Lagebericht 2025

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 2024 vom 07.04.2026 wurde die Anerkennung zuletzt bestätigt.

Der **Berichtszeitraum** erstreckt sich vom 01.01.2025 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 BHO[1] 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 55.589 TEUR (2024) auf 56.164 TEUR (2025) gestiegen.

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 84,6 FTE (2024) um 3,8 FTE auf 88,4 FTE (2025) gestiegen.

Der **Personalaufwand** ist aufgrund von Gehaltssteigerungen und Einstellungen von 7.747 TEUR (2024) um 545 TEUR auf 8.292 TEUR (2025) gestiegen.

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 PPS[2]-Plattform sowie durch die in 2025 erfolgte 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 im Berichtsjahr beliefen sich auf 31 TEUR (Vorjahr: 51 TEUR).

Darüber hinaus wurden im Berichtsjahr weitere 250 TEUR in Finanzanlagen investiert. Das Gesamtvolumen der Finanzanlagen beläuft sich nun auf 1.500 TEUR.

[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 31.12.2025 und 31.12.2024:

Vermögensstruktur	31.12.2025		31.12.2024		+/-
	TEUR	%	TEUR	%	TEUR
Immaterielle Vermögensgegenstände	2	0,0	5	0,0	-3
Sachanlagen	62	0,3	93	0,4	-31
Finanzanlagen	1.500	6,1	1.250	5,9	250
Langfristig gebundenes Vermögen	**1.564**	**6,4**	**1.348**	**6,3**	**216**
Anzahlung an Projektträger und Sonstige	0	0,0	0	0,0	0
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	217	0,9	1.381	6,5	-1.164
Sonstige Vermögensgegenstände	109	0,4	104	0,5	4
Liquide Mittel	22.561	92,1	18.370	86,6	4.191
Rechnungsabgrenzungsposten	35	0,2	17	0,1	18
Mittel- und kurzfristig gebundenes Vermögen	**22.922**	**93,6**	**19.872**	**93,7**	**3.050**
	24.486	**100,0**	**21.220**	**100,0**	**3.266**

Kapitalstruktur	31.12.2025		31.12.2024		+/-
	TEUR	%	TEUR	%	TEUR
Gezeichnetes Kapital	306	1,3	306	1,4	0
Kapitalrücklage	623	2,5	623	2,9	0
Gewinnrücklagen	4.044	16,5	4.044	19,1	0
Eigenkapital	**4.973**	**20,3**	**4.973**	**23,4**	**0**
Sonderposten	2.384	9,7	2.216	10,4	168
Rückstellungen	3.472	14,2	3.311	15,6	161
Erhaltene Anzahlungen	11.641	476	8.973	42,3	2.668
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	1.584	6,5	1.387	6,6	197
Sonstige Verbindlichkeiten	428	1,7	347	1,6	81
Rechnungsabgrenzungsposten	4	0,0	13	0,1	-9
Mittel- und kurzfristiges Fremdkapital	**19.513**	**79,7**	**16.247**	**76,6**	**3.266**
	24.486	**100,0**	**21.220**	**100,0**	**3.266**

Das Gesamtvermögen bzw. Gesamtkapital hat sich gegenüber dem Vorjahr von 21.220 TEUR um 3.266 TEUR auf 24.486 TEUR erhöht.

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 20,3 % (Vorjahr: 23,4 %). Unter Einbeziehung des eigenkapitalähnlichen Sonderpostens ergibt sich eine Eigenkapitalquote von 30,0 % (Vorjahr: 33,8 %).

Der Anstieg der Rückstellungen von 3.311 TEUR um 161 TEUR auf 3.472 TEUR betrifft vor allem die Rückstellungen aus Projektrisiken für ungeprüfte Abrechnungen. Für das Berichtsjahr wird, wie im Vorjahr, keine Rückzahlung an das BMZ aus den laufenden Projekten erwartet.

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 18.370 TEUR um 4.191 TEUR auf 22.561 TEUR erhöht.

Im Berichtsjahr wurde eine vierte Tranche in Höhe von 250 TEUR 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 2025 und 2024 zeigt folgendes Bild der Ertragslage und ihrer Veränderungen:

	2025		2024		+/-
	TEUR	%	TEUR	%	TEUR
Umsatzerlöse	56.164	100,0	55.589	100,0	575
Sonstige betriebliche Erträge	318	0,6	383	0,7	-65
Betriebsleistung	**56.482**	**100,6**	**55.972**	**100,7**	**510**
Materialaufwand	-46.224	-82,3	-45.683	-82,2	-541
Personalaufwand	-8.292	-14,8	-7.747	-13,9	-545
Abschreibungen	-66	-0,1	-61	-0,1	-5
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-1.873	-3,3	-1.663	-3,0	-210
Betriebsaufwand	**-56.455**	**-100,5**	**-55.154**	**-99,2**	**-1.301**
Betriebsergebnis	**26**	**0,1**	**818**	**1,5**	**-792**
Finanzergebnis	141	0,2	222	0,4	-81
Steuern	0	0,0	11	0,0	-11
Ergebnis nach Steuern	**167**	**0,3**	**1.051**	**1,9**	**-884**
Zuführung Sonderposten	**-167**	**-0,3**	**-1.051**	**-1,9**	**884**
Jahresüberschuss	**0**	**0,0**	**0**	**0,0**	**0**

