

Deutsche Welthungerhilfe e.V., Bonn – Lagebericht 2016

Inhalt

1.1. Geschäftsmodell.....	2
1.2. Ziele und Strategie ‚2017 – 2020‘	2
2. Gesamtwirtschaftliche und branchenbezogene Rahmenbedingungen	4
2.1. Politische Entwicklungen.....	4
2.2. Öffentliche Zuwendungsgeber	5
2.3. Medienlandschaft.....	5
2.4. Spendenmarkt in Deutschland	6
2.5. Süd-Partner/Kooperationen/Bündnisse	7
3. Geschäftsverlauf	7
3.1. Satzungsgemäße Auslandsarbeit	7
3.2. Satzungsgemäße Inlandsarbeit.....	9
3.3. Marketing	10
3.4. Organisationsentwicklung.....	10
3.5. Personalentwicklung	11
4. Wirtschaftliche Entwicklung/Lage des Vereins	11
4.1. Ertragslage	12
4.2. Finanz- und Vermögenslage, Liquidität	13
4.3. Beschaffungen und Investitionen	14
5. Prognose-, Chancen- und Risikobericht	14
5.1. Prognosebericht	14
5.2. Chancen und Risiken	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. Das wirtschaftliche Geschäftsmodell der Welthungerhilfe unterstützt den satzungsgemäßen Auftrag durch folgende Zielsetzungen:

- Moderates Spendenwachstum im Einklang mit der Entwicklung des Gesamtmarktes
- Hebeln der Spendeneinnahmen über die Einwerbung institutioneller Mittel, unter Beibehaltung einer gesunden Balance
- Maximierung des absoluten Betrages für die unmittelbare Projektförderung
- Minimierung des Anteils der Strukturkosten im Inland und Ausland am Gesamtaufwand
- Gezielter Aufbau der Landesbüros zur Gewährleistung 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 Strategie ,2017 – 2020‘

Die Nachhaltigen Entwicklungsziele der Vereinten Nationen haben unserer Arbeit neue Relevanz gegeben und setzen ein konkretes Ziel: Zum ersten Mal in der Geschichte erscheint die Abschaffung des Hungers in erreichbarer Nähe. Zusammen mit unseren Partnern helfen wir Menschen nachhaltig aus dem Hunger, wollen messbare Wirkung erzielen, Rechenschaft ablegen können und uns auf Resultate fokussieren, nicht nur auf Aktivitäten. Mit diesem spezifischen Ziel arbeiten wir an der Verwirklichung unserer Vision.

Vor diesem Hintergrund haben wir in 2016 eine neue Strategie für die Jahre ,2017 – 2020‘ verabschiedet, die uns noch stärker auf unser Kernmandat fokussiert:

Was wir tun

Fokus auf Bekämpfung des Hungers: Wir wollen den Fokus auf eine nachhaltige Ernährungssicherung für die Schwächsten fortsetzen und werden ergänzend dazu unser Engagement im Bereich der wirtschaftlichen Entwicklung stärken.

Stärkung der bäuerlichen Familien: Die meisten der Hungernden sind kleinbäuerliche Familien in ländlichen Gebieten. Mit dem gemeinsamen Know-how unserer Partner in der integrierten ländlichen Entwicklung realisieren wir nachhaltige Konzepte, um den Teufelskreis der Unterernährung zu durchbrechen und tragfähige Perspektiven für die ländliche Jugend zu schaffen.

Gleiches Gewicht für humanitäre Hilfe und Entwicklung: Der Welthunger-Index zeigt, dass die meisten Länder weltweit in den letzten Jahren bemerkenswerte Fortschritte erzielt haben. Gleichzeitig erfordern Klimawandel, Naturkatastrophen, schwache Regierungsführung, kriegerische Konflikte und ihre negativen Auswirkungen auf das Leben der Menschen verstärkte Kapazitäten für humanitäre Einsätze. Daher arbeiten wir sowohl im Kontext humanitärer Krisen als auch der ländlichen Entwicklung und geben beiden das gleiche Gewicht.

Internationalisierung fortsetzen: Unsere Organisation verfügt über eine solide überwiegend deutsche Finanzierungsbasis. Um Risiken zu vermeiden und unsere Unabhängigkeit zu erhöhen, wollen wir unsere Geber und Unterstützer weiter diversifizieren und internationalisieren, sowohl bei institutionellen als auch bei privaten Zuwendungen (letzteres vor allem über Stiftungen); gleichzeitig muss sichergestellt sein, dass unsere deutsche Spenderbasis nicht schrumpft.

Fokus auf zwei unterschiedliche Ebenen von Advocacy: Als führende Stimme im Kampf gegen den Hunger müssen wir auch die Ursachen von Hunger bekämpfen, die häufig mit strukturellen und mit Armutfragen verbunden sind. Wir wollen dies auf zwei Ebenen tun: Auf der Makroebene konzentrieren wir uns auf Deutschland und die EU. In unseren Programmländern konzentrieren wir uns auf eine gute Regierungsführung auf lokaler wie nationaler Ebene und darauf, den Bevölkerungsgruppen, mit denen wir arbeiten, dabei zu helfen sich selbst zu organisieren sowie auf die Verknüpfung von Akteuren auf verschiedenen Ebenen.

Entwicklung neuer Geschäftsmodelle: Die SDGs (Sustainable Development Goals) fordern neue Partnerschaften mit dem privaten Sektor. Wir haben bereits viele positive Beispiele unternehmerischen Engagements in unseren Projekten, die den Armen zugutekommen. Wir wollen diesen Bereich explizit stärken und in eine ‚neue Säule‘ der Welthungerhilfe verwandeln. Wir glauben, dass Unternehmen eine Kraft für das Gute sein können - vorausgesetzt, ihr Handeln steht im Einklang mit der Armutsbekämpfung und trägt zur wirtschaftlichen Entwicklung bei.

Um so viel Wirkung wie möglich zu erzielen, brauchen wir nicht nur Klarheit darüber, was wir tun, sondern auch darüber **‚Wie wir es tun‘**. Wir glauben, dass klare Entscheidungen uns dabei helfen werden, unsere Wirkung zu vervielfältigen.

Fokus: Wir glauben an eine 80/20 Grundhaltung, d.h. wir konzentrieren uns auf eine 80%ige Zielerreichung und schätzen sorgfältig ab, ob der Aufwand zur Erreichung der letzten 20% sinnvoll ist. Auf der Suche nach Relevanz und Effizienz müssen wir unsere Fähigkeit schärfen, Aktivitäten zu stoppen, die nicht unserem Anspruch gerecht werden. Und wir fühlen uns verpflichtet, so effizient wie möglich zu sein und die größtmögliche Wirkung für jeden gespendeten Euro zu erzielen.

Ergebnisse: Wir konzentrieren uns auf Ergebnisse, nicht auf Aktivitäten. Wir setzen uns ehrgeizige und messbare Ziele für unsere Arbeit und übernehmen Verantwortung für ihre Erreichung gegenüber Programmteilnehmern, Unterstützern, Gebern und Spendern. Wir definieren Erfolg als Antwort auf vier Fragen: 1. Wen erreichen wir? 2. Wie hat sich ihre Lage verbessert? 3. Bleiben die Verbesserungen bestehen, nachdem wir nicht mehr da sind? 4. Sind wir Premium-Partner?

