



Welthungerhilfe

Lagebericht 2012

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|----|
| Inhaltsverzeichnis..... | 2 |
| 1. Rahmenbedingungen unserer Arbeit..... | 3 |
| 1.1 Spendenmarkt in Deutschland..... | 3 |
| 1.2 Öffentliche Zuwendungsgeber..... | 3 |
| 1.3 Bündnisse, Kooperationen, Süd-Partner..... | 4 |
| 1.4 Politische Entwicklungen..... | 4 |
| 1.5 Medienlandschaft..... | 5 |
| 2. Entwicklung des Vereins..... | 5 |
| 2.1 Wirtschaftliche Entwicklung..... | 5 |
| 2.2 Satzungsgemäße Auslandsarbeit..... | 6 |
| 2.3 Satzungsgemäße Inlandsarbeit..... | 7 |
| 2.4 Marketing..... | 8 |
| 2.5 Medien- und Öffentlichkeitsarbeit..... | 8 |
| 2.6 Personal..... | 9 |
| 2.7 Beschaffung..... | 9 |
| 2.8 Investitionen..... | 9 |
| 2.9 Organisationsentwicklung..... | 9 |
| 2.10 Werbe- und Verwaltungskosten..... | 10 |
| 2.11 Vermögens-, Finanz- und Ertragslage..... | 10 |
| 2.12 Chancen und Risiken..... | 11 |
| 2.13 Prognose..... | 12 |
| 2.14 Nachtragsbericht..... | 14 |
| 3. Strategie der Welthungerhilfe..... | 14 |
| 3.1 Umsetzung und Erreichung strategischer Messgrößen..... | 14 |
| 3.2 Weiterentwicklung..... | 15 |

1. Rahmenbedingungen unserer Arbeit

1.1 Spendenmarkt in Deutschland

Der deutsche Spendenmarkt zeigte 2012 keine wesentlichen Veränderungen; die Tendenzen der vergangenen Jahre haben sich verstärkt:

Laut GfK (Gesellschaft für Konsumforschung) gingen die Gesamtspendeneinnahmen 2012 vs. 2011 leicht zurück (-2,2 %), genau wie der mittelfristige Wachstumstrend (+1,3 % vs. +2 % 2011). Damit scheinen Rezession und Eurokrise beim Spenden bisher keine größere Auswirkung zu haben. Das grundsätzliche Vertrauen in die Spendenbranche ist laut TNS Infratest 2012 sogar wieder gewachsen. Die Anzahl der Spender stieg leicht (+2 %) auf 33,2 % der Bevölkerung. Die durchschnittliche Spendenhäufigkeit ist mit 5,3 pro Spender/in leicht rückläufig, die Durchschnittsspende pro Spendenakt weiterhin konstant bei 29 Euro. Die Bedeutung des Spendenzwecks „langfristige Entwicklungshilfe“ sinkt generell, steigt aber parallel zum Alter.

Wir stehen im Ranking der GfK auf Platz 16 der Spendeneinnahmen mit 1 % Anteil (vs. Platz 19 in 2008). Der Markt zersplittert sich durch die Gründung kleiner, teilweise lokal agierender NRO (Nichtregierungsorganisationen) und privater Initiativen weiter.

Ein neuer Trend im Spenden-Gesamtmarkt ist der stark rückläufige Anteil der Erstspender in der jüngsten Altersgruppe (14 bis 29 Jahre). Ebenso wandern besonders viele junge Erstspender im Folgejahr wieder ab.

Die Marke „Welthungerhilfe“ verfügt über ein stabiles, den Mainstream ansprechendes Profil und eine wachsende Bekanntheit. Laut TNS Infratest stieg unsere (gestützte) Bekanntheit um 3 Punkte auf 68 % und rangiert nun auf Platz 6 von 53 Organisationen. In der Wertschätzung/Sympathie rangieren wir wie im Vorjahr auf Platz 9 von 53 Organisationen.

Das Spendenergebnis 2012 beläuft sich auf 36,8 Mio. Euro und stellt ein gutes Ergebnis dar.

1.2 Öffentliche Zuwendungsgeber

Im Jahr 2012 erhielt die Welthungerhilfe 105,6 Mio. Euro an öffentlichen Zuwendungen und lag damit 25,9 Mio. Euro über dem Niveau von 2011. Die wichtigsten Anteile daran haben das BMZ mit KfW (Kreditanstalt für Wiederaufbau) und GIZ (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit), zusammen 42,7 Mio. Euro, gefolgt von den UN-Agenturen (insbesondere dem Welternährungsprogramm WFP, insgesamt 32,8 Mio. Euro) und der Europäischen Kommission (sowohl humanitäre Hilfe über ECHO als auch Entwicklungsvorhaben über EuropeAid, zusammen 16,9 Mio. Euro).

Gemäß dem neuen Strategie-Entwurf zur deutschen humanitären Hilfe will das AA (Auswärtiges Amt) zukünftig neben der Sofort-, Not- und Übergangshilfe integrierte Maßnahmen der Katastrophenvorsorge stärker fördern, um die Folgen künftiger Krisen und Katastrophen schon im Vorfeld abzumildern. Ab 2013 ist geplant, einen Teil der Mittel über Ausschreibungen zu vergeben sowie einen Teil für mögliche Katastrophen und Notlagen zurückzuhalten.

Die deutschen Durchführungsorganisationen KfW und GIZ haben als Kooperationspartner für die Welthungerhilfe an Bedeutung zugenommen. Seitens beider Organisationen besteht ein großes Interesse, sowohl auf Projektebene als auch auf fachlicher Ebene zusammenzuarbeiten. Die Welthungerhilfe erhielt 2012 durch die KfW 5,0 Mio. Euro an Neuzuwendungen, seitens der GIZ erhielten wir 4,9 Mio. Euro für Projekte in Afrika und Afghanistan.

Derzeit erarbeitet das Welternährungsprogramm (WFP) eine Strategie, die ab 2014 umgesetzt werden soll. Erfreulicherweise zeigt sich schon jetzt deutlich, dass das WFP enger mit internationalen NRO zusammenarbeiten und diese frühzeitig in neue Projekte, Konzepte und strategische Ausrichtungen involvieren will.

Im Verbund mit Partnern der Alliance2015 sind Konsortien ein zunehmend bewährtes Modell der Kooperation sowohl mit der Generaldirektion für Humanitäre Hilfe und Katastrophenschutz der Europäischen Union (ECHO) als auch mit der für Entwicklungszusammenarbeit zuständigen Generaldirektion (EuropeAid/DG DEVCO) mit entsprechenden Zuwendungen.

ECHO wird auch weiterhin über internationale NRO arbeiten; ob hier zukünftig auch direkt mit lokalen Partnerorganisationen gearbeitet werden kann, wird derzeit von ECHO ausgewertet. Der Trend aus 2012, möglichst wenige, aber große Verträge mit Konsortien zu schließen, wird sich bei ECHO auch 2013 fortsetzen.

