

# Welthungerhilfe – Lagebericht 2014

## Inhalt

1.	Grundlagen der Organisation .....	2
1.1.	Geschäftsmodell .....	2
1.2.	Ziele und Strategien .....	2
1.3.	Weiterentwicklung der Strategie .....	3
2.	Gesamtwirtschaftliche und branchenbezogene Rahmenbedingungen .....	3
2.1.	Politische Entwicklungen .....	3
2.2.	Öffentliche Zuwendungsgeber .....	3
2.3.	Medienlandschaft .....	5
2.4.	Spendenmarkt in Deutschland .....	5
2.5.	Süd-Partner/Kooperationen/Bündnisse .....	6
3.	Geschäftsverlauf .....	7
3.1.	Satzungsgemäße Auslandsarbeit .....	7
3.2.	Satzungsgemäße Inlandsarbeit .....	8
3.3.	Medien- und Öffentlichkeitsarbeit .....	9
3.4.	Marketing .....	10
3.5.	Organisationsentwicklung .....	10
3.6.	Personalentwicklung .....	11
4.	Wirtschaftliche Entwicklung/Lage des Vereins .....	11
4.1.	Ertragslage .....	11
4.2.	Finanz- und Vermögenslage, Liquidität .....	12
4.3.	Beschaffungen und Investitionen .....	13
5.	Prognose-, Chancen- und Risikobericht .....	14
5.1.	Prognosebericht .....	14
5.2.	Chancen und Risiken .....	15
6.	Nachtragsbericht .....	17

# 1. Grundlagen der Organisation

## 1.1. Geschäftsmodell

Die Welthungerhilfe bekämpft gemäß ihrer Satzung 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 langfristige 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.

Das wirtschaftliche Geschäftsmodell der Welthungerhilfe unterstützt den satzungsgemäßen Auftrag durch folgende Zielsetzungen:

- Erhöhung des absoluten, für die unmittelbare Projektförderung aufgewendeten Betrags
- Moderates Spendenwachstum um durchschnittlich 3,0% p.a. ab 2015
- Begrenzung des institutionellen Ertrages auf etwa 100 Mio. €
- Absolute Begrenzung bzw. unterdurchschnittliches Wachstum von Personalaufwand sowie Sach- und Marketingaufwand

Um Handlungsspielräume für die unterjährige Steuerung durch den Vorstand zu schaffen, wurden für zentrale Aufwands- und Ertragsgrößen Korridore definiert, innerhalb derer Abweichungen möglich sind, ohne dass der Vorstand vorab die Zustimmung des Finanzausschusses oder des Präsidiums einholen muss.

Vor dem Hintergrund der Neuausrichtung des Programmbereichs erfolgt eine Überprüfung des Geschäftsmodells in 2015.

## 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 konkrete Maßnahmen zur Umsetzung der Strategie entwickelt.

### Umsetzung der strategischen Projekte

- **Nahrungs- und Ernährungssicherheit**  
Zentrale Zielsetzung ist eine ausreichende und gesunde Ernährung. Um dieses Ziel konkret in den Projekten umzusetzen, müssen die Landesprogramme angepasst und die erforderliche Fachkompetenz aufgebaut werden. In 2014 wurden 3,8 Mio. Menschen durch Projekte nachhaltiger Ernährungssicherung erreicht. Die Beteiligung der Welthungerhilfe in nationalen und internationalen Foren zu Fragen nachhaltiger Ernährungssicherung konnte ebenfalls deutlich gesteigert werden
- **Zusammenarbeit mit der Zivilgesellschaft**  
Der Intensivierung des Süd-Süd-Austauschs in 2014 zeigt, dass sich Umfang und Art der Zusammenarbeit ändert und von der ‚rein projektbezogenen‘ Kooperation hin zu einem themenbezogenen Austausch entwickelt. 24 Partner nahmen an internationalen Veranstaltungen teil, 14 mehr als die geplanten 10
- **Erlebbarkeit**  
Für 2014 war geplant, dass die sog. ‚Source of Inspiration‘, eine Datenbank, in der bewegende Geschichten und Materialien zu unserer Arbeit systematisch gesammelt werden, von 10% der Inlandsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter genutzt wird. Mit einer Nutzerquote von 20% wurde das Ziel deutlich übertroffen

- **Internationalisierung**  
Im zurückliegenden Jahr konnte das Geberportfolio erweitert werden, und zwar insbesondere mit Blick auf die einzelnen Landesprogramme. Zudem ist es gelungen, an deutlich mehr Foren zu unserem Kernthema teilzunehmen bzw. eingeladen zu werden. Die Zielsetzung für die Präsenz in internationalen Medien wurde ebenfalls erreicht. Zunehmend werden Schlüsseldokumente ausschließlich auf Englisch erstellt; dies galt u.a. für die Mitarbeiterpräsentationen zum Veränderungsprozess
- **Supportprojekte**  
Die sogenannten Supportprojekte ‚Personalentwicklung‘, ‚Organisationsentwicklung‘ und ‚IT‘ werden durch die entsprechenden Fachgruppen bzw. Stabsstelle koordiniert. Auf die besonderen Maßnahmen und Ergebnisse wird im Kapitel Geschäftsverlauf eingegangen

### 1.3. Weiterentwicklung der Strategie

Der Vorstand hat Ende 2014 die grundsätzliche Verlängerung der Strategie bis Ende 2016 beschlossen. Zudem erfolgt auf Grundlage der bisher erzielten Ergebnisse und der Resultate des Visionsprozesses ‚Compass2025‘ eine inhaltliche Fokussierung. Um diese erreichen zu können, wurden die o.g. sieben strategischen Projekte zu drei strategischen Themen zusammengefasst:

- ‚Nationale und internationale Zusammenarbeit mit der Zivilgesellschaft und in neuen Allianzen‘
- ‚Bekämpfung von Hunger in Zeiten zunehmender Fragilität‘
- ‚Agilität der Gesamtorganisation‘

In Ergänzung dazu wird die Welthungerhilfe ausloten, ob das sog. Re-Framing nicht auch als strategisches Projekt behandelt werden sollte. Aufmerksamkeit und Engagement für Themen wie Entwicklungszusammenarbeit und globale Armut gehen in westlichen Gesellschaften tendenziell zurück. Diesem Trend lässt sich möglicherweise durch ein Re-Framing begegnen, um Einstellungen und Verhalten zu ändern.

## 2. Gesamtwirtschaftliche und branchenbezogene Rahmenbedingungen

### 2.1. Politische Entwicklungen

Die bewaffneten Auseinandersetzungen und die damit einhergehenden humanitären Krisen in Syrien und im Irak, in der Zentralafrikanischen Republik und im Südsudan sowie der Ebola-Ausbruch in Westafrika dominierten die humanitäre und die entwicklungspolitische Diskussion im vergangenen Jahr.

Neue Flüchtlingstragödien im Mittelmeer und die steigende Zahl von Flüchtlingen in Deutschland lösten hierzulande eine Debatte über Migration und Flucht aus. 51,2 Mio. Menschen waren Ende 2013 auf der Flucht; damit hat die Zahl der Flüchtlinge, Asylsuchenden und Binnenvertriebenen zum ersten Mal seit dem 2. Weltkrieg die 50 Millionen-Marke überschritten.