Innovation: Wir wollen über Innovation unsere Wirkung vervielfältigen und werden deshalb verstärkt in Innovation und Forschung investieren. Wir pflegen eine Kultur, die Mut und Neugier fördert, zum Ausprobieren neuer Ansätze ermuntert und Fehler toleriert. Wir suchen immer nach einem besseren Weg, Dinge zu tun und testen regelmäßig unsere Annahmen. Und wir glauben, dass die besten Ideen diejenigen sind, die wir skalieren können.

Zusammenarbeit: Wir können unser Ziel, den Hunger abzuschaffen, nur zusammen mit unseren Partnern erreichen. Unser Erfolg wird von unserer Fähigkeit abhängen, zusammenzuarbeiten, zu lernen und uns mit unseren verschiedenen Anspruchsgruppen auszutauschen. Wir wissen, dass dauerhafte Veränderungen nur mit lokalen Akteuren erreicht werden können.

Personalentwicklung: Wenn wir unsere Wirkung erhöhen wollen, müssen wir unser Potenzial hebeln. Dies gilt für alle Welthungerhilfe-Mitarbeiter, egal wo oder auf welcher Ebene wir arbeiten. Um unseren Anspruch zu erfüllen, müssen wir uns auf Talent-Management (Talente finden, sie entwickeln und halten), bedarfsgerechte und kompetenzbasierte Fortbildung (Fähigkeiten sowohl in der normalen Arbeit als auch über formale Schulungen entwickeln) sowie auf Führungskompetenz konzentrieren.

2. Gesamtwirtschaftliche und branchenbezogene Rahmenbedingungen

2.1. Politische Entwicklungen

Der Ausgang der US-Präsidentenwahlen und das Ergebnis der britischen Volksentscheidung über eine weitere Mitgliedschaft in der EU gehörten zu den beherrschenden politischen Themen auch in der Entwicklungspolitik des Jahres 2016. Beide Ereignisse werden Auswirkungen auf die internationale Zusammenarbeit haben, ebenso auf die bi- und multilaterale Entwicklungszusammenarbeit. Welchen Stellenwert Entwicklungspolitik und Humanitäre Hilfe in der neuen US-amerikanischen Politik haben werden, ist derzeit noch nicht klar. Im Gespräch sind u.a. drastische Kürzungen bei Beiträgen zum UN-System, was auf dessen Handlungsmöglichkeiten erheblichen Einfluss haben und darüber hinaus das Klima der internationalen Zusammenarbeit verschlechtern würde. Durch den Austritt Großbritanniens aus der EU wird es zu einer signifikanten Kürzung der EU-Entwicklungsgelder kommen.

Ein weiteres beherrschendes Thema bleiben die andauernden humanitären Krisen, allen voran der Krieg in Syrien und seine Folgen. Die durch diese Krisen ausgelösten Fluchtbewegungen sowie die wachsende Zahl der Arbeitsmigranten führen in Europa, auch in Deutschland, zu heftigen innenpolitischen Debatten und innergesellschaftlichen Auseinandersetzungen. Teile der Bevölkerung fühlen sich durch Flüchtlinge und Migranten verunsichert und verlangen von der Regierung eine deutliche Reduzierung der Zuwanderung.

Gleichzeitig stellen wir fest, dass der Stellenwert der Entwicklungspolitik und der Humanitären Hilfe in Deutschland zunimmt. Viele sehen und sehen darin geeignete Instrumente, um Fluchtursachen zu bekämpfen und abwanderungswilligen Menschen bessere Perspektiven vor Ort anzubieten. Der erhöhte Stellenwert schlägt sich auch in einem wachsenden Etat der zuständigen Ministerien (AA und BMZ) nieder. Hilfsorganisationen sehen hierin aber durchaus auch eine Gefahr, dass nämlich die Hilfe zur Abschottung instrumentalisiert wird, weil dadurch die eigentlichen Ziele – Überwindung von Armut und Hunger – anderen Zwecken untergeordnet werden und eher eine Nebenrolle spielen.

Nach Angaben der OECD haben die staatlichen Mittel für Entwicklungszusammenarbeit 2016 insgesamt mit 142,6 Mrd. US-Dollar einen neuen Höchststand erreicht, das waren 8,9 Prozent mehr als im Vorjahr. In Deutschland stiegen die Mittel im Vergleich zu 2015 sogar um 36 Prozent auf 24,6 Mrd. US-Dollar; das entspricht 0,7 % des Bruttonationaleinkommens. Deutschland hat damit erstmals ein mehr als 40 Jahre altes Versprechen eingelöst und das 0,7% - Ziel eingelöst. Allerdings geht der Anstieg der deutschen Mittel für Entwicklungszusammenarbeit zu erheblichen Teilen auf die Verdoppelung der Ausgaben zur Flüchtlingsversorgung in Deutschland zurück, die jetzt 6 Mrd. US-Dollar oder 25% der Gesamthilfe betragen.

Etwas in den Hintergrund geraten ist derzeit die 2015 von den UN verabschiedete Agenda 2030 mit den 17 nachhaltigen Entwicklungszielen. Diese Ziele gelten für alle Länder und streben eine Transformation hin zu einer nachhaltigen wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Entwicklung an. Hier hat das Jahr 2016 viel Aufbruch gesehen, innerhalb der Staaten wie auch international. Bereits 22 Länder aus allen Weltregionen, darunter Deutschland, haben ihre Schritte zur nationalen Umsetzung der Agenda 2030 bei den Vereinten Nationen zur Überprüfung vorgestellt. Auch das Pariser Klimaabkommen konnte früh in Kraft treten. Die G7 hat sich zur Umsetzung der Agenda 2030 verpflichtet, die G20 sogar einen Aktionsplan zur Umsetzung vorgelegt. Das alles ist bemerkenswert; gleichwohl zweifeln viele Beobachter an der Ernsthaftigkeit des Umsetzungswillens der Regierungen, insbesondere wenn es um Veränderungen im eigenen Land geht.

Das gilt auch für die Bundesregierung, die im Gefolge der Agenda 2030 eine neue deutsche Nachhaltigkeitsstrategie entwickelte, deren Ambitionsniveau jedoch weit unter dem der nachhaltigen Entwicklungsziele bleibt.

2.2. Öffentliche Zuwendungsgeber

In 2016 erhielt die Welthungerhilfe 213,4 Mio. € institutionelle Zuschüsse und übertraf damit die bisherige Höchstmarke vom Vorjahr in Höhe von 158,9 Mio. € wiederum deutlich. Größter Geber war das Welternährungsprogramm mit 47,2 Mio. € (VJ 48,3 Mio. €), gefolgt vom Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit (BMZ) mit 46,8 Mio. € (VJ 29,5 Mio. €) und der Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) mit 36,4 Mio. € (VJ 23,7 Mio. €).

Von den insgesamt 213,4 Mio. € sind 4,7 Mio. € sog. Verwaltungskostenpauschalen, die damit einen signifikanten Beitrag zur Finanzierung der sog. Strukturkosten leisten.

