

# Deutsche Welthungerhilfe e.V., Bonn

## Lagebericht 2017

### Inhalt

1.1.	Geschäftsmodell.....	2
1.2.	Ziele und Strategie ‚2017 – 2020‘ .....	2
2.	Gesamtwirtschaftliche und branchenbezogene Rahmenbedingungen .....	3
2.1.	Politische Entwicklungen .....	3
2.2.	Öffentliche Zuwendungsgeber .....	4
2.3.	Medienlandschaft.....	5
2.4.	Spendenmarkt in Deutschland.....	5
2.5.	Süd-Partner/Kooperationen/Bündnisse.....	6
3.	Geschäftsverlauf .....	8
3.1.	Satzungsgemäße Auslandsarbeit .....	8
3.2.	Satzungsgemäße Inlandsarbeit.....	10
3.3.	Marketing .....	11
3.4.	Organisationsentwicklung.....	12
3.5.	Personalentwicklung.....	12
4.	Wirtschaftliche Entwicklung/Lage des Vereins .....	12
4.1.	Ertragslage .....	12
4.2.	Finanz- und Vermögenslage, Liquidität .....	13
4.3.	Beschaffungen und Investitionen .....	14
5.	Prognose-, Chancen- und Risikobericht .....	15
5.1.	Prognosebericht .....	15
5.2.	Chancen und Risiken.....	15

# 1. Grundlagen der Organisation

## 1.1. Geschäftsmodell

Die langfristige Vision der Welthungerhilfe (WHH) 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 WHH gemäß ihrer Satzung den weltweiten Hunger und leistet einen Beitrag zur nachhaltigen Ernährungssicherheit. Das wirtschaftliche Geschäftsmodell der WHH unterstützt den satzungsgemäßen Auftrag durch folgende Zielsetzungen:

- Spendenwachstum mindestens entsprechend 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
- 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 innerhalb der Agenda 2030 der Vereinten Nationen unterstreichen die Relevanz unserer Arbeit und setzen ein konkretes Ziel: zum ersten Mal in der Geschichte der Menschheit erscheint die Abschaffung des Hungers möglich. Zusammen mit unseren Partnern helfen wir Menschen nachhaltig aus dem Hunger, wollen messbare Wirkung erzielen und darüber Rechenschaft ablegen. Mit diesem spezifischen Ziel arbeiten wir an der Verwirklichung unserer Vision ‚Null Hunger bis zum Jahr 2030, wo immer wir tätig sind‘, die wir mit unserer Strategie für die Jahre ‚2017 – 2020‘ konkretisiert haben:

### Was wir tun

Bekämpfung des Hungers: Wir bleiben fokussiert auf eine nachhaltige Ernährungssicherung für die Schwächsten und werden ergänzend dazu unser Engagement im Bereich der wirtschaftlichen Entwicklung ausbauen.

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

Humanitäre Hilfe und Entwicklung: Der Welthunger-Index zeigt, dass die meisten Länder weltweit in den letzten Jahren bemerkenswerte Fortschritte erzielt haben. Aber unverändert haben Klimawandel, Naturkatastrophen, schwache Regierungsführung und kriegerische Konflikte unmittelbare, negative Auswirkungen für Millionen von Menschen. Daher geben wir humanitären Einsätzen und Programmen der ländlichen Entwicklung das gleiche Gewicht.

Internationalisierung: Unsere Organisation verfügt über eine solide überwiegend deutsche Finanzierungsbasis. Um Risiken zu verringern und unsere Unabhängigkeit zu erhöhen, wollen wir unsere privaten Zuwendungen und institutionellen Geber weiter diversifizieren und internationalisieren – ohne unsere deutsche Spenderbasis zu vernachlässigen.

Advocacy: Als führende Stimme im Kampf gegen den Hunger bekämpfen wir auf unterschiedlichen Ebenen die Ursachen von Hunger, die häufig mit strukturellen und mit Armutsfragen verbunden sind. Auf der Makroebene konzentrieren wir uns auf Deutschland und die Europäische Union (EU). In unseren Programmländern fokussieren wir auf eine gute Regierungsführung auf lokaler und nationaler Ebene. Dabei ist wichtig, den Menschen, mit denen wir zusammenarbeiten, dabei zu helfen, sich selbst zu organisieren und zu vernetzen.

Neue Geschäftsmodelle: Die Nachhaltigen Entwicklungsziele (Sustainable Development Goals; SDG) fordern neue Partnerschaften mit dem privaten Sektor. Wir haben bereits viele positive Beispiele unternehmerischen Engagements in unseren Projekten und werden diesen Bereich explizit stärken. Dabei stellen wir sicher, dass das unternehmerische Handeln im Einklang mit der Armutsbekämpfung steht und zur wirtschaftlichen Entwicklung beiträgt.

Um so viel Wirkung wie möglich zu erzielen, brauchen wir nicht nur Klarheit darüber, was wir tun, sondern auch darüber, **„Wie wir es tun“**.

Fokus: Wir konzentrieren uns auf eine 80%ige Zielerreichung und schätzen sorgfältig ab, ob der Aufwand zur Erreichung der letzten 20% sinnvoll ist. Und wir fühlen uns verpflichtet, so effizient wie möglich zu sein und die größtmögliche Wirkung für jeden gespendeten Euro zu erzielen.

Ergebnisse: Wir setzen uns ehrgeizige und messbare Ziele für unsere Arbeit und übernehmen Verantwortung für ihre Erreichung gegenüber Programmteilnehmern, Unterstützern, Gebern und Spendern.

Innovation: Wir pflegen eine Kultur, die Mut und Neugier fördert, zum Ausprobieren neuer Ansätze ermuntert und Fehler toleriert. 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. Dabei wissen wir, dass dauerhafte Veränderungen nur mit lokalen Akteuren erreicht werden.

Personalentwicklung: Unsere Mitarbeitenden sind unser größtes Potential. Um dieses Potential weiter auszubauen, konzentrieren wir uns, auf bedarfsgerechte und kompetenzbasierte Fortbildung sowie auf Führungskompetenz.

## 2. Gesamtwirtschaftliche und branchenbezogene Rahmenbedingungen

### 2.1. Politische Entwicklungen

Die deutsche Entwicklungspolitik steht vor ihrer vielleicht größten Bewährungsprobe. Auf der einen Seite ist sie mit hohen Erwartungen konfrontiert. Nicht zuletzt die jüngsten Flucht- und Migrationsbewegungen machen deutlich, dass dringender Handlungsbedarf besteht, Menschen politische und ökonomische Perspektiven in ihren Heimatländern zu eröffnen. Gleichzeitig steigt der Druck ungelöster Krisen und Konflikte, ziehen sich die USA als globale Ordnungsmacht zurück und ist die EU aufgrund nationalistischer Bewegungen in einigen ihrer Mitgliedsstaaten geschwächt.

Flucht und Migration nach Deutschland und Europa scheinen zunehmend die Ausrichtung der Entwicklungspolitik zu bestimmen. Darauf deutet hin, dass die Mittel zur Bekämpfung von Fluchtursachen und zur Krisenbewältigung seit 2015 im Bundeshaushalt steigen.

Damit rückt auch Afrika stärker in den Fokus; dies ist zunächst positiv zu bewerten. Abzuwarten bleibt, ob es primär darum geht, der eigenen Wirtschaft das Engagement zu erleichtern – beruhend auf der (un-/begründeten) Hoffnung, Beschäftigungseffekte könnten derart beschleunigt werden, dass so Abwanderung verringert oder gar aufgehalten wird. Aber Entwicklungspolitik kann und muss mehr leisten und ganzheitliche Ansätze umfassen, die Konfliktbewältigung und faire Rohstoff- und Handelspolitik ebenso einschließen wie Programme gegen strukturellen Hunger und Armut sowie für gute Regierungsführung.

