentral und dezentral beschafften Sachgüter, Finanzierungen sowie Bau- und Dienstleistungen belief sich im Jahr 2016 auf rund 1.347 Mio. €. Gegenüber dem Vorjahr entspricht dies einer substantiellen Erhöhung um 335 Mio. € (+ 33%). Diese Entwicklung ist zum einen aufgrund eines großvolumigen Bauvertrages zum Campus der GIZ in Bonn sowie auf einen Anstieg der Finanzierungen und der Beschaffungen insgesamt zurückzuführen. Der Anteil der Auftragsvergaben am Geschäftsvolumen (ca. 2.409 Mio. €) der GIZ ist gegenüber dem Vorjahr erheblich gestiegen (2016: ca. 56%; 2015: 47%), d. h., das Verhältnis der Durchführung durch Dritte im Gegensatz zur Durchführung durch GIZ-Personal hat sich erhöht.

Von den Dienstleistungsverträgen der Zentrale (740 Mio. €) entfielen 344,9 Mio. € auf Beratungsfirmen sowie rund 69,9 Mio. € auf Einzelpersonen für Gutachter- oder Beratungsdienstleistungen. Darüber hinaus wurden Dienstleistungsverträge in Höhe von knapp 322,9 Mio. € an deutsche und internationale Institutionen vergeben. Dies entspricht einer Steigerung gegenüber dem Vorjahr um rund 93,4 Mio. € (+ 40,7%). Die Finanzierungsverträge mit Empfängern in Partnerländern sind mit einem weltweiten Gesamtvolumen von 123,5 Mio. € gegenüber dem Vorjahr (99 Mio. €) etwas gestiegen. Von den 123,5 Mio. € entfielen 38,2 Mio. € auf die Zentrale und 85,3 Mio. € auf die GIZ-Landesbüros.

Die Sachgüterbeschaffungen durch die Zentrale wurden wertmäßig von 54 Mio. € im Jahr 2015 auf rund 67 Mio. € im Jahr 2016 erhöht (+ 24%). Die Einzelbestellungen konnten um 22% gesenkt werden, zugunsten großvolumiger Bestellungen und einer wesentlichen Erhöhung von Sicherheits- und Risikomanagement-Rahmenvertragsaufträgen. Großvolumige Sachgüterbeschaffungen sind, z. B. im Bereich der Not- und Übergangshilfe, im Jahr 2016 signifikant gestiegen.

### IV. ANTEIL VON FRAUEN IM VORSTAND, AUFSICHTSRAT UND KURATORIUM

#### A. ANTEIL VON FRAUEN IM VORSTAND

Laut Gesellschaftsvertrag der GIZ soll der Aufsichtsrat bei der Bestellung von Mitgliedern des Vorstands auf Vielfalt (Diversity) achten und dabei insbesondere eine angemessene Berücksichtigung von Frauen sicherstellen. Der Anteil von Frauen im Vorstand soll mindestens 40% betragen. Solange dieser Anteil nicht erreicht ist, soll der Aufsichtsrat bei Vorliegen von gleicher Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung nach umfassender Einzelfallabwägung Frauen bevorzugt berücksichtigen.

Für die Umsetzung des Gesetzes für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst hat der Aufsichtsrat beschlossen, dass zum 30. Juni 2017 der Anteil von Frauen ebenso wie von Männern im Vorstand 50% betragen soll.

Im Berichtszeitraum gehörten dem Vorstand zwei Frauen und zwei Männer an, so dass der Anteil der Frauen 50% betrug.

#### B. ANTEIL VON FRAUEN IN DEN FÜHRUNGSEBENEN UNTERHALB DES VORSTANDS

Auch für den Anteil von Frauen in den Führungsebenen eins und zwei unterhalb des Vorstands hat sich die GIZ Zielgrößen gesetzt. Diese betragen im Jahr 2016 für die Führungsebene eins direkt unterhalb des Vorstands 43% und für die Führungsebene zwei 40%. Der tatsächliche Frauenanteil lag zum Stichtag 31. Dezember 2016 mit 55,6% (Ebene eins) und 41,9% (Ebene zwei) jeweils oberhalb dieser Zielgrößen.

#### C. ANTEIL VON FRAUEN IM AUFSICHTSRAT

Ziff. 5.2.1 Public Corporate Governance Kodex (PCGK) sieht vor, dass bei der Wahl von Mitgliedern des Überwachungsorgans auf eine gleichberechtigte Teilhabe von Frauen hingewirkt wird. Dies war beim Aufsichtsrat der GIZ der Fall. Die Gesellschafterin beachtet zudem bei der Bestellung der Mitglieder das Bundesgremienbesetzungsgesetz.

Um den Vorgaben des Gesetzes für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst nachzukommen, hat der Aufsichtsrat beschlossen, dass zum 30. Juni 2017 der Anteil von Frauen ebenso wie von Männern im Aufsichtsrat 50% betragen soll, und die Geschäftsordnung für den Aufsichtsrat entsprechend ergänzt. Der Anteil der Frauen unter den zehn Mitgliedern, die von der Gesellschafterin bestellt wurden, verblieb im Jahr 2016 bei vier Frauen.

Die zehn Arbeitnehmervertreter/-innen unterteilten sich im Berichtszeitraum in sechs Frauen und vier Männer.

Damit betrug der Anteil von Frauen und Männern im Aufsichtsrat am 31. Dezember 2016 je 50%.

#### D. ANTEIL VON FRAUEN IM KURATORIUM

Die GIZ hat gemäß § 24 des Gesellschaftsvertrages ein Kuratorium mit bis zu 40 Mitgliedern. Von den 36 Mitgliedern, die das Kuratorium am 31. Dezember 2016 hatte, waren 14 Frauen; dies ist ein Anteil von 39%. Im Zuge von personellen Nachbesetzungen ist der Anteil von Frauen im Vergleich zum Vorjahr leicht gesunken (2015: 42%).

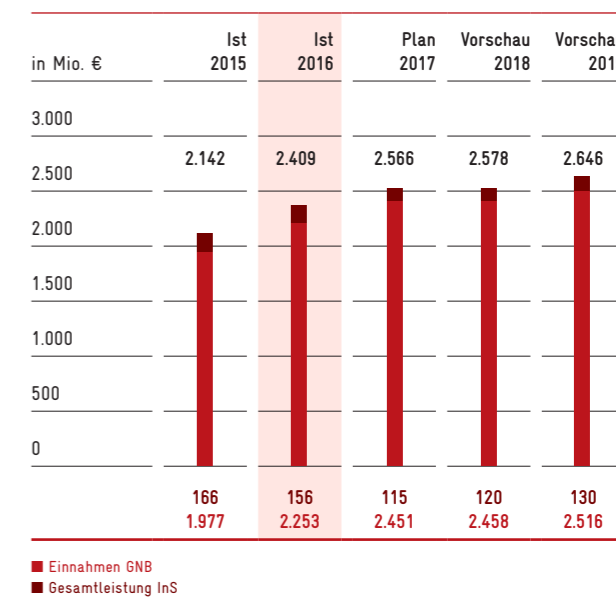
### V. AUSBLICK

#### A. GEPLANTE GESCHÄFTSENTWICKLUNG

Die GIZ strebt für die kommenden Jahre ein weiteres Wachstum an. Für das Jahr 2017 wird ein Geschäftsvolumen in Höhe von 2.566 Mio. € geplant. Das hohe Niveau des Jahres 2016 würde damit nochmals gesteigert werden. Dieser Trend soll sich auch bis zum Jahr 2019 fortsetzen.

Die nachstehende Grafik zeigt die Entwicklung des erzielten bzw. geplanten Geschäftsvolumens der Jahre 2015 bis 2019:

#### GESCHÄFTSVOLUMEN



Von dem insgesamt für das Jahr 2017 geplanten Geschäftsvolumen entfallen 2.451 Mio. € auf Einnahmen im GNB. Der Plan liegt um 198 Mio. € (+ 9%) über dem Ist 2016. Grund für diese angestrebte, erneute Steigerung sind u. a. höhere Einnahmeerwartungen aus dem TZ-Titel und der Übergangshilfe, im Rahmen von Kofinanzierungen sowie aus Aufträgen des BMUB.

Die nachstehende Tabelle zeigt die Entwicklung der Einnahmen im GNB in den Jahren 2015 bis 2019 im Detail:

EINNAHMEN					
in Mio. €	Ist 2015	Ist 2016	Plan 2017	Vorschau 2018	Vorschau 2019
<b>BMZ</b>	1.699,1	1.915,2	2.087,7	2.103,1	2.156,7
davon TZ-Titel	1.149,3	1.147,2	1.238,9	1.254,9	1.270,8
davon IZR-Titel	39,9	38,4	35,0	35,0	35,0
davon übrige BMZ-Titel	274,0	443,8	521,2	513,2	550,9
davon Kofinanzierungen	235,9	285,8	292,6	300,0	300,0
<b>DÖAG</b>	249,9	315,3	343,1	335,4	340,6
davon HH-Mittel	239,8	285,5	300,5	290,4	290,6
davon Kofinanzierungen	10,1	29,7	42,6	45,0	50,0
<b>Zuwendungen</b>	26,9	21,8	19,5	18,6	18,0
<b>Kleinmaßnahmen im GNB</b>	0,9	0,6	0,5	0,5	0,8
<b>GNB gesamt</b>	1.976,8	2.252,8	2.450,8	2.457,6	2.516,1

Aus rechenstechnischen Gründen können Rundungsdifferenzen auftreten.

