

EDITORIAL

Liebe Leserinnen und Leser



Der Nonprofit-Sektor blickt auf eine Wachstumsphase zurück. Nie gab es mehr NPO, nie höhere Spendenerträge und nie professioneller aufgestellte Organisationen als heutzutage. In vielen Bereichen haben NPO betriebswirtschaftliche Methoden und Instrumente übernommen, in anderen Bereichen – z.B. im Fundraising – haben neue Kommunikationstechniken zu hoher Spezialisierung geführt. Aktuell mehren sich die Anzeichen, dass sich diese Phase überdurchschnittlichen Wachstums dem Ende zuneigt.

Dem ökonomischen Wachstumsprinzip wird immer häufiger die Suffizienz als Alternativkonzept gegenübergestellt. Statt Zunahme und Erweiterung sollen Verteilung und Selbstbeschränkung massgebliche Beurteilungskriterien werden.

Beispiele aus dem Fundraising zeigen, wie kooperative Ansätze gestaltet werden können, die auf Anreize setzen, anstatt auf Regulierung. Der Verein myhappyend.org wirbt aktiv für Legate für gemeinnützige Zwecke und bietet dazu Beratung und Informationen an. Getragen wird der Verein von mehreren NPO, die im Fundraising um Legate zwar Konkurrenten sind, jedoch bei der Werbung auf einen unabhängigen Akteur zu diesem sensiblen Thema gesetzt haben. Das erfolgreiche Beispiel zeigt, dass Zuwachs und Kooperation wirksam miteinander verbunden werden können.

In dieser Ausgabe setzen wir uns mit der Frage auseinander, wie NPO wachsen können bzw. welche Faktoren das Wachstum von NPO beschränken. Ausserdem erfahren Sie wieder Aktuelles aus dem CEPS und dem Philanthropie-Sektor.

Ihr Georg von Schnurbein

INHALT

| | |
|-----------------------------------|-----------|
| Herausforderung Wachstum | 01 |
| Wachstumsfaktoren NPO | 02 |
| Interview René Estermann | 03 |
| Ashoka University Exchange | 04 |
| Kalender | 04 |

Herausforderungen für Wachstum in NPO

Immer wieder scheitern NPO bei dem Versuch, sich zu erweitern und aus einer lokalen Initiative zu einer national oder gar international bedeutenden Organisation zu werden. Verschiedene interne und externe Faktoren behindern das Wachstum von NPO und damit die Chance auf eine generell effizientere Verwendung der Ressourcen. Von Georg von Schnurbein.

In der Schweiz entstehen jedes Jahr viele neue Nonprofit-Organisationen. Von allen wird erwartet, dass sie vom ersten Tag der Existenz an ihren gemeinnützigen Zweck verfolgen. Gleichzeitig unterliegen diese neuen NPO der Annahme, dass sie vornehmlich von Spenden und Freiwilligenarbeit getrieben werden, also eigentlich nichts kosten. Investitionen, etwa in Personal, Fundraising oder Infrastruktur passen da nicht ins Konzept. Dementsprechend langsam entwickeln sich NPO im Allgemeinen. Von den 22 Mitgliederorganisationen der Konferenz der Präsidentinnen und Präsidenten grosser Hilfswerke (KPGH) ist das jüngste, Brot für alle, schon 43 Jahre alt. Das jüngste Mitglied im Swiss Market Index (SMI), Actelion, zählt dagegen gerade einmal 17 Jahre.

Klischees verhindern Wachstum

Immer wieder scheitern NPO bei dem Versuch, sich zu erweitern und aus einer lokalen Initiative zu einer national oder gar international bedeutenden Organisation zu werden. Um dies zu ändern, bedarf es einer veränderten Wahrnehmung der NPO von innen wie von aussen. Es sind teilweise liebgewonnene Klischees und Einstellungen, die einem neuen Verständnis von NPO im Weg stehen.

