

Welthungerhilfe – Lagebericht 2013

**Deutsche Welthungerhilfe e.V.,
Bonn**

Lagebericht und Jahresabschluss
zum 31. Dezember 2013

Inhalt

1. Grundlagen der Organisation	2
1.1. Geschäftsmodell.....	2
1.2. Ziele und Strategien	2
1.3. Weiterentwicklung der Strategie.....	5
2. Gesamtwirtschaftliche und branchenbezogene Rahmenbedingungen.....	5
2.1. Politische Entwicklungen	5
2.2. Öffentliche Zuwendungsgeber.....	6
2.3. Medienlandschaft.....	7
2.4. Spendenmarkt in Deutschland.....	7
2.5. Süd-Partner/Kooperationen/Bündnisse.....	8
3. Geschäftsverlauf	9
3.1. Satzungsgemäße Auslandsarbeit	9
3.2. Satzungsgemäße Inlandsarbeit	11
3.3. Medien- und Öffentlichkeitsarbeit	12
3.4. Marketing.....	13
3.5. Organisationsentwicklung.....	13
3.6. Personalentwicklung.....	14
4. Wirtschaftliche Entwicklung/Lage des Vereins.....	15
4.1. Ertragslage	15
4.2. Finanz- und Vermögenslage, Liquidität	16
4.3. Beschaffungen und Investitionen	17
5. Prognose-, Chancen- und Risikobericht	18
5.1. Prognosebericht	18
5.2. Chancen und Risiken.....	20
6. Nachtragsbericht	21

1. Grundlagen der Organisation

1.1. Geschäftsmodell

Die Welthungerhilfe bekämpft entsprechend ihrer satzungsmäßigen Zwecke den weltweiten Hunger und leistet einen Beitrag zur nachhaltigen Ernährungssicherheit. Dies schließt die Förderung standortgerechter Landwirtschaft, den Zugang zu sauberem Wasser und zu einer modernen, umweltfreundlichen Energieversorgung sowie die Verbesserung von Gesundheit und Bildung ein.

Die Vision der Welthungerhilfe ist eine Welt, in der alle Menschen die Chance haben, ihr Recht auf ein selbstbestimmtes Leben in Würde und Gerechtigkeit wahrzunehmen, frei von Hunger und Armut.

Im Jahre 2012 erfolgte eine Neuausrichtung des wirtschaftlichen Geschäftsmodells der Welthungerhilfe.

Wesentliche Anforderungen an die Neuausrichtung waren:

- Steigerung der für die Projektförderung verfügbaren "nicht"-institutionellen Erträge
- Steigerung der Qualität
- Regionale Diversifizierung institutioneller Zuwendungsgeber

Dem Geschäftsmodell liegen folgende konkrete Zielsetzungen zugrunde:

- Erhöhung des absoluten für die unmittelbare Projektförderung aufgewendeten Betrags
- Moderates Wachstum freier privater Spenden um durchschnittlich 2,0% p.a.
- Erhöhung der Einnahmen aus zweck- und projektgebundenen Spenden
- Vorläufiges "Einfrieren" des Personalaufwands für Strukturen im Inland und Ausland
- Erhöhung des Return on Investment (RoI) im Bereich Marketing durch Festschreibung des Aufwandes für Marketing und Öffentlichkeitsarbeit auf dem Niveau von 2011
- Analyse des Personaleinsatzes und -aufwands im Bereich Programme und Projekte unter dem Blickwinkel Einwerbung öffentlicher Zuwendungen und Qualität der Projektimplementierung

Um Handlungsspielräume für die interne und unterjährige Steuerung zu schaffen, wurden Korridore bezogen auf die jährlichen Einzelplanwerte geschaffen.

Das neu ausgerichtete Geschäftsmodell bildet die Basis der strategischen Planung 2012-2014, die jeweils rollierend über drei Jahre fortgeschrieben wird. Eine Anpassung des Geschäftsmodells wird erfolgen, wenn sich ein Trend zeigt (signifikante Abweichung "in gleicher Richtung" über einen längeren Zeitraum).

1.2. Ziele und Strategien

Um die mittelfristigen Ziele erreichen zu können, wurden sieben sogenannte strategische Projekte eingerichtet. Auf deren Grundlage haben die Führungskräfte im In- und Ausland zusammen mit den Mitarbeitern gezielte Maßnahmen zur Umsetzung der Strategie im operativen Alltag entwickelt. Die strategische Planung und Steuerung erfolgt mittels Balanced-Score-Card (BSC) und der dort ausgewiesenen Messgrößen zur Bewertung der Strategieumsetzung. Auf diese Weise können monetäre und nicht-monetäre sowie quantitative und qualitative Ziele gleichrangig nebeneinander verfolgt und miteinander verknüpft werden.

Eine Strategy-Map erleichtert den Blick auf die Gesamtstrategie und zeigt, wo die strategischen Projekte innerhalb der Gesamtorganisation und ihrer Abläufe ansetzen, um Wirkung im Sinne der Strategieumsetzung zu erzielen. Der Aufbau der Strategy-Map orientiert sich an den Perspektiven der BSC.

- Welche Potenziale (Human-, Organisational- und Informationale-Kapital) können wir stärken?
- Wo können wir auf die Prozesse und die Zusammenarbeit einwirken, um uns bei der Nutzung unserer Potenziale zu verbessern?
- Wie können wir besser als bisher auf die Bedürfnisse unserer Kunden eingehen?
- Welche monetären Auswirkungen (Finanzen) erwarten wir?
- Woran machen wir fest, dass wir als werteorientiertes Unternehmen unserer Mission / Vision näher kommen?

Jede Strategie ist zu komplex, um ihren Fortschritt anhand eines "Gesamtindikators" erfassen zu können. Aus den Bewertungen der Strategieumsetzung im Ausland auf Grundlage der Self-Assessments lassen sich jedoch Trends ableiten. Insofern ergänzt die positive Entwicklung des Gesamtindikators die nachfolgende Einzelbewertung der sieben strategischen Projekte auf Grundlage der BSC.

Strategische Projekte:

a) Nahrungs- und Ernährungssicherheit

Ein Ziel dieses Projekts ist die Umsetzung angepasster Konzepte zur Sicherstellung einer nachhaltigen, ausreichenden und gesunden Ernährung. Als Zielwert für 2014 wurde festgelegt, dass in 5 Landesprogrammen ein angepasstes Konzept mit allen Dimensionen der nachhaltigen Ernährungssicherung umgesetzt wird. Bereits in 2013 wurde das Konzept in einer Reihe von neuen Projekten in Afghanistan, Pakistan, im Kongo und in Liberia integriert. In Simbabwe wurden die Rahmenbedingungen von nachhaltiger Ernährungssicherung und Resilienz erarbeitet und in Südasien (Nepal und Indien) sowie in Myanmar ist ein umfassendes Konzept bereits Bestandteil der Landesprogramme.

Als weiteres strategisches Ziel ist vorgesehen, dass nachhaltige Ernährungssicherung zum Kernmandat der Welthungerhilfe wird. Eine Messung dieses Ziels erfolgt über die Anzahl der Menschen, die mit nachhaltigen Ernährungssicherungsprojekten erreicht werden.

Und letztlich wurde festgelegt, die Fachkompetenz im Bereich der nachhaltigen Ernährungssicherung innerhalb der Welthungerhilfe zu steigern. Dies soll durch den Aufbau von zusätzlichem Fachwissen nationaler und internationaler Mitarbeiter durch Trainings sowie durch die Rekrutierung von qualifiziertem Fachpersonal erfolgen. Als Zielwerte 2014 wurde vorgegeben, dass 7 weitere Trainings durchgeführt sowie zusätzliche Fachkräfte eingestellt werden.

b) Förderung der Zivilgesellschaft

Das strategische Projekt "Förderung der Zivilgesellschaft" hat sich zum Ziel gesetzt, durch die stärkere Einbeziehung einer Vielzahl lokaler zivilgesellschaftlicher Strukturen in allen Ebenen unserer Arbeit Hunger und Armut nachhaltiger zu bekämpfen. Um die unterschiedlichen Rahmenbedingungen für zivilgesellschaftliche Akteure auch in den Welthungerhilfe-Kooperationsvereinbarungen besser reflektieren zu können, wurden vier verschiedene Vertragsoptionen erarbeitet, die das bisherige "Partnership Agreement" ablösen werden. Da diese neuen Verträge voraussichtlich erst Mitte 2014 in Kraft treten, kann ein wichtiger Indikator zur Zielerreichung - Anzahl der Kooperationsverträge insgesamt und speziell in fragilen Staaten - zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht erhoben werden.

Die Teilnahme von insgesamt 21 Partnerorganisationen an internationalen Konferenzen belegt, dass ihre Rolle als wichtiger Entwicklungspartner zunehmend anerkannt wird.

c) Erlebbarkeit

Hauptziele des strategischen Projekts "Wir machen unsere Arbeit erlebbar" sind der Aufbau einer emotionalen Bindung und die Verstärkung der Unterstützungsbereitschaft/Mobilisierungsrate für die Welthungerhilfe innerhalb der breiten Öffentlichkeit, um langfristig u.a. die Spendeneinnahmen zu sichern bzw. zu steigern.