1.3 Bündnisse, Kooperationen, Süd-Partner

Deutschland und Europa

Die Welthungerhilfe ist Mitglied des Dachverbands der Entwicklungs-NRO, VENRO. Der Verband vertritt nicht nur die Interessen seiner Mitglieder gegenüber der Bundesregierung, er reagiert auch in wachsendem Maße auf die steigenden Qualitätsansprüche sowohl der öffentlichen Geldgeber als auch privater Spender. Beide fördern und fordern außerdem mehr Kooperationen und weniger öffentlichen Wettbewerb zwischen den Organisationen. Dies schlug sich 2012 in einer wachsenden Zahl von Mitgliedern und Arbeitsgruppen nieder. Die Welthungerhilfe ist allein in zehn von 16 AGs vertreten.

Auch das Bündnis Entwicklung Hilft entstand 2005 aus dem Gebot zur Kooperation. Es war vor allem als Spendenbündnis intendiert, das im Katastrophenfall im Fernsehen zu Spenden aufruft. Mit den beiden weiteren großen Spendenbündnissen, Aktion Deutschland Hilft sowie Aktionsbündnis Katastrophenhilfe, wurde ein Kooperationsabkommen ausgehandelt, das bei künftigen großen humanitären Notlagen abgestimmtes Vorgehen gemeinsam mit den öffentlich-rechtlichen Fernsehsendern ermöglicht.

Alliance2015

2012 wurde zwischen den sieben Alliance2015-Partnern die neue Strategie des Bündnisses für 2013-2016 erarbeitet. Die Schwerpunkte der Strategie sollen Antworten geben auf die sich verändernden Rahmenbedingungen, in denen internationale Hilfsorganisationen agieren. Vor diesem Hintergrund wurden in der Strategie Schwerpunkte in den Bereichen ‚Development Programming‘, ‚Emergency Preparedness and Response‘ und ‚Advocacy‘ festgelegt. Alle Alliance2015-Mitglieder haben sich verpflichtet, zukünftig noch systematischer zusammenzuarbeiten, gemeinsame Initiativen und Projekte zu planen und auch die internationale Lobby-Arbeit in Brüssel zu intensivieren.

Im Juni 2013 wird voraussichtlich über die Aufnahme zweier neuer Alliance-Partner aus der Schweiz und aus Norwegen entschieden – und damit die Weiterentwicklung des Bündnisses betrieben. Mit ECHO Brüssel wird derzeit über die Anerkennung der Alliance als offizieller Partner gesprochen, so dass in Zukunft schnellere und klarere Förderung von Konsortialvorhaben möglich ist.

Süd-Partner

Ein Schwerpunkt der Welthungerhilfe-Strategie sieht vor, die Zusammenarbeit mit Süd-Partnern und Zivilgesellschaft in den Programmländern zu intensivieren. Es lässt sich feststellen, dass in vielen Ländern des Südens eine ganze Bandbreite von professionellen zivilgesellschaftlichen Gruppen und Organisationen aktiv ist und sich hieraus auch bereits eine Reihe von neuen strategischen Partnerschaften entwickelt hat. Auf der anderen Seite ist die Welthungerhilfe nach wie vor in vielen Ländern aktiv, in denen Zivilgesellschaft schwach ausgebildet und Repressionen ausgesetzt ist und lokale Partnerorganisationen nur unter sehr unsicheren und schwierigen Bedingungen arbeiten können.

1.4 Politische Entwicklungen

Zu den prägenden Veränderungen der Rahmenbedingungen zählten auch im vergangenen Jahr die wirtschaftlichen und politischen Kräfteverschiebungen zugunsten der sog. Schwellenländer, eine wachsende soziale Ungleichheit in vielen Ländern, wachsende ökologische Risiken, eine zunehmende Knappheit an Ressourcen, aber auch etliche gewaltsame Konflikte, deren Auswirkungen über die Länder hinausgehen, in denen sie auftreten oder auftraten. Beispiele sind Syrien, Afghanistan, Kongo und Mali. Damit einher geht auch häufig eine wachsende Enttäuschung über die Ergebnisse der Entwicklungszusammenarbeit.

Die Suche nach politischen Antworten auf diese Entwicklungen fand ihren Ausdruck in einer Reihe von Initiativen, z.B. in zahlreichen Appellen an die Privatwirtschaft zu verantwortungsbewusstem Handeln, in neuen Strategien der Entwicklungszusammenarbeit, die verstärkt auf die Einbindung der Privatwirtschaft setzten, im Ruf des Beirats für globale Umweltveränderungen der Bundesregierung nach einer „großen Transformation“ der Weltwirtschaft hin zu einer post-fossilen Wirtschaftsweise, auf der (enttäuschenden) UN-Konferenz zu nachhaltiger Entwicklung in Rio und auf der ebenfalls enttäuschenden Klimakonferenz in Doha. Die Erfolglosigkeit der internationalen Konferenzen wiederum führte zu einem Appell zur Bildung „neuer Voreiterallianzen“ – zwischen einzelnen Staaten, aber auch zwischen anderen Akteuren aus Wissenschaft, Zivilgesellschaft und Privatwirtschaft.

Bei der Bundesregierung zeigte sich ein wiedererwaches Interesse an der lange vernachlässigten ländlichen Entwicklung; das BMZ etwa hat seine jährlichen Ausgaben für diesen Bereich auf 700 Mio. Euro gesteigert, etwas mehr als 10 % des Gesamtetats. Dies sind nicht die einzigen Veränderungen: das BMZ hat im vergangenen Jahr eine Fülle von Konzepten herausgegeben, die neue entwicklungspolitische Strategien einläuten sollen. Bereits jetzt umstritten ist das seit zwei Jahren angekündigte und vom Development Assistance Committee der OECD geforderte Konzept zum Verhältnis mit der Zivilgesellschaft. Alle Entwürfe wurden von der Welthungerhilfe und anderen NRO kritisiert, weil sie einen zu starken staatlichen Steuerungswillen dokumentierten und das Subsidiaritätsprinzip sowie das bislang unumstrittene Initiativrecht der zivilgesellschaftlichen Organisationen vernachlässigten.

1.5 Medienlandschaft

Das Jahr 2012 hat deutlich gezeigt, dass der Wandel von Technologie tiefgreifende Auswirkungen auf das klassische Verständnis medialer Wahrnehmung hat.

Eine Untersuchung des Verbandes der Deutschen Internetwirtschaft zur Dauer der Mediennutzung in Deutschland von 2006 bis 2012 bestätigt, dass der technologische Wandel den Rezipienten nachhaltig erreicht hat. Im Durchschnitt ist derzeit jeder Deutsche 70 Minuten täglich online. Für 2013 prognostiziert der Verband eine tägliche Nutzungsdauer von 80 Minuten. Vergleichsweise wenig Zeit entfällt bei der Mediennutzung in Deutschland auf den Bereich Print. Jeder Deutsche liest pro Tag 23 Minuten in Tageszeitungen, 22 Minuten in Büchern und sechs Minuten in Zeitschriften.

Insgesamt bieten die Veränderungen der medialen Welt nach unserer Auffassung mehr greifbare Chancen als Risiken. Die strategische Ausrichtung der Welthungerhilfe liefert Ansatzpunkte, um auf den Wandel zu reagieren.