Der wesentliche Hinderungsgrund für Wachstum in NPO ist die anhaltende Fokussierung auf Administrations- und Fundraisingkosten. Eine NPO mit einem

hohen Administrationskostenanteil macht einen schlechteren Job als eine NPO mit einem niedrigeren Wert. Dieses Paradigma ist ökonomischer Unfug. Dazu reicht der Vergleich mit der Unternehmenswelt. Der Zweck eines Unternehmens ist es, finanziellen Gewinn zu erwirtschaften. Dennoch waren einige der heute gefeierten Internetfirmen lange Jahre unrentabel. Facebook erreichte die Gewinnzone sechs Jahre nach der Gründung, bei Amazon dauerte es sogar zehn Jahre. Für die Investoren hat sich diese Durststrecke trotzdem ausgezahlt. Einem Unternehmen ist es erlaubt, seine Daseinsberechtigung für einige Jahre ausser Acht zu lassen, weil die Erwartung besteht, dass sich dies später auszahlt. Obwohl von NPO gesellschaftliche Zukunftsvisionen erwartet werden, wird ihnen eine organisatorische Vision selten zugestanden. NPO sollen von der Hand in den Mund leben. Dabei erzeugt die viel gerühmte Spende, die «zu 100% in die Projekte fliesst», im Endeffekt eine deutlich schlechtere Wirkung, als wenn das gleiche Geld zunächst in die Generierung von weiteren Geld investiert worden wäre. Das Paradigma der geringen Verwaltungskosten fördert die bestehende Heterogenität und Disparität des NPO-Sektors. Viel aussagekräftiger als die Administrationskosten sind daher auch bei NPO die Investitionskosten – in der Zweckerfüllung wie im Fundraising. Wie viel wurde in die Entwicklung neuer

Programme und Projekte investiert? Was wurde in die Kompetenzen der eigenen Mitarbeitenden investiert? Welche neuen Spendergruppen wurden erschlossen?

Bereitschaft zum Wachstum?

Neben dem Mantra der niedrigen Administrationskosten stossen Expansionspläne in NPO meist schnell an die Grenzen der eigenen strukturellen Trägheit. Zugegeben, anders als bei Unternehmen ist bei NPO das Wachstum kein zwingendes Organisationsziel. Andererseits ist es offensichtlich, dass das Rote Kreuz nie so viel erreicht hätte, wäre es der Club einiger Genfer Bürger geblieben. Auch NPO profitieren in der Zweckerfüllung von struktureller Grösse. Doch fehlt meist die Bereitschaft zum Wachstum. In vielen NPO gelten auch Jahre nach der Gründung die gleichen Statuten und man ist vielerorts sogar stolz darauf, nichts verändert zu haben. Dabei hat sich das Umfeld verändert und die Gesellschaft ist eine andere als damals. Wenn dann neue Mitglieder ausbleiben oder Spendenerträge rückläufig sind, wird die Schuld gerne bei anderen gesucht. Eine Organisation, die wachsen will, muss sich immer wieder neu erfinden.

Institutionelle Hürden

Schliesslich verhindern auch die institutionellen Rahmenbedingungen ein stärkeres Wachstum von NPO. Zwar sind die gesetzlichen Grundlagen für Vereine und Stiftungen sehr liberal gestaltet, jedoch erfolgt die Auslegung in der Praxis zurückhaltend und auf Bestand ausgerichtet. Die Hürden für Statutenänderungen in Vereinen werden oftmals bewusst so hoch angesetzt, dass sie kaum zu überwinden sind. Dies soll den einmal festgelegten gemeinnützigen Zweck sichern, führt aber ebenfalls dazu, dass die organisatorischen Strukturen unveränderbar bleiben. Eine wachsende Organisation muss sich aber in den Strukturen verändern können, um auf die mit dem Wachstum verbundenen Herausforderungen reagieren zu können. Bei Stiftungen ist die Stabilität ein Wesensmerkmal, die aber schnell auch zu Verkrustung führen kann. Ist sich ein Stiftungsrat aber einig, Veränderungen umzusetzen und Wachstum zu fördern, lässt sich dies meist schneller als im Verein umsetzen, da es nur ein Entscheidungsgremium gibt. Mitunter deshalb wurden in den vergangenen Jahren viele Vereine in Stiftungen umgewandelt. Ein weiterer Vorteil des Schweizer Stiftungsrechts ist die fehlende Mindestausschüttungsregelung wie es sie etwa in Deutschland oder den USA gibt. Stiftungen in der Schweiz kön-

Wachstumsentscheidungen

Die Markt-Produkt Matrix des russisch-amerikanischen Wissenschaftlers Harry Ansoff lässt sich auch auf strategische Entscheidungen für NPO anwenden. Bei der Wahl der Wachstumsstrategie kann in einem ersten Schritt analysiert werden, wieviel Potenzial auf bestehenden Märkten, bzw. bei Klienten oder Kundengruppen existiert. In bestehenden Märkten kann die NPO mit bestehenden Produkten versuchen ihren Marktanteil zu erhöhen. Auf der anderen Seiten kann es aber auch angebracht sein, neue Produkte oder Dienstleitungen zu entwickeln, oder sogar in die Entwicklung eines Marktes an sich zu investieren, um Wachstum zu generieren.