Umsatzerlöse

Die Umsatzerlöse haben sich wie folgt entwickelt:

	2025	2024	+/-
	TEUR	TEUR	TEUR
Zuschüsse zur Projektfinanzierung	53.914	53.558	+356
Erlöse für satzungsgemäße Aufträge	2.153	1.970	+183
Erlöse aus der Vermietung und Verpachtung	48	61	-13
Umsatzerlöse	**56.164**	**55.589**	**+526**

Sonstige betriebliche Aufwendungen

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen beinhalten folgende Positionen:

	2025	2024	+/-
	TEUR	TEUR	TEUR
Verwaltungskosten	465	396	+69
Raumkosten	297	312	-15
Übrige Aufwendungen	1.111	955	+156
Sonstige betriebliche Aufwendungen	**1.873**	**1.663**	**+210**

3.4 Jahresergebnis

Das **Betriebsergebnis** hat sich im Vergleich zu 2024 von 818 TEUR um 792 TEUR auf 26 TEUR verringert.

Diese Entwicklung lässt sich im Wesentlichen auf die gestiegenen Personalkosten und die Kosten für die Einführung des neue ERP-Systems zurückführen. Die Raumkosten konnten durch die Verringerung der angemieteten Bürofläche um 15 TEUR reduziert werden.

Nach Berücksichtigung des Finanzergebnisses ergibt sich ein Ergebnis nach Steuern von 167 TEUR.

Insgesamt ergibt sich im Jahr 2025 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

Im Rahmen des Risikomanagementsystems werden Risiken fortlaufend überwacht.

Die Gesellschaft verfügt auf Unternehmensebene über ein rollierendes Bottom-up- und Top-down-Planungssystem für Umsatz, Deckungsbeitrag und Personalaufwand sowie auf Projektebene über eine Planung der jeweils relevanten Steuerungsgrößen. Ergänzt wird dieses System durch ein monatliches Berichtswesen sowie ein jährliches Risk Review aller Auslandsstandorte. Dadurch ist sichergestellt, dass risikobehaftete Entwicklungen frühzeitig erkannt und erforderlichenfalls geeignete Gegenmaßnahmen eingeleitet werden können. Der Aufsichtsrat wird in jeder Sitzung über die Entwicklung der Risikolage unterrichtet.

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

Die Gesellschaft unterliegt den Vorgaben des Public Corporate Governance Kodex. Der „sequa Code of Business Conduct“ konkretisiert diese Werte und Grundsätze und definiert verbindliche Mindeststandards für das Verhalten aller Unternehmensvertreterinnen und -vertreter. Verstöße gegen den Code of Conduct können zudem an die externe Ombudsstelle Pro Honore e. V. gemeldet werden. Im Berichtszeitraum wurde über keine der Hinweisgeberstellen ein 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 durchführt.

4.3 Personalrisiken

Im Falle rückläufiger Erträge besteht das Risiko, dass sich der Personalaufwand nicht in gleichem Maße und nicht mit derselben Geschwindigkeit reduzieren lässt wie der mögliche Ertragsrückgang. Dies stellt das wesentliche Personalrisiko der Gesellschaft dar.

Die durchschnittliche Projektlaufzeit von rund drei Jahren mindert dieses Risiko und unterstützt verlässliche mittelfristige Planungen. Projektpersonal wird grundsätzlich befristet eingestellt. Darüber hinaus nutzt die Gesellschaft bei Neueinstellungen von Stammpersonal die gesetzlich zulässigen Befristungsmöglichkeiten.

Um vorhandenes Know-how im Unternehmen zu sichern und den im Zeitverlauf gewonnenen Erfahrungszuwachs in qualitativ hochwertige und effiziente Projekte zu überführen, verfolgt die Gesellschaft das Ziel, ihre Mitarbeitenden langfristig an das Unternehmen zu binden. Ein respektvoller und diskriminierungsfreier Umgang, ein flexibles Arbeitszeitsystem, die Möglichkeit des mobilen Arbeitens, ein marktgerechtes und faires Vergütungssystem, attraktive Arbeitsbedingungen, eine großzügige Unterstützung von Weiterbildungs-, Sport- und Gesundheitsvorsorgemaßnahmen 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 bestehen bei der Gesellschaft insbesondere in Datenverlustrisiken sowie in Ausfallrisiken einzelner Komponenten, von Teilsystemen oder des Gesamtsystems. Die Gesellschaft greift im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) auf das Know-how externer Dienstleister zurück, unterhält entsprechende Wartungsverträge und stellt durch regelmäßige Ersatzinvestitionen sicher, dass die eingesetzten Systeme einem technologisch zeitgemäßen Stand entsprechen. Zur Vereinfachung der Kommunikation und des Zugangs zu Wissen nutzt sequa moderne Kollaborationstechnologien, insbesondere Microsoft Teams und Zoom, und verfolgt das Ziel, schrittweise weitere Prozesse zu 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 sämtlicher Verträge, Belege und Nachweise unter dem Gesichtspunkt der Geschäftsgrundlage, der rechnerischen Richtigkeit und der Plausibilität sowie für die Erstellung von Rechnungen und Verwendungsnachweisen und für das Forderungs- und Mahnwesen verantwortlich.

