

Lagebericht 2024

1. Vorbemerkungen

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

Als **Auftrag** ist im Gesellschaftsvertrag definiert:

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

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

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

Die Gesellschaft ist seit ihrer Gründung als **gemeinnützig im Sinne der Abgabenordnung** anerkannt und ist nicht auf Gewinnerzielung ausgerichtet. Mit Körperschaftsteuerbescheid für 2023 vom 17.12.2024 wurde die Anerkennung zuletzt bestätigt.

Der **Berichtszeitraum** erstreckt sich vom 01.01.2024 bis zum Zeitpunkt der Erstellung dieses Berichts.

2. Geschäftsentwicklung und Rahmenbedingungen

2.1 Rahmenbedingungen der Gesellschaft

Gesellschafter sind die Spitzenverbände der deutschen Wirtschaft (BDA, BDI, DIHK, ZDH) sowie die Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH. Dies verschafft der Gesellschaft eine besondere Positionierung und ermöglicht ihr, als **Bindeglied zwischen Privatwirtschaft und Entwicklungszusammenarbeit** zu agieren.

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

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

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

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

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

- Die Gesellschaft hat **kein politisches Mandat** und ist **keine Interessenvertretung**.
- Die Gesellschaft ist dem **Public Corporate Governance Kodex** verpflichtet und hat sich selbst den **sequa Code of Business Conduct** auferlegt.
- **Finanzielle Beiträge der Gesellschafter** zum Ausgleich von strukturellen Fehlbeträgen sind grundsätzlich nicht zu erwarten.
- Der **Status der Gemeinnützigkeit** der Gesellschaft ist wichtig und darf nicht gefährdet werden.
- Die Gesellschaft will **Jahresfehlbeträge vermeiden**. Dennoch eintretende Jahresfehlbeträge sind schnellstmöglich auszugleichen.
- Auf absehbare Zeit wird die Gesellschaft dem **Besserstellungsverbot** gem. §§ 23, 44 BHO¹ weiter unterliegen.
- Falls in **nicht vollfinanzierten Zuwendungsprojekten** Anteile bei sequa verbleiben, müssen diese aus eigenen Mitteln von sequa finanziert werden.
- Die Gesellschaft will die Inanspruchnahme von **Bankbürgschaften vermeiden**.
- Die Gesellschaft will die **Registrierung von Auslandsstandorten als Betriebe vermeiden**.

2.2 Branchensituation

Die Gesellschaft ist in der Entwicklungszusammenarbeit tätig und bietet Dienstleistungen an. Die größten Mittelvolumina in diesem Markt werden von Nationalstaaten und multilateralen Organisationen gestellt.

¹ BHO Bundeshaushaltsordnung

2.3 Stellung im nationalen und internationalen Vergleich

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

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

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

2.4 Umsatzentwicklung

Die Umsätze (inkl. Zuschüsse) sind insgesamt von 60.235 TEUR (2023) auf 55.589 TEUR (2024) gesunken.

2.5 Personal

Zur Leistungserbringung beschäftigt die Gesellschaft für ihre Aufgaben qualifizierte Führungskräfte und Mitarbeitende.

Die **Personalkapazität** der Gesellschaft **im Jahresdurchschnitt** (ohne Praktikanten/Auszubildende) ist von 87,5 FTE (2023) um 2,9 FTE auf 84,6 FTE (2024) gesunken.

Der **Personalaufwand** ist aufgrund von Personalentlassungen von 7.776 TEUR (2023) um 29 TEUR auf 7.747 TEUR (2024) gesunken.

2.6 Qualitätsmanagement

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

Durch die stetige Weiterentwicklung ihrer PPS²-Plattform sowie durch die in 2024 geplante Einführung einer neuen ERP-Software in den Organisationseinheiten Rechnungswesen und Personal will sequa sicherstellen, dass unternehmens- und projektbezogene Daten jederzeit in Echtzeit verfügbar und für unterschiedliche Bedarfe intern und extern abrufbar sind. Die dadurch generierten Informationen wollen Führung und Mitarbeitende von sequa nutzen, um die Qualität und die Geschwindigkeit der Unternehmens-, Projekt- und Programmsteuerung zu erhöhen.

2.7 Investitionen

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

Die Investitionen beliefen sich im Berichtsjahr auf 51 TEUR (Vorjahr: 18 TEUR).

Darüber hinaus wurden im Berichtsjahr erstmals 1.250 TEUR in Finanzanlagen investiert.

² PPS Personal- und Projektdatenbank der SEQUA

2.8 Prüfungen durch Dritte

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

3. Vermögens-, Finanzlage und Ertragslage

3.1 Vermögenslage

Die Vermögens- und Kapitalstruktur sowie deren Veränderungen gegenüber dem Vorjahr ergeben sich aus den folgenden Zusammenstellungen der Bilanzzahlen in TEUR für die beiden Abschlussstichtage 31.12.2024 und 31.12.2023:

Vermögensstruktur	31.12.2024		31.12.2023		+/- TEUR
	TEUR	%	TEUR	%	
Immaterielle Vermögensgegenstände	5	0,0	8	0,0	-3
Sachanlagen	93	0,4	108	0,4	-15
Finanzanlagen	1.250	5,9	0	0,0	+1.250
Langfristig gebundenes Vermögen	1.348	6,3	116	0,4	+1.232
Anzahlung an Projektträger und Sonstige	0	0,0	0	0,0	0
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	1.381	6,5	1.016	3,9	+365
Sonstige Vermögensgegenstände	104	0,5	68	0,3	+36
Liquide Mittel	18.370	86,6	24.460	95,3	-6.090
Rechnungsabgrenzungsposten	17	0,1	16	0,1	+1
Mittel- und kurzfristig gebundenes Vermögen	19.872	93,7	25.560	99,6	-5.688
	<u>21.220</u>	<u>100,0</u>	<u>25.676</u>	<u>100,0</u>	<u>-4.456</u>

Kapitalstruktur	31.12.2024		31.12.2023		+/- TEUR
	TEUR	%	TEUR	%	
Gezeichnetes Kapital	306	1,4	306	1,2	0
Kapitalrücklage	623	2,9	623	2,4	0
Gewinnrücklagen	4.044	19,1	4.044	15,8	0
Eigenkapital	4.973	23,4	4.973	19,4	0
Sonderposten	2.216	10,4	1.165	4,5	+1.051
Rückstellungen	3.311	15,6	3.838	15,0	-527
Erhaltene Anzahlungen	8.973	42,3	11.785	45,9	-2.812
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	1.387	6,6	2.576	10,0	-1.189
Sonstige Verbindlichkeiten	347	1,6	1.317	5,1	-970
Rechnungsabgrenzungsposten	13	0,1	22	0,1	-9
Mittel- und kurzfristiges Fremdkapital	16.247	76,6	20.703	80,6	-4.456
	<u>21.220</u>	<u>100,0</u>	<u>25.676</u>	<u>100,0</u>	<u>-4.456</u>

Das Gesamtvermögen bzw. Gesamtkapital hat sich gegenüber dem Vorjahr von 25.676 TEUR um 4.456 TEUR auf 21.220 TEUR vermindert.