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 das Programm im Irak mit 35,9 Mio. € und in Syrien/Türkei 16,3 Mio. € (VJ beide Länder zusammen 25,9 Mio. €). Auch die Programme im Südsudan mit 25,9 Mio. € (VJ 30,0 Mio. €) und Sudan mit 22,2 Mio. € (VJ 15,7 Mio. €) sowie in Sierra Leone mit 21,3 Mio. € (VJ 8,2 Mio. €) verzeichnen anhaltend hohe Ergebnisse. Diese fünf Länder machen 121,6 Mio. € bzw. 57,0% des Gesamtertrags institutioneller Zuschüsse 2016 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) ist auf Grund des Mittelaufwuchses für Entwicklungszusammenarbeit und humanitäre Hilfe von 48,4 Mio. € im Vorjahr auf 71,0 Mio. € gestiegen.
- Die Zuschüsse der GIZ erreichen mit 36,4 Mio. € ebenfalls einen Höchststand (VJ 23,7 Mio. €). Dagegen konnten mit der KfW, mit der sich die Zusammenarbeit seit 2013 in einem finanziellen Korridor zwischen 5,0 Mio. € und 8,0 Mio. € bewegte, keine neuen Verträge abgeschlossen werden. Für 2017 werden jedoch wieder substantielle Ergebnisse erwartet.
- Die Zuwendungen der Europäischen Kommission erreichten nach einem Tiefstand im Jahre 2015 (6,1 Mio. €) mit 29,2 Mio. € wieder das Niveau der Vorjahre.
- Die Zusammenarbeit mit dem WFP (UN World Food Programme) konnte auch 2016 in ähnlichem Umfang weitergeführt werden und erreichte mit 47,2 Mio. € (VJ 48,3 Mio. €) ein sehr hohes Ergebnis. Davon sind rund die Hälfte in-kind Zuwendungen.

2.3. Medienlandschaft

Die Stabsstelle Communication hat 2016 sowohl umfangreiche Veränderungen in der Aufstellung des Personals als auch in der täglichen Pressearbeit durchgeführt. Und sie hat ihre Arbeitsweise mit Jahresbeginn den neuen Herausforderungen in der Medienlandschaft angepasst: In einem rotierenden CvD (Chef vom Dienst) System werden die Bereiche der klassischen Medien eng mit den neuen Onlineformaten verzahnt. Zentrale Themen wie der Welthunger-Index oder Hungerbekämpfung, aber auch aktuelle Entwicklungen wie der Hurrikan in Kuba und Haiti konnten daher so aufbereitet und betreut werden, dass ein größtmöglicher Medienoutput auf allen Kanälen erreicht wurde.

Für dieses crossmediale Arbeiten wurde die Stabsstelle vom Bundesverband deutscher Pressesprecher mit dem Preis für die beste Pressestelle 2016 ausgezeichnet.

Die Onlinekommunikation wurde in 2016 personell aufgewertet und arbeitet nun bereichsübergreifend in noch engerer Verzahnung mit dem Marketingbereich. Das Spendenpotential bei Katastrophen wie der Dürre in Äthiopien konnte durch eine breite Palette von Geschichten erweitert werden. Auch in anderen Onlineformaten werden innovative Modelle erfolgreich ausprobiert. Die Reise von jungen Bloggern nach Uganda hat die Clickzahlen für die Welthungerhilfe enorm verbessert und wichtige Erkenntnisse für die Arbeit in 2017 gegeben.

2.4. Spendenmarkt in Deutschland

Trotz eines Rückgangs um 4,9%, im Wesentlichen bedingt durch das Ausbleiben einer medienwirksamen Katastrophe in der Größenordnung des Erdbebens in Nepal, verzeichnet das Spendenjahr 2016 mit 5,3 Mrd. € gemäß GfK das zweitbeste Spendenergebnis seit Erhebungsbeginn. Im Dezember wurde mit einer Steigerung um +15% zum Vorjahr ein Rekordergebnis erzielt. Der Dezember-Anteil am gesamten Jahresspendenvolumen beträgt 23%, der höchste bisher gemessene Wert.

Die Durchschnittsspende ist um 2 Euro auf 35 Euro pro Spendenakt gesunken, ebenso die Anzahl der Spender um 0,9% auf nun 32,7% der Bevölkerung. Mit 6,7 Mal pro Spender ist die durchschnittliche Spendenhäufigkeit aber nochmals leicht gestiegen (Vorjahr 6,6). Nach dem Marktforschungsinstitut TNS kommt der typische Spender aus Westdeutschland, ist weiblich (57% laut TNS), verfügt über ein Haushaltsnettoeinkommen von mehr als 1.500 € und ist Rentner (41%) oder Beamter/Angestellter (38%); dabei ist der Männeranteil in der Spenderquote gegenüber dem Vorjahr um 6% auf 34% eingebrochen. Bei der jüngsten Spendergeneration der Altersgruppe zwischen 14 und 29 Jahren ist der Erstspenderanteil im Jahresvergleich wieder leicht angestiegen (+4%). Auch die Gruppe 50+ verzeichnet leichte Zuwächse. Generationsübergreifend sind regionale Projekte nach wie vor an der Spitze der Beliebtheit.

Die GfK (Gesellschaft für Konsumforschung) TOP-20 Liste der Spendenorganisationen in Bezug auf Spendeneinnahmen führt wie im Vorjahr mit 4,5% (VJ 4,1%) SOS-Kinderdörfer/HGF an, gefolgt von der Evangelischen Kirche, der Katholischen Kirche, Brot für die Welt, DRK, Ärzte ohne Grenzen, Caritas, CBM, Adveniat, Misereor, Plan und Welthungerhilfe. Die Welthungerhilfe konnte die außergewöhnlich hohe Marktposition des Vorjahres (1,7%) mit einem diesjährigen Marktanteil von 1,4% nicht ganz halten, aber im Mehrjahresvergleich (2014: 0,8%) durchaus verbessern.

Die Marke „Welthungerhilfe“ hält auch 2016 ihr stabiles, den Mainstream ansprechendes Profil und liegt im TNS-Ranking auf ihrem Vorjahreswert. In der gestützten Bekanntheit belegen wir im TNS-Ranking den dritten Platz von 16 teilnehmenden Organisationen, jedoch haben wir ähnlich wie der Erstplatzierte „Ärzte ohne Grenzen“ (81% gegenüber 84% im Vorjahr) ein deutliches Minus (von 6 Punkten auf nun 61%) hinnehmen müssen. Der Zweitplatzierte „SOS-Kinderdörfer“ büßte ebenfalls an Bekanntheit ein (-1,0%) und liegt nun bei 68%.

Auch bei den von YouGov erhobenen Bekanntheitswerten haben wir im Jahresvergleich an Bekanntheit eingebüßt (2,0%); nach dieser Auswertung betrifft dies alle teilnehmenden Organisationen. Lediglich im GfK-Bekanntheitsranking konnte die Welthungerhilfe ihren Vorjahreswert (61,1%) mit nun 60,8% nahezu halten.