Darüber hinaus berät dieser Bereich Mitarbeitende und externe Projektträger in Fragen der finanziellen und vertraglichen Projektplanung und -durchführung. In den Client Groups sind insbesondere die Projektcontrollerinnen und Projektcontroller für die Vorbeugung gegen sowie die Erkennung von Mittelfehlverwendungen verantwortlich.

Der Bereich gewährleistet eine zeitnahe und ordnungsgemäße Buchführung, wickelt den Zahlungsverkehr der Gesellschaft ab, überwacht sämtliche Zahlungsströme und ist unter Beachtung der Beschlüsse des Anlageausschusses für das Liquiditätsmanagement verantwortlich.

Die Organisationseinheit „Recht“ trägt dazu bei, rechtliche Probleme mit wirtschaftlichen Auswirkungen, beispielsweise Haftungssituationen der Gesellschaft oder ihrer Organe, bereits im Vorfeld zu vermeiden. Zudem unterstützt sie alle Unternehmensbereiche dabei, wirtschaftliche Ziele in rechtlich zulässiger Weise und möglichst konfliktfrei zu erreichen.

Zur Begrenzung von Ausfallrisiken achtet die Gesellschaft vor Abschluss eines Vertrags auf eine angemessene Bonitätsprüfung jedes potenziellen Projektpartners, sofern es sich dabei um ein Unternehmen und nicht um eine Kammer oder einen Verband handelt. Hierfür setzt sie geschulte Mitarbeitende ein und achtet auf die Aktualität der verwendeten Vertragsmuster sowie auf einen von kaufmännischer Vorsicht geprägten Zahlungsplan, der die Verausgabungsfristen des Zuwendungsgebers berücksichtigt.

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

Mögliche Risiken werden von der Gesellschaft sowohl kundengruppenbezogen als auch projektbezogen unter Berücksichtigung des jeweiligen Einzelfalls beurteilt. Für Projektabrechnungs- und Sollzinsrisiken, die zu Rückzahlungsverpflichtungen gegenüber Kunden führen könnten, werden entsprechende Rückstellungen gebildet. Die Höhe der gebildeten Rückstellungen war im Berichtszeitraum jederzeit ausreichend.

4.5.4 Liquiditätsrisiken

Im zuwendungsfinanzierten Projektgeschäft mit dem BMZ sowie mit anderen Bundesministerien besteht für die Gesellschaft kein oder nur ein geringes Liquiditätsrisiko. Mittelabrufe der Projektträger müssen nur in Ausnahmefällen für mehrere Tage oder wenige Wochen zwischenfinanziert werden. Im Regelfall werden Mittelanforderungen der Projektpartner erst dann bedient, wenn die entsprechenden Mittel des jeweiligen Zuwendungsgebers bei der Gesellschaft eingegangen sind.

Im Geschäft mit Kunden, die keine Bundesministerien sind, erfolgen Zahlungen, insbesondere Fortschritts- und Schlusszahlungen, regelmäßig erst nach Eintritt bestimmter Voraussetzungen, etwa nach Vorlage eines WP-Testats oder nach Abschluss der kundenseitigen Verwendungsprüfung. Dadurch kann zwischen der Verausgabung der Mittel durch die Gesellschaft und dem Eingang der Zahlung des Mittelgebers ein Zeitraum von mehreren Monaten liegen.

Im Berichtszeitraum verfügte die Gesellschaft jederzeit über eine ausreichende Liquidität, um diese Liquiditätsrisiken zu beherrschen.

4.5.5 Versicherungsrisiken

Zur Minimierung von Versicherungsrisiken werden sämtliche Versicherungsverträge der Gesellschaft in einem Verwaltungsportfolio von einem unabhängigen Versicherungsmakler betreut und jährlich überprüft.

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

Seit dem Jahr 2007 unterhält die Gesellschaft eine Directors-&-Officers-Versicherung („D&O-Versicherung“). Diese umfasst auch eine Rechtsfolgenabwehr zugunsten der Gesellschaft.

Darüber hinaus bestehen eine Betriebshaftpflichtversicherung sowie eine Firmen-Compact-Versicherung, die sowohl Betriebsunterbrechungsrisiken als auch Sachschäden am Anlagevermögen abdeckt.

