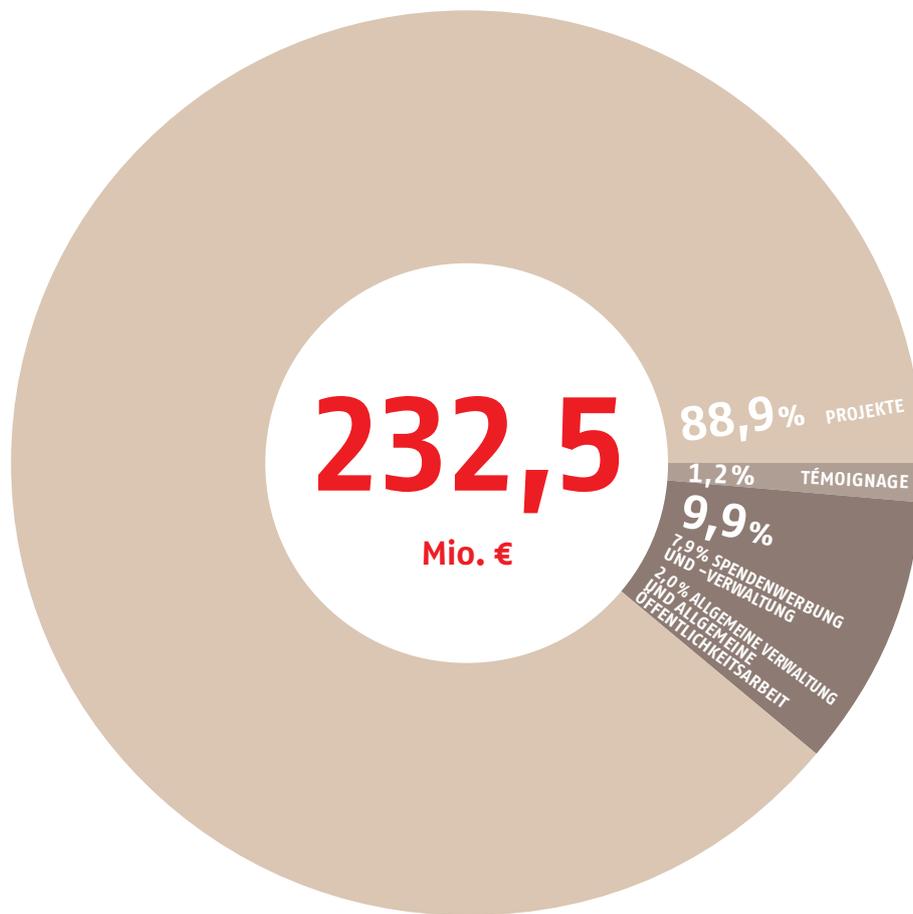


# AUSGABEN 2021



## PROJEKTE

**206,6** Mio. €

↑ 25,8 Mio. € / VERGLEICH ZU 2020

Das Geld ging in Nothilfeprojekte in 50 Ländern und finanzierte dort die medizinische Hilfe mit. Ein Teil der Summe ging an einen Hilfsfonds von ÄRZTE OHNE GRENZEN für Covid-19-Projekte und länderübergreifende Projekte. Mitfinanziert wurde auch die Steuerung und Betreuung der Projekte. In diesem Betrag sind 15,2 Mio. Euro Spenden enthalten, die wir im Jahr 2020 noch nicht einsetzen konnten und im Vorjahr als Sonderposten für noch nicht satzungsgemäß verwendete Spenden ausgewiesen hatten. Wir konnten diese Spenden im Jahr 2021 in den Projekten ausgeben.

## TÉMOIGNAGE

**2,9** Mio. €

↑ 0,4 Mio. € / VERGLEICH ZU 2020

Témoignage bedeutet Zeugnis ablegen. Das Berichten über die Situation der Menschen in den Projektländern gehört zu den satzungsgemäßen Aufgaben von ÄRZTE OHNE GRENZEN.

## VERWALTUNG, ALLGEMEINE ÖFFENTLICHKEITSARBEIT, SPENDENWERBUNG

**23,0** Mio. €

↑ 1,8 Mio. € / VERGLEICH ZU 2020

### SPENDENWERBUNG UND -VERWALTUNG

**9,0 Mio. €** Betreuung von Bestandsspender\*innen: Spender\*innen, die zum wiederholten Mal gespendet haben

**7,2 Mio. €** Gewinnung von Neuspender\*innen

**2,1 Mio. €** Ausgaben für sonstige private Zuwendungen

### ALLGEMEINE VERWALTUNG UND ALLGEMEINE ÖFFENTLICHKEITSARBEIT

**1,2 Mio. €** Internationales Büro in Genf

**0,8 Mio. €** Geschäftsführung, Vorstand, Aufsichtsrat, Mitgliederbetreuung

**0,8 Mio. €** Rechnungs- und Finanzwesen, Controlling, Wirtschaftsprüfung

**1,9 Mio. €** Sonstiges

## AUSGABEN FÜR PROJEKTARBEIT

Insgesamt verwendete die deutsche Sektion von ÄRZTE OHNE GRENZEN 209,5 Millionen Euro für satzungsgemäße Aufgaben. Das entspricht 90,1 Prozent aller Ausgaben des Jahres 2021. 206,6 Millionen Euro flossen davon in die medizinische Nothilfe in 50 Ländern, in ein Projekt zur Seenotrettung auf dem Mittelmeer, in einen Krisenfonds zur Finanzierung von Covid-19-Projekten sowie in länderübergreifende Projekte.

In der Projektfinanzierung sind auch Anteile für die Steuerung und Betreuung der Projekte enthalten. Die größten Summen gingen in Länder wie den Jemen, Südsudan und Sudan. Die übrigen 2,9 Millionen Euro der satzungsgemäßen Ausgaben wurden für Témoignage aufgewendet. Die Gesamtsumme der Ausgaben ist im Jahr 2021 um rund 16,5 Millionen Euro höher als die gesamten Einnahmen. Im Jahr 2020 hatten wir 15,2 Millionen Euro mehr eingenommen, als wir in den Hilfsprojekten ausgeben konnte. Diese Summe stellten wir im Jahr 2021 den Projekten zur Verfügung. Die übrigen 1,3 Millionen Euro entnahmen wir unseren Rücklagen, die wir aufgrund der neuen internationalen Rücklagenpolicy so planmäßig reduzierten.

## SPENDENWERBUNG UND SPENDENVERWALTUNG

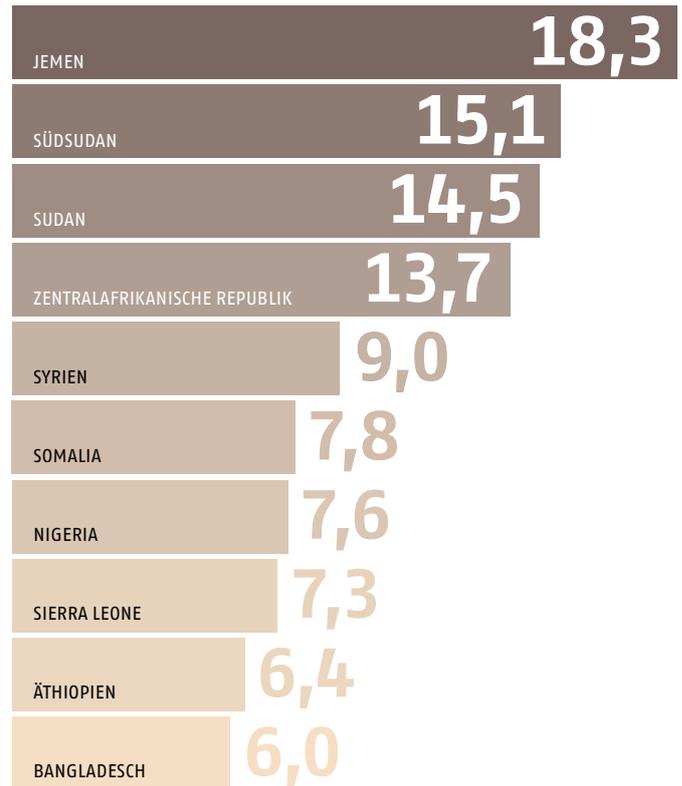
In der Spendenabteilung betreuen wir unsere Spender\*innen, indem wir sie über die Arbeit von ÄRZTE OHNE GRENZEN informieren und um weitere Spenden bitten. Dies geschieht vor allem mit dem Spender\*innenmagazin AKUT, das dreimal im Jahr erscheint. Die Hälfte der Kosten für das Magazin wird dem Bereich Témoignage zugerechnet. Außerdem werben wir neue Spender\*innen, die die medizinische Nothilfe von ÄRZTE OHNE GRENZEN unterstützen. Dies geschieht unter anderem durch Briefe und Standwerbung auf der Straße. Für die Spendenwerbung und -verwaltung wurden im Jahr 2021 insgesamt 18,3 Millionen Euro ausgegeben, 1,3 Millionen Euro mehr als im Vorjahr. Der Anteil der Ausgaben für Spendenwerbung und -verwaltung an den Gesamtausgaben betrug 7,9 Prozent und ist damit wesentlich niedriger als im Jahr 2020.

Einen Betrag von 1,0 Mio. Euro haben wir sowohl auf der Einnahmen- als auch auf der Ausgabenseite aus den dargestellten Summen herausgerechnet. Bei dieser Summe handelt es sich nicht um Ausgaben für die Spendenwerbung- und -verwaltung. Das Geld wurde ausschließlich zur Abwicklung von bereits erhaltenen Erbschaften verwendet. Es ist stets unser Anliegen, die Ausgaben der Spendenabteilung so gering wie möglich zu halten.