Das Bundesministerium für Entwicklung und Zusammenarbeit (BMZ) leitete nach den Wahlen einen Kurswechsel in der staatlichen Entwicklungspolitik ein und formulierte die ‚Zukunfts-Charta‘ als Richtschnur für nachhaltige Entwicklung. Zivilgesellschaft und Privatwirtschaft wurden zur Teilnahme an vorbereitenden Themenforen eingeladen, so auch die Welthungerhilfe. Zudem will das BMZ in den kommenden Jahren einen Schwerpunkt auf die Bewältigung von globalen Krisen legen und hat dafür mehrere sog. Sonderinitiativen im Ministerium angesiedelt. Eine dieser Initiativen ist ‚Eine Welt ohne Hunger‘, die u.a. den Aufbau von ‚grünen Innovationszentren zur Förderung agrarischer Wertschöpfung‘ vorsehen. Die Welthungerhilfe beteiligte sich intensiv an der kritischen Auseinandersetzung mit dieser Initiative, auch um die Innovationszentren stärker mit der Hungerbekämpfung zu verknüpfen.

### 2.2. Öffentliche Zuwendungsgeber

Der Ertrag institutioneller Zuschüsse erreicht mit 152,2 Mio. € einen Rekordwert; die Planung von 101,5 Mio. € wird um 50,7 Mio. € bzw. 50% übertroffen. Dies ist zum einen auf die gute Reputation der

Welthungerhilfe als verlässliche Durchführungsorganisation zurückzuführen. Zum anderen spiegeln sich darin auch die humanitären und politischen Krisen und Katastrophen in 2014 wider. Die Zuwendungen für Syrien (29,5 Mio. €), den Sudan (25,0 Mio. €), Sierra Leone (17,1 Mio. €), den Südsudan (13,5 Mio. €), die Demokratische Republik Kongo (12,0 Mio. €) und die Zentralafrikanische Republik (7,2 Mio. €), machten insgesamt 104,3 Mio. € bzw. 68,5% des Gesamtertrages institutioneller Zuschüsse der Welthungerhilfe aus.

Seit 2010 machen die Zuwendungen der deutschen Regierung (AA, BMZ) sowie der staatseigenen Entwicklungsorganisationen (KfW, GIZ), der Europäischen Kommission (ECHO, EuropeAid) und des Welternährungsprogramms mehr als 80% des Gesamtertrags der institutionellen Zuschüsse der Welthungerhilfe aus. Dies zeigt die hohe Bedeutung dieser Geber für die Welthungerhilfe, steht aber auch für eine bemerkenswerte Stabilität der Zusammenarbeit.

Bei detaillierter Betrachtung zeigen sich hingegen erhebliche Veränderungen:

- In 2010 unterstützte das Auswärtige Amt (AA) die Arbeit der Welthungerhilfe mit 1,2 Mio. €. Aufgrund geänderter Zuständigkeiten und daraus resultierender Budgetverschiebungen zwischen dem AA und dem Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) hat die Bedeutung des AA für die Welthungerhilfe stark zugenommen. In 2013 förderte das AA Projekte der Welthungerhilfe mit 20,0 Mio. €, in 2014 stieg dieser Betrag nochmal erheblich an und erreicht 28,7 Mio. €
- Im Gegenzug sind die Zuschüsse durch das BMZ deutlich rückläufig und fielen von 32,7 Mio. € in 2012 auf 16,8 Mio. € in 2013. In 2014 konnten die Zuwendungen wieder auf 20,5 Mio. € gesteigert werden
- Die Zuschüsse der Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit (GIZ) weisen erhebliche Schwankungen auf. In 2010 (0,7 Mio. €) und in 2013 (1,4 Mio. €) fielen diese relativ gering aus. Dem stehen hohe Zuschüsse in den Jahren 2011 (9,9 Mio. €) und 2014 (16,0 Mio. €) gegenüber. Die hohen Zuschüsse in 2011 und 2014 sind letztlich auf BMZ-Mittel zur Bekämpfung humanitärer Krisen zurückzuführen, die durch die GIZ an die Welthungerhilfe weitergeleitet wurden
- Die Zusammenarbeit mit der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) konnte in den letzten Jahren stabilisiert und ausgebaut werden. Nach 3,0 Mio. € in 2011 und 5,0 Mio. € in 2012 konnte das gute Ergebnis von 2013 wiederholt und in 2014 erneut 8,0 Mio. € eingeworben werden
- Zuschüsse anderer Geber sind in 2013 (12,1 Mio. €) und 2014 (14,9 Mio. €) gestiegen, bleiben aber hohen Schwankungen unterworfen

Die Zuwendungen der Europäischen Kommission haben sich auf hohem Niveau stabilisiert (27,8 Mio. € in 2013 und 28,7 Mio. € in 2014). Die Zusammenarbeit mit dem Welternährungsprogramm konnte in 2014 wieder ausgebaut werden. Mit 28,8 Mio. € wurde das Ergebnis von 2013 (20,0 Mio. €) deutlich übertroffen und wieder an das Niveau von 2012 (29,3 Mio. €) angeknüpft.

So wichtig die finanziellen Zuschüsse für das wirtschaftliche Ergebnis der Welthungerhilfe sind, unsere Vision werden wir nur dann erreichen, wenn darüber hinaus auch auf inhaltlicher Ebene Austausch erfolgt und kooperiert wird. Insbesondere die Zusammenarbeit mit dem AA in 2014 ist dafür ein gutes Beispiel:

- Die Welthungerhilfe ist aktives Mitglied des deutschen WASH-Netzwerks, das mit dem AA zusammenarbeitet
- Wir erhalten Zuwendungen des AA u.a. dafür, die Reaktionsfähigkeit der Welthungerhilfe und ihrer Partner im Falle von Krisen und Katastrophen zu verbessern
- Das AA fördert die Einführung von Qualitätsstandards zur Rechenschaftslegung im Rahmen von HAP (Humanitarian Accountability Partnership)
- Die Welthungerhilfe beteiligt sich im Rahmen eines vom AA geförderten Konsortialvorhabens an einem Projekt, das auf die Anpassung an den Klimawandel abzielt. Im Rahmen des Projektes sollen kurz-, mittel- und langfristige Wetterdaten genutzt werden, um mit gezielten Maßnahmen auf den Klimawandel zu reagieren

- Die Welthungerhilfe hat maßgeblich am Konzept „Ernährungshilfe“ des AA mitgearbeitet

### 2.3. Medienlandschaft

Die Pressearbeit wurde in 2014 durch eine Reihe neuer Ansätze und Strategien ergänzt, einschließlich der Nutzung sozialer Medien. Mehr noch: Soziale Medien haben die klassische Pressearbeit in 2014 nachhaltig verändert: Nachrichtendienste haben nicht länger die Hoheit über Informationen oder deren Verbreitung in der Öffentlichkeit. Diese Entwicklung bietet eine Reihe von Möglichkeiten für die Welthungerhilfe, eigene Inhalte zu platzieren und durch seriöse Information unsere Wahrnehmung in der Öffentlichkeit mit zu gestalten.