4.5.6 Steuerliche Risiken

Seit dem 01.07.2011 ist das Reverse-Charge-Verfahren auch auf aus dem Ausland bezogene Dienstleistungen von Unternehmen anzuwenden, die nicht ausschließlich unternehmerisch im Sinne des UStG tätig sind. Dies trifft auf die Gesellschaft zu. Die Gesellschaft gliedert sich in einen überwiegend ideellen, also nicht unternehmerischen, sowie in einen kleineren unternehmerischen Bereich, sodass sie nur in sehr geringem Umfang zum Vorsteuerabzug berechtigt ist.

Soweit die Gesellschaft wirtschaftlich tätig wird, unterliegt sie der regulären Besteuerung im Rahmen eines wirtschaftlichen Geschäftsbetriebs, sofern die wirtschaftliche Betätigung nicht der Verwirklichung der ideellen Zwecksetzung dient und damit als Zweckbetrieb einzuordnen ist. Die Abgrenzung zwischen steuerpflichtigem wirtschaftlichem Geschäftsbetrieb und steuerbegünstigtem Zweckbetrieb wird fortlaufend sorgfältig vorgenommen.

Die Bildung von Rücklagen steht in einem systemischen Spannungsverhältnis zum Gebot der zeitnahen Mittelverwendung. Die zuletzt im Jahr 2019 durch das zuständige Finanzamt vorgenommene Prüfung der Rücklagenhöhe führte zu keinen Beanstandungen.

An internationalen Standorten, an denen Personal der Gesellschaft für längere Zeit eingesetzt wird oder an denen die Gesellschaft registriert ist, können steuerliche Risiken oder sonstige Abgabenrisiken entstehen. Die Gesellschaft holt daher einzelfallbezogen rechtliche und steuerliche Beratung vor Ort ein.

Weitere steuerliche Risiken sind der Gesellschaft derzeit 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 stehen weiterhin unter erheblichem Konsolidierungsdruck. Vor diesem Hintergrund erwartet sequa bei ihren wesentlichen Auftraggebern, insbesondere der Bundesregierung und der Europäischen Kommission, in den Geschäftsfeldern Kammer- und Verbandsförderung, berufliche Bildung und Handelsförderung insgesamt ein anspruchsvolles Wettbewerbsumfeld mit tendenziell begrenzten oder allenfalls moderat wachsenden Budgets.

Die globalen wirtschaftlichen, geopolitischen und ökologischen Veränderungen betreffen auch die Projektländer, in denen sequa tätig ist. Zugleich eröffnen diese Entwicklungen neue Chancen. In vielen Partnerländern wird der Privatsektor zunehmend als zentraler Akteur einer ökonomischen, sozialen und ökologischen Transformation verstanden. Entsprechend bleibt der Bedarf an Fördermaßnahmen zur Stärkung privatwirtschaftlicher Strukturen, von Kammern, Verbänden, Berufsbildungsstrukturen und Handelsförderung hoch. Um ihre Lieferfähigkeit und Wettbewerbsposition zu sichern, ist es für die Gesellschaft erforderlich, ihr Leistungsangebot laufend an veränderte thematische und förderpolitische Anforderungen anzupassen.

Für sequa ergeben sich hierbei auch Chancen aus der fortschreitenden Ausrichtung der europäischen und deutschen Entwicklungszusammenarbeit auf wirtschaftliche Kooperationen, Investitionen und die stärkere Einbindung des Privatsektors. Insbesondere die von der Europäischen Kommission im Rahmen von Global Gateway verfolgte Mobilisierung öffentlicher und privater Investitionen sowie die stärkere wirtschaftsorientierte Schwerpunktsetzung des BMZ können zusätzliche Anknüpfungspunkte für eine Geschäftsausweitung bieten.

Gleichzeitig ist davon auszugehen, dass der Mittelzugang in einzelnen Förderlinien angesichts der angespannten Haushaltslage volatil bleibt. sequa erwartet daher weiterhin ein Umfeld, das sowohl von Budgetrestriktionen als auch von inhaltlichen Verschiebungen der Förderprioritäten geprägt ist.

Darüber hinaus geht sequa davon aus, dass ökologische Nachhaltigkeit und die nachweisbare Umsetzung entsprechender Standards bei der Mittelvergabe und in Vergabeverfahren weiter an Bedeutung gewinnen werden. Mit dem eingeführten und validierten EMAS-Umweltmanagementsystem sowie der Eintragung in das EMAS-Register verfügt die Gesellschaft insoweit über eine belastbare Grundlage.

5.2 Potenzialmanagement und Chancen

5.2.1 Einleitung

sequa strebt in dem für sie erreichbaren Markt ein organisches Wachstum durch die kontinuierliche Weiterentwicklung und Diversifikation ihrer Themenfelder sowie ihrer Kundenstruktur an.