Allerdings wird derzeit viel zu wenig darauf geachtet, ob die sog. Entwicklungsländer im Handel benachteiligt, ob in globalen Lieferketten soziale und ökologische Standards eingehalten, ob durch Produktionsweisen und Konsumgewohnheiten weltweit Böden ausgezehrt oder Umwelt zerstört und Ungleichheiten verstärkt werden. Impulse für eine Transformation, die die Weichen im Sinne der nachhaltigen, globalen Entwicklungsziele (SDG) stellen, bleiben aus.

Die Agenda 2030 setzt das Leitbild ‚gegen Armut, für Wohlstand, in einer Welt im Wandel‘. Vor diesem Hintergrund wäre der deutsche G20-Vorsitz eine Chance gewesen, eine Wende hin zu einer gerechteren und menschenrechtsbasierten Gestaltung der Globalisierung einzuleiten. Leider wurde im ‚Hamburg Update‘ lediglich ein freiwilliger Erfahrungsaustausch zur Umsetzung der SDG verabredet und geriet der ‚Schwerpunkt Afrika‘ im Ringen um einen Klimakonsens zur Fußnote. So bleibt die Frage, inwieweit die Agenda 2030 wirklich das gemeinsame, globale Zukunftsmodell einer neuen Perspektive für globale Entwicklung darstellt. Die Bundesregierung hat sich dazu zumindest in der Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie bekannt.

## 2.2. Öffentliche Zuwendungsgeber

Die WHH erreicht in 2017 mit 194,4 Mio. € institutioneller Zuschüsse das zweitbeste Ergebnis ihrer Geschichte. Damit wird zwar das Vorjahresergebnis in Höhe von 213,4 Mio. € nicht erreicht, der ursprüngliche Planwert (160,0 Mio. €) sowie der angestrebte Zielkorridor von +/- 20 Mio. € werden allerdings deutlich übertroffen.

Die Zuschüsse konzentrieren sich mit 105,7 Mio. € bzw. 54,4% des Gesamtwertes auf die folgenden 5 Länder: Südsudan (44,6 Mio. €), Liberia (21,4 Mio. €), Syrien (16,9 Mio. €), Mali (13,2 Mio. €) und Sudan (9,6 Mio. €). Wenn man die jeweiligen ‚TOP 5‘ der Jahre 2015 bis 2017 betrachtet, sind dies insgesamt acht Länder (Sierra Leone, Liberia, Mali, Burkina Faso, Sudan, Südsudan, Syrien, Irak), die in den letzten drei Jahren konstant über 60% des institutionellen Ertrages ausmachten (60,4% bis 62,1%).

Größter Einzelgeber war das Welternährungsprogramm (WEP) mit 59,0 Mio. € bzw. einem Anteil von 30,3% (VJ 47,2 Mio. €), wie im Vorjahr gefolgt vom Bundesministerium für wirtschaftliche Entwicklung und Zusammenarbeit (BMZ) mit 37,7 Mio. € bzw. 19,4% (VJ 46,8 Mio. €).

In der Analyse nach Gebergruppen (Deutsche, Europäische, Vereinte Nationen und „andere“) haben die deutschen institutionellen Geber (insbesondere Auswärtiges Amt (AA), BMZ, Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), KfW Bankengruppe (KfW)) ihre besondere Bedeutung für die WHH behalten und waren für 88,0 Mio. € bzw. 45,3% des institutionellen Ertrages verantwortlich (VJ 109,7 Mio. €). Bei GIZ und KfW gibt es über die Jahre jedoch erhebliche Schwankungen:

- Größere Veränderungen im Vergleich zum Vorjahr gab es bei der GIZ. Hier gingen die Zuschüsse von 36,4 Mio. € (2016) auf 11,2 Mio. € zurück; auch im Vergleich zu 2015 (23,7 Mio. €) bedeutet das Ergebnis für 2017 einen Rückgang. Dies ist vor allem auf die großen Programme im Nordirak und die verschiedenen Projekte zur Sonderinitiative ‚Eine Welt ohne Hunger‘ zurückzuführen, die 2015 und 2016 mit überdurchschnittlich hohen Zuschüssen über die GIZ gefördert wurden.

- Demgegenüber hat die KfW die Programme der WHH in 2017 wieder erheblich gefördert. Nach 5,0 Mio. € in 2015 hatte es in 2016 keine neue Kooperation gegeben. In 2017 erreicht diese nun 17,4 Mio. €.

Zweitgrößte Gebergruppe sind die Vereinten Nationen, die mit 67,8 Mio. € (34,9%) des Gesamtergebnisses ausmachen. Neben dem United Nations Development Program (UNDP), Unicef und der Ernährungs- und Landwirtschaftsorganisation der Vereinten Nationen (FAO) ist vor allem das WEP der tragende Geber in dieser Gruppe.

Bei den Finanzierungen aus Europäischen Quellen konnte dieses Jahr ein ähnlich hohes Ergebnis wie im Vorjahr verzeichnet werden: 25,3 Mio. € bzw. 13,0% (VJ 29,2 Mio. €). Diese drei Gebergruppen (Deutschland, EU, VN) machen seit Jahren etwa 90% der institutionellen Zuschüsse aus und erreichen in 2017 fast 93,2% (VJ 91,7%).

Gleichzeitig konnten auch letztes Jahr wieder neue Geber und neue Finanzierungslinien erschlossen werden, so zum Beispiel erstmals ein Vertrag mit der Karibischen Entwicklungsbank.

Unabhängig von Entwicklungen bei Einzelgebern zeigt das erneut sehr hohe Ergebnis sowie die Konstanz bei den Hauptgebergruppen (Deutschland, EU, VN) die hohe Wertschätzung, die die WHH bei institutionellen Gebern genießt.

### 2.3. Medienlandschaft

Die Stabsstelle Communication hatte 2016 ihre Arbeitsweise den neuen Herausforderungen in der Medienlandschaft angepasst und die Bereiche der klassischen Medien eng mit den neuen Onlineformaten verzahnt. Diese Anpassung hat 2017 zu besseren Erfolgen geführt. Wir waren im vergangenen Jahr in der Lage, unser Kernthema Hunger so breit wie selten in den unterschiedlichen Formaten positionieren zu können. Besonders die Printmedien haben „Hunger“ im letzten Jahr in vielen Facetten aufgenommen.

Im SPIEGEL, der ZEIT und im STERN sind lange Reportagen über unsere Projekte im Südsudan und Indien erschienen. Gleichzeitig spielte die drohende Hungersnot in vier afrikanischen Ländern eine große Rolle in der deutschen Berichterstattung. Dies führte zu einem einmaligen Spendenaufruf des Bundespräsidenten gemeinsam für die wichtigsten deutschen Hilfsorganisationen. Die WHH konnte in diesem Zusammenhang sehr gute Platzierungen in führenden Regionalmedien erreichen wie etwa dem Hamburger Abendblatt. Der G20-Gipfel als auch die unterschiedlichen Konferenzen der Bundesregierung zu Afrika wurden auf den verschiedenen Kanälen kommentiert und die WHH konnte sich klar in der Öffentlichkeit positionieren.

Die Onlinekommunikation wurde im letzten Jahr maßgeblich vom Relaunch geprägt. Dazu gehörten auch verschiedene User- Tests der unterschiedlichen Zielgruppen, die wichtige Erkenntnisse geliefert haben.

### 2.4. Spendenmarkt in Deutschland

Im Jahr 2017 lag das Spendenvolumen gemäß GfK CharityScope relativ stabil bei rund 5,2 Mrd. € (ca. -1% gegenüber VJ), trotz des Spendenaufrufes ‚Hunger Afrika‘.

Die Spendenmonate März, April und Juni lagen teilweise deutlich über dem Vorjahr, während im Dezember deutlich weniger (- 14 %) als im Vorjahr gespendet wurde; das stärkste Minus zeigt die Altersgruppe 30-39 Jahre.