Im Geschäftsfeld BMZ werden in den kommenden Jahren weiterhin steigende Einnahmen angestrebt. Für das Jahr 2017 sind Einnahmen in Höhe von rund 2.088 Mio. € geplant. Damit würde nicht nur der Ist-Stand 2016 um rund 173 Mio. € (+9%) gesteigert, sondern erstmals auch die 2-Milliarden-Euro-Grenze durchbrochen werden. Bis zum Jahr 2019 sollen die Einnahmen auf rund 2,2 Mrd. € erhöht werden. Dieser Planung liegen u. a. die Prämissen zugrunde, dass sich infolge höherer Beauftragungen sowohl die im TZ-Titel zur Verfügung stehenden Barmittel als auch die Einnahmen aus der Übergangshilfe erhöhen.

Auch im Geschäftsfeld DÖAG wird für das Jahr 2017 mit einem Anstieg der Einnahmen gerechnet. Der angestrebte Zuwachs um rund 28 Mio. € (+9%) soll insbesondere aus Beauftragungen des BMUB sowie aus Kofinanzierungen resultieren. Bis zum Jahr 2019 sollen sich die Einnahmen auf dem hohen Niveau stabilisieren. Die höchsten Einnahmen werden auch zukünftig im Rahmen der Durchführung

von Projekten aus der Internationalen Klimaschutzinitiative des BMUB gesehen.

Die Steuerungskennzahl wird dauerhaft unter der vom Aufsichtsrat gesetzten Obergrenze gehalten. Ausgehend von den geplanten Einnahmen und Steuerungskosten wird für das Jahr 2017 von einer Steuerungskennzahl in Höhe von 11,4% ausgegangen. Für das Folgejahr wird nach derzeitigem Stand eine Steuerungskennzahl in Höhe von 11,5% ermittelt.

Nach einem Rückgang im kommenden Jahr soll die Gesamtleistung von InS perspektivisch wieder ansteigen. Für das Jahr 2017 plant InS eine Gesamtleistung in Höhe von 115 Mio. €. Dieser Ansatz liegt um 41 Mio. € (-26%) unter dem Ist-Stand 2016. Dieser Rückgang ist vornehmlich auf den Wegfall des Geschäfts in Saudi-Arabien zurückzuführen. Verbunden mit diesem Rückgang wird die Struktur in Saudi-Arabien ab 2017 auf ein Minimum reduziert, das für die Umsetzung der laufenden Vorhaben sowie für ein wirksames Forderungsmanagement erforderlich ist. Die Reduzierung der Gesamtleistung im Jahr 2017 gegenüber dem Jahr 2016 ist zudem auf das Auslaufen zweier Großprojekte in Äthiopien und Gabun zurückzuführen. Bis zum Jahr 2019 soll die Gesamtleistung wieder auf 130 Mio. € steigen.

Trotz des Rückgangs der Gesamtleistung 2017 strebt InS ein positives Betriebsergebnis an. Die im Jahr 2016 erzielten Auftragseingänge haben gegenüber den Vorjahren eine deutlich höhere Ertragskraft, so dass im Jahr 2017 mit höheren Deckungsbeiträgen gerechnet wird. Bis zum Jahr 2020 wird eine signifikante Steigerung des Betriebsergebnisses angestrebt.

## B. PROGNOSE ZUM ERWARTETEN RESSOURCENEINSATZ

### Entwicklung des Personalbestandes

Verglichen mit dem Stand per 31. Dezember 2016 wird für das Jahr 2017 von einem weiteren Anstieg des Personalbestandes um 7,6% auf 19.643 Personen ausgegangen. Diese Steigerung ist leicht überproportional zur angestrebten Erhöhung des Geschäftsvolumens (+6,8%). Für die Folgejahre 2018 und 2019 zeichnet sich weiterhin eine, wenn auch geringfügige, Erhöhung des Personalbestandes ab.

PERSONALBESTAND				
	Ist 31.12.2016	Plan 2017	Vorschau 2018	Vorschau 2019
Strukturpersonal Inland <sup>1</sup>	1.962	2.052	2.055	2.056
Projektpersonal Inland	1.525	1.668	1.683	1.683
Entsandtes Auslandspersonal	2.168	2.353	2.367	2.384
MTV- oder TVöD-beschäftigtes Personal <sup>1</sup>	5.655	6.073	6.105	6.123
Nationales Personal	12.605	13.570	13.673	13.794
<b>Gesamt-personalbestand<sup>1</sup></b>	<b>18.260</b>	<b>19.643</b>	<b>19.778</b>	<b>19.917</b>

<sup>1</sup> ohne Vorstand, ohne Auszubildende

### Entwicklung des Einkaufs von Sachgütern und Dienstleistungen

Da die Frage, in welchem Umfang Verträge für Sachgüter und Dienstleistungen sowie Finanzierungen geschlossen werden, sich jeweils aus den spezifischen Anforderungen der Projekte ergibt, ist eine detaillierte Prognose für die Folgejahre naturgemäß nur sehr eingeschränkt möglich. Sofern die angestrebten Auftragseingänge wie geplant erreicht werden, werden für das Jahr 2017 weltweit insgesamt Vergaben auf dem Niveau des Vorjahres erwartet.

## C. RISIKEN UND CHANCEN

### Risiken

Zukunftsorientierung erfordert Planung und impliziert Risiko. Die GIZ ist daher bereit, Risiken kontrolliert und bewusst einzugehen, sofern dies für die Zielerreichung bzw. die Aufgabenerfüllung des Unternehmens als sinnvoll erachtet wird und damit keine Rechtsverstöße einhergehen. Grundsätzlich stellen alle Unsicherheiten, die den (wirtschaftlichen) Erfolg der GIZ gefährden, Risiken dar. Die Risikomanagement-Einheit erhebt Risiken derzeit quartalsweise bei den Organisationseinheiten der GIZ mittels eines standardisierten Risikoerfassungsformulars. Eine Risikomeldung kann aber auch jederzeit über die jeweilige Führungskraft oder direkt an die Risikomanagement-Einheit erfolgen (Ad-hoc-Meldung). Eine Risikoberichterstattung an den

Vorstand erfolgt aktuell quartalsweise durch das Risikomanagement-Gremium.

Die vom BMZ im Haushaltsjahr 2017 zu erbringende Globale Minderausgabe<sup>8</sup> und ein möglicher vorläufiger Haushalt 2018 könnten die Geschäftsentwicklung der GIZ negativ beeinflussen.

Die Auftragseingänge und Einnahmen im GNB sind in hohem Maße von der Entwicklung des Bundeshaushalts abhängig. Das BMZ muss im Haushaltsjahr 2017 eine Globale Minderausgabe in Höhe von rund 100 Mio. € erwirtschaften. Um dieses Ziel zu erreichen, hat das BMZ – nach der Verabschiedung der Finanz-, Investitions- und Personalplanung 2017 – beschlossen, in allen Titeln zunächst nur 95% der Sollwerte zur Verfügung zu stellen (wodurch zunächst insgesamt 425 Mio. € zurückgehalten worden sind). Hieraus ergibt sich das Risiko, dass die Einnahmen aus Haushaltsmitteln des BMZ geringer als geplant ausfallen könnten.

Darüber hinaus besteht das Risiko, dass es im Nachgang zur Bundestagswahl 2017 zu einer vorläufigen Haushaltsführung kommen könnte. Dies könnte dazu führen, dass im vierten Quartal 2017 keine Regierungsverhandlungen bzw. Auftragserteilungen erfolgen und ggf. die Barmittelversorgung im ersten Quartal 2018 geringer als jahresüblich ausfällt.

Die Sicherheitslage in vielen Ländern, insbesondere in Ländern mit fragilem Kontext, in denen die GIZ tätig ist, hat sich weiter verschärft. Dadurch ergeben sich höhere Risiken für die persönliche Sicherheit der internationalen und nationalen Mitarbeiter/-innen. Damit verbunden sind häufigere Personalwechsel in den Vorhaben sowie eine schwierigere und längere Suche nach Personal. Darüber hinaus bestehen Risiken für die planmäßige Durchführung und Qualitätssicherung der Auftragsdurchführung, insbesondere bei einer „Fernsteuerung“ bei Unerreichbarkeit von Projektstandorten oder nach kompletter Evakuierung, was zu einer zeitlichen Verschiebung bzw. dem Ausfall von geplanten Einnahmen führen kann. Um unter sicherheitskritischen Bedingungen die Durchführung von Vorhaben zu gewährleisten und so der Fürsorgepflicht der GIZ als Arbeitgeber gerecht werden zu können, müssen außerdem geeignete Sicherheitssysteme auf- und ausgebaut werden.

<sup>8</sup> Globale Minderausgaben sind verpflichtende Einsparungsvorgaben, die durch die jeweiligen Ministerien vorzunehmen sind. Sie sind im Haushaltsplan als negative Ausgaben zentral veranschlagt und in der Haushaltsführung durch Einsparungen bzw. Minderbedarfe bei einzelnen Titeln zu erbringen.

Hohe Forderungen in Saudi-Arabien belasten die Liquiditätssituation von InS. Die offenen Forderungen gegenüber den Auftraggebern in Saudi-Arabien belaufen sich zum 31. Dezember 2016 auf insgesamt 43 Mio. €. Sie machen rund 49% der gesamten offenen Forderungen von InS aus und stellen somit das größte Clusterrisiko dar.

An der grundsätzlichen Zahlungsfähigkeit der saudischen Regierung besteht trotz vermuteter Liquiditätsengpässe in Saudi-Arabien kein Zweifel. Forderungen wurden schon immer meist mit erheblichen Verzögerungen beglichen. So wurde beispielsweise Ende 2015 eine Expertenentscheidung aus dem Jahr 2009 bezahlt. Auf einzelne Forderungen in Saudi-Arabien, bei denen es Dispute über Leistungen oder Abrechnungsmodalitäten gibt, wurden dennoch Wertberichtigungen gebildet.