Dieser Trend wird zunehmend in der Projektarbeit der Welthungerhilfe aufgegriffen. Zum Beispiel wurden in Liberia und Sierra Leone WhatsApp und SMS eingesetzt, um Informationen und Nachrichten über Ebola zu verbreiten.

### 2.4. Spendenmarkt in Deutschland

Das Spendenjahr 2014 war insbesondere von der stärkeren Präsenz neuer Spendenformen, der Verstärkung der Vorjahres-Trends und von der Zunahme von Spenden ohne Zweckbindung geprägt; Sondereinflüsse spielten kaum eine Rolle. Dabei gewannen 2014 Spenden für Projekte auf lokaler und nationaler Ebene erneut an Bedeutung: Nur knapp ein Fünftel spendete für internationale Projekte.

Laut Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) erreichte das Spendenvolumen in 2014 mit 5,0 Mrd. € ein Rekordniveau; dies bedeutet einen Zuwachs von +5,4% im Vergleich zum Vorjahr. Der Anstieg des Spendenvolumens ist auf eine deutlich höhere Durchschnittsspende zurückzuführen; diese ist auf 36 Euro pro Spendenakt gestiegen.

Das DZI, das bei der Ermittlung seiner Ergebnisse andere Methoden als die GfK zugrunde legt, geht für 2014 von einem Spendenvolumen von 6,4 Mrd. € aus. Katastrophenbereinigt ist das ein Anstieg von +4,4% bzw. ein absoluter Zuwachs von +1,0%. Im Vorjahresvergleich betragen die Spendeneinnahmen aus Sondereinflüssen 100 Millionen Euro vs. 300 Millionen Euro in 2013.

Gleichzeitig sank die Anzahl der Spender leicht auf 33% der Bevölkerung. Die durchschnittliche Spendenhäufigkeit ist mit 6,2 pro Spender auf Vorjahresniveau geblieben. Der typische Spender kommt aus Westdeutschland, ist weiblich, konfessionell geprägt und verfügt dabei über ein Haushaltsnettoeinkommen von über 1.500€.

Die TOP-10 Liste der Spendenorganisationen der GfK in Bezug auf die Spendeneinnahmen führt SOS-Kinderdörfer an, gefolgt von der Evangelischen Kirche, der Katholischen Kirche, dem DRK, Misereor, Plan, Ärzte ohne Grenzen, der Diakonie, WWF Deutschland und World Vision. Die Bedeutung der TOP 10 mit 23,2% Marktanteil nimmt im Vergleich zum Vorjahr ab, die Zersplitterung des Marktes schreitet kontinuierlich voran. In diesem Ranking belegt die Welthungerhilfe Platz 24 mit einem Marktanteil von 0,8%.

Die Marke „Welthungerhilfe“ hält auch 2014 ihr stabiles, den Mainstream ansprechendes Profil. Dennoch ist die Welthungerhilfe in den Image-Gesamtwerten im Ranking um einen Platz (von 10 auf 11) von 17 Organisationen zurückgefallen. Diese Tendenz beobachten wir sehr aufmerksam. Im Punkt Markenbekanntheit erreicht die Welthungerhilfe im TNS-Ranking Platz 4 von 17 teilnehmenden Organisationen, ein Rückgang um 1 Prozent-Punkt im Vergleich zum Vorjahr. Den ersten Platz nahm Ärzte ohne Grenzen mit 82% ein, die ihre Bekanntheit um 4% steigern konnten. Dahinter und gleichzeitig mit deutlichen Bekanntheitsverlusten folgen SOS-Kinderdörfer mit 74% und Brot für die Welt mit 65%.

Im GfK-Bekanntheitsranking konnte die Welthungerhilfe den Abwärtstrend des vergangenen Jahres erfreulicherweise stoppen und belegt wie im Vorjahr Platz 17 mit 62,3%. In der Wertschätzung/Sympathie rangieren wir nach TNS derzeit auf Platz 10 von 53 Organisationen vor der Caritas und vor Greenpeace. Im Gegensatz zu fast allen Mitbewerbern konnten wir hier unseren Wert stabil halten.

So haben beispielsweise Brot für die Welt und SOS Kinderdörfer je 4%-Punkte eingebüßt, rangieren dennoch im Ranking vor uns.

Insgesamt sind keine gravierenden Veränderungen der Altersstruktur gegenüber dem Vorjahr zu verzeichnen. Hinsichtlich Budget-Ausschöpfung hat sich die Welthungerhilfe jedoch im Vorjahresvergleich erheblich verschlechtert: Welthungerhilfe-Spender wendeten 2014 im Schnitt nur noch 8,4% ihres Gesamtspendenbudgets für uns auf. Daneben spendeten sie v. a. an SOS/Gmeiner, DRK, Ärzte ohne Grenzen und die Kindernothilfe.

Schließlich ist der Wunsch nach mehr Informationen und Transparenz stärker als zuvor zu einem der zentralen Spenderbedürfnisse gewachsen – eine Entwicklung, für die in 2014 mit dem 1. Platz in der Transparenzstudie von Spiegel Online/Phineo eine gute Basis gelegt wurde.

## **2.5. Süd-Partner/Kooperationen/Bündnisse**

In 2014 nahm die von der Welthungerhilfe ins Leben gerufene ‚Civil Society Academy‘ ihre Arbeit auf. Wesentliche Ziele sind der Ausbau der Kompetenzen zivilgesellschaftlicher Organisationen in Asien und deren Vernetzung, aber auch die Förderung spezifischen Knowhows zur Beseitigung der strukturellen Ursachen von Hunger und Armut.

Zusammen mit anderen Organisationen veranstaltete die Welthungerhilfe in Neu Delhi im Juli eine Konferenz zum Thema nachhaltige Ernährungssicherung. Die Konferenz diente dem Austausch zwischen Vertretern aus Wissenschaft, staatlicher Einrichtungen, nationaler und internationaler NRO sowie dem privaten Sektor überwiegend aus Südasien. Mitarbeiter der Welthungerhilfe aus Indien, Pakistan und Bonn nahmen ebenfalls teil.

Im Kontext der ‚Initiative Millenniumsdörfer‘ fand ebenfalls ein intensiver Süd-Süd-Austausch statt. Dabei tauschten nicht nur Bauern aus Uganda und Kenia ihre Erfahrungen aus. Vertreter von Partnerorganisationen aus Millenniumsdörfern in Indien, Nepal und Haiti besuchten die Millenniumsdörfer in Peru und Bolivien, dem ein Gegenbesuch von Vertretern aus Peru und Bolivien in Indien und Nepal folgte.

Die Zusammenarbeit innerhalb der Alliance2015 wurde insbesondere im Bereich Nothilfe intensiviert. Zum einen beschloss der sog. Supervisory Council die Einrichtung eines Nothilfefonds in Höhe von 0,3 Mio. € (davon 80.000 € von der Welthungerhilfe). Zum anderen wurde auf Projektebene in vielen Krisenländern kooperiert, darunter in Syrien, der Türkei, im Nordirak, im Südsudan und Sudan, in Liberia und Sierra Leone sowie in der Zentralafrikanischen Republik und der demokratischen Republik Kongo.

