

# Welthungerhilfe – Lagebericht 2015

## Inhalt

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

# 1. Grundlagen der Organisation

## 1.1. Geschäftsmodell

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. Mit ihren Programmen bekämpft die Welthungerhilfe 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 ein, aber auch die Verbesserung von Gesundheit und Bildung.

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

- Erhöhung des absoluten für die unmittelbare Projektförderung aufgewendeten Betrages
- Erhöhung des relativen Anteils der unmittelbaren Projektförderung am Gesamtaufwand
- Moderates Spendenwachstum um durchschnittlich 3,0% p.a.
- Moderates Wachstum des institutionellen Ertrages, ausgehend von 120 Mio. € p.a. ab dem Jahr 2016
- Unterdurchschnittliches Wachstum des Personalaufwandes in der Geschäftsstelle sowie des Sach- und Marketingaufwands
- Gezielter Aufbau der Landesbüros zur Gewährleistung einer angemessenen Vertretung der Welthungerhilfe im Land bzw. der Region sowie zur Sicherstellung einer hohen Programmqualität

Im Interesse der operativen Handlungsfähigkeit des Vorstandes im Rahmen der unterjährigen Steuerung wurden für zentrale Aufwands- und Ertragsgrößen Korridore definiert, innerhalb derer Abweichungen möglich sind.

## 1.2. Ziele und Strategien

Um die mittelfristigen Ziele erreichen zu können, wurden für die Jahre 2012 bis 2014 sieben strategische Projekte definiert<sup>\*)</sup>. Auf dieser Basis haben die Führungskräfte im Inland und Ausland zusammen mit den Mitarbeitern konkrete Maßnahmen umgesetzt.

Der Vorstand hat Ende 2014 die Verlängerung der Strategie bis Ende 2016 beschlossen. Auf Grundlage der bis dahin erzielten Resultate erfolgte eine inhaltliche Fokussierung; dazu wurden die sieben strategischen Projekte zu den drei nachfolgenden strategischen Themen zusammengefasst:

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

Ergänzend dazu wird die zukünftige Bedeutung des sog. Re-Framing für die Arbeit der Welthungerhilfe geprüft, insbesondere ob darüber Aufmerksamkeit und Engagement für die Themen der Entwicklungszusammenarbeit gesteigert werden können.

## 1.3. Weiterentwicklung der Strategie

Im Jahr 2016 wird der Vorstand eine neue Strategie erarbeiten und dem Präsidium zur Beratung und Beschlussfassung vorlegen. Gemäß der Satzung der Welthungerhilfe e.V. beschließt das Präsidium im Rahmen der von der Mitgliederversammlung vorgegebenen Richtlinien über

---

<sup>\*)</sup> 1) Nahrungs- und Ernährungssicherheit, 2) Zusammenarbeit mit der Zivilgesellschaft, 3) Erlebbarkeit und 4) Internationalisierung sowie die drei ‚Supportprojekte‘ 5) Personalentwicklung, 6) Organisationsentwicklung und 7) IT‘.

## Final

die entwicklungspolitischen Grundsatzpositionen und Strategien sowie über die Grundsätze der Projektförderung.

Im Rahmen des Strategieprozesses wird überprüft, in welchen Ländern und Regionen und mit welchen Maßnahmen wir den größten Beitrag zum nachhaltigen Entwicklungsziel ‚Den Hunger beenden, Ernährungssicherheit und eine bessere Ernährung erreichen und eine nachhaltige Landwirtschaft fördern‘ leisten. Wir werden kritisch hinterfragen, wo wir die größten Kompetenzen haben und wo unsere Arbeit verbessert und angepasst werden muss - sei es durch uns, durch unsere Partner vor Ort oder im Rahmen neuer Kooperationen. Entscheidend dabei ist das konkrete Ergebnis: Helfen wir Menschen nachhaltig aus dem Hunger?

Um diese Frage beantworten zu können, werden wir Indikatoren formulieren, die uns und anderen noch klarer und transparenter zeigen, ob und in welchem Umfang wir Erfolg haben. Daran werden wir uns messen und daran wollen wir gemessen werden.

## 2. Gesamtwirtschaftliche und branchenbezogene Rahmenbedingungen

### 2.1. Politische Entwicklungen

Das Jahr 2015 wurde von einer Reihe bedeutender Krisen geprägt: Ebola in Westafrika, Kriege in Südsudan, Syrien und Irak, weltweiter Terror durch islamistische Extremisten, ein neuer globaler Wärmerekord – und das unglaubliche Leid von 60 Mio. Flüchtlingen weltweit. All dies hatte und hat Einfluss auf Gesellschaften und veränderte Haltungen und Einstellungen. So werden in vielen Ländern, einschließlich Europa, zunehmend Einschränkungen von Grundrechten akzeptiert, in der Hoffnung und dem Glauben, dadurch die eigene Sicherheit erhöhen zu können. Dies führt in vielen Ländern zu einer Beschränkung der Handlungsspielräume von zivilgesellschaftlichen Organisationen - auch in Programmländern der Welthungerhilfe.

2015 war aber auch das Jahr des Klimaabkommens von Paris, der Beschlussfassung über globale Nachhaltigkeitsziele (SDGs) und das Jahr der Entscheidung der G7-Länder, die Zahl der Hungernden innerhalb der nächsten 15 Jahre um 500 Mio. zu reduzieren.

Vor dem Hintergrund des Leids der Flüchtlinge gewannen Entwicklungszusammenarbeit und Nothilfe größere Bedeutung, verbunden mit einer Bereitstellung höherer finanzieller Mittel. Der peer-review der OECD/DAC stellte Deutschland ein insgesamt gutes Zeugnis aus, empfahl jedoch für die Förderung der Arbeit von Zivilgesellschaftlichen Organisationen mehrjährige Programme statt Einzelprojekte.

Die im Jahr 2000 von den Vereinten Nationen verabschiedeten sogenannten Millenniumsziele (MDG) bildeten in den letzten 15 Jahren den Rahmen weltweiter Entwicklungszusammenarbeit. Im Zentrum standen dabei die Halbierung von Hunger und Armut. Gleichzeitig sollte die Mütter- und Kindersterblichkeit verringert, die Gleichstellung der Geschlechter gefördert, die Grundschulbildung garantiert sowie HIV, Malaria und andere schwere Krankheiten bekämpft werden.

Die von den Vereinten Nationen im Jahr 2015 formulierten 17 SDGs gehen darüber hinaus. Die Agenda 2030 strebt eine Transformation hin zu einer nachhaltigen wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen globalen Entwicklung an. Im Gegensatz zu den Millenniumszielen gelten die nachhaltigen Ziele für alle Länder weltweit. Insofern geht es zukünftig nicht um ‚klassische Entwicklungspolitik‘, sondern um eine umfassende globale Entwicklung.