Der aus dem Kreis der Gesellschafter gebildete sequa Fachbeirat ist in diesem Zusammenhang ein wichtiges Beratungsgremium.

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

1.	Fahling, Martin *Leiter Internationaler Bereich*	IHK Reutlingen	(seit 24.06.2021)
2.	Madelung, Philipp *Gruppenleiter Stabsstelle Unternehmensentwicklung*	GIZ	(seit 17.06.2019)
3.	Meier, Dr. Ralf *Bereichsleiter Programme +Projekte 1*	sequa	(seit 12.06.2014)
4.	Mirzwa, Uwe *Leiter Technologie-Transfer-Stelle Auslandprojekte*	Hwk Frankfurt/Main	(seit 17.06.2019)
5.	OIma, Michael (Vorsitzender des Fachbeirats) *Leiter Referat Außenwirtschaft und Entwicklungspolitik*	ZDH	(seit 12.06.2014)
6.	Schwiderowski, Heiko (Vorsitzender des Fachbeirats) *Leiter des Referats Subsahara-Afrika*	DIHK	(seit 18.11.2021)
7.	Wannicke, Vanessa *Referentin Internationale Zusammenarbeit,* *Sicherheit, Rohstoffe und Raumfahrt*	BDI	(seit 05.07.2023)
8.	Vossen, Dr. Rene *Geschäftsführer*	sequa	(seit 01.03.2025)

sequa ist weiterhin bestrebt, die Akteure in den Netzwerken ihrer Gesellschafter gezielt anzusprechen und für eine aktive Beteiligung an Projekten und Programmen von sequa zu gewinnen. Hierzu wird sequa Informationen bereitstellen, Aktivitäten aufeinander abstimmen und beratend unterstützen.

In ihrer Geschäftspolitik wird sequa auch künftig insbesondere folgende Rahmenbedingungen zu berücksichtigen haben:

- Finanzielle Beiträge der Gesellschafter zum Ausgleich struktureller Fehlbeträge sind grundsätzlich nicht zu erwarten.
- Der Status der Gemeinnützigkeit von sequa ist von wesentlicher Bedeutung und darf nicht gefährdet werden.
- sequa verfolgt das Ziel, Jahresfehlbeträge zu vermeiden. Sollten dennoch Jahresfehlbeträge eintreten, sind diese schnellstmöglich auszugleichen.
- sequa wird auf absehbare Zeit dem Besserstellungsverbot unterliegen.
- Soweit in nicht vollfinanzierten Zuwendungsprojekten Finanzierungsanteile bei sequa verbleiben, sind diese aus eigenen Mitteln zu finanzieren.
- sequa verfolgt das Ziel, die Stellung von Bankbürgschaften nach Möglichkeit zu vermeiden.
- Ebenso soll die Registrierung von Auslandsstandorten als Betriebe nach Möglichkeit vermieden werden.

Der Aufbau von Rücklagen darf die Gemeinnützigkeit der Gesellschaft nicht gefährden. Rücklagen können zur Finanzierung unvermeidbarer Eigenbeiträge von sequa in Zuschussprojekten sowie mit Zustimmung der Gesellschafter auch für eigenfinanzierte Projekte von sequa verwendet werden.

sequa verfolgt das Ziel, ihre Stellung als anerkanntes Kompetenzzentrum für Projekte der Kammer- und Verbandsförderung, für Vorhaben der beruflichen Bildung und der Handelsförderung sowie perspektivisch auch in den Bereichen Fachkräfterekrutierung und Zusammenarbeit mit Gewerkschaften weiter auszubauen.

Darüber hinaus wird sequa die Möglichkeiten der Digitalisierung und der Künstlichen Intelligenz in der Projekt- und Programmarbeit sowie in der Unternehmensorganisation nutzen, um Transparenz, Effizienz und Qualität weiter zu steigern und das Ziel einer klimaverträglicheren Organisation zu unterstützen.

Der sequa-Fachbeirat ist hierbei ein wichtiges Beratungsgremium und dient zugleich als Sounding Board.

5.2.2 KVP + BBP + GP

Mit dem Aktionsplan „Starke Partnerschaften für eine erfolgreiche Wirtschaft weltweit“ hat das BMZ seinen Schwerpunkt auf die stärkere Einbindung der Privatwirtschaft in der Entwicklungszusammenarbeit konkretisiert. Wirtschaftliche Zusammenarbeit wird darin ausdrücklich als strategischer Schwerpunkt definiert. Vorgesehen sind ein intensiverer Dialog mit Unternehmen und Verbänden, ihre frühzeitigere und systematischere Einbindung in Vorhaben sowie eine stärkere Berücksichtigung wirtschaftlicher Kooperation in bilateralen Regierungsverhandlungen.