### 3. Geschäftsverlauf

#### 3.1. Satzungsgemäße Auslandsarbeit

Der Schwerpunkt der regionalen Projektförderung lag mit 66,8% in Afrika, während in Asien 28,6% und in Lateinamerika und Karibik 4,2% der Mittel eingesetzt wurden. Etwa 0,4% wurde für übergeordnete Projekte der Qualitätssicherung bereitgestellt. Insgesamt führte die Welthungerhilfe zum Stichtag 31. Dezember 385 Projekte in 41 Ländern durch.

Im Rahmen ihrer Programmarbeit konnte die Welthungerhilfe nach eigenen Erhebungen die Lebensbedingungen von insgesamt 12,7 Mio. Menschen verbessern; davon 53% Frauen und etwa 9% Kinder unter fünf Jahren. Allein im Rahmen von Nothilfemaßnahmen konnten 6,6 Mio. Menschen unterstützt werden.

In 2014 wurde der sog. Transformationsprozess für das Programm in Peru, Bolivien und Ecuador eingeleitet. Wesentliches Ziel ist der Übergang von der bisherigen Projektimplementierung durch die Welthungerhilfe selbst hin zu einer gemeinsamen Advocacyarbeit mit Partnerorganisationen, um die strukturellen Ursachen von Hunger und Armut zu bekämpfen. Dieses Ziel wird auch für das zukünftige Engagement der Welthungerhilfe in Kambodscha verfolgt. Da beide Regionen der neu gegründeten Regionaldirektion ‚Asien & Südamerika‘ zugeordnet sind, ist der Erfahrungsaustausch gewährleistet.

Der Konflikt in Syrien hält unverändert an und wird durch das Auftreten des sog. IS zusätzlich verstärkt. Der Bürgerkrieg in Syrien ist gegenwärtig weltweit die größte humanitäre Krise. Geschätzte 12,2 Mio. Menschen sind auf Humanitäre Hilfe angewiesen, es gibt 7,6 Mio. sog. IDPs (Internally Displaced Persons). Die Welthungerhilfe hat ihr Engagement in Syrien erheblich ausgeweitet - von 3,8 Mio. € in 2013 auf 30,4 Mio. € in 2014. Schwerpunkte sind die Versorgung von Flüchtlingen mit Nahrungsmitteln, sog. Non-Food-Items und spezieller Winterhilfe. In der Türkei wird Unterstützung z.T. auch in Form des sog. Cash Card Transfers geleistet; dadurch können die Menschen eigenverantwortlich entscheiden, was sie konkret benötigen.

Durch gemeinschaftliche Anstrengung ist es der internationalen Gemeinschaft gelungen, im Südsudan eine Hungerkatastrophe abzuwenden – trotz der unsicheren Sicherheitslage nach dem Ausbruch des Bürgerkrieges Ende 2013. Dies ist unter den besonders schwierigen Bedingungen durchaus als Erfolg zu werten. Aufgrund der bereits vor dem Bürgerkrieg bestehenden kritischen Versorgung der Bevölkerung mit Nahrungsmitteln besteht auch in 2015 die Notwendigkeit anhaltender Nahrungsmittelhilfe.

Die Welthungerhilfe ist seit vielen Jahren in Liberia und Sierra Leone aktiv und in beiden Ländern wegen ihres Programms anerkannt. Nur dadurch war es möglich, die Bevölkerung während des Ebolaausbruchs zu unterstützen – nicht direkt bei der Bekämpfung der eigentlichen Krankheit, aber bei der Abmilderung der Konsequenzen, die die Bekämpfung von Ebola für die Menschen vor Ort hatte. Dazu zählt u.a. die Versorgung mit Nahrungsmitteln während der Quarantäne.

Die Arbeit der Welthungerhilfe in vielen Krisenregionen der Welt ist unvermeidbar mit Risiken für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verbunden. Die aktuelle Lage in Syrien, Irak oder Südsudan zeigt dies beispielhaft und eindringlich. Um die Risiken so weit als möglich zu verringern, investiert die Welthungerhilfe seit Jahren in ein flächendeckendes Sicherheitsmanagement, das jedes Land und jede Region einschließt. Den größten Schutz für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bietet jedoch die Akzeptanz unserer Arbeit bei allen (Konflikt)Parteien vor Ort.

Evaluation ist ein zentraler Baustein für die externe Rechenschaftslegung und das interne Lernen. In 2014 wurden 14 Projekte evaluiert. Teilweise mussten Evaluationen verschoben werden (z.B. wegen Ebola oder nicht erteilter Visa bzw. Reisegenehmigungen). Als Konsequenz wurden z.B. im Sudan lokale Evaluationen (reviews) durch nationale Experten durchgeführt. Die Qualität der Arbeit der Evaluation wurde dadurch nicht beeinträchtigt. Dies ergab eine Studie, die 8 lokale Evaluationen und zwei baseline Studien auswertete und deren Qualität bestätigte.

Im Dezember wurde die erste ‚real time evaluation‘ eines Nothilfedorhabens in der Türkei durchgeführt. Die Evaluation gab nicht nur wertvolle Hinweise für das konkrete Vorhaben, sondern auch für andere Nothilfemaßnahmen unter ähnlichen Bedingungen.

### 3.2. Satzungsgemäße Inlandsarbeit

Die Unterstützung durch Freiwillige hat sich in 2014 deutlich geändert. Über den traditionellen Rahmen von Freiwilligenarbeit hinaus, in dem Einzelpersonen und Gruppen ‚freie Zeit und Leidenschaft‘ dafür einsetzen, um im Rahmen von kleineren Aktivitäten Spenden einzuwerben, haben in 2014 systematische Aktivitäten von Großspendern (z.B. bei Reiten gegen den Hunger) oder befreundeter Organisationen wie Viva con Agua (VcA) erhebliche Spenden und öffentliche Aufmerksamkeit generiert.

In seinem dritten Jahr bestätigte sich erneut der Erfolg von ‚Reiten gegen den Hunger‘ mit einem Ertrag von 0,2 Mio. €.

Die Zusammenarbeit mit Viva con Agua hat alle Erwartungen übertroffen, sowohl mit Blick auf den Ertrag (0,9 Mio. €), als auch in Bezug auf die Qualität unserer Zusammenarbeit. Der intensive Austausch und die Klärung gegenseitiger Erwartungen hat sich bezahlt gemacht: Beide Parteien streben die Verlängerung der Partnerschaft für weitere 5 Jahre an.

Gemeinsam mit Viva con Agua wurde der erste ‚Run4WASH‘ ins Leben gerufen. Lehrer und Schüler sollen ermutigt werden, eine Laufveranstaltung für wohltätige Zwecke zugunsten der Welthungerhilfe/ Viva con Agua und Helvetas (VcA Partner in der Schweiz) durchzuführen. 53 Schulen in Deutschland, der Schweiz und Österreich beteiligten sich und konnten 0,2 Mio. € einwerben. Auf diesem Erfolg werden wir in 2015 aufbauen.