Die erhaltenen Anzahlungen werden von den auf der Aktivseite ausgewiesenen geleisteten Anzahlungen saldiert ausgewiesen, so dass der Posten Anzahlungen an Projektträger und Sonstige regelmäßig einen ausgeglichenen Saldo von 0,00 EUR aufweist.

Aufgrund der Dotierung eines Sonderpostens für noch nicht verwendete bzw. verbrauchte Mittel ergibt sich regelmäßig ein ausgeglichenes Jahresergebnis, so dass das Eigenkapital grundsätzlich unverändert in Höhe von 4.973 TEUR ausgewiesen wird. Eine weitere Rücklagendotierung ist dementsprechend grundsätzlich nicht mehr vorgesehen.

Die Eigenkapitalquote beträgt 23,4 % (Vorjahr: 19,4 %). Unter Einbeziehung des eigenkapitalähnlichen Sonderpostens ergibt sich eine Eigenkapitalquote von 33,8 % (Vorjahr: 23,9 %).

Der Rückgang der Rückstellungen von 3.838 TEUR um 527 TEUR auf 3.311 TEUR betrifft mit 522 TEUR vor allem die für das Berichtsjahr nicht erwartete und deshalb nicht gebildete Rückstellung für BMZ-Rückzahlungsverpflichtungen.

Die erhaltenen Anzahlungen betreffen den nach Saldierung mit den geleisteten Anzahlungen verbleibenden Betrag.

3.2 Finanzlage

Aufgaben und Ziele des Finanzmanagements sind die Sicherstellung jederzeitiger Liquidität.

Die liquiden Mittel des **Finanzmittelfonds** (=kurzfristig verfügbare flüssige Mittel) haben sich von 24.460 TEUR um 6.090 TEUR auf 18.370 TEUR vermindert.

Im Berichtsjahr wurde erstmals ein Teil der Mittel in Finanzanlagen angelegt.

Die Liquidität war im Berichtsjahr jederzeit sichergestellt.

3.3 Ertragslage (Gewinn- und Verlustrechnung)

Die aus der Gewinn- und Verlustrechnung abgeleitete Gegenüberstellung der Erfolgsrechnungen der beiden Geschäftsjahre 2024 und 2023 zeigt folgendes Bild der Ertragslage und ihrer Veränderungen:

	2024		2023		+/- TEUR
	TEUR	%	TEUR	%	
Umsatzerlöse	55.589	100,0	60.235	100,0	-4.646
Sonstige betriebliche Erträge	383	0,7	115	0,2	268
Betriebsleistung	55.972	100,7	60.350	100,2	-4.378
Materialaufwand	-45.683	-82,2	-50.543	-83,9	4.860
Personalaufwand	-7.747	-13,9	-7.776	-12,9	29
Abschreibungen	-61	-0,1	-80	-0,1	19
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-1.663	-3,0	-1.725	-2,9	62
Betriebsaufwand	-55.154	-99,2	-60.124	-99,8	4.970
Betriebsergebnis	818	1,5	226	0,4	592
Finanzergebnis	222	0,4	50	0,1	172
Steuern	11	0,0	-5	-0,0	16
Ergebnis nach Steuern	1.051	1,9	271	0,5	780
Zuführung Sonderposten	-1.051	-1,9	-271	-0,5	-780
Jahresüberschuss	<u>0</u>	<u>0,0</u>	<u>0</u>	<u>0,0</u>	<u>0</u>

Umsatzerlöse

Die Umsatzerlöse haben sich wie folgt entwickelt:

	2024 TEUR	2023 TEUR	+/- TEUR
Zuschüsse zur Projektfinanzierung	53.558	58.535	-4.977
Erlöse für satzungsgemäße Aufträge	1.970	1.640	+330
Erlöse aus der Vermietung und Verpachtung	61	60	+1
Umsatzerlöse	<u>55.589</u>	<u>60.235</u>	<u>-4.646</u>

Sonstige betriebliche Aufwendungen

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen beinhalten folgende Positionen:

	2024 TEUR	2023 TEUR	+/- TEUR
Verwaltungskosten	396	413	-17
Raumkosten	312	311	+1
Übrige Aufwendungen	955	1.001	-46
Sonstige betriebliche Aufwendungen	<u>1.663</u>	<u>1.725</u>	<u>-62</u>

3.4 Jahresergebnis

Das **Betriebsergebnis** hat sich im Vergleich zu 2023 von 226 TEUR um 592 TEUR auf 818 TEUR erhöht.

Diese Entwicklung lässt sich im Wesentlichen auf den im Vergleich zu den Umsatzerlösen überproportionalen Rückgang des Materialaufwands zurückführen. Der Rückgang bei den Umsatzerlösen betrifft insbesondere Zuschüsse für BMZ-Projekte. Außerdem haben sich die sonstigen betrieblichen Erträge um 268 TEUR erhöht. Diese betreffen im Wesentlichen Erträge aus der Auflösung von Rückstellungen.

Nach Berücksichtigung eines deutlich gestiegenen Finanzergebnisses sowie Steuererstattungen ergibt sich ein Ergebnis nach Steuern von 1.051 TEUR.

Insgesamt ergibt sich im Jahr 2024 durch die Bildung eines Sonderpostens für noch nicht verwendete bzw. verbrauchte Mittel ein **Jahresüberschuss** wie im Vorjahr von 0 TEUR.