Quelle: Ansoff, H.I. (1965)



nen sich dadurch ein Investitionsvolumen aufbauen, um damit dann grössere Projekte umzusetzen. Selbstverständlich ist dies nur in Absprache mit der verantwortlichen Aufsichtsbehörde möglich.

Eine neue Denklogik ist gefragt

Um wirksame Lösungen für die gesellschaftlichen Probleme zu finden, braucht es NPO mit ausreichenden Ressourcen, um die Komplexität dieser Herausforderungen zu durchdringen. Deshalb muss es im Interesse der Gesellschaft liegen,

Organisationen mit mehr Gestaltungsfreiraum und organisatorischer Kapazität zu fördern. Dazu bedarf es einer neuen Denklogik über die Funktionsweise von NPO. Statt den Anteil der Administrationskosten zu bewerten, sollten absolute Werte der eingesetzten Mittel und Investitionsleistungen im Vordergrund stehen. Ebenso ist die immanente strukturelle Trägheit zu überwinden und die rechtlichen Grundlagen in ihrer liberalen Ausgestaltung auch umzusetzen.

Georg von Schnurbein

Forschungsprojekt zu Wachstumsfaktoren

Das CEPS widmet sich in einem laufenden Forschungsprojekt der Frage nach Einflussfaktoren auf das Wachstum und die Stabilität von NPO. Eine erste Auswertung hat gezeigt, dass unter anderem die Fokussierung auf einzelne Einnahmequellen und der Anteil an Projektausgaben eine wichtige Rolle spielen.

Im Rahmen des Kolloquiums zum Stiftungswesen, welches das CEPS jeweils im Frühjahrssemester als Lehrveranstaltung anbietet, wurden in Form einer Pilotstudie Daten aus 50 Jahresberichten von ZEWO-zertifizierten Organisationen aus dem Jahre 2005 und 2012 aufbereitet. Dabei konnte in Übereinstimmung mit bestehenden Studien gezeigt werden, dass sich NPO hinsichtlich ihrer Haupteinnahmequelle über die Zeit sehr stabil verhalten. In einer darauffolgenden grösser angelegten Datenerfassung konnten Daten von über 200 Organisationen zusammengetragen werden. Diese wurden nun nicht nur hinsichtlich ihrer Stabilität, sondern auch auf Wachstumsindikatoren hin untersucht.

Erste Auswertungen haben ergeben, dass vor allem die Fokussierung auf eine Einnahmequelle (sprich die Konzentration und nicht etwa die Diversifikation) sowie der Anteil der Projektausgaben am Gesamtbud-

get eine wichtige Rolle spielen. So konnten Organisationen mit einem grösseren Anteil an Projektausgaben im betrachteten Zeitraum ihre Einnahmen stärker erhöhen, als Organisationen mit einem geringeren Projektkostenanteil. Der Umkehrschluss, dass die Höhe der Administrations- oder Fundraisingkosten einen Einfluss haben, konnte bisher nicht bestätigt werden. Des Weiteren konnte festgestellt werden, dass insbesondere jüngere Organisationen mehr Wachstum verzeichneten als ältere. Bezüglich der Stabilität der Einnahmequellen wurden die Resultate aus dem Pilotprojekt bestätigt. Rund 83% aller erfassten Organisationen verfügte 2012 über die gleiche Haupteinnahmequelle wie bereits 2005 (Spenden, Staatsbeiträge oder eigene Erträge).

Die detaillierten Resultate werden im Rahmen einer wissenschaftlichen Studie voraussichtlich im Verlauf der ersten Halbjahres 2015 publiziert.

Tizian Fritz

Den Himmel als Ziel

Die Schweizer Stiftung myclimate ist aus einem gemeinsamen Projekt von Studierenden und Professoren der ETH Zürich im Jahr 2002 entstanden. In wenigen Jahren hat sich die Organisation von einem Studierendenprojekt zu einer professionell geführten und international ausgerichteten Klimaschutzstiftung entwickelt. Durch Spenden, Dienstleistungen und Erträgen aus CO₂-Kompensationen erwirtschaftet myclimate über 13 Mio. CHF im Jahr. Das CEPS spricht mit dem Geschäftsführer René Estermann.