Trotz sinkender Spenderreichweite bleibt das Niveau des Spendenvolumens annähernd konstant: Zum einen geht die Anzahl der Spender von 22,1 Mio. in 2016 auf ca. 21 Mio. zurück (rund 32% der deutschen Bevölkerung ab 10 Jahren haben in 2017 Geld gespendet). Zum anderen steigt die Spendenhäufigkeit von 6,7 Spenden pro Person auf 6,9 Spenden pro Person - ein neuer Höchststand. Die durchschnittliche Spende bleibt mit 35 Euro stabil.

Der Anteil der ‚Humanitären Hilfe‘ am Spendenvolumen nimmt gemäß GfK mit 78% anteilmäßig weiter zu. Absolut gesehen gewinnen auch die Spendenzwecke Kultur-/Denkmalpflege und Umwelt-/Naturschutz.

Auch gemäß TNS Infratest (mit anderer Methode und anderem Erhebungszeitraum) steigt die Spenderquote leicht, bleibt aber mit 40% (VJ. 38%) knapp unter dem langjährigen Durchschnitt von 41%. Nach TNS kommt der typische Spender aus Westdeutschland, ist weiblich (53%), verfügt über ein Haushaltsnettoeinkommen von mehr als 2.500 Euro und ist Rentner (41%) oder Beamter/Angestellter (39%); der ‚Männeranteil‘ ist gegenüber dem Vorjahr wieder auf 47% gestiegen. Die Spenderquote liegt in Westdeutschland 15% höher als in Ostdeutschland. Der hohe Unterschied erklärt sich auch dadurch, dass die Quote in Ostdeutschland um 7% im Vorjahresvergleich zurückgegangen ist.

Die GfK TOP-20 Liste der Spendenorganisationen führt die Evangelische Kirche mit 5% (VJ 3,8 %) an, gefolgt von SOS-Kinderdörfer/HGF, der Katholischen Kirche, DRK, Ärzte ohne Grenzen, Caritas, Brot für die Welt, Misereor, Welthungerhilfe. Die WHH konnte ihre Marktposition von 1,4% in 2016 auf nun 1,5% in 2017 verbessern. Der Anteil der TOP 20 ist mit 36,3% Marktanteil unverändert.

Gemäß TNS haben außergewöhnlich hohe Spenden weiter zugelegt und neue Formen des Spendens wie Crowdfunding werden wichtiger. Außerdem steigt die Bedeutung nicht kirchlicher Organisationen (vgl. GfK). Der persönlich adressierte Brief (Mailing) gewinnt mit 23% Anteil (Vorjahr 22,1 %) an den Einnahmen wieder etwas an Bedeutung.

Die ‚Marke‘ WHH hält auch 2017 ihr stabiles, den Mainstream ansprechendes Profil und liegt im TNS-Ranking auf ihrem Vorjahreswert. In der gestützten Bekanntheit belegen wir im TNS-Ranking den vierten Platz von 18 teilnehmenden Organisationen, und haben - wie auch der Erstplatzierte ‚Ärzte ohne Grenzen (81%)‘ und der Zweitplatzierte ‚SOS-Kinderdörfer (68 %)‘ - unseren Vorjahreswert von 61% gehalten. Auf Platz 3 liegt mit 62% Greenpeace, die an der 2016er-Erhebung nicht teilgenommen haben. Demgegenüber büßt die WHH im GfK-Bekanntheitsranking (Befragungszeitraum Januar 2018) mit nun 56,2% erheblich gegenüber dem Vorjahr (60,8%) ein – ähnlich wie auch die Vergleichsorganisationen.

In der Wertschätzung/Sympathie rangieren wir nach TNS auf Platz 11 (VJ Platz 9) von 54 Organisationen (nach Greenpeace und Unicef, aber vor Caritas und Amnesty) und haben uns gegenüber dem Vorjahreswert minimal verschlechtert (-0,4%). Bei der Werbeerinnerung belegen wir gemäß TNS Platz vier von 16 teilnehmenden Organisationen nach SOS-Kinderdörfer, Ärzte ohne Grenzen und Greenpeace und vor Amnesty International und Misereor. Beim Markenvertrauen ist unser Wert gemäß GfK leicht rückläufig, aber im Branchen-Durchschnitt.

Die Bedeutung des Spendenanstoßes ‚regelmäßige‘ Spende ist gemäß GfK für Welthungerhilfe-Spender wieder weit überdurchschnittlich.

Die Budget-Ausschöpfung der WHH hat sich im Vorjahresvergleich (12%) verbessert: Laut GfK wendeten Welthungerhilfe-Spender 2017 im Schnitt 13% ihres Gesamtspendenbudgets für uns auf. Neben der WHH spendeten sie v.a. an die Deutsche Krebshilfe (5,6%), Deutsches Rotes Kreuz (4,1%), Deutsche Arthrose Hilfe e.V. (3,4%), Ärzte ohne Grenzen (3,2%), SOS/Gmeiner (3,2%), Brot für die Welt (2,3%), Weisser Ring e.V. (2,2%), Deutsche Rettungsflugwacht (1,9 %) und Deutsche Aids Hilfe (1,9%).

## 2.5. Süd-Partner/Kooperationen/Bündnisse

Die WHH hat 2017 gemeinsam mit ihren europäischen Partnern der Alliance2015 eine neue Strategie für 2018 - 2020 erarbeitet. Ein wesentliches Ergebnis ist, dass das Netzwerk in den kommenden Jahren seine Anstrengungen zur Bekämpfung von Hunger und Armut weiter verstärken und die Resilienz der Menschen diesbezüglich verbessern will. Dazu gehört auch ein Büro in Brüssel in unmittelbarer Nähe zur EU Kommission und dem Ratsgebäude, um die

Präsenz der Alliance2015 wahrnehmbar zu verstärken. Die WHH hat im Sommer des Jahres eine Mitarbeiterin nach Brüssel entsandt, die neben der ‚Beziehungspflege‘ gegenüber der EU (DEVCO und ECHO) auch die Arbeit der Alliance2015 unterstützt.

Der europäische NRO- Dachverband CONCORD hat ebenfalls seinen Sitz in Brüssel; diesem gehören nur nationale Plattformen und europäische NRO-Netzwerke an. Der Programmvorstand der WHH ist in seiner Funktion als Vorstandsmitglied des deutschen NRO- Dachverbandes VENRO Delegierter in der Mitgliederversammlung von CONCORD. Darüber hinaus übernimmt die WHH drei Mandate von VENRO für die Mitarbeit in CONCORD-Arbeitsgruppen. Dank dieser verstärkten Präsenz der WHH auch über eigene Mitarbeiter verbessert sich der Informationsstand über Entwicklungen und Beteiligung an EU- Initiativen.

Im Rahmen ihrer Mitgliedschaft im START Network konnte die WHH in Kooperation mit anderen internationalen Organisationen neue Initiativen unterstützen und begleiten. So wurde u.a. ein Projekt zur Entwicklung eines auf Vorhersagen beruhenden Finanzierungssystems in Madagaskar aufgelegt. Darüber hinaus nimmt die WHH an einem Pilotvorhaben zur Einführung eines internetgestützten Katastrophenvorbereitungssystems in Kenia teil.

Die WHH ist innerhalb des humanitären Systems Mitglied in den globalen Clustern für Ernährungssicherung und WASH, und dort jeweils Mitglied in den sog. Strategic Advisory Groups. Diese haben die Aufgabe, die Weiterentwicklung der Cluster strategisch zu begleiten. Ferner ist die WHH Mitglied im globalen Logistikcluster und hat in diesem Kontext (mit finanzieller Unterstützung von USAID) eine Mitarbeiterin nach Genf entsandt. Ziel dieses Engagements ist es, gemeinsam innerhalb von UN OCHA das Thema „Emergency Supply and Prepositioning Strategy“ voranzubringen (strategische Bevorratung von Hilfsgütern für die schnellere Reaktion in humanitären Katastrophen).