Das "Herzstück" des Projekts ist die in 2013 entwickelte und mittlerweile reichhaltig bestückte

Datenbank "Source of Inspiration", in der allen Mitarbeitern kontinuierlich Anleitungen, konkrete Materialien und aktuelle best practice Beispiele für erlebbare Kommunikation zur Verfügung stehen. Die Unterstützungsbereitschaft bzw. die Mobilisierung haben wir erstmals für 2013 systematisch erfasst. Nach eigenen Schätzungen konnten wir ca. 60.000 Menschen mobilisieren und 520 Menschen zu Multiplikatoren machen.

In Bezug auf die Markenwahrnehmung messen wir jährlich, durch die Gesellschaft für Konsumforschung (GKF) und TNS-Infratest, u.a. die Veränderungen der Werte im Bereich Vertrauen, Bekanntheit und Spendenbereitschaft. Die uns vorliegenden vorläufigen Werte für 2013 zeigen für den Gesamtmarkt einen leicht negativen Trend und auch die Werte für die Welthungerhilfe sind, ein Jahr nach dem Jubiläumsjahr, leicht rückläufig. Wir streben durch unser Engagement für erlebbare Kommunikation langfristig jedoch eine positive Veränderung dieser Markenwerte an.

d) Internationalisierung

Im Berichtszeitraum wurden die Ziele der Internationalisierung präzisiert und klare Messgrößen formuliert. Die fachliche und Medienpräsenz im internationalen Raum konnte konsolidiert und teilweise erweitert werden. Bislang ist es allerdings nicht möglich, die Gesamtheit des internationalen Engagements der Welthungerhilfe abzubilden. Englisch hat als Arbeitssprache an Relevanz gewonnen. Der Visions-Prozess hat aber gezeigt, dass Sprachbarrieren weiterhin eine organisationsübergreifende Kommunikation behindern.

Strategische Supportprojekte:

e) Organisationsentwicklung

Nachdem in 2012 das Konzept zum zukünftigen Wissensmanagement erstellt wurde, stand in 2013 die Umsetzung konkreter Maßnahmen im Vordergrund. In enger Abstimmung mit den beteiligten Einheiten wurden 20 Maßnahmen identifiziert, die den direkten, persönlichen Austausch, die virtuelle Vernetzung und den angestrebten Kulturwandel unterstützen.

f) Personalentwicklung

Im Bereich der strategischen Personalentwicklung war ein Ziel, dass die Mitarbeiter die Internationalisierung der Welthungerhilfe für ihre eigene Berufswegentwicklung nutzen. Sichtbar wird dies u.a. an der Anzahl der intern besetzten Stellen, die einen Wechsel vom Inland ins Ausland oder vice versa beinhalten. In 2012 lag dieser Anteil bei 6,6% (Anzahl der internen Versetzungen mit Ortswechsel gemessen an Gesamtzahl der Mitarbeiter), 2013 bei 6,5%. Auffällig ist, dass diese internationale Beweglichkeit bei Inlandsmitarbeitern höher ist, Wechsel aus dem Ausland ins Inland gibt es weit weniger.

Ein erster Schritt zur Verankerung einer verbindlichen Führungskultur und Unterstützung des Veränderungsprozesses durch die Führungskräfte wurde durch die Einführung von Zielvereinbarungen erreicht. Im Inland wurden diese Gespräche 2013 flächendeckend geführt. Weiteren Aufschluss über den Erfolg der Maßnahme wird die Auswertung des Zielerreichungsgrades geben. Eine weitere Maßnahme war die Umsetzung eines Führungskräfte-Feedbacks. Dabei wurden die Vorgesetzten im Durchschnitt gut beurteilt (4,0 von bis zu 5,0 Punkten). 80% der Beteiligten befürworteten eine Wiederholung des Feedbacks.

Um die Anzahl weiblicher Führungskräfte zu steigern, wurde im Maßnahmenplan Genderbalance in Führungspositionen ein Zielkorridor von 40% bis 60% festgelegt. Aktuell beträgt der Frauenanteil in Führungspositionen unverändert gut ein Viertel (25,3% auf 27,6%). Ein Grund dafür ist, dass der auch in den Vorjahren beobachtbare Trend sich fortsetzt: Die Fluktuation von Frauen in Führungspositionen ist überproportional hoch. Die aktuelle Nachbesetzungsquote von knapp 50% weiblichen Führungskräften reicht nicht aus, dies aufzufangen.

g) IT-Strategie

Mit der Umsetzung der IT-Strategie sollen wesentliche Standardprozesse der Welthungerhilfe unterstützt und verbessert werden. Das Ziel des flankierenden, strategischen Projektes ist es, den festgelegten Fahrplan zur Umsetzung einzuhalten, um die angestrebten Verbesserungen hinsichtlich Prozesseffizienz und -effektivität sowie eine verbesserte Unterstützung der Wertschöpfung der Organisation durch Informationstechnologie zu realisieren. Zum Ende des Jahres 2013 trifft dies auf alle Handlungsfelder zu.

1.3. Weiterentwicklung der Strategie

Vor dem Hintergrund der bisherigen Strategieumsetzung und unter Berücksichtigung der anstehenden Veränderungsprozesse wurde eine inhaltliche Aktualisierung sowie zeitliche Verlängerung der Strategie um zwei Jahre bis Ende 2016 beschlossen. Unter Einbindung des Vorstands, der Leiter der strategischen Projekte und der Führungskräfte werden die Konsequenzen aus der vorliegenden Analyse und Bewertung der Strategieumsetzung gezogen und noch im 2. Quartal 2014 folgende Fragen beantwortet:

- Welche Einzelziele der strategischen Projekte sind erreicht und können in die operative Verantwortung übergeben werden?
- Soll ein neues strategisches Ziel/Projekt auf den Weg gebracht werden?
- Bildet die Gesamtheit der Einzelziele weiterhin die Gesamtstrategie ab?
- Leiten sich aus den Ergebnissen des im Jahre 2013 gestarteten Visionsprozesses neue strategische Themen und Projekte ab?

Die in diesem Prozess der Weiterentwicklung gewonnenen Erkenntnisse werden für die Gesamtorganisation genutzt, um die strategische Steuerung zu verfeinern und den Fokus noch stärker auf die Umsetzungsorientierung zu legen.

2. Gesamtwirtschaftliche und branchenbezogene Rahmenbedingungen

2.1. Politische Entwicklungen

Im Mittelpunkt der internationalen entwicklungspolitischen Debatte standen im vergangenen Jahr die Vorbereitungen für eine neue globale Agenda, die 2015 von einem UN-Gipfel verabschiedet werden und 2016 in Kraft treten soll. Ein vom UN-Generalsekretär eingesetztes "High Level Panel on Eminent Persons", dem auch Altbundespräsident Köhler angehörte, veröffentlichte Ende Mai 2013 seinen Bericht. Die Generalversammlung der Vereinten Nationen verabschiedete im September 2013 einen Fahrplan für die Entwicklung der Post2015-Agenda.

Ebenfalls von hoher Bedeutung war die Diskussion über die wachsende Ungleichheit und die damit immer weiter auseinandergehende Schere zwischen Arm und Reich. Ein Auslöser der Debatte sind Befürchtungen vor sozialen Unruhen in "reichen" Ländern, von denen viele sinkendes Wachstum und wachsende Ungleichheit verzeichnen. Aber auch in vielen Entwicklungs- und besonders in Schwellenländern nimmt die Ungleichheit zu. In einer neuen Analyse wies die Weltbank im Dezember 2013 darauf hin, dass entgegen anderslautender früherer Berechnungen die globale Ungleichheit zwischen Ländern nicht abgenommen hat. Im deutschen Wahlkampf spielte erwartungsgemäß weder die Post2015-Agenda noch die globale Ungleichheit eine Rolle. Internationale Themen im Bundeswahlkampf beschränkten sich auf die Krise in Syrien und die Turbulenzen in der Eurozone. Auch der entwicklungspolitische Teil des von Union und SPD ausgehandelten Koalitionsvertrages bietet auf den ersten Blick inhaltlich wenig Neues: ein Verständnis von Entwicklungspolitik als globale Strukturpolitik, weltweite Armutsbekämpfung oder die Stärkung von Demokratie und Rechtsstaatlichkeit als überwölbende

Zielsetzungen sind alles Grundlinien, die sich bereits die letzte große Koalition auf die Fahnen geschrieben hatte.

2.2. Öffentliche Zuwendungsgeber

Die deutsche öffentliche Entwicklungszusammenarbeit oder Official Development Assistance (ODA) stieg in 2013 real um 3%, in absoluten Zahlen von 12,9 auf 14,1 Mrd. USD. Damit liegt Deutschland auf dem dritten Rang hinter den Vereinigten Staaten und Großbritannien. Die ODA-Quote erhöhte sich marginal von 0,37 auf 0,38%. Damit liegt Deutschland auf Platz 12 der Geber.

Die Welthungerhilfe konnte die Diversifizierung und Internationalisierung des Geberportfolios ausbauen. Hervorzuheben sind hier die Gewinnung von Australian AID als neuen Zuwendungsgeber mit 6,1 Mio. € für ein Wasser- und Sanitärprogramm (WASH) sowie UNICEF durch eine Zuwendung in Simbabwe im WASH Sektor. Außerdem förderte die Schweizer Entwicklungsagentur DEZA 2013 erneut Projekte der Welthungerhilfe in Kuba.