Die Budget-Ausschöpfung der Welthungerhilfe hat sich im Vergleich zum Vorjahr (18%) wieder deutlich normalisiert: Welthungerhilfe-Spender wendeten 2016 im Schnitt 12% ihres Gesamtspendenbudgets für uns auf. Neben der Welthungerhilfe spendeten sie v.a. an die Christoffel-Blindenmission (6,8%), SOS Kinderdörfer/HGF (3,8%), Brot für die Welt (3,4%) und Deutsche Rettungsflugwacht (3,1%).

Erneut liegt unsere Durchschnittsspende gemäß GfK mit 70,02 € über der der Vergleichsorganisationen - mit Ausnahme von Brot für die Welt (74,44 €).

59% der Spenden (Vorjahr 85%) werden in der Selbsteinschätzung unserer Spender der „Not/Katastrophenhilfe“ zugeordnet. Welthungerhilfe-Spender zeigen - wie bereits im Vorjahr - eine weit überdurchschnittliche Bereitschaft, sowohl für unter Hunger und Armut Leidende als auch für Flüchtlinge zu spenden. Regionale Projekte sind ihnen unterdurchschnittlich wichtig. Unsere kommunikative Strategie scheint damit aufgegangen zu sein.

2.5. Süd-Partner/Kooperationen/Bündnisse

Nach wie vor sind die europäische Partnerschaft Alliance2015 und ihre Arbeitsgruppen das strategisch wichtigste internationale Netzwerk der Welthungerhilfe. Durch die neue Büro-Präsenz in Brüssel kann die Alliance ihre Zusammenarbeit und ihren politischen Einfluss voraussichtlich ausbauen.

Ebenfalls in Brüssel ist der europäische NGO-Dachverband CONCORD, dem nur nationale Plattformen und NGO-Familien angehören können. Der Welthungerhilfe ist es gelungen, drei Mandate des deutschen Dachverbandes VENRO für die Mitarbeit in CONCORD- Arbeitsgruppen zu erhalten. Dank dieser Mitarbeit wird sich der Informationsstand über Entwicklungen in der EU deutlich verbessern.

Im entwicklungspolitischen Bildungsbereich hat das Bündnis Zukunftsbildung (u.a. mit Greenpeace, BUNF und WWF) erfreuliche Erfolge aufzuweisen. Das Bündnis will nachhaltige Entwicklung im gesamten Bildungssystem stärker verankern und ist zu diesem Zweck u.a. mit dem Wissenschafts- und Bildungsministerium in einem engen Dialog. Überdies kommentierte es mit einigem Erfolg den Entwurf der deutschen Nachhaltigkeitsstrategie.

Seit Mitte 2015 ist die Welthungerhilfe Mitglied im START Network, einem Netzwerk von 42 nationalen und internationalen Hilfsorganisationen, die im Bereich der Humanitären Hilfe zusammenarbeiten. Das Netzwerk verfügt über einen von verschiedenen Gebern finanzierten Fonds für die Umsetzung von akuten Nothilfemaßnahmen, der über das sog. START Fund Committee selbst verwaltet wird. Für Projektmaßnahmen in Nordkorea und Zimbabwe ist es 2016 erstmals gelungen, Mittel für Nothilfeprojekte für die Welthungerhilfe zu erhalten. Darüber hinaus arbeitet das Netzwerk gemeinsam an innovativen Lösungen zu Themen der Humanitären Hilfe – seien es die Erarbeitung von Antizipationsinstrumenten und -prozessen oder an Versicherungssystemen für Opfer von klimabedingten Schäden in Entwicklungsländern.

Der Welthungerhilfe ist es im vergangenen Jahr zudem gelungen, eine wachsende Zahl von Vertretern von Partnerorganisationen für Auftritte bei internationalen Konferenzen und Tagungen in Deutschland und Europa zu gewinnen. Hervorzuheben ist die Konferenz "Policies against hunger" des Landwirtschaftsministeriums im Juni, zu der Welthungerhilfe und Brot für die Welt zahlreiche Partner eingeladen und in einem Vorbereitungsworkshop zusammengebracht haben.

3. Geschäftsverlauf

3.1. Satzungsgemäße Auslandsarbeit

In Zahlen

Der Schwerpunkt der regionalen Projektförderung liegt mit 139,2 Mio. € bzw. 58% auf Afrika, gefolgt von Asien (90,6 Mio. €) und Lateinamerika / Karibik (8,7 Mio. €). Etwa 1,3 Mio. € der Förderung beziehen sich auf übergeordnete Projekte der Qualitätssicherung.

Insgesamt führte die Welthungerhilfe zum Stichtag 31. Dezember 407 Projekte in 39 Ländern durch.

Finanzieller Schwerpunkt der Programmarbeit in 2016 mit 92,8 Mio. € (VJ 66,3 Mio. €) waren längerfristige Vorhaben der ländlichen Entwicklung. Tendenziell kurzfristige Nothilfemaßnahmen wurden im Umfang von 69,9 Mio. € (VJ 83,2 Mio. €) durchgeführt. Hervorzuheben sind außerdem Basisinfrastrukturprojekte, die einen Umfang von 47,7 Mio. € (VJ 17,8 Mio. €) hatten. Andere Fördermaßnahmen erreichten insgesamt 29,4 Mio. €.

Inhaltliche Schwerpunkte

Die gewaltsame Vertreibung von Menschen erlebte 2016 einen neuen Höhepunkt. Allein durch den anhaltenden Krieg in Syrien und den Konflikten im Irak flohen erneut Millionen von Menschen in die Nachbarländer oder innerhalb Syriens. Vor diesem Hintergrund ist die Welthungerhilfe nach wie vor in der Region mit Nothilfemaßnahmen, aber auch mit Wiederaufbaumaßnahmen im Norden Iraks aktiv.

Diese Problematik zeigt sich aber auch in vielen Ländern Afrikas und in Asien. Im Südsudan mussten aufgrund heftiger Kämpfe zwischen Regierungs- und Oppositionsgruppen die benachbarten Länder Uganda und Kenia zahlreiche neue Flüchtlinge aufnehmen, was zu einer Überforderung der nationalen Aufnahmekapazitäten geführt hat.

In 2016 zeigten sich darüber hinaus in vielen Regionen Afrikas deutlich die Auswirkungen des Klimaphänomens El Niño. Wo immer möglich, haben wir unsere Projekte angepasst, um die Resilienz der Betroffenen zu stärken und mit den Auswirkungen von El Niño umzugehen. Als besonders erfolgreich hat sich in Äthiopien der Aufbau einer nationalen Nahrungsmittelreserve erwiesen, so dass Äthiopien einen wichtigen Beitrag zur Versorgung von besonders bedürftigen Menschen gewährleisten konnte.

Die Reaktion der internationalen Gemeinschaft war trotz funktionsfähiger Frühwarnsysteme zurückhaltend u.a., weil die Geber sich auf die Syrienkrise fokussiert haben.