CEPS: Wie kam es zu dem schnellen Wachstum von myclimate?

R.E.: Wir sind mit gutem Tempo gewachsen, das stimmt, aber eigentlich stehen wir immer noch am Anfang. Wir können und müssen noch viel stärker wachsen, denn die Welt braucht noch viel mehr Klimaschutz. Sicherlich hat uns in den Anfangsjahren geholfen, dass wir im richtigen Moment am richtigen Ort mit den richtigen Services zur Stelle waren. Als ich bei myclimate begonnen habe, waren sowohl der Al-Gore-Film, der 3. IPCC-Report, der Stern-Report in aller Munde. Eine Bereitschaft für Klimaschutzengagements in Politik, Wirtschaft und breiter Bevölkerung war damals ganz offensichtlich. myclimate konnte auf diese Bereitschaft antworten und konkrete Handlungen anbieten. Vor allem, dass wir ein umfangreiches Spektrum anbieten, bestehend aus Carbon Management Services, also Berechnungen und Analysen, Bildungsprogramme und die freiwillige CO₂-Kompensation, überzeugt viele Leute.



René Estermann

Nach dem Studium der Agrarwissenschaften an der ETH Zürich führte René Estermann für 16 Jahre ein eigenes Beratungsunternehmen im Umweltbereich und war massgeblich am Aufbau der Grüngutverwertung in der Schweiz beteiligt. Seit 2007 ist er der Geschäftsführer von myclimate.

CEPS: Sie expandieren auch und haben u.a. Tochterorganisationen in Deutschland, der Türkei und Japan. Wie ist das Modell aufgebaut?

R.E.: Unsere myclimate-Repräsentanten in zur Zeit knapp neun Ländern sind eigenständige Organisationen in ihren jeweiligen Ländern und dabei offizielle Partner für unsere Angebote. Im Prinzip handelt es sich um ein gängiges Franchisingsystem, natürlich strengem Augenmerk, ob die Organisation mit den Grundsätzen unserer Stiftung vereinbar ist. Daher stimmen wir mit den Partnern die Servicequalität und den gemeinsamen Auftritt eng ab. Die myclimate Deutschland gGmbH ist eine 100%-Tochter

von uns. In der Türkei und in Japan sind wir in Minderheitsbeteiligungen in Joint Ventures mit lokalen, gut etablierten, leistungsfähigen Organisationen. Mit der myclimate Stiftung in der Schweiz als «Mutter» sind wir auf jeden Fall federführend für unsere Dienstleistungen und Projekte verantwortlich. In der Schweiz, unserem Heimmarkt, sind wir aktuell immer noch am besten verankert.

CEPS: Welches sind die grössten Herausforderungen beim Wachstum einer NPO?

R.E.: Die Finanzmittelbeschaffung, da sind wir bisher limitiert. Zur Zeit planen wir mit Finanzinstituten spezielle Instrumente zu generieren, mit welchen wir rasch viel mehr Klimaschutzprojekte realisieren können.

CEPS: In welchen Geschäftsfeldern sehen sie das grösste Wachstumspotenzial?

R.E.: Wachstumspotenzial gibt es in jedem unserer drei Geschäftsbereiche Bildung, Beratung und Klimaschutzprojekte. Gerade das Engagement im Bereich der Projekte, hauptsächlich finanziert über die CO₂-Kompensationen, liesse sich ohne weiteres sehr rasch nach oben skalieren. Statt der aktuellen jährlich umgesetzten eine Million Tonnen könnten wir sofort ein Mehrfaches davon in laufenden und neuen Biogas-, Solar-, Kocher-, oder Wald- und Landnutzungsprojekten realisieren. Dabei hilft, dass es sich um ein gut funktionierendes, globales und einheitliches «Produkt» handelt. Auch die Beratungs- und Bildungsprogramme können wir ausdehnen. Als «People's-Business», das stets sehr stark an lokale Verhältnisse und Bedürfnisse anzupassen ist, aber natürlich nicht so rasch.

CEPS: Wo sehen Sie myclimate in 10 Jahren?