Vor diesem Hintergrund gewinnen die Kammer- und Verbandspartnerschaften (KVP), Berufsbildungspartnerschaften (BBP) und Gewerkschaftspartnerschaften (GP) weiter an Bedeutung. Sie bieten über Kammern, Verbände, Berufsbildungseinrichtungen und Gewerkschaften einen bewährten Zugang zu Wirtschaftsnetzwerken in Deutschland und den Partnerländern und können damit entwicklungspolitische Zielsetzungen mit wirtschaftlicher Kooperation verbinden. Trotz der hervorgehobenen Bedeutung der Privatwirtschaft für die Entwicklungszusammenarbeit ist das Mittelvolumen der Partnerschaftsprogramme vor dem Hintergrund insgesamt rückläufiger BMZ-Haushaltsmittel weiter gesunken, allerdings unterproportional zum BMZ-Gesamthaushalt. sequa setzt sich weiterhin für eine mindestens stabile, perspektivisch steigende Mittelausstattung ein.

Die Erfahrungen aus den Partnerschaftsprojekten zeigen, dass der Ansatz branchenübergreifend einsetzbar ist und sich dafür eignet, wirtschaftsrelevante Sektoren, Wertschöpfungsketten und Fragen der Qualifizierung aufzugreifen. Zugleich können Partnerschaftsprojekte eine Brückenfunktion für eine stärkere Verzahnung mit dem bilateralen Portfolio übernehmen, da sie bestehende Netzwerke der verfassten Wirtschaft in Deutschland und im Partnerland verbinden und damit einen strukturierten Austausch zwischen Wirtschaftsakteuren ermöglichen. Die aktuellen Signale des BMZ, wirtschaftliche Kooperation stärker in bilateralen Kontexten mitzudenken, eröffnen hierfür zusätzliche Ansatzpunkte.

Auch der Austausch mit den BMZ-Länderreferaten kann in diesem Zusammenhang an Bedeutung gewinnen. Dass wirtschaftliche Kooperation künftig standardmäßig Gegenstand bilateraler Regierungsverhandlungen sein soll und Wirtschaftsakteure früher in Partnerdialoge einbezogen werden sollen, schafft günstigere Voraussetzungen dafür, Partnerschaftsprojekte stärker an Länderprozesse und bilaterale Vorhaben anzuschließen.

Mit den Gewerkschaftspartnerschaften wurden die Partnerschaftsprogramme bereits 2024 um neue Trägerstrukturen und inhaltliche Perspektiven erweitert. Für sequa bleibt es daher wichtig, das Programm langfristig tragfähig zu etablieren, Vertrauen aufzubauen und die Zusammenarbeit mit diesen Partnern weiter zu vertiefen.

Zugleich unterstützt sequa die Weiterentwicklung der Programme im Sinne einer verbesserten Wirkungsdarstellung. Mit dem Reformprozess und dem Aktionsplan hat das BMZ den politischen Rahmen für eine stärkere wirtschaftliche Ausrichtung, für mehr Dialog mit der Wirtschaft und für eine engere Verbindung von Entwicklungszusammenarbeit und wirtschaftlicher Kooperation gesetzt. sequa begleitet dies durch die Weiterentwicklung ihres Monitoringsystems, durch Programmevaluierungen sowie durch die kontinuierliche Beratung und Unterstützung der Projektträger.

Vor diesem Hintergrund entwickelt sequa auch neue Programmtypen weiter. Hierzu zählt insbesondere PartnerPlus. Das Instrument soll die bewährte Partnerschaftslogik von KVP und BBP um eine systematische und direkte Einbindung von Unternehmen erweitern. Ziel ist es, entwicklungspolitische Wirkungen und wirtschaftliche Interessen deutscher beziehungsweise europäischer Unternehmen stärker miteinander zu verbinden. Unternehmen sollen dabei nicht nur Begünstigte, sondern aktive Mitgestalter der Projekte sein. PartnerPlus wird derzeit als Pilotansatz weiterentwickelt.

Die Partnerschaftsprogramme bleiben damit ein geeignetes Instrument, um die stärkere Einbindung der Privatwirtschaft in die Entwicklungszusammenarbeit praktisch umzusetzen, neue Kooperationsformate zu erproben und die Anschlussfähigkeit an bilaterale Vorhaben des BMZ weiter auszubauen.

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.

Die Mittelausstattung des Programms PartnerAfrika war bereits in 2023 leicht rückläufig und wurde seit 2024 noch stärker zurückgefahren. Mitte 2025 wurde vor dem Hintergrund des Reformprozesses im BMZ entschieden, dass die SI „Gute Beschäftigung“ deutliche Kürzungen vornehmen muss und bis zum Ende der Legislatur auslaufen soll. Infolge dieser Entscheidung konnte in 2025 nur noch ein PartnerAfrika Vorhaben finanziert werden, in 2026 wird das letzte PartnerAfrika-Projekte starten. Der Fokus dieser beiden Vorhaben liegt auf dem Thema der Fachkräftesicherung.

sequa ist mit dem BMZ proaktiv im Austausch und nutzt den aktuellen Fokus des Ministeriums auf das Thema der Zusammenarbeit mit der Wirtschaft, um neue Programmtypen vorzuschlagen und das Auslaufen der SI und somit des PartnerAfrika-Programms zu kompensieren.