Auch die Kooperation mit DFID, dem Department for International Development (UK), konnte 2013 intensiviert werden. So ist die Welthungerhilfe nach einem Auswahlverfahren als einzige deutsche Hilfsorganisation in den Kreis der Rapid Response Funds (RRF) Partner aufgenommen worden. Damit ist die Welthungerhilfe berechtigt, sich in akuten Nothilfesituationen auf RRF-Mittel zu bewerben. In Kooperation mit Concern ist es um die Jahreswende 2013/14 im Süd-Sudan erstmals gelungen, eine RRF-Finanzierung in Höhe von 1,3 Mio. € für die Versorgung von südsudanesischen Binnenflüchtlingen zu erhalten. Darüber hinaus unterstützte DFID die Nothilfe der Welthungerhilfe auf den Philippinen mit der Bereitstellung von Hilfsgütern.

In 2013 ist es gelungen, die Positionierung der Welthungerhilfe als wichtigen strategischen Partner für die deutsche Humanitäre Hilfe (AA und BMZ) zu sichern und auszubauen. Im Rahmen der konzeptionellen Ausgestaltung des Themas ‚Ernährungshilfe‘ übernahm die Welthungerhilfe den Co-Vorsitz einer vom AA eingerichteten Arbeitsgruppe. Darüber hinaus hat das AA das WASH-Netzwerk um Unterstützung bei der Entwicklung der WASH-Strategie gebeten.

Ein weiteres wichtiges Anliegen, nicht nur des AA, sondern der internationalen humanitären Hilfe insgesamt, ist eine verbesserte Hilfe für sogenannte ‚vergessene Krisen‘. Das AA arbeitet derzeit gemeinsam mit deutschen NRO daran, die verfügbaren Mittel zu erhöhen und das öffentliche Bewusstsein zu schärfen.

Neben einer deutlichen Zunahme an Projektförderungen durch das AA ist es 2013 auch gelungen, drei sog. ‚thematische Finanzierungen‘ zu erhalten. So unterstützt das AA die Bemühungen der Welthungerhilfe, sich international stärker in humanitären Gremien zu positionieren. Die Welthungerhilfe ist aktuell als einzige deutsche NRO in drei ‚Global Cluster‘ unter dem Dach der UN zu den Themen Ernährungssicherung, WASH und Logistik vertreten.

Im Laufe des Jahres 2013 wurde eine neue Finanzierungsstrategie zur Einwerbung öffentlicher

Zuwendungen entwickelt. Im Zentrum steht dabei die systematische Verbesserung und Intensivierung der Beziehungspflege und Akquise mit traditionellen und neuen Zuwendungsgebern, z.B. über Donor Relations Management Teams, verbessertes Donor Marketing, lokale Studien der Geberlandschaft und darauf aufbauende lokale Finanzierungsstrategien. Außerdem plant die Welthungerhilfe noch stärker als bisher, weniger, aber dafür größere Projektanträge bei Gebern zu stellen und noch intensiver mit Konsortialpartnern innerhalb und außerhalb der Alliance2015 zusammen zu arbeiten.

Ein zentrales Ziel der zukünftigen Finanzierungsstrategie ist die Diversifizierung der Zuwendungsgeber, um wirtschaftliche Abhängigkeiten zu vermeiden.

2.3. Medienlandschaft

Die Welt der Medien von heute ist offen und pluralistisch zugleich. Nachrichten werden vermehrt horizontal durch Netzwerke getragen und nicht klassisch als Agenda gesetzt. Dadurch verblasst mehr und mehr die Möglichkeit, Agenden über Printmedien zu beeinflussen.

Im Zuge der rasanten Digitalisierung und der damit einhergehenden Vervielfachung von Kommunikationskanälen befindet sich der klassische Journalismus nach wie vor im Umbruch. Insbesondere der Zeitungsmarkt steuert in eine wirtschaftlich prekäre Situation. Diverse Verlage mussten im Jahr 2013 auf Grund dieser Entwicklungen Kürzungen im Bereich ihrer Personalstruktur vornehmen. Als Folge davon müssen Journalisten stärker auf Inhalte von Organisationen oder Unternehmen zurückgreifen. Andererseits nimmt der Informationsbedarf nicht ab. Inhaltliche Strömungen wie User Generated Content und Content Marketing gewinnen vor diesem Hintergrund zunehmend an Bedeutung. Organisationen wie die Welthungerhilfe können im Zuge dieser Entwicklung qualitativ hochwertige und auf Langfristigkeit ausgelegte Vertrauensbeziehungen zu Medien aufbauen oder bestehende Kontakte vertiefen. Inhaltlich bleibt konvergente und qualitativ hochwertige Medienarbeit unabdingbar.

Traditionelle Medien griffen in 2013 auf der Suche nach Geschichten viel stärker auf Content der neuen Medien zu. Eine interessante Tendenz, vor allem, wenn man den Vertrauensvorsprung von klassischen Medien berücksichtigt. Bei der Suche nach möglichen Inhalten sind insbesondere relevante Blogs von zunehmender Bedeutung, da sie multimediale Inhalte zur Verfügung stellen, die "suchmaschinenrelevant" sind.

Storytelling wird über alle Medien hinweg ein entscheidendes Kriterium für Erfolg oder Misserfolg bleiben. Insbesondere online wollen Nutzer unterhalten und informiert werden, selbst in Interaktion treten und vor allem polarisierende Inhalte wahrnehmen. Wer die Nutzerinnen und Nutzer nicht barrierefrei an das gewünschte Ziel bringen kann, wird zukünftig Nachteile haben.

2.4. Spendenmarkt in Deutschland

Das Spendenjahr 2013 war erheblich von den Sondereinflüssen "Flutkatastrophe in Deutschland" und "Taifun Haiyan" geprägt: Laut GfK lag das Spendenvolumen des Gesamtmarktes im Jahr 2013 mit 4,7 Milliarden deutlich über den letzten beiden Jahren (+13,1% zu 2012). Der Dezember blieb dagegen 6% unter dem Vorjahr. Das DZI weist in seinen Berichten hingegen ein Spendenaufkommen von 6,3 Milliarden und einen Zuwachs von 2% aus. Die Diskrepanz resultiert aus den unterschiedlichen Erhebungsmethoden. Der GfK Charity Scope erfasst die Spenden von deutschen Privatpersonen mit einem feststehenden Panel von 10.000 Personen. Der DZI-Spendenindex legt die Einnahmentwicklung der 30 nach Geldspenden größten Organisationen mit DZI Spenden-Siegel zugrunde und zieht daraus Rückschlüsse auf die Spendeneinnahmen.

Die Anzahl der Spender stieg leicht (+1,1%) auf 34,3% der Bevölkerung. Die durchschnittliche Spendenhäufigkeit ist mit 6,2 Spenden pro Spender leicht rückläufig; die Durchschnittsspende ist auf 32,60 € angestiegen.

Die GfK TOP-10 Liste nach Spendeneinnahmen führt SOS-Kinderdörfer/HGF mit 4,8% an, gefolgt von der evangelischen Kirche, dem DRK, der katholischen Kirche, Caritas, der Diakonie, Plan International. Wir stehen in diesem Ranking wie im Vorjahr auf Platz 20 mit 1% Anteil. TOP 10 gesamt: 26,3% (Vorjahr 27,9%).

In 2013 haben die Medien als Spendenanstöß gegenüber dem personalisierten Mailing nochmals an Bedeutung gewonnen. Insbesondere Neuspender wurden gemäß GfK (2012) überproportional über Freunde/persönliche Ansprache und Medien gewonnen, postalische Mailings nehmen (auf hohem Niveau) an Bedeutung ab.

Die Marke "Welthungerhilfe" bearbeitet laut TNS Infratest überdurchschnittlich die richtigen Themen und hält auch 2013 ihr stabiles, den Mainstream ansprechendes Profil. Im Punkt Markenbekanntheit konnten wir Platz 6 von 53 Organisationen im TNS-Ranking behaupten, auch wenn unsere Bekanntheit – ähnlich wie bei fast allen anderen Organisationen – um 3 Punkte auf 65% gesunken ist. Im GfK-Ranking sind wir bei Bekanntheit sogar auf 62,2% (VJ 68,5%) zurückgefallen. In der Wertschätzung/Sympathie rangieren wir nun auf Platz 11 (VJ 9) von 53 Organisationen. Die kontinuierliche leichte Verjüngung der Marke "Welthungerhilfe" und ihres Spenderstammes hat im Vorjahresvergleich nochmals erhebliche Fortschritte erzielt. Es scheint uns geglückt zu sein, die mittlere Generation und damit die kommenden Rentner stärker für uns zu aktivieren. Welthungerhilfe-Spender wendeten mit 13,7% ihres Gesamtspendenbudgets 3,7% mehr als im Vorjahr für uns auf.

2.5. Süd-Partner/Kooperationen/Bündnisse

Seit ihrer Gründung arbeitet die Welthungerhilfe mit Partnern und anderen Organisationen weltweit zusammen – sei es in der Politikarbeit, in der Öffentlichkeitsarbeit, in Projekten oder bei Nothilfeinsätzen. Das verschafft uns Gehör bei Politikern und hilft, Kosten zu sparen und Wissen auszutauschen. Davon profitieren auch unsere SpenderInnen und vor allem die Menschen in den Projektländern.