Darüber hinaus engagiert sich die WHH in der Country-Based-Pooled Funds Dialogue Plattform. Hierbei handelt es sich um ein gemeinsames Dialogforum von UN OCHA und inter-/nationalen Hilfsorganisationen. Funktion dieser Country-Based-Pooled Funds ist es, vor Ort im Bedarfsfall umgehend Mittel zur Verfügung stellen zu können; gespeist werden dieses Fonds von internationalen Gebern. Auch die WHH erhält in leicht wachsendem Umfang Unterstützung aus solchen Fonds.

Im entwicklungspolitischen Bildungsbereich hat das Bündnis Zukunftsbildung (u.a. mit Greenpeace, BUNF und WWF) erfreuliche Erfolge aufzuweisen. Im Juni 2017 wurde der „Nationale Aktionsplan Bildung für nachhaltige Entwicklung“ (NAP) verabschiedet. Der NAP ist in der deutschen Nachhaltigkeitsstrategie aufgeführt und insofern der deutsche Beitrag, um das SDG 4.7 zu erreichen (... sicherstellen, dass alle Lernenden die notwendigen Kenntnisse und Qualifikationen zur Förderung nachhaltiger Entwicklung erwerben, unter anderem durch Bildung ...).

In den Partnerländern wird die Zusammenarbeit mit nationalen Partnern und internationalen NRO in langfristigen thematischen Konsortien verstärkt. Zielsetzung ist, die jeweiligen Kompetenzen zu ergänzen, auch um als Konsortium finanziell großvolumige Programme durchführen zu können. Ein Beispiel dafür ist ein EU- finanziertes Vorhaben, dass ein von der WHH angeführtes Konsortium gewinnen konnte.

Seit Mai 2017 bündeln der World Wildlife Fund (WWF), die WHH und das Zentrum für Entwicklungsforschung (ZEF) ihre Expertise, um den Food Security Standard (FSS) weiterzuentwickeln. Ziel des Projekts ist es, den FSS in ernährungsunsicheren Regionen in Afrika, Lateinamerika und Asien zu testen und zu vervollständigen. In jeder Pilotregion wird das jeweilige Projekt von repräsentativen Stakeholdern (Wissenschaftler, Zertifizierungsgremien, Unternehmen, zivilgesellschaftliche Organisationen, Regierungsvertreter, Arbeitergruppen etc.) begleitet. Praktische Erfahrungen werden sowohl in kleinbäuerlichen als auch in landwirtschaftli-



chen Großbetrieben gesammelt. Parallel dazu werden ein Handbuch für Zertifizierungs-Auditoren sowie Trainingsmaterialien erarbeitet, um so eine reibungslose Übernahm in die Zertifizierungspraxis zu gewährleisten.

### 3. Geschäftsverlauf

#### 3.1. Satzungsgemäße Auslandsarbeit

##### In Zahlen

Die WHH hat in 2017 Auslandsprojekte im Umfang von 229,4 Mio. € gefördert. Damit wurde das Vorjahresvolumen zwar unterschritten (240,9 Mio. €), aber der Planwert für 2017 (183,5 Mio. €) und der Ist-Wert aus 2015 (192,4 Mio. €) konnten deutlich übertroffen werden. Der Anteil der Projektförderung am Gesamtaufwand erreicht wie in 2016 knapp 90%.

Der Schwerpunkt der sektoralen Förderung<sup>1</sup> liegt im Bereich Nothilfe (32,7%), gefolgt von Vorhaben in den Bereichen Nutrition (21,4%), Landwirtschaft und Umwelt (14,7%) sowie Wirtschaftliche Entwicklung (10,0%).

Der Schwerpunkt der regionalen Projektförderung liegt mit 159,6 Mio. € bzw. 69,6% auf Afrika, gefolgt von Asien (52,3 Mio. €) und Lateinamerika / Karibik (9,7 Mio. €).

Etwa 4,1 Mio. € der Förderung beziehen sich auf übergeordnete Projekte der Qualitätssicherung. Weitere 3,7 Mio. € sind allgemeiner Projektaufwand.

Insgesamt führte die WHH zum Stichtag 31. Dezember 410 Projekte in 38 Ländern durch.

##### Inhaltliche Schwerpunkte

Die Auswirkungen des Klimawandels zeigten sich auch 2017 und verursachten Fluten und Überschwemmungen in vielen unserer Projektländer. In Sierra Leone, Indien und Nepal hat die WHH unmittelbar reagiert und betroffene Menschen mit Hilfsgütern unterstützt.

In Nepal lief die staatliche Hilfe nur schleppend an, da in vielen Orten Strukturen und Ressourcen fehlen, um den Folgen des Hochwassers zu begegnen. Das Fehlen staatlicher Strukturen in Nepal hatte sich bereits beim Erdbeben von 2015 gezeigt. Als eine Konsequenz daraus hat sich die WHH in den zurückliegenden Jahren gemeinsam mit Alliance2015 Partnern und neun nepalesischen Partnerorganisationen auf kommende Katastrophen und Krisen vorbereitet. Dazu gehören u.a. die Erarbeitung von Reaktionsplänen und das Aufstellen eines lokalen Nothilfeteams (Emergency Preparedness & Response Planning); zudem wurden Hilfsgüter eingelagert. Diese Maßnahmen zahlten sich nun aus, so dass die WHH mit ihren Partnern nach nur wenigen Tagen Hygiene Kits, Moskitonetze und Nahrungsmittelrationen an die am stärksten betroffenen Familien in drei Distrikten verteilen konnten.

Das Jahr 2017 war zudem – wie schon die Vorjahre – durch innerstaatliche Konflikte und Krisen geprägt, die einhergehen mit schwierigen Sicherheitslagen und sehr unsicheren Arbeitsbedingungen.

Neben einigen ‚kleineren‘ Zwischenfällen wurden zwei Mitarbeiter der WHH Opfer von zwei schwerwiegenden Vorfällen. Im August 2017 überfielen bewaffnet Angreifer ein Restaurant in Ouagadougou, der Hauptstadt von Burkina Faso, und eröffneten das Feuer auf die Gäste. Mindestens 18 Menschen wurden bei dem Angriff getötet, darunter der Landesdirektor der Welt-

---

1) Die WHH hat über mehr als 10 Jahre ‚formal‘ ein unverändertes Regionalportfolio gehabt. Diese Vorgehensweise ist richtig und notwendig, um Entwicklungen im Zeitverlauf darstellen und analysieren zu können. Unsere Arbeit ist aber keine statische, sondern passt sich Bedarfen und Anforderungen an ‚Multisektoralität‘ an. Um diese Entwicklung abbilden zu können, haben wir unsere Sektoren neu definiert und werden in 2018 zudem die Möglichkeit schaffen, unterschiedliche inhaltliche Komponenten innerhalb eines Projektes unterschiedlichen Sektoren zuzuordnen zu können. Diese Umstellung beginnt 2017, so dass kein Vorjahresvergleich möglich ist.



hungerhilfe. Im Herbst wurde der Landesdirektor der WHH in Madagaskar Opfer eines Meserangriffes in der Hauptstadt Antananarivo. Dabei wurde er so schwer verletzt, dass er nach Johannesburg ausgeflogen werden musste.

Leider prägen solche Vorfälle in vielen fragilen Staaten mittlerweile unsere Arbeit, so dass die WHH 2018 ihren ohnehin sehr hohen Sicherheitsstandard erneut auf den Prüfstand stellt.

Seit über zwei Jahren herrscht im Jemen ein brutaler Bürgerkrieg, dessen Auswirkungen für die Bevölkerung dramatisch sind. Insgesamt sind 22 Mio. Menschen auf humanitäre Hilfe angewiesen, deren Umsetzung für internationale Organisationen immer schwieriger wird. Seit Mai 2017 unterstützt die WHH finanziell Projekte ihrer französischen Partnerorganisation ACTED. Damit erreicht ACTED in zwei Regionen insgesamt 11.480 bedürftige Menschen mit Cash-Transfers, die es den betreffenden Personen ermöglichen, Nahrungsmittel auf lokalen Märkten einzukaufen.