Risiken bestehen allerdings dadurch, dass für eine größere Forderungsposition mit den Auftraggebern TVTC (25 Mio. SAR/rund 6 Mio. €) das Einigungsergebnis bisher noch nicht formal bestätigt und vertraglich abgesichert ist. Am 15. März 2017 konnte mit dem Auftraggeber CoE eine schriftliche Absicherung über das Einigungsergebnis getroffen und die Forderungsposition (60 Mio. SAR/rund 14 Mio. €) somit vertraglich gesichert werden. Der Zahlungseingang für beide Positionen steht jedoch noch aus.

#### Chancen

Den Risiken stehen Chancen gegenüber, die sich aus aktuellen und zukünftigen Entwicklungen im Umfeld der GIZ ergeben und sich aus den Trends (Kapitel „I. B. Strategie – Entwicklungen und Trends im Umfeld der GIZ“) ableiten lassen. Sowohl die Bundesregierung als auch andere bi- und multilaterale Geber, die Auftraggeber der GIZ sind, erhöhen ihre Budgets, um zunehmender staatlicher Fragilität, gewaltsamen Konflikten und Terrorismus in unseren Partnerländern zu begegnen. Ebenso hat das Thema Flucht und Migration zu einer deutlich gestiegenen Mittelallokation in den Haushalten von BMZ, AA und den EU-Treuhandfonds geführt.

Daneben bleiben aber auch Themen wie der Kampf gegen die Folgen des Klimawandels und die Ressourcenverknappung hochrelevant. Mit der Akkreditierung beim Green Climate Fund (GCF) erhofft sich die GIZ bereits im Jahr 2017 erste Aufträge.

Auch Afrika rückt wieder zunehmend in den Fokus der Bundesregierung. Mit dem Vorschlag eines Marshallplans mit Afrika fordert Bundesminister Dr. Müller zu einem Paradigmenwechsel auf in der Erwartung, dass Afrika nicht als der Kontinent billiger Ressourcen begriffen wird, sondern die Menschen dort Infrastruktur und Zukunft benötigen. Die GIZ kann starke Beiträge zu den Themen „Wirtschaft, Handel und Beschäftigung“, „Frieden und Sicherheit“ sowie „Demokratie und Rechtsstaatlichkeit“ leisten und mit neuen Formen der Zusammenarbeit und Reformpartnerschaften die Bundesregierung unterstützen.

Darüber hinaus sieht die GIZ auch in dem Externen Investitionsplan (External Investment Plan, EIP) der EU, einem neuen Instrument zur Bekämpfung der Fluchtursachen und Förderung der wirtschaftlichen Entwicklung in Afrika und der EU-Nachbarschaft, Chancen für eine weiterhin positive Entwicklung des Unternehmens. Da der Plan auch umfangreiche Begleitmaßnahmen der technischen Zusammenarbeit (technical assistance) vorsieht, birgt er sowohl für InS (in Form von EIP-finanzierten Begleitmaßnahmen) als auch für den GNB der GIZ Potenzial.

Der Vorstand informiert den Aufsichtsrat quartalsweise über wesentliche Chancen und Risiken, die die Geschäftsentwicklung der GIZ beeinflussen könnten.

Bonn/Eschborn, den 12. Mai 2017

Der Vorstand

Tanja Gönner  
Sprecherin des Vorstands

Dr. Christoph Beier  
Stellvertretender Sprecher des Vorstands

Dr. Hans-Joachim Preuß  
Mitglied des Vorstands

Cornelia Richter  
Mitglied des Vorstands

## JAHRESABSCHLUSS 2016

# 2

## JAHRESABSCHLUSS 2016

## BILANZ ZUM 31. DEZEMBER 2016

AKTIVA		in €		
	Anhang	Stand 31.12.2016	Stand 31.12.2015	
<b>A. ANLAGEVERMÖGEN</b>				
<b>I. Immaterielle Vermögensgegenstände</b>	1			
Entgeltlich erworbene Konzessionen, gewerbliche Schutzrechte und ähnliche Rechte und Werte sowie Lizenzen an solchen Rechten und Werten		2.116.800		1.247.276
<b>II. Sachanlagen</b>	1			
1. Grundstücke, grundstücksgleiche Rechte und Bauten einschließlich der Bauten auf fremden Grundstücken		165.409.904	153.132.331	
2. Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung		15.199.831	14.633.225	
3. Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau		45.424.688	7.553.893	175.319.449
<b>III. Finanzanlagen</b>	2			
1. Anteile an verbundenen Unternehmen		75.881	75.881	
2. Beteiligungen		535.862	535.862	
3. Wertpapiere des Anlagevermögens		163.944.850	143.944.862	
4. Sonstige Ausleihungen		570.050	655.799	
5. Ansprüche aus Verwaltungskostenguthaben		7.528.319	7.338.111	152.550.515
		400.806.185		329.117.240
<b>B. UMLAUFVERMÖGEN</b>				
<b>I. Vorräte</b>	3			
1. Noch nicht abgerechnete Leistungen		17.218.694	28.467.949	
2. Geleistete Anzahlungen		393.193.469	324.051.855	352.519.804
<b>II. Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände</b>	4			
1. Forderungen aus Leistungen		113.752.448	99.888.373	
2. Forderungen gegen verbundene Unternehmen		345.801	2.237.326	
3. Vermögen in den Projekten		172.487.814	155.299.053	
4. Sonstige Vermögensgegenstände		33.594.936	31.481.021	288.905.773
<b>III. Kassenbestand, Bundesbankguthaben und Guthaben bei Kreditinstituten</b>		199.921.148		126.375.118
		930.514.310		767.800.695
<b>C. RECHNUNGSABGRENZUNGSPOSTEN</b>		1.967.938		1.855.807
		1.333.288.433		1.098.773.742
Treuhandvermögen	9	1.820.200		3.441.797

PASSIVA		in €		
	Anhang	Stand 31.12.2016	Stand 31.12.2015	
<b>A. EIGENKAPITAL</b>				
<b>I. Gezeichnetes Kapital</b>	5	20.452.000		20.452.000
Nicht eingeforderte ausstehende Einlagen		-11.759.713		-11.759.713
Eingefordertes Kapital		8.692.287		8.692.287
<b>II. Kapitalrücklage</b>	5	5.112.919		5.112.919
<b>III. Gewinnrücklagen</b>	6			
Satzungsmäßige Rücklagen		116.857.067		85.447.403
<b>IV. Bilanzgewinn</b>		0		0
		130.662.273		99.252.609
<b>B. RÜCKSTELLUNGEN</b>				
	7			
1. Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen		243.665.741		221.399.034
2. Steuerrückstellungen		3.009.539		2.459.480
3. Sonstige Rückstellungen		111.833.531		106.986.106
		358.508.811		330.844.620
<b>C. VERBINDLICHKEITEN</b>				
	8			
1. Erhaltene Anzahlungen		773.989.978		599.726.443
2. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen		43.183.596		44.344.424
3. Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen		0		2.675.965
4. Sonstige Verbindlichkeiten		26.925.974		21.907.385
davon aus Steuern EUR 6.518.190 (i. Vj. EUR 6.152.298)				
davon im Rahmen der sozialen Sicherheit EUR 22.906 (i. Vj. EUR 102)				
		844.099.548		668.654.217
<b>D. RECHNUNGSABGRENZUNGSPOSTEN</b>		17.801		22.296
		1.333.288.433		1.098.773.742
Treuhandverbindlichkeiten	9	1.820.200		3.441.797

**GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG  
FÜR DIE ZEIT VOM 1. JANUAR BIS 31. DEZEMBER 2016**

	Anhang	2016		2015	
		in €	in €	in €	in €
1. Umsatzerlöse	10		2.197.433.633		2.066.702.332
2. Verminderung (i. Vj. Erhöhung) des Bestands an noch nicht abgerechneten Leistungen			-11.249.256		3.391.562
3. Andere aktivierte Eigenleistungen			395.685		357.711
<b>Gesamtleistung</b>			<b>2.186.580.062</b>		<b>2.070.451.605</b>
4. Sonstige betriebliche Erträge	11		17.831.465		37.097.324
5. Materialaufwand					
a. Aufwendungen für bezogene Waren		138.313.972		144.853.876	
b. Aufwendungen für bezogene Leistungen		1.084.094.100	1.222.408.072	1.019.845.098	1.164.698.974
6. Personalaufwand					
a. Löhne und Gehälter		698.571.444		661.968.827	
b. Soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung und für Unterstützung		158.413.048	856.984.492	133.029.267	794.998.094
davon für Altersversorgung EUR 53.062.037 (i. Vj. EUR 33.210.794)					
7. Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens und Sachanlagen			10.324.043		9.623.661
8. Sonstige betriebliche Aufwendungen	12		80.688.744		99.309.453
9. Erträge aus anderen Wertpapieren und Ausleihungen des Finanzanlagevermögens			54.252		92.085
10. Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge			702.594		645.197
11. Zinsen und ähnliche Aufwendungen	13		882.343		15.188.711
12. Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	14		2.233.691		854.249
<b>13. Ergebnis nach Steuern</b>			<b>31.646.988</b>		<b>23.613.069</b>
14. Sonstige Steuern			237.324		202.343
<b>15. Jahresüberschuss</b>			<b>31.409.664</b>		<b>23.410.726</b>
16. Einstellung in die satzungsmäßigen Rücklagen			-31.409.664		-23.410.726
<b>17. Bilanzgewinn</b>			<b>0</b>		<b>0</b>

**ANHANG 2016**

**ERLÄUTERUNGEN DER BILANZ UND DER GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG**

Die Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, Bonn/Eschborn, ist zum Bilanzstichtag 31. Dezember 2016 eine große Kapitalgesellschaft im Sinne des § 267 Abs. 3 Handelsgesetzbuch (im Nachfolgenden HGB). Der Jahresabschluss der GIZ ist nach den Vorschriften des HGB sowie den ergänzenden Vorschriften des GmbH-Gesetzes für große Kapitalgesellschaften aufgestellt. Geschäftsjahr ist das Kalenderjahr. Um die Klarheit der Darstellung zu verbessern, wurde in der Bilanz der Posten „Vermögen in den Projekten“ aufgenommen. Die Gliederung der Gewinn- und Verlustrechnung erfolgt nach dem Gesamtkostenverfahren. Die gesetzlich geforderten Angaben zur Bilanz sowie Gewinn- und Verlustrechnung werden grundsätzlich im Anhang vorgenommen.