4. Risikobericht

4.1 Risikomanagement

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

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

Für neue oder geänderte Problembereiche erlässt die Geschäftsführung, soweit notwendig, unternehmensinterne Regelungen.

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

Der externe Datenschutzbeauftragte („DSB“) der Gesellschaft hat im Berichtszeitraum keine wesentliche Beanstandung gemeldet.

4.2 Geschäftsrisiken

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

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

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

Die Kompetenzen für das Feld Importförderung sind in der Abteilung Importförderung zusammengefasst. Die Abteilung führt das Sondervorhaben Import Promotion Desk durch. Weitere Projekte werden von der Abteilung angegliederten Client Group Importförderung akquiriert und durchgeführt.

4.3 Personalrisiken

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

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

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

Die Gesellschaft führt regelmäßig Mitarbeiterbefragungen durch.

4.4 IT-Risiken

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

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

Um Kommunikation und Zugang zu Wissen zu vereinfachen, nutzt sequa moderne Kollaborations-Technologien, wie z. B. Microsoft Teams und Zoom und will schrittweise möglichst viele Prozesse digitalisieren.

4.5 Finanzwirtschaftliche Risiken

4.5.1 Preisrisiken

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

4.5.2 Währungsrisiken

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

Derivate Finanzinstrumente setzt die Gesellschaft nicht ein.

4.5.3 Ausfallrisiken

Der Bereich „**Finanzen + Administration**“ ist für die Prüfung (Geschäftsgrundlage, rechnerisch, Plausibilität) sämtlicher Verträge, Belege und Nachweise sowie für die Erstellung von Rechnungen bzw. Verwendungsnachweisen und für das Forderungs- und Mahnwesen verantwortlich.

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

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

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

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

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

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

4.5.4 Liquiditätsrisiken

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

Im Geschäft mit Kunden, die keine Bundesministerien sind, werden Zahlungen, insbesondere Fortschritts- und Schlusszahlungen vom Kunden i. d. R. erst dann geleistet, wenn bestimmte Voraussetzungen (z. B. Vorlage eines WP-Testats, Abschluss der kundenseitigen Verwendungsprüfung) erfüllt sind. Dadurch können zwischen der Verausgabung der Mittel durch die Gesellschaft und der Überweisung des Mittelgebers mehrere Monate liegen.

Im Berichtszeitraum verfügte die Gesellschaft **stets über eine ausreichende Liquidität**, um die genannten Liquiditätsrisiken zu beherrschen.

4.5.5 Versicherungsrisiken

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

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

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

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

4.5.6 Steuerliche Risiken

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

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

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

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

Weitere steuerliche Risiken sind nicht bekannt.

4.5.7 Weitere finanzwirtschaftliche Risiken

Die Gesellschaft unterhielt im Berichtsjahr Finanzanlagen sowohl in Form von Anlagen auf Tagesgeldkonten bei Banken mit ausreichender Einlagensicherung als auch im EJS Stiftungsfonds, der vom Vermögensverwalter Allianz Global Investors betreut wird.

Mit der Vermögensverwaltung sind Kursrisiken verbunden.

Weitere finanzwirtschaftliche Risiken sind nicht bekannt.

4.5.8 Bestandsgefährdende Risiken

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

5. Prognosebericht

5.1 Branche

Die öffentlichen Haushalte sind durch den Krieg von Russland gegen die Ukraine, weltweite Fluchtbewegungen, die Folgen der Corona-Pandemie und die von der Bundesregierung angestrebte Energie- und Mobilitätswende unter Druck. Insgesamt erwartet sequa bei ihren wichtigsten Kunden, d. h. der Bundesregierung und der Europäischen Kommission, in den Geschäftsfeldern Kammer- und Verbandsförderung, Berufliche Bildung und Handelsförderung abnehmende bzw. im besten Fall gleichbleibende Budgets.

Die globalen Veränderungen betreffen auch die Projektländer, in denen sequa arbeitet. Veränderungen bieten jedoch auch immer Chancen. In der Mehrheit der Projektländer wird der Privatsektor als zentraler Akteur für eine ökonomische, soziale und ökologische Transformation anerkannt und in Verantwortung genommen. Dementsprechend ist der Bedarf an Fördermaßnahmen für die Entwicklung des Sektors, wie sie sequa bietet, weiterhin hoch. Um lieferfähig zu bleiben, ist es notwendig, dass die Gesellschaft ihr Angebot laufend den sich ändernden thematischen Anforderungen anpasst.

Die in 2022 neu gesetzten Schwerpunkte des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung sowie der im April 2024 abgeschlossene Strategieprozess des für die Gesellschaft zuständigen BMZ-Referats bieten für die Gesellschaft auch Chancen für eine Geschäftsausweitung, da sich das BMZ strategisch mit Kofinanzierungen an EU-Vorhaben beteiligen will.

Dem für die Gesellschaft zuständigen BMZ-Referat standen 2024 weniger Mittel als in den Jahren 2020 bis 2023 zur Verfügung. Ob in 2025 die verfügbaren Mittel nochmals zurückgehen, stagnieren oder steigen, hängt von der Schwerpunktsetzung der neuen Bundesregierung nach der Bundestagswahl im Februar 2025 ab.

sequa erwartet, dass mittelfristig Kunden bei ihrer Mittelvergabe berücksichtigen werden, ob der Mittellempfänger ein Umweltkonzept verfolgt. Deshalb hat die Gesellschaft in 2022 begonnen, ein EMAS³-zertifiziertes Umweltmanagementsystem einzuführen, welches in 2023 validiert worden ist. Die Gesellschaft wurde im 1. Quartal 2024 in das EMAS-Register eingetragen.

5.2 Potenzialmanagement und Chancen

5.2.1 Einleitung

sequa strebt ein **Wachstum aus eigener Kraft im für sequa erreichbaren Markt** durch kontinuierliche Weiterentwicklung und Diversifikation der Themen und Kunden an.

Der aus Impulse gebenden Personen aus dem Kreis der Gesellschafter gebildete **sequa-Fachbeirat** ist hierfür ein wichtiges Beratungsgremium.