In einer Vielzahl von Ländern haben sich die Rahmenbedingungen für die Arbeit von Nichtregierungsorganisationen weiter verschlechtert. Dies ist keine Feststellung, die nur die Welthungerhilfe betrifft, sondern beruht auch auf den Erkenntnissen von NGO Netzwerken und Forschungsgruppen (z.B. VENRO, CIVICUS und die Heinrich-Böll-Stiftung). Ursache ist eine zunehmende Abkehr von grundlegenden Menschen- und Bürgerrechten, was zu einer Erosion der Bedeutung der Rolle der Zivilgesellschaft führt. ‚Shrinking space‘ bedeutet in vielen Ländern aber auch, dass Nichtregierungsorganisationen exzessive administrative Hürden und überzogene Vorschriften für die Registrierung, Berichterstattung etc. auferlegt werden; dies erschwert zunehmend unsere Arbeit vor Ort.

Mit Wirkung zum 1. Januar 2016 wurde das Aufgabengebiet Evaluation organisatorisch der Fachgruppe ‚Sector Strategy, Knowledge and Learning‘ neu zugeordnet, um den Austausch bzw. das gemeinsame Lernen im Programmbereich zu erleichtern und zu fördern. Die Unabhängigkeit der Evaluation bleibt durch die Einrichtung des ‚Gutachterkomitee zur Gewährleistung von Unabhängigkeit und Qualität von Evaluation in der Welthungerhilfe‘ gewährleistet.

2016 wurden seitens der Zentrale sieben Projekte evaluiert, darunter ein größeres Vorhaben in Syrien mit einer für die Welthungerhilfe noch relativ neuen „Cash Transfer“ Komponente, sowie drei strategische Evaluationen zur Nothilfe nach dem Erdbeben in Nepal, zur Einführung der „Core Humanitarian Standards“ sowie im Kontext der Ernährungssicherung zum Thema: „Nutrition Education towards Behavioural Change“ (Abschluss im März 2017). Im Rahmen der Syrien-Arbeit wurde unter der Schirmherrschaft des Auswärtigen Amtes und in Kooperation mit Malteser International und Islamic Relief eine umfassende Evaluation zu „Cross Border and remote monitoring and evaluation“ begonnen, die im April 2017 abgeschlossen wird.

Ergänzend zu den zentralen Evaluationen wurden 20 dezentral veranlasste Projektevaluationen sowie ein Multi Country Programm Laos, Kambodscha, Myanmar und eine Zwischenevaluation zum BRACED Programm (Building Resilience and Adaptation to Climate Extremes and Disasters Programme) in Afrika durchgeführt. Die an einen externen Gutachter vergebene Analyse und Auswertung (Meta Evaluation) der 17 dezentralen Evaluationen aus 2015 wurde abgeschlossen und bescheinigte eine insgesamt hohe Berichtsqualität.

Der seit 2015 laufende Prozess der Einführung/Ausweitung des Core Humanitarian Standard (CHS) wurde mit der Ausrollung in vier weitere Projektländer weitergeführt. Bis zum Abschluss der Projektlaufzeit Ende 2017 wird das "CHS/Accountability-Projekt" auf insgesamt 18 Länderbüros ausgeweitet.

„Measuring Success“: Im Rahmen der Strategie haben wir konkret definiert, was Erfolg für die Welthungerhilfe bedeutet und wie er gemessen wird. Die Erfolgsindikatoren decken die Hauptsektoren der Welthungerhilfe ab und werden auf Projekt-/ Programmebene, in den Landesbüros oder in der Geschäftsstelle erfasst. Nach einer erfolgreichen Testphase in fünf Pilotländern erfolgt die schrittweise Einführung im zweiten Quartal 2017.

3.2. Satzungsgemäße Inlandsarbeit

Im Jahr 2016 wurden mehr als 15 Vorschläge der Welthungerhilfe von der Politik aufgegriffen; deutlich höher war die Zahl der Veröffentlichungen oder Reden im politischen Raum, in denen aus Vorschlägen der Organisation zitiert wurde.

Inhaltlicher Schwerpunkt der politischen Arbeit waren erneut die Themen ländliche Entwicklung und Ernährungssicherheit sowie das nachhaltige Entwicklungsziel 2 ("Zero Hunger"). Darüber hinaus meldete sich die Welthungerhilfe zu einer Reihe von entwicklungspolitischen und humanitären Themen zu Wort.

Der G20-Gipfel im Juli 2017 in Hamburg sowie die Bundestagswahlen im September 2017 werfen bereits 2016 ihre Schatten voraus. Die Welthungerhilfe entwickelte ein kurzes Forderungspapier zur Wahl und erläuterte es Vertretern der Bundestagsparteien. Das im Frühjahr neu bewilligte Advocacy-Projekt POWA+ (Build political will for agricultural development and nutrition financing in Germany) zielt ebenfalls darauf ab, die Qualität und den Umfang der deutschen Unterstützung für landwirtschaftliche und ernährungsbezogene Entwicklungszusammenarbeit auch nach der Wahl zu verbessern bzw. zu erhöhen.

Die Welthungerhilfe beteiligte sich überdies intensiv an den Vorbereitungen zum G20 und C20 und hatte gemeinsam mit anderen Erfolg bei den Bemühungen, Ernährungssicherheit auf die Agenda der G20 zu setzen. Ebenso erfolgreich waren die mündlichen und schriftlichen Kommentierungen der deutschen Nachhaltigkeitsstrategie; eine Reihe von WHH-Kommentaren floss in die finale Version der Strategie ein.

Die innenpolitische Diskussion zu Flucht und Migration verlangte eine deutliche Positionierung der Welthungerhilfe z.B. in öffentlichen Veranstaltungen. Hier konnte die Organisation auf ihre langjährigen und umfangreichen Erfahrungen mit Flüchtlingen in Programmländern zurückgreifen. Auch die "Denkfabrik", ein Thinktank der Welthungerhilfe, befasste sich im November 2016 mit dem Thema Migration. Dazu waren neben den deutschen Teilnehmern auch eine Reihe von Persönlichkeiten mit Migrationserfahrungen eingeladen, die im Gespräch eine Reihe von Vorschlägen entwickelte, mit denen sich die Organisation nun befasst.

Der Welthungerindex, den die WHH gemeinsam mit dem International Food Policy Research Institute (IFPRI) und der irischen Schwesterorganisation Concern herausgibt, fand erneut eine herausragende internationale Resonanz. Der Bericht wurde in zahlreichen Ländern vorgestellt und diskutiert, u.a. in Brüssel und in Berlin. Auch Regierungen und Oppositionspolitiker kommentierten den Bericht, z.T. um eine schlechte Position im Ranking zu kritisieren oder aber um auf dieses schlechte Ranking und notwendigen politische Veränderungen zu verweisen.

Erstmal stellte die Welthungerhilfe den Kompass2030 vor, ein Nachfolgeprodukt des Berichts zur Wirklichkeit der Entwicklungspolitik, der nach 22 Jahren eingestellt wurde. Auch der neue Bericht befasst sich mit der deutschen Entwicklungszusammenarbeit und untersucht kritisch, ob die Bundesregierung bei der Umsetzung der nachhaltigen Entwicklungsziele auf dem richtigen Weg ist. Der Kompass, gemeinsam mit terre des hommes produziert, wird in Zukunft jährlich erscheinen. Er wurde in einer Pressekonferenz sowie in einem Gespräch mit Abgeordneten des Deutschen Bundestages vorgestellt. Das Gespräch führte zu einem fraktionsübergreifenden Brief an den Entwicklungsminister, in dem die Forderungen der Welthungerhilfe unterstützt wurden.