Die WHH blickte im Jahr 2017 auf 25 Jahre kontinuierliche Arbeit in Afghanistan zurück. Seitdem wurden mehr als 170 Projekte mit einem Gesamtbudget von beinahe 150 Mio. € gefördert. Trotz des auch hier schwierigen Arbeitsumfelds durch die fragile Sicherheitslage, konnte die WHH relevante Beiträge bei der Unterstützung zur nachhaltigen Entwicklung des Landes leisten. Nach wie vor ist kurzfristige humanitäre Hilfe unerlässlich, um Leben zu retten. Investitionen in langfristige Vorhaben tragen dazu bei, die Zyklen von Armut und interner Vertreibung zu beenden und die Fähigkeit Afghanistans zu verbessern, Krisen standzuhalten. Langfristiges Engagement schafft zudem Vertrauen und öffnet Türen, um sensiblere Themen der Entwicklung anzugehen, einschließlich der Stärkung der Rolle der Frau. Voraussetzung dafür sind die partnerschaftliche Umsetzung und ein starkes Welthungerhilfe-Team, bestehend aus afghanischen und internationalen Experten. Das lokale Fach-/Wissen der afghanischen Mitarbeiter ist dabei von wesentlicher Bedeutung, ebenso wie die Neutralität und die breite Erfahrung der internationalen Mitarbeiter. Internationale Hilfsorganisationen wie die WHH können ihren Ruf nutzen, um eine transparente Umsetzung vorzuleben. Die Unparteilichkeit internationaler Hilfsorganisationen ist beispielhaft in einem Land, das von ethnischen Konflikten, tief verwurzelter Korruption und Vetternwirtschaft geprägt ist.

Die strategische Relevanz und programmatische Verankerung von Nutrition ist für die WHH ein Schwerpunkt der Arbeit. Der Programmbereich wird sich weiterhin intensiv mit einer Profilschärfung im Bereich Nutrition auseinandersetzen. Hierzu wurde im Herbst 2017 ein übergeordneter Prozess zu "Programming towards Improved Nutrition" eingeleitet, um das Thema noch besser in unseren Auslandsprogrammen zu verankern

Trotz jahrzehntelanger Bemühungen sind Wasser- und Sanitärversorgung in vielen Entwicklungsländern nach wie vor unzuverlässig und unzureichend. Hier besteht akuter Handlungsbedarf, wenn wir das SDG 6 "Verfügbarkeit und nachhaltiges Management von Wasser- und Sanitärversorgung für alle" erreichen wollen.

Die insgesamt unzureichende Nachhaltigkeit wird im WASH-Sektor von der globalen Initiative der 'Agenda for Change' geschlossen, einer Initiative aus 5 führenden WASH-Organisationen. Diesem Bündnis gehört die WHH mit ihrer 'Sustainable Service Initiative (SSI)' seit der Stockholm Weltwasserwoche 2017 als offizielles Mitglied an. Über die SSI pilotiert die WHH in Nepal, Uganda und Äthiopien einen systemischen Ansatz und ist mit ihrem Fokus auf Ernährungssicherheit die erste Nicht-WASH-Organisation weltweit, die versucht, die Nachhaltigkeit ihrer Vorhaben im WASH-Bereich auch durch den Fokus über die Wasserversorgung hinaus auf Sanitärversorgung und Hygiene auszuweiten.

Weltweit sind laut Internationaler Arbeitsorganisation 71 Millionen Jugendliche zwischen 15 und 24 Jahren arbeitslos. Die Ausbildung Jugendlicher ist ein Schlüssel für Entwicklung, Wirtschaftswachstum und den Weg aus Hunger und Armut.

Seit 2015 bietet das länderübergreifende Programm »Skill up!« der WHH 15.000 Jugendlichen in Sierra Leone, Uganda, Kenia und Tadschikistan durch die Vermittlung arbeitsmarktorientierter praktischer Fähigkeiten die Chance, ein eigenes Einkommen zu erwirtschaften.

Ausbildungsmodule, die auf die lokalen Gegebenheiten abgestimmt sind sowie die integrierte Vermittlung wirtschaftlicher Grundkenntnisse und Alltagskompetenzen (sog. Life Skills) bilden die Basis des Programms. Ein Netzwerk aus Arbeitgeber/innen, Verbänden, Alumni und Sozialarbeiter/innen begleitet die Graduierten nach ihrer Ausbildung auf ihren ersten Schritten als Arbeitnehmende oder Jungunternehmer/innen.

Seit 2015 hat die WHH begonnen, die sog. Core Humanitarian Standards in ihren Programmländern einzuführen. Darin enthalten sind Beschwerdemechanismen für Projektbegünstigte und Mitarbeiter/innen, Maßnahmen zur Transparenz über Projektaktivitäten sowie der Kapazitäten- und Kompetenzaufbau lokaler Partner.

2016 hat die WHH Erfolgsindikatoren und -metriken für ihre Arbeit definiert, die die Hauptarbeitsfelder abdecken. Im Jahr 2017 wurden diese in 17 Ländern eingeführt und für 2018 wird der Einführungsprozess auf 80% der Programmländer ausgeweitet. Hiermit soll erreicht werden, dass die Programmarbeit der WHH fokussierter auf die Bekämpfung von Hunger und Armut ausgerichtet wird und Erfolge in der Hungerbekämpfung messbar werden.

Evaluationen bleiben ein wichtiges Instrument des Lernens und der Qualitätsverbesserung in der Programmarbeit der Welthungerhilfe. 2017 wurde im Kontext der Ernährungssicherung eine umfangreiche Evaluation zum Thema: „Nutrition Education towards Behaviour Change“ abgeschlossen. Schlussfolgerungen für die Projektarbeit wurden innerhalb der WHH diskutiert und bei künftigen Projektplanungen berücksichtigt. Im Rahmen unserer Arbeit in und um Syrien 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‘ im April abgeschlossen.

Insgesamt hat die WHH 28 Einzelevaluationen durchgeführt. Die von einer externen Gutachterin erstellte Analyse und Auswertung (Meta Evaluation) bescheinigte eine teils sehr gute, jedoch teilweise auch durchwachsene Berichtsqualität. Daher erfahren die jeweiligen Landesbüros weitere gezielte Beratung und Unterstützung zur Planung und Qualitätskontrolle von Evaluationen.

### 3.2. Satzungsgemäße Inlandsarbeit

Im Jahr 2017 wurden mehr als 15 Vorschläge der WHH 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 äußerte sich die WHH zu einer Reihe von entwicklungspolitischen und humanitären Themen.

Der G20-Gipfel im Juli 2017 in Hamburg sowie die Bundestagswahlen im September 2017 gaben Gelegenheit, die politische Willensbildung zu beeinflussen.

Die WHH beteiligte sich 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 Welthungerhilfe- Kommentaren floss in die finale Version der Strategie ein.

Zur Bundestagswahl entwickelte die WHH ein kurzes Forderungspapier und tauschte sich darüber mit Vertretern der Bundestagsparteien aus. 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 zu verbessern bzw. zu erhöhen - auch nach der Wahl.

Die innenpolitische Diskussion zu Flucht und Migration verlangte eine deutliche Positionierung der WHH z.B. in öffentlichen Veranstaltungen. Hier konnten wir auf unsere langjährige und umfangreiche Erfahrung mit Flüchtlingen in Programmländern zurückgreifen.

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, Berlin und Bergamo. 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 notwendige politische Veränderungen zu verweisen, z.B. Indien.

Außerdem stellte die WHH den gemeinsam mit terre des hommes erstellten Kompass2030 vor, eine Weiterentwicklung des Berichts zur Wirklichkeit der Entwicklungspolitik, der seit 22 Jahren jährlich erscheint.