Die Mitglieder des Fachbeirats werden auf Beschluss des Aufsichtsrats ernannt. Die Mitglieder des Fachbeirats im Berichtszeitraum waren:

- | | | | |
|----|---|--------------------|-------------------|
| 1. | Fahling, Martin
<i>Leiter Internationaler Bereich</i> | IHK Reutlingen | (seit 24.06.2021) |
| 2. | Madelung, Philipp
<i>Gruppenleiter Stabsstelle Unternehmensentwicklung</i> | GIZ | (seit 17.06.2019) |
| 3. | Meier, Dr. Ralf
<i>Leiter Programm Management</i> | sequa | (seit 12.06.2014) |
| 4. | Mirzwa, Uwe
<i>Leiter Technologie-Transfer-Stelle Auslandsprojekte</i> | Hwk Frankfurt/Main | (seit 17.06.2019) |
| 5. | Olma, Michael (Vorsitzender des Fachbeirats)
<i>Leiter Referat Außenwirtschaft und Gespolitik</i> | ZDH | (seit 12.06.2014) |
| 6. | Schwiderowski, Heiko (Vorsitzender des Fachbeirats)
<i>Leiter des Referats Subsahara-Afrika</i> | DIHK | (seit 18.11.2021) |
| 7. | Wannicke, Vanessa
<i>Referentin Internationale Zusammenarbeit,
Sicherheit, Rohstoffe und Raumfahrt</i> | BDI | (seit 05.07.2023) |
| 8. | Weiss, Gebhard
<i>Geschäftsführer</i> | sequa | (seit 12.06.2014) |

³ Das „Eco-Management and Audit Scheme“ wurde von der Europäischen Union entwickelt und ist ein Gemeinschaftssystem aus Umweltmanagement und Umweltbetriebsprüfung für Organisationen, die ihre Umweltleistung verbessern wollen.

sequa ist weiterhin bestrebt, die Akteure der **Gesellschafternetzwerke** gezielt anzusprechen und für eine **aktive Beteiligung an Projekten und Programmen** von sequa zu werben. sequa wird hierfür Informationen bereitstellen, eine Abstimmung von Aktivitäten sicherstellen und Beratung bieten.

sequa hat in der **Geschäftspolitik** auch künftig zu berücksichtigen:

- **Finanzielle Beiträge der Gesellschafter** zum Ausgleich von strukturellen Fehlbeträgen sind grundsätzlich **nicht zu erwarten**.
- Der **Status der Gemeinnützigkeit** von sequa ist essenziell und darf nicht gefährdet werden.
- sequa will **Jahresfehlbeträge vermeiden**. Dennoch eintretende Jahresfehlbeträge sind schnellstmöglich auszugleichen.
- Auf absehbare Zeit wird sequa dem **Besserstellungsverbot** unterliegen.
- Falls in **nicht vollfinanzierten Zuwendungsprojekten** Anteile bei sequa verbleiben, müssen diese aus eigenen Mitteln von sequa finanziert werden.
- sequa will das Stellen von **Bankbürgschaften vermeiden**.
- sequa will die **Registrierung von Auslandsstandorten als Betriebe vermeiden**.

Der Aufbau von **Rücklagen bei sequa** darf die **Gemeinnützigkeit des Unternehmens nicht gefährden**. Rücklagen können zur Finanzierung von nicht vermeidbaren Eigenbeiträgen der sequa in Zuschuss-Projekten und mit Zustimmung der Gesellschafter auch für eigenfinanzierte Projekte von sequa verwendet werden.

sequa will ihre **Stellung als anerkanntes Kompetenzzentrum** für Projekte der Kammer- und Verbandsförderung, für Vorhaben der Berufsbildung und der Handelsförderung sowie zukünftig auch der Fachkräfterekrutierung und Zusammenarbeit mit Gewerkschaften **weiter ausbauen**.

sequa wird die **Möglichkeiten der Digitalisierung und der Künstlichen Intelligenz** in der Projekt- und Programmarbeit sowie der Unternehmensorganisation nutzen, um Transparenz, Effizienz und Qualität zu steigern und dem Ziel der Klimaneutralität näher zu kommen.

Der **sequa-Fachbeirat** ist ein wichtiges Gremium zur Beratung und dient auch als „Sounding Board“.

5.2.2 KVP + BBP+ GP

Das BMZ hat seine Zusammenarbeit mit der Wirtschaft unter der Dachmarke Partners in Transformation (PiT) neu aufgestellt. Die **Partnerschaftsprogramme wurden dabei als zentrales PiT-Instrument bestätigt** und durch die Einführung der Gewerkschaftspartnerschaften (GP) in Bezug auf Inhalte und Partner erweitert.

Trotz der Bedeutung der KVP⁴-, BBP⁵- und GP⁶-Programme als anerkanntes Instrument der Zusammenarbeit des BMZ mit der Wirtschaft ist das Mittelvolumen gesunken. sequa setzt sich für eine **mindestens stabile**, besser aber planvoll und **stetig steigende Mittelausstattung** ein.

Gewerkschaften als Projektträger sind neue Akteure in den Partnerschaftsprogrammen. sequa will Vertrauen aufbauen, die Partner besser kennenlernen und das Programm der **Gewerkschaftspartnerschaften langfristig erfolgreich etablieren**.

sequa will dem Wunsch des BMZ-Referats 412 nach mehr **Flexibilität in den Laufzeiten und Volumina** der Partnerschaftsprojekte nachkommen, sieht jedoch auch weiterhin die grundsätzliche Sinnhaftigkeit und Notwendigkeit der in der Förderrichtlinie vorgesehenen zweiten Phasen.

Das BMZ hat die Agentur für Wirtschaft und Entwicklung als zentrale Kommunikationsstelle für alle PiT-Instrumente benannt. sequa wird die dadurch entstehenden Chancen für eine **verstärkte Öffentlichkeitsarbeit und erhöhte Sichtbarkeit der Partnerschaftsprogramme** aktiv nutzen und ist bestrebt, sich selbst stärker im Bereich Öffentlichkeitsarbeit aufzustellen.

⁴ KVP Kammer- und Verbands-Partnerschaften

⁵ BBP Berufs-Bildungs-Partnerschaften

⁶ GP Gewerkschafts-Partnerschaften

Für eine Verbesserung der **Messung und Darstellung von Wirkungen** unter PiT hat das BMZ ein Monitoringsystem auf Portfolio- und Programmebene entwickelt. sequa unterstützt dies durch die entsprechende Anpassung ihres Monitoringsystems auf KVP-, BBP-, GP-Programmebene sowie durch die Durchführung von Programmevaluierungen.

sequa wird weiterhin **Projekte und ihre Träger beraten und unterstützen**. Bestehende Services wie Handbücher, Mustervorlagen und Trainings sollen fortgesetzt und kontinuierlich weiterentwickelt werden.