Im Geschäftsjahr 2016 hat die GIZ die aus dem Tarifvertrag Nr. 3 über die betriebliche Alters-, Invaliditäts- und Hinterbliebenenversorgung für die Mitarbeiter/-innen der Zentrale (alte bAV) seit dem 1. Juli 2015 entstandenen Verpflichtungen mit Wirkung vom 1. September 2016 auf die GIZ Unterstützungskasse GmbH ausgelagert. Die bis zum 30. Juni 2015 bereits entstandenen Ansprüche aus diesem Tarifvertrag wurden im Jahr 2015 auf die Deutscher Pensionsfonds AG übertragen. Die ausgelagerten Zusagen sind wegen der künftigen Erfüllung durch die GIZ Unterstützungskasse GmbH bzw. die Deutscher Pensionsfonds AG als mittelbare Verpflichtung zu klassifizieren.

Die Pflicht zur Aufstellung eines Konzernabschlusses und Konzernlageberichts entfällt, da die einzubeziehenden Tochterunternehmen im Sinne des § 296 Abs. 2 Nr. 1 HGB für die Verpflichtung, ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage zu vermitteln, von untergeordneter Bedeutung sind.

**ALLGEMEINE ANGABEN ZU DEN BILANZIERUNGS- UND BEWERTUNGSMETHODEN**

**BILANZIERUNGS- UND BEWERTUNGSMETHODEN**

Im Jahr 2016 wurde erstmals das Bilanzrichtlinie-Umsetzungsgesetz (im Nachfolgenden BilRUG) angewendet. Im Rahmen der Erstanwendung ist eine Anpassung der Gliederung der Gewinn- und Verlustrechnung erfolgt. Durch den Wegfall der Position außerordentliche Aufwendungen ist eine Anpassung der Vorjahreszahl bei den sonstigen betrieblichen Aufwendungen erfolgt, da diese an dieser Stelle ausgewiesen werden. Des Weiteren werden aufgrund der Neudefinition der Umsatzerlöse ab 2016 bestimmte sonstige betriebliche Erträge unter den Umsatzerlösen ausgewiesen. Die Vorjahreszahlen wurden nicht angepasst.

Für die ab dem 1. Juli 2015 bereits entstandenen Verpflichtungen der alten bAV (mittelbare Verpflichtung) besteht nach Artikel 28 Abs. 1 Satz 2 EGHGB ein Passivierungswahlrecht, von welchem die GIZ Gebrauch macht. Die nicht passivierten Beträge werden gemäß Artikel 28 Abs. 2 EGHGB im Anhang angegeben. Zu jedem Bilanzstichtag ist die Differenz zwischen den notwendigen Erfüllungsbeträgen abzüglich der eingefrorenen Rückstellungen und abzüglich des Zeitwertes des Vermögens in dem Versorgungsträger Unterstützungskasse als Fehlbetrag im Anhang anzugeben.

Die Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden haben sich gegenüber dem Vorjahr nicht verändert.

**ANLAGEVERMÖGEN**

**Immaterielle Vermögensgegenstände und Sachanlagen**

Immaterielle Vermögensgegenstände und Sachanlagen sind zu Anschaffungs- bzw. zu Herstellungskosten, vermindert um die nutzungsbedingten Abschreibungen entsprechend den betriebsindividuellen Gegebenheiten des Werteverzehrs, angesetzt worden. Die Abschreibungen erfolgen linear zwischen drei Jahren (IT und IT-Infrastruktur) und 48 Jahren (Bürogebäude in Eschborn). Der Mäanderbau in Bonn wird über 33 Jahre, das Bürogebäude in Berlin wird über 40 Jahre abgeschrieben. Bei den Gebäuden und Nutzungsrechten in Partnerländern erfolgen die Abschreibungen zwischen acht und 20 Jahren.

Für die geringwertigen Wirtschaftsgüter (GWG) mit Anschaffungskosten von 150 € bis 1.000 € wird im Anschaffungsjahr ein Sammelposten gebildet. Dieser wird linear über fünf Jahre abgeschrieben.

Das zuwendungsfinanzierte Anlagevermögen ist vollständig durch Investitionszuschüsse finanziert. Die Investitionszuschüsse wurden von den Anschaffungskosten abgesetzt.

Hergestellte Gebäude werden zu Herstellungskosten aktiviert. Zu den Herstellungskosten zählen die einzeln zurechenbaren Kosten durch den Einsatz von Personal sowie angemessene Teile der Fertigungsgemeinkosten.

### Finanzanlagen

Die Finanzanlagen sind zu Anschaffungskosten bewertet bzw. zum niedrigeren beizulegenden Zeitwert angesetzt. Niedrigere Werte werden angesetzt, wenn voraussichtlich dauernde Wertminderungen vorliegen. Sofern die Gründe für in Vorjahren vorgenommene Abschreibungen entfallen sind, werden Zuschreibungen vorgenommen.

Die in den sonstigen Ausleihungen enthaltenen – mit 2,5 % p. a. verzinslichen – langfristigen Darlehen an Mitarbeiter/-innen für den Erwerb selbst genutzten Wohneigentums wurden zusätzlich mit 2,5 % p. a. abgezinst. Ansonsten erfolgte der Ansatz zum Nennwert.

Der im Vorjahr erstmals gebildete Posten Ansprüche aus Verwaltungskostenguthaben ist zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet.

### UMLAUFVERMÖGEN

Die Wertansätze des Umlaufvermögens erfolgen zu Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten unter Berücksichtigung des strengen Niederstwertprinzips.

Die noch nicht abgerechneten Leistungen werden zu Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten mit angemessenen Gemeinkosten, die geleisteten Anzahlungen und Forderungen mit den Nennwerten unter Berücksichtigung von Einzel- und Pauschalwertberichtigungen angesetzt.

Bei dem Vermögen in den Projekten handelt es sich um einen besonderen Bilanzposten der GIZ, der einem besseren Einblick in die Vermögens- und Finanzlage dient. In diesem Posten sind die projektbezogenen Kassen- und Bankbestände sowie Forderungen und zugehörige Verbindlichkeiten saldiert enthalten.

Die sonstigen Vermögensgegenstände werden mit dem Nennwert angesetzt.

Kassenbestände und Bankguthaben sind zu Nominalwerten bewertet, soweit nicht in Einzelfällen der niedrigere beizulegende Wertansatz geboten ist.

### Fremdwährungsforderungen und -verbindlichkeiten

Die Wertansätze für langfristige Fremdwährungsforderungen bzw. -verbindlichkeiten erfolgen zum Niederst- bzw. Höchstwert. Kurzfristige Fremdwährungsforderungen bzw. -verbindlichkeiten und Bankguthaben mit Restlaufzeiten von bis zu einem Jahr werden mit dem Devisenkassamittelkurs am Bilanzstichtag umgerechnet. Für nicht konvertible Währungen erfolgt keine Umrechnung bzw. Neubewertung. In den Projekten befindliche Währungen werden jeweils zum Mischkurs angesetzt, der in einem Kursberechnungsprogramm fortgeschrieben wird. Sie sind generell nicht zum Rücktransfer bestimmt und zum erheblichen Teil auch nicht konvertibel.

### Rückstellungen

Die Rückstellungen sind in Höhe des nach vernünftiger kaufmännischer Beurteilung notwendigen Erfüllungsbetrages angesetzt worden, bei dessen Ermittlung auch unmittelbar bestehende Ausgleichsansprüche – den Verpflichtungsumfang mindernd – berücksichtigt werden.

Rückstellungen, für die ein unmittelbarer Ausgleichsanspruch besteht, wurden nicht angesetzt.

Alle versicherungsmathematisch berechneten Rückstellungen wurden nach dem Anwartschaftsbarwertverfahren unter Berücksichtigung der Richttafeln 2005 G von Prof. Dr. Klaus Heubeck bewertet.

Die sonstigen Rückstellungen mit einer Restlaufzeit von mehr als einem Jahr sind gemäß § 253 Abs. 2 S. 1 HGB mit dem ihrer Restlaufzeit entsprechenden durchschnittlichen Marktzins (veröffentlicht von der Deutschen Bundesbank) der vergangenen sieben Geschäftsjahre bewertet worden.

Im Geschäftsjahr 2015 hat die GIZ die bis zum 30. Juni 2015 nach dem Tarifvertrag Nr. 3 über die betriebliche Alters-, Invaliditäts- und Hinterbliebenenversorgung für die Mitarbeiter/-innen der Zentrale (alte bAV) erworbenen Ansprüche der betrieblichen Altersversorgung auf die Deutscher Pensionsfonds AG ausgelagert. Im Jahr 2016 wurden die restlichen Ansprüche mit Wirkung zum 1. September 2016 auf die im Jahr 2015 gegründete GIZ Unterstützungskasse GmbH ausgelagert.

Während die GIZ Unterstützungskasse GmbH, Bonn, im Jahr 2015 die bis zum 31. Dezember 2015 entstandenen Verpflichtungen aus dem Versorgungstarifvertrag vom 1. März 2004 (neue bAV) übernommen hat, werden die Ansprüche aus entstandenen Verpflichtungen seit dem 1. Januar 2016 aus diesem Tarifvertrag weiterhin von der GIZ selbst erfüllt. Für diese nicht übertragenen Anwartschaften wurde zum 31. Dezember 2016 eine Rückstellung für unmittelbare Pensionsverpflichtungen passiviert.