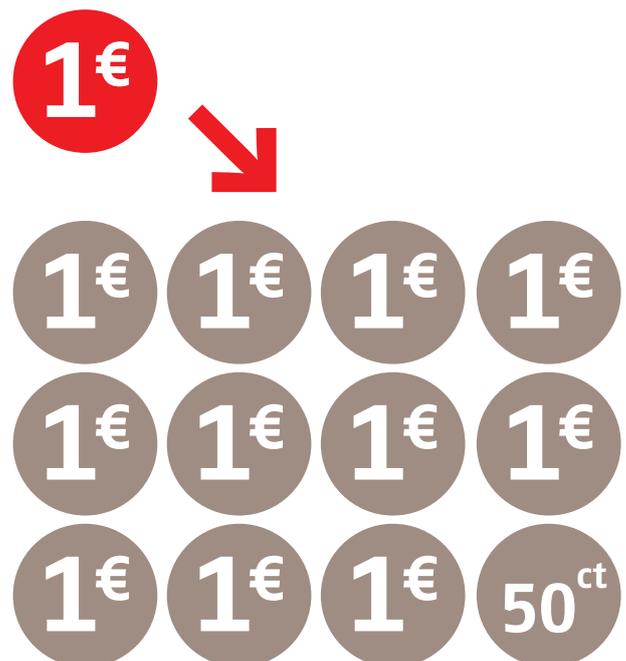
## ALLGEMEINE VERWALTUNG UND ALLGEMEINE ÖFFENTLICHKEITSARBEIT

Der Anteil der Ausgaben für allgemeine Öffentlichkeitsarbeit und Verwaltung betrug 2,0 Prozent. 4,7 Millionen Euro wurden für die Personal- und Finanzverwaltung, den Vorstand, die Geschäftsführung, Teile des Internetauftritts und des Jahresberichts sowie für das Sekretariat aufgewendet. Inbegriffen sind dabei auch die anteiligen Kosten für das internationale Büro des Netzwerkes von ÄRZTE OHNE GRENZEN in Genf.

## PROJEKTFINANZIERUNG DURCH DIE DEUTSCHE SEKTION – NACH LÄNDERN (Top 10 in Mio. €)



FÜR JEDEN IN DER SPENDENWERBUNG UND -VERWALTUNG AUSGEGEBENEN EURO HAT ÄRZTE OHNE GRENZEN 11,50 EURO SPENDEN EINGENOMMEN.



# LAGEBERICHT 2021

## I. GRUNDLAGEN DER ORGANISATION

ÄRZTE OHNE GRENZEN e. V. ist die deutsche Sektion der internationalen, privaten medizinisch-humanitären Nothilfeorganisation Médecins Sans Frontières. Sie hat das Ziel, weltweit medizinische Hilfe zu leisten, unabhängig, neutral und nah am Menschen. Die internationale Dachorganisation Médecins Sans Frontières (im Folgenden „internationales Netzwerk“) setzt sich zusammen aus 25 nationalen und regionalen Mitgliedsverbänden sowie aus einer internationalen Vereinigung von Mitarbeiter\*innen, die in keinem der nationalen oder regionalen Verbände Mitglieder sind. Gemeinsam tragen die Verbände die Verantwortung für die Steuerung und Finanzierung der weltweiten Nothilfeprojekte. In Deutschland wurde 1993 der Verein Médecins Sans Frontières (MSF) – ÄRZTE OHNE GRENZEN, Deutsche Sektion e. V. gegründet.

In fünf sogenannten operationalen Zentren tragen jeweils mehrere Mitgliedsverbände gemeinsam Projektverantwortung. Unter dem Namen Operational Centre Amsterdam (OCA) arbeiten die Sektionen in den Niederlanden, Deutschland und Großbritannien sowie im südlichen Asien zusammen. Die deutsche Sektion war im Jahr 2021 unter anderem für das Management von Projekten in elf Ländern verantwortlich. Die „Berlin Medical Unit“ berät darüber hinaus im Rahmen einer Partnerschaft mit dem Operational Centre Geneva (OCG) die Projekte medizinisch.

Die deutsche Sektion unterstützt die weltweite humanitäre Arbeit des internationalen Netzwerkes von ÄRZTE OHNE GRENZEN zudem auf verschiedene Art und Weise: Sie betreibt Fundraising zur Finanzierung von Projekten verschiedener operationaler Zentren, rekrutiert Projektmitarbeitende und berichtet im Rahmen von Témoignage und allgemeiner Öffentlichkeitsarbeit über die Hilfsaktivitäten der Organisation. Témoignage gehört zu den satzungsgemäßen Aufgaben der Organisation und bedeutet, Zeugnis abzulegen über das, was in den Projektländern von ÄRZTE OHNE GRENZEN geschieht – sei es, indem wir selbst sprechen oder indem wir unseren Patient\*in-

nen Gehör verschaffen. Darüber hinaus betreibt die deutsche Sektion von ÄRZTE OHNE GRENZEN Lobbyarbeit (Advocacy). Dabei geht es uns darum, die Entwicklung von und den Zugang benachteiligter Menschen weltweit zu bezahlbaren Medikamenten, Diagnostik und Impfstoffen zu fördern sowie für die humanitäre Hilfe und die Einhaltung der humanitären Prinzipien einzutreten. Im internationalen Netzwerk von ÄRZTE OHNE GRENZEN macht sich die deutsche Sektion stark für eine Dezentralisierung und damit fairere Verteilung von Entscheidungsgewalt. Die Organisation finanziert sich fast ausschließlich über private Spenden und Zuwendungen.

Der Sitz der deutschen Sektion ist in Berlin. Ein Büro in Bonn kümmert sich um Fortbildungen für Projektmitarbeiter\*innen. In Hamburg und Köln gibt es zudem kleine Büros für regionale Fundraisingaktivitäten (Straßen- und Haustürwerbung). In Moskau finanziert die deutsche Sektion unter rechtlicher Trägerschaft der niederländischen Sektion ein Büro, das unter anderem die Kontakte mit Entscheidungsträger\*innen und der breiten Öffentlichkeit in der Russischen Föderation unterstützt. Im Jahr 2021 gründete die deutsche Sektion in Polen eine Stiftung nach polnischem Recht unter dem Namen Fundacja „Lekarze Bez Granic“ mit dem Ziel, in Polen Öffentlichkeitsarbeit, Spendenwerbung und die Gewinnung von Mitarbeitenden für unsere Hilfsprojekte zu betreiben. Die Stiftung nahm ihre Arbeit bereits 2021 auf. Die deutsche Sektion wird sie dabei in den ersten Jahren finanziell und organisatorisch unterstützen. Das Management der Büros in Moskau und Polen ist derzeit an ÄRZTE OHNE GRENZEN e. V. angegliedert, auch wenn beide formal nicht Teil der deutschen Sektion sind.

Die Ziele und die Strategie von ÄRZTE OHNE GRENZEN in Deutschland sind in einem strategischen Plan für die Jahre 2021 bis 2024 festgelegt. Unsere Arbeit in den Bereichen Projektbetreuung und Projektpersonal richtet sich nach dem Strategieplan des OCA für die Jahre 2020 bis 2023.

---

## II. WIRTSCHAFTSBERICHT UND RECHNUNGSLEGUNG

### 1. WIRTSCHAFTSLAGE

Die Erträge der deutschen Sektion von ÄRZTE OHNE GRENZEN betragen im Jahr 2021 insgesamt EUR 232,2 Mio. (2020: EUR 206,6 Mio.) und setzen sich wie folgt zusammen: Erträge aus Spenden und Zuwendungen von EUR 226,0 Mio. (2020: EUR 200,2 Mio.), Umsatzerlöse EUR 6,0 Mio. (2020: EUR 6,2 Mio.) sowie sonstige betriebliche Erträge von EUR 0,2 Mio. (2020: EUR 0,2 Mio.).

In den Erträgen des Jahres 2021 sind EUR 15,2 Mio. Spenden enthalten, die wir im Jahr 2020 noch nicht einsetzen konnten und im Vorjahr als Sonderposten für noch nicht satzungsgemäß verwendete Spenden ausgewiesen hatten. Wir konnten diese Spenden im Jahr 2021 in den Projekten ausgeben und lösten den Sonderposten daher im Jahr 2021 entsprechend ergebniswirksam auf.

Abzüglich dieser Auflösung (2020: Einstellung) von Sonderposten ergeben sich für das Jahr 2021 insofern Erträge in Höhe

von EUR 217,1 Mio. (2020: EUR 221,8 Mio.), davon entfallen EUR 211,4 Mio. auf private Spendeneinnahmen und Zuwendungen zzgl. Erträge aus der Vermögensverwaltung in Deutschland (im Folgenden kurz: Fundraisingeinnahmen), was gegenüber 2020 (EUR 216,6 Mio.) einen leichten Rückgang um EUR 5,2 Mio. bedeutet. Allerdings enthielten die Erträge 2020 eine hohe unvorhergesehene Erbschaft in Höhe von EUR 6 Mio. in den letzten Tagen des Jahres, wodurch man die Einnahmementwicklung als stabil bezeichnen kann.

Ebendiese Fundraisingeinnahmen sind für uns die Hauptsteuerungsgröße (finanzieller Indikator), um zu beurteilen, welche finanziellen Beiträge wir an das internationale Netzwerk von ÄRZTE OHNE GRENZEN leisten können. Die erneut sehr hohen Fundraisingeinnahmen ermöglichten es uns, einen noch höheren finanziellen Beitrag zur humanitären Hilfe des internationalen Netzwerkes leisten zu können (2021: EUR 194,4 Mio.; 2020: EUR 171,9 Mio.).