Last but not least ist das Interesse an politischer Arbeit auch bei Partnerorganisationen gewachsen. Dies drückt sich u.a. in einer zunehmenden Nachfrage nach Mitarbeitern der Politikausbildung für die Teilnahme an Regionalkonferenzen oder Trainings der Civil Society Academy aus.

3.3. Marketing

Die Zuwendungen aus Spenden, testamentarischen Verfügungen und Bußgeldern belaufen sich auf 47,5 Mio. €, gegenüber einem Vorjahreswert von 50,2 Mio. €. Bereinigt man letzteren um etwa 7,2 Mio. € Nothilfespenden für Nepal, wird ein deutlicher Zuwachs in der normalen Spendeneinwerbung erkennbar. Bei den für die Finanzierung der Welthungerhilfe so wichtigen Freien Spenden erreichten wir erneut einen historischen Rekord.

Wesentliche Gründe hierfür liegen in einer angesichts der Flüchtlingsdiskussion und der problematischen Veränderungen der geopolitischen Lage erhöhten Unterstützungsbereitschaft durch die engagierte Minderheit in der Bevölkerung; diese konnten wir in einer immer besser funktionierenden Verzahnung mit der Programm- und Pressearbeit offensichtlich gut adressieren.

Die im Rahmen eines 5-jährigen Plans fortgesetzten Maßnahmen zur Spenderakquise und Spenderbindung bewirkten im zweiten Jahr in Folge eine strategisch wichtige Stabilisierung der Zahl Aktiver Spender. Und die Maßnahmen zur Förderung des Engagements schlugen sich darüber hinaus in 90.213 mobilisierten Menschen und 1.144 gewonnenen Multiplikatoren nieder.

3.4. Organisationsentwicklung

Die in 2016 neu geschaffene Funktion für Personalentwicklung erarbeitete drei wesentliche „Produkte“:

- Kernkompetenzmodell: Ein globales Personalentwicklungskonzept wurde beim Präsidium vorgestellt und verabschiedet. Kern des Konzeptes ist ein global gültiges Kompetenzmodell, das sich aus der Strategie der Welthungerhilfe ableitet und die Mitarbeiterentwicklung auf übergreifende Kompetenzen wie Führung, Innovation und Kooperationsstärke fokussiert.
- Neues Konzept für Mitarbeitergespräche: In einem neuen Mitarbeitergesprächsformat werden Entwicklungsbedarfe in den Kernkompetenzen analysiert und Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung vereinbart. Das Gesprächsformat wird seit Dezember 2016 auf globaler Ebene pilotiert.
- Mentoring-Programm: Um Kompetenzentwicklung über klassisches Training hinaus zu erweitern und um das „Voneinander Lernen“ innerhalb der Organisation zu fördern, wurde ein globales Mentoren-Programm eingeführt. Es bestehen seit Dezember 2016 etwa 50 Mentor-Mentee-Beziehungen.

2016 gab es drei Veränderungen im Organigramm der Geschäftsstelle:

- Die Stabsstelle Controlling und Organisationsentwicklung wurde aufgelöst. Das strategische Controlling wurde mit der Finanzadministration in einer neuen Einheit Finance, Accounting and Controlling zusammengefasst. Die Funktion Organisationsentwicklung wurde in Human Resources integriert.
- Im Bereich Programme wurde das Humanitarian Assistance Team aus der Einheit Sector Strategy, Knowledge and Learning herausgelöst und als „Humanitarian Directorate“ in eine eigenständige Einheit umgewandelt.
- Im Bereich Marketing wurde die Anzahl der Einheiten von fünf auf vier reduziert und verschiedene Funktionen neu in den Einheiten zusammengefasst.

Ein neuer OE Standard wurde eingeführt: Mit einer Abfrage „Service Quality Index“ wurden die Mitarbeiter der Organisation im November 2016 erstmals strukturiert zur Zusammenarbeit mit andern Einheiten befragt. Knapp 200 Mitarbeiter nahmen teil.

3.5. Personalentwicklung

Die Belegschaft bestand aus 468 Personen (VJ 435) mit Vertragsbindung an Bonn, davon etwa ein Viertel (27%) in Teilzeitarbeitsverhältnissen. Weitere ca. 2056 Mitarbeiter/innen waren mit Vertragsanbindung in den Projektländern angestellt.

Die anhaltenden Krisen in einigen unserer wichtigsten Programmländer wie Südsudan und Türkei/ Syrien/ Nordirak haben auch im Jahr 2016 dazu geführt, dass die Rekrutierungstätigkeit im Vergleich zu den Vorjahren angestiegen ist. So wurden 158 Stellen extern ausgeschrieben (VJ 149).

Insgesamt wurden 145 Positionen neu besetzt (VJ 162), davon 71 Stellen im Inland (inkl. 25 Aushilfen, 34 Praktikant/innen und Freiwilligen) und 74 Stellen im Ausland. Besonders erfreulich ist, dass für fast 15% der 74 Einstellungen auf Auslandspositionen ehemalige Kolleg/innen gewonnen werden konnten.

Im September 2016 wurde eine neue Staff-Policy mit 20 Human-Resources-Mindeststandards verabschiedet, die zu einer weltweit harmonisierten Personalpolitik führen soll. Die Policy dient als Grundlage für die Anpassung der verschiedenen existierenden Regelwerke in den ca. 30 Programmländern. Um diesen „Roll-out“ der Policy vorzubereiten, kamen im November 2016 erstmals HR-Beauftragte aus 27 Ländern in Bonn zu einer Konferenz zusammen.

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.

Obwohl dies für 2016 mit Blick auf mediale, spendenwirksame Katastrophen nur eingeschränkt gilt, übertrifft das Jahr 2016 das bisherige Rekordjahr aus 2005 (1. Jahr nach dem Tsunami im Dezember 2004). Dabei wissen wir, dass dies ein schlechtes Zeichen für die Menschen ist, mit denen und für die wir arbeiten.

Auf Grund der wirtschaftlichen Entwicklung in den Jahren 2014 bis 2016 haben wir die ursprüngliche Aufwands- und Ertragserwartung für 2017 deutlich angehoben.

4.1. Ertragslage

In 2016 erzielt die Welthungerhilfe Gesamterträge von 263,9 Mio. € (VJ 214,4 Mio. €), der Gesamtaufwand steigt von 217,4 Mio. € in 2015 auf nun 268,3 Mio. € in 2016. Zwei grundsätzliche Entwicklungen sind dabei besonders hervorzuheben:

- Die Projektförderung wächst mit 26,9% im Vergleich zu 2015 schneller als die Gesamterträge (+23,1%) und der Gesamtaufwand (23,4%).
- Der Personalaufwand in der Geschäftsstelle (+6,3%) entwickelt sich im Vergleich dazu deutlich unterdurchschnittlich, der sonstige Aufwand geht sogar geringfügig zurück (-0,1%).