Die geplante Anpassung des Formats ‚Eine Stunde gegen den Hunger‘ ist gelungen. Im Rahmen von ‚Deine Stunde gegen den Hunger‘ haben Unterstützer die Welthungerhilfe und ihre Arbeit in Schulen vorgestellt, ebenso die Möglichkeit, sich ehrenamtlich für uns zu engagieren. Wie erwartet, haben Schulen mit der Durchführung eigener Wohltätigkeitsveranstaltungen begonnen. Zudem gab es eine überraschend hohe Nachfrage nach Besuchen in Schulen.

Insgesamt konnten durch unterschiedliche Programmangebote, maßgeschneiderte Veranstaltungen oder durch den Einsatz von Freiwilligen über 92.000 Menschen für die Arbeit der Welthungerhilfe gewonnen werden.

Die Freundeskreise haben sich in 2014 sehr unterschiedlich entwickelt; der Freundeskreis Düsseldorf übertraf dabei alle Erwartungen. Das Golfturnier im Juni, die Veranstaltung ‚Rock gegen Hunger‘ im November mit hoher Medienresonanz sowie der traditionelle ‚Maritim Brunch‘ erbrachten insgesamt 75.000 € an Spenden. Alle Freundeskreise zusammen konnten 0,2 Mio. € für die Welthungerhilfe einwerben – das bisher beste Ergebnis.

Zwischen der Food and Agriculture Organisation der Vereinten Nationen (FAO) und der Welthungerhilfe wurde Ende Juli ein ‚Plan of Action‘ verabschiedet, der vier Handlungsfelder beinhaltet: Öffentlichkeitsarbeit (z.B. Zusammenarbeit bei Publikationen und Veranstaltungen), Policy-Arbeit (engere Zusammenarbeit mit dem Committee on World Food Security / CFS), Implementierung der ‚Freiwilligen Leitlinien‘ zum Thema Land sowie Zusammenarbeit auf Länderebene in verschiedenen Sektoren, insbesondere Nutrition, und in Clustern zur Koordinierung der humanitären Hilfe.

Im Rahmen der ‚Woche der Welthungerhilfe‘ wurde im Oktober der Welthungerindex (WHI) mit dem Schwerpunkt ‚Hidden Hunger‘ u.a. in Berlin, Brüssel und Phnom Penh vorgestellt. Auch in diesem Jahr war die Resonanz sowohl in den Medien als auch bei den Veranstaltungen sehr groß. Zeitgleich zur WHI-Presskonferenz machte der Aktionskünstler Hermann Josef Hack mit seiner Kunstinstallation ‚Leerkauf‘ vor dem Berliner Reichstag auf die ungerechte Verteilung von Nahrungsmitteln aufmerksam. In ganz Deutschland rückten Freiwillige durch Straßen-, Kunst-, Mensa- oder Verkaufsaktionen unter dem Motto ‚Die Welt isSt nicht gerecht. Ändern wir's!‘ den weltweiten Hunger ins Bewusstsein der breiten Öffentlichkeit.

Im Rahmen des POWA-Projektes (‚Building Public and Political Will for Agriculture ODA in Germany‘) fanden zahlreiche Gespräche mit dem G7-Sherpastab und Strategiemeetings mit Nichtregierungsorganisationen aus fast allen G7-Ländern statt; zusätzlich konstituierte sich die deutsche Beratergruppe. Die ersten beiden Regionalkonferenzen des POWA-Projektes fanden in Neu Delhi und Addis Abeba statt. Dabei verständigten sich die Teilnehmer auf einige zentrale Botschaften für die Advocacy-Arbeit in Deutschland vor allem mit Blick auf den G7-Gipfel 2015.

### 3.3. Medien- und Öffentlichkeitsarbeit

Das Jahr 2014 wurde genutzt, neue Wege in der Medien- und Öffentlichkeitsarbeit zu gehen. Dennoch war die Präsenz auch in den eher klassischen Medien und Kanälen (u.a. ARD, ZDF, FAZ, Washington Post, Wall Street Journal) sehr positiv.

Die Online Kommunikation war 2014 sehr erfolgreich. 490.000 Menschen nutzten unsere Website, insgesamt 39% mehr als in 2013. Mit 471.000 Besuchen und fast 1,5 Mio. Seitenaufrufen verzeichnen beide wichtigen KPIs einen Anstieg um 18%. Dank der ersten und sehr erfolgreichen Hashtag Kampagne #ByTheEndOfSeptember konnte die Zahl der Follower der Welthungerhilfe auf Twitter auf 30.000 verdreifacht werden.

Zudem sind wir neue Online-Kooperationen eingegangen, wie z.B. die Kampagne zu Syrien mit der Bundestagsabgeordneten Claudia Roth. Durch diese Maßnahmen konnten nicht nur Spenden erworben werden. Sie trugen auch dazu bei, die Nutzung unserer Online Plattformen zu erhöhen und uns Kontakte mit jüngeren Menschen und Nutzern von Youtube zu erschließen.

Ergänzend zur externen Kommunikation wurden auch in der internen Kommunikation neue Wege beschritten. In bereichsübergreifender Zusammenarbeit wurde Office365 als neue Plattform für Informations- und Wissensaustausch eingeführt. Damit werden auch die Neuausrichtung des Programmbereichs und die zukünftige direkte Kommunikation zwischen allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Welthungerhilfe im Inland und Ausland unterstützt. Und zum ersten Mal in der Geschichte wurde die Pressekonferenz zum Jahresbericht live und weltweit für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Welthungerhilfe übertragen. Damit auch nicht-deutsch sprachige Kolleginnen und Kollegen die Konferenz verfolgen konnten, wurde diese von einer Mitarbeiterin und einem Mitarbeiter simultan gedolmetscht.

Natürlich war die Berichterstattung zu Ebola von herausragender Bedeutung – auch für die Welthungerhilfe. Dabei ist es der Welthungerhilfe gelungen, prominente Beiträge in den Printmedien sowie Hörfunk und TV zu platzieren.

Die Berichterstattung über und Informationen zur Lage in Syrien nahmen ebenfalls viel Raum in der Medienarbeit der Welthungerhilfe ein. Dabei erwies es sich als Vorteil, dass wir das ganze Jahr über relevante und aktuelle Informationen über die Situation vor Ort berichten konnten. Hervorzuheben ist die hohe Resonanz auf unserer Pressekonferenz in Bonn im Sommer, bei der der zuständige Landesdirektor direkt über die Arbeit der Welthungerhilfe berichtete. Dies war ein guter Auftakt, um im weiteren Verlauf Interviews zu Syrien mit der Präsidentin der Welthungerhilfe zu platzieren.