Wesentlichen Einfluss auf die Entwicklung der Fundraisingeinnahmen hatten die Spendenbereitschaft im Zuge der Covid-19-Pandemie und die mediale Präsenz, unter anderem verstärkt durch das Jubiläum „50 Jahre Médecins Sans Frontières“ sowie die daraus folgende hohe Bekanntheit von **ÄRZTE OHNE GRENZEN**. Hohe Einnahmen aus Erbschaften sowie Zuwendungen von Stiftungen und Großspender\*innen trugen zu dem weiterhin sehr positiven Ergebnis bei.

Die Unvorhersehbarkeit der Pandemie sorgte weiterhin für eine unsichere Gesamtlage. Aufgrund dessen nahm unsere Spendenabteilung im März und April 2021 eine umfassende Revision der Einnahmenziele für 2021 vor, um den ersten Tendenzen in den Monaten Januar bis März Rechnung zu tragen. Es zeigte sich, dass 2020 kein Ausnahmejahr war, sondern dass **ÄRZTE OHNE GRENZEN** e. V. das hohe Einnahmenniveau des Jahres 2020 auch 2021 halten konnte. Dementsprechend wurde das Ziel für Erlöse aus Spenden und Zuwendungen für das Jahr 2021 von EUR 177,3 Mio. auf EUR 205,1 Mio. erhöht, und es wurden entsprechende Maßnahmen geplant. Ein kostenbewusstes und situativ angepasstes Budget für die Spendenwerbung konnte sogar noch weiter unterschritten werden. Zudem ergaben sich durch die pandemiebedingten Pausen der Stand- und Haustürwerbung sowie durch Rabatte und Erstattungen im Mailingbereich signifikante Einsparungen.

Unsere Standwerbung in deutschen Innenstädten, durch die wir normalerweise viele neue Spender\*innen gewinnen, musste wegen der Einschränkungen des öffentlichen Lebens auch 2021 zeitweise pausieren. Als Alternative verstärkten wir unsere Werbemaßnahmen im Internet. So konnten wir 118.643 (2020: 174.381) neue Spender\*innen gewinnen. Die Gesamtzahl unserer aktiven Spender\*innen im Jahr 2021 betrug 725.404 und ist damit im Vergleich zum Vorjahr leicht gesunken (2020: 771.342). Die Gewinnung neuer Mitarbeiter\*innen für die Stand- und Haustürwerbung blieb 2021 eine große Herausforderung und somit ein weiterer limitierender Faktor, insbesondere durch pandemiebedingt veränderte Lehrzeiten an den Universitäten sowie andere interessante Jobangebote für unsere Zielgruppen zum Beispiel in Test- und Impfzentren. Wir konnten unsere Mitarbeitenden aus der Standwerbung im Laufe des Jahres zum Teil in der Spendenwerbung per Telefon beschäftigen oder umfassend schulen und so Kurzarbeit weiterhin vermeiden.

Der Umfang der Spendeneingänge mit Zweckbindung nach Abzug von zehn Prozent für Verwaltungs- und Werbekosten betrug EUR 11,5 Mio. (2020: EUR 10,8 Mio.). Der Anteil der zweckgebundenen Spenden an den gesamten Fundraisingeinnahmen betrug 5,4 Prozent (2020: 5,7 Prozent). Er bleibt weiterhin vergleichsweise gering, was wir auf transparente Aussagen zum Spendenbedarf und unseren Verzicht auf aktive zweckgebundene Spendenwerbung zurückführen.

Wesentlich zum Gesamtergebnis trugen neben den Zuwendungen von Einzelspender\*innen (EUR 100,2 Mio., 47 Prozent der Fundraisingeinnahmen) und Dauerspender\*innen (EUR 57,2 Mio., 27 Prozent der Fundraisingeinnahmen) auch Spen-

deneinnahmen aus Erbschaften (EUR 26,9 Mio., 13 Prozent der Fundraisingeinnahmen) sowie von Stiftungen (7,9 Mio., 4 Prozent der Fundraisingeinnahmen) bei. Unsere Dauerspender\*innen sollen die wichtigsten Träger\*innen des langfristigen Wachstums unserer Organisation bleiben. Bis zum Jahresende konnten wir ihre Anzahl von 261.008 (2020) auf 272.287 steigern. Dazu gehören 5.464 Ärzt\*innen, die sich in unserem Partnerärzt\*innen-Programm „Ärzte für Ärzte“ engagieren (2020: 4.924). Um eine differenzierte Ansprache zu gewährleisten, haben wir zudem weiter in die Reaktivierung und Akquise von Spender\*innen investiert.

Die Aufwendungen für Spendenverwaltung und -werbung sind 2021 gegenüber dem Vorjahr um 14 Prozent von EUR 17,0 Mio. auf EUR 19,3 Mio. gestiegen. Für jeden in der Spendenwerbung und -verwaltung ausgegebenen Euro nahmen wir Euro 10,96 ein (2020: EUR 12,74). Dies ist für uns ein bedeutender finanzieller Indikator und zeigt uns als Return on Investment (RoI) die Effizienz unserer Fundraisingaktivitäten an.

Zudem haben wir im Jahr 2021 in wesentlichem Umfang freie Werbezeit bzw. Anzeigen kostenlos zur Verfügung gestellt bekommen. Damit bleibt unsere Spendenwerbung äußerst effizient. Wir haben vor allem in die Betreuung und Gewinnung von Dauerspender\*innen, Großspender\*innen, Firmenspender\*innen und Legatsversprecher\*innen investiert. Außerdem haben wir die Erneuerung unserer Jahreshauptkampagne vorangetrieben. Ziel ist es, Neuspender\*innen zu gewinnen sowie den Bestandsspender\*innen unsere Arbeit und die Bedeutung des Spendens in Erinnerung zu rufen. Im Podcast „Notaufnahme“ informierten wir unsere Spender\*innen weiterhin über unsere Arbeit in den Projekten und widmeten zwei Jubiläumsfolgen der 50-jährigen Geschichte der Dachorganisation Médecins Sans Frontières. Die im Herbst 2020 eingeführte Spender\*innen-Datenbank hat sich im ersten Jahr ihrer Nutzung vollumfänglich bewährt und konnte im laufenden Betrieb noch optimiert werden.

Zur Prozessverbesserung im Bereich der Ressourcenplanung und -verwaltung investierten wir 2021 im Bereich der Finanzbuchhaltung in neue digitale Systeme.

Der Verein **ÄRZTE OHNE GRENZEN** e. V. erhielt im Jahr 2021 Zuwendungen in Höhe von EUR 550.000 (2020: EUR 290.000) aus der ihm nahestehenden **ÄRZTE OHNE GRENZEN** Stiftung. Die Gelder flossen satzungsgemäß in ein Projekt von **ÄRZTE OHNE GRENZEN** im Jemen. Die Zuwendungen resultieren aus dem Verbrauch eines Teils einer von der Stiftung verwalteten Treuhandstiftung und bei der Stiftung eingegangenen Erbschaften. Das Stiftungskapital hingegen stieg zum Jahresende durch mehrere Zustiftungen um EUR 1,1 Mio. auf EUR 7,5 Mio. (2020: EUR 6,4 Mio.). Die Stiftung finanzierte anteilig auch den Humanitären Kongress 2021.

Aufgrund der Entscheidung, keine Mittel von der Europäischen Union und ihren Mitgliedstaaten zu beantragen, nahm **ÄRZTE OHNE GRENZEN** auch im Jahr 2021 keine öffentlichen Fördermittel ein.

## 2. ERTRAGSLAGE

	2021 TEUR	%	2020 TEUR	%	Veränderung TEUR	%
Mittelaufkommen	232.242	100,0	206.587	100,0	25.655	12,4
Mittelverwendung	-233.492	-100,5	-204.445	-99,0	-29.047	13,7
Betriebsergebnis	-1.251	-0,5	2.142	1,0	-3.392	-158,4
Finanzergebnis	0	0,0	0	0,0	0	k. A.
<b>Jahresergebnis</b>	<b>-1.251</b>	<b>-0,5</b>	<b>2.142</b>	<b>1,0</b>	<b>-3.392</b>	<b>-158,4</b>

Das **Mittelaufkommen** resultiert aus den vereinnahmten Spenden und Zuwendungen einschließlich Erbschaften von EUR 226,0 Mio. (2020: EUR 200,2 Mio.), den Umsatzerlösen von EUR 6,0 Mio. (2020: EUR 6,2 Mio.) und den sonstigen betrieblichen Erträgen von EUR 0,2 Mio. (2020: EUR 0,2 Mio.). Im Vergleich zum Vorjahr verzeichnen wir einen Zuwachs des Mittelaufkommens um EUR 25,7 Mio. (2020: EUR 35,4 Mio.).

Die **Mittelverwendung** besteht zum größten Teil aus Aufwendungen für Projekte des internationalen Netzwerkes von **ÄRZTE OHNE GRENZEN** (EUR 194,4 Mio.; 2020: EUR 171,9 Mio.). Die deutsche Sektion stellt diese Mittel auf Basis vertraglicher Vereinbarungen den jeweiligen projektverantwortlichen Sektionen zur Verfügung. Die Auflösung von Sonderposten in Höhe von EUR 15,2 Mio., die im Vorjahr in den Hilfsprojekten nicht unmittelbar ausgegeben werden konnten, hat maßgeblich zur Steigerung der Projektmittel um EUR 22,5 Mio. im Jahr 2021 im Vergleich zum Vorjahr beigetragen.