Als Welthungerhilfe leisten wir insbesondere einen Beitrag für das SDG 2 ‚Den Hunger beenden, Ernährungssicherheit und eine bessere Ernährung erreichen und eine nachhaltige Landwirtschaft fördern‘.

### 2.2. Öffentliche Zuwendungsgeber

In 2015 erhielt die Welthungerhilfe 158,9 Mio. € institutionelle Zuschüsse und konnte damit die bisherige Höchstmarke vom Vorjahr in Höhe von 152,2 Mio. € deutlich übertreffen. Größter Geber war das Welternährungsprogramm (WFP) mit 48,3 Mio. € (VJ 28,8 Mio. €), gefolgt vom Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit (BMZ) mit 29,5 Mio. € (VJ 20,5) und der Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit (GIZ) mit 23,7 Mio. € (VJ 16,0 Mio. €).

Das erneut sehr hohe Ergebnis bestätigt die Qualität der Arbeit der Welthungerhilfe - und ist Ausdruck unverändert anhaltender humanitärer und politischer Krisen. Dies verdeutlichen insbesondere die institutionellen Zuschüsse für Südsudan mit 30,0 Mio. € (VJ 13,5 Mio. €), Syrien in Höhe von 25,9 Mio. € (VJ 29,5 Mio. €) und Sudan mit 15,7 Mio. € (VJ 25,0 Mio. €). Diese drei Länder verzeichneten in 2015 das höchste Projektvolumen und machten 71,6 Mio. € bzw. 45,0% des Gesamtertrages institutioneller Zuschüsse aus.

Seit 2010 betragen die Zuwendungen der deutschen Regierung (Auswärtige Amt /AA, BMZ) sowie der bundeseigenen Entwicklungsorganisationen (Kreditanstalt für Wiederaufbau /KfW, GIZ), der Europäischen Kommission (ECHO, EuropeAid) und des WFP mindestens 80% des Gesamtertrags institutioneller Zuschüsse. Dies zeigt die hohe Bedeutung dieser Geber für die Arbeit der Welthungerhilfe. Eine detailliertere Betrachtung macht jedoch unterschiedliche Entwicklungen im Zeitverlauf deutlich:

- Die Unterstützung durch die Bundesregierung (AA, BMZ) blieb mit insgesamt 48,4 Mio. € unverändert hoch (VJ 49,2 Mio. €)
- Die Zuschüsse der GIZ erreichten 23,7 Mio. € und damit das bisher höchste Ergebnis
- Die Zusammenarbeit mit der KfW bewegt sich seit 2013 in einem finanziellen Korridor zwischen 5,0 Mio. € und 8,0 Mio. €
- Die Zuwendungen der Europäischen Kommission betragen nur 5,9 Mio. € und verzeichneten im Vergleich zu den Vorjahren einen erheblichen Rückgang (VJ 28,6 Mio. €). Eine wesentliche Ursache dafür ist, dass die EU in 2014 relativ spät ihren mehrjährigen Finanzrahmen (Multi-Annual Financial Framework / MFF) festgelegt hat, so dass es in 2015 insgesamt weniger sog. ‚calls‘ gab
- Die Zusammenarbeit mit dem WFP konnte auch in 2015 weiter ausgebaut werden und erreicht mit 48,3 Mio. € das zweithöchste Ergebnis in der Geschichte der Welthungerhilfe. Nur in 2006 wurde mit 64,5 Mio. € ein noch höheres Ergebnis erzielt. Die Zuwendung des WFP und damit ihr Vorgehen hat sich insofern geändert, als in 2015 knapp 30% in Form einer sog. ‚Cash- Zuwendung‘ erfolgten

### 2.3. Medienlandschaft

Die Medienlandschaft auch in Deutschland verändert sich ständig, soziale Medien sind zu wichtigen und gleichberechtigten Instrumenten bei der weltweiten Verbreitung von Informationen und Nachrichten geworden. Auf diese Entwicklung reagierte die Welthungerhilfe nicht nur bei ihrer Außenkommunikation, sondern auch intern. Etwa 60 Mitarbeiter weltweit nutzten die neuen Blogs, mehr als 50 Mitarbeiter wurden im Umgang und der Nutzung von Twitter geschult. ‚Instagram‘ entwickelte sich immer mehr zu einer dritten Säule der Kommunikation insbesondere mit jüngeren Menschen.

Um die unverändert wichtige ‚klassische Journalistenarbeit‘ besser bedienen zu können, haben wir das Angebot an Bewegtbildern und Texten ausgebaut. Zudem können wir heute auf noch mehr Interview-geschulte Mitarbeiter zugreifen.

Im Zusammenhang mit dem Erdbeben in Nepal und den anschließenden Projektaktivitäten hat sich WhatsApp als ergänzende, neue Möglichkeit erwiesen, um - intern - Mitarbeiter der Welthungerhilfe oder - extern - interessierte Journalisten mit aktuellen Informationen zu versorgen.

### 2.4. Spendenmarkt in Deutschland

Das Spendenjahr 2015 war von den Sondereinflüssen des Erdbebens in Nepal (Mai) und der Flüchtlingskrise geprägt. Dementsprechend legten die Bereiche Humanitäre Hilfe/Not-/Katastrophenhilfe massiv zu, Umwelt- und Naturschutz, Kultur- und Denkmalpflege büßten Marktanteile ein. Gleichzeitig hat sich der Trend zur Konzentration der Spendenzwecke verstärkt.

Gemäß GfK haben sich alle relevanten Kennzahlen zum Spendenverhalten positiv entwickelt: Das Spendenvolumen 2015 erreichte mit 5,5 Mrd. € ein Rekordniveau (+ 11,7%). Dabei wurden 19% der Spendeneinnahmen im Dezember generiert (Vorjahr 21%), und das Dezembervolumen im Vergleich zum Vorjahr um 5% gesteigert. Die Durchschnittsspende ist auf 37 Euro pro Spendenakt, die Anzahl der Spender hat sich um 0,6 Punkte auf 33,6% der Bevölkerung erhöht. Mit 6,6 Mal pro Spender ist die durchschnittliche Spendenhäufigkeit ebenfalls leicht gestiegen.