Die Bereitschaft deutscher Projektträger für ein entwicklungspolitisches Engagement ist entscheidend für den Erfolg der Partnerschaftsprogramme. sequa will selbst und gemeinsam mit dem BMZ erreichen, dass sich **Finanzierungsbedingungen** nicht verschlechtern sowie der **Aufwand für Durchführung, Monitoring und Abrechnung der Projekte** sich nicht erhöht.

Für die Arbeit und Prozesse der Client Group soll stetig geprüft werden, inwieweit Möglichkeiten für eine Verbesserung von Qualität und Effizienz bestehen, z. B. durch weitere **Digitalisierung** oder den Einsatz **künstlicher Intelligenz**.

Die Partnerschaftsprojekte sind hervorragend für die Bearbeitung neuer Themen geeignet. sequa will **proaktiv neue Programmtypen** entwickeln und diese dem BMZ vorschlagen, z. B. Ukraine-Partnerschaftsnetzwerk, Klimapartnerschaften, Fachkräftepartnerschaften etc.

5.2.3 PartnerAfrika

sequa ist eine von BMZ und Partnern gleichermaßen anerkannte Durchführungsorganisation der Sonderinitiative (SI) „Gute Beschäftigung für sozial gerechten Wandel“.

Die PartnerAfrika-Projekte der sequa sind als Programmtyp mit eigenem Profil fester Bestandteil der SI.

sequa stellt ein enges Wirkungsmonitoring der PartnerAfrika-Projekte sicher und liefert der SI regelmäßig qualifizierten Input zum übergreifenden Monitoringsystem der SI.

sequa legt Wert auf eine kontinuierliche Akquise guter Projektvorschläge aus dem Gesellschafternetzwerk. Der Dialog mit potenziellen deutschen Partnern soll ebenso gepflegt, wie Synergien mit anderen Projekten von sequa oder weiteren Durchführungsorganisationen der SI (v. a. GIZ) genutzt werden.

Die politische Zukunft der SI ist offen. Der aktuelle Finanzierungsrahmen reicht bis 2027. Sowohl eine Fortsetzung bei gleichem oder reduziertem oder sogar gesteigertem Volumen, eine Änderung der Inhalte oder eine Beendigung der SI sind möglich.

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

Die Mittelausstattung des Programms PartnerAfrika war bereits in 2023 leicht rückläufig und wurde in 2024 noch stärker zurückgefahren. Die künftige Entwicklung von PartnerAfrika hängt von der Prioritätensetzung der neuen Bundesregierung ab.

5.2.4 develoPPP / Fachkräfte

sequa hat das vorläufig letzte develoPPP Vorhaben zum Jahresende 2022 beendet. Die Arbeit von sequa im develoPPP Programm hat sich durch fachliche Kompetenz, eine effiziente Gestaltung der Abläufe und Verständnis für die Bedürfnisse der Unternehmen ausgezeichnet. Die Abstimmungsprozesse mit dem BMZ und den anderen Durchführungsorganisationen führte sequa konstruktiv und kooperativ.

sequa will für neue developp-ähnliche BMZ- und/oder EU-Instrumente werben, die sich direkt an Unternehmen richten und über sequa angeboten werden, z. B.:

- ein Förderprogramm, welches deutsche bzw. europäische Unternehmen bei der sozial-ökologischen Transformation ihrer Wertschöpfungsketten unterstützt und eng mit dem IPD zusammenarbeitet,
- ein Förderprogramm, welches deutsche bzw. europäische Unternehmen bei der Rekrutierung von Fachkräften unterstützt.

Die Fähigkeit von sequa, über ihr Gesellschafternetzwerk und ihre bestehenden Programme direkt Unternehmen anzusprechen, ist ebenso ein starkes Argument für solche Instrumente wie die bereits vorhandene Praxiserfahrung von sequa in der Fachkräfterekrutierung.

Im Rahmen von Partners in Transformation (PiT) und/oder der Sonderinitiative „Gute Beschäftigung für sozial gerechten Wandel“, will sequa dem BMZ darüber hinaus ein BBP-ähnliches Partnerschaftsprogramm zur Qualifizierung von Fachkräften in Partnerländern sowohl für den lokalen als auch für den deutschen Arbeitsmarkt vorschlagen.

5.2.5 EC Grants

sequa ist eine **bei der Europäischen Kommission etablierte Durchführungsorganisation** von zuwendungsfinanzierten Vorhaben. Die „Generaldirektion für Internationale Partnerschaften - DG INTPA“ bleibt die für sequa wichtigste Generaldirektion.

Marktentwicklung: Der Fokus der Ausschreibungen der EC für Grants scheint sich weg von Privatsektorentwicklungs-Themen und hin zu CSO- und Human Rights-Themen zu entwickeln. Im Rahmen von Team Europe Initiativen werden viele Mittel an Entwicklungsagenturen der Mitgliedsstaaten direkt vergeben. Gleichzeitig kommen oft internationale Organisationen zum Zug, die pillar-assessed sind. sequa strebt ein Pillar-Assessment an und bemüht sich aktiv, Fürsprecher auf der Führungsebene von DG INTPA zu finden.

sequa strebt **bei Umsatz und Deckungsbeitrag ein gleichbleibendes Niveau** oder ein leichtes Wachstum (Referenzjahr: 2023) an und nutzt relevante Akquisitionschancen sowohl bei zentralen als auch bei dezentralen Ausschreibungen der Europäischen Kommission. Darüber hinaus entwickelt sequa eigene Programm- und Projektvorschläge und versucht, diese bei entsprechenden Stellen der EC und anderer Geber zu platzieren.