Im Juli 2013 fand in Sri Lanka eine Regionalkonferenz zum Thema: "Opportunities and limits to promote civil society combatting hunger in Asia" statt. Zielsetzung der Konferenz war es, ein gemeinsames Verständnis der zivilgesellschaftlichen Partnerschaften der Welthungerhilfe in Asien zu entwickeln, die Chancen und Herausforderungen für zivilgesellschaftliches Engagement zu identifizieren und bewährte Methoden auszutauschen. Hieran nahmen Mitarbeiter/innen aus zehn asiatischen Ländern und der Zentrale, elf lokale und vier internationale Partnerorganisationen teil.

Öffentlichkeitsarbeit und eine bessere Verzahnung von Not-, Übergangshilfe und Entwicklungszusammenarbeit im WASH Sektor standen im Mittelpunkt der Aktivitäten des WASH-Netzwerks (<http://www.washnet.de/>).

Im Herbst 2013 unterzeichneten die Food and Agriculture Organisation der Vereinten Nationen (FAO) und die Welthungerhilfe ein Memorandum of Understanding zur Verstärkung der Zusammenarbeit.

Als achttes Mitglied ist die Schweizer Organisation Helvetas der Alliance2015 im Dezember 2013 beigetreten. Im Januar 2014 übernahm Dr. Wolfgang Jamann für die Welthungerhilfe die Präsidentschaft in der Alliance2015 für die kommenden drei Jahre. Eine wesentliche Zielsetzung ist eine stärkere Verbindlichkeit in der Zusammenarbeit innerhalb der Alliance. Zudem haben gemeinsame Projektanträge der Alliance2015 bei internationalen Gebern eine weitaus größere Chance als Anträge eines Einzelmitgliedes.

Im Bündnis mit zwölf weiteren NRO setzte sich die Welthungerhilfe für das Ende der Spekulation mit Nahrungsmitteln ein. Hintergrund war die aktuelle Überarbeitung einer zentralen EU-Finanzmarkt-Richtlinie (MiFID II).

Auch 2013 war die Welthungerhilfe in einer Reihe von Arbeitsgruppen des Verbands entwicklungspolitischer Nichtregierungsorganisationen (VENRO) aktiv. Hier sind u.a. die AG Transparenz, die AG Humanitäre Hilfe, die AG Kofinanzierung, die AG Gender, die AG Afghanistan sowie die AG Wirkungsbeobachtung zu nennen. Uli Post (Leiter der Stabsstelle Politik und Außenbeziehungen) stand im Dezember nach vierjähriger Amtszeit nicht mehr für die Position

des Vorstandsvorsitzenden von VENRO zur Verfügung. Zukünftig wird die Welthungerhilfe durch den Programmvorstand, Mathias Mogge, im VENRO-Vorstand vertreten sein.

3. Geschäftsverlauf

3.1. Satzungsgemäße Auslandsarbeit

Projektförderung Ausland

Der Schwerpunkt der regionalen Projektförderung lag mit 59,5% in Afrika, während in Asien 24,0% und in Lateinamerika und Karibik 16,0% der Mittel eingesetzt wurden. Etwa 0,5% wurde für übergeordnete Projekte der Qualitätssicherung bereitgestellt.

Entwicklungen in der Programmarbeit

Das Jahr 2013 war gekennzeichnet von großen humanitären Katastrophen, die zum einen das Resultat von extremen Wetterereignissen waren, sich zum anderen aber auch im Kontext von dramatisch eskalierenden Bürgerkriegen ereignet haben. Dies hat die Welthungerhilfe und andere beteiligte Hilfsorganisationen vor besondere Herausforderungen gestellt.

Die Gewalt in Syrien eskalierte auch im 3. Jahr des Bürgerkrieges. Seit Beginn des Konfliktes sind über 2,4 Mio. Syrer geflohen, um Zuflucht in den Nachbarländern Jordanien, Libanon, Irak und der Türkei zu suchen. Innerhalb Syriens sind nach Angaben der UN mehr als 8 Mio. Syrer auf humanitäre Hilfe, insbesondere direkte Nahrungsmittelhilfe, angewiesen. Zusammen mit dem tschechischen Alliance2015 Partner People in Need (PIN) unterstützt die Welthungerhilfe mehr als 140.000 Menschen in den syrischen Regionen Aleppo, Idlib und Manbij mit überlebenswichtigen Nahrungsmitteln sowie Gütern des täglichen Bedarfs und Winterhilfekits. Aufgrund von zunehmenden Kämpfen zwischen den Oppositionsfraktionen in Nordsyrien haben in den letzten Monaten auch die Flüchtlingsströme in die Türkei kontinuierlich zugenommen. Auf Anfrage der türkischen Autoritäten unterstützt die Welthungerhilfe 650 syrische urbane Flüchtlingsfamilien innerhalb der Türkei mit Nahrungsmitteln und Winterhilfekits.

Am 8. November 2013 ist der Taifun Haiyan mit einer bislang noch nicht gekannten Stärke über die Philippinen gezogen. Mehr als 6.000 Menschen starben, rund 1.800 werden immer noch vermisst und mehr als 4 Mio. Menschen wurden obdachlos. Die Welthungerhilfe reagierte umgehend auf diese humanitäre Katastrophe mit Soforthilfemaßnahmen im Norden der Insel Panay. 5.000 Familien in den ländlichen abgelegenen Regionen um die Stadt Roxas erhielten Planen sowie dringend benötigtes Werkzeug und Baumaterialien, um Unterkünfte herzurichten. Darüber hinaus wurden Schulen und besonders abgelegene Inselregionen mit sauberem Trinkwasser unterstützt.

2013 hat die Welthungerhilfe entschieden, ihr Regionalportfolio anzupassen. Dies wird dazu führen, dass zukünftig z.B. in Peru und Kambodscha Advocacy-Aktivitäten zum Recht auf Nahrung den Schwerpunkt unserer Arbeit bilden. Auch in Südasien (Indien und Nepal) sind rechthebasierte Ansätze in der Programmarbeit die Grundlage der Arbeit. 2013 wurden hierzu die Monitoring-Systeme sowie Standards zu Baselines und zur Programmplanung und -umsetzung harmonisiert und die Programmaktivitäten mit nationalen Netzwerken zur Ernährungssicherung verknüpft. Insgesamt ist geplant, solche Prozesse zu unterstützen, die die strukturellen Ursachen von Hunger und Unterernährung reduzieren. Die Intensivierung der Zusammenarbeit mit zivilgesellschaftlichen Akteuren ist dafür ein wichtiger Schritt.

In vielen Ländern erfolgte 2013 eine Integration von WASH-Maßnahmen in die Programme der nachhaltigen Ernährungssicherung; dies gilt insbesondere für Projekte in Afrika. Sowohl in Äthiopien als auch in Sierra Leone und Liberia werden zunehmend Projekte im urbanen und periurbanen Raum durchgeführt. Dabei sind Projekte im Abwasser/Sanitär Bereich und die städtische Landwirtschaft im Fokus.

Die Zusammenarbeit mit Partnerorganisationen und zivilgesellschaftlichen Akteuren bleibt ein Schwerpunkt der Auslandsarbeit.

In zahlreichen Ländern wurden durch Süd-Süd-Austausche und spezifische Weiterbildungsmaßnahmen die Kenntnisse und Kompetenzen von nationalen Mitarbeitern ausgebaut. Zunehmend werden Schlüsselpositionen mit nationalen Mitarbeitern besetzt – so in Myanmar, Tadschikistan und im Kongo.

Der in Laos durch die Welthungerhilfe entwickelte LANN-Ansatz (Linking Agriculture, Natural Resources and Nutrition) wurde 2013 in einer Reihe von Ländern zur Basis der Ernährungssicherungsprogramme der Welthungerhilfe. Neben Kambodscha, Myanmar, Indien, Nepal und Sri Lanka wird der Ansatz mittlerweile auch in Sierra Leone angewandt. Afghanistan und Pakistan prüfen derzeit, ob eine Anpassung des Ansatzes an den lokalen Kontext möglich ist.

Aufgrund der Anfragen aus unseren Programmländern zur Beschaffung von web-basierten Systemen zur Erfassung von Baseline- und Monitoring-Daten über Mobiltelefone sowie zunehmender Erwartungen internationaler Geber, solche Systeme einzusetzen, wird von der Geschäftsstelle in Bonn bis Ende 2014 die Einführung eines einheitlichen Systems zur digitalen Datenerfassung (Digital Data Gathering, DDG) geplant. Ein erster Austausch zu ICT4D (Information and Communication Technologies for Development) fand im Rahmen eines CONCERN-Besuchs in Dublin im Mai 2013 statt.

Im September wurde in der Geschäftsstelle der Welthungerhilfe ein ganztägiger Workshop zum Thema ‚Megatrend Urbanisierung - Herausforderungen und Chancen für die Entwicklungszusammenarbeit‘ veranstaltet. Dabei wurde der Frage nachgegangen, wie Organisationen, die wie die Welthungerhilfe traditionell auf ländliche Entwicklung fokussiert sind, auf die Herausforderungen und Möglichkeiten reagieren können, die mit dem demographischen Wandel in Entwicklungsländern verbunden sind.