Die ausgelagerten Zusagen sind wegen der künftigen Erfüllung durch die Deutscher Pensionsfonds AG bzw. die GIZ Unterstützungskasse GmbH als mittelbare Verpflichtung zu klassifizieren.

Für mittelbare Verpflichtungen besteht nach Artikel 28 Abs. 1 Satz 2 EGHGB ein Passivierungswahlrecht, von welchem die GIZ Gebrauch macht. Zu jedem Bilanzstichtag ist die Differenz zwischen den notwendigen Erfüllungsbeträgen abzüglich der eingefrorenen Rückstellungen und abzüglich des Zeitwertes des Vermögens in den Versorgungsträgern Pensionsfonds bzw. Unterstützungskasse als Fehlbetrag im Anhang anzugeben.

### Verbindlichkeiten

Verbindlichkeiten sind zu ihrem Erfüllungsbetrag ausgewiesen.

### Latente Steuern

Die latenten Steuern resultieren aus den nachstehenden temporären Differenzen.

#### BILANZPOSITION

	31.12.2016		31.12.2016 Latente Steuern
	Differenz Handels- vs. Steuerbilanz	Steuersatz	
	in €	in %	in €
Geleistete Anzahlungen	-14.828	27,725	-4.111
Forderungen aus Leistungen	-2.389.818	27,725	-662.577
Kassenbestand, Bundesbankguthaben und Guthaben bei Kreditinstituten	-444.781	27,725	-123.316
Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	24.023.976	27,725	6.660.647
Sonstige Rückstellungen	3.458.490	27,725	958.866
			6.829.509

Zum Bilanzstichtag ergeben sich saldiert aktive latente Steuern von 6.829.509 €. Die GIZ macht von dem Aktivierungswahlrecht des § 274 Abs. 1 Satz 2 HGB für einen Aktivüberhang latenter Steuern keinen Gebrauch.

### GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG

#### Gewinnverwendung

Der Gesellschaftsvertrag legt fest, dass Gewinne ausschließlich für gemeinnützige und satzungsgemäße Zwecke zu verwenden sind.

Eine Einstellung in die satzungsmäßigen Rücklagen erfolgt in Höhe des Jahresüberschusses von 31.409.664 €.

### ERLÄUTERUNGEN ZUR BILANZ

#### (1) IMMATERIELLE VERMÖGENSGEGENSTÄNDE UND SACHANLAGEN

Die Entwicklung des Anlagevermögens ist als Anlage zum Anhang (Anlagenspiegel) dargestellt.

#### (2) FINANZANLAGEN

Im Geschäftsjahr 2015 gründete die GIZ ihre eigene Versorgungseinrichtung, die GIZ Unterstützungskasse GmbH mit Sitz in Bonn, und hält alle Anteile. Das Eigenkapital der GIZ Unterstützungskasse GmbH betrug zum 31. Dezember 2016 25.000 € und das Jahresergebnis im Geschäftsjahr 0 €.

Seit 2014 besitzt die GIZ Anteile in Höhe von 51 % an dem verbundenen Unternehmen GIZ-Festo Training Services LLC in Riad, Saudi-Arabien. Das Eigenkapital der Gesellschaft betrug bei Gründung im Jahr 2014 500.000 SAR (umgerechnet zum Stichtagskurs 31. Dezember 2016: 126.253 €). Das Eigenkapital der GIZ-Festo Training Services LLC betrug im Geschäftsjahr 2015 259.700 SAR (umgerechnet zum Stichtagskurs 31. Dezember 2016: 65.576 €) und der Jahresfehlbetrag 240.300 SAR (umgerechnet zum Stichtagskurs 31. Dezember 2016: 60.677 €). Der Jahresabschluss zum 31. Dezember 2016 liegt noch nicht vor.

Des Weiteren hält die GIZ seit 2010 eine Beteiligung in Höhe von 49 % an der sequa gGmbH mit Sitz in Bonn zu Anschaffungskosten von 535.862 €. Im Geschäftsjahr 2015 betragen das Eigenkapital der sequa gGmbH 2.334.302 € und der Jahresüberschuss 427.853 €. Der Jahresabschluss zum 31. Dezember 2016 liegt noch nicht vor.

Das Verwaltungskostenguthaben wird bei der Deutscher Pensionsfonds AG separat geführt und von dieser verwaltet. Über die Entwicklung und den Stand des Verwaltungskostenguthabens erfolgt jährlich eine Mitteilung des Pensionsfonds an die GIZ. Das Verwaltungskostenguthaben beträgt zum Stichtag 7.528.319 €.

#### (4) FORDERUNGEN UND SONSTIGE VERMÖGENSGEGENSTÄNDE

	Restlaufzeit unter 1 Jahr	Restlaufzeit über 1 Jahr	Gesamt 2016	davon gegen die Gesellschafterin	Restlaufzeit unter 1 Jahr	Restlaufzeit über 1 Jahr	Gesamt 2015	davon gegen die Gesellschafterin
	in €	in €		in €	in €	in T€		in T€
<b>1. Forderungen aus Leistungen</b>								
gemeinnütziger Geschäftsbereich	45.950.819	0	45.950.819	41.614.525	48.217	0	48.217	42.393
steuerpflichtiger Geschäftsbereich	67.801.629	0	67.801.629	0	51.671	0	51.671	0
	<b>113.752.448</b>	<b>0</b>	<b>113.752.448</b>	<b>41.614.525</b>	<b>99.888</b>	<b>0</b>	<b>99.888</b>	<b>42.393</b>
<b>2. Forderungen gegen verbundene Unternehmen</b>	<b>345.801</b>	<b>0</b>	<b>345.801</b>	<b>0</b>	<b>2.237</b>	<b>0</b>	<b>2.237</b>	<b>0</b>
<b>3. Vermögen in den Projekten</b>								
Kassen- und Bankbestände	71.084.365	0	71.084.365	0	56.926	0	56.926	0
vorgelegte Partnerschaftsleistungen	154.669	0	154.669	0	335	0	335	0
Forderungen, Sonstiges	107.289.891	0	107.289.891	0	107.994	0	107.994	0
Verbindlichkeiten, Sonstiges	-6.041.111	0	-6.041.111	0	-9.955	0	-9.955	0
	<b>172.487.814</b>	<b>0</b>	<b>172.487.814</b>	<b>0</b>	<b>155.300</b>	<b>0</b>	<b>155.300</b>	<b>0</b>
<b>4. Sonstige Vermögensgegenstände</b>								
<b>Forderungen</b>								
aus Agio, vgl. (5)	0	4.090.335	4.090.335	4.090.335	0	4.090	4.090	4.090
aus Mietvorschüssen im Ausland	2.594.771	0	2.594.771	0	3.289	0	3.289	0
an Personal aus Reise- und Aufwandsvorschüssen	4.379.558	20.400	4.399.958	0	3.577	138	3.715	0
an Finanzämter	1.007.808	239.921	1.247.729	0	4.188	240	4.428	0
Sonstige	21.262.143	0	21.262.143	0	15.959	0	15.959	0
	<b>29.244.280</b>	<b>4.350.656</b>	<b>33.594.936</b>	<b>4.090.335</b>	<b>27.013</b>	<b>4.468</b>	<b>31.481</b>	<b>4.090</b>
	<b>315.830.343</b>	<b>4.350.656</b>	<b>320.180.999</b>	<b>45.704.860</b>	<b>284.438</b>	<b>4.468</b>	<b>288.906</b>	<b>46.483</b>

#### (3) VORRÄTE

##### Geleistete Anzahlungen

Von den geleisteten Anzahlungen sind insgesamt 21.576.403 € durch Bürgschaften gesichert. Die geleisteten Anzahlungen sind mit 1 % pauschalwertberichtigt. Insgesamt haben 51.619.991 € (i. Vj. 52.299 T€) eine Laufzeit von mehr als einem Jahr.

#### (5) KAPITAL DER GESELLSCHAFT (DURCH EINZAHLUNG)

Das gezeichnete Kapital sowie die Kapitalrücklage werden zum Nennwert bilanziert.

	2016	2015
	in €	in €
Gezeichnetes Kapital	20.452.000	20.452.000
Kapitalrücklage	5.112.919	5.112.919
Dagegen stehen:		
ausstehende Einlagen auf das gezeichnete Kapital	11.759.713	11.759.713
noch nicht eingefordertes Agio, vgl. (4)	4.090.335	4.090.335

Bei den ausstehenden Einlagen auf das gezeichnete Kapital handelt es sich um die noch nicht eingeforderten Teile der gemäß Gesellschafterbeschluss vom 23. Juni 1978 durchgeführten und im Handelsregister eingetragenen Kapitalerhöhung. Die beiden letztgenannten Posten sind als Risikokapital anzusehen und können im Bedarfsfall mit Zustimmung der Gesellschafterin eingefordert werden.

#### (6) SATZUNGSMÄSSIGE RÜCKLAGEN

##### Entwicklung der satzungsmäßigen Rücklagen

	in €
Vortrag zum 1. Januar 2016	85.447.403
Einstellung des Jahresüberschusses	31.409.664
Stand 31. Dezember 2016	<b>116.857.067</b>
Davon entfallen auf:	
gebundene Rücklagen	89.421.699
freie Rücklagen	27.435.368
	<b>116.857.067</b>

#### (7) RÜCKSTELLUNGEN

##### Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen

Die Rückstellungen für Pensionen wurden versicherungsmathematisch mit dem von der Deutschen Bundesbank veröffentlichten durchschnittlichen Marktzinssatz der vergangenen zehn Jahre (i. Vj. sieben Jahre) berechnet,

der sich bei einer pauschal angenommenen Restlaufzeit von 15 Jahren ergibt. Aus der Abzinsung der Rückstellungen für Pensionen mit dem durchschnittlichen Marktzinssatz der vergangenen zehn Jahre ergibt sich im Vergleich zur Abzinsung der vergangenen sieben Jahre ein Unterschiedsbetrag gemäß § 253 Abs. 6 HGB in Höhe von 6.516.367 €. Der Ausweis des Zinsänderungseffektes erfolgt netto im Finanzergebnis.