Geberdiversifikation: sequa bemüht sich darum, weitere internationale Geber zu gewinnen.

sequa präferiert die Rolle des Konsortialführers und die des Programmverwalters, um so eigene Themen, Netzwerke und Projektmanagement-Kompetenzen besser einbringen und weiterentwickeln zu können. Mit zuverlässigen, meist im Partnerland ansässigen Konsortialführern agiert sequa jedoch auch als Co-Applicant, da dies unter anderem die Teilnahme an Ausschreibungen ermöglicht, die lokalen Organisationen als Konsortialführer bessere Bedingungen bieten.

sequa will ihre „**early intelligence**“ verbessern, um so früh wie möglich von entstehenden Ausschreibungen zu erfahren. Die CG Consulting und CG EC Grants arbeiten dabei eng zusammen.

sequa will ihre **internationale Sichtbarkeit verbessern** und diese für die CG EC-Grants nutzen. Sichtbarkeit bedeutet Aufmerksamkeit bei den Geberinstitutionen, die sich i. d. R. ungern auf unbekannte Durchführungsorganisationen einlassen. Deshalb will sequa in Fact-Finding Missions und Planungsworkshops mit potenziellen Partnern investieren.

Monitoring hat bei Gebern einen hohen Stellenwert. Deshalb will sequa die Durchführungsqualität der Projekte beibehalten und Monitoring-Instrumente neu bzw. weiterentwickeln, um den Nachweis der erzielten Ergebnisse sowie deren Außendarstellung zu verbessern.

sequa will **nur Anträge mit einer positiven Deckungsbeitrags-Erwartung** bei Gebern einreichen. sequa berücksichtigt dies bei der Projektauswahl und dem Projektdesign (z. B. Verwendung von Projekteinnahmen, Beiträge von Sponsoren und/oder Partnern). Eine positive Deckungsbeitrags-Erwartung kann, nach Zustimmung der Geschäftsführung, auch durch Kofinanzierungen aus dem Vorprojektfonds von Partnerschaftsprojekten des BMZ, durch andere öffentliche und private Geber und/oder durch den Einsatz von Rücklagen der sequa erreicht werden.

sequa ist sich der **Abrechnungsrisiken von EC-Grant Projekten** bewusst und versucht, diese durch enge Zusammenarbeit zwischen Projektmanagement und Projektcontrolling, sorgfältige Dokumentation und konstante Prozessverbesserungen zu minimieren.

5.2.6 Consulting

sequa bewirbt sich um **Auftragsprojekte („Service Contracts“)** unabhängig von der Art des Gebers mit Schwerpunkt auf die Europäische Kommission. sequa nimmt nicht an öffentlichen Ausschreibungen der GIZ teil, da sequa in diesem Fall eine Konkurrenzsituation mit der Consultingwirtschaft vermeiden möchte. Sie handelt dabei im Wesentlichen reaktiv und ist abhängig von Ausschreibungen, welche die einschlägigen Geber veröffentlichen.

sequa verfolgt eine selbständige Service Contract Strategie, welche jedoch auf dem **Themen- und Länderportfolio und Expertennetzwerken des gesamten Unternehmens** aufsetzen soll. Die Themengebundenheit im Rahmen der Rahmenverträge der EU (**Framework Contracts**) wird dabei weniger streng ausgelegt. sequa baut daher in der CG Consulting auf den Projektreferenzen und Erfahrungen der gesamten Firma auf. Sie identifiziert **inhaltliche und geographische Kompetenzschwerpunkte**, welche sie im Rahmen der Auftragsprojekte nutzt und weiterentwickelt.

Marktentwicklung: Im Consulting-Geschäft gibt es einen seit längerem anhaltenden Trend zur Oligopolisierung, d. h. der Markt wird geprägt durch wenige, immer größere Unternehmen, die ihre Größenvorteile ausspielen und nur an Referenzen von kleineren Playern wie sequa interessiert sind. Ausschreibungen werden tendenziell immer größer, was für sequa unvorteilhaft ist.

sequa strebt **inhaltliche Durchführungsverantwortung** an und reduziert das reine Vermarkten von Referenzen, v. a. im Rahmen von Profit Shares. Ein gewisser Anteil von solchen Projekten ist zur komplementären Finanzierung und in Fällen, in denen eine Risikominimierung angebracht ist, wie zum Beispiel EU-Ausschreibungen in der Türkei, allerdings akzeptabel.

Die **Konsortialführerschaft** wird angestrebt, dabei sind jedoch die begrenzten Ressourcen zu berücksichtigen. sequa ist sich bewusst, dass aufgrund der Marktentwicklung eine Konsortialführerschaft nur dann angestrebt werden sollte, wenn sequa thematische Wettbewerbsvorteile im Partnerland aufweist. sequa wird in diesen Fällen verstärkt in externe, spezialisierte **Angebotsschreiber investieren**.

sequa will ihre „**early intelligence (Frühinformationen)**“ verbessern, um so früh wie möglich von kommenden Ausschreibungen zu erfahren. Die CG Consulting und CG EC Grants arbeiten dabei eng zusammen.

sequa will ihre **internationale Sichtbarkeit** verbessern und diese für die CG Consulting nutzen. **Sichtbarkeit bedeutet Aufmerksamkeit bei den Geberinstitutionen**, die sich meist ungern auf unbekannte Player einlassen.

Strategische Partnerschaften mit anderen Consulting-Unternehmen in der Akquise werden gesucht und gepflegt. Der sequa Code of Business Conduct bleibt dabei ein wichtiges Entscheidungskriterium. Für sequa funktionieren Akquise-Partnerschaften auf Augenhöhe nur mit kleineren Partnern und case-by-case.

Das Arbeiten mit einem **Pool von Experten**, deren gute Performance sequa bekannt ist, wird bevorzugt. sequa will ihre **Schnelligkeit und Proaktivität verbessern**, um mögliche Experten frühzeitig für sich zu gewinnen.

sequa strebt im Consulting Bereich ein langsames, aber **stetiges Wachstum** an. Sie ist sich bewusst, dass hierfür Investitionen erforderlich sind, weil der Wettbewerb um Service Contracts sehr intensiv ist.

Mögliche Geschäftschancen sollen aufgegriffen und auf Sinnhaftigkeit und Umsetzbarkeit geprüft werden. Sie sind in jedem Einzelfall hinsichtlich der Vereinbarkeit mit den Grundlagen der Unternehmenspositionierung und der verfügbaren Ressourcen zu prüfen.

sequa ist sich der **Abrechnungsrisiken** von Service Contracts mit der EU, vor allem im Rahmen von möglichen ex-post Auditierungen, bewusst und versucht diese durch enge Zusammenarbeit zwischen Projektmanagement und Controlling, sorgfältige Dokumentation und kontinuierliche Prozessverbesserungen zu minimieren.