Evaluationen

Im Berichtszeitraum wurden 19 Projektevaluationen durchgeführt, dieses Jahr vornehmlich in den afrikanischen Partnerländern. Die Zusammenfassungen der jeweiligen Projektevaluationen sind auf der Website der Welthungerhilfe dokumentiert.

Zusätzlich wurde die Evaluation des Programms zu "Landfrauen und Eigentumsrechten" abgeschlossen, das mit vier Partnern in drei indischen Bundesstaaten durchgeführt wurde. Hervorzuheben ist ferner die "Ex-post Evaluation Oudomxay, Laos", die zehn Projekte und Interventionen der Jahre 1999 - 2011 gutachterlich aus der ex-post Perspektive erfasst. Als best practice werden dabei die Einbindung der von den lokalen Behörden entsandten Mitarbeiter, der holistische multi-sektorale Programmansatz, die Institutionalisierung von Dorfentwicklungsfonds (Village Development Funds), Gewässerschutzzonen für die Fischerei sowie die Förderung der Vermarktung genannt. Die Einbindung und Förderung der Zivilgesellschaft wird in Anbetracht der politischen Verhältnisse als große Herausforderung gesehen, die Wichtigkeit der Ernährungssicherung wird u.a. durch den LANN-Ansatz unterstrichen.

Die Zwischenevaluation des Landesprogrammes Pakistan (2011-2015), in dessen Rahmen bisher über 30 Projekte, teils auch in Alliance2015-Kooperation, implementiert wurden, weist darauf hin, dass aus dem Landesprogramm, das Nothilfe, Rehabilitation und Entwicklung (LRRD) strategisch verbindet, mittelfristig ein hoher Wirkungsgrad in der Verbesserung der Lebensbedingungen bei den Zielgruppen erreicht werden kann.

Bestimmend war in 2013 die Evaluation zur "Dezentralisierung und Außenstrukturen der Welthungerhilfe", die von Februar bis September mit breiter Beteiligung erfolgte und deren Empfehlungen auf der Global Management Conference (GMC) diskutiert wurden.

Sicherheit

Die im Jahr 2012 durchgeführte Evaluation zur Sicherheitsarchitektur der Welthungerhilfe hat zahlreiche Empfehlungen für eine Verbesserung des Sicherheitsmanagements ausgesprochen. Diese Empfehlungen wurden 2013 sukzessive umgesetzt. U.a. wurde eine Security-Policy erarbeitet, in der insbesondere die Prinzipien des Sicherheitsmanagements festgelegt sind. Sicherheitstrainings für internationale und nationale Mitarbeiter wurden erheblich ausgeweitet und systematisiert, obligatorische Erste Hilfe Trainings für ausreisende Mitarbeiter und nationale Fachkräfte eingeführt.

Zweimal jährlich erstellt die Welthungerhilfe in allen Projektländern eine Länderklassifizierung, aus der das Gefährdungspotenzial unserer Mitarbeiter in jedem Land ersichtlich ist. Darauf Bezug nehmend etabliert sich die systematische Integration von Sicherheit als Standard mehr und mehr, fließt in die Programmplanung mit ein und setzt sich in der Durchführung fort.

3.2. Satzungsgemäße Inlandsarbeit

Mit der im Vorstand und Präsidium verabschiedeten Advocacy-Strategie verfügt die Welthungerhilfe erstmals über ein konzeptionelles Dach für ihre Lobby- und Advocacy-Arbeit. Thematische Schwerpunkte sind der eingeschränkte Zugang zu Nahrung (etwa durch fehlendes Einkommen oder knappe Ressourcen), die sinkende Verfügbarkeit von Nahrung (etwa durch Klimawandel und Katastrophenrisiko), die unangemessene Verwendung und Verwertung von Nahrung (etwa durch Verschwendung oder ungesunde Ernährung) sowie die unzureichende internationale Zusammenarbeit; letztere trägt zu den Legitimitätsproblemen der Entwicklungszusammenarbeit bei.

Der Weltrisikobericht 2013 wurde im September der Öffentlichkeit vorgestellt. Thema war: "Medizinische Versorgung, Gesundheit und Katastrophen".

Im Rahmen von INRO (Initiative Nachhaltige Rohstoffbereitstellung für die Biomassenutzung) hat die Welthungerhilfe gemeinsam mit Unternehmen, Zertifizierern, Wissenschaftlern und Vertretern der Zivilgesellschaft an der Erarbeitung von Nachhaltigkeitskriterien mitgearbeitet. Ein besonderer Schwerpunkt lag dabei auf den bislang vernachlässigten sozialen Kriterien. Im Oktober wurde die Initiative in Berlin anlässlich einer Konferenz einem breiten Publikum vorgestellt.

Im Dezember fand in Warschau die vorletzte Klimakonferenz statt, auf der Entscheidungen für ein globales und verbindliches Klimaabkommen gefällt werden sollten, das 2015 in Paris verabschiedet werden soll. Auch dazu wurde ein Brennpunkt verfasst, der die Forderungen der Welthungerhilfe enthält.

Im Rahmen der Woche der Welthungerhilfe wurde der Welthunger-Index (WHI) 2013 auf zahlreichen Veranstaltungen rund um den Welternährungstag präsentiert und diskutiert, unter anderem in Berlin, Dublin, London, Brüssel, Paris, Mailand, Prag, Washington und Addis Abeba. Der WHI wird alljährlich in Kooperation mit dem irischen Alliance2015-Partner Concern und dem Washingtoner Internationalen Forschungsinstitut für Ernährungspolitik (IFPRI) erstellt. Thema des Berichts war "Herausforderung Hunger: Widerstandsfähigkeit stärken, Ernährung sichern".

Der 21. Bericht zur Wirklichkeit der Entwicklungspolitik setzte sich mit der Entwicklungspolitik der Bundesregierung (Kohärenzanspruch) auseinander und machte einen entwicklungspolitischen Reformvorschlag für die neue Bundesregierung.

Müssen wir uns von einer Hilfs- zur Wissensorganisation verändern? Wird "Helfen" zu "Wissen teilen"? Dieser Frage ging der erste Teil der vierten Denkfabrik nach, zu der sich 18 junge wie etablierte Querdenker aus Kultur, Sport, Wissenschaft und Wirtschaft Ende Oktober auf Einladung der Welthungerhilfe in Berlin trafen. Für die Welthungerhilfe ergibt sich aus diesen Trends eine Reihe von Anknüpfungspunkten, so etwa die Verbesserung von Wertschöpfungsketten in ländlichen Regionen zur Verbesserung der städtischen Ernährungssicherheit.

Im Bereich Freiwilligenarbeit wurde das Format "1 Stunde gegen den Hunger" weitergeführt. Neu entwickelt wurde die sog. "Party in a Box". Dieses attraktive Aktionsangebot spricht vor allem die junge Zielgruppe an und stellt ihr Utensilien für eine Party zugunsten der Welthungerhilfe zur Verfügung.

Mit der Entwicklung von "1 Schulstunde gegen den Hunger" wurde ein attraktives Angebot für LehrerInnen erstellt.

Die Freundeskreise waren geprägt von Aufbruchsstimmung: Mit innovativen Ideen wie u.a. dem Unternehmensband-Contest "Rock gegen Hunger" in Düsseldorf, der Kunstauktion in Hamburg, einem erfolgreichen Benefizabend in Berlin und der Online-Versteigerung von Kunstfotos beim Hochhausfestival in Frankfurt gelang es, eine große Medienpräsenz zu schaffen und Spenden einzuwerben.

Die Reaktivierung der Woche der Welthungerhilfe stand unter dem Motto "Die Welt isSt nicht gerecht. Ändern wir's!". Während der "Woche" fand eine Vielzahl von Veranstaltungen und Aktionen statt.

Bei den Medienkooperationen übertraf die Initiative "Reiten gegen den Hunger" alle Erwartungen. Insgesamt mehr als 290.000 € kamen durch den Erlös von Versteigerungen, Tombolas und Unternehmensspenden zusammen. Mit Standauftritten bei mehrtägigen Reitturnieren in Hagen, Münster und Hamburg war die Welthungerhilfe auch inhaltlich mit vor Ort.

3.3. Medien- und Öffentlichkeitsarbeit

Erlebbar Kommunikation umfasst das gesamte Spektrum moderner Informationsvermittlung. Das gleichnamige strategische Projekt spannt diesen Bogen sowohl inhaltlich als auch technisch. In der Video-Datenbank werden nun erstmals relevante Bewegtbildbeiträge systematisch dokumentiert und mediengerecht aufbereitet. Handgemachte Projektreisedokumentationen vermitteln emotionale Nähe und verleihen den Mitarbeitern wie den Projekten mehr Ausdruck.

Neben der zunehmenden Bedeutung von sog. rich content (u.a. Bewegtbildintegration im Online-bereich) wächst der Stellenwert der Suchmaschinenrelevanz einer Internetseite nahezu monatlich. Bereits in 2012 ebnete die Welthungerhilfe den Weg zu einer technischen Verbesserung der Homepage, die im Laufe dieses Jahres ganzheitlich zur Umsetzung gelangte. Durch eine weitere umfassende Anpassung wird die Homepage breiter von Suchmaschinen entdeckt werden als derzeit. Texte, die das Profil der Organisation nach außen hin zeichnen, müssen zukünftig prioritär behandelt werden.