2. Entwicklung des Vereins

2.1 Wirtschaftliche Entwicklung

Der Vorstand der Welthungerhilfe hat mit Zustimmung des Präsidiums 2012 ein neues Geschäftsmodell für die Welthungerhilfe beschlossen, um die Maximierung der Projektförderung als zentrale Zielgröße noch stärker zu betonen.

Die Neuausrichtung durch das Geschäftsmodell wurde bereits bei der Wirtschaftsplanung für 2012 berücksichtigt. Insgesamt kann festgestellt werden, dass die dort formulierten wirtschaftlichen Ziele erreicht, zum Teil sogar übertroffen wurden.

Der Gesamtertrag übertrifft mit 148,5 Mio. Euro die Planung von 144,9 Mio. Euro um 2,5 %. Sowohl der Ertrag aus Spenden, testamentarischen Verfügungen und Bußgeldern (36,8 Mio. Euro Ist zu 35,9 Mio. Euro Plan) als auch der Ertrag institutioneller Zuschüsse (107,6 Mio. Euro Ist zu 105,5 Mio. Euro Plan) fallen höher aus als die jeweilige Planung.

Der Gesamtaufwand hingegen liegt mit 156,7 Mio. Euro unter dem Planwert von 158,2 Mio. Euro (-1,5 Mio. Euro). Diese Unterschreitung ist auf nahezu alle Aufwandspositionen zurückzuführen. Dem Planwert für die Auslandsarbeit von 134,6 Mio. Euro steht ein tatsächlicher Aufwand von 132,7 Mio. Euro gegenüber (-1,9 Mio. Euro). Beim Personal-, Marketing- und Sachaufwand ergeben sich Einsparungen in Höhe von 0,8 Mio. Euro.

Das Ergebnis vor Rücklagenveränderung weist ein Defizit von 8,2 Mio. Euro auf. Zu berücksichtigen ist, dass die Aufwendungen für „Haiti, Pakistan und Dürre Ostafrika“ aus den entsprechenden Projektmittlrücklagen der Vorjahre finanziert werden. Im Saldo wurden der Projektmittlrücklage 8,9 Mio. Euro planmäßig entnommen. Der freien Rücklage konnten damit 0,7 Mio. Euro zugeführt werden.

2.2 Satzungsgemäße Auslandsarbeit

Projektförderung Ausland

Im Vergleich zum Vorjahr konnte die Projektförderung Ausland (inkl. Personalaufwand Ausland) in 2012 mit einem Zuwachs von 24,6 Mio. Euro bzw. 22,7 % deutlich erhöht werden. Der Schwerpunkt der regionalen Projektförderung lag in Afrika und erreichte mit 91,7 Mio. Euro knapp 70 % der Gesamtförderung. Unsere sektorale Projektförderung fokussierte mit 48,4 Mio. Euro bzw. 36,8 % auf Projekten der ländlichen und regionalen Entwicklung, 27,2 % der Mittel wurden in Nothilfe-Maßnahmen und 20,6 % in Basisinfrastruktur-Maßnahmen umgesetzt.

Im zurückliegenden Jahr 2012 wurden 198 (Vj. 169) Projekte neu bewilligt. Davon entfallen 98 (Vj. 78) Projekte auf Afrika, 65 (Vj. 59) Projekte auf Asien, und 35 (Vj. 30) Projekte auf Lateinamerika/Karibik. Es wurden keine Projekte übergreifender Qualitätssicherung (Vj. 2) bewilligt. Die Veränderungen erklären sich im Wesentlichen durch das Engagement der Welthungerhilfe in Haiti, Pakistan und Ostafrika.

Zum Stichtag 31.12.2012 war die Welthungerhilfe in insgesamt 351 Projekten aktiv (Vj. 303), für die im Jahr 2012 insgesamt 131,6 Mio. Euro (Vj. 108,2 Mio. EUR) zur Verfügung gestellt wurden. Diese teilten sich wie folgt auf die Regionen auf: Afrika 153 Projekte mit 91,7 Mio. Euro (davon 26 Projekte mit 14,9 Mio. Euro für Ostafrika), Asien 129 Projekte mit 22,1 Mio. Euro (davon 14 Projekte mit 3,1 Mio. Euro für Pakistan), Lateinamerika/Karibik 64 Projekte mit 17,7 Mio. Euro (davon 23 Projekte mit 12,4 Mio. Euro für Haiti) und 5 Projekte mit 0,1 Mio. Euro im Zusammenhang mit übergreifenden Vorhaben. Darüber hinaus wurde 1,1 Mio. Euro für die sonstige Projektförderung aufgewendet.

Entwicklungen in der Programmarbeit

In allen Regionalbüros haben 2012 Planungsworkshops zur Integration der strategischen Projekte in die Programmarbeit stattgefunden. Diese Workshops wurden in vielfältiger Art und Weise durch Mitarbeiter/innen aus der Zentrale begleitet und unterstützt. Alle Regionalbüros haben das Kernthema ‚Nachhaltige Ernährungssicherung‘ aufgegriffen, Programme und Projekte angepasst bzw. Planungen zur Integration in neue Projekte vorgenommen. 90 % aller Programmländer werden darüber hinaus eine Intensivierung der Zusammenarbeit mit Partnerorganisationen und Zivilgesellschaft vornehmen. Etwa die Hälfte aller Länder hat Maßnahmen eingeleitet, um die Themen ‚Internationalisierung‘ und ‚Erlebbarkeit‘ in ihren Planungen zu verankern. Nachfolgend finden sich exemplarisch einige konkrete Aktivitäten, die im Rahmen der Strategieumsetzung 2012 erfolgt sind sowie ein Ausblick auf 2013.

Water – Sanitation – Hygiene (WASH)

Die bessere Einbindung von Wasser und Sanitärvorhaben in die Gesamtstrategie der Welthungerhilfe und die Ausrichtung des Sektors an neue Anforderungen und aktuellen Forschungsergebnissen findet ihren vorläufigen Abschluss mit dem *Orientierungsrahmen WASH*.

Evaluation

In Haiti wurden im Berichtszeitraum drei Evaluationen durchgeführt, die insgesamt gute Ergebnisse aufzeigten. Zwei Wirkungsstudien untersuchten die Arbeit der Welthungerhilfe im Norden und Nordwesten des Landes. In den Jahren 2000 bis 2011 wurden im Nordwesten, der ärmsten Region Haitis, 21 Projekte mit sehr guten Ergebnissen implementiert. Erfolgsfaktoren waren die Solidität der fachlichen Arbeit, die gute Kooperation mit den lokalen Behörden und die Kontinuität von Personal und Strategie, die wiederum zu hohem Vertrauen seitens der Geber führte. Insgesamt konnte der LRRD (Linking Relief and Rehabilitation to Development)-Ansatz beispielhaft umgesetzt werden. Die Studie für die Nordregion ergab vergleichbare Ergebnisse im Bereich der Bewässerung und der Steigerung der landwirtschaftlichen Produktion.