5.2.7 Mobilitätsprogramme

sequa ist eine **bei der NABIBB im Programm Erasmus+ akkreditierte Organisation** und eine in ihrem Gesellschafternetzwerk für über Erasmus+ finanzierte Mobilitätsprogramme **etablierte Durchführungsorganisation**.

sequa **bewirbt sich kontinuierlich um Mittel** zur Durchführung von Mobilitätsprogrammen, um damit entsprechende Angebote von deutschen Kammern und Verbänden, Unternehmen, Bildungseinrichtungen und Kommunen zu erweitern.

sequa nutzt sich bietende Möglichkeiten zur **Kofinanzierung von Mobilitätsprogrammen**.

sequa **erweitert die Zielgruppe** der an den Programmen Teilnehmenden bei konkretem Bedarf der Konsortialpartner.

sequa **nutzt Kontakte und Erfahrungen** aus anderen sequa-Programmen und Projekten bei der Weiterentwicklung der Mobilitätsprogramme.

sequa bietet auch **außereuropäische Mobilitäten** an und ist bestrebt, die hierfür zur Verfügung stehende Finanzierung möglichst auszuschöpfen.

sequa wird durch weitere **Prozessoptimierung**, insbesondere durch weitere **Prozess-Digitalisierung**, den Partnern und Teilnehmenden auch in Zukunft eine qualitativ hochwertige und effektive Durchführung bieten.

5.2.8 GIZ (GnB)

sequa ist für die **GIZ in der Privatsektorförderung** mit den Kernkompetenzen Kammer- und Verbandsförderung, Berufliche Bildung und Handelsförderung ein zuverlässiger und professioneller Dienstleister. Innerhalb dieser Kompetenzfelder bietet sequa innovative Ansätze zu Querschnittsthemen wie Digitalisierung, Klimaschutz, Migration, Gender und Fachkräfterekrutierung.

In den genannten Kompetenzfeldern bietet sich sequa der GIZ **als strategischer Partner für die Konzipierung und Umsetzung von Projekten** an. Gegenüber der GIZ ist sequa als kompetenter Fachpartner anerkannt.

sequa reagiert auf **Veränderungen der Nachfrage der GIZ** und passt sich dieser stets an. Derzeit stark nachgefragt sind Lösungsansätze zur KMU-Förderung und zur Fachkräfte- bzw. Ausbildungsmigration. sequa entwickelt hierzu Instrumente, die in GIZ-Vorhaben zur Privatsektorförderung eingesetzt werden.

Die Dienstleistungen von sequa für die GIZ umfassen die **Durchführung eigener Projektmanagement- und Beratungsmaßnahmen** ebenso wie die **Koordination der Beiträge von Partnern** aus der verfassten deutschen Wirtschaft. sequa strebt die eigenverantwortliche **Übernahme von Maßnahmenpaketen und Komponenten** von GIZ-Vorhaben an. Für Mitarbeitende der sequa ergeben sich hierdurch Möglichkeiten der fachlichen Weiterentwicklung.

sequa **meidet Konkurrenzsituationen** mit der Consultingwirtschaft in Deutschland und beteiligt sich nicht an Ausschreibungen der GIZ. Dienstleistungen für die GIZ kann sequa nur erbringen, wenn sequa von der GIZ wegen eines **Alleinstellungsmerkmals** beauftragt wird oder wenn sequa **Zuschüsse** von der GIZ erhält.

Eine von der GIZ beauftragte Wirtschaftsprüfungsgesellschaft prüft regelmäßig umfassend und kleinteilig die Zuschussprojekte der CG GIZ (sowie der CG Importförderung). Der **Betreuungsaufwand dieser Audits durch sequa ist hoch** und das **Risiko finanzieller Rückforderungen** ist durch die lückenlose Prüfung aller Projekte gestiegen. sequa will die inzwischen aufgebaute Expertise im Umgang mit den Anforderungen der Prüfer systematisch für eine Risikominimierung und effizientere Projektabwicklung nutzen und hierzu interne Prozesse optimieren.

Da sequa in den meisten Partnerländern nicht registriert ist, sind Beschaffungen in Projekten durch sequa in Deutschland umsatzsteuerpflichtig, was die zur Verfügung stehenden Projektmittel mindern kann. sequa prüft deshalb bei Neuvorhaben Alternativen zur Beschaffung durch sequa, um die **Effizienz der eingesetzten Mittel zu erhöhen** (z. B. Nutzung der Strukturen der GIZ vor Ort, Zusammenarbeit mit lokalen Institutionen).

sequa strebt eine **institutionelle Verankerung im Auftragsklärungs- und -vorbereitungsprozess der GIZ** für Neuvorhaben bzw. die Verlängerung von Vorhaben an. sequa berät hierzu GIZ-interne Dienstleister wie den Fach- und Methodenbereich (KC Bildung, KC Privatsektorförderung, KC Migration etc.) oder die GIZ-Regionalbüros in Deutschland und nimmt aktiv an fachlichen Austauschformaten der GIZ wie dem Fachforum Arbeitsmarkt teil.

Die CG GIZ nutzt verstärkt **Synergien mit anderen sequa-Programmen und Projekten** – sowohl für die Projektakquisition als auch für die Projektimplementierung. Dies trifft insbesondere auf die CG Importförderung, die BMZ-Partnerschaftsprogramme und die CG Consulting zu.

Die CG GIZ trägt zum **Wachstum** des Geschäftsvolumens der sequa bei und stellt hierfür die notwendigen Personalressourcen zur Verfügung. Durch gezielte Ansprache von GIZ-Vorhaben, die in den sequa-Themenfeldern arbeiten, sollen Akquisepotentiale ausgeschöpft werden. sequa ist bereit, hierzu auch Eigenmittel einzusetzen, um Kooperationen mit der GIZ zu initiieren.

5.2.9 Sondervorhaben Import Promotion Desk (IPD)

Durch das Sondervorhaben Import Promotion Desk (IPD) hat sequa umfangreiche Kompetenz in der Handelsförderung aufgebaut und sich ein **Alleinstellungsmerkmal in der nachfrageorientierten Importförderung** erarbeitet.