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. 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 WHH 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 Politikabteilung für die Teilnahme an Regionalkonferenzen oder Trainings der Civil Society Academy aus.

### Engagement und Online Marketing

Mit einer Vielzahl von Veranstaltungsformaten und Events wie dem #zerohungerrun oder Kunst gegen den Hunger gelang es auch 2017, Unterstützer über ungewöhnliche Anlässe auf die WHH aufmerksam zu machen. Insgesamt konnten wir im vergangenen Jahr durch rund 400 Unterstützeraktionen mehr als 96.000 Menschen mobilisieren. Hervorzuheben ist dabei das besondere Engagement von über 1250 Multiplikatoren, die in Eigeninitiative die WHH meist schon seit Jahren unterstützen.

Besonders erfolgreich entwickelte sich das Online Marketing: Mit 3,7 Mio. € (VJ 2,3 Mio. €) Spenden stieg das Volumen der über Onlinekanäle gewonnener Spenden um +64% im Vergleich zum Vorjahr. Eine zielgruppengerechte Ansprache war sicherlich ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die gemeinsam mit der Politikabteilung gestartete Online-Petition „Hunger beenden bis 2030“ anlässlich des G20-Gipfels, die von über 60.000 Interessierten unterzeichnet wurde.

Um den Anforderungen im Bereich Social Media gerecht zu werden und unsere Botschaften und Angebote noch besser im Netz zu verbreiten, wurde 2017 erstmalig eine Stelle zur Entwicklung und Steuerung unserer Social-Media-Kanäle eingerichtet.

### **3.3. Marketing**

Die Zuwendungen aus Spenden, testamentarischen Verfügungen und Bußgeldern belaufen sich auf 63,8 Mio. € (VJ 47,5 Mio. €). Im Ergebnis für 2017 enthalten sind Nothilfespenden von 9,2 Mio. Euro ‚Hunger in Afrika‘. Bei den für die Finanzierung der WHH so wichtigen freien Spenden erreichen wir mit 43,1 Mio. € einen historischen Rekord, der das bisher beste Ergebnis aus 2016 in Höhe von 35,5 Mio. € um 7,6 Mio. € bzw. 21,4% übertrifft.

Großen Anteil an diesem Ergebnis haben die testamentarischen Verfügungen mit 5,6 Mio. €, was einen Anstieg von +3,7 Mio. € gegenüber dem Vorjahr bedeutet. Zudem erhielten wir vermutlich zusätzlich mehr als 1 Mio. € freie Spenden während der einige Monate anhaltenden Aufmerksamkeit für die drohende Hungerkatastrophe in Afrika.

Das weitere Wachstum entstand durch gezielte Investitionen in die Neuspendergewinnung und damit verbunden ein kontinuierliches Wachstum der Spenderbasis.

Die im Rahmen eines 5-jährigen Plans fortgesetzten Maßnahmen zur Spenderakquise und Spenderbindung bewirkten somit im dritten Jahr in Folge die strategisch wichtige Stabilisierung der Zahl Aktiver Spender.

### 3.4. Organisationsentwicklung

Die Organisationsentwicklung wurde 2017 in die Personalabteilung integriert und mit der Personalentwicklung vernetzt. Hauptfokus in 2017 war Prozessoptimierung mit einer Kartierung aller vorhandenen Prozesse und der Priorisierung von vier Kernprozessen für eine mögliche Anpassung.

Auch die zweite Durchführung des internen „Service Quality Feedback“ als Kennzahl für interne Kollaboration wurde durchgeführt. Alle Landesbüros und Einheiten in Deutschland erhielten im Verlauf qualitatives und quantitatives Feedback.

### 3.5. Personalentwicklung

Die Belegschaft mit direkter Vertragsanbindung an die Geschäftsstelle der WHH in Bonn beläuft sich auf 424 Personen (VJ 404), davon etwa ein Viertel (24%) in Teilzeitarbeitsverhältnissen. Weitere ca. 2.100 Mitarbeiter/innen (VJ ca. 2.050) waren mit Vertragsanbindung in den Projektländern angestellt.

Die Rekrutierungstätigkeit ist vergleichbar mit der des Vorjahrs. So wurden in der Geschäftsstelle 159 Stellen extern ausgeschrieben (VJ 158).

Insgesamt wurden 147 Positionen neu besetzt (VJ 145), davon 89 Stellen im Inland (inkl. 28 Aushilfen, 34 Praktikant/innen und Freiwilligen) und 58 Stellen im Ausland. Besonders erfreulich ist, dass für fast 17% (VJ 15%) der 58 Einstellungen auf Auslandspositionen ehemalige Kolleg/innen gewonnen werden konnten.

## 4. Wirtschaftliche Entwicklung/Lage des Vereins

Die WHH verzeichnet seit mehreren Jahren eine außergewöhnlich positive wirtschaftliche Entwicklung. Seit 2014 liegt der institutionelle Ertrag erheblich über 150 Mio.€ und die Spenden, insbesondere die freien Spenden, sind kontinuierlich gewachsen. Der höchste Ertrag freier Spenden (43,1 Mio. € in 2017) und der höchste institutionelle Ertrag (213,4 Mio. € in 2016) fallen in diesen Zeitraum.

Der größte Erfolg dabei ist, dass die Projektförderung (Ausland und Inland) etwa 90% der Gesamtaufwendungen ausmacht und wir somit die wachsenden Erträge ‚1 : 1‘ unserem Kernauftrag zugeführt haben.

### 4.1. Ertragslage

Die WHH erzielt in 2017 Gesamterträge in Höhe von 263,0 Mio. €. Damit wird das Vorjahresergebnis von 263,9 Mio. € fast erreicht und die Planung von 206,1 Mio. € erheblich überschritten. Der Gesamtaufwand beträgt 257,2 Mio. € (VJ 268,3 Mio. €, Plan 2017 von 208,4 Mio. €). Insgesamt ergibt sich ein operativer Überschuss vor Rücklagenveränderung in Höhe von +5,8 Mio. €; bei der Planung war noch von einem Defizit von -2,3 Mio. € ausgegangen (Verbesserung um 8,1 Mio. €).

Der Ertrag aus Spenden, testamentarischen Verfügungen und Bußgeldern erreicht 63,8 Mio. € und übersteigt den Plan um 21,0 Mio. € (+49,0%) und das Vorjahresergebnis ebenso deutlich (+16,3 Mio. € bzw. +34,3%). Ursache dafür sind zum einen die Nothilfespenden ‚Hunger in Afrika‘ in Höhe von 9,2 Mio. €, zum anderen das außergewöhnliche Ergebnis bei den freien Spenden von 43,1 Mio. € (+9,6 Mio. € gegenüber Plan). Der starke Anstieg bei den

freien Spenden ist auch auf Sondereffekte in Höhe von etwa 5 Mio. € zurückzuführen (Bartestamente, erhöhte freie Spenden im Zusammenhang mit den Nothilfespenden).

Die hohe Ergebnisabführung der Stiftung (1,4 Mio. €) ist auf eine Einzelspende zurückzuführen.

Die institutionellen Zuschüsse haben mit 194,4 Mio. € (VJ 213,4 Mio. €) unverändert den größten Anteil an den Gesamterträgen der WHH. Allerdings ist dieser von 80,9% in 2016 auf 73,9% in 2017 zurückgegangen.

Die Sonstigen Erträge erreichen insgesamt 3,4 Mio. € (VJ 2,2 Mio. €).

Der Gesamtaufwand in Höhe von 257,2 Mio. € ist der zweithöchste in der Geschichte der Welthungerhilfe. Den größten Anteil daran hat die Projektförderung Ausland. Sie erreicht 229,4 Mio. € (inkl. Personalaufwand für Auslandsmitarbeiter in Höhe von 14,6 Mio. € sowie sonstige Projektförderung im Umfang von 3,7 Mio. €) und liegt damit zwar unter dem Vorjahresergebnis (240,9 Mio. €), aber deutlich über der Planung (182,4 Mio. €).