### 3.4. Marketing

Das Spendenergebnis in Höhe von 40,8 Mio. € übertrifft nicht nur die ambitionierte Planung von 35,7 Mio. € um 14,2%, sondern auch das bereits sehr gute Vorjahresergebnis um 8,8%. Das Ergebnis ist auch deshalb bemerkenswert, da es in 2014 keine medienwirksame Naturkatastrophe gab, die üblicherweise hohe Spendenbereitschaft auslöst, wie z.B. der Wirbelsturm Haiyan in 2013. Vielmehr war das Jahr - auch medial – stark von den anhaltenden menschengemachten Krisen gekennzeichnet. Unter solchen Bedingungen fällt es sehr schwer, Aufmerksamkeit und Spendenbereitschaft für ‚unser Thema‘ zu wecken. Dass in so einem schwierigen Umfeld mit 31,4 Mio. € freien Spenden ein Rekordergebnis erzielt wurde, verdient besondere Beachtung.

Gleichzeitig haben wir im zurückliegenden Jahr strikte Kostendisziplin walten lassen und die Effizienz der Marketingmaßnahmen eng verfolgt. Dadurch konnte ein Teil des geplanten Marketingbudgets genutzt werden, neue Ansätze im Direktmarketing zu testen und Marktforschung zu betreiben. Die gezielte Befragung unserer Spender brachte wertvolle und teilweise völlig überraschende Erkenntnisse über die Motive, uns zu unterstützen bzw. die Wirkung unserer Werbung.

Im Fundraising lag der Schwerpunkt auf der Gewinnung von Dauerspendern. Dazu wurden zum einen die ‚face-to-face‘ Kampagnen ausgebaut. Zum anderen wurden in der Spenden-Hochsaison Werbemaßnahmen über Plakate, Flugblätter / Broschüren, Fernsehspots, Internetbanner und gezielte Mailings intensiviert und koordiniert, um höhere Aufmerksamkeit zu erzielen. Im Online-Fundraising konnten die Erträge gesteigert werden, wenngleich sich die Erwartungen an den neuen Onlineshop nicht erfüllten.

Die systematische und persönliche Betreuung von Großspendern und Stiftungen sowie bei Nachlassgebern zahlte sich erneut aus. Die Erträge aus diesen drei Spendergruppen konnten um 18,9% gesteigert werden.

Trotz aller Anstrengungen, unser Marketing zu verbessern, geht die Anzahl unserer Einzelspender kontinuierlich zurück und folgt damit dem allgemeinen Trend im deutschen Spendenmarkt. Der Schwerpunkt unserer Arbeit in 2015 wird daher darauf ausgerichtet sein, die Abwanderungsquoten bei Einzelspendern zu reduzieren und gleichzeitig die Rückgewinnungsquoten ehemaliger Einzelspender zu erhöhen. Dazu gehört auch die Erstellung eines 5-Jahresplans, auf dessen Grundlage die angestrebte Trendumkehr mittelfristig erreicht werden soll.

### 3.5. Organisationsentwicklung

Das Jahr 2014 bedeutet weit mehr als einen außerordentlichen wirtschaftlichen Erfolg. Das Jahr 2014 steht auch für erhebliche Veränderungen innerhalb der Welthungerhilfe. Insbesondere die Neuausrichtung des Programmbereichs (s.a. Lagebericht 2013) zur Verbesserung unserer Arbeit in den Projektländern war (und bleibt) ein komplexer Veränderungsprozess, der alle Einheiten und alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Inland und Ausland gleichermaßen betraf. Der damit einhergehende Personalabbau in Bonn konnte in enger Abstimmung mit dem Betriebsrat sozial verträglich gestaltet werden.

In Ergänzung und teilweise zeitgleich zum o.g. Veränderungsprozess wurden drei Softwareprodukte eingeführt bzw. deren Einführung vorbereitet:

- Office365 wurde bereits in 2014 weltweit eingeführt, um die Neuausrichtung des Programmbereichs und die damit verbundene weitere Dezentralisierung unserer Arbeit zu unterstützen und zu ermöglichen
- Für die Ablösung der seit über 10 Jahren für die Projektfinanzadministration eingesetzten Softwarelösungen (PIAP, WinPACCS) wurden im Rahmen eines Ausschreibungsverfahrens Nachfolgelösungen (Planview, Fundspro) identifiziert, die derzeit an die Erfordernisse der Welthungerhilfe angepasst werden

- Die neue Spenderdatenbank eVEWA wurde eingeführt und wird zu Beginn des Jahres 2015 produktiv gehen. Diese wird die Welthungerhilfe in die Lage versetzen, deutlich gezielter und systematischer auf die Bedarfe von Einzelspendern und Spendergruppen zu reagieren

### 3.6. Personalentwicklung

Die Belegschaft bestand im Durchschnitt aus 348 (Vj. 338) Personen mit Vertragsbindung an Bonn. Weitere ca. 2.200 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter waren in den Projektländern angestellt. Mehr als ein Viertel der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Vertragsanbindung an Bonn arbeitet in Teilzeitarbeitsverhältnissen (Inland 40,2%, Ausland 8,9%).

Die Krisen in einigen unserer wichtigsten Programmländer und unser hohes Engagement vor Ort hatten auch Auswirkungen für die Fachgruppe Personal in Bonn. Insgesamt mussten 128 Stellen neu besetzt werden; dies bedeutet einen Anstieg von 40% im Vergleich zum Vorjahr.

Für den Personalbereich war damit 2014 das arbeitsreichste Jahr seit dem Tsunami im Dezember 2004 und die Welthungerhilfe weiterhin eine gesuchte Arbeitgeberin: 7.735 Bewerbungen auf 243 Anzeigen und weitere 1.500 Blindbewerbungen sprechen eine eindeutige Sprache.

Die arbeitsrechtliche Begleitung des Veränderungsprozesses und die Verhandlungen mit dem Betriebsrat über Interessenausgleich und Sozialplan verlangten ebenfalls besondere Aufmerksamkeit. Um Kündigungen zu vermeiden, einigten sich Geschäftsführung und Betriebsrat auf Sonderregelungen zur Altersteilzeit und bei einvernehmlicher Vertragsauflösung.

Der Ausbruch von Ebola stellte die Welthungerhilfe vor neue Herausforderungen: Für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Liberia und Sierra Leone gelten nun spezielle Vorschriften, um die gesundheitlichen Risiken so klein als möglich zu halten.

## 4. Wirtschaftliche Entwicklung/Lage des Vereins

### 4.1. Ertragslage

Das Jahr 2014 ist durch eine außergewöhnliche wirtschaftliche Entwicklung gekennzeichnet. Der operative **Gesamtertrag** übertrifft mit 197,7 Mio. € (VJ 154,1 Mio. €) die Planung von 140,4 Mio. € um 40,8 %.

Die Zuwendungen aus **Spenden, testamentarischen Verfügungen und Bußgeldern** belaufen sich auf 40,8 Mio. € (VJ 37,5 Mio. €) und liegen um ca. 5,1 Mio. € bzw. 14,2 % über dem geplanten Ergebnis. Die freien Spenden erreichen mit 31,4 Mio. € (VJ 28,5 Mio. €) einen Rekordwert. Der Anteil der Spenderträge an den Gesamterträgen des Geschäftsjahres liegt mit 20,6 % unter dem Vorjahresergebnis, dies ist auf den hohen Ertrag der institutionellen Zuschüsse zurückzuführen, der dieses Jahr bei 77,0 % (VJ 73,1%) liegt.