In der Folge des Erdbebens hat die Welthungerhilfe das Aufbauprogramm Haiti 2010-2014 gestartet. Hier erfolgte in 2012 eine Zwischenevaluation, die unter Berücksichtigung der schwierigen Rahmenbedingungen bemerkenswerte Erfolge bescheinigte und Empfehlungen für die Weiterführung gab. Für 2013 und die Folgejahre gilt es nun, die derzeitige Struktur gemäß der weiteren Programmplanung in Haiti anzupassen.

Sicherheit

Im Herbst 2012 wurde die Sicherheitsarchitektur der WHH durch einen externen Gutachter evaluiert. Die Welthungerhilfe verfügt über ein gutes Sicherheitsmanagement, welches mit dem anderer NRO vergleichbar ist. Es wird empfohlen, dass die Welthungerhilfe ihr Management noch mehr an internationalen Standards orientiert und die Umsetzung von Richtlinien verbindlicher macht. Zukünftig werden wir verstärkt die systematische Integration von Sicherheit in die Programmplanung und -durchführung sowie die Gewährleistung von Trainings für alle Mitarbeiter in fragilen Regionen und die nachhaltige Umsetzung der bereits vorhandenen Sicherheitspläne in den Blick nehmen.

2.3 Satzungsgemäße Inlandsarbeit

Für die Lobby-/Advocacyarbeit und Öffentlichkeitsarbeit sind fundierte Publikationen die Basis für eine kohärente Außenkommunikation: Mit dem „Positionspapier Ländliche Entwicklung“ wurde zu Jahresbeginn ein Fachpapier vorgelegt, das für die Projektarbeit und mit Blick auf politische Forderungen eine verbindliche Leitlinie darstellt. In Kooperation mit IFPRI wurde im Campus-Verlag das E-Book „Unfair Trade“ veröffentlicht. Mit diesem entwicklungspolitischen Essay wurde erstmals ein auf die medienaffine Fach-Öffentlichkeit zugeschnittenes Produkt zu Welternährungsfragen geschaffen. Der WeltRisikoBericht 2012 wird nicht nur von deutschen Ministerien (BMU, BMZ, AA) zunehmend als Entscheidungshilfe für entwicklungspolitische Maßnahmenplanung betrachtet, sondern er hat durch ein Pressegespräch in Brüssel auch auf EU-Ebene an Bekanntheitsgrad gewonnen. 2012 wurde der Welthunger-Index (WHI) interkontinental (Europa, Asien, Amerika, Afrika) vorgestellt. Dass die tansanische Regierung mit der Einstufung der Ernährungslage „ernst“ sehr unzufrieden ist, zeigt, dass Regierungen weltweit den WHI immer stärker zur Kenntnis nehmen.

Die Öffentlichkeitsarbeit war im Jubiläumsjahr 2012 mit knapp 48.000 Kontakten und der Gewinnung von rund 350 neuen Multiplikatoren sehr erfolgreich.

Im Zentrum der Freiwilligenarbeit stand die Kampagne „1 Stunde gegen den Hunger“, an der sich auch zahlreiche Prominente beteiligten. Mit ca. 150 sehr vielfältigen und medienwirksamen Aktionen und über 100.000 angesprochenen Menschen zeigte sie sich als sehr breitenwirksames Mobilisierungsinstrument.

Zur Woche der Welthungerhilfe wurde das innovative Online-Spiel „Was kostet die Welt“ zum Thema „Landgrabbing“ mit guter Resonanz getestet. Basierend auch auf dem Input der „Jungen Denkfabrik“ im August werden wir zukünftig verstärkt Kanäle und Aktionsformate mit Mitmach- und Erlebbarkeitscharakter nutzen, die eine jüngere Zielgruppe ansprechen (Partyformat, Mobilisierungsrat etc.).

Bei den Medienkooperationen wurde über das persönliche Engagement von Frau Bauer die Zusammenarbeit mit der Bauer Media Group erweitert (z.B. mit BRAVO), und es erschlossen sich unter dem Motto „Reiten gegen den Hunger“ völlig neue Zielgruppen und Formate in der Reiterszene – mit sehr guten Ergebnissen.

2.4 Marketing

Bezogen auf Spendeneinnahmen war 2012 ausgesprochen erfolgreich: mit 36,8 Mio. Euro konnten wir den ambitionierten Plan für das Jubiläumsjahr erreichen. Da im Gegensatz zu 2011 keine Katastrophen mit großer Medienwirkung zu verzeichnen waren, blieb das absolute Spendenergebnis aber 11,4 Mio. Euro unter dem Vorjahr. Alleine 30 Mio. Euro waren freie Spenden – ein historischer Rekordwert und 11,0 % über dem Vorjahr. Den größten Spendenbeitrag lieferten erneut die Einzelspender mit 13 Mio. Euro (+30 % vs. Plan), gefolgt von Dauerspendern mit 9,8 Mio. Euro (-4 % vs. Plan) und privaten Großspendern mit 5,4 Mio. Euro (+25 % vs. Plan). Das koordinierte und systematische Vorgehen von Stiftung und Verein bei der Betreuung von Großspendern, Nachlassgebern und kooperierenden Stiftungen unter dem Motto „Philanthropie plus X – Engagement maßgeschneidert“ erwies sich als sehr erfolgreich, u.a. mit den Formaten „Forum für Förderer“ und Testamentsveranstaltungen mit über 1.000 Teilnehmern in 12 Städten. Zu den sichtbaren Ergebnissen gehörten Nachlässe i.H.v. 1,9 Mio. Euro für den Verein und ein Kapitalzuwachs von 2,8 Mio. Euro für die Stiftung. Auf der Maßnahmensseite erwiesen sich die klassischen Mailings erneut als wichtigstes Instrument. Das koordiniertere Vorgehen mit anderen Bereichen, aber auch die Umstellung des Prozesses zum Entwurf der Mailings, hatten hier deutliche Auswirkungen auf Qualität und Performance, sichtbar insbesondere beim erfolgreichen Mailing zur drohenden Katastrophe in der Sahel-Zone.

Nach einer Pause in 2011 fand 2012 wieder eine – diesmal von Jörg Pilawa moderierte – Fernsehshow für die Welthungerhilfe im ZDF statt, die neben einem sehr guten Spendenergebnis von fast 1,7 Mio. Euro auch 5,14 Mio. Zuschauer brachte.

Die Maßnahmen zur Neuspenderbindung wurden deutlich intensiviert und brachten insbesondere bei der Telefon-Nachfassaktion nach der TV-Show gute Ergebnisse. Bei den Werbemaßnahmen stand das 50-jährige Jubiläum im Vordergrund.

Für das Ausland wurde der Brand-Auftritt vereinheitlicht: die konsistente Nutzung der deutschen Wort-Bild-Marke Welthungerhilfe mit einem programmatischen Untertitel („For a World without Hunger“) in den jeweiligen Hauptsprachen löst die bisher unterschiedlichen Lösungen (z.B. German Agro Action) ab.

Generell wurden alle Maßnahmen stärker auf Wirksamkeit überprüft und in der Folge einzelne gestrichen, konsolidiert oder neu justiert. Durch effizienteren Ressourceneinsatz konnte so der geplante Marketingaufwand um fast 5 % reduziert werden. Gleichzeitig sank die Planstellenzahl von 39 auf 36.