Die GfK TOP-10 Liste der Spendenorganisationen in Bezug auf Spendeneinnahmen führt mit 4,1% SOS-Kinderdörfer/HGF an, gefolgt von der Evangelischen Kirche, dem Deutschen Roten Kreuz (DRK), der Katholischen Kirche, Brot für die Welt, Welthungerhilfe, Caritas, Kindernothilfe, Plan und der Cristoffel-Blindenmission (CBM). Die Welthungerhilfe konnte ihre Marktposition mit einem Marktanteil von 1,7% im Vorjahresvergleich (0,8%) erheblich verbessern - auch wenn dieses Ergebnis angesichts der Wirkung hoher Einzelspenden auf die Panelstichprobe mit Vorsicht zu betrachten ist.

Die Bedeutung der TOP 10 hat mit 24,6% Marktanteil im Vergleich zum Vorjahr 23,2% wieder zugenommen. Generell gewinnen große, nicht konfessionelle und kirchliche Organisationen an Bedeutung bei den älteren Zielgruppen, während unter 40-Jährige 70% ihres gesamten Spendenbudgets nicht an die TOP 50 Organisationen spenden. Generationsübergreifend sind regionale Projekte nach wie vor an der Spitze der Beliebtheit.

Die ‚Marke Welthungerhilfe‘ hielt auch 2015 ihr stabiles, den Mainstream ansprechendes Profil und liegt auf ihrem Vorjahreswert im TNS-Ranking. Im Punkt ‚Modernität‘ liegt unser Wert über dem Durchschnitt der teilnehmenden 21 Organisationen, allerdings in den Punkten ‚Effizienz‘, ‚Sorgfalt‘, ‚Weitblick‘ und ‚Professionalität‘ auch leicht (0,1 Punkte) unter Durchschnitt. Dies werden wir im Blick behalten.

Den ersten Platz im TNS-Ranking in Punkt Markenbekanntheit nahm Ärzte ohne Grenzen mit 84% ein, mit einer erneuten Steigerung um 2 Punkte. Dahinter und gleichzeitig mit deutlichen Bekanntheitsverlusten folgte SOS-Kinderdörfer mit 69% (VJ 74%). Die Welthungerhilfe erreichte 2015 einen erfreulichen 3. Platz von 21 teilnehmenden Organisationen und konnte ihre Bekanntheit deutlich um 3 Prozentpunkte auf nun 67% steigern.

Im GfK-Bekanntheitsranking verbesserte die Welthungerhilfe ihren Vorjahreswert leicht auf 62,4% (VJ 62,3%).

Hinsichtlich der Budget-Ausschöpfung hat sich die Welthungerhilfe im Vorjahresvergleich (8,4%) wieder deutlich verbessert: Welthungerhilfe-Spender wendeten 2015 im Schnitt 18% ihres Gesamtspendenbudgets für uns auf. Daneben spendeten sie u.a. an das DRK (15,1%), Brot für die Welt (10,7%), SOS-Kinderdörfer/HGF (3,5%) und Ärzte ohne Grenzen (3,1%). Bei uns lag außerdem gemäß GfK die Durchschnittsspende mit 73 Euro über der der Vergleichsorganisationen.

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

Mit Besorgnis registrieren wir zunehmende Schwierigkeiten für die politische Arbeit einiger Südpartner vor Ort. Deren Gestaltungsspiel wird eingeschränkt, und damit die Möglichkeit aktiver Gestaltung durch die Zivilgesellschaft.

Während der ‚15. Europäischen Entwicklungstage‘ in Brüssel haben die Allicanc2015 Mitglieder Helvetas, Hivos, Welthungerhilfe und ACTED eine Diskussion zum Klimawandel gestaltet. Im Fokus dabei standen die zu erwartenden hohen Kosten, falls den Folgen des Klimawandels

## Final

nicht frühzeitig und nicht entschlossen entgegengewirkt wird (,The un-bearable costs of business as usual').

Im Rahmen unseres Engagements in der Initiative ,Cotton made in Africa (CmiA)' war die Welthungerhilfe an der Verbesserung der Standards beteiligt. Neben der Teilnahme an Sitzungen des Kuratoriums sowie des Gutachterausschusses der ,Aid by Trade' Stiftung begleiteten zwei Vertreter der Welthungerhilfe eine Mission in die Elfenbeinküste.

### 3. Geschäftsverlauf

#### 3.1. Satzungsgemäße Auslandsarbeit

##### In Zahlen

Der Schwerpunkt der regionalen Projektförderung lag mit 64,1% auf Afrika, gefolgt von Asien mit 31,8% und Lateinamerika / Karibik in Höhe von 3,5%. Etwa 0,6% der Förderung bezogen sich auf übergeordnete Projekte der Qualitätssicherung.

Insgesamt führte die Welthungerhilfe zum Stichtag 31. Dezember 387 Projekte in 40 Ländern durch.

Der inhaltliche Schwerpunkt der Programme lag mit 83,2 Mio. € bzw. 43,2% bei eher kurzfristigen Nothilfemaßnahmen. Längerfristige Vorhaben der ländlichen Entwicklung wurden in Höhe von 66,3 Mio. € gefördert; dies entsprach einem Anteil von 34,5% an der Gesamtförderung. Hervorzuheben sind auch Basisinfrastrukturprojekte, die einen Umfang von 17,8 Mio. € bzw. 9,3%.

##### Inhaltliche Schwerpunkte

Die gewaltsame Vertreibung von Menschen erlebte in 2015 einen neuen Höhepunkt. Allein durch den anhaltenden Krieg in Syrien flohen Millionen von Menschen und versuchten als Flüchtlinge in die Türkei und von dort aus nach Europa, insbesondere auch nach Deutschland, zu gelangen. Vor diesem Hintergrund versuchte die Welthungerhilfe mit ihrem Engagement nicht nur die Lage der vertriebenen Menschen zu verbessern. Vielmehr arbeiteten und arbeiten wir darauf hin, die Akzeptanz und Aufnahmefähigkeit in den Regionen zu erhalten und zu erhöhen, in denen die Menschen zunächst Schutz suchen.

Seit Jahren stellen wir fest und weisen darauf hin, dass die Arbeit vor Ort durch die Sicherheitslage erschwert ist und eine reale Gefahr für unsere Mitarbeiter bedeutet. Zunehmend und eher neu ist, dass administrative Hürden unsere Arbeit behindern. Visa und Arbeitsgenehmigungen werden nicht oder erst mit erheblicher Zeitverzögerung erteilt, Mitarbeiter müssen Länder ganz oder zeitweise verlassen, offene Stelle können nicht mit den von uns gewünschten Personen besetzt werden. Darunter leiden die Programmqualität und damit die Menschen, mit denen und für die wir arbeiten.