R.E.: In zehn Jahren muss der Klimaschutz global und mit Ambition in Politik, Gesellschaft und Wirtschaft etabliert sein. Funktionierende Instrumente zur Sicherung der 2°-Ziele müssen gesetzt sein. D.h., dann haben alle Klimagasemissionen endlich einen Preis und das überall auf der Welt. In dieser Welt sehe ich myclimate in allen wirtschaftlich relevanten Regionen mit lokal gut etablierten Partnern vertreten. Es ist unsere Vision, die Zukunft unserer Welt zu gestalten. Bis in zehn Jahren werden wir

daher noch mehr global und lokal wirksame Services und Projekte für Klimaschutz anbieten und rund um die Welt einen nicht zu unterschätzenden Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung leisten.

CEPS: Herzlichen Dank!

CEPS INSIGHT

CEPS Publikationen

In der Working Paper Series des CEPS haben Tizian Fritz und Georg von Schnurbein den Artikel «Mission Investing in Europe – A Meta-analysis» veröffentlicht. Ebenfalls erschienen ist die 2. Auflage des Buchs «Die Förderstiftung» von Georg von Schnurbein und Karsten Timmer.

Neue Mitarbeiterinnen

Dr. Marybel Perez verstärkt seit Januar 2015 das CEPS-Team als Senior Researcher. Dr. Marybel Perez hat an der Complutense Universität von Madrid studiert und hält einen Master in Politikwissenschaften. Ihren Dokortitel erlangte sie an der Universität von Bergen, Norwegen. Zuletzt arbeitete sie als akademische Koordinatorin und Dozentin an der ESSCA School of Management in Frankreich. Ebenfalls neu im Team ist Simone Leibundgut, die seit Januar als wissenschaftliche Mitarbeiterin am CEPS tätig ist. Zuvor hat sie ihr Studium an der Universität Lausanne mit einem MA in Public Management & Policy abgeschlossen und anschliessend für das Staatssekretariat für internationale Finanzfragen gearbeitet.

Umzug vollzogen

Das CEPS ist in seinem neuem Dominizil angekommen. In dem gleichen Gebäude, wo einst schon Erasmus von Rotterdam wohnte, hat das CEPS auf zwei Stockwerken sechs Büros und ein Sitzungszimmer bezogen. Die neue Adresse lautet **Totengässlein 3, 4051 Basel**.

NEWS

Arbeitsgruppe Corporate Foundations

Im Dachverband der Förderstiftungen, SwissFoundations, hat sich der Arbeitskreis Corporate Foundations gegründet. Er wird künftig zwei Mal pro Jahr zusammentreten.

www.swissfoundations.ch

Ashoka University Exchange

Jährlich trifft sich in den USA eine wachsende Gemeinschaft von Universitäten, die Kurse und sogar Abschlüsse im Bereich von Social Entrepreneurship anbieten. Ein Erfahrungsbericht des AshokaU Exchange Symposiums in Washington DC.



Ashoka ist die führende Organisation in der Identifizierung, Auszeichnung und Unterstützung von Social Entrepreneurs, die sich durch ein hohes unternehmerisches Engagement für soziale Ziele einsetzen und dabei positiven sozialen Wandel vorantreiben. Die Tochterorganisation AshokaU setzt sich dafür ein, dass Studenten an Universitäten Wissen und Fähigkeiten vermittelt bekommen, um selbst die Rolle der «Changemakers» einnehmen zu können. Sie zertifiziert dabei auch Universitäten als Changemaker Campus. Diese haben Kurse im Bereich Social Entrepreneurship etabliert und setzen sich für die Vermittlung von sozialen Innovationen in Forschung und Lehre ein. Mittlerweile zählt das Netzwerk über 30 Mitglieder, darunter grosse Ivy League Institutionen wie die Brown University oder die Johns Hopkins University.

Während drei Tagen kamen Ende Februar an der Maryland University über 650 Professoren und Studenten zusammen, um sich über Curricula, Lehrmethoden und Best Practices auszutauschen. Dabei wurde vor allem eins klar. Das Bildungssystem der USA gibt Studenten viel mehr Freiheiten sich neben Grundlagenwissen Fähigkeiten anzueignen, die auf das Verständnis und die Lösung von sozi-

alen Herausforderungen ausgerichtet sind. Im deutschen und Schweizer Hochschulsystem verhindert die oft unverständliche fakultäre oder sogar disziplinäre Abschottung eine solche Entwicklung. Es muss nicht alles kopiert werden, jedoch wären mehr Flexibilität und Innovation auch an hiesigen Hochschulen wünschenswert. Neben der Vermittlung von Fachwissen haben Universitäten auch den Auftrag Menschen auszubilden, die sich kritisch mit dem Status quo auseinandersetzen und Fähigkeiten an die Hand bekommen, gesellschaftlichen Herausforderungen aktiv zu begegnen.