Unter die Mittelverwendung fallen Personalaufwendungen in Höhe von EUR 17,5 Mio. (2020: EUR 15,9 Mio.). Dies bedeutet einen Anstieg um EUR 1,6 Mio. gegenüber dem Vorjahr und resultiert aus der Erhöhung der Mitarbeiter\*innenzahl am Standort Deutschland.

Die Abschreibungen sind mit EUR 0,8 Mio. um EUR 0,4 Mio. höher als im Vorjahr ausgefallen. Dies ist auf die Inbetriebnahme einer Erweiterung unserer Spender\*innen-Datenbank, die Aktivierung und den Beginn der Abschreibung für unsere neue Website sowie für die ERP-Software (Enterprise-Resource-Planning) zurückzuführen.

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen sind um EUR 4,6 Mio. auf EUR 20,6 Mio. (2020: EUR 16,0 Mio.) gestiegen. Im Wesentlichen ist dies darauf zurückzuführen, dass die Beiträge zum International Office (EUR 4,2 Mio., 2020: EUR 1,9 Mio.) seit diesem Jahr hier ausgewiesen werden. Bei gleicher Bilanzierung wie im Vorjahr ergäben sich sonstige betriebliche Aufwendungen in Höhe von EUR 18,8 Mio. Der übrige Anstieg ist auf höhere Ausgaben im Fundraising zurückzuführen, von denen wir uns höhere Spendeneinnahmen versprechen.

Von den Aufwendungen entfallen EUR 5,4 Mio. (2020: EUR 5,0 Mio.) auf Mitarbeiter\*innen, die für andere Sektionen tätig sind. Diese werden kostenneutral an andere Sektionen weiterbelastet.

Das **Finanzergebnis** resultiert aus der Verzinsung vorhandener liquider Mittel und ist aufgrund des niedrigen Zinsniveaus weiterhin sehr gering.

## 3. FINANZLAGE

	2021 TEUR	2020 TEUR	Veränderung TEUR	%
Cashflow aus laufender Tätigkeit <sup>1</sup>	-3.815	8.867	-12.682	-143,0
Cashflow aus Investitionstätigkeit	-1.220	-1.331	111	-8,3
Cashflow	-5.035	7.536	-12.571	-166,8
Finanzmittelbestand Periodenbeginn	33.924	26.388	7.535	28,6
Finanzmittelbestand Periodenende	28.889	33.924	-5.035	-14,8

Der Cashflow ist im Vergleich zum Vorjahr deutlich gesunken. Dem Finanzmittelbestand zum 31. Dezember 2021 in Höhe von EUR 28,9 Mio. (2020: EUR 33,9 Mio.) stehen kurzfristige Verbindlichkeiten in Höhe von EUR 23,9 Mio. (2020: EUR 12,4 Mio.) gegenüber. Im Wesentlichen bestehen diese aufgrund zugesagter Mittel für die humanitären Hilfsprojekte anderer Büros von **ÄRZTE OHNE GRENZEN** (EUR 23,0 Mio.; 2020: EUR 11,6 Mio.), die

<sup>1</sup> einschließlich Einnahmen aus Spenden und Erbschaften

erst Anfang 2022 abgeflossen sind. Dieser Anstieg resultiert wiederum teilweise aus der Auflösung von Sonderposten für nicht verwendete Projektmittel aus dem Vorjahr in Höhe von EUR 15,2 Mio. Da wir seit 2020 Erbschaftssachen intern behandeln, enthält der Finanzmittelbestand seit diesem Jahr auch Guthabenkonto für noch nicht abgeschlossene Erbschaftsangelegenheiten. Diese beliefen sich 2021 auf EUR 1,6 Mio.

Finanzmittel werden in Form von Guthabenkonto sowie kurz- und mittelfristigen Termingeldern gehalten. In sehr geringem Umfang werden kurzfristige Wertpapiere gehalten, die aus Erbschaften stammen. Für Finanzanlagen gibt es eine Investitionsrichtlinie. Diese sieht vor, dass ÄRZTE OHNE GRENZEN nicht in risikobehaftete Anlageformen wie zum Beispiel Aktien oder Derivate investiert. Bei der dem Verein nahestehenden ÄRZTE OHNE GRENZEN Stiftung werden in Ausnahmefällen im Rahmen von Treuhandstiftungen auch Wertpapiere und fondsgebundene Vermögensanteile gehalten. Vor der Anlage liquider Mittel

bei Bankinstituten prüfen wir diese, so weit wie möglich, auf ihre Bonität und darauf, dass sie das Geld nicht in Bereichen einsetzen oder mit solchen verbunden sind, die den Zielen von ÄRZTE OHNE GRENZEN widersprechen. Dazu gehören unter anderem die Rüstungs-, Tabak- und Alkoholindustrie sowie die pharmazeutische Industrie. Unser Grundsatz ist, Spendengelder möglichst direkt in unseren Projekten einzusetzen. Notwendige Reserven müssen so angelegt werden, dass eine kurz- bis mittelfristige Nutzung der Gelder gewährleistet ist.

#### 4. VERMÖGENSLAGE

	31.12.2021 TEUR	%	31.12.2020 TEUR	%	Veränderung TEUR	%
<b>VERMÖGEN</b>						
Anlagevermögen	3.275	5,7	2.863	4,6	412	14,4
Kurzfristige Forderungen	24.225	42,4	25.315	40,5	-1.090	-4,3
Wertpapiere	501	0,9	0	0	501	n/a
Flüssige Mittel	28.889	50,6	33.924	54,3	-5.035	-14,8
Abgrenzungsposten und Unterschiedsbetrag						
Vermögensverrechnung	248	0,4	341	0,5	-93	-27,3
<b>Summe</b>	<b>57.138</b>	<b>100,0</b>	<b>62.443</b>	<b>100,0</b>	<b>-5.305</b>	<b>-8,5</b>
<b>KAPITAL</b>						
Rücklagen	8.710	15,2	9.961	16,0	-1.251	-12,6
Noch nicht verbrauchte Spendenmittel und Erbschaften	22.790	39,9	39.350	63,0	-15.520	-42,1
Rückstellungen	1.745	3,1	721	1,2	1.024	142,0
Kurzfristige Verbindlichkeiten	23.893	41,8	12.411	19,9	11.482	92,5
<b>Summe</b>	<b>57.138</b>	<b>100,0</b>	<b>62.443</b>	<b>100,0</b>	<b>-5.305</b>	<b>-8,5</b>

Das Anlagevermögen hat sich vor allem aufgrund von Investitionen in die Erweiterung der Spender\*innen-Datenbank und der Aktivierung der Aufwendungen für die neue Website sowie das ERP-System erhöht.

Neben Forderungen aus der Weiterbelastung der Personalkosten von Projektmitarbeiter\*innen bestehen kurzfristige Forderungen aus Erbschaften (EUR 22,4 Mio.; 2020: EUR 24,1 Mio.).

Die Gewinn- und Verlustrechnung weist einen Jahresfehlbetrag von EUR 1,3 Mio. (2020: Jahresüberschuss in Höhe von EUR 2,1 Mio.) aus. Dieser Fehlbetrag wird durch eine Entnahme aus der freien Rücklage ausgeglichen.

Unter den nicht verbrauchten Spendenmitteln werden die noch nicht zum Bilanzstichtag vereinnahmten Erbschaften (EUR 22,7 Mio.; 2020: EUR 24,1 Mio.) sowie nicht verbrauchten Spenden (EUR 0,01 Mio.; 2020: EUR 15,3 Mio.) aufgeführt.

Die Rückstellungen haben sich gegenüber dem Vorjahr um EUR 1,0 Mio. erhöht (EUR 1,7 Mio.; 2020: EUR 0,7 Mio.). Sie resultieren insbesondere aus erwarteten Aufwendungen für noch nicht abgeschlossene Erbschaftsangelegenheiten sowie aus Urlaubsansprüchen und ausstehenden Rechnungen.

Wie im Vorjahr bestehen zum Bilanzstichtag im Wesentlichen kurzfristige Verbindlichkeiten aufgrund noch ausstehender Zahlungen von Projektmitteln für 2021 (EUR 23,9 Mio.; 2020: EUR 11,5 Mio.), die erst Anfang 2022 abgeflossen sind. Ihre Erhöhung ergibt sich aus der Auflösung von Sonderposten in Höhe von EUR 15,2 Mio.

## 5. FINANZIELLE UND NICHTFINANZIELLE LEISTUNGSINDIKATOREN

Neben der Spendenwerbung gehören zu den Aufgaben der deutschen Sektion von ÄRZTE OHNE GRENZEN das Projektmanagement, die Rekrutierung von Projektmitarbeiter\*innen sowie die Medien- und Öffentlichkeitsarbeit. Zur besseren Überwachung unserer Arbeit nutzen wir zusätzlich zu unseren

finanziellen Kennzahlen weitere Leistungsindikatoren. Diese dienen als Grundlage, um die Geschäftstätigkeit der Organisation zu steuern. Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über die wichtigsten zur Steuerung verwendeten Kennzahlen.