Humanitäre Arbeit beginnt für uns jedoch nicht erst mit dem eigentlichen Einsatz, dem konkreten Projekt. Seit Jahren sind wir in sog. lokalen und globalen Koordinationsmechanismen, sogenannten 'Clustern' aktiv, um die Reaktionsfähigkeit und ein abgestimmtes Vorgehen der beteiligten Organisationen insgesamt zu verbessern. Dazu gehört auch, dass wir einen Mitarbeiter unmittelbar nach dem Erdbeben in Nepal in das sog. 'Logistic Cluster' abgestellt haben. Damit leisten wir nicht nur einen konkreten Beitrag für eine konkrete Notsituation. Die Erfahrungen des Kollegen und das Vernetzen mit anderen Personen und Institutionen geben wichtige Impulse für die Weiterentwicklung unserer eigenen humanitären Arbeit.

Wie wertvoll solche Erfahrungen sind, hat sich - erneut - bei unserem Einsatz in Nepal gezeigt. Bereits wenige Tage nach dem Erdbeben konnten wir in Zusammenarbeit mit unseren Partnern vor Ort mit konkreten Maßnahmen beginnen.

## Final

Neben der kurzfristigen Unterstützung im Falle von Krisen und Katastrophen versuchen wir im Rahmen unserer langfristigen Programmarbeit die strukturellen Ursachen von Hunger und Armut zu bekämpfen. Das in 2015 begonnene 'Skill Up!' Projekt ist dafür ein herausragendes Beispiel. So konnten wir eine private Finanzierung von 5 Mio. € für einen Zeitraum von 5 Jahren einwerben, um jungen Menschen in Sierra Leone, Kenia, Uganda und Tadschikistan Fähigkeiten zu vermitteln, die ihnen helfen, sich selbständig zu machen. Neben dem Engagement mit und für die jungen Menschen geht es auch darum, in den nächsten fünf Jahren eine nachhaltige Finanzierungsstruktur aufzubauen, damit das 'Skill Up!' Programm zukünftig weitestgehend unabhängig von externer Förderung weiterbestehen kann.

Parallel dazu haben wir unsere Zusammenarbeit mit nationalen und internationalen Forschungseinrichtungen auf dem Gebiet der nachhaltigen Ernährungssicherung weiter ausgebaut. Zielsetzung dabei sind insbesondere nachhaltige Ansätze in Ernährungssicherungsprogrammen und das Lernen von anderen Projekten. In diesem Zusammenhang erfolgte ein intensiver Austausch mit so anerkannten Einrichtungen wie dem International Food Policy Research Institute (IFPRI), dem Zentrum für Entwicklungsforschung (ZEF), den Universitäten in Gießen und Oxford oder dem Leibniz-Institut für Gemüse- und Zierpflanzenbau Großbeeren/Erfurt e.V. (IGZ).

Ergänzend dazu arbeiten wir weiter daran, WASH (Water, Sanitation, Hygiene) noch besser mit den Ernährungssicherungsprogrammen zu verzahnen. Nach Auffassung der Weltgesundheitsorganisation (WHO) sind infektiöse Erkrankungen - auch über unsauberes Trinkwasser - einer der Hauptgründe für Mangel- und Fehlernährung.

Neben der Programmarbeit ist unser Engagement in entsprechenden WASH- Netzwerken eine wichtige Aufgabe für uns. So organisierte das deutsche WASH- Netzwerk die erste internationale Konferenz, bei der es um die Verzahnung von Ernährungssicherung und WASH ging. Ein zentrales Ergebnis dabei war, dass die Anzahl der Länder, in denen Ernährungssicherung und WASH systematisch verzahnt werden sollen, bereits in 2016 auf 20 Länder verdoppelt werden soll.

Auch innerhalb der Welthungerhilfe haben wir die Zusammenarbeit bzw. die weltweite Vernetzung unserer Mitarbeiter weiter ausgebaut. Ein wesentliches Element dafür sind sog. thematische Netzwerke, in denen Kolleginnen und Kollegen mit ähnlichen Aufgaben ihr Wissen mit-/teilen können. Diese Netzwerke sind keine ‚geschlossenen‘ Räume, so dass es allen Mitarbeitern der Welthungerhilfe aber auch externen Experten z.B. von Kooperationspartner möglich ist, einem bestimmten Thema zu folgen bzw. an fachlichen Diskussionen teilzunehmen.

### Evaluation

In 2015 wurden 11 Projekt- und 2 Programmevaluationen durchgeführt. Fünf Evaluationen mussten aufgrund politischer Spannungen und / oder einer kritischen Sicherheitslage vor Ort abgesagt werden.

Ergänzend dazu wurden 17 sog. ‚Reviews‘ (lokal veranlasste Evaluationen) durchgeführt; dies bedeutet im Vergleich zu 2014 eine Verdoppelung. Für 2016 ist eine Überprüfung der Qualität der Reviews vorgesehen.

Mit Wirkung zum 1. Januar 2016 wurde die Evaluation organisatorisch der Fachgruppe ‚Sector Strategy, Knowledge and Learning‘ zugeordnet, um den Austausch bzw. das gemeinsame Lernen mit dem Programmbereich zu erleichtern und zu fördern.

Die Unabhängigkeit der Evaluation bleibt gewährleistet, da auf Vorschlag des Vorstands die Mitglieder des Gesamtgutachterausschusses das ‚Gutachterkomitee zur Gewährleistung von Unabhängigkeit und Qualität von Evaluation in der Welthungerhilfe‘ gebildet haben.

## Final

### 3.2. Satzungsgemäße Inlandsarbeit

Die Lage der 'Flüchtlinge' und der Umgang der Europäischen Union sowie ihrer Einzelstaaten mit dieser Situation waren das bestimmende politische Thema in 2015. Dabei wird häufig vergessen, dass weltweit über 60 Mio. Menschen auf der Flucht sind und der Anteil der Flüchtlinge in Europa absolut und relativ gering ist im Vergleich zu vielen anderen Ländern und Regionen.

Die Welthungerhilfe arbeitet zum Teil seit Jahrzehnten in Ländern, in denen Menschen heute auf der Flucht sind. Auf Grundlage der daraus resultierenden Erfahrung haben wir versucht, die Debatte auf wesentliche Punkte zu fokussieren:

- Die Ursachen von Flucht bekämpfen, nicht nur die Symptome
- Die Herkunftsländer und deren Nachbarstaaten unterstützen
- Ein tragfähiges Migrationskonzept entwickeln und Integration erleichtern
- Entwicklungszusammenarbeit und Humanitäre Hilfe bei Flucht und Migration zusammendenken
- Humanitäre Katastrophen vermeiden, mehr legale Zuwanderungsmöglichkeiten schaffen

Auch der Welthungerindex (WHI) befasste sich explizit mit dem Zusammenhang zwischen bewaffneten Konflikten und Hunger. Dies war u.a. ein Grund für die hohe Beachtung, die dem WHI auch in 2015 beigemessen wurde.