5.2.4 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 geht immer mehr hin zu Global Gateway und damit zu Team Europe Initiativen. Dadurch werden sehr viele Mittel an Entwicklungsagenturen der Mitgliedsstaaten direkt vergeben. Gleichzeitig kommen oft auch internationale Organisationen zum Zug, die pillar-assessed sind. sequa strebt ein Pillar-Assessment an und konnte das BMZ als wichtigen Fürsprecher gewinnen. Doch INTPA will dem gegenwärtig nicht zustimmen und sequa ist bemüht, Fürsprecher auf der Führungsebene von DG INTPA zu finden. Dennoch gibt es noch vereinzelte Grant-Calls, um die sich jedoch der Wettbewerb enorm erhöht hat. Durch den Wegfall von USAID Geldern und allgemeine Einsparungen weltweit im EZ Bereich gibt es immer mehr Akteure im Kampf um weniger Mittel.

sequa strebt bei Umsatz und Deckungsbeitrag ein gleichbleibendes Niveau oder ein leichtes Wachstum (Referenzjahr: 2024) 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 ist es gelungen, bei der Mitigation Action Facility ein Projektkonzept zu platzieren, über das gegenwärtig im letzten Entscheidungsprozess geurteilt wird. sequa bemüht sich darum, weitere internationale Geber zu gewinnen und hat zudem auf Ausschreibungen bilateraler Geber (Norwegen, Dänemark und Frankreich) reagiert.

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. Insgesamt ist die Abteilung Internationale Geber in besonderer Art und Weise von der Beschaffung von „early intelligence“ sowie von der Sichtbarkeit der sequa abhängig und strebt eine Verbesserung in diesen Bereichen an.

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 Ko-Finanzierungen aus dem Vorprojektefonds 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.

5.2.5 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 (mit der gewichtigen Einschränkung, dass im Rahmen von EU-Ausschreibungen nur Auftragsprojekte genutzt werden können, die nur ca. 10 % der sequa-Referenzen umfassen) 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. Eine weitere Verschärfung der Wettbewerbssituation ergab sich durch den Eintritt großer, oft skandinavischer Unternehmen in den europäischen Markt (NIRAS, Ramboll, COWI, etc.), welche kleinere Consultings für den Zugang zum EU-Markt aufkauften, sowie durch den Eintritt großer nordamerikanischer Unternehmen (Luvent, DAI, Chemonics, etc.), welche nach dem Ausfall von USAID ebenfalls diesen Weg beschritten. Die EU schreibt in zunehmenden Maßen sogenannte Facility Projekte aus, deren Umsetzung kleinteilig ist und den beständigen Mittelabfluss nicht mehr garantiert, da sie on-demand gestaltet sind.

Geberdiversifikation: sequa ist es gelungen bei DANIDA, EIB und AICS Aufträge zu akquirieren und ist weiterhin bestrebt, die Ausschreibungen anderer Geber wahrzunehmen. Gleichzeitig sieht sequa, dass neue Geber auch neue Herausforderungen bedeuten können.

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 Consulting ist neben EC Grants in besonderer Art und Weise von der Beschaffung von „early intelligence (Frühinformationen)” abhängig und strebt eine Verbesserung in diesem Bereich an, um so früh wie möglich von kommenden Ausschreibungen zu erfahren. Consulting und 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. sequa Consulting arbeitet mit der GIZ InS auf kooperative und konstruktive Art und Weise zusammen.

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.

5.2.6 Mobilitätsprogramme

sequa ist eine bei der NABIBB im Programm Erasmus+ akkreditierte Organisation und sowohl bundesweit als auch in ihrem Gesellschafternetzwerk eine etablierte Durchführungsorganisation für Mobilitätsprogramme in der beruflichen Bildung. sequa leitet ein Konsortium für Erasmus+ finanzierte Mobilitätsprogramme. In dieser Funktion koordiniert sequa Mobilitätsaktivitäten für Kammern, Verbände, Unternehmen, Bildungseinrichtungen und Kommunen.

Mobilitätskonsortium: Die Zahl der Konsortialpartner ist derzeit intern auf 30 begrenzt. Maßgeblich hierfür sind die maximale Fördersummen pro Antragsrunde. Zur Weiterentwicklung der Angebote nutzt sequa Erfahrungen und internationale Kontakte aus anderen Projekten und Programmen der Organisation. Neben europäischen Mobilitäten werden im Rahmen der Programmbestimmungen auch außereuropäische Mobilitäten umgesetzt. sequa erweitert die Zielgruppe der an den Programmen Teilnehmenden bei konkretem Bedarf der Konsortialpartner.