Die Projektförderung Inland beträgt 1,9 Mio. € (VJ 2,6 Mio. €) inkl. 0,6 Mio. € Personalaufwand.

Der Personalaufwand für Inlandsmitarbeiter beläuft sich auf 14,0 Mio. € (VJ 13,7 €). Damit wird der Planwert von 13,6 Mio. € zwar übertroffen, jedoch war diese moderate Anpassung notwendig, um auf die wirtschaftliche Entwicklung der letzten vier Jahre und damit auf die wachsende Belastung der Mitarbeiter zu reagieren.

Die Abschreibungen betragen insgesamt 0,7 Mio. € (VJ 0,6 Mio. €).

Die sonstigen Aufwendungen in Höhe von 10,3 Mio. € liegen etwas über dem Vergleichswert aus 2016 (10,0 Mio. €), entsprechen aber dem Planwert. Der Sachaufwand beläuft sich auf 4,2 Mio. € (VJ 3,5 Mio. €). Dieser Anstieg ist im Wesentlichen auf Aufwand im Zusammenhang mit IT und HR (Personalbeschaffung) zurückzuführen. Das Marketingbudget musste trotz des außergewöhnlichen Spendenergebnisses nicht vollumfänglich ausgeschöpft werden und bleibt mit 6,1 Mio. € nicht nur unter der Planung (6,7 Mio. €), sondern auch unter dem Wert aus 2016 (6,5 Mio. €).

Das operative Ergebnis weist einen Überschuss in Höhe von +5,8 Mio. € vor Rücklagenveränderung aus. Zu berücksichtigen ist ferner die geplante Auflösung der Sondermittel für Nepal und Pakistan (insg. 0,8 Mio. €). Damit ergibt sich insgesamt ein Überschuss in Höhe von 6,6 Mio. €, der wie folgt verwendet wird:

- Zuführung zur Projektmittlrücklage in Höhe von 2,8 Mio. €
- Zuführung zur gebundenen Projektmittlrücklage im Umfang von 2,2 Mio. €, davon 2,1 Mio. € ‚Hunger Afrika‘
- Zuführung zur testamentarischen Rücklage (+1,0 Mio. €)
- Zuführung zur freien Rücklage (+0,6 Mio. €)

## 4.2. Finanz- und Vermögenslage, Liquidität

### Finanzlage

Die WHH 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 WHH im Jahr 2016 aktualisiert wurde. Ziel der Anlagestrategie ist die nachhaltige Sicherung des Vermögens 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; sie werden in Wertpapierdepots verschiedener Banken verwahrt.

47,9% der Projektverbindlichkeiten sowie der Zuwendungen aus noch nicht verwendeten zweckgebundenen institutionellen Zuschüssen sind langfristige Verbindlichkeiten mit einer Laufzeit von mehr als einem Jahr.

### Vermögenslage

Die Aktivseite wird von den Positionen Forderungen an Zuwendungsgeber (266,3 Mio. €; VJ 221,2 Mio. €), liquide Mittel (67,2 Mio. €; VJ 57,7 Mio. €) und Finanzanlagen (44,9 Mio. €; VJ 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 (282,9 Mio. €; VJ 232,6 Mio. €) sowie Projektverbindlichkeiten (17,3 Mio. €; VJ 39,4 Mio. €) weiterhin eine herausragende Rolle. Die langfristigen Rücklagen des Vereins liegen bei 28,2 Mio. € (VJ 26,6 Mio. €). Die Projektmittelrücklage umfasst 10,1 Mio. € (VJ 6,0 Mio. €). Sie beinhaltet im Wesentlichen noch nicht verbrauchte Spendenmittel für Sonstige Projekte (5,7 Mio. €), für Nothilfeprogramme als Folge der Hungerkrise in Ostafrika (2,1 Mio. €) sowie für Wiederaufbauprojekte zur Unterstützung der Opfer des Erdbebens in Nepal (1,6 Mio. €).

### 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 WHH vorfinanziert werden.
- 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.

### **4.3. Beschaffungen und Investitionen**

Im Einkauf wurde die langfristige Strategie fortgesetzt, Beschaffungen im Ausland begleitend zu unterstützen. In mehrtägigen Trainings wurden ca. 80 Ausland-Logistiker geschult und bei ihren Beschaffungen im Projektland beraten. Somit konnte das Einkaufsvolumen für Auslands-Projekte durch die Geschäftsstelle nochmals geringfügig reduziert werden.

In 2017 wurden über die Geschäftsstelle in Bonn 1.565 einzelne Beschaffungsvorgänge (VJ ca. 1600) mit einem Gesamtvolumen von 13,2 Mio. € (VJ 13,9 Mio. €) bearbeitet. Anteilig entfielen ca. 8,0 Mio. € auf Beschaffungen durch die Zentrale in Bonn (VJ 8,3 Mio. €), während ca. 5,2 Mio. € vor Ort ausgegeben wurden (VJ 5,6 Mio. €).



## 5. Prognose-, Chancen- und Risikobericht

### 5.1. Prognosebericht

Die WHH verzeichnet in den letzten Jahren eine außergewöhnlich positive wirtschaftliche Entwicklung. Dies hat zum einen etwas mit der hohen Qualität unserer Programmarbeit zu tun, die von privaten Spendern und institutionellen Gebern anerkannt wird. Zum anderen sind dafür aber auch externe Faktoren verantwortlich, insbesondere humanitäre Krisen, die zusätzliche private Spenden und institutionelle Zuschüsse generieren.

Vor diesem Hintergrund haben wir die Wirtschaftsplanung für die Jahre 2018 bis 2020 nicht ‚einfach‘ aus den Ergebnissen für 2016 und 2017 abgeleitet. Vielmehr wurden die Sondereffekte in beiden Jahren berücksichtigt, um eine realistische, dem Prinzip des vorsichtigen Kaufmanns folgende Planung erstellen zu können.

Für die Jahre 2018 und 2019 gehen wir von einem operativen Defizit aus, das aus dem Jahresergebnis 2017 finanziert werden kann. Ab 2020 wird wieder mit einem operativen Überschuss gerechnet.

Mittelfristige Wirtschaftsplanung in Mio. EUR					
	Ist 2016	Ist 2017	Mittelfristplanung		
			2018	2019	2020
Spenden, testamentarische Verfügungen, Bußgelder, Stiftung Welthungerhilfe	48,3	65,2	49,2	51,6	54,1
- freie Spenden	35,5	43,1	35,4	36,8	38,2
- gebundene Spenden	12,0	20,7	13,0	14,0	15,1
- Stiftung Welthungerhilfe	0,8	1,4	0,8	0,8	0,8
Stiftungen und private Hilfswerke	5,5	0,1	2,0	2,0	2,0
Öffentliche Zuwendungen	207,9	194,3	168,0	178,0	188,0
Zinsen und Sonstige	2,2	3,4	2,5	2,5	2,5
<b>Summe Erträge</b>	<b>263,9</b>	<b>263,0</b>	<b>221,7</b>	<b>234,1</b>	<b>246,6</b>
Projektförderung Ausland	240,9	229,4	197,7	207,4	218,2
Projektförderung Inland	2,6	1,9	0,9	1,0	1,0
Personalaufwand Inland <sup>(*)</sup>	13,7	14,0	14,6	14,8	15,1
Abschreibungen	0,6	0,7	0,6	0,6	0,6
Sachaufwand	3,5	4,2	4,0	3,7	3,7
Marketing	6,5	6,1	6,8	7,1	7,4
Zinsaufwendungen, Zuschreibungen / Abschreibungen auf Wertpapiere	0,5	0,9	0,0	0,0	0,0
<b>Summe Aufwendungen</b>	<b>268,3</b>	<b>257,2</b>	<b>224,6</b>	<b>234,6</b>	<b>246,0</b>
<b>Ergebnis vor Rücklagenentnahme</b>	<b>-4,4</b>	<b>5,8</b>	<b>-2,9</b>	<b>-0,5</b>	<b>0,6</b>
Zuführung (-) / Entnahme (+) freie / testamentarische Rücklage	1,7	-1,6	0,0	0,0	0,0
Zuführung (-) / Entnahme (+) Projektmittelrücklage	2,7	-4,2	2,9	0,5	-0,6
<b>Ergebnis nach Rücklagenentnahme</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>