Anfang 2015 war die Welthungerhilfe Gastgeberin einer hochrangig besetzten Konferenz, an der u.a. Dr. Gerd Müller, Bundesminister für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, und Gerda Verburg, Vorsitzende des Komitees für Welternährung bei der FAO teilnahmen. Die Konferenz war zeitlich bewusst so geplant, um vor dem G7- Gipfel in Deutschland / Elmau die Bedeutung des Themas Ernährungssicherung herauszustellen. In Ergänzung zu der Konferenz ist es gelungen, Südpartner der Welthungerhilfe in direkte Gespräche mit dem BMZ einzubinden.

Mit der Kampagne ‚Genießt uns!‘ haben wir in einem breiten Partnerbündnis im Rahmen zweier Veranstaltung auf die Problematik der Nahrungsmittelverschwendung hingewiesen. In Berlin fand im Juli das ‚Essensretterbrunch‘ statt, bei dem an etwa 2.500 Besucher Gerichte verkauft wurden, die aus Nahrungsmitteln zubereitet wurden, die völlig einwandfrei waren – und dennoch sonst weggeworfen worden wären. Neben der Welthungerhilfe war u.a. der WWF Mitausrichter dieser Veranstaltung. Die ANUGA, die weltgrößte Lebensmittelmesse der Welt in Köln, bot im Oktober den Rahmen für die zweite Veranstaltung. Dabei wurden die Gewinner eines von der Wissenschaft begleiteten Wettbewerbs ausgezeichnet, bei dem es um innovative Ansätze zur Vermeidung von Lebensmittelverschwendung ging.

Neben der Politikarbeit bildet die Zusammenarbeit mit Freiwilligen Unterstützern das zweite wichtige Standbein der Inlandsarbeit. Dank des herausragenden Engagements der Freiwilligen Unterstützer konnten 290 Events durchgeführt werden, mit denen etwa 85.000 Menschen erreicht werden konnten.

Auch wirtschaftlich ist diese Arbeit für die Welthungerhilfe von hoher Bedeutung. Mit den vielfältigen und zum Teil ganz unterschiedlichen Maßnahmen und Veranstaltungen konnten etwa 2,1 Mio. € eingeworben werden.

### 3.3. Medien- und Öffentlichkeitsarbeit

Migration und Flucht waren DIE Themen in der zweiten Jahreshälfte von 2015. Die Zuwanderung von Flüchtlingen nach Europa und Deutschland sowie die schwierige Lage syrischer Flüchtlinge in der Türkei und anderer Nachbarstaaten dominierten die Berichterstattung auf allen wichtigen Sendern. Die Welthungerhilfe und ihre Mitarbeiter waren stark nachgefragte Interviewpartner.



## Final

Aber es gab auch Schwierigkeiten: Die Stabsstelle Kommunikation spürte deutlich die Auswirkung der schwierigen Sicherheitslage in vielen Ländern. Dies hatte u.a. zur Folge, dass eine Reihe von geplanten Journalistenreisen abgesagt wurden und stattdessen andere Möglichkeiten der Berichterstattung genutzt werden mussten.

### 3.4. Marketing

Die Zuwendungen aus Spenden, testamentarischen Verfügungen und Bußgeldern belaufen sich auf 50,2 Mio. €, gegenüber dem Vorjahreswert von 40,8 Mio. €. Die Erhöhung des Spenderertrages ist im Wesentlichen durch die medienwirksame Erdbebenkatastrophe in Nepal begründet. Allein dafür gingen etwa 7,2 Mio. € Nothilfespenden ein. Aber auch wenn dieser Sondereffekt herausgerechnet wird, bleibt ein Gesamtergebnis von 43,0 Mio. €.

Im Massengeschäft gelang es, bedingt durch die Nothilfesituationen, mehr Spender zu reaktivieren und diese zu einer höheren Durchschnittsspende zu bewegen. So sind die Bindungs- und Reaktivierungsquoten bei Aktiven, Inaktiven und Ehemaligen gestiegen. 2015 spendeten insgesamt wieder mehr Menschen häufiger im Jahr höhere Beträge für die Arbeit der Welthungerhilfe. Und auch die neu aufgesetzte Neuspendergewinnung trug unmittelbar Früchte, indem sie die ohnehin durch die Nothilfen gestiegene Zahl der Neuspender um einen soliden Sockel der Nicht-Katastrophen-Neuspender erweiterte, bei denen wir bessere Bindungsquoten für unsere Regelkommunikation erwarten.

Die Ereignisse in Nepal und Syrien haben in Verbindung mit den ‚regulären‘ Fundraisingaktivitäten dazu beigetragen, die Spenderbindung deutlich zu verbessern. So ist in 2015 nicht nur die Anzahl der aktiven Einzelspender wieder gestiegen, sondern auch die Häufigkeit und Höhe der Spenden.

Die Spenderanalyse zeigt deutlich, dass sich die persönliche und systematische Zusammenarbeit mit ‚Philanthropen‘ auszahlt. So konnten die Erträge von Großspendern, Stiftungen und Vermächtnissen im Vergleich zu 2014 um 11% gesteigert werden und erreichten 14,4 Mio. € in 2015. In 2015 haben wir 312 Neuspender gewonnen, die ihr Engagement bei der Welthungerhilfe direkt als ‚Großspender‘ begonnen haben. Zudem konnten weitere 365 Spender aus dem bestehenden Spenderbestand in das Großspendersegment ‚weiterentwickelt‘ werden.

### 3.5. Organisationsentwicklung

Aus ‚Organisationsperspektive‘ war das Jahr 2015 beides – herausfordernd und erfolgreich. Im Dezember 2014 waren die neuen Strukturen im Programmbereich eingeführt worden. Das Jahr 2015 stand ganz im Zeichen der Umsetzung der neuen Arbeitsprozesse und Kooperationsformen im Inland und im Ausland. Die gezielte Unterstützung der Programmländer erfolgte im Rahmen einer Vielzahl von Dienstreisen durch Mitarbeiter unterschiedlicher Bereiche.