Die wesentlichen versicherungsmathematischen Parameter sind in der nachstehenden Tabelle aufgeführt.

	in %
Rechnungszinssatz	4,01
Anwartschaftsdynamik neue betriebliche Altersversorgung	4,20
Anwartschaftsdynamik alte betriebliche Altersversorgung	3,78
Rentendynamik neue betriebliche Altersversorgung, jährlich	1,0
Rentendynamik alte betriebliche Altersversorgung, alle zwei Jahre	5,26
BBG-Trend (Beitragsbemessungsgrenze-Trend), jährlich	2,50
Fluktuation, gestaffelt nach Alter, bis	12,00

Für die Ansprüche aus der alten bAV und die teilweise ausgelagerten Ansprüche aus der neuen bAV (mittelbare Verpflichtungen) besteht nach Artikel 28 Abs. 1 Satz 2 EGHGB ein Passivierungswahlrecht, von welchem die GIZ Gebrauch macht. Demnach ist zu jedem Bilanzstichtag die Differenz zwischen den notwendigen Erfüllungsbeträgen abzüglich der eingefrorenen Rückstellungen und abzüglich des Zeitwertes des Vermögens in den Versorgungsträgern Pensionsfonds bzw. Unterstützungskasse als Fehlbetrag im Anhang anzugeben.

Somit ergibt sich zum Bilanzstichtag für die mittelbare Verpflichtung, welche durch die Deutscher Pensionsfonds AG erfüllt wird, eine Unterdeckung von 133.848.308 €.

	in €
Erfüllungsbetrag	553.324.078
Pensionsfondsvermögen	369.648.921
Eingefrorene Pensionsrückstellung	49.826.849
<b>Unterdeckung</b>	<b>133.848.308</b>

Die Unterdeckung für die mittelbare Verpflichtung, welche durch die GIZ Unterstützungskasse GmbH, Bonn, erfüllt wird, beträgt zum Stichtag 40.926.105 €.



	in €
Erfüllungsbetrag	239.961.769
Unterstützungskassenvermögen	3.609.994
Aktivwert Rückdeckungsversicherung	23.853.485
Eingefrorene Pensionsrückstellungen	171.572.185
<b>Unterdeckung</b>	<b>40.926.105</b>

### Sonstige Rückstellungen

Die Rückstellungen für Altersteilzeit- und Beihilfeverpflichtungen wurden nach versicherungsmathematischen Berechnungsverfahren ermittelt. Dabei sind fristenkonforme durchschnittliche Marktzinssätze der vergangenen sieben Geschäftsjahre von 2,14% und 3,24% angewendet worden.

Die Verpflichtungen aus der Altersteilzeit in Höhe von 121.823 € wurden mit einer Festgeldanlage (Deckungsvermögen) von 50.000 € verrechnet.

Die Rückstellung für Langzeitkonten wird analog den Vorschriften für wertpapiergebundene Versorgungszusagen nach § 253 Abs. 1 S. 3 HGB mit dem Zeitwert bewertet.

Die sonstigen Rückstellungen mit einer Restlaufzeit von mehr als einem Jahr sind mit dem ihrer Restlaufzeit entsprechenden durchschnittlichen Marktzins der vergangenen sieben Geschäftsjahre bewertet worden.

Die im Wesentlichen gebildeten sonstigen Rückstellungen sind in der nachstehenden Tabelle aufgeführt.

	2016	2015
	in €	in T€
Gegenwertzahlung aufgrund des Ausscheidens aus der Versorgungsanstalt des Bundes und der Länder (VBL)	24.786.000	24.010
Langzeitkonten	24.285.963	20.165
Gewährleistungs- und Kalkulationsrisiken	17.731.466	20.075
Ausstehende direkte Kosten	10.662.803	5.265
Variable Vergütung	8.938.042	8.254

### (8) VERBINDLICHKEITEN

	Restlaufzeit unter 1 Jahr	Restlaufzeit 1-5 Jahre	Restlaufzeit über 5 Jahre	Gesamt 2016	davon gegenüber Gesellschafterin
	in €	in €	in €		
<b>1. Erhaltene Anzahlungen</b>					
gemeinnütziger Geschäftsbereich	740.597.822	0	0	740.597.822	718.724.867
steuerpflichtiger Geschäftsbereich	47.790.289	0	0	47.790.289	0
	<b>788.388.111</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>788.388.111</b>	<b>718.724.867</b>
<b>abzüglich</b>					
noch nicht verrechnete Umsatzsteuer auf erhaltene Anzahlungen	-14.398.133	0	0	-14.398.133	-12.315.149
	<b>773.989.978</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>773.989.978</b>	<b>706.409.718</b>
<b>2. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen</b>	43.183.596	0	0	43.183.596	0
<b>3. Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen</b>	0	0	0	0	0
<b>4. Sonstige Verbindlichkeiten</b>	25.526.608	491.281	908.085	26.925.974	0
	<b>842.700.182</b>	<b>491.281</b>	<b>908.085</b>	<b>844.099.548</b>	<b>706.409.718</b>

### (9) VERMERKPOSTEN TREUHANDVERMÖGEN/ TREUHANDVERBINDLICHKEITEN

	2016	2015
	in €	in T€
Immaterielle Vermögensgegenstände und Sachanlagen	1.640.805	3.047
Deutsches Haus Moskau	179.394	394
Beteiligungen	1	1
	<b>1.820.200</b>	<b>3.442</b>

Dem Vermögen von 1.820.200 € stehen Verbindlichkeiten in gleicher Höhe gegenüber.

### ERLÄUTERUNGEN ZUR GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG

#### (10) UMSATZERLÖSE

##### Umsatzerlöse nach Geschäftsbereichen

	2016	2015
	in €	in T€
Auftragsgeschäfte	2.006.371.661	1.877.851
Zuwendungsgeschäfte (inkl. fremdfinanzierter Eigenmaßnahmen)	26.267.072	27.021
GNB	2.032.638.733	1.904.872
InS	164.794.900	161.830
	<b>2.197.433.633*</b>	<b>2.066.702</b>

\* In den Umsatzerlösen für 2016 wurden Posten in Gesamthöhe von 12.290.400 € (i.Vj. 10.112.144 €) berücksichtigt, welche 2015 noch unter den sonstigen betrieblichen Erträgen ausgewiesen wurden und gemäß BilRUG nun unter den Umsatzerlösen auszuweisen sind.

	Restlaufzeit unter 1 Jahr	Restlaufzeit 1-5 Jahre	Restlaufzeit über 5 Jahre	Gesamt 2015	davon gegenüber Gesellschafterin
	in €	in €	in €		
<b>1. Erhaltene Anzahlungen</b>					
gemeinnütziger Geschäftsbereich	552.415	0	0	552.415	511.783
steuerpflichtiger Geschäftsbereich	59.240	0	0	59.240	0
	<b>611.655</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>611.655</b>	<b>511.783</b>
<b>abzüglich</b>					
noch nicht verrechnete Umsatzsteuer auf erhaltene Anzahlungen	-11.928	0	0	-11.928	-9.957
	<b>599.727</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>599.727</b>	<b>501.826</b>
<b>2. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen</b>	44.344	0	0	44.344	0
<b>3. Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen</b>	2.676	0	0	2.676	0
<b>4. Sonstige Verbindlichkeiten</b>	20.421	471	1.015	21.907	0
	<b>667.168</b>	<b>471</b>	<b>1.015</b>	<b>668.654</b>	<b>501.826</b>

## Umsatzerlöse nach Sitz der Auftraggeber

	2016		2015	
	in €	in %	in T€	in %
Bundesrepublik Deutschland	2.058.405.924	94	1.918.873	93
Übriges Europa	76.806.793	3	78.825	4
Afrika	17.174.721	<1	13.616	<1
Amerika	4.743.469	<1	9.329	<1
Asien	40.302.726	2	52.067	2
Ozeanien	0	0	-7	<1
	<b>2.197.433.633*</b>		<b>2.066.702</b>	

## Umsatzerlöse nach regionaler Tätigkeit

	2016		2015	
	in €	in %	in T€	in %
Afrika	694.476.048	31	671.474	32
Amerika	171.842.162	8	184.467	9
Asien	709.256.425	32	686.030	33
Europa	161.833.249	7	135.633	7
Ozeanien	5.595.803	<1	6.224	<1
Überregional	454.429.946	21	382.874	18
	<b>2.197.433.633*</b>		<b>2.066.702</b>	

\* In den Umsatzerlösen für 2016 wurden Posten in Gesamthöhe von 12.290.400 € (i. Vj. 10.112.144 €) berücksichtigt, welche 2015 noch unter den sonstigen betrieblichen Erträgen ausgewiesen wurden und gemäß BilRUG nun unter den Umsatzerlösen auszuweisen sind.

## (11) SONSTIGE BETRIEBLICHE ERTRÄGE

Die Erträge aus Fremdwährungsbewertungen belaufen sich auf 3.819.697 € (i. Vj. 5.531 T€). Die periodenfremden Erträge betragen 12.102.882 € (i. Vj. 4.898 T€). Diese Erträge ergeben sich im Wesentlichen aus der Auflösung von Rückstellungen.