2.5 Medien- und Öffentlichkeitsarbeit

Eine der in den Rahmenbedingungen der Medienlandschaft 2012 beschriebenen Chancen für die Welthungerhilfe ist das „Agenda Surfing“. Es handelt sich hierbei um eine pressefachliche Technik, entstehende mediale Aufmerksamkeitswellen frühzeitig zu erkennen und den eigenen Standpunkt greifbar in die beginnende Debatte einzubringen. So wird die Organisation dann in der Folge zur regelmäßigen Ansprechpartnerin während der gesamten medialen Welle.

Die zentrale Rolle des Internets als Informations- und zunehmend auch als Spendeninstrument veranlasste die Welthungerhilfe, einen umfassenden Relaunch des eigenen Internetauftritts zu realisieren. Die neue Homepage soll den gestiegenen Anforderungen der Online-Kommunikation Rechnung tragen. Von der technischen Struktur bis hin zur inhaltlichen Aussage wurden neue kritische Erfolgsfaktoren definiert: Nutzerfreundlichkeit, Innovation (moderne Optik) und Interaktivität. Im Vergleich zur bisherigen Webseite wurde insbesondere der Inhalt konsequent reduziert, um eine bessere Übersichtlichkeit zu gewährleisten. Das hat jedoch zur

Folge, dass sich die Qualität der redaktionellen Inhalte verbessern muss, um für Suchmaschinen relevant zu bleiben. Gleichwohl, hat die Welthungerhilfe durch die neue Seite die Voraussetzungen für moderne Online-Kommunikation geschaffen.

2.6 Personal

Der Personalaufwand 2012 ohne Stiftung beträgt 23,1 Mio. Euro, wovon jeweils 50 % auf das Inland und Ausland entfallen. Die Planung wurde damit um 0,4 Mio. Euro unterschritten, was auch mit der Plan/Ist-Differenz bei den Vollzeitbeschäftigten (FTE) korreliert. Grund für die Unterschreitung sind v.a. befristete Arbeitszeitreduzierungen, Vakanzen bei Nachbesetzungen und der Abbau von Stellen im Bereich Marketing.

Die Belegschaft bestand im Jahresdurchschnitt aus 350 Personen mit Vertragsbindung an Bonn (Stichtag 31.12.12); vor Ort arbeiteten knapp 1.800 nationale Mitarbeiter/innen. Die Mitarbeiterstruktur ohne Berücksichtigung des national staff zeigt einen Anteil von 18 % nicht-deutscher Mitarbeiter/innen (davon 33 % im Ausland) und ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis. Ein Viertel der Mitarbeiter/innen arbeitet in Teilzeitarbeitsverhältnissen (Inland 34 %, Ausland 10 %), etwas mehr als ein Viertel der Führungspositionen im In- und Ausland ist mit Frauen besetzt. Die Krankenquote im Inland liegt mit 2,6 % unter dem Bundesdurchschnitt (Juni 2012).

Schwerpunkt der Personalarbeit war die Konzeption von Personalentwicklungsmaßnahmen zur Unterstützung der Strategie, v.a. zu verbindlicher Führungskultur, (internationaler) Mobilität und vernetztem Denken. Als neues Führungsinstrument wurden Zielvereinbarungsgespräche eingeführt und in den neuen Prozess der Unternehmensplanung und -steuerung integriert. Größere Verbindlichkeit im Führungsverhalten soll auch die anonyme Vorgesetztenbeurteilung bringen, die mit einem extern begleiteten Auswertungsgespräch für Vorgesetzte verbunden ist. Konzept und Umsetzungsplan sind erstellt (Durchführung April 2013).

Zur Überbrückung von Rekrutierungsengpässen in Katastrophensituationen wurde der Personalpool Nothilfe aus Mitarbeiter/innen im In- und Ausland ins Leben gerufen. Aktuell sind ca. 30 Mitarbeitende aus allen Bereichen des Hauses im Pool registriert und stehen für einen kurzfristigen Einsatz zur Verfügung.

Die Internationalisierung der Organisation wurde in der Personalarbeit aufgegriffen. Nachdem eine Änderung des Versicherungsrechts die Neuverhandlung sämtlicher Personenversicherungen erforderte, wurden die Kranken-, Krankentagegeld- und Unfallversicherung an eine zunehmend internationale Belegschaft ohne Wohnsitz in Deutschland angepasst. Im Ausland wird die 2011 verabschiedete Human Resource Policy for National Staff zunehmend umgesetzt und Beratung angefordert.

2.7 Beschaffung

In 2012 wurden insgesamt 2.221 Beschaffungsvorgänge mit einem Gesamtvolumen von ca. 17,1 Mio. Euro abgewickelt. Das Beschaffungsvolumen ist damit im Vergleich zum Vorjahr nahezu unverändert. Auf Auslandsbeschaffungen entfielen ca. 7,5 Mio. EUR, auf Inlandsbeschaffungen ca. 9,6 Mio. Euro.

2.8 Investitionen

Im Jahr 2012 wurden für immaterielle Vermögensgegenstände und Sachanlagen insgesamt 0,4 Mio. Euro investiert. Die Schwerpunkte der Anlagenzugänge sind wie in den Vorjahren im Bereich der IT und hier insbesondere in der Erweiterung und Aktualisierung der Archivierungsumgebung sowie im Bereich der Ersatzbeschaffungen zu sehen.

2.9 Organisationsentwicklung

Um die strategischen Ziele erreichen zu können, sind mittlerweile sieben sogenannte strategische Projekte eingerichtet worden. Durch sie werden die Inhalte unserer Strategie operationalisiert. Auf dieser Grundlage erarbeiten die Führungskräfte im Inland und Ausland gemeinsam mit den Mitarbeitern gezielte Maßnahmen zur Umsetzung der Strategie im operativen Alltag.

Die mit dem Projekt „Organisationsentwicklung“ für 2012 angestrebten Ziele wurden nahezu erreicht.

Strategieimplementierung: Für alle strategischen Projekte liegt eine Dreijahresplanung vor. Die Abstimmung zwischen den strategischen Projekten sowie die Koordination der Gesamtstrategie ist durch die Stabsstelle Controlling und Organisationsentwicklung gewährleistet. Mit Unterstützung aus der Geschäftsstelle wurden im Ausland die Regionalprogrammplanungen auf die Strategie neu ausgerichtet. Dabei wurde auch eine Bewertung der Ausgangslage für jedes Regionalbüro vorgenommen und so die Voraussetzung für eine belastbare Beurteilung der Entwicklung der Strategie geschaffen.

Verbesserung der Anpassungsfähigkeit: Zum Jahresende wurden konkrete Ansatzpunkte zur Verbesserung der Anpassungsfähigkeit identifiziert. Dazu zählen u.a. die Anforderungen, die sich aus unserer HAP-Mitgliedschaft ergeben (Humanitarian Accountability Partnership), die Einführung des neuen Wissensmanagements oder auch die Weiterentwicklung der Strategie, einschließlich der Entwicklung eines Zielbildes für 2020-2025. Mit der Umsetzung wird in 2013 begonnen.