	Plan 2022	Ist 2021	Ist 2020
<b>FINANZIELLE INDIKATOREN</b>			
Private Spendeneinnahmen und Zuwendungen			
zzgl. Einnahmen aus der Vermögensverwaltung in Deutschland (in Mio. EUR)	213,8	211,4	216,6
Kosten an allen Standorten (in Mio. EUR) <sup>1</sup>	41,8	33,7	28,8
Kosten für Spendenverwaltung und -werbung in Deutschland (in Mio. EUR)	23,0	19,3	17,0
Return on Investment in Deutschland (in EUR pro EUR) <sup>2</sup>	9,3	11,0	12,7
Social-Mission-Anteil (in %) <sup>3</sup>	86,2	89,5	89,4
Verwaltungs- und Fundraisinganteil (in %) <sup>4</sup>	13,8	10,5	10,6
Beitrag zum internationalen Netzwerk von ÄRZTE OHNE GRENZEN (in Mio. EUR) <sup>5</sup>	180,4	201,1	176,1
Beitrag zum internationalen Netzwerk im Verhältnis zu den Erträgen (in %) <sup>6</sup>	84,4	88,7	87,3
<b>NICHTFINANZIELLE INDIKATOREN</b>			
<b>Personal</b>			
Vermittelte Projekteinsätze <sup>7</sup>	200	245	199
Anteil der Erstausreisen (in %) <sup>8</sup>	25	21	22
Bindung von Projektmitarbeiter*innen <sup>8</sup>	50	38	38
Stellen am Standort Deutschland (auf Basis von Vollzeitstellen) <sup>9</sup>	223	215	190
<b>Öffentlichkeitsarbeit/Advocacy <sup>10</sup></b>			
Bruttoreichweite der Berichte über unsere Arbeit in zielgruppenrelevanten Medien (in Mrd.) <sup>11</sup>	2,0	2,67	2,9
Gesamtzahl der Inhaltsaufrufe in digitalen Kanälen (in Mio. pro Jahr) <sup>12</sup>	15,6	25,1	95,8
Gestützte Markenbekanntheit (in %) <sup>13</sup>	78	68	76
Image (auf einer Skala von 1–5) <sup>14</sup>	4,3	4,2	4,1

<sup>1</sup> Alle Aufwendungen ohne Projektaufwendungen und ohne Aufwendungen für Projektpersonal und Weiterberechnungen

<sup>2</sup> Verhältnis von privaten Spendeneinnahmen, Zuwendungen und Einnahmen aus Kooperationen zu Kosten der Spendenverwaltung und -werbung in Deutschland (ohne die Kosten für das Büro in Polen)

<sup>3</sup> Anteil der satzungsgemäßen Aufwendungen an den Gesamtaufwendungen (ohne Aufwendungen für Projektpersonal und Weiterberechnungen)

<sup>4</sup> Anteil der nicht satzungsgemäßen Aufwendungen (Verwaltungs- und Fundraisingkosten) an den Gesamtaufwendungen (ohne Aufwendungen für Projektpersonal und Weiterberechnungen)

<sup>5</sup> Projektaufwand zuzüglich der Beiträge an das internationale Büro, der Aufwendungen für das Operational Center Amsterdam im Berliner Büro, der Aufwendungen für die Stiftung in Polen und das Büro in Moskau

<sup>6</sup> Verhältnis des Beitrags zum internationalen Netzwerk zu den Gesamterträgen ohne Weiterberechnungen an andere Sektionen

<sup>7</sup> Unter deutschen Verträgen und Verträgen mit anderen Sektionen von ÄRZTE OHNE GRENZEN

<sup>8</sup> Zweiter Projekteinsatz innerhalb von drei Jahren nach der Erstausreise, in Prozent

<sup>9</sup> Einschließlich Standwerbung und studentischer Aushilfskräfte

<sup>10</sup> Unter Advocacy ist die Lobbyarbeit für den Zugang zu bezahlbaren Medikamenten (Medikamentenkampagne) sowie für die humanitäre Hilfe und ihre Prinzipien zusammengefasst.

<sup>11</sup> Anzahl der in zielgruppenrelevanten Medien mit Berichten über die Arbeit von ÄRZTE OHNE GRENZEN erreichten Kontakte

<sup>12</sup> Deutschsprachige digitale Kanäle: Website, Facebook, Twitter, Instagram etc.

<sup>13</sup> Befragung durch Kantar TNS nach Bekanntheit von gemeinnützigen Organisationen unter Vorgabe von ÄRZTE OHNE GRENZEN als Antwortmöglichkeit

<sup>14</sup> Befragung durch Kantar TNS nach elf Eigenschaften

### 5.1. PROJEKT BETREUUNG

Die Finanzierung der weltweiten Hilfsprojekte des internationalen Netzwerkes von ÄRZTE OHNE GRENZEN sowie die Projektbetreuung in den operationalen Zentren unterstützten wir im Jahr 2021 mit insgesamt EUR 194,4 Mio. (2020: EUR 171,9 Mio.). 72 Prozent (2020: 66 Prozent) dieser Aufwendungen stellten wir unserem Hauptpartner, dem Operational Centre Amsterdam (OCA), zur Verfügung.

Zusätzlich unterstützte ÄRZTE OHNE GRENZEN in Deutschland das OCA bei der Koordination von Projekten in einigen Einsatzländern. Von Berlin aus koordinierte ÄRZTE OHNE GRENZEN im Jahr 2021 insgesamt 27 Projekte des OCA in elf Ländern (2020: 28 Projekte in elf Ländern): in Belarus, Litauen, im Jemen, in der Russischen Föderation, in Sierra Leone, Somalia, im Sudan, in Tadschikistan, im Tschad, in Usbekistan und der Zentralafrikanischen Republik. Die Projekte in Äthiopien wurden weiterhin

temporär vom Notfallteam in Amsterdam koordiniert, um adäquat auf die Notlage in der Region Tigray zu reagieren. Zusätzlich begannen wir im Herbst, in Litauen Hilfe für Geflüchtete im Grenzgebiet anzubieten. Diese Hilfe wurde zunächst von unseren Teams in Russland und Belarus organisiert, im November jedoch bis Ende des Jahres an das Notfallteam in Amsterdam übergeben.

Die Medizin-, Finanz-, Personal-, Kommunikations- und Logistikexpert\*innen in Berlin beraten und koordinieren die Teams in den Einsatzländern. Sie dienen als Ansprechpartner\*innen bei Fachfragen und unterstützen die Einhaltung der Projektziele. Im Jahr 2021 fanden aufgrund der Pandemie nur die wichtigsten Projektbesuche statt.

## 5.2. BERLIN MEDICAL UNIT

Die Berlin Medical Unit (BeMU) berät das Operational Centre Geneva (OCG) in den klinischen Fachbereichen Chirurgie, Anästhesie, Gynäkologie und Geburtshilfe. Zusätzlich berät sie für den Fachbereich Notfallmedizin auch das Operational Center Amsterdam (OCA). 2021 konnten die Berater\*innen der BeMU trotz der Pandemie in fünf Ländern Trainings und Beratung vor Ort anbieten. Durch digitale Bildungsangebote konnten darüber hinaus viele weitere Kolleg\*innen in zahlreichen Projekten und Ländern erreicht werden. Gemeinsam mit internen und externen Kooperationspartner\*innen entwickelte die BeMU ein Trainingsprogramm zur Vorbereitung von Chirurg\*innen auf ihre Arbeit mit **ÄRZTE OHNE GRENZEN**. Die Pilotphase startete 2021.

## 5.3. PERSONAL

Im Jahr 2021 organisierte die Personalabteilung der deutschen Sektion von **ÄRZTE OHNE GRENZEN** insgesamt 245 Ausreisen (2020: 199) von Mitarbeiter\*innen in 47 Länder, in denen **ÄRZTE OHNE GRENZEN** medizinischhumanitäre Programme betreibt (2020: 43). Die Zahl der Ausreisen ist ein zentraler Leistungsindikator für unsere Arbeit im Bereich Personal. Wie bereits im Vorjahr war die Organisation der Ausreisen und damit auch ihre Gesamtzahl 2021 weiterhin geprägt durch die Reise- und Quarantänebeschränkungen im Zuge der Covid-19-Pandemie. Da sich diese Beschränkungen jedoch vergleichsweise besser einplanen ließen, konnten wir wieder mehr Kolleg\*innen in die Projekte entsenden. Jedoch war auch 2021 jede Ausreise mit deutlich erhöhtem Betreuungsaufwand verbunden.

Ein weiterer Schwerpunkt der Personalabteilung ist die professionelle Weiterentwicklung der Kompetenzen und die Personalbetreuung der Projektmitarbeiter\*innen. Unser Ziel ist, dass möglichst viele Kolleg\*innen bei **ÄRZTE OHNE GRENZEN** bleiben und wiederholt in Projekteinsätze ausreisen. Aufgrund der andauernden Covid-19-Pandemie wurde auch 2021 auf Präsenzkurse in Bonn zur Vorbereitung für internationale Mitarbeitende des OCA verzichtet. Wir verlagerten die Vorbereitungskurse auf digitale Lernmodule und erweiterten diese. Insgesamt nahmen 188 Mitarbeitende an dem allgemeinen Einführungsmodul teil (2020: 105). Zusätzlich richteten wir vier neue, vertiefende virtuelle Vorbereitungskurse mit je fünf Modulen aus. An diesen Modulen nahmen 76 Mitarbeitende aus zahlreichen Ländern teil.