<sup>(\*)</sup> Der Personalaufwand Ausland ist in der Position Projektförderung Ausland enthalten

### 5.2. Chancen und Risiken

Die wirtschaftliche Entwicklung der WHH ist weitgehend auf externe Faktoren zurückzuführen: In den letzten Jahren haben private Spender und öffentliche Geber ihr Engagement verstärkt, um kurzfristig auf humanitäre Krisen zu reagieren und die strukturellen Ursachen von Hunger, Armut und Migration bekämpfen zu können. Gleichzeitig wirkt sich verstärkt aus, dass die WHH ihr Marketing und ihre Öffentlichkeitsarbeit in den letzten Jahren weiter professionalisiert sowie ihren Außenauftritt fokussiert und harmonisiert hat. Als agile Organisation sehen wir in dieser Ausgangslage ein gutes Potential, um unser Mandat auch in Zukunft erfolgreich umzusetzen zu können. Als ‚vorsichtige Kaufleute‘ werden wir die damit verbundenen Risiken nicht ausblenden:



Ertragsrisiken: Derzeit kann nicht ausgeschlossen werden, dass der ‚Oxfam- Skandal‘ - zumindest temporär - negative Auswirkungen für alle Hilfsorganisationen haben wird. Das von einigen Mitarbeitern gezeigte Verhalten widerspricht allen Werten, für die Hilfsorganisationen stehen und wofür sie eintreten. Diesen Fall verstehen wir als eine Verpflichtung, unsere bisherigen Regeln und Bestimmungen zu überprüfen und wenn nötig anzupassen.

Compliance Risiken: Die WHH investiert seit Jahren in Prozesse, Strukturen und in die Qualifizierung von Mitarbeitenden, um ganz unterschiedliche Compliance Risiken zu minimieren. Dazu werden bestehende Standards regelmäßig überprüft und bei Bedarf angepasst. Jüngstes Beispiel dafür ist das sog. Screening. Als Nicht-Regierungs-Organisation (NGO), die in etwa 40 Ländern tätig ist, sehen wir ein potentielles Risiko, dass Gelder der WHH von Mitarbeitern/innen, Auftragnehmern, Finanzdienstleistern oder Partnern abgezweigt werden könnten, um Terror zu finanzieren oder zu unterstützen. Eine Maßnahme zur Minimierung dieses Risikos ist das „Screening“, der regelmäßige Abgleich von Personenlisten gegen sogenannte Sanktionslisten/Anti-Terror-Listen. Um andererseits das Selbstbestimmungsrecht der Mitarbeiter jederzeit zu wahren, wurde eine entsprechende Betriebsvereinbarung geschlossen.

Aufwandsrisiken: Die stark gewachsene Programmförderung in den letzten vier Jahren erhöht unvermeidbar die operativen Risiken. Dies gilt insbesondere für eine Hilfsorganisation wie die Welthungerhilfe, die häufig unter sehr erschwerten Rahmenbedingungen arbeitet. Diesen Risiken begegnen wir durch Qualitätssicherungsmaßnahmen im Rahmen der Programmplanung und -durchführung, aber auch durch die Bildung ausreichend hoher Rückstellungen.

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 WHH 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 Projektfortgänge und damit verbunden unsicheren Auszahlungsbeträgen und -zeitpunkten seitens der Zuschussgeber hat die WHH bisher von Kurssicherungsmaßnahmen abgesehen.

Sicherheit: Unsere Mitarbeiter sind bei der Ausübung ihrer Arbeit – unverändert – unmittelbaren persönlichen Risiken ausgesetzt. Deshalb bereiten wir seit Jahren unsere Mitarbeiter intensiv vor und achten auf regelmäßige ‚Auszeiten‘ i.S. aktiver Fürsorge und Vorsorge. Und wir stellen sicher, dass unsere Mitarbeitende durch systematische Sicherheitstrainings und regelmäßige Prüfungen der Sicherheitsmaßnahmen in den Programmländern so gut als irgend möglich vorbereitet und geschützt sind. Wir wissen jedoch, dass es trotz allen Aufwandes und trotz aller Bemühungen keine Garantie für Sicherheit gibt.

#### Interne Revision

Von den für 2017 ursprünglich geplanten 24 Prüfreisen konnten 21 wie vorgesehen durchgeführt werden. Drei Prüfreisen mussten wegen Schwierigkeiten bei der Visaerteilung, Krankheit und zweier Sonderprüfungen abgesagt bzw. verschoben werden. Es erfolgten 54 Einzelprüfungen, sowie zwei kurzfristige Sonderprüfungen.

in 2017 wurden 117,5 Mio. € in die Projekte überwiesen (Partnerprojekte und eigenimplementierte Projekte). Dem steht ein Prüfvolumen von 40,1 Mio. € gegenüber, was einem Prüfanteil von ca. 37% entspricht.

Bei den geprüften Projekten ist die Finanzadministration bei knapp 51% sehr gut oder gut, 39% weisen Beanstandungen auf. Bei 9,8% der Projekte wurden erhebliche oder schwerwiegende Beanstandungen festgestellt; diese Projekte entsprechen nicht dem Qualitätsstandard der Welthungerhilfe. Der Anteil der nicht-konformen Projekte in 2017 liegt damit über dem Durchschnitt der Vorjahre.

Ein Aktionsplan wird jedoch dazu führen, den Stand der letzten Jahre wieder zu erreichen.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Internen Revision sind an die fachlichen und ethischen Grundsätze des *Institute of Internal Auditors* (IIA) gebunden und haben auch in 2017 gemäß den Anforderungen an den Berufsstand an Weiterbildungen teilgenommen.

### Compliance

Der Schwerpunkt der Arbeit in 2017 lag auf den Themen Anti-Terrorismus und Verhinderung der Geldwäsche. Die WHH ist überzeugt, dass eine starke Governance und ein effektives Finanz- und Partnermanagement der Schlüssel zur Verhinderung von Missbrauch ist.

Die im Juli in Kraft gesetzte Anti-Terrorismus Richtlinie verdeutlicht die bestehenden Mechanismen. Die Frage der Abzweigung von Hilfsgütern und der Verletzung der Anti-Terror-Gesetzgebung wird neben Betrug, Bestechung und Korruption als eine Frage der internen Kontrolle und des Risikomanagements betrachtet. Als eine der Sicherungsmaßnahmen werden seit Inkrafttreten der Richtlinie vordefinierte Daten von Einzelpersonen und Körperschaften, mit denen WHH vertraglich verbunden sind, gegen Sanktionslisten abgeglichen, um sicherzustellen, dass die Gelder und Ressourcen der WHH und ihrer Spender nicht direkt oder indirekt zur Unterstützung terroristischer Aktivitäten verwendet werden. Mit der Einführung der Richtlinie und entsprechender Maßnahmen wurde auch den verstärkten rechtlichen Rahmenbedingungen der Geber in Bezug auf Anti-Terrorismus Rechnung getragen.

Die Ende 2016 ausgesetzte 0,5 Stelle des/r Compliance Referent/in wurde im November 2017 wiederbesetzt.

Bonn, den 15. Mai 2018

Dr. Till Wahnbaeck  
Vorstandsvorsitzender

Mathias Mogge  
Programmvorstand

Christian Monning  
Finanzvorstand