## (12) SONSTIGE BETRIEBLICHE AUFWENDUNGEN

Die Aufwendungen aus Fremdwährungsbewertungen belaufen sich auf 2.229.615 € (i. Vj. 4.855 T€). Die periodenfremden Aufwendungen betragen 398.835 € (i. Vj. 58 T€). Diese Aufwendungen betreffen insbesondere Verluste aus dem Abgang von Gegenständen des Anlagevermögens. Der im Vorjahr unter den außerordent-

lichen Aufwendungen ausgewiesene Betrag von 8.896 T€ wird im Rahmen der erstmaligen Anwendung des BilRUG unter den sonstigen betrieblichen Aufwendungen des Vorjahres ausgewiesen.

Unter dieser Position wird der Aufwand für die Jahresabschlussprüfung von 121.000 € sowie für weitere Prüfungen von 378.000 €, die durch den Abschlussprüfer durchgeführt wurden, ausgewiesen.

## (13) ZINSEN UND ÄHNLICHE AUFWENDUNGEN

Diese Aufwendungen ergeben sich im Wesentlichen aus der Aufzinsung der sonstigen Rückstellungen mit einer Restlaufzeit von über einem Jahr in Höhe von 467.011 € (i. Vj. 617 T€).

## (14) STEUERN VOM EINKOMMEN UND VOM ERTRAG

	2016		2015	
	in €	in %	in €	in %
Körperschaftsteuer				
Ertrag Vorjahr	579.016		54.213	
Aufwand lfd. Jahr	-2.417.974		-542.746	
Aufwand Vorjahr	0		-188.056	
Gewerbeertragsteuer				
Ertrag Vorjahr	90.396		0	
Aufwand lfd. Jahr	-485.129		-177.660	
	<b>-2.233.691</b>		<b>-854.249</b>	

## Wesentliche Ereignisse von besonderer Bedeutung nach dem Bilanzstichtag

Wesentliche Ereignisse nach dem Bilanzstichtag 31. Dezember 2016 ergaben sich nicht.

## SONSTIGE ANGABEN

### GESELLSCHAFTSRECHTLICHE GRUNDLAGEN

Die Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH mit Sitz in Bonn und Eschborn ist unter HR B 18394 in das Handelsregister beim Amtsgericht Bonn und unter HR B 12394 in das Handelsregister beim Amtsgericht Frankfurt am Main eingetragen.

## GESAMTBETRAG DER SONSTIGEN FINANZIELLEN VERPFLICHTUNGEN

### Verpflichtungen aus Mietverträgen

Verpflichtungen aus Mietverträgen für Büroräume und Parkplätze (2017 bis 2023): 66.532.350 €. Davon sind im Jahr 2017 12.412.731 € fällig.

### Verpflichtungen aus Bestellobligo für Investitionsvorhaben

Zum Bilanzstichtag besteht ein Bestellobligo für Investitionsvorhaben in Höhe von 4.255.551 €.

### Verpflichtungen gegenüber verbundenen Unternehmen

Gemäß vertraglichen Verpflichtungen mit der saudischen Regierung ist die GIZ als Mutterunternehmen einer sogenannten „Betreiber-Gesellschaft“, dem Tochterunternehmen GIZ-Festo Training Services LLC, dazu verpflichtet, eine Erfüllungsgarantie für den Betrieb der Berufsschule Ar Rass in Saudi-Arabien zu stellen. Die Erfüllungsgarantie beträgt 7.105.193 SAR (umgerechnet zum Stichtagskurs 31. Dezember 2016: 1.794.105 €).

Die GIZ Unterstützungskasse GmbH, Bonn, hat die Leistungspläne I und II aufgestellt, welche besagen, dass die GIZ der Unterstützungskasse die erforderlichen Mittel zur Finanzierung der Versorgungsleistungen zuwendet.

### Eventualverbindlichkeiten

Zur gemeinsamen Akquisition und Durchführung von Projektmaßnahmen in unterschiedlichen Aufgabenbereichen (Beschaffung von Sachgütern, Erbringung von Dienstleistungen) arbeitet die GIZ in mehreren Arbeitsgemeinschaften mit Partnern aus verschiedenen Ländern der EU und weiteren Ländern zusammen.

Für alle Arbeitsgemeinschaften gilt, dass jedes Mitglied dem Auftraggeber gegenüber gesamtschuldnerisch haftet. Eine Haftungsminimierung der GIZ ist durch die Federführung und durch die Bereitstellung von Projektmitteln im Rahmen des Projektfortschritts gegeben, daher wird aus diesem Grund nicht mit einer Inanspruchnahme gerechnet. Zum Bilanzstichtag bestehen insgesamt elf Arbeitsgemeinschaften. In acht dieser Arbeitsgemeinschaften ist die GIZ federführend tätig.

Das Risiko aus der Beteiligung an den Arbeitsgemeinschaften beläuft sich per 31. Dezember 2016 auf 249.593 €. Mit einer Inanspruchnahme wird aufgrund der Erfahrungen der letzten Jahre nicht gerechnet.

Die GIZ ist nach Zustimmung der relevanten Ministerien im Dezember 2007 Mitglied von EUNIDA (European Network of Implementing Development Agencies) mit Sitz in Brüssel geworden. Es handelt sich hierbei um eine „Europäische wirtschaftliche Interessenvereinigung“ (EWIV) mit acht Mitgliedern, deren Zweck neben der Förderung des Informationsaustausches zwischen den Mitgliedern auf dem Gebiet der internationalen Zusammenarbeit auch die Abgabe gemeinsamer Angebote zur Durchführung von Projekten ist. Die Vereinigung wurde ohne Eigenkapital gegründet.

### Darlehensvertrag

Zwischen der GIZ und der Deutsche Postbank GmbH besteht ein Darlehensvertrag für den Erwerb des Grundbesitzes und die Herstellung eines Gebäudekomplexes in Bonn mit einer Laufzeit bis zum 2. Januar 2031. Die Darlehenssumme beträgt 104.037.000 €. Zum Bilanzstichtag war von dem Darlehen noch nichts ausgezahlt.

Für diese Immobilienfinanzierung wurde eine Zins-Swap-Vereinbarung abgeschlossen. Hierzu wurde für jeden Monat der Kreditlaufzeit der vereinbarte Festzins über Zins-Swaps abgesichert, welche jeweils eine Bewertungseinheit mit dem zugehörigen Darlehen bilden. Im Rahmen der Zins-Swap-Vereinbarung werden die variablen Zinsaufwendungen für das aufgenommene Immobiliendarlehen in Festzinszahlungen transformiert.

### Im Jahresdurchschnitt beschäftigtes Personal

	2016	2015
Inlandsmitarbeiter/-innen	2.006	1.924
Projektmitarbeiter/-innen (Inland)	1.477	1.398
Auslandsmitarbeiter/-innen	2.155	2.169
<b>Gesamt GIZ (ohne Nationales Personal)</b>	<b>5.638</b>	<b>5.491</b>
Nationales Personal	12.397	11.949
<b>Gesamt GIZ</b>	<b>18.035</b>	<b>17.440</b>

**ANGABEN ZUM AUFSICHTSRAT  
UND ZUM VORSTAND**
**AUFSICHTSRAT**
**Vorsitzender**

Dr. Friedrich Kitschelt  
Staatssekretär im Bundesministerium für wirtschaftliche  
Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ), Bonn

**1. Stellv. Vorsitzender**

Dr. Stephan Krall  
Kompetenzzentrumleiter in der GIZ, Eschborn

**2. Stellv. Vorsitzende**

Daniela Spies  
Bereichsberaterin in der GIZ, Eschborn

Claudia Dörr-Voss  
Abteilungsleiterin im Bundesministerium für Wirtschaft  
und Energie, Berlin (ab 8. März 2017)

Anja Hajduk  
MdB, Berlin

Armin Hofmann  
Programmleiter in der GIZ, Myanmar

Winnie Kauderer  
Junior-Fachkonzeptionistin in der GIZ, Bad Honnef

Volkmar Klein  
MdB, Berlin

Antonia Kühn  
Gewerkschaftssekretärin, Deutscher Gewerkschaftsbund  
(DGB) – Bezirk NRW, Düsseldorf

Birgit Ladwig  
Büroleiterin, Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft  
(ver.di) – Bundesverwaltung, Berlin

Michael Leutert  
MdB, Berlin

Walter J. Lindner  
Staatssekretär des Auswärtigen Amtes, Berlin  
(ab 8. März 2017)

Dr. Sabine Müller  
Bereichsleiterin in der GIZ, Eschborn

Thomas Schenk  
Landesfachbereichsleiter Landesbezirk Hessen,  
Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di),  
Frankfurt am Main

Johannes Schmalzl  
Ministerialdirigent, Bundesministerium der Finanzen,  
Berlin (ab 17. November 2016)

Ursula Schoch  
Projektleiterin in der GIZ, Ruanda

Wolfram Schöhl  
Ministerialdirigent, Bayerisches Staatsministerium  
für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten, München

Dr. Ludger Schuknecht  
Abteilungsleiter I im Bundesministerium der Finanzen,  
Berlin (bis 1. November 2016)

Dr. Julius Spatz  
Abteilungsleiter in der GIZ, Eschborn

Sonja Steffen  
MdB, Berlin

Stephan Steinlein  
Staatssekretär des Auswärtigen Amtes, Berlin  
(bis 8. März 2017)

Dagmar Wöhrl  
MdB, Berlin

Brigitte Zypries  
Bundesministerin für Wirtschaft und Energie, Berlin  
(bis 31. Januar 2017)

**VORSTAND**

Tanja Gönner  
Sprecherin des Vorstands

Dr. Christoph Beier  
Stellvertretender Sprecher des Vorstands

Dr. Hans-Joachim Preuß

Cornelia Richter

**ANGABEN ZUR VERGÜTUNG**

Die Vergütung der Vorstandsmitglieder enthält in der Regel zusätzlich zu einem fixen Gehalt einen variablen Bestandteil. Für tätige Vorstandsmitglieder beliefen sich die Gesamtbezüge im Geschäftsjahr 2016 auf 1.027.645 €. Den Mitgliedern des Aufsichtsrates wurden 2016 lediglich die entstandenen Reisekosten in Höhe von 34.844 € erstattet, eine gesonderte Vergütung erfolgte nicht.