In 2014 erhielt die Welthungerhilfe 152,2 Mio. € **institutionelle Zuschüsse** und konnte damit das Vorjahresergebnis (112,7 Mio. €) um 39,5 Mio. € bzw. 35,1% übertreffen. Größter Geber sind die Vereinten Nationen (überwiegend Welternährungsprogramm) mit 37,0 Mio. €, gefolgt vom Auswärtigen Amt (AA) mit 28,7 Mio. €, der Europäischen Kommission (im Wesentlichen DEVCO & ECHO) mit zusammen 28,6 Mio. € und dem BMZ mit 20,5 Mio. €. Den größten Zuwachs (+14,6 Mio. €) verzeichnete die Welthungerhilfe bei der GIZ, mit Zuwendungen u.a. für die Zentralafrikanische Republik (4,7 Mio. €), dem Südsudan (3,4 Mio. €) und Syrien (3,4 Mio. €).

Aber auch beim AA konnte die Welthungerhilfe weiteren Zuwachs verzeichnen (+8,7 Mio. €), mit Zuwendungen insbesondere für die Flüchtlingshilfe in Syrien (18,1 Mio. €).

Der in 2013 verzeichnete Anstieg an EU Zuwendungen konnte auch in 2014 ausgebaut werden. Die Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) bewilligte der Welthungerhilfe eine Folgefinanzierung (8 Mio. €) für den Straßenbau im Kongo, die Zahl der Länder mit KfW-Finanzierung konnte jedoch nicht erhöht werden.

Die **Zinsen und die übrigen Erträge** betragen 4,0 Mio. € (Plan 2,5 Mio. €), die Ergebnisabführung der Stiftung Welthungerhilfe erreicht mit 0,7 Mio. € den geplanten Wert.

Der **Gesamtaufwand** liegt mit 204,0 Mio. € (VJ 162,3 Mio. €) über dem Planwert von 148,5 Mio. € (+55,5 Mio. €). Ursache dafür sind die unerwartet hohen Erträge, die vollständig der satzungsgemäßen Programmarbeit zugeführt wurden bzw. werden. Die Projektförderung Ausland erreicht 181,3 Mio. €, davon 10,9 Mio. € für Gehälter entsandter Mitarbeiter. Der Wirtschaftsplan sah für 2014 eine Projektförderung Ausland in Höhe von 126,6 Mio. € vor; dieser Wert wird um 54,7 Mio. € bzw. 43,2% übertroffen.

Das Engagement der Welthungerhilfe in Deutschland wurde im Vergleich zur Planung ebenfalls deutlich ausgeweitet. Statt der geplanten 1,0 Mio. € wurden Projekte im Umfang von 1,2 Mio. € gefördert.

Der Personalaufwand (12,0 Mio. €), der Sachaufwand (3,1 Mio. €) der Marketingaufwand (5,5 Mio. €) sowie die Abschreibungen (0,5 Mio. €) entsprechen insgesamt dem Planansatz dieser Positionen.

Das Ergebnis vor **Rücklagenveränderung** weist ein Defizit von 6,2 Mio. € auf. Zu berücksichtigen ist, dass die Aufwendungen für Haiti, Pakistan, Dürre Ostafrika sowie Philippinen aus den entsprechenden Projektmittelrücklagen der Vorjahre finanziert werden (9,4 Mio. €). Daraus resultiert ein positiver Saldo in Höhe von 3,2 Mio. €, von dem 2,7 Mio. € in die Projektmittelrücklage sowie 0,5 Mio. € wie geplant in die freie Rücklage eingestellt werden.

Ergänzend zu den internen Kennziffern ist der ‚Effizienzmaßstab‘ gemäß Berechnungsweise des Deutschen Zentralinstituts für soziale Fragen ein wichtiger Indikator. Danach bleibt der Anteil der Werbe- und Verwaltungskosten der Welthungerhilfe erwartungsgemäß auch in 2014 unter 10% (DZI-Kategorie ‚niedrig‘). Im Jahr 2014 lag der Anteil der Verwaltungskosten bei 1,8% (VJ 2,2%), der Anteil der Werbekosten bei 4,2% (VJ 4,9%).

## 4.2. Finanz- und Vermögenslage, Liquidität

### Vermögenslage

Die Aktivseite wird von den Positionen Forderungen an Zuwendungsgeber (145,5 Mio. €), liquide Mittel (57,4 Mio. €) und Wertpapiere (42,9 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 (132,5 Mio. €) sowie Projektverbindlichkeiten (46,5 Mio. €) weiterhin eine herausragende Rolle. Die langfristigen Rücklagen des Vereins liegen bei 28,2 Mio. €. Die Projektmittelrücklage umfasst 11,8 Mio. € (VJ 18,5 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 2014 aktualisiert 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 nachhaltige und ethische Anlagen werden bevorzugt.

Finanzanlagen des Anlagevermögens erfolgen im Wesentlichen in Fonds sowie im Rahmen zweier Vermögenverwaltungsmandate und in festverzinslichen Anleihen; sie werden in Wertpapierdepots verschiedener Banken verwahrt.

32,8% 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**

Der Gesamtwert der Beschaffungen in 2014 summiert sich auf 31,2 Mio. € und verteilt sich auf etwa 2.000 Beschaffungsaufträge. Der Vorjahreswert wird um 14,2 Mio. € bzw. 83,5% übertroffen. Der Großteil der Beschaffungen entfiel mit 23,1 Mio. € auf die Auslandsarbeit. Die Entwicklung der Auslandsbeschaffungen ist ursächlich auf unser Engagement in Syrien zurückzuführen.

Die Investitionen in 2014 belaufen sich auf 0,7 Mio. € und betreffen überwiegend die IT, insbesondere für Fundraising / CRM und Office365. Zudem wurde im erforderlichen Umfang in die Erhaltung des Gebäudes investiert; dazu zählen auch Maßnahmen zur Verbesserung der Akustik in den Sitzungsräumen.

## 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. 2014 machte dabei deutlich, dass wir uns in Zukunft verstärkt den Herausforderungen zeitgleich stattfindender Nothilfeinsätze stellen müssen, die nicht zu ausreichendem Medien- und Spendeninteresse führen.

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 Entwicklungsgemeinschaft.

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 mittelfristige Wirtschaftsplanung beruht auf Erfahrungswerten der Vergangenheit und folgt den Rahmenvorgaben aus dem Geschäftsmodell; Sondereffekte durch nicht vorhersehbare Krisen und Katastrophen bleiben unberücksichtigt.

Die Jahre 2015 und 2016 werden durch zwei bekannte und planbare Sondereffekte beeinflusst. Dazu zählen zum einen, wie in den Vorjahren, die Auflösung der bereits in 2010 und 2011 gebildeten Projektmittlrücklagen für Haiti, Pakistan und Ostafrika. Zum anderen führt die Betriebsvereinbarung zur Neuausrichtung des Programmbereiches zunächst zu einer Erhöhung des Personalaufwands. Dieser ist jedoch nach erfolgter Stellenreduktion (-9,2 FTE) bis Ende 2016 in 2017 wieder rückläufig.