Wissensmanagement: Das erarbeitete Gesamtkonzept zielt auf „knowledge sharing“ und auf die Vernetzung von Menschen im Inland und Ausland sowie innerhalb und außerhalb der Welthungerhilfe. Das schließt den sogenannten „Süd-Süd-Austausch“ mit ein. Die Umsetzung des Konzepts ist für 2013 vorgesehen und erfolgt in enger Abstimmung mit den Projekten „Personalentwicklung“ (z.B. Bereitschaft zum Teilen von Wissen fördern) und „IT“ (Schaffung der technischen Voraussetzung zur Vernetzung von Menschen und zum Austausch von Wissen).

2.10 Werbe- und Verwaltungskosten

Wesentlicher Indikator für die Effizienz einer Spenden sammelnden Organisation ist die Höhe der Werbe- und Verwaltungskosten.

Nach der Berechnungsweise des Deutschen Zentralinstituts für soziale Fragen (DZI: Werbe- und Verwaltungsausgaben Spenden sammelnder Organisation, Berlin 2006) lag dieser Anteil in den vergangenen Jahren bei der Welthungerhilfe regelmäßig unter 10 % und wird damit vom DZI als „niedrig“ bewertet.

Im Jahr 2012 lag der Anteil der Verwaltungskosten bei erfreulich niedrigen 1,9 % (Vj. 2,3 %); der Anteil der Werbekosten betrug 6,0 % (Vj. 7,0 %).

2.11 Vermögens-, Finanz- und Ertragslage

Vermögenslage

Die Aktivseite wird von den Positionen Forderungen an Zuwendungsgeber (104,6 Mio. Euro), liquide Mittel (62,5 Mio. Euro) und Wertpapiere (37,9 Mio. Euro) dominiert. Die Sachanlagen sowie die immateriellen Vermögensgegenstände beziehen sich insbesondere auf aktivierte Hard- und Software sowie Betriebs- und Geschäftsausstattung.

Auf der Passivseite spielen die Zuwendungen aus noch nicht verwendeten zweckgebundenen Kofinanzierungsmitteln (110,1 Mio. Euro) sowie Projektverbindlichkeiten (16,0 Mio. Euro) weiterhin eine herausragende Rolle. Die Rücklagen des Vereins liegen bei 54,4 Mio. Euro.

Dem Rückgang des Vermögens um 13,7 Mio. Euro auf der Aktivseite steht eine entsprechende Reduzierung der Rücklagen und der Verbindlichkeiten auf der Passivseite gegenüber. Die projektbezogenen Verbindlichkeiten einschließlich Sonderposten haben sich bei einem um 26,0 Mio. Euro gestiegenen Projektaufwand um 6,3 Mio. Euro vermindert. Die Rücklagen haben sich insbesondere wegen des Verbrauchs der für Wiederaufbauprojekte in Haiti, Pakistan und Ostafrika gebildeten Projektmittellrücklage im Saldo um 8,2 Mio. Euro reduziert. Die Rückstellungen sind um 0,3 Mio. Euro gestiegen.

Finanzlage

Die Welthungerhilfe finanziert sich im Wesentlichen durch institutionelle Zuschüsse, private Spenden sowie Zinsen und sonstige Erträge. Kreditaufnahmen bei Finanzinstituten sind für die Finanzierung der Projektarbeit nicht relevant.

Die Rücklagen sind vollständig durch Wertpapiere und Schuldscheindarlehen sowie liquide Mittel gedeckt.

28,7 % der Projektverbindlichkeiten sowie der Zuwendungen aus noch nicht verwendeten zweckgebundenen Kofinanzierungsmitteln sind langfristige Verbindlichkeiten mit einer Laufzeit von mehr als einem Jahr.

Ertragslage

Im Jahr 2012 war im Gegensatz zu den beiden Vorjahren keine Großkatastrophe, die sich signifikant auf die Spendeneinnahmen ausgewirkt hätte, zu verzeichnen. Insgesamt belaufen sich die Zuwendungen aus Spenden, testamentarischen Verfügungen und Bußgeldern auf 36,8 Mio. Euro und übertreffen das geplante Ergebnis um ca. 1,0 Mio. Euro. Die institutionellen Zuschüsse haben im selben Zeitraum um 28,1 % zugenommen und betragen 107,6 Mio. Euro (Vj. 84,0 Mio. Euro). Sie übertreffen damit das geplante Ergebnis um 1,7 Mio. Euro. Die Zins- und die übrigen Erträge beliefen sich auf 3,3 Mio. Euro (Vj. 3,7 Mio. Euro) und die Ergebnisabführung der Stiftung Welthungerhilfe auf 0,8 Mio. Euro (Vj. 0,7 Mio. Euro). Damit wurden Gesamteinnahmen von 148,5 Mio. Euro erzielt.

Die Spendeneinnahmen liegen um 11,4 Mio. Euro unter dem entsprechenden Vorjahresergebnis, welches sehr durch den Zufluss zweckgebundener Spenden geprägt war. Allein für die Opfer der Dürrekatastrophe in Ostafrika gingen im Jahr 2011 18,2 Mio. Euro ein. Gleichzeitig sind die Einnahmen aus institutionellen Zuschüssen um 23,6 Mio. Euro gestiegen und erreichen damit wieder das Niveau der Vorjahre.

Die Ertragsstruktur hat sich damit deutlich zugunsten der institutionellen Zuwendungen verschoben. Der Anteil der Spendenerträge an den Gesamterträgen des Geschäftsjahres beträgt jetzt 24,8 % (Vj. 35,3 %) und der Anteil der institutionellen Zuschüsse 72,4 % (Vj. 61,5 %). Weitere 2,8 % (Vj. 3,2 %) entfallen auf Zins- und übrige Erträge einschließlich der Ergebnisabführung der Stiftung Welthungerhilfe.

Im Übrigen verweisen wir auf die Ausführungen zur Ertragslage in den vorangegangenen Kapiteln.

2.12 Chancen und Risiken

Die Welthungerhilfe ist im Rahmen ihrer Tätigkeit externen Risiken ausgesetzt. Die konjunkturelle und weltpolitische Lage beeinflusst das Spenderverhalten. Das Geschäftsmodell der Welthungerhilfe beruht auf berechenbaren Einnahmen von freien Spenden, die durch Großkatastrophen und die damit verbundenen Spendenpräferenzen für bestimmte Zwecke stark schwanken können. Aktivitäten in Krisenländern haben zunehmende Sicherheitsrisiken für das Projektpersonal und die Projektdurchführung zur Folge. Projekte in Ländern mit unsicheren Rechtsverhältnissen bergen Risiken der Korruption und des Betrugs. Nicht zuletzt ist die Reputation der Welthungerhilfe das größte Kapital, und negative Berichterstattung über die Entwicklungszusammenarbeit oder andere Kernthemen der Welthungerhilfe können ein Risiko für die Organisation bedeuten.