	Fixum	Variable Vergütung	Gesamt
	in €	in €	in €
Tanja Gönner	243.296	37.334	280.630
Dr. Christoph Beier	222.590	37.334	259.924
Dr. Hans-Joachim Preuß	214.480	28.000	242.480
Cornelia Richter	190.825	28.000	218.825
Sonstige Vergütungsbestandteile			25.786
<b>Summe Gesamtbezüge</b>			<b>1.027.645</b>

Für ein ehemaliges Mitglied der Geschäftsführung besteht eine Rückstellung für Übergangsgeld in Höhe von 779.536 €. Die Zahlungen für Übergangsgeld im Jahr 2016 beliefen sich auf insgesamt 100.692 €. Die mittelbare Pensionsverpflichtung ehemaliger Geschäftsführer und Vorstände beträgt 8.370.763 €.

**KREDITE AN ORGANE DER GESELLSCHAFT**
**ARBEITNEHMER IM AUFSICHTSRAT**

	in €
Darlehen am 1.1.2016	14.755
Tilgung	1.609
<b>Stand am 31.12.2016</b>	<b>13.146</b>

Die Laufzeit beträgt einheitlich 15 Jahre und 2 Monate, der Zinssatz 2,5% p. a.

Bonn/Eschborn, den 12. Mai 2017

Der Vorstand

Tanja Gönner  
Sprecherin des Vorstands

Dr. Hans-Joachim Preuß  
Mitglied des Vorstands

Dr. Christoph Beier  
Stellvertretender Sprecher  
des Vorstands

Cornelia Richter  
Mitglied des Vorstands

## ANLAGE ZUM ANHANG

ENTWICKLUNG DES ANLAGEVERMÖGENS  
IM GESCHÄFTSJAHR 2016

	ANSCHAFFUNGS- UND HERSTELLUNGSKOSTEN					KUMULIERTE ABSCHREIBUNGEN				BUCHWERTE		
	01.01.2016 in €	Zugänge in €	Umbuchung in €	Abgänge in €	31.12.2016 in €	01.01.2016 in €	Abschreibungen des Geschäftsjahres in €	Umbuchung in €	Abgänge in €	31.12.2016 in €	31.12.2016 in €	31.12.2015 in €
<b>I. Immaterielle Vermögensgegenstände</b>												
Entgeltlich erworbene Konzessionen, gewerbliche Schutzrechte und ähnliche Rechte und Werte sowie Lizenzen an solchen Rechten und Werten	4.849.241	1.437.993	-3.116	11.755	6.272.363	3.601.965	565.975	-623	11.754	4.155.563	2.116.800	1.247.276
	4.849.241	1.437.993	-3.116	11.755	6.272.363	3.601.965	565.975	-623	11.754	4.155.563	2.116.800	1.247.276
<b>II. Sachanlagen</b>												
1. Grundstücke, grundstücksgleiche Rechte und Bauten einschließlich der Bauten auf fremden Grundstücken	203.813.476	17.041.053	5.940	80.080	220.780.389	50.681.145	4.728.324	0	38.984	55.370.485	165.409.904	153.132.331
2. Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	43.573.811	5.937.062	127.193	6.500.882	43.137.184	28.940.586	5.029.744	623	6.033.600	27.937.353	15.199.831	14.633.225
3. Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	7.553.893	38.000.812	-130.017	0	45.424.688	0	0	0	0	0	45.424.688	7.553.893
	254.941.180	60.978.927	3.116	6.580.962	309.342.261	79.621.731	9.758.068	623	6.072.584	83.307.838	226.034.423	175.319.449
<b>III. Finanzanlagen</b>												
1. Anteile an verbundenen Unternehmen	75.881	0	0	0	75.881	0	0	0	0	0	75.881	75.881
2. Beteiligungen	535.862	0	0	0	535.862	0	0	0	0	0	535.862	535.862
3. Wertpapiere des Anlagevermögens	143.944.862	19.999.988	0	0	163.944.850	0	0	0	0	0	163.944.850	143.944.862
4. Sonstige Ausleihungen	841.436	0	0	120.436	721.000	185.637	0	0	34.687	150.950	570.050	655.799
5. Ansprüche aus Verwaltungskostenguthaben	7.338.111	497.341	0	307.133	7.528.319	0	0	0	0	0	7.528.319	7.338.111
	152.736.152	20.497.329	0	427.569	172.805.912	185.637	0	0	34.687	150.950	172.654.962	152.550.515
	412.526.573	82.914.249	0	7.020.286	488.420.536	83.409.333	10.324.043	0	6.119.025	87.614.351	400.806.185	329.117.240

## BESTÄTIGUNGSVERMERK DES ABSCHLUSSPRÜFERS

---

# 3

## BESTÄTIGUNGSVERMERK DES ABSCHLUSSPRÜFERS

---

Wir haben den Jahresabschluss – bestehend aus Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung sowie Anhang – unter Einbeziehung der Buchführung und den Lagebericht der Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, Bonn/Eschborn, für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember 2016 geprüft. Die Buchführung und die Aufstellung von Jahresabschluss und Lagebericht nach den deutschen handelsrechtlichen Vorschriften liegen in der Verantwortung des Vorstands der Gesellschaft. Unsere Aufgabe ist es, auf der Grundlage der von uns durchgeführten Prüfung eine Beurteilung über den Jahresabschluss unter Einbeziehung der Buchführung und über den Lagebericht abzugeben.

Wir haben unsere Jahresabschlussprüfung nach § 317 HGB unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung vorgenommen. Danach ist die Prüfung so zu planen und durchzuführen, dass Unrichtigkeiten und Verstöße, die sich auf die Darstellung des durch den Jahresabschluss unter Beachtung der Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung und durch den Lagebericht vermittelten Bildes der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage wesentlich auswirken, mit hinreichender Sicherheit erkannt werden. Bei der Festlegung der Prüfungshandlungen werden die Kenntnisse über die Geschäftstätigkeit und über das wirtschaftliche und rechtliche Umfeld der Gesellschaft sowie die Erwartungen über mögliche Fehler berücksichtigt. Im Rahmen der Prüfung werden die Wirksamkeit des rechnungslegungsbezogenen internen Kontrollsystems sowie Nachweise für die Angaben in Buchführung, Jahresabschluss und Lagebericht überwiegend auf der Basis von Stichproben beurteilt. Die Prüfung umfasst die Beurteilung der ange-

wandten Bilanzierungsgrundsätze und der wesentlichen Einschätzungen des Vorstands sowie die Würdigung der Gesamtdarstellung des Jahresabschlusses und des Lageberichts. Wir sind der Auffassung, dass unsere Prüfung eine hinreichend sichere Grundlage für unsere Beurteilung bildet.

Unsere Prüfung hat zu keinen Einwendungen geführt.

Nach unserer Beurteilung aufgrund der bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnisse entspricht der Jahresabschluss den gesetzlichen Vorschriften und vermittelt unter Beachtung der Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH. Der Lagebericht steht in Einklang mit dem Jahresabschluss, entspricht den gesetzlichen Vorschriften, vermittelt insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage der Gesellschaft und stellt die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend dar.

Mainz, den 12. Mai 2017

KPMG AG  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Hauptmann  
Wirtschaftsprüfer

Reichel  
Wirtschaftsprüfer

## IMPRESSUM

### HERAUSGEBER

Deutsche Gesellschaft für  
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sitz der Gesellschaft  
Bonn und Eschborn

Friedrich-Ebert-Allee 36+40	Dag-Hammarskjöld-Weg 1–5
53113 Bonn, Deutschland	65760 Eschborn, Deutschland
T +49 228 44 60-0	T +49 61 96 79-0
F +49 228 44 60-17 66	F +49 61 96 79-11 15

E [info@giz.de](mailto:info@giz.de)  
I [www.giz.de](http://www.giz.de)

**Lektorat:**  
textschrittmacher, Lübeck

**Gestalterische Konzeption und Satz:**  
Scheufele Hesse Eigler  
Kommunikationsagentur GmbH,  
Frankfurt am Main

**Druck:**  
Bonifatius GmbH  
Druck – Buch – Verlag  
Karl-Schurz-Straße 26  
33100 Paderborn

Klimaneutraler Druck auf  
100 % Recyclingpapier

**Papier:**  
Umschlag: BalancePure weiß  
350 g/m<sup>2</sup>  
Innenteil: BalancePure weiß  
120 g/m<sup>2</sup>

Sowohl das Umschlagpapier als auch das Papier der Innenseiten  
sind mit dem Blauen Engel ausgezeichnet.

ClimatePartner<sup>®</sup>  
klimaneutral  
Druck | ID 53323-1705-1020



**Erscheinungstermin:**  
August 2017

Deutsche Gesellschaft für  
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sitz der Gesellschaft  
Bonn und Eschborn

Friedrich-Ebert-Allee 36+40  
53113 Bonn, Deutschland  
T +49 228 44 60-0  
F +49 228 44 60-17 66

Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5  
65760 Eschborn, Deutschland  
T +49 61 96 79-0  
F +49 61 96 79-11 15

E [info@giz.de](mailto:info@giz.de)  
I [www.giz.de](http://www.giz.de)

f [www.facebook.de/gizprofile](https://www.facebook.de/gizprofile)  
t [twitter.com/giz\\_gmbh](https://twitter.com/giz_gmbh)