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

Für das IPD-Projekt steht sequa im kontinuierlichen Dialog mit dem BMZ und strebt eine **langfristige Fortsetzung des Vorhabens** an. IPD ist als eines von sieben PiT-Instrumenten fest etabliert. Das System der „rollierenden Bewilligung“ ist ein geeignetes Instrument zur Schaffung von Planungssicherheit.

Im Gegensatz zu den anderen PiT-Programmen konnte die **Mittelausstattung von IPD trotz sinkender Gesamtmittel im BMZ-Referat 412 stabil** gehalten werden. sequa setzt sich für eine mittelfristig maßvoll steigende Mittelausstattung ein.

Das BMZ hat die Agentur für Wirtschaft und Entwicklung als zentrale Kommunikationsstelle für alle PiT-Instrumente benannt. IPD will die sich hieraus ergebenden Chancen für eine **erweiterte Öffentlichkeitsarbeit und erhöhte Sichtbarkeit**, insbesondere im politischen Raum in Deutschland, nutzen.

Für eine Verbesserung der **Messung und Darstellung von Wirkungen** auf der Ebene des Programms Partners in Transformation hat das BMZ ein Monitoringsystem auf Portfolio- und Programmebene entwickelt. IPD stellt sicher, dass das IPD Monitoring System stets alle vom BMZ benötigten Daten bereitstellen kann.

Für die Arbeit und Prozesse des IPD soll stetig geprüft werden, inwieweit Möglichkeiten für eine Verbesserung von Qualität und Effizienz bestehen, z. B. durch weitere **Digitalisierungsschritte** oder den Einsatz von **KI-Instrumenten**.

Neben dem Querschnittsthema **Digitalisierung** baut IPD seine Kompetenzen in den Bereichen **ESG** und feministischer Entwicklungspolitik weiter aus und bindet diese Themen, wo möglich, in den Projektansatz ein.

Die **nachhaltige Zusammenarbeit mit Partnerunternehmen und Business Support Organisationen**, das **Prinzip der Nachfrageorientierung**, **Branchenkompetenz** und ein **effizientes Monitoringsystem** sind Erfolgsfaktoren, die nicht nur bei einem weiteren Wachstum des IPD-Projekts sichergestellt werden müssen, sondern von denen sequa bei allen Aktivitäten in der Importförderung profitiert.

5.2.10 Importförderung

Die CG Importförderung bei sequa ist **thematisch definiert**, sie beschränkt sich nicht auf Projekte eines bestimmten Programms oder Kunden.

Gemeinsam mit dem IPD ist die CG das **Kompetenzzentrum für Handelsförderung bei sequa**. Das **Leistungsspektrum der CG** adressiert Unternehmen und Business Support Organisations.

sequa sieht gute Chancen für ein nachhaltiges **Wachstum von Umsatz und Deckungsbeiträgen** der CG.

Die **GIZ** ist der **wichtigste Kunde der CG**. Die Zusammenarbeit soll gepflegt und ausgebaut werden.

Ein Ausbau der Zusammenarbeit mit **weiteren Kunden**, insbesondere aus dem TRIC Netzwerk, wird angestrebt und einzelfallbezogen entschieden.

sequa strebt **länger laufende und umfassendere Projekte** an, die über punktuelle Maßnahmen hinausgehen. Entscheidungen mit kurzfristigem Maßnahmenbeginn unter Zeitdruck sollen vermieden werden.

Mit dem angestrebten Wachstum sollen nicht nur weitere Projektmanager/innen in die CG einbezogen, sondern auch **zusätzliche Kapazitäten** für Assistenz aufgebaut werden.

Die CG stimmt sich mit **anderen CGs bzw. Sondervorhaben** ab. Dies gilt insbesondere für die CG GIZ und das IPD, da Projektmaßnahmen gemeinsam geplant und durchgeführt werden und/oder strategische Abstimmungen notwendig sind.

Die **Prüfungs- und Abrechnungsrisiken** in Zuschussprojekten sollen in Zusammenarbeit mit der CG GIZ und dem sequa Controlling minimiert werden.

5.2.11 Weitere Sondervorhaben und neue Ansätze

sequa strebt den **Ausbau und die langfristige Sicherung des Geschäfts** mit weiteren nationalen und internationalen Kunden und Vorhaben an.

sequa ist an der **Entwicklung von Projekten und Programmen gemeinsam mit ihren Gesellschaftern** besonders interessiert.

Aktuell führt sequa ein **BMWK**-gefördertes Projekt durch. sequa ist bestrebt, hierdurch den Kunden BMWK noch besser kennenzulernen und sich diesem als kompetente Durchführungsorganisation für Projekte anzubieten.

sequa strebt an, bereits beendete, großvolumige Projekte, in denen Geflüchteten durch berufliche Qualifizierung eine Lebens- und Arbeitsperspektive eröffnet wurde (z. B. TAMEB in der Türkei), aufzugreifen und neue Vorhaben, z. B. mit Finanzierung aus dem **Asyl-, Migrations- und Integrationsfonds (AMIF)** der Europäischen Kommission anzuschließen (z. B. in Ruanda).

Aus einem **wachsenden Fachkräftebedarf des deutschen Arbeitsmarkts** können sich Geschäftsfelder für sequa ergeben. Ihre Stärke sieht sequa insbesondere in der Verbindung mit entwicklungspolitischen Zielsetzungen, z. B. in der Berufsbildungszusammenarbeit. Gegenüber dem BMZ will sequa für Partnerschaftsprojekte im Bereich der qualifizierten Migration werben.

Zur **Mobilisierung und Qualifizierung des Handwerks für die Entwicklungszusammenarbeit** führt sequa aktuell zwei Sondervorhaben (Handwerksfonds Plus, Handwerker ohne Grenzen) mit BMZ-Förderung durch. sequa will weiterhin entsprechende Projekte akquirieren und durchführen.

sequa unterhält für das BIBB das **iMOVE-Büro India**, fördert darüber die Vermarktung von deutschen Weiterbildungsangeboten und unterstützt Berufsbildungs-Initiativen in Indien.

Die generellen Geschäftschancen beurteilt die Gesellschaft für 2025 und danach als zufriedenstellend.

Bonn, den 31. März 2025

Gebhard Weiss
Geschäftsführer