Im Rahmen des vor einigen Jahren eingeführten Risikomanagementsystems befasst sich die Welthungerhilfe proaktiv mit diesen Risiken und möglichen Vermeidungsstrategien. Risiken wurden identifiziert und in Risikoklassen eingeteilt. Für bestandsgefährdende Risiken wurden Verantwortliche benannt, die mit der Risikoüberwachung beauftragt sind. Die Ergebnisse von Risikosteuerung und Risikoüberwachung werden vierteljährlich, bei Bedarf auch monatlich, aktualisiert und gegebenenfalls erforderliche Interventionen geprüft. Im Rahmen des Risiko- und Qualitätsmanagements werden weiterhin Arbeitsabläufe in der Welthungerhilfe durch Controlling und Revision ständig überprüft.

Bei der Durchführung von kofinanzierten Projekten entstehen in der Regel Vorfinanzierungen und Verbindlichkeiten, die erst mit Projektende und Endabrechnungen aufgelöst werden. Die damit verbundenen Risiken (z.B. nachträgliche Minderungen der Zuwendungen wegen Projektabbruchs oder Nichtanerkennung von Projektausgaben) werden von der Welthungerhilfe durch Rückstellungen in Höhe von 1,4 Mio. Euro abgedeckt.

Spendenaufkommen sowie Zuschüsse öffentlicher Zuwendungsgeber sind weiterhin zum Teil abhängig von medial vermittelten Katastrophen in Entwicklungsländern.

Grundsätze der Kapitalanlagestrategie sind in einer Anlagerichtlinie festgeschrieben, die vom Präsidium der Welthungerhilfe beschlossen wurde. Ziel der Anlagestrategie ist die nachhaltige Sicherung des Vermögens der Welthungerhilfe und die Generierung möglichst großer Erträge zur Förderung der Arbeit der Welthungerhilfe. Dabei werden Risiken vermieden, die eine zu hohe Gefährdung des Anlagekapitals mit sich bringen. Investments in ethische Anlagen werden bevorzugt.

Bei 21 Prüfmissionen wurden in 2012 von der Internen Revision 60 Projektprüfungen im Ausland durchgeführt. Eine Prüfreise in die Demokratische Republik Kongo musste aufgrund der Bürgerkriegsereignisse zunächst verschoben werden. Die Prüfungen wurden durch drei Mitarbeiter der Stabsstelle und zwei externe Revisoren durchgeführt. Bei insgesamt 324 Auslandsprojekten in Durchführung ergab sich eine Prüfquote von 18 %. Das geprüfte Finanzvolumen lag bei 32,5 Mio. Euro (5,5 Mio. Euro Direktzahlungen und 27 Mio. Euro Vorschusszahlungen).

Die Prüfergebnisse werden gemäß Nomenklatur in fünf Kategorien eingeteilt. Die Quote der Prüfungen mit guten bis sehr guten Ergebnissen („unerhebliche oder keine Beanstandungen“) hat sich gegenüber dem Vorjahr von 64 % auf 72 % verbessert. Über einen Zeitraum von mehreren Jahren betrachtet kann man davon ausgehen, dass etwa zwei Drittel aller Projekte einen hohen Qualitätsstandard im Bereich der Administration haben. Die Verteilung der guten Prüfergebnisse auf die Projekte in eigener Verantwortung und solche in Durchführung durch lokale Partner zeigte keine signifikanten Unterschiede.

2.13 Prognose

Wir stehen im internationalen Wettbewerb, bei dem nichts weniger gilt als die Erfolge von gestern. Die Analyse der Rahmenbedingungen unserer Arbeit macht deutlich, dass sich die Welthungerhilfe auch in Zukunft auf Neuerungen einstellen und den Wandel als Konstante annehmen muss. Dabei muss es uns mehr als bisher gelingen, pro-aktiv und vorausschauend zu agieren. Voraussetzung dafür ist, dass wir in allen Bereichen der Organisation und bei allem, was wir tun, die spezifischen Erwartungen unserer Kunden kennen und erfüllen und unseren Mehrwert herausstellen und erlebbar machen.

Spender und ihr Spendenverhalten ändern sich. In 2012 haben wir gute Voraussetzungen dafür geschaffen, unterschiedliche „Spendergenerationen“ spezifisch und über unterschiedliche Medien anzusprechen. Dieser Weg muss konsequent weiter verfolgt werden – zielgruppengerechte Ansprache von Unterstützern wird ein Schlüssel zum Erfolg bleiben.

Wir hatten über viele Jahre stabile Beziehungen zu unseren Zuwendungsgebern und konnten darauf vertrauen, dass unsere anerkannte Arbeit vor Ort Werbung genug ist. Die Anzahl leistungsstarker nationaler und internationaler Hilfsorganisationen war jedoch noch nie so groß wie derzeit, so dass Zuwendungsgeber heute zwischen vielerlei Alternativen wählen können. Auch halten neue Akteure aus Wirtschaft, Stiftungen und aus Schwellenländern Einzug in die internationale Entwicklungscommunity. Die im Rahmen des strategischen Projekts „Internationalisierung“ vorgesehenen Umfeldanalysen werden wir deshalb konsequent ausbauen, um unsere Stärken und Defizite im Vergleich zu anderen zu ermitteln. Ergänzend zu unserer Programmarbeit werden wir systematisch und aktiv das Gespräch mit uns bekannten und potentiellen neuen Zuwendungsgebern führen.

Im Rahmen der Evaluation der Dezentralisierung werden wir prüfen, wie die dafür erforderlichen organisatorischen Voraussetzungen im Inland und Ausland geschaffen werden können. Das derzeitige Organisationsmodell der Welthungerhilfe benötigt Weiterentwicklung, um Chancen besser zu nutzen, die aus den rapiden Entwicklungen von Zivilgesellschaft, Wirtschaft und Politik vor Ort entstehen.

Soziale Netzwerke erlauben einen globalen Austausch zwischen Individuen und Interessengruppen; Aussagen über unsere Arbeit können damit potenziell von vielen Menschen verbreitet werden. Und es ist eine Frage der Zeit, bis unsere Zielgruppen direkt mit Spendern, Zuwendungsgebern und Medien kommunizieren. Wir werden unsere Rechenschaftslegung darauf ausrichten und die Wirkung unserer Arbeit systematisch, umfassend und unter Berücksichtigung anderer Akteure darstellen.

Die in der folgenden Tabelle gezeigte mittelfristige Wirtschaftsplanung beruht auf Erfahrungswerten und erwartbaren Rahmenbedingungen. Sondereffekte wie z.B. durch Krisen und Katastrophen ausgelöste Nothilfesituationen sind nicht berücksichtigt.