Im zurückliegenden Jahr wurden online Multiplikatoren zielgerichtet angesprochen, um neue Kommunikationskanäle zu erreichen. Daraufhin reisten online Journalisten für einen der bedeutsamsten deutschen Blogs (www.nachdenkseiten.de) nach Sierra Leone, um sich dem Thema "land grabbing" zu widmen.

Die Medien- und Öffentlichkeitsarbeit der Woche der Welthungerhilfe wurde neu überdacht. So unterschied sich die "Woche 2013" durch eine Bündelung der zielgruppenrelevanten Aktivitä-

ten deutlich von den Vorjahren, indem sie Journalisten früh, umfassend und bedarfsgerecht abholte, um den Kontakt dann zum Ereignis hin zu verdichten.

3.4. Marketing

Das sehr gute Spendenergebnis 2013 übertrifft mit 37,5 Mio. € nicht nur die ambitionierte Planung, es bedeutet auch eine Steigerung gegenüber dem erfolgreichen Jubiläumsjahr 2012, in welchem die Medienpräsenz zum Jubiläum und auch die TV-Gala im ZDF für hohe Einnahmen sorgten.

Sehr erfreulich ist ebenfalls, dass gleichzeitig der geplante Marketingaufwand durch eine strikte Kontrolle des Ressourceneinsatzes und der Maßnahmeneffizienz um mehr als 4% unterschritten werden konnte.

Dieses Gesamtergebnis ist nicht nur unbestreitbarer Fortüne geschuldet (wie bei dem Ausbleiben von Spendeneinbußen bei der Flutkatastrophe in Deutschland im Juni oder dem überproportional hohen Zuspruch bei Nothilfespenden für die Philippinen), sondern auch dem Wirken der bereits in 2012 gelegten Grundlagen in der Organisation des Marketing-Teams und im Marketing-Mix.

Mit einer erstmals integrierten Kampagne entstand in der Spendenhochzeit im Winter durch das Zusammenspiel von Werbung und Fundraisingmaßnahmen - mit Plakaten, Flyern, einem Kino- und TV-Spot, Internetbannern sowie einer Postwurfsendung Spezial - ein erhöhter Werbedruck mit dem Fokus auf Dauerspender.

Die systematische, persönliche Betreuung in den Bereichen Großspender, Stiftungen und Unternehmen hat sich erneut ausgezahlt - auch wenn wir bei Ausschreibungen gegen Konkurrenten (insbesondere Patenschaftsorganisationen) nicht immer erfolgreich waren. Die verstärkte Nutzung der existierenden Initiativen in Patenschafts- bzw. Partnerschaftsmodellen haben wir Ende 2013 begonnen zu testen und werden sie 2014 ausbauen. Besonders erfolgreich waren wir bei Förderstiftungen und haben daher auch personelle Kapazitäten konsequent hierhin verlagert.

3.5. Organisationsentwicklung

Organisationsentwicklung in der und für die Welthungerhilfe zielt auf eine qualitative Veränderung unserer Arbeit und leistet damit einen Beitrag zur Erreichung unserer Vision. Vor diesem Hintergrund wurde in 2013 eine Reihe ganz unterschiedlicher Aufgaben unter hoher Einbindung von Mitarbeitern im Inland und Ausland angegangen. Auf Grund der Komplexität und hohen Bedeutung für die Gesamtorganisation ist zunächst die Evaluation Dezentralisierung und daraus abgeleitet die Neuausrichtung des Programmbereiches zu nennen.

Neben den strukturellen Änderungen wird es insbesondere darum gehen, die Zusammenarbeit so zu gestalten, dass unsere Arbeit auch in Zukunft den Anforderungen gerecht wird und wir auf Änderungen der Rahmenbedingungen unserer Arbeit zeitnah und zielgerichtet reagieren können. Mit der Neuausrichtung werden drei wesentliche Ziele verfolgt:

- Stärkung der Landesstruktur, um die Qualität der Programmarbeit vor Ort zu verbessern und die Beziehungen zu institutionellen Gebern und anderen relevanten Akteuren zu intensivieren und auszubauen
- Abschaffung der doppelten Regionalstruktur (derzeit Inland und Ausland), um die Anzahl der Beteiligten zu reduzieren und Prozesse zu verschlanken
- Ausbau der Fachgruppen in Bonn für eine bestmögliche Unterstützung der Landesstrukturen und Projekte

Nach dem Abschluss der Evaluation Dezentralisierung und der Information der Mitarbeiter Ende 2013 wurden die letzten Monate intensiv genutzt, um den Veränderungsprozess vorzubereiten und einzuleiten. Organisationsveränderung und Organisation der Veränderung werden stark von der institutionellen Geschichte und der Unternehmenskultur geprägt. Insofern werden auch die Erfahrungen aus der Umsetzung der Strukturanalyse in 2007/08 berücksichtigt werden.

Die Zeitplanung bis zur Einführung der neuen Zielstruktur im Programmbereich Ende 2014 ist wie folgt:

- Bis Mitte 2014 werden unter Einbindung von MitarbeiterInnen aller Bereiche aus dem Inland und Ausland die zukünftigen zentralen Arbeitsprozesse definiert
- In Abstimmung mit dem Betriebsrat werden noch vor Ostern die Führungspositionen im Programmbereich ausgeschrieben und zeitnah besetzt
- Mitte des Jahres erfolgt die Stellenbeschreibung und -besetzung auf Mitarbeitererebene
- Nach erfolgter Stellenbesetzung wird die neue Struktur in einem sog. Transformation Camp im Herbst formell in Kraft gesetzt

Der Veränderungsprozess wird durch externe Berater unterstützt, insbesondere um bei Bedarf einzelne MitarbeiterInnen bzw. alte und neue Teams durch einen neutralen Dritten unterstützen zu können.

Bei der Umsetzung der neuen Zielstruktur im Jahr 2014 wird die enge Abstimmung mit dem Transformationsprozess z.B. in Lateinamerika und der Neuentwicklung der Finanzsoftware (PIAP-Nachfolge) sichergestellt. Zudem wurden zwei "technische Neuerungen" entwickelt bzw. getestet, die die Qualität unserer Arbeit und unserer Zusammenarbeit verbessern. Das zukünftige Customer Relationship Management wird eine optimierte Betreuung aller für die Arbeit der Welthungerhilfe relevanten Kontakte zu Personen und Institutionen ermöglichen. Durch die Ablösung von "Lotus" durch "Office365" bieten sich neue Möglichkeiten der Kommunikation und Kollaboration, die wesentliche Elemente sozialer Netzwerke aufgreifen.

Durch die Mitgliedschaft bei HAP (Humanitarian Accountability Partnership) hat sich die Welthungerhilfe zur Übernahme weitreichender Qualitätsstandards verpflichtet. Unterstützt durch eine externe Beraterin von HAP wurden wesentliche Handlungsfelder identifiziert und die Vorgehensweise zur schrittweisen Umsetzung dieser Standards erarbeitet.

3.6. Personalentwicklung

Die Belegschaft bestand aus 338 Personen mit Vertragsbindung an Bonn und aus ca. 1.900 MitarbeiterInnen mit Vertragsbindung in den Projektländern. Der Anteil nicht-deutscher Mitarbeiter lag ohne Berücksichtigung der nationalen Mitarbeiter bei 20%, wobei die Anzahl nicht-deutscher entsandter Mitarbeiter im Ausland gesteigert werden konnte und mit rund 40% doppelt so hoch liegt. Ein Viertel der Mitarbeiter/innen arbeitet in Teilzeitarbeitsverhältnissen (Inland 35%, Ausland 7%), rund ein Viertel der Führungspositionen im In- und Ausland ist mit Frauen besetzt.

Nachdem im Vorjahr verschiedene Personalentwicklungsmaßnahmen identifiziert wurden, lag der Schwerpunkt 2013 auf deren Umsetzung und Verankerung in der Organisation. So wurden als Beitrag zu einer verbindlichen Führungskultur Anfang des Jahres zum ersten Mal Zielvereinbarungen im In- und Ausland getroffen. Ebenfalls organisationsübergreifend fand kurz danach mit sehr hoher Beteiligung das anonyme Führungskräfte-Feedback statt. Dabei wurden die Vorgesetzten im Durchschnitt gut beurteilt – speziell für wertschätzendes Führungsverhalten wurden Bestnoten vergeben). Ein weiterer Meilenstein im Bereich Führungskultur war die Verabschiedung des Maßnahmenplans Genderbalance, einem ersten Schritt zu mehr Diversität auf Führungsebene. U.a. enthält der Plan eine Selbstverpflichtung zur Steigerung des Anteils weiblicher Führungskräfte auf 40%-60%.