Die Zuwendungen aus Spenden, testamentarischen Verfügungen und Bußgeldern belaufen sich auf 47,5 Mio. €, davon 35,5 Mio. € Ertrag freier Spenden. Letzteres bedeutet wieder einen neuen Rekord. Der Anteil der Spendenerträge am Gesamtertrag beläuft sich auf 18,0% (VJ 23,4%). Um die Spendenergebnisse von 2015 und 2016 vergleichen zu können, muss der Sondereffekt in 2015 (Nothilfespenden für Nepal in Höhe von ca. 7,2 Mio. €) herausgerechnet werden. Vor diesem Hintergrund bedeutet das Spendenergebnis in 2016 eine Steigerung von 4,5 Mio. € im Vergleich zum Vorjahr. Das Wachstum bei den freien Spenden hat mit 3,4 Mio. € den größten Anteil an dieser Entwicklung.

In 2016 erhält die Welthungerhilfe 213,4 Mio. € institutionelle Zuschüsse und übertrifft die bisherige Höchstmarke aus dem Vorjahr in Höhe von 158,9 Mio. € um 54,5 Mio. € bzw. 34,3%.

Die Zinsen und die übrigen Erträge betragen 2,2 Mio. €, die Ergebnisabführung der Stiftung Welthungerhilfe 0,8 Mio. €.

Der Gesamtaufwand liegt mit 268,3 Mio. € noch mal deutlich über dem Vorjahresergebnis von 217,4 Mio. € (+50,9 Mio. € bzw. +23,4%).

Die Projektförderung Ausland erreichte als Folge des institutionellen Ertrages 240,9 Mio. € (VJ 192,4 Mio. €). Darin enthalten sind der Personalaufwand der Auslandsmitarbeiter in Höhe von 13,9 Mio. € sowie sonstige Projektförderung von 1,1 Mio. €.

Das Engagement der Welthungerhilfe in Deutschland übertrifft den Vorjahreswert von 0,8 Mio. € deutlich und erreicht dank institutioneller Zuschüsse 2,6 Mio. € (einschließlich 0,5 Mio. € für Inlandsmitarbeiter).

Der Personalaufwand für Inlandsmitarbeiter insgesamt beträgt 14,3 Mio. € (VJ 13,4 Mio. €).

Der Sachaufwand in Höhe von 3,5 Mio. € unterschreitet den Vorjahreswert (3,9 Mio. €) deutlich. Der Marketingaufwand in Höhe von 6,5 Mio. € überschreitet hingegen den Vorjahreswert (6,1 Mio. €), bleibt aber unter der Planung von 6,6 Mio. €.

Das Ergebnis vor Rücklagenveränderung erreichte -4,4 Mio. €. Zu berücksichtigen ist, dass die Aufwendungen für Haiti, Pakistan, Dürre Ostafrika, Philippinen und die Opfer der Erdbebenkatastrophe in Nepal zum Teil aus den entsprechenden Projektmittelrücklagen der Vorjahre finanziert werden (5,3 Mio. €). Zudem wird die in 2015 gebildete allgemeine Projektmittelrücklage in Höhe von 1,6 Mio. € aufgelöst. Aus der freien Rücklage werden 1,7 Mio. € entnommen, um die Übergangskosten im Rahmen der Neuausrichtung der Welthungerhilfe sowie Mehrkosten auf Grund von Altersteilzeitvereinbarungen auszugleichen. Der verbleibende operative Überschuss von +4,2 Mio. € wird wie folgt verwendet:

- Bildung einer gebundenen Projektmittelrücklage für Nothilfemaßnahmen insbesondere in Nepal und allg. Nothilfe in Höhe von insgesamt 1,3 Mio. €
- Zuführung zur allgemeinen Projektmittelrücklage in Höhe von 2,9 Mio. €.

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 mit 5,4% wieder deutlich unter 10% (DZI-Kategorie ‚niedrig‘). Im Jahr 2016 lag der Anteil der Verwaltungskosten bei 1,8% (VJ 2,2%) und der Werbekosten bei 3,6% (VJ 4,3%).

4.2. Finanz- und Vermögenslage, Liquidität

Vermögenslage

Die Aktivseite wird von den Positionen Forderungen an Zuwendungsgeber (221,2 Mio. €), liquide Mittel (57,7 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 Kofinanzierungsmitteln (232,6 Mio. €) sowie Projektverbindlichkeiten (39,4 Mio. €) weiterhin eine herausragende Rolle. Die langfristigen Rücklagen des Vereins liegen bei 26,6 Mio. €. Die Projektmittlrücklage umfasst 6,0 Mio. € (VJ 8,7 Mio. €). Sie beinhaltet im Wesentlichen noch nicht verbrauchte Spendenmittel für Wiederaufbauprojekte zur Unterstützung der Opfer des Erdbebens in Nepal.

Finanzlage

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

Die Rücklagen sind vollständig durch Wertpapiere gedeckt. Grundsätze der Finanzanlagestrategie sind in einer Anlagerichtlinie festgeschrieben, die vom Präsidium der Welthungerhilfe im Jahr 2016 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 und festverzinslichen Anleihen; sie werden in Wertpapierdepots verschiedener Banken verwahrt.

55,2% 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.
- Die meisten Zuschussgeber unterliegen 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

Im Einkauf wurden in 2016 etwa 1.600 Beschaffungsvorgänge bearbeitet (VJ ca. 2.000). Der Anteil der Beschaffungen für das Inland mit etwa 8,3 Mio. € ist geringfügig gestiegen. Der Anteil der Beschaffungen für Auslands-Projekte hat sich mit etwa 5,6 Mio. € vermindert gegenüber den Vorjahren (VJ 10,7 Mio. €). Dieses entspricht einer langfristigen Planung dahingehend, im Einkauf für Projekte weniger auf den operativen Einkauf selbst zu fokussieren, sondern verstärkt Beschaffungen im Ausland anleitend und begleitend zu unterstützen.

5. Prognose-, Chancen- und Risikobericht

5.1. Prognosebericht

Bereits Mitte 2016 zeichnete sich ab, dass nach 2014 und 2015 das Jahr 2016 wahrscheinlich wiederum ein wirtschaftlich herausragendes Jahr wird. Entsprechend übertreffen die nun für 2017 ff. ausgewiesenen Planzahlen die bisherigen Annahmen deutlich.

So wurde in 2015 im Rahmen der Mittelfristplanung für 2017 noch von einem Gesamtertrag in Höhe von 167,0 Mio. € ausgegangen. Im Verlauf der Wirtschaftsplanung für 2017 wurde die Ertragserwartung auf nun 206,1 Mio. € sowie die Aufwandsplanung auf 208,4 Mio. € (statt ursprünglich 166,7 Mio. €) angehoben. Gleiches gilt für die Mittelfristplanung der Jahre 2018 und 2019.

Wie geplant und anders als in den Jahren 2010 bis 2016 stehen ab 2017 keine Projektmittelrücklagen aus spendenwirksamen Katastrophen der Vorjahre zur Verfügung.