| Mittelfristiger Wirtschaftsplan | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | Ist | Plan | Plan | Plan |
| | Mio. EUR | Mio. EUR | Mio. EUR | Mio. EUR |
| Spenden, testamentarische Verfügungen, Bußgelder, Stiftung Welthungerhilfe | 37,6 | 34,7 | 35,4 | 36,1 |
| Stiftungen und Private Hilfswerke | 2,0 | 2,0 | 2,0 | 2,0 |
| Öffentliche Zuwendungen | 105,6 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |
| Zinsen und Sonstige | 3,3 | 2,7 | 2,7 | 2,6 |
| Gesamtertrag | 148,5 | 139,4 | 140,1 | 140,7 |
| Projektförderung Ausland | 132,7 | 131,0 | 129,4 | 119,1 |
| Projektförderung Inland | 2,0 | 0,9 | 0,9 | 0,9 |
| Personalaufwand ¹⁾ | 11,6 | 11,8 | 11,7 | 11,2 |
| Abschreibungen | 0,5 | 0,6 | 0,6 | 0,6 |
| Sachaufwand | 3,0 | 3,1 | 3,0 | 3,0 |
| Marketingaufwand | 6,6 | 5,2 | 5,4 | 5,4 |
| Sonstiges | 0,3 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Gesamtaufwand | 156,7 | 152,6 | 151,0 | 140,2 |
| Zwischensumme | -8,2 | -13,2 | -10,9 | 0,5 |
| Saldo Zuführung (-)/ Entnahme (+) Projektmittelrücklage | 8,9 | 13,2 | 11,4 | 0,0 |
| Ergebnis nach Veränderung der Projektmittelrücklage | 0,7 | 0,0 | 0,5 | 0,5 |
| Zuführung (-) freie Rücklage/Rücklage aus testamentarischen Verfügungen | -0,7 | 0,0 | -0,5 | -0,5 |
| Ergebnis nach Rücklagenveränderung | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |

¹⁾ Der Personalaufwand Ausland ist in der Position Projektförderung Ausland enthalten

Die Projektförderung Ausland wird bis einschließlich 2014 durch Sondereffekte beeinflusst, die auf die Katastrophen in Haiti, Pakistan und Ostafrika zurückzuführen sind. Die dafür erforderlichen Mittel werden in den Jahren 2013-2014 planmäßig der dafür gebildeten Projektmittelrücklage entnommen.

2.14 Nachtragsbericht

Nach dem Ende des Geschäftsjahres 2012 sind bis zum Datum der Erstellung des Jahresabschlusses keine Vorgänge von besonderer Bedeutung eingetreten, die einen wesentlichen Einfluss auf die Vermögens-, Finanz- oder Ertragslage haben könnten.

Das erste Quartal des Jahres 2013 verläuft im Wesentlichen planmäßig. Steuerungsbedarf seitens des Vorstands besteht nicht.

3. Strategie der Welthungerhilfe

3.1 Umsetzung und Erreichung strategischer Messgrößen

Das erste Jahr der Strategie 2012 - 2014 war stark durch Planungsphasen der Projekteigner mit ihren Projektteams im Inland sowie durch Strategieworkshops im Ausland geprägt. Auch wenn zur Erfüllung unserer Vision noch ein weiter Weg vor uns liegt: Mit den bisher erzielten Ergebnissen haben wir eine qualitative und quantitative, auf wirksame Ernährungssicherung ausgerichtete Ausweitung unserer Arbeit geschaffen.

Wir haben in 2012 eine ausgewogene wirtschaftliche Entwicklung erreicht, die Voraussetzung für ein nachhaltiges Wachstum der Gesamtorganisation ist. Durch das Spendenwachstum, die Begrenzung der Overheads und die Konsolidierung des Ertrages institutioneller Zuschüsse haben wir finanziellen Handlungsspielraum für die Zukunft gewonnen. Dadurch sind wir besser als bisher in der Lage, Projekte oder Teilkomponenten von Projekten unabhängig von öffentlichen Geldern zu finanzieren.

Sowohl in der Programmarbeit Ausland als auch im Auftritt gegenüber unseren Kunden im Inland haben wir die inhaltliche Fokussierung auf nachhaltige Ernährungssicherung begonnen. Das zeigt sich nicht nur an den neugeplanten Regional- und Landesprogrammen. Dies ist auch sichtbar in unseren Mailings, bei der Vorbereitung von Journalistenreisen oder in unseren Jubiläumsbeilagen und Publikationen, die in Zeitungen und Zeitschriften geschaltet wurden.

Natürlich haben wir auch schon in der Vergangenheit auf interne und externe Herausforderungen reagiert. Aber unser zielgerichtetes Reagieren auf Veränderungen benötigt noch zu viel Zeit. Die angestrebte Besetzung von Schlüsselpositionen durch nationale Mitarbeiter ist ein Baustein, um uns zu verbessern; derzeit stehen wir hier jedoch noch am Anfang.

Das zielgerichtete Reagieren auf Veränderungen ist eng an ein übergreifendes Denken und Handeln gebunden. Auch hier gibt es zwar Bereitschaft, aber noch keinen Kulturwandel. Die für 2013 angestoßenen Maßnahmen zur Internationalisierung und zur Mobilität unserer Mitarbeiter werden hier sicherlich einen wichtigen Beitrag leisten. Wir müssen schneller und konsequenter werden, wenn es darum geht, die Bedarfe unserer Zuwendungsgeber zu ermitteln, Fachforen und Medien auszuwerten oder unsere Policy- und Lobbyarbeit auszuweiten. Die Beurteilung der Umsetzungsgeschwindigkeiten braucht jedoch auch Realismus. So haben wir zwar die Grundlage für unsere fachliche Neuausrichtung in der Auslandsarbeit geschaffen, wir bestimmen jedoch nicht, wann öffentliche Zuwendungsgeber Gelder für diese Projekte bereitstellen.

Wir wollen unsere Kunden begeistern, denn wir sind überzeugt, dass wir sie nur so für unsere Arbeit und den gemeinsamen Kampf gegen Hunger und Armut gewinnen können. Das hervorragende Spendenergebnis, das gute Ergebnis bei den institutionellen Zuwendungen und unsere durchweg gute Präsenz in den nationalen Medien beweisen, dass wir auf dem richtigen Weg sind. Wir müssen jedoch versuchen, die Zuwendungen von neuen Gebern zu verstetigen und auszubauen. Unsere Mitgliedschaft bei HAP (Humanitarian Accountability Partnership) nimmt uns in die Pflicht, noch besser als bisher die Rechte und Potenziale der Zielgruppe einzufordern und zu nutzen.

3.2 Weiterentwicklung

Die Strategie wurde von Beginn an als evolutiver Prozess angelegt. Bei der Analyse und Bewertung der Rahmenbedingungen unserer Arbeit werden wir uns daher fortlaufend die Frage stellen, ob kleinere oder größere Kurskorrekturen erforderlich sind. Dabei werden wir auch die Erfahrungen bei der Umsetzung der Strategie im Inland und Ausland berücksichtigen. Da das erste Jahr einer Strategie erwartungsgemäß stark durch Konzeptions- und Planungsphasen im Inland und Ausland geprägt ist, war für 2012 keine Weiterentwicklung der Strategie geplant.

In 2013 werden wir ein Zielbild der Welthungerhilfe und ihrer Arbeit für die Jahre 2020-2025 erarbeiten und so die Richtung für gegebenenfalls zukünftig erforderliche Strategieanpassungen oder gar Strategieänderungen vorgeben. Dieser ‚Vision‘-Prozess wird die langfristige Ausrichtung der Welthungerhilfe prägen und unseren Anspruch einlösen, die Arbeit der Hungerbekämpfung in ihrer heutigen Form überflüssig zu machen.

Bonn, den 20. April 2013

Dr. Wolfgang Jamann
Vorstandsvorsitzender

Mathias Mogge
Programmvorstand

Michael Hofmann
Marketingvorstand