Die Pandemie bedeutete weiterhin für unsere Mitarbeitenden an den Standorten in Deutschland umfassende Veränderungen. Der größte Teil der Belegschaft arbeitete fast das gesamte Jahr von zu Hause aus. Im Laufe des Jahres passten wir die Regel für mögliches und notwendiges Arbeiten im Büro kontinuierlich im Sinne des Infektionsschutzes an. All unsere internen Weiterbildungsangebote wurden auf virtuelle Maßnahmen umgestellt und kontinuierlich an den Bedarfen der Mitarbeiter\*innen ausgerichtet. Wir boten mehrere Fortbildungen zum Thema „Well-being, Umgang mit Veränderung und Unsicherheit“ an. Zudem gingen wir auf die Mehrfachbelastung durch Schließungen von Schulen und Kindertagesstätten und pandemiebedingte Umstände ein, indem wir die Arbeitszeitregelung und Möglichkeiten, Kinderbetreuungstage zu nehmen, flexibilisierten. Allen Mitarbeitenden standen kostenfreie und anonyme Angebote für kurzfristige psychosoziale Hilfe zur Verfügung.

## 5.4. ÖFFENTLICHKEITSARBEIT/ADVOCACY

Die Abteilung Kommunikation und Engagement machte die deutsche Öffentlichkeit im Jahr 2021 durch kontinuierliche Kommunikationsarbeit auf den derzeit hohen Bedarf an humanitärer Hilfe und die Situation in unseren Projektländern aufmerksam – sowohl weltweit als auch innerhalb der Europäischen Union. Insbesondere im Zuge des fünfzigsten Jahrestages der Gründung der Dachorganisation **Médecins Sans Frontières** konnten wir medienwirksam über unsere Arbeit berichten. Darüber hinaus berichteten deutsche Medien verstärkt über unsere Arbeit in Afghanistan, Haiti sowie bei der Seenotrettung auf dem Mittelmeer. Auch die Lage in von Covid-19 stark betroffenen Projektländern sowie die global sehr ungleiche Verteilung von Impfstoffen stand im Fokus der Berichterstattung. Zudem entwickelte die Abteilung Kommunikation und Engagement ein Modell für eine team- und abteilungsübergreifende Neustrukturierung unserer Kommunikationsarbeit, die 2022 in die Tat umgesetzt werden soll.

Das Berliner Advocacy-Team konzentrierte sich in Gesprächen mit politischen Entscheidungsträger\*innen vor allem auf die humanitären Notlagen in Afghanistan, Äthiopien und auf die Situation an den europäischen Außengrenzen in Polen, Belarus und Litauen. Ein wichtiges Thema blieb zudem die Senkung von Preisen lebensnotwendiger Medikamente und die gerechte Verteilung von Impfstoffen und Arzneimitteln in der Pandemie. Der Humanitäre Kongress fand 2021 wieder digital statt und behandelte Themen wie Gerechtigkeit in der humanitären Hilfe sowie Schnittpunkte humanitären Handelns und der Menschenrechte.

Im Bereich Kommunikation und Engagement gilt für uns das Image der Organisation auf einer Skala von 1 bis 5 als zentraler Leistungsindikator. Dieser Wert ist im Jahr 2021 im Vergleich zum Vorjahr leicht von 4,1 auf 4,2 gestiegen. In den zugrundeliegenden Umfragen gaben die Befragten häufiger als zuvor positive Einschätzungen zur Effizienz, Modernität und Transparenz von **ÄRZTE OHNE GRENZEN** an. Zeitgleich verzeichneten wir einen Rückgang der gestützten Markenbekanntheit von 76 Prozent auf 68 Prozent. Zusätzlich erschwerten uns technische Aktualisierungen, etwa die Veränderungen der Algorithmen von Facebook und Instagram, ein gleichbleibend großes Publikum über unsere digitalen Kanäle zu erreichen.

# III. PROGNOSE-, CHANCEN- UND RISIKOBERICHT

## 1. PROGNOSE

Aufgrund der weiterhin volatilen Pandemie- und Weltlage wird die Spendenabteilung auch 2022 erst im März und April eine umfassendere Revision der Einnahmenziele für 2022 vornehmen. Dies ist auch dem Umstand geschuldet, dass der revidierte Plan für das Jahr 2021 (EUR 205,1 Mio.) aus dem Mai 2021 mit Fundraisingeinnahmen von EUR 211,4 Mio. leicht übererfüllt wurde. Somit kann der darauf basierende Plan für 2022 (EUR 213,8 Mio.) guten Gewissens beibehalten werden. Ein etwaiger Korrekturbedarf kann nach dem Versand der ersten Spendenmailings des Jahres sehr viel besser abgeschätzt werden. Es ist jedoch inzwischen abzusehen, dass es sich bei den hohen Spendeneinnahmen im Jahr 2020 nicht um einen einmaligen Effekt handelte, sondern durchaus um eine Trendentwicklung. Auf dieser Annahme basieren nun auch unsere Prognosen für den Strategiezeitraum 2022 bis 2024.

Ein Fokus unserer Aktivitäten im Spendenbereich wird im Jahr 2022 weiterhin auf der Bindung bestehender und der Gewinnung neuer Dauerspender\*innen liegen, ganz im Sinne unserer Fundraisingstrategie, deren Laufzeit wir im August 2021 durch einen Vorstandsbeschluss um ein Jahr verlängert und inhaltlich um aktuelle Themen und Trends ergänzt haben (2020 bis 2024). Hierzu gehören die vollumfängliche Einführung von Haustürwerbung zur Gewinnung von Dauerspender\*innen, der Ausbau unserer Regionalkampagnen für Standwerbung in Innenstädten, die kritische Überprüfung und Anpassung unserer Fundraisingmaßnahmen hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf die Klimaziele der Organisation, eine Flexibilisierung unserer Fundraisingplanung, um aktuellen Entwicklungen Rechnung tragen zu können, sowie Investitionen in das System-, Prozess- und Qualitätsmanagement der Organisation, ins Telefonfundraising sowie in Spendenverwaltung und -service. Darüber hinaus haben wir uns darauf verständigt, den bereits eingeschlagenen Kurs des Aufbaus einer explizit inklusiven und antirassistischen Spendenwerbung uneingeschränkt weiterzuverfolgen. Im Bereich Qualitätsmanagement werden Effizienz- und Effektivitätsgewinne, die Etablierung eines Key Performance Indicator zur Messung und Verbesserung der Spender\*innenzufriedenheit sowie interne Audits im Fokus stehen.

Insgesamt werden wir 2022 etwa EUR 3,8 Mio. mehr für unsere Fundraisingaktivitäten am Standort Deutschland ausgeben als im Jahr 2021. Hauptgrund hierfür ist die in unserer aktualisierten Fundraisingstrategie geplante Intensivierung von Akquise- und Reaktivierungsmaßnahmen, die Weiterentwicklung unserer Datenbank sowie Verbesserungen im Servicebereich. Um die ehrgeizigen Spendenziele im Jahr 2022 und den folgenden Jahren zu erreichen, benötigen wir einen dauerhaften Zuwachs an Spender\*innen. Zusätzlich gewinnen die Optimierung der neuen Website inklusive neuer Spendenformulare sowie die zielgruppengemäße Ansprache von Spenderfirmen, Großspender\*innen sowie potenziellen Legatsversprecher\*innen immer weiter an Bedeutung.

Für das Jahr 2022 planen wir, insgesamt EUR 179,2 Mio. für Projekte des internationalen Netzwerkes von ÄRZTE OHNE GRENZEN aufzuwenden. Hinzu kommen EUR 4,8 Mio., die wir für die Betreuung der Projekte in den Büros in Genf und Brüssel einplanen.

## 2. CHANCEN UND RISIKEN

Durch die weiterhin hohe Zahl unserer Spender\*innen sowie durch die sehr hohe gestützte Markenbekanntheit von 68 Prozent sehen wir gute Voraussetzungen, unser Spendeneinnahmeziel auch 2022 zu erreichen und damit unseren finanziellen Beitrag zur weltweiten humanitären Nothilfe von ÄRZTE OHNE GRENZEN auch weiterhin zu leisten.

Um das Risiko von Einnahmeschwankungen zu minimieren, sind wir kontinuierlich darauf bedacht, die Herkunft unserer Spenden zu diversifizieren. Die Verteilung der Spendenhöhen sowohl innerhalb der Spendenarten (36 Prozent Einzelspenden, 30 Prozent Dauerspenden, 15 Prozent Großspenden, 12 Prozent Erbschaften) als auch innerhalb der Spendenwege (29 Prozent als Reaktion auf Mailings, 17 Prozent über das Internet, 18 Prozent Spontanspenden) ergibt eine weiterhin sehr gute Risikostreuung. Wir schätzen die Bedeutung dieses Risikos als gering ein.

Die schnelle und sorgsame Verarbeitung unserer Spenden und Spender\*innendaten ist eine wichtige Voraussetzung für eine effektive und effiziente Spendenwerbung. Der Schutz der uns übermittelten persönlichen Daten unserer Spender\*innen bildet das Fundament für das Vertrauen in unsere Organisation und ist uns daher besonders wichtig. Im Bereich der Spendenverwaltung gilt unser Augenmerk weiterhin unserer neuen Spender\*innen-Datenbank, die im Oktober 2020 eingeführt wurde. Zudem bauen wir die Betreuung unserer Spender\*innen aus und modernisieren sie.

Die längerfristigen wirtschaftlichen Auswirkungen der Covid-19-Pandemie bleiben schwer abschätzbar. Ebenso unsicher ist, welche Bedeutung die hohe Spendenbereitschaft für Projekte zur Bewältigung der Folgen der Fluten in Westdeutschland im Jahr 2021 für den Spendenmarkt hat. Weitere Risiken des Spendenmarktes sehen wir vor allem in einem potenziellen Vertrauensverlust der Spender\*innen. Um Vertrauen zu schaffen und dauerhaft zu erhalten, legen wir an uns selbst besonders hohe Maßstäbe bezüglich unserer Transparenz zur Mittelverwendung an. ÄRZTE OHNE GRENZEN veröffentlicht auf der Website den kompletten Prüfbericht des Deutschen Zentralinstituts für Soziale Fragen (DZI). Im Jahr 2021 beschäftigten wir uns zudem intensiv mit der Einführung des neuen Lobbyregistergesetzes, das zivilgesellschaftliche Organisationen vor große organisatorische Herausforderungen stellt. Um diese möglichst gering zu halten, werden wir uns weiterhin für eine Weiterentwicklung des Gesetzes einsetzen, die datenschutzkonform und für die Zivilgesellschaft umsetzbar wäre. Wir schätzen die Bedeutung dieser Risiken als gering ein.