Mittelfristige Wirtschaftsplanung (in Mio. Euro)	Ist	Mittelfristplanung		
	2014	2015	2016	2017
Spenden, testamentarische Verfügungen, Bußgelder	40,8	36,8	37,9	39,1
Stiftung Welthungerhilfe	0,7	0,7	0,8	0,9
Stiftungen und private Hilfswerke	2,9	1,5	1,5	1,5
Öffentliche Zuwendungen	149,3	100,5	100,5	100,5
Zinsen und Sonstige	4,0	2,2	1,8	1,6
<b>Summe Erträge</b>	<b>197,7</b>	<b>141,7</b>	<b>142,5</b>	<b>143,6</b>
Projektförderung Ausland	181,3	125,3	121,7	121,2
Projektförderung Inland	1,2	1,0	1,0	1,0
Personalaufwand Inland (*)	12,0	12,6	12,5	12,1
Abschreibungen	0,5	0,6	0,6	0,6
Sachaufwand	3,1	3,2	3,2	3,1
Marketing	5,5	5,4	5,5	5,6
Zinsaufwendungen/Abschreibungen auf Wertpapiere	0,3	0,0	0,0	0,0
<b>Summe Aufwendungen</b>	<b>203,9</b>	<b>148,1</b>	<b>144,5</b>	<b>143,6</b>
<b>Ergebnis vor Rücklagenveränderung</b>	<b>-6,2</b>	<b>-6,4</b>	<b>-2,0</b>	<b>0,0</b>
Zuführung zur (+) / Entnahme aus (-) freier Rücklage	0,5	-0,8	-0,8	0,0
Zuführung zur (+) / aus Entnahme (-) Projektmittlrücklage	-6,7	-5,6	-1,2	0,0
<b>Ergebnis nach Rücklagenveränderung</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>

(\*) Der Personalaufwand Ausland ist in der Position Projektförderung Ausland enthalten

## 5.2. Chancen und Risiken

Die in 2014 erzielten Ergebnisse sind ein starker Rückenwind für das Jahr 2015. Dennoch wissen wir, dass 2015 kein Selbstläufer wird und einige Entwicklungen besonderer Aufmerksamkeit bedürfen:

- Der Veränderungsprozess im Programmbereich ist auf einem guten Weg – aber noch nicht abgeschlossen. Nachdem die neuen Organisationseinheiten in der Geschäftsstelle eingerichtet wurden, müssen wir sicherstellen, dass die angestrebte direkte Kommunikation und serviceorientierte Zusammenarbeit mit unseren Landesbüros tatsächlich mit Leben gefüllt wird. Nur wenn es gelingt, von der bisher Geschäftsstellen zentrierten ‚Push- Mentalität‘ zu einer von den Landesbüros ausgehenden ‚Pull- Mentalität‘ zu kommen, werden wir die zu erwartenden Effizienzsteigerungen realisieren können
- Mit der Einführung von Office365 und Outlook bieten sich neue Möglichkeiten der Zusammenarbeit und Vernetzung innerhalb und außerhalb der Welthungerhilfe – vorausgesetzt, wir verfügen an der Mehrzahl der Standorte im Ausland über stabile und leistungsfähige Internetverbindungen

- Mit Blick auf die Ertragsplanung institutioneller Zuschüsse heißt es im Wirtschaftsplan 2015: 'Die Ertragsplanung bei den institutionellen Zuschüssen ist auch Folge der geänderten Zusammensetzung unseres Geberportfolios. Die letzten Jahre zeigen, dass der Eigenbeitrag der Welthungerhilfe in ko-finanzierten Projekten tendenziell steigt. Damit ist ein stärkeres Ertragswachstum unter Berücksichtigung der sonstigen ökonomischen Rahmenbedingungen nicht erstrebenswert. Vor dem Hintergrund des Rekordergebnisses in 2014 ist ein systematisches und gut koordiniertes Vorgehen bei der Einwerbung institutioneller Zuschüsse erforderlich, um innerhalb des angestrebten Rahmens zu bleiben
- 70% Prozent der öffentlichen Zuschüsse beziehen sich auf Projekte in Ländern mit hohem Sicherheitsrisiko für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Es muss davon ausgegangen werden, dass sich diese Entwicklung nicht nur in 2015 fortsetzt, sondern dass es sich dabei um einen langfristigen Trend handelt, der unsere Arbeit dauerhaft beeinflussen wird
- Das außergewöhnliche Spendenergebnis in 2014 bestätigt eine Entwicklung der vorangegangenen Jahre: projekt- und zweckgebundene Spenden sind von erheblicher Bedeutung für die Arbeit der Welthungerhilfe. Wir werden nach Wegen suchen müssen, dieses Potential zu nutzen, ohne die Entscheidungshoheit über die Schwerpunkte unseres regionalen (wo) und sektoralen (was) Portfolios zu verlieren
- Mit Blick auf das zurückliegende Jahr ergibt sich eine Vielzahl von Opportunitäten, sowohl für unsere Arbeit in den Programmländern vor Ort als auch in Deutschland. Das ‚Wichtige vom Dringenden‘ zu unterscheiden und unsere Ressourcen effizient für die Erreichung unserer Vision einzusetzen ist die vielleicht größte Herausforderung
- Im Rahmen des vor einigen Jahren eingeführten Risikomanagementsystems befasst sich die Welthungerhilfe proaktiv mit diesen Risiken und möglichen Vermeidungsstrategien. Für bestands-gefährdende 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

### Revision

Im Jahr 2014 wurden insgesamt 22 Prüfreisen und 75 Einzelprüfungen durchgeführt (+14% im Vergleich zum Vorjahr und der Prüfplanung), einschließlich fünf Sonder-/Kurzprüfungen. Die Sondereinsätze erfolgen immer dann, wenn spezielle Aspekte der Finanzadministration geprüft werden sollen oder es Hinweise zu Unregelmäßigkeiten gibt.

Mit Blick auf die Anzahl der Projekte in Durchführung (Stichtag 31. Dezember) wurden 19% der Projekte geprüft. Das Prüfungsvolumen betrug 40,8 Mio. € (12,1 Mio. € Direktzahlungen und 28,7 Mio. € Mitteltransfers vor Ort).

Im Vergleich zum Vorjahr haben sich die Prüfergebnisse leicht verbessert. 58% der geprüften Projekte verfügten über eine gute bis sehr gute Finanzadministration. 37% der Projekte wiesen Defizite auf, die sich aber durch geeignete Maßnahmen beheben lassen. Ganz grundsätzlich gilt, dass die Qualität der Finanzverwaltung der Partnerorganisationen nicht signifikant von der eigenimplementierter Projekte abweicht.

## 6. Nachtragsbericht

Nach dem Ende des Geschäftsjahres 2014 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 2015 verläuft im Wesentlichen planmäßig.

Bonn, den 28. April 2015

Mathias Mogge  
Programmvorstand

Michael Hofmann  
Marketingvorstand