Die Weiterentwicklung der IT- Landschaft ist und bleibt eine wichtige Aufgabe, um die Potentiale der Gesamtorganisation effizient und effektiv nutzen zu können:

- Die Einführung von Office365 und die gezielten Investitionen in die IT-Anbindung der Landesbüros und Projektstandorte in 2014 und 2015 haben sich bewährt. So konnte auf dieser Grundlage bspw. ohne großen Personal-/Aufwand eine Umfrage unter allen Führungskräften durchgeführt werden. Und die globale Vernetzung der Mitarbeiter der Welthungerhilfe hat bereits im ersten Jahr ein hohes Niveau erreicht
- Die Spenderdatenbankfunktionen wurden erweitert und im April 2015 produktiv geschaltet. Im Bereich Marketing wird diese Möglichkeit bereits umfangreich genutzt. Die Schulung und Anbindung aller anderen Bereiche erfolgt 2016

### 3.6. Personalentwicklung

Die Belegschaft bestand im Durchschnitt aus 365 Personen (VJ 348) mit Vertragsbindung an Bonn, davon etwa ein Drittel in Teilzeitarbeitsverhältnissen (37%). Weitere ca. 2.200 Mitarbeiter/innen waren mit Vertragsanbindung in den Projektländern angestellt.

## Final

Die Krisen in einigen unserer wichtigsten Programmländer wie Südsudan und Türkei/Syrien/Nordirak sowie das Erdbeben in Nepal haben auch im Jahr 2015 dazu geführt, dass die Rekrutierungstätigkeit im Vergleich zum Vorjahr deutlich angestiegen ist. So wurden 149 Stellen extern ausgeschrieben (+49% im Vergleich zum Vorjahr).

Insgesamt wurden 162 Positionen neu besetzt, davon 81 Stellen im Inland (inkl. 68 Aushilfen, Praktikant/innen und Freiwilligen) und 81 Stellen im Ausland. Besonders erfreulich ist, dass für fast 25% der 81 Einstellungen auf Auslandspositionen ehemalige Kollegen gewonnen werden konnten.

Im Rahmen der Global Management Conference wurde der Entwurf einer einheitlichen ‚Staff Policy‘ vorgestellt. Den Landesbüros sollen Richtlinien bzw. Leitlinien an die Hand gegeben werden, um die Führung und das Management von nationalem Personal in den Projektländern zu harmonisieren.

Um die strategische Personalentwicklung vorantreiben und um sicherzustellen, dass alle Mitarbeiter/innen der Welthungerhilfe (Inland und Ausland) die Möglichkeit haben, sich optimal weiterzubilden und fachlich wie persönlich weiterzuentwickeln, wurde eine zusätzliche Position mit Schwerpunkt Personalentwicklung geschaffen. Ziel ist es, Mitarbeitern langfristig an die Organisation zu binden.

## 4. Wirtschaftliche Entwicklung/Lage des Vereins

Das Engagement einer Hilfsorganisation wird zu einem nicht unerheblichen Umfang durch nicht zu planende, akute Krisen und Katastrophen bestimmt. Dies gilt insbesondere auch für die Welthungerhilfe, die bei solchen Ereignissen auf Grund ihrer hohen Kompetenz im besonderen Maße Zuwendungen von privaten Spendern und institutionellen Gebern erhält. Das Jahr 2015 war ein solches Jahr, wie o.g. Beschreibung der politischen Entwicklung darlegt. Vor diesem Hintergrund wäre ein Vergleich des Ist-Ergebnisses 2015 mit den Planzahlen für 2015 nicht aussagekräftig.

Ob die Entwicklung der Jahre 2014 und 2015 zu einer grundsätzlich anderen, im Rahmen der Wirtschaftsplanung zu berücksichtigenden Ausgangslage führt, lässt sich derzeit noch nicht abschätzen.

### 4.1. Ertragslage

Das Jahr 2015 war wie schon 2014 durch eine außergewöhnliche wirtschaftliche Entwicklung gekennzeichnet. Der operative Gesamtertrag übertraf mit 214,4 Mio. € das Vorjahresergebnis von 197,7 Mio. € um 16,7 Mio. € bzw. 8,4%. Damit reicht es an das vom Tsumaniprogramm geprägte Rekordergebnis aus 2005 mit einem Gesamtertrag 216,3 Mio. € heran.

Die Zuwendungen aus Spenden, testamentarischen Verfügungen und Bußgeldern beliefen sich auf 50,2 Mio. € und lagen damit um 9,4 Mio. € bzw. 23,0% über dem Vorjahresergebnis von 40,8 Mio. €. Die freien Spenden erzielten mit 32,1 Mio. € erneut einen Rekordwert, nach 31,4 Mio. € im Vorjahr. Der Anteil der Spendenerträge an den Gesamterträgen des Geschäftsjahres erreichte 23,4% gegenüber dem Vorjahr mit 20,6%.

In 2015 erhielt die Welthungerhilfe 158,9 Mio. € institutionelle Zuschüsse und konnte damit die bisherige Höchstmarke aus dem Vorjahr in Höhe von 152,2 Mio. € um 6,7 Mio. € bzw. 4,4% übertreffen.

Die Zinsen und die übrigen Erträge betragen 4,5 Mio. €, die Ergebnisabführung der Stiftung Welthungerhilfe 0,8 Mio. €. Das Ergebnis bei den sonstigen Erträgen ist im Wesentlichen auf die Währungsbewertung im Rahmen des Jahresabschlusses zurückzuführen, die zu einem kalkulatorischen Ertrag von 1,6 Mio. € führte.

Der Gesamtaufwand lag mit 217,4 Mio. € über dem Vorjahresergebnis von 204,0 Mio. €. Dies entspricht einem Zuwachs von 13,4 Mio. € bzw. 6,6%.

## Final

Die Projektförderung Ausland erreichte als Folge des institutionellen Ertrages 192,4 Mio. €. Darin enthalten sind der Personalaufwand der Auslandsmitarbeiter in Höhe von 12,8 Mio. €. Im Vorjahr betrug die Projektförderung Ausland 181,3 Mio. €. Der bisherige Höchstwert von 182,6 Mio. € stammt aus dem Jahr 2005 und war den Maßnahmen zur Bekämpfung der Tsunamifolgen geschuldet.

Das Engagement der Welthungerhilfe in Deutschland entsprach mit 1,4 Mio. € (einschließlich 0,5 Mio. € für Inlandsmitarbeiter) nahezu dem Vorjahreswert von 1,5 Mio. €.

Der Personalaufwand für Inlandsmitarbeiter insgesamt betrug 13,4 Mio. €; damit wurde der Vorjahreswert von 12,0 Mio. € um 1,4 Mio. € überschritten.

Der Sachaufwand in Höhe von 3,9 Mio. € übertrifft den Vorjahreswert um 0,8 Mio. €. Ursache dafür sind geringfügige Steigerungen bei nahezu allen Sachkonten als Folge der außerordentlichen wirtschaftlichen Entwicklung in 2015.