Mittelfristige Wirtschaftsplanung in Mio. EUR					
	Ist 2015	Ist 2016	Mittelfristplanung		
			2017	2018	2019
Spenden, testamentarische Verfügungen, Bußgelder, Stiftung Welthungerhilfe	51,0	48,3	43,6	45,2	46,7
- freie Spenden	32,2	35,5	33,5	34,5	35,5
- gebundene Spenden	18,0	11,9	9,3	9,9	10,4
- Stiftung Welthungerhilfe	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8
Stiftungen und private Hilfswerke	2,4	5,5	2,0	2,0	2,0
Öffentliche Zuwendungen	156,5	207,9	158,0	162,7	167,6
Zinsen und Sonstige	4,5	2,2	2,5	2,5	2,5
Summe Erträge	214,4	263,9	206,1	212,4	218,8
Projektförderung Ausland	192,4	240,9	182,4	187,1	192,9
Projektförderung Inland	1,4	2,6	0,9	0,9	0,9
Personalaufwand Inland (*)	12,9	13,7	13,6	13,5	13,9
Abschreibungen	0,5	0,6	0,6	0,6	0,6
Sachaufwand	3,9	3,5	4,2	3,5	3,6
Marketing	6,1	6,5	6,7	6,8	6,9
Zinsaufwendungen, Zuschreibungen / Abschreibungen auf Wertpapiere	0,2	0,5	0,0	0,0	0,0
Summe Aufwendungen	217,4	268,3	208,4	212,4	218,8
Ergebnis vor Rücklagenentnahme	-3,0	-4,4	-2,3	0,0	0,0
Zuführung (-) / Entnahme (+) freier Rücklage		1,7	0,6	0,0	0,0
Zuführung (-) / Entnahme (+) Projektmittelrücklage	3,0	2,7	1,7	0,0	0,0
Ergebnis nach Rücklagenentnahme	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

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

5.2. Chancen und Risiken

Die erfolgreiche wirtschaftliche Entwicklung der letzten drei Jahre ist zum einen maßgeblich auf externe Entwicklungen zurückzuführen. Zum anderen ist sie Ausdruck dafür, dass die Welthungerhilfe auf diese Entwicklungen zeitnah und zielgerichtet reagieren kann. Daraus darf jedoch nicht geschlossen werden, dass die Arbeit der Welthungerhilfe frei von Risiken ist:

- **Ertragsrisiken**
Das private Spendenaufkommen sowie Zuschüsse öffentlicher Geber hängen auch in 2017 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. Das Jahr 2017 ist von ‚besonderer‘ Unsicherheit geprägt. Diese resultiert u.a. aus der Präsidentschaftswahl in den USA, z.T. deutlich kontroversen politischen Auseinandersetzungen innerhalb der EU aber auch zwischen der EU und beispielsweise der Türkei. Auch ist nicht absehbar, welche Richtung die Diskussion um Einwanderung und Entwicklungszusammenarbeit im Rahmen des Bundestagswahlkampfes nehmen wird.
- **Währungsrisiken**
Der überwiegende Teil der institutionellen Zuschüsse erfolgt in EURO (83%). Daneben leisten verschiedene Organisationen ihre Zuschüsse allerdings auch in Fremdwährung (in erster Linie US-Dollar oder Britisches Pfund). Hier ist die Welthungerhilfe aufgrund geänderter politischer Rahmenbedingungen (u.a. aufkommende Diskussion um Freihandel und Verhandlung des ‚Brexit‘) sowie 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.
- **Sicherheit**
Unsere Mitarbeiter sind insbesondere in den fragilen Staaten oder Regionen unmittelbaren Risiken ausgesetzt. Die Welthungerhilfe bereitet deshalb ihre Mitarbeiter intensiv vor und achtet auf regelmäßige ‚Auszeiten‘ i.S. aktiver Fürsorge und Vorsorge. Zudem leisten wir durch systematische Sicherheitstrainings und regelmäßige Prüfungen der Sicherheitsmaßnahmen in den Programmländern die Voraussetzung dafür, überhaupt Mitarbeiter in manchen Ländern einsetzen zu können. Wir wissen jedoch, dass es trotz allen Aufwandes und trotz aller Bemühungen keine Garantie für Sicherheit gibt.
- **Organisationsrisiken**
Die Welthungerhilfe hat in den letzten Jahren eine im Wortsinn unglaubliche Steigerung ihres Engagements erreicht. Mit der systematischen Neustrukturierung in den Jahren 2014 und 2015 haben wir dazu die organisatorischen Rahmenbedingungen geschaffen. Dennoch wissen wir, dass wir als Organisation und die Mitarbeiter der Welthungerhilfe durch das Wachstum der letzten drei Jahre auch an Grenzen gestoßen sind.

Im Sinne eines vorsichtigen Kaufmanns müssen wir uns möglicher Risiken bewusst sein. Darüber dürfen wir jedoch nicht die Chancen vergessen, die sich für uns ergeben. Die Strategie für die Jahre 2017 bis 2020 ist eine wesentliche Voraussetzung, um sich bietende Chancen in sinnvoller Form wahrnehmen zu können.

Revision

In 2016 konnten alle 24 geplanten Prüfreisen durchgeführt werden. Es erfolgten 66 Einzelprüfungen (VJ 70) in 22 Ländern. Die Mitteltransfers an WHH-implementierte Projekte sowie an Partnerprojekte beliefen sich in 2016 auf insgesamt 114,1 Mio. €. Dem steht ein Prüfvolumen von 52,3 Mio. € gegenüber, was einem Prüfanteil von ca. 45% entspricht, jedoch ohne Berücksichtigung der zum Jahresende auf den Projektkonten vorhandenen Bestände (15,3 Mio. € bei eigenimplementierten Projekten).

Die Bewertungen der Finanzadministration waren bei 63% (VJ 64%) der geprüften Projekte sehr gut oder gut. 27% (VJ 20%) wurden mit leichten Mängeln geprüft und 10% (VJ 16%) der Projekte schloss mit größeren oder erheblichen Mängeln ab, wobei der Anteil der nicht konformen Projekte nach einem Anstieg in 2015 in diesem Jahr wieder auf den Durchschnittswert der Vorjahre zurückgegangen ist.

Alle Mitarbeiter der Internen Revision haben auch in 2016 gemäß den Anforderungen an den Berufsstand an Weiterbildungen teilgenommen.

Compliance

Im Bereich der Compliance wurde vor allem das Thema der Korruption-Prävention intensiv behandelt und weiterentwickelt. In Zusammenarbeit mit der Abteilung Sector, Strategy, Knowledge & Learning wurde ein Anti-Korruptions-Tool entwickelt und veröffentlicht. Die Aktualisierung, Koordinierung, Bekanntmachung und das Training der Compliance Richtlinien wurde vorangetrieben.

In Kooperation mit dem Team MELA (Monitoring, Evaluation, Learning & Accountability) wurde ein „Code of Ethics“ entwickelt, der die Grundsätze sowie die internen und externen Regelwerke, denen sich die WHH verpflichtet, zusammenfasst. Die Veröffentlichung steht noch aus. Die internen und externen Beschwerdemöglichkeiten konnten erweitert und das Beschwerderegister fortgeführt werden.

Bonn, den 10. Mai 2017

Dr. Till Wahnbaeck
Vorstandsvorsitzender

Mathias Mogge
Programmvorstand

Michael Hofmann
Marketingvorstand