Ein schöner Erfolg ist, dass die Attraktivität der Welthungerhilfe als Arbeitgeberin offensichtlich auch auf dem internationalen Bewerbermarkt etabliert werden konnte. Durch gezielte internationale Ansprache bei der Rekrutierung und Präsenz in entsprechenden Netzwerken konnte – bei gleichbleibender Anzahl ausgeschriebener Stellen – die Anzahl der Bewerbungen von 5.100 auf knapp 7.800 nochmals gesteigert werden. Auch der 2012 eingeführte Personalpool Nothilfe konnte 2013 seinen Nutzen unter Beweis stellen, als kurzfristig Welthungerhilfe-Mitarbeiter aus dem In- und Ausland für den Nothilfe-Einsatz auf den Philippinen identifiziert werden konnten.

In kurzer Zeit konnte außerdem die Teilnahme der Welthungerhilfe am Freiwilligen-Programm weltweit auf solide Füße gestellt werden. Von der Entwicklung eines Konzeptes über die Einstellung einer Referentin bis hin zur Identifizierung von Einsatzplätzen in Indien und Uganda wurden die Grundlagen für Auswahl und Ausreise von 20 Freiwilligen im Sommer 2014 gestellt.

4. Wirtschaftliche Entwicklung/Lage des Vereins

4.1. Ertragslage

Der **Gesamtertrag** übertrifft mit 154,1 Mio. € (VJ 148,5 Mio. €) die Planung von 139,4 Mio. € um 10,5%.

Die Zuwendungen aus **Spenden, testamentarischen Verfügungen und Bußgeldern** belaufen sich auf 37,5 Mio. € (VJ 36,8 Mio. €) und liegen um ca. 2,8 Mio. € bzw. 8,1% über dem geplanten Ergebnis. Im Gesamtergebnis enthalten sind ca. 4 Mio. € Nothilfe-Spenden, überwiegend im Zusammenhang mit dem Taifun auf den Philippinen. Da diese zweckgebundenen Erträge Ende des Jahres und damit in der Hauptspendenzeit erwirtschaftet wurden, hatte dies Einfluss auf das Ergebnis freier Spenden. Dieses liegt mit 28,3 Mio. € sowohl unter dem Vorjahresergebnis (30,0 Mio. €) als auch unter der Planung für 2013 (29,4 Mio. €).

Der Anteil der Spendenerträge an den Gesamterträgen des Geschäftsjahres entspricht mit 24,3% dem Vorjahresergebnis, ebenso der Anteil der institutionellen Zuschüsse mit 73,1% (VJ 72,4%).

In 2013 erhielt die Welthungerhilfe 112,7 Mio. € **institutionelle Zuschüsse** und konnte damit das Vorjahresergebnis (107,6 Mio. €) übertreffen. Größter Geber ist die Europäische Kommission (im Wesentlichen DEVCO & ECHO) mit zusammen 27,8 Mio. €, gefolgt von den Vereinten Nationen (überwiegend Welternährungsprogramm) mit 22,4 Mio. €, dem Auswärtigen Amt (AA) mit 19,9 Mio. € und dem BMZ (16,8 Mio. €). Den größten Zuwachs (+15,1 Mio. €) verzeichnete die Welthungerhilfe beim AA, es konnten aber auch neue Geber erschlossen werden.

Die Änderungen bei der Zuständigkeit für die deutsche Humanitäre und Übergangshilfe haben sich im vergangenen Jahr erwartungsgemäß deutlich niedergeschlagen. Die Zuwendungen des BMZ aus dem ehemaligen Titel Entwicklungsorientierte Not- und Übergangshilfe (ENÜH) sanken um fast 20 Mio. € auf nun 4,1 Mio. €. Kompensiert werden konnte dieser Rückgang insbesondere durch den starken Anstieg der Förderung durch das AA, insbesondere für humanitäre Hilfsprojekte (+11,1 Mio. € auf insgesamt 12,9 Mio. €). Auch wenn die BMZ-Zuwendungen absolut zurückgegangen sind, sind die Finanzierungen aus dem Energie- und Klimafonds (EKF) der Bundesregierung für Haiti und Äthiopien (insg. 4,4 Mio. €) und aus dem Titel Private Träger in Höhe von 8,1 Mio. € positiv hervorzuheben.

Gegenüber 2012 konnten die EU Zuwendungen erheblich gesteigert werden und betragen nun 27,8 Mio. €. Die Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) bewilligte der Welthungerhilfe eine Folgefinanzierung (8 Mio. €) für das Programm in Liberia, die Zahl der Länder mit KfW-Finanzierung konnte gegenüber 2012 jedoch nicht erhöht werden. Die gute Kooperation mit

der Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit (GIZ) wurde in verschiedenen Ländern sowohl mit Zuschussfinanzierungen als auch mit gemeinsamen Anträgen fortgesetzt. In Sierra Leone beispielsweise bewilligte die EU aus dem Europäischen Entwicklungs-Fonds der Welthungerhilfe in Zusammenarbeit mit der GIZ ein Projekt zur Entwicklung des Kaffeesektors.

Die **Zinsen und die übrigen Erträge** betragen 2,8 Mio. € (Plan 2,7 Mio. €), die Ergebnisabführung der Stiftung Welthungerhilfe erreicht 1,1 Mio. € (VJ 0,8 Mio. €). Die Ertragsstruktur bleibt damit nahezu konstant

Der **Gesamtaufwand** liegt mit 162,3 Mio. € (VJ 156,7 Mio. €) über dem Planwert von 149,8 Mio. € (+12,5 Mio. €). Ursache dafür ist die Projektförderung Ausland (inkl. Personalaufwand Ausland), die mit 139,0 Mio. € (VJ 132,7 Mio. €) höher ausgefallen ist als geplant (128,2 Mio. €). Dies ist insbesondere durch das sehr gute Ergebnis institutioneller Zuschüsse und der damit verbundenen Projektförderung begründet. Die Projektförderung Inland (2,5 Mio. €) verzeichnet im Vergleich zur Planung ebenfalls einen deutlichen Anstieg um 1,6 Mio. €, der auf nicht geplante institutionelle Zuschüsse in Höhe von 1,2 Mio. € sowie einen deutlich höheren Spendenmitteleinsatz für die Projekte "weltwärts" und "Verbesserung des IT-Supports der Außenstruktur" (zusammen 0,6 Mio. €) zurückzuführen ist. Der Personalaufwand in der Geschäftsstelle liegt mit 12,1 Mio. € um 0,3 Mio. € leicht über der Planung, beim Marketing- und Sachaufwand ergeben sich Einsparungen in Höhe von insgesamt 0,6 Mio. €.

Das Ergebnis vor **Rücklagenveränderung** weist ein Defizit von 8,2 Mio. € auf. Zu berücksichtigen ist, dass die Aufwendungen für "Haiti, Pakistan und Dürre Ostafrika" aus den entsprechenden Projektmittlrücklagen der Vorjahre finanziert werden (9,3 Mio. €) und die Projektmittlrücklage für sonstige Projekte vom Vorjahr aufgelöst wird (1,6 Mio. €). Da die Nothilfespenden für die Philippinen bisher nur teilweise eingesetzt werden konnten, wird eine entsprechende Projektmittlrücklage in Höhe von 2,7 Mio. € eingestellt.

Ergänzend zu den internen Kennziffern ist der "Effizienzmaßstab" gemäß **Berechnungsweise des Deutschen Zentralinstituts für soziale Fragen** (DZI: Werbe- und Verwaltungsausgaben Spenden sammelnder Organisation; Berlin 2006) ein wichtiger Indikator. Danach bleibt der Anteil der Werbe- und Verwaltungskosten der Welthungerhilfe in 2013 unter 10% und wird vom DZI als "niedrig" bewertet. Im Jahr 2013 lag der Anteil der Verwaltungskosten bei 2,1% (VJ 1,9%), der Anteil der Werbekosten bei 4,9% (VJ 6,0%).

4.2. Finanz- und Vermögenslage, Liquidität

Vermögenslage:

Die Aktivseite wird von den Positionen Forderungen an Zuwendungsgeber (109,3 Mio. €), liquide Mittel (57,5 Mio. €) und Wertpapiere (37,7 Mio. €) 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 (109,2 Mio. €) sowie Projektverbindlichkeiten (27,9 Mio. €) weiterhin eine herausragende Rolle. Die langfristigen Rücklagen des Vereins liegen bei 27,7 Mio. €. Die Projektmittlrücklage umfasst 18,5 Mio. € (VJ 26,6 Mio. €). Sie beinhaltet im Wesentlichen noch nicht verbrauchte Spendenmittel für Wiederaufbauprojekte zur Unterstützung der Opfer des Erdbebens in Haiti, der Flutkatastrophe in Pakistan, der Hungersnot in Ostafrika sowie des Taifuns auf den Philippinen.

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 gedeckt.

Grundsätze der Kapitalanlagestrategie sind in einer Anlagerichtlinie festgeschrieben, die vom Präsidium der Welthungerhilfe im Jahr 2009 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.

Finanzanlagen des Anlagevermögens erfolgen im Wesentlichen als festverzinsliche Anleihen (44%), Fonds (37%) sowie im Rahmen eines Vermögenverwaltungsmandats (12 %) und werden in Wertpapierdepots verschiedener Banken verwahrt.

30,1% der Projektverbindlichkeiten sowie der Zuwendungen aus noch nicht verwendeten zweckgebundenen Kofinanzierungsmitteln sind langfristige Verbindlichkeiten mit einer Laufzeit von mehr als einem Jahr.