Steffen Bethmann

QUARTALZAHL:

691

Fast 700 neue Stiftungen wurden im Jahr 2014 in Deutschland errichtet. Damit steigt die Gesamtzahl auf 20'784, die höchste im europäischen Vergleich. In der Stiftungsdichte, dem Verhältnis Stiftungen zur Bevölkerungszahl, hängt Deutschland der Schweiz allerdings stark hinterher. Die neuen Zahlen zur Schweiz werden Ende April publiziert.

Quelle: www.stiftungen.org

Neue Publikation

Die in vielen Teilen überarbeitete 2. Auflage des Managementbuchs ist erschienen.



Förderstiftungen stehen vor besonderen Management-Herausforderungen. Statt Geld einzuwerben, müssen sie Geld zielorientiert und planmässig ausgeben, um ihren Zweck effektiv umzusetzen. Dies ist oft leichter gesagt als getan.

Mit der zweiten Auflage von «Die Förderstiftung» steht nun eine aktualisierte Fassung des etablierten Management-Leitfadens bereit. Massgeblich überarbeitet und erneuert wurden vor allem die Kapitel zum Fördermanagement, zur Kommunikation und zum Finanzmanagement. Im Fördermanagement wurde der wachsenden Flexibilisierung der Förderformen Rechnung getragen und das Kapitel zur Konzeption von Förderstrategien weiterentwickelt. Neu bearbeitet wurde auch der Teil zu Advocacy und Lobbying, einem Teilbereich der Kommunikation, der bei Stiftungen zunehmend an Bedeutung gewinnt. Schliesslich bietet das Kapitel zu Finanzen neue Erkenntnisse und Vorgehensweisen zur Vermögensanlage und berücksichtigt insbesondere auch das Mission Investing.

Informationen zum Buch: von Schnurbein, Georg/Timmer, Karsten (2015): Die Förderstiftung – Strategie – Führung – Management, 2. Aufl., Basel: Helbing Lichtenhahn, ISBN: 978-3-7190-3631-7

KALENDER

CEPS WEITERBILDUNG

Jetzt anmelden!

CAS Governance & Leadership

Modul 1: 13. - 16. April 2015, Sigriswil
Modul 2: 4. - 6. Mai 2015, Basel
Modul 3: 1. - 4. Juni 2015, Basel

CAS Global Social Entrepreneurship (in Englisch)

Modul 1: 20. - 23. April 2015, Basel
Modul 2: 03. Juni 2015, Online
Modul 3: 06. - 08. Juli 2015, Basel
Modul 4: 05. - 13. September 2015, Mongolei
Modul 5: 05. - 06. November 2015, Basel

CAS Kommunikation und Wirkungsmessung

Modul 1: 17. - 20. August, Nottwil
Modul 2: 7. - 9. September, Basel
Modul 3: 28. September - 1. Oktober, Basel

WEITERE TERMINE

Recht Aktuell

Vermögensanlage und Stiftungsrecht

13. März, Juristische Fakultät
Universität Basel

Bundesverband deutscher Stiftungen

Auf dem Weg nach Europa – Stiftungen in Deutschland

Deutscher Stiftungstag
6. - 8. Mai, Karlsruhe, Deutschland

European Foundation Center

Philanthropy: Visions and Energy for Change

20. - 22. Mai, Mailand, Italien

ERNOP - Research Conference

Interdisciplinary Research on Philanthropy: Connecting the Dots

9. - 10. Juli, ESSEC, Paris, Frankreich

IMPRESSUM

HERAUSGEBER



Universität
Basel

Center for Philanthropy Studies,
Totengässlein 3, 4051 Basel
www.ceps.unibas.ch

REDAKTION

Steffen Bethmann
(steffen.bethmann@unibas.ch)

LAYOUT & BILDNACHWEIS

a+ GmbH, Steffen Bethmann
(1) ©istock/ RomoloTavani
© CEPS 2015

Online verfügbar unter: <http://ceps.unibas.ch/service/philanthropie-aktuell-abonnieren/>