Zur Absicherung finanzieller Risiken am Standort Deutschland verfügt ÄRZTE OHNE GRENZEN über eine freie Rücklage. Sie betrug zum Bilanzstichtag EUR 8,7 Mio. (2020: EUR 10,0 Mio.). Im Rahmen einer umfassenden Risikoanalyse des Netzwerkes von ÄRZTE OHNE GRENZEN sollen für die Absicherung in den jeweiligen Sektionen Liquiditätsreserven in Höhe von maximal zwei Monatsausgaben ohne Projektausgaben gehalten werden. Die Liquiditätsreserve definiert sich dabei als die Differenz zwischen den kurzfristigen Vermögensgegenständen und den kurzfristigen Verbindlichkeiten. Sie betrug zum 31. Dezember 2021 EUR 5,4 Mio. (2020: EUR 7,1 Mio.). Damit

kann der Verein seine Arbeit im Falle von Einnahmeausfällen für mindestens zwei Monate fortsetzen. Der Rückgang der Liquiditätsreserven ist im Wesentlichen auf die Änderung der Reservenpolicy im Jahr 2021 und einer damit einhergehenden Reduzierung der Reservenvorhaltung von drei auf maximal zwei Monate zurückzuführen. Zur Absicherung der internationalen Nothilfeprojekte sind ebenfalls Reserven vorgesehen, die jedoch in den operationalen Zentren vorgehalten werden. Zusätzlich besteht eine internationale Risikostreuung, sodass Einnahmeausfälle in einzelnen Sektionen von anderen Sektionen kompensiert werden können. Wir schätzen die Bedeutung dieses Risikos als gering ein.

Wie in den Vorjahren haben wir für 2021 die Finanzierungszusagen an die anderen Sektionen von ÄRZTE OHNE GRENZEN unter Vorbehalt einer entsprechenden Entwicklung der Einnahmen getroffen. Die Sektionen haben wiederum die allgemeine Inflation und steigende Personalkosten in den Projektländern eingeplant.

Im Operational Centre Amsterdam, das die meisten der von der deutschen Sektion von ÄRZTE OHNE GRENZEN mitfinanzierten Projekte steuert, ist darüber hinaus ein Teil des Budgets für 2022 (EUR 18,0 Mio. [2021: EUR 28,0, Mio.] beziehungsweise sieben Prozent [2021: elf Prozent] des gesamten Projektbudgets) nicht speziellen Projekten zugewiesen. Vielmehr steht dieser kurzfristig für Hilfe in akuten Krisen zur Verfügung. Eine enge internationale Zusammenarbeit stellt sicher, dass Mitarbeiter\*innen für Kriseneinsätze schnell einsetzbar sind.

Unsere Arbeit in verschiedensten Krisengebieten der Welt und die kontinuierliche Berichterstattung darüber sorgen weiterhin für große Bekanntheit in der Öffentlichkeit. Wir sehen dies als Chance, auch künftig im Rahmen unserer Öffentlichkeitsarbeit und Advocacy Aufmerksamkeit für weltweite humanitäre Notlagen zu schaffen. Unsere kommunikative Reichweite wollen wir nutzen, um unsere humanitären Positionen und operativen Entscheidungen zu erläutern und den erleichterten Zugang zu bezahlbaren Impfstoffen, Diagnostika und Medikamenten nicht nur in der Pandemie einzufordern.

Wir vertrauen nach wie vor darauf, dass das Büro in Moskau uns mehr Möglichkeiten eröffnet, bei der russischen Regierung und der Bevölkerung für unsere weltweite Projektarbeit zu werben. Auch die Personalrekrutierung in Russland werden wir weiterhin von dort aus unterstützen. Das Büro in Moskau führt seine Arbeit auch nach Ausbruch der Ukraine-Krise weiter, ebenso unsere Hilfsprojekte, die wir gemeinsam mit den Gesundheitsbehörden in Archangelsk und Wladimir betreiben.

Von der Stiftung in Polen, die im Herbst 2021 ihre Arbeit aufgenommen hat, erwarten wir, dass sie neue Mitarbeitende für die Projekteinsätze gewinnen sowie Spendengelder einwerben wird – basierend auf umfassender Kommunikationsarbeit, die Zeugnis über unsere Projektarbeit ablegt. Die künftigen Einnahmen werden direkt von der polnischen Stiftung an das internationale Netzwerk von ÄRZTE OHNE GRENZEN fließen. Deshalb tauchen in der Bilanz von ÄRZTE OHNE GRENZEN e. V. zwar die Kosten für die Startförderung auf, die Einnahmen jedoch nicht. Dies ist bei der Berechnung künftiger Kennzahlen zu berücksichtigen.

Nach Ausbruch der Ukraine-Krise hat die Stiftung in Polen im März 2022 ein Abkommen mit allen fünf operationalen Zentren (OCs) des internationalen Netzwerkes von ÄRZTE OHNE GRENZEN unterzeichnet. Die OCs nutzen nun die Rechtsform der polnischen Stiftung, um in Polen tätig zu werden, z. B. psychologische Betreuung anzubieten und Hilfsgüter zu verteilen. Um medizinische Hilfe leisten zu können, muss die Satzung der polnischen Stiftung noch angepasst werden und eine medizinische Registrierung erfolgen. ÄRZTE OHNE GRENZEN in Deutschland unterstützt bei diesen Schritten aktiv das Team in Polen.

Von der für 2022 geplanten Erweiterung des ERP-Systems und des Business-Intelligence-Tools sowie einer neuen Personaldatenbank versprechen wir uns, Finanz- und Personalprozesse noch effizienter zu gestalten, die Digitalisierung von Beschaffungs- und Genehmigungsprozessen voranzutreiben sowie Planungs- und Reportingprozesse zu erleichtern. Bei der Auswahl der Personaldatenbank unterstützte uns eine Unternehmensberatung auf Pro-bono-Basis.

Im ersten Quartal 2022 beschäftigt uns zudem der Umzug des Büros von ÄRZTE OHNE GRENZEN innerhalb Berlins. Dieser Umzug wurde von einem Projektteam bereits in den zwei vorangegangenen Jahren umfassend vorbereitet und im Februar 2022 vollzogen. Die Chance dieser Ortsveränderung nutzen wir, um von festen Arbeitsplätzen für alle Mitarbeitenden auf ein flexibel buchbares System umzustellen, das uns erlaubt, die vorhandenen Flächen deutlich effizienter zu nutzen. Bei der Auswahl eines neuen Bürogebäudes wurden wir von einem Architekturbüro beraten. Ein Teil dieser Beratung geschah pro bono.

### 3. DER PLAN FÜR 2022 UND DIE FOLGEJAHRE

Den dargestellten Plan für das Jahr 2022 hat der Vorstand der deutschen Sektion von ÄRZTE OHNE GRENZEN im Februar 2022 verabschiedet. Im Rahmen einer Prognoseplanung besteht darüber hinaus eine Vereinbarung über die Finanzierung der Projekte innerhalb des internationalen Netzwerkes von ÄRZTE OHNE GRENZEN für die Jahre 2020 bis 2023.

Diese bisherige Prognose basiert im Wesentlichen auf der Fundraisingstrategie. Der Plan sieht eine Steigerung der jährlichen Einnahmen der deutschen Sektion einschließlich sonstiger Einnahmen auf voraussichtlich EUR 231,5 Mio. im Jahr 2025 vor. Nach Abzug der Ausgaben am Standort Deutschland sowie der Kosten für die Unterstützung der polnischen Stiftung in Höhe von dann EUR 37,0 Mio. verbleiben im Jahr 2025 voraussichtlich EUR 194,5 Mio. für die Projekte von ÄRZTE OHNE GRENZEN. EUR 0,3 Mio. werden für die Rücklagenbildung verwendet.

Im Jahr 2022 planen wir ausgehend von der Fundraisingstrategie mit einem Anstieg der Ausgaben für Spendenverwaltung und -werbung von EUR 3,8 Mio. Durch diese Mehrausgaben

planen wir, unsere nachhaltigen, langfristigen Einnahmenziele zu erreichen, um dem weltweiten Bedarf an humanitärer Hilfe gerecht zu werden sowie sicherzustellen, dass unsere Systeme und Prozesse dem starken Wachstum der Jahre 2020 und 2021 und deren Folgen angemessen begegnen.

Aufgrund der nach dem Bilanzstichtag ausgebrochenen Ukraine-Krise ist die Spendenbereitschaft in Deutschland zum Zeitpunkt der Erstellung dieses Berichts hoch, mit inzwischen leicht abnehmender Tendenz. Wir bitten die Öffentlichkeit konsequent darum, nicht zweckgebunden für bestimmte Situationen zu spenden, sondern zweckungebunden, und halten daran auch in dieser Krise fest. So können wir die Mittel auch für Krisen in anderen Regionen verwenden, die weniger Aufmerksamkeit in den Medien erhalten.