Liquidität:

Die Liquiditätssteuerung erfolgt in Abhängigkeit dreier typischer Faktoren:

- Die Spendeneinnahmen des vierten Quartals verursachen üblicherweise einen Liquiditätsüberschuss, der den Liquiditätsbedarf des ersten Quartals abdeckt. Die Spendeneinnahmen des zweiten und dritten Quartals reichen normalerweise nicht aus, um den laufenden Mittelabflüssen zu genügen. Der Liquiditätsbedarf wird dann mit entsprechend terminierten Fälligkeiten von Termingeldern und/oder Wertpapieranlagen ausgeglichen
- Einige Kofinanzierungsgeber zahlen einen festen Vorschuss zu Projektbeginn und den Restbetrag erst nach erfolgter Schlussrechnung des Projekts. In diesen Fällen müssen Teile des Projektbudgets von der Welthungerhilfe vorfinanziert werden, was ebenfalls in der Liquiditätsplanung berücksichtigt wird
- Schließlich unterliegen die meisten Kofinanzierungsgeber dem Jährlichkeitsprinzip der öffentlichen Haushalte. Demnach müssen bewilligte Mittel bis zum Jahresende ausgezahlt sein, was in der Regel einen erhöhten Mittelzufluss aus Kofinanzierungen zur Folge hat

Liquide Mittel werden ausschließlich in Euro auf Tages- und Termingeldkonten gehalten.

Die Fälligkeiten von Anleihen und langfristigen Termingeldern sind über sieben Jahre gestaffelt.

4.3. Beschaffungen und Investitionen

Das **Beschaffungsvolumen** lag in 2013 mit insgesamt 16,7 Mio. € (in 1.959 Beschaffungsvorgängen) in der Größenordnung der Vorjahre. Anteilig entfielen auf Auslandsbeschaffungen 10,2 Mio. Euro, auf Inlandsbeschaffungen 6,5 Mio. €.

Im Jahr 2013 wurden für immaterielle Vermögensgegenstände und Sachanlagen insgesamt 0,5 Mio. € **investiert**. Die Schwerpunkte der Anlagenzugänge sind im Bereich der IT und hier insbesondere bei Software zur Unterstützung von Fundraising, Öffentlichkeitsarbeit/Erlebbarkeit und Wissensmanagement sowie Ersatzbeschaffungen zu sehen. Für das Ge-

bäude wurde Werterhaltung betrieben, z.B. auch durch eine Teilfassadendämmung oder Umbauten zur Schaffung eines weiteren Besprechungsraums.

5. Prognose-, Chancen- und Risikobericht

5.1. Prognosebericht

Die Welthungerhilfe steht mit anderen Hilfsorganisationen im internationalen Wettbewerb. 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 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 sowie unseren Mehrwert herausstellen und erlebbar machen.

Spender und ihr Spendenverhalten ändern sich. Der Weg der spezifischen Ansprache unterschiedlicher "Spendergenerationen" 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.

Empfehlungen der Evaluation der Dezentralisierung im Jahr 2013 werden wir durch organisatorische Veränderungen im Inland und Ausland Rechnung tragen. 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.

Mittelfristige Wirtschaftsplanung	2013 Ist	2014 Plan	2015 Plan	2016 Plan
Spenden, testamentarische Verfügungen, Bußgelder, Stiftung Welthungerhilfe	38,6	36,4	37,2	37,9
Stiftungen und Private Hilfswerke	2,6	1,5	1,5	1,5
Öffentliche Zuwendungen	110,1	100,0	100,0	100,0
Zinsen und Sonstige Erträge	2,8	2,5	2,2	2,0
Gesamtertrag	154,1	140,4	140,9	141,4
Projektförderung Ausland	139,0	126,6	121,8	119,4
Projektförderung Inland	2,5	1,0	1,0	1,0
Personalaufwand Inland ¹⁾	12,1	11,8	11,8	11,7
Abschreibungen	0,5	0,6	0,6	0,6
Sachaufwand	2,7	3,1	3,0	3,1
Marketingaufwand	5,0	5,4	5,4	5,5
Sonstiges	0,5	0,0	0,0	0,0
Gesamtaufwand	162,3	148,5	143,6	141,3
Ergebnis vor Rücklagenveränderung	-8,2	-8,1	-2,7	0,1
Saldo Zuführung (+)/ Entnahme (-) Projektmittlerücklage	-8,2	-8,6	-3,2	-0,4
Zuführung (+)/ Entnahme (-) freie Rücklage und Rücklage aus testamentarischen Verfügungen	0,0	0,5	0,5	0,5
Ergebnis nach Rücklagenveränderung	0	0	0	0

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

Die Projektförderung Ausland wird bis einschließlich 2015 durch Sondereffekte beeinflusst, die auf die Katastrophen in Haiti, Pakistan, Ostafrika sowie den Taifun auf den Philippinen zurückzuführen sind. Die dafür erforderlichen Mittel werden in den Jahren 2014-2015 planmäßig der dafür gebildeten Projektmittlerücklage entnommen.

5.2. Chancen und Risiken

Die Fortführung der Dezentralisierung durch Abbau der Regionalstrukturen im Inland und Stärkung der Strukturen in den Einsatzländern bei gleichzeitiger Verlagerung von Aufgaben und Befugnissen bietet in Verbindung mit der Strategieumsetzung enorme Chancen. Durch die Strategie werden Inhalt und Art unseres zukünftigen Engagements vorgegeben. Die Umsetzung der Dezentralisierung wird zumindest mittelfristig über unsere grundsätzliche Fähigkeit entscheiden, angemessen auf Änderungen in unserem Umfeld zu reagieren (institutionelle Agilität).

Ergänzend dazu gelten für die Welthungerhilfe die "üblichen" operativen Risiken einer Hilfsorganisation. Dazu zählen insbesondere:

- Die konjunkturelle und weltpolitische Lage beeinflusst das Spenderverhalten
- Spendenaufkommen sowie Zuschüsse öffentlicher Zuwendungsgeber sind weiterhin zum Teil abhängig von medial vermittelten Katastrophen in Entwicklungsländern
- Das Geschäftsmodell der Welthungerhilfe geht von berechenbaren Einnahmen insbesondere bei freien Spenden aus. Das abgelaufene Jahr zeigt jedoch, dass der Ertrag freier Spenden signifikant durch Großkatastrophen beeinflusst werden kann
- Projekte in Ländern mit unsicheren Rechtsverhältnissen bergen Risiken der Korruption und des Betrugs - und damit für unsere Reputation
- Aktivitäten in Krisenländern haben zunehmende Sicherheitsrisiken für das Projektpersonal und die Projektdurchführung
- Die Durchführung von Projekten in fragilen Staaten birgt allgemeine Projekt- und Ausfallrisiken insbesondere bei kofinanzierten Projekten ggf. verbunden mit Nichtanerkennung von Projektausgaben durch die jeweiligen Geber
- Bei weiterhin unruhigen Finanzmärkten sowie der anhaltenden Niedrigzinsphase bestehen Anlagerisiken
- Die zunehmende Durchdringung der Arbeitswelt von Informations- und Kommunikationssystemen erhöht die Risiken durch Systemausfälle und Datenverluste

Im Rahmen des vor einigen Jahren eingeführten Risikomanagementsystems befasst sich die Welthungerhilfe proaktiv mit diesen Risiken und möglichen Vermeidungsstrategien. 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 u.a. 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 abgedeckt.

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

Die Interne Revision hat 19 Prüfmissionen in Partnerländern durchgeführt. Da eine feste Mitarbeiterin der Stabsstelle wegen Mutterschutz und Elternzeit nicht reisen konnte, wurden verstärkt externe Prüfer eingesetzt. Diese haben bei 7 Missionen 25 der insgesamt 66 Prüfungen durchgeführt. Die Gesamtzahl der Prüfungen teilt sich auf in 56 Hauptprüfungen gemäß Jahresplan und zehn Kurz- und Sonderprüfungen. Letztere ergeben sich dann, wenn lediglich einzelne Aspekte der Projektverwaltung geprüft werden sollen oder die Stabsstelle über Unregelmäßigkeiten in einem bestimmten Projekt informiert wird.

Bei insgesamt 385 Projekten in Durchführung ergibt sich eine Prüfquote von 15%. Das geprüfte Finanzvolumen lag bei 30,7 Mio. € (6,7 Mio. € Direktzahlungen und 24,0 Mio. € Vorschusszahlungen).

Die Prüfergebnisse lagen im Rahmen der Vorjahresergebnisse. 62% der geprüften Projekte können eine gute bis sehr gute Finanzverwaltung vorweisen und bei 29% der Projekte bestanden leichte Defizite, die durch Verbesserungsmaßnahmen korrigiert werden können. Lediglich 9% der Prüfungen zeigten ein kritisches Ergebnis. Dies kann dazu führen, dass zusätzliche Eigenmittel eingesetzt werden müssen, um das Projekt zu einem erfolgreichen Abschluss zu bringen.

6. Nachtragsbericht

Nach dem Ende des Geschäftsjahres 2013 sind bis zum Datum der Aufstellung 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 2014 verläuft im Wesentlichen planmäßig.

Bonn, den 22. April 2014

Dr. Wolfgang Jamann
Hofmann

Vorstandsvorsitzender

Mathias Mogge

Programmvorstand

Michael

Marketingvorstand