Finanzierung: sequa bewirbt sich jährlich um Mittel zur Durchführung von Mobilitätsprogrammen, um damit entsprechende Angebote von deutschen Kammern und Verbänden, Unternehmen, Bildungseinrichtungen und Kommunen zu erweitern. Sofern die Bedarfe des Konsortiums dies zulassen, wird jährlich die maximale Fördersumme beantragt. Ziel ist eine vollständige Verausgabung der bewilligten Fördermittel in jeder Antragsrunde. Ergänzend beantragt sequa jährlich eine Kofinanzierung durch das Bundesministerium für Forschung, Technologie und Raumfahrt (BMFTR).

Qualitätssicherung: sequa legt Wert auf eine qualitativ hochwertige und vollständige Berichterstattung. Die Bewertung der Berichte durch die NABIBB fließt in das Performance-Profil von sequa ein, dass bei der wettbewerbsorientierten Zuteilung von Fördermitteln im Rahmen der Erasmus+-Akkreditierung berücksichtigt wird. Durch kontinuierliche Prozessoptimierung, insbesondere durch weitere Digitalisierung der Abläufe, wird eine effiziente und qualitativ hochwertige Durchführung der Mobilitätsprogramme angestrebt.

5.2.7 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 entwickelt sequa innovative Ansätze zur Einbindung des Privatsektors in die Entwicklungszusammenarbeit und bietet sich 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 Einbindung von Unternehmen, insbesondere in der KMU-Förderung und in der Fachkräfte- und Ausbildungsmigration. sequa entwickelt 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 Handel). Der Betreuungsaufwand dieser Audits durch sequa ist hoch und das Risiko finanzieller Rückforderungen ist durch die lückenlose Prüfung aller Projekte gestiegen. sequa nutzt die aufgebaute Expertise im Umgang mit den Anforderungen der Prüfer systematisch für eine Risikominimierung und effizientere Projektabwicklung und optimiert hierzu interne Prozesse.

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 (Kompetenzcenter für die Themen Berufliche Bildung, Privatsektorförderung, Migration, Handel 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 Handel, 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. Um der positiven Entwicklung Rechnung zu tragen, wird künftig eine eigene Abteilung GIZ Projekte etabliert. 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. Opportunitäten in wichtigen Zielländern, wie z. B. Äthiopien, werden verstärkt in den Blick genommen.

5.2.8 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 leicht steigen. sequa setzt sich für eine mittelfristig weiterhin steigende Mittelausstattung ein. Auf das im BMZ-Reformplan verankerte Ziel des stärkeren Einbezugs der Wirtschaft zahlt IPD an diversen stellen ein. Insbesondere der Diversifizierung von Lieferketten soll durch einen breiteren Branchenansatz künftig Rechnung getragen werden.

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 im Bereich Handelsförderung profitiert.

5.2.9 Importförderung

Die Abteilung Handelsförderung bei sequa ist thematisch definiert, sie beschränkt sich nicht auf Projekte eines bestimmten Programms oder Kunden.

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

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

Die GIZ ist der wichtigste Kunde der Abteilung. 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 Abteilung einbezogen, sondern auch zusätzliche Kapazitäten für Assistenz aufgebaut werden.

Die Abteilung stimmt sich mit anderen Abteilungen bzw. Teams und Sondervorhaben ab. Dies gilt insbesondere für die Abteilung GIZ Projekte 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 Abteilung GIZ Projekte und dem sequa Controlling minimiert werden.

5.2.10 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 BMWE-gefördertes Projekt durch. sequa ist bestrebt, hierdurch den Kunden noch besser kennenzulernen und sich diesem als kompetente Durchführungsorganisation für Projekte anzubieten.

Das Thema der Rekrutierung von Fachkräften und Migration in den deutschen Arbeitsmarkt ist von wachsender Relevanz. sequa ist hierfür durch ihr Netzwerk gut aufgestellt und hat sich durch Projekte für BMWE, GIZ und BMZ entsprechende Expertise aufgebaut. Ihre Stärke sieht sequa insbesondere in der Verbindung mit entwicklungspolitischen Zielsetzungen. Die vom BMZ initiierte „Allianz für faire Fachkräftegewinnung mit der deutscher Wirtschaft“ bietet Potenzial für eine Ausweitung des Geschäftsvolumens in diesem Bereich.

Zur Mobilisierung und Qualifizierung des Handwerks für die Entwicklungszusammenarbeit führt sequa aktuell zwei Sondervorhaben (Handwerksfonds Plus, Pilotvorhaben Maintenance Unit) mit BMZ bzw. GIZ-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.

Finanziert über die „BMZ-Sonderinitiative Geflüchtete und Aufnahmeländer“ führt sequa mit bbw ein Projekt zur Beschäftigungsförderung von jungen Flüchtlingen und sozial benachteiligten Ugandern in Kampala und Westuganda (UREPP II) durch. sequa wirbt dafür, nach Ende dieses Projektes ein weiteres Projekt im Themenfeld durchzuführen.

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

Bonn, den 31. März 2026

Dr. Rene Vossen
Geschäftsführer