Die Aufwendungen für das Projektpersonal sowie die damit zusammenhängenden Weiterberechnungen sind ohne Planzahlen angegeben, da diese nicht vorhersagbar sind und aufgrund der kostenneutralen Weiterbelastung an andere Sektionen keine Auswirkungen auf das Ergebnis haben.

	Plan 2022 TEUR	%	Ist 2021 TEUR	%	Veränderung TEUR
<b>EINNAHMEN</b>					
Private Spenden, Zuwendungen und Kooperationen	213.767	99,9	226.676	97,6	-12.909
Erträge Projektpersonal und Weiterberechnungen	k. A.	k. A.	5.380	2,3	-5.380
Sonstiges	250	0,1	186	0,1	64
	<b>214.017</b>	<b>100,0</b>	<b>232.242</b>	<b>100,0</b>	<b>-18.225</b>
<b>AUFWENDUNGEN</b>					
Aufwendungen in den Projektländern	154.824	72,5	176.846	75,7	-22.022
Projektbetreuung in den operationalen Zentren	17.055	8,0	17.540	7,5	-485
Projektbetreuung in der deutschen Sektion und übrige Projektbetreuung	7.361	3,4	6.281	2,7	1.080
Sonstige medizinisch-humanitäre Förderprogramme	586	0,3	510	0,2	76
Aufwendungen Projektpersonal und Weiterberechnungen	k. A.	k. A.	5.380	2,3	-5.380
Témoignage	3.901	1,8	2.911	1,2	990
Satzungsgemäße Aufwendungen					
Unterstützung Stiftung in Polen	266	0,1	19	0,0	247
<b>Summe satzungsgemäße Aufwendungen</b>	<b>183.993</b>	<b>86,2</b>	<b>209.488</b>	<b>89,7</b>	<b>-25.495</b>
Spendenverwaltung und -werbung	23.084	10,8	19.294	8,3	3.790
Allg. Verwaltung / allg. Öffentlichkeitsarbeit	5.486	2,6	4.559	2,0	927
Spendenwerbung und Verwaltung					
Unterstützung Stiftung in Polen	962	0,5	151	0,1	811
Kosten der Vermögensverwaltung	0	0,0	0	0,0	0
	<b>213.525</b>	<b>100,0</b>	<b>233.492</b>	<b>100,0</b>	<b>-19.967</b>
<b>Ergebnis</b>	<b>493</b>		<b>-1.250</b>		<b>-1.742</b>

### 3.1. PROJEKT BETREUUNG

Die weltweiten Hilfsprojekte des internationalen Netzwerkes von ÄRZTE OHNE GRENZEN sowie die Projektbetreuung in den operationalen Zentren werden wir im Jahr 2022 mit insgesamt EUR 171,9 Mio. unterstützen (2021: EUR 194,4 Mio.). Die Projektmittel stellen wir wieder zu ca. 70 Prozent unserem Hauptpartner, dem Operational Centre Amsterdam, zur Verfügung. Die Projektteilung der deutschen Sektion von ÄRZTE OHNE GRENZEN wird weiterhin Projekte im Jemen, in Belarus, in Litauen, der Russischen Föderation, Sierra Leone, Somalia, im Sudan, in Tadschikistan, im Tschad, in Usbekistan und in der Zentralafrikanischen Republik steuern. Die Verantwortung für Projekte in Äthiopien verbleibt vorerst beim Notfallteam in Amsterdam, bis sich die Situation im Land beruhigt oder anderweitig verstetigt.

### 3.2. BERLIN MEDICAL UNIT

Im Jahr 2022 wird die Berlin Medical Unit (BeMU) ihre Arbeit zur Verbesserung der medizinischen Versorgung in den Projekten von ÄRZTE OHNE GRENZEN fortsetzen. Dabei stehen die Beratung der Projekte sowie Weiterbildungsangebote im Zentrum. Trainings und Fortbildungen werden unseren Mitarbeiter\*innen sowohl digital als auch durch Projektbesuche angeboten. In Zusammenarbeit mit der Universität Stellenbosch wird zudem ein intensives chirurgisches Training in Südafrika angeboten.

### 3.3. PERSONAL

Auch im Jahr 2022 gehen wir davon aus, dass die Ausreisen von Projektmitarbeitenden von den gleichen pandemischen Herausforderungen geprägt sein werden wie im Vorjahr. Wir planen daher mit einer gleichbleibenden Ausreisenzahl. Darüber hinaus werden wir daran arbeiten, Mitarbeiter\*innen zu wiederholten Projekteinsätzen zu motivieren, ihre durchschnittliche Einsatzdauer zu verlängern, eine gezielte Weiterentwicklung zu fördern und die Diversität des von uns betreuten Personals zu erhöhen. Auf Grundlage der Bedarfe der Operationalen Zentren werden wir Berufsgruppen verstärkt ansprechen,

um sie für die Mitarbeit zu gewinnen. Zusätzlich werden wir uns engagieren, neue Ansätze der Vermittlung von internationalen Mitarbeitenden in Projekte zu stärken. Wir planen, 2022 eine neue Personaldatenbank einzuführen, die die Effizienz unserer Verwaltungsprozesse erhöhen soll. Die umfassende und exzellente Betreuung unserer Mitarbeiter\*innen bleibt unser Fokus und wird durch Feedback kontinuierlich verbessert. Für das Jahr 2022 planen wir, 200 Ausreisen von Projektmitarbeiter\*innen zu ermöglichen.

### 3.4. ÖFFENTLICHKEITSARBEIT / ADVOCACY

Die Öffentlichkeitsarbeit von ÄRZTE OHNE GRENZEN orientiert sich weiterhin an folgenden Zielen: Zeugnis abzulegen von der Lage in Krisengebieten, die Prinzipien unserer humanitären medizinischen Arbeit in Deutschland und den Einsatzländern zu erklären sowie durch Einflussnahme auf internationale Akteur\*innen die humanitäre Hilfe für Menschen in Not zu verbessern. Unsere kommunikativen Maßnahmen sollen darauf aufmerksam machen, dass bewaffnete Konflikte, Armut oder Extremwetterereignisse weltweit den Bedarf an medizinischer Nothilfe steigern. Zugleich wollen wir sichtbar machen, dass wir, ausgehend von unseren Prinzipien, alle Menschen in Not gleichermaßen versorgen. In der Pandemie tritt ÄRZTE OHNE GRENZEN dafür ein, dass Impfstoffe, Diagnostika und Medikamente den Menschen in allen Ländern zur Verfügung stehen müssen. In Gesprächen mit politischen Entscheidungsträger\*innen wollen wir zusätzlich Aufmerksamkeit schaffen für sexuelle und reproduktive Gesundheit (unter besonderer Berücksichtigung der Genitalverstümmelung bei Frauen) sowie die Auswirkungen der Klimakrise auf die gesundheitliche Situation von Menschen in unseren Einsatzländern.

Organisatorisch werden wir 2022 eine interne Umstrukturierung abschließen und in Form eines Newsrooms zukünftig noch team- und abteilungsübergreifend arbeiten. Damit wollen wir eine themenfokussierte, einheitlichere und somit auch wirkungsvollere externe Kommunikation im Sinne der strategischen Ziele von ÄRZTE OHNE GRENZEN ermöglichen.

---

## IV. INTERNES KONTROLLSYSTEM (IKS) UND RISIKOMANAGEMENTSYSTEM

Zentraler Bestandteil des Kontrollsystems von ÄRZTE OHNE GRENZEN sind Einkaufs-, Ausgaben- und Vergaberichtlinien sowie Unterschriftenregeln, denen das Vier-Augen-Prinzip zugrunde liegt.

Mit einer detaillierten Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung werden sämtliche Aufwendungen und Erträge den einzelnen Sparten verursachungsgerecht zugerechnet. Die Kostenrechnung berücksichtigt bei der Zuordnung der Kosten nationale handels- und abgabenrechtliche Vorgaben sowie die internationalen Leitlinien des Netzwerkes von ÄRZTE OHNE GRENZEN (MSF-GAAP). Sie wird in Anlehnung an die Empfehlungen des Deutschen Zentralinstituts für soziale Fragen (DZI) erstellt.

Darüber hinaus erlaubt die Kostenrechnung zeitnahe und tiefgehende Analysen über die aktuelle Finanzlage der Organisation. Wichtige Kennzahlen werden regelmäßig ermittelt und nachgehalten, wie zum Beispiel der Anteil der Spendenwerbung, der Verwaltungskosten sowie der Projektkosten an den Gesamtkosten.

Bei großen Budgets wie dem der Fundraisingabteilung ist die monatliche Überprüfung der Ausgaben von großer Wichtigkeit. Dabei werden bestellte Leistungen mit den geplanten Budgetposten und der Finanzbuchhaltung abgeglichen. Die Spendeneinnahmen werden täglich geprüft, um die Ergebnisse besser analysieren und gegebenenfalls umgehend notwendige Maßnahmen ergreifen zu können. Die 2019 neu erstellte Strategie für die Fundraisingabteilung für die Jahre 2020 bis 2024 (Revision und Ausweitung auf fünf Jahre durch den Vorstand verabschiedet im August 2021) dient als wichtiges Steuerungselement und ist inhaltlich mit der internationalen Finanzplanung und der internationalen Fundraisingstrategie abgestimmt.

Die Planung des nachfolgenden Geschäftsjahres, die Erstellung und Kontrolle der Budgets und die unterjährige Berichterstattung an den Vorstand sind wichtige Bestandteile des internen Steuerungssystems. Basierend auf dem Strategieplan haben wir Ziele für den Jahresplan 2022 gesetzt, Maßnahmen und Strategien zur Zielerreichung erarbeitet sowie ein detailliertes