

STIFTUNGSFOKUS

In der digitalen Reihe „Stiftungsfokus“ bringen wir Stiftungsforschung auf den Punkt: Wir fokussieren auf einzelne Fragestellungen und bereiten aktuelle Themen für Stiftungsvertreterinnen und -vertreter, Medienschaffende, Politikerinnen und Politiker sowie alle am Stiftungswesen Interessierten auf.

Den Stiftungsfokus finden Sie nur online unter: www.stiftungen.org/stiftungsfokus

*Erhebungsmethode:
Online-Befragung des
StiftungsPanels*

*Erhebungszeitraum:
26. November bis
17. Dezember 2013*

*Stiftungen im Panel: 413**

Rücklaufquote: 56,7 Prozent

*Konzeption, Durchführung und
Analyse: Kompetenzzentrum
Stiftungsforschung im Bundes-
verband Deutscher Stiftungen*

** Stand 26.11.2013*

Strategisches Management in Stiftungen

Antje Bischoff und Sandra Hagedorn

„Der Langsamste, der sein Ziel nicht aus den Augen verliert, geht immer noch schneller als der, der ohne Ziel herumirrt“, wusste schon Gotthold Ephraim Lessing. Auch Stiftungen müssen die eigenen Ziele fest im Blick haben, wollen sie ihren Stiftungszweck wirkungsvoll erfüllen. Um die Stiftungsziele zu erreichen, müssen konkrete Maßnahmen entwickelt werden, kurz: es braucht Strategien.

Aber wie sehen die Strategien von Stiftungen eigentlich aus? Orientiert sich ihr Denken und Tun an Leitbildern? Welche Wege gehen Stiftungen in den Bereichen Projektarbeit und -förderung, Kooperation, Kommunikation, Vermögensanlage und Fundraising? Gibt es schriftlich festgehaltene Strategien – oder sind diese eher implizit (zum Beispiel mündlich) vorhanden? Wie werden Strategien umgesetzt und überprüft? Unterscheiden sich kapitalstarke Stiftungen hinsichtlich ihrer Strategien von Stiftungen, die über weniger Kapital verfügen?

Um diesen Fragen nachzugehen, thematisierte der Bundesverband Deutscher Stiftungen mit einer Befragung des StiftungsPanels im November 2013 erstmals das strategische Management in Stiftungen. Diese Umfrage wird nun jährlich wiederholt, um künftige Entwicklungen dokumentieren zu können.

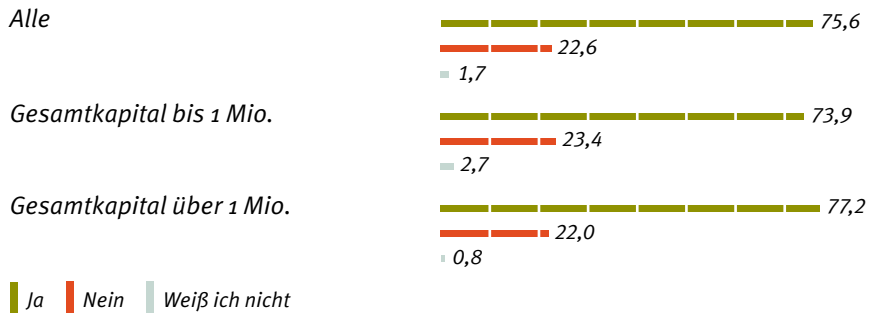
Die Orientierung an einem Leitbild ist die Norm

Kleine und große Stiftungen unterscheiden sich nur wenig, was das Vorhandensein eines Leitbilds angeht.

DIE WICHTIGSTEN ERGEBNISSE

Unabhängig von einzelnen, bereichsspezifischen Strategien orientieren sich drei Viertel aller Befