



Nahrung + Bildung = Hoffnung

Strategische Ausrichtung 2026–2028



Einleitung

Dieser strategische Planungsrahmen definiert die Leitlinien für unser gemeinsames Handeln in den kommenden drei Jahren. Ausgangspunkt ist unsere Vision, **dass jedes Kind an seinem Lernort täglich eine Mahlzeit erhält und dass alle, die mehr haben als sie brauchen, mit jenen teilen, denen selbst das Allernotwendigste fehlt.**

Die zunehmenden Belege für die positive Wirkung unserer Schulmahlzeiten sowie die wachsende internationale Bereitschaft bestärken uns in dieser Überzeugung. Zugleich machen die Stimmen von Millionen Kindern deutlich, dass diese Vision ohne Verzögerung Wirklichkeit werden muss.

Heute gehen 78 Millionen Kinder im Grundschulalter nicht zur Schule; eine ähnliche Anzahl besucht zwar die Schule, leidet dort jedoch Hunger und erhält keine Mahlzeit.

Wir leben in einer volatilen und unsicheren Welt. Verlässliche Prognosen sind schwieriger denn je, da sich viele Faktoren unserer Kontrolle entziehen. Bei Mary's Meals bleiben wir dennoch unserem Weg treu, getragen von Zuversicht und Vertrauen.

Auch künftig werden wir uns in all unserem Handeln und bei allen Entscheidungen von unseren Werten leiten lassen und unsere Organisation weiterentwickeln, hin zu mehr Agilität und Anpassungsfähigkeit. So stärken wir unsere Fähigkeit, neue Chancen zu nutzen, gezielt zu wachsen, mehr Kinder zu erreichen und uns bei veränderten Rahmenbedingungen verantwortungsvoll aus einzelnen Programmen zurückzuziehen.

Erstmals werden wir darüber hinaus die Erfahrungen und das Fachwissen, das wir in über 20 Jahren der Bereitstellung von Schulmahlzeiten in einigen der herausforderndsten Umgebungen der Welt gesammelt haben, gezielt einsetzen, um Regierungen und andere Organisationen beim Aufbau wirksamer, kindzentrierter Schulspeisungsprogramme zu unterstützen. Diese Initiativen können vielen Kindern indirekt zugutekommen, ohne unsere Kernarbeit zu schmälern. Sie bleibt klar darauf ausgerichtet, Mary's Meals-Programme direkt umzusetzen und auszuweiten. Zugleich entsteht daraus der Anspruch, neue Wege zu finden, um den weitergehenden Erfolg unserer Arbeit sichtbar zu machen, ergänzend zur Zahl der Kinder, die täglich durch Mary's Meals eine Mahlzeit erhalten.

In diesem dreijährigen Zeitraum arbeiten wir auf drei voneinander abhängige Ziele hin:

- Indem wir unsere Werte auf neue Weise mit Leben füllen, wird in der gesamten Mary's Meals-Familie eine noch lebendigere und klar unterscheidbare Kultur gelebt, die unseren Ansatz in Rekrutierung, Führung und Zusammenarbeit prägt.
- Durch die Verbesserung und Vervielfältigung erfolgreicher Initiativen sowie die Einführung neuer Ansätze werden wir die Zahl der Menschen, die Mary's Meals unterstützen, verdoppeln.
- Indem wir unser Versprechen halten und das nächste wartende Kind erreichen, werden wir Mary's Meals an jedem Schultag an mehr als vier Millionen Kinder ausgeben und darüber hinaus viele weitere Kinder indirekt erreichen, indem wir Regierungen und andere Organisationen zu ihren Schulernährungsprogrammen beraten.

Diese drei Ziele werden durch die Umsetzung der folgenden neun Ziele erreicht:

Ziel 1

Das Versprechen halten – konsequenter Fokus auf die qualitativ hochwertige Umsetzung unserer Programme.

Ergebnisse	Aktivitäten
1.1 Wir leisten einen positiven Beitrag zum Wohlbefinden und zur Bildung von Kindern, indem wir weiterhin täglich eine qualitativ hochwertige Mahlzeit bereitstellen, getragen von der starken Umsetzung in jeder National Affiliate. 1.2 Wir steigern Effizienz und Wirksamkeit, um weiterhin kosteneffizient wachsen zu können. 1.3 Wir nutzen gezielte Innovation, um unsere Programme kontinuierlich weiterzuentwickeln und zu verbessern.	• Sicherstellung einer verlässlichen Verpflegung der Kinder, überwacht durch gezielte <i>Feeding Rates</i> je Programm (in strategischen Programmen). • Jährliche Wirkungsstudien, um den positiven Einfluss auf Hunger, Wohlbefinden und Lernbereitschaft der Kinder sicherzustellen. • Regelmäßige Zählungen der versorgten Kinder in allen Programmen (in allen strategischen Programmen monatlich), deren Daten zur Festlegung und Anpassung der Versorgungsparameter genutzt werden. • Festlegung und Erreichung jährlicher Zielwerte je Programm für den prozentualen Anteil der Ausgaben für Lebensmittel. • Pilotierung skalierbarer Innovationen, mit Schwerpunkt auf Monitoring und Ernährungssystemen in Jahr 1 und 2, sowie Auswertung und, sofern sinnvoll, Ausweitung in Jahr 3.

Ziel 2

Das nächste Kind erreichen – ein globales Programmportfolio mit klarem Fokus auf die am stärksten benachteiligten Kinder sowie gezielte Übergänge oder Ausstiege, wo dies sinnvoll ist.

Ergebnisse	Aktivitäten
2.1 Wir erreichen über vier Millionen der am stärksten benachteiligten Kinder. Gezielte Bedarfsanalysen leiten unsere Entscheidungen darüber, wen wir erreichen, und wir verfügen über die Fähigkeit, die Zahl der in unseren Programmen versorgten Kinder innerhalb von zwei Jahren zu verdoppeln. 2.2 Wir haben uns verantwortungsvoll aus Schulen und Programmen mit geringem Bedarf zurückgezogen, in denen wir unsere Rolle als nicht mehr notwendig erachten. 2.3 Wir haben aus früheren Ansätzen und Innovationen gelernt und für identifizierte Programme erfolgreiche Übergangswege etabliert. 2.4 Wir verfügen über geeignete Vorsorge- und Anpassungsmechanismen und sind darauf vorbereitet, unsere Programme bei Bedarf flexibel anzupassen, einschließlich einer möglichen Reduzierung um bis zu 20 %.	• Aufrechterhaltung einer fortschreitenden Roadmap hin zu vier Millionen Kindern, mit Skalierungskapazitäten in mindestens sieben Programmen sowie der Fähigkeit, in zwei beliebigen Quartalen um bis zu 20 % zu wachsen. • Neue Programmländer bzw. Implementierungspartner sind bis Ende 2026 für die Aufnahme vorbereitet. • Fortlaufende Bedarfsanalysen werden jährlich in 5 % unseres weltweiten Programmportfolios durchgeführt. • Eine Vorsorge-Roadmap für eine mögliche Anpassung um bis zu 20 % über alle Programme hinweg wird für den seltenen Bedarfsfall aktiv gepflegt. • Alle Programme in den Kategorien „Small Programme“ und „Maintain at Scale“ der <i>Who We Reach</i>-Strategie sind bis zum Ende des strategischen Zeitraums bewertet, und Entscheidungen über die nächsten Schritte wurden getroffen. • Drei erprobte Übergangsansätze werden innerhalb des strategischen Zeitraums umgesetzt. • Erkenntnisse aus laufenden Ausstiegen werden genutzt, um den Schul-Ausstiegsprozess zu stärken und weiter zu formalisieren.

Ziel 3

Unsere Reichweite erweitern – neue Partnerschaften aufbauen, um andere zur Umsetzung kindzentrierter Schulspeisungsprogramme zu befähigen.

Ergebnisse	Aktivitäten
3.1 Wir haben dazu beigetragen, dass Kinder indirekt Schulmahlzeiten erhalten. 3.2 Wir sind im Sektor als kompetente Partner anerkannt und werden gezielt gebeten, unsere Expertise weiterzugeben.	• Formalisierung unserer Leitprinzipien für unsere beratende Rolle gegenüber anderen (Jahr 1), mit Anwendung über den gesamten strategischen Zeitraum hinweg. • Prüfung von Möglichkeiten zur Beratung von Regierungen (Jahr 1) sowie Nutzung der daraus gewonnenen Erkenntnisse, um uns in diesem Wirkungsfeld klar zu positionieren. • Aufbau innovativer Partnerschaften mit Regierungen und weiteren relevanten Akteuren, um die Umsetzung von Schulspeisungsprogrammen durch andere wirkungsvoll mitzugestalten. • Aufbereitung von Ressourcen, die auf unserem Wissen und unserer Erfahrung in der Umsetzung von Schulspeisungsprogrammen basieren, um unseren Ansatz für Stakeholder leichter zugänglich zu machen. • Aktive Mitwirkung in zentralen Fachforen und Netzwerken über den gesamten strategischen Zeitraum hinweg.

Ziel 4

Die ehrenamtliche und zivilgesellschaftliche Basis von Mary's Meals stärken und weiter ausbauen.

Ergebnisse	Aktivitäten
4.1 Wir verfügen weltweit über stärker strukturierte und gut unterstützte ehrenamtliche Gruppen. 4.2 Wir haben die Zahl der aktiven, registrierten Unterstützerinnen und Unterstützer bis Ende 2028 durch inspirierendes Storytelling und eine größere Reichweite verdoppelt. 4.3 Wir haben die Bekanntheit der Marke, abhängig vom jeweiligen Markt, von rund 1 % auf bis zu 40 % gesteigert.	• Globale Best Practices für regionale Unterstützungsstrukturen und -mechanismen werden systematisch dokumentiert, durch geeignete Materialien gestärkt und zwischen den Affiliates übertragen. • Hochwertige, inspirierende kreative Inhalte werden entwickelt, darunter zwei globale Filmproduktionen pro Jahr. • Erhöhte Investitionen in digitales Marketing, um uns global dem Ausgabenverhältnis von 93/7 weiter anzunähern und Markenbekanntheit, Kontaktfrequenz und Einnahmen zu steigern. • Ausbau der physischen Präsenz in Medjugorje, um die Zahl der Pilgerinnen und Pilger, mit denen wir in Kontakt treten können, zu erhöhen. • Flächendeckende Einführung der IDP (Integrated Digital Platform) mit reibungslosen Unterstützelerlebnissen sowie klarer Segmentierung und Schulung, um wirkungsvolle Interaktionen zu ermöglichen. • Marktwachstumspläne mit Fokus auf maximal acht inkubierte Affiliates pro Jahr, um diese durch gezielte Maßnahmen und organisatorische Unterstützung erfolgreich zu skalieren. • Stärkere Präsenz bei hochkarätigen Veranstaltungen, insbesondere in einem glaubensbezogenen Kontext, wo dies sinnvoll ist.

Ziel 5

Die Chancen im Großspenderbereich sollen durch den gezielten Ausbau globaler Instrumente und Ressourcen für eine wirksame Beziehungspflege erschlossen werden.

Ergebnisse	Aktivitäten
5.1 Wir haben die Einnahmen aus Großspenden auf 20 Mio. £ (ca. 23 Mio. €) gesteigert. 5.2 Wir haben die Zahl neuer Großspenderinnen und Großspender um 8 % erhöht.	• Aufbau und Begleitung einer globalen philanthropischen Gemeinschaft von HNW- (High Net Worth) und UHNW- Großspenderinnen und -spendern (Ultra High Net Worth), die sich zu mehrjährigen Spendenzusagen verpflichten. • Begleitete Projekt- und Länderbesuche für Großspenderinnen und Großspender, die den Austausch mit internen Führungskräften sowie externen Meinungsbildnern ermöglichen und die langfristige Bindung vertiefen. • Ein Schulungsprogramm für National Affiliates, um die Kompetenzen innerhalb der gesamten Mary's-Meals-Familie im Bereich Großspendergewinnung und -bindung auszubauen. • Klare Definition des Mary's-Meals-Angebots für Unternehmen (einschließlich Bewusstseinsbildung, Beziehungsmanagement, Mitarbeitenden-Engagement und Kommunikation) sowie Etablierung geeigneter Prozesse für Wachstum im Unternehmensspendenbereich. • Erhöhte Investitionen in digitales Marketing, um uns global weiter dem Ausgabenverhältnis von 93/7 anzunähern und Markenbekanntheit, Kontaktfrequenz und Einnahmen zu steigern.

Ziel 5 (Fortsetzung)

Die Chancen im Großspenderbereich sollen durch den gezielten Ausbau globaler Instrumente und Ressourcen für eine wirksame Beziehungspflege erschlossen werden.

Ergebnisse	Aktivitäten
	• Ausbau der physischen Präsenz in Medjugorje, um die Zahl der Pilgerinnen und Pilger, mit denen wir in Kontakt treten können, zu erhöhen. Flächendeckende Einführung der IDP (Integrated Digital Platform) mit reibungslosen Unterstützererlebnissen sowie geeigneter Segmentierung und Schulung, um wirksame Unterstützererfahrungen zu ermöglichen. • Marktwachstumspläne mit Fokus auf maximal acht inkubierte Affiliates pro Jahr, um diese durch gezielte Maßnahmen und organisatorische Unterstützung erfolgreich zu skalieren. • Stärkere Beteiligung an hochkarätigen Veranstaltungen, insbesondere in einem glaubensbezogenen Kontext, wo dies angemessen ist. • Ausweitung der „Night of Hope“-Veranstaltung auf mehrere Märkte. • Ausbau der Zahl von Unternehmenspartnerschaften, die unsere Einnahmen und das Engagement für Mary's Meals stärken.

Ziel 6

Strategische Weiterentwicklung der Marke zur langfristigen Ausweitung der Zielgruppen.

Ergebnisse	Aktivitäten
6.1 Wir haben unsere erneuerte Marke bis Juni 2026 erfolgreich umgesetzt. 6.2 Wir haben die Implementierung globaler Kampagnen innerhalb von zwei Jahren von 58 % auf 68 % gesteigert.	• Einführung einer neuen Markenstrategie, die authentisch, klar unterscheidbar und offen vermittelt, wer wir sind und welche Veränderung Großzügigkeit bewirken kann – einschließlich begleitender Leitlinien. • Einführung eines neuen Portfolios an Fundraising- und Technologieprodukten, die den National Affiliates zur Verfügung stehen. • Größere Sichtbarkeit unserer Markengeschichte über alle Zielgruppen hinweg – insbesondere in Bezug auf Wirkung, Innovation und Fachwissen zu Kinderhunger und Armut. • Eine klarere und besser nutzbare Darstellung unseres kosteneffizienten Modells. • Gewinnung von mehr jungen Menschen für ehrenamtliches Engagement sowie für ihre Rolle als Botschafterinnen und Botschafter von Mary's Meals. • Verbesserte Umsetzung von Kampagnen, insbesondere in Bezug auf Timing und die Möglichkeit zur lokalen Anpassung.

Ziel 7

Werte und Kultur stärken – unsere Werte, Kultur und Verhaltensrahmen klarer formulieren und wirksam verankern.

Ergebnisse	Aktivitäten
7.1 Wir haben das Engagement und die Identifikation unserer Mitarbeitenden gesteigert, indem wir eine erneuerte Darstellung unserer Werte und unseres Kulturrahmens vollständig umgesetzt haben. 7.2 Wir weisen Fortschritte und eine positive Wirkung durch globale Kulturumfragen nach.	• Gemeinsame Entwicklung eines erneuerten Werte- und Kulturrahmens durch globale Workshops und Listening Sessions. • Überprüfung und Weiterentwicklung des Mary's-Meals-Führungsrahmens, um die erneuerten Werte und zentralen Verhaltensweisen fest in Führungsverhalten und Entscheidungsprozessen zu verankern. • Integration der Werte in das Personalmanagement (Rekrutierung, Onboarding, Leistungsbeurteilungen und weitere zentrale Organisationsprozesse, z. B. VTO). • Start einer globalen internen Kommunikationskampagne, die Geschichten und konkrete Beispiele dafür teilt, wie Werte im Alltag gelebt werden. • Entwicklung eines digitalen Toolkits für Führungskräfte und Teams, das fortlaufende Gespräche über Werte und Kultur unterstützt. • Überprüfung der Kulturumfrage, um sicherzustellen, dass alle relevanten Kennzahlen erfasst werden; Durchführung einer umfassenden Befragung im Jahr 2026. • Durchführung von Aktionsplanungs-Workshops nach der Umfrage auf Team- und Länderebene. • Transparente Berichterstattung und Kommunikation der Fortschritte innerhalb der Organisation, mit Hervorhebung von Stärken und Entwicklungsfeldern. • Einsatz von Pulsbefragungen, um die Dynamik zu verfolgen und Maßnahmen bei Bedarf anzupassen.

Ziel 8

Globale Organisationsstruktur schärfen – klare Rollen, weniger Doppelarbeit und skalierbare Modelle für National Affiliates.

Ergebnisse	Aktivitäten
8.1 Wir haben unser Verständnis für optimale Organisations- und Netzwerkmodelle weiterentwickelt, um die nächste Wachstumsphase agil zu gestalten. 8.2 Wir haben unsere Personalplanung überprüft, um Zukunftsfähigkeit sicherzustellen und Doppelstrukturen innerhalb der gesamten Mary's-Meals-Familie zu reduzieren. 8.3 Wir haben flexible Organisationsmodelle für Affiliates entwickelt, die Wirksamkeit und Wachstum ermöglichen.	• Durchführung einer globalen Überprüfung des Organisations- und Netzwerkdesigns, einschließlich Benchmarking mit vergleichbaren föderierten oder netzwerkbasierten Organisationen. • Systematische Erfassung und Analyse bestehender Strukturen, Rollen und Verantwortlichkeiten über alle Einheiten hinweg, zur Identifikation von Überschneidungen und Lücken. • Einbindung externer Fachkompetenz zur Entwicklung und Bewertung skalierbarer und flexibler Organisationsdesign-Optionen. • Definition von Leitprinzipien für ein flexibles Organisationsdesign, im Einklang mit unseren Werten, dem Subsidiaritätsprinzip und den strategischen Prioritäten. • Überprüfung der Personal- und Ressourcenplanung, um zukünftige Kapazitäts- und Kompetenzanforderungen zu bestimmen, Qualifikationslücken zu identifizieren und gezielte Entwicklungs- und Rekrutierungsmaßnahmen umzusetzen.



Mary's Meals Deutschland e.V.
Fürstenbergerhofstr. 21, 55116 Mainz, Deutschland
Tel: +49 (0)6131 275 43 00 | E-Mail: info@marysmeals.de
Vereinsregister. Amtsgericht Mainz VR 40583

marysmeals.de

mary's
meals

a simple solution
to world hunger