Der Marketingaufwand belief sich auf 6,1 Mio. € und liegt damit um 0,6 Mio. € über dem Vorjahreswert von 5,5 Mio. €. Ursache dafür ist der ‚ungeplante‘ zusätzliche Marketingaufwand im Zusammenhang mit der Nothilfe Nepal

Das Ergebnis vor Rücklagenveränderung erreichte -3,0 Mio. €. Zu berücksichtigen ist, dass die Aufwendungen für Haiti, Pakistan, Dürre Ostafrika und Philippinen zum Teil aus den entsprechenden Projektmittlrücklagen der Vorjahre finanziert werden (5,1 Mio. €). Zudem wird die in 2014 gebildete allgemeine Projektmittlrücklage in Höhe von 2,7 Mio. € aufgelöst. Daraus ergibt sich ein sich operativer Überschuss von +4,8 Mio. €, der wie folgt eingesetzt wird:

- Bildung einer gebundenen Projektmittlrücklage für Nothilfemaßnahmen insbesondere in Nepal und allg. Nothilfe in Höhe von insgesamt 3,2 Mio. €
- Zuführung zur allgemeinen Projektmittlrücklage in Höhe von 1,6 Mio. € aus dem operativen Ergebnis

Auf die geplante Entnahme aus der freien Rücklage konnte auf Grund des guten Ergebnisses verzichtet 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 2015 unter 10% (DZI- Kategorie ‚niedrig‘). Im Jahr 2015 lag der Anteil der Verwaltungskosten bei 2,2% (VJ 1,8%), der Anteil der Werbekosten bei 4,3% (VJ 4,2%).

## 4.2. Finanz- und Vermögenslage, Liquidität

### Vermögenslage

Die Aktivseite wird von den Positionen Forderungen an Zuwendungsgeber (189,9 Mio. €), liquide Mittel (51,6 Mio. €) und Wertpapiere (44,4 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 institutionellen Zuschüssen (170,2 Mio. €) sowie Projektverbindlichkeiten (51,5 Mio. €) weiterhin eine herausragende Rolle. Die langfristigen Rücklagen des Vereins liegen bei 28,2 Mio. €. Die Projektmittlrücklage umfasst 8,7 Mio. € (VJ 11,8 Mio. €). Sie beinhaltet im Wesentlichen noch nicht verbrauchte Spendenmittel für Wiederaufbauprojekte zur Unterstützung der Opfer der Flutkatastrophe in Pakistan und des Erdbebens in Nepal.

### Finanzlage

Die Welthungerhilfe finanziert sich im Wesentlichen durch institutionelle Zuschüsse, private Spenden sowie Zinsen und sonstige Erträge.

## Final

Die Rücklagen sind vollständig durch Wertpapiere gedeckt. Grundsätze der Kapitalanlagestrategie sind in einer Anlagerichtlinie festgeschrieben, die vom Präsidium der Welthungerhilfe im Jahr 2015 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.

59,8% der Projektverbindlichkeiten sowie der Zuwendungen aus noch nicht verwendeten zweckgebundenen institutionellen Zuschüssen 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 Zuschussgeber 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 Zuschussgeber dem Jährlichkeitsprinzip der öffentlichen Haushalte und zahlen bewilligte Mittel spätestens zum Jahresende aus. Liquide Mittel werden ausschließlich in Euro auf Tages- und Termingeldkonten gehalten. Die Fälligkeiten von Anleihen und langfristigen Termingeldern sind über acht Jahre gestaffelt

### 4.3. Beschaffungen und Investitionen

In 2015 wurde der Gesamtwert der Beschaffungen gegenüber 2014 wieder auf den ‚normalen‘ Umfang zurückgeführt. Die etwa 2.000 Beschaffungsaufträge hatten ein Volumen von 18,7 Mio. €, davon 10,7 Mio. € für die Auslandsarbeit. Durch die Unterstützung des Büros in der Türkei konnte ein Großteil der dort anfallenden Beschaffungen lokal und in eigener Zuständigkeit durchgeführt werden.

## 5. Prognose-, Chancen- und Risikobericht

### 5.1. Prognosebericht

Trotz der herausragenden wirtschaftlichen Ergebnisse in den Jahren 2014 und 2015 hält die Welthungerhilfe an ihrem ‚vorsichtig-konservativen‘ Wirtschaftsplan für 2016 fest. Dies gilt auch vor dem Hintergrund der anhaltenden humanitären Herausforderungen in den Krisenregionen und den sich abzeichnenden finanziellen Planungen der deutschen Regierung und der internationalen Staatengemeinschaft. Gleichzeitig stellen wir uns, auch mit Blick auf das Marketing, darauf ein, mögliche Potentiale nutzen zu können.

Vor diesem Hintergrund kann auch die mittelfristige Wirtschaftsplanung nur einen möglichen Rahmen für die kommenden Jahre aufzeigen. Dennoch ist eine solche Planung eine unerlässliche Basis für den effektiven und effizienten Einsatz uns anvertrauter privater und öffentlicher Mittel. Die aktuelle Mittelfristplanung weist zwei Besonderheiten auf:

## Final

1. Infolge des Erdbebens in Haiti und der Überschwemmungen in Pakistan (beides 2010) sowie der Dürre in Ostafrika (2011) wurden Projektmittelrücklagen gebildet und in den Folgejahren aufgelöst. Dieser Sondereffekt tritt 2016 letztmalig auf.
2. Aufgrund der erzielten Spendererträge und der eingeworbenen Zuschüsse, insbesondere in den Jahren 2014 und 2015, haben wir unsere bisherige Planung für die Jahre 2016 ff. nach oben korrigiert. So gehen wir davon aus, dass wir deutlich mehr Mittel für die Projektförderung im Ausland und Inland bereitstellen, als bisher angenommen.

Mittelfristige Wirtschaftsplanung in Mio. EUR	Ist		Mittelfristplanung	
	2015	2016	2017	2018
Spenden, testamentarische Verfügungen, Bußgelder, Stiftung Welthungerhilfe	51,0	40,0	41,4	42,8
Stiftungen und private Hilfswerke	2,4	2,0	2,0	2,0
Öffentliche Zuwendungen	156,5	118,0	121,6	125,3
Zinsen und Sonstige	4,5	2,1	2,0	2,0
<b>Summe Erträge</b>	<b>214,4</b>	<b>162,1</b>	<b>167,0</b>	<b>172,1</b>
Projektförderung Ausland	192,4	142,7	141,9	146,6
Projektförderung Inland	1,4	1,0	1,0	1,0
Personalaufwand Inland (*)	12,9	13,6	13,3	13,6
Abschreibungen	0,5	0,6	0,6	0,6
Sachaufwand	3,9	3,4	3,2	3,3
Marketing	6,1	6,6	6,7	6,7
Zinsaufwendungen, Zuschreibungen / Abschreibungen auf Wertpapiere	0,2	0,0	0,0	0,0
<b>Summe Aufwendungen</b>	<b>217,4</b>	<b>167,9</b>	<b>166,7</b>	<b>171,8</b>
<b>Ergebnis vor Rücklagenentnahme</b>	<b>-3,0</b>	<b>-5,8</b>	<b>0,3</b>	<b>0,3</b>
Zuführung (+) / Entnahme (-) freier Rücklage		-1,7	0,3	0,3
Zuführung (+) / Entnahme (-) Projektmittelrücklage	-3,0	-4,1	0,0	0,0
<b>Ergebnis nach Rücklagenentnahme</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 und 2015 erzielten Ergebnisse sind ein starker Rückenwind. Dennoch wissen wir, dass 2016 kein Selbstläufer wird und einige Entwicklungen besonderer Aufmerksamkeit bedürfen:

- **Ertragsrisiken**  
Das private Spendenaufkommen sowie Zuschüsse öffentlicher Geber hängen auch in 2016 zu einem nicht unerheblichen Teil von akuten Katastrophen in Entwicklungsländern ab. Dabei wird entscheidend sein, ob Krisen und Katastrophen von den Medien aufgegriffen werden und damit in das Bewusstsein einer breiten Öffentlichkeit gelangen
- **Währungsrisiken**  
Der überwiegende Teil der institutionellen Zuschüsse erfolgt in EURO. Daneben leisten verschiedene Organisationen ihre Zuschüsse allerdings auch in Fremdwährung (in erster Linie US-Dollar oder Britisches Pfund). Hier ist die Welthungerhilfe aufgrund ihrer Bilanzierungssystematik Währungskursrisiken ausgesetzt, die grundsätzlich in einer Rückstellung für Projektrisiken berücksichtigt werden. Aufgrund von Unsicherheiten im Hinblick auf Projektfortgang und damit verbundenen Auszahlungsbeträgen und -zeitpunkten seitens der Zuschussgeber hat die Welthungerhilfe bisher von Kurssicherungsmaßnahmen abgesehen
- **Kontinuität der Programmarbeit**  
Wir haben eine breite Basis institutioneller Zuwendungsgeber. Dies sichert uns als Gesamtorganisation ökonomische Stabilität und gewährleistet unsere politische Unabhängigkeit. Dennoch haben einige institutionelle Geber bezogen auf einzelne Landesprogramme einen

## Final

absolut und relativ hohen Anteil an unserer Programmarbeit. Hier werden wir unsere Basis erweitern, um für unsere Programmarbeit maximale Kontinuität und Nachhaltigkeit zu erreichen - im Interesse der Menschen, für die und mit denen wir arbeiten

- **Institutionelles Lernen**  
Die Neuordnung der Evaluation erleichtert das institutionelle Lernen. Damit haben wir die Voraussetzung geschaffen, noch besser als bisher, die Erkenntnisse aus Evaluationen in die internen und externen thematischen Netzwerke einzubringen und mit der konkreten Projektarbeit zu verzahnen. Die getätigten IT- Investitionen haben sich damit bereits nach kurzer Zeit ausgezahlt
- **Innovation**  
Um die Innovationskraft der Welthungerhilfe noch stärker auszubauen, haben wir die Stelle eines Innovationsmanagers geschaffen. Diese Funktion ist bewusst beim Vorstand angesiedelt und verfügt über ein starkes Mandat, um innovative Ideen organisationsweit verankern zu können. Ergänzend dazu müssen wir die Fehlerkultur ausbauen und damit die Voraussetzung dafür schaffen, dass Mitarbeiter ermutigt werden, neue Wege auszuprobieren
- **Personalentwicklung**  
Natürlich sind wir auf private und öffentliche Gelder für unsere Programmarbeit angewiesen. Aber erst durch die Kompetenz unserer Mitarbeiter im Inland und Ausland erzielen diese Mittel die gewünschte Wirkung im Kampf gegen Hunger. Daher haben wir unsere Investitionen in Personalentwicklung weiter ausgebaut

### Revision

In 2015 konnten 24 der geplanten 25 Prüfreisen in insgesamt 21 Länder durchgeführt werden. Insgesamt erfolgten 70 Einzelprüfungen und damit fast genauso viele wie in 2014. In 2015 wurden 92,9 Mio. € an die Projekte überwiesen, denen ein Prüfvolumen von 44,4 Mio. € gegenüberstand.

64% der geprüften Projekte weisen eine sehr gute oder gute Finanzadministration auf; dies ist eine leichte Verbesserung im Vergleich zum Vorjahr. 20% der Projekte erfüllen die Anforderungen mit leichten Mängeln. In 16% der Projekte entspricht die Qualität nicht unseren Anforderungen. In den Vorjahren lag der Anteil dieser Kategorie bei durchschnittlich 10%. Der Anstieg ist letztlich auf ein Einzelprojekt zurückzuführen, das mittlerweile die festgestellten Defizite behoben hat.

Die Innenrevision der Welthungerhilfe muss den hohen professionellen Anforderungen gerecht bleiben. Daher nehmen die Mitarbeiter regelmäßig an Weiterbildungen teil. Dass sich dies auszahlt, zeigen die positiven Rückmeldungen externer Prüfer.

### Compliance

Für 'Compliance' gibt es z.T. sehr unterschiedliche Definitionen und Ansätze. Die Welthungerhilfe folgt dem des Deutschen Instituts der Wirtschaftsprüfer und wird diesem entsprechend ein 'Compliance Management System' einführen. Bestehende und ggf. zusätzliche Bestimmungen und Regularien werden dabei zu einem umfassenden und für alle Mitarbeiter der Welthungerhilfe verbindlichen Verhaltenskodex zusammengeführt. Der sog. 'Compliance Officer' wird darüber im Rahmen von Trainings informieren und sich zudem mit Beschwerden befassen, auch im Rahmen des sog. whistle-blowing.

## 6. Nachtragsbericht

Nach dem Ende des Geschäftsjahres 2015 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 2016 verläuft planmäßig.

Bonn, den 04. Mai. 2016

Dr. Till Wahnbaeck  
Vorstandsvorsitzender

Mathias Mogge  
Programmvorstand

Michael Hofmann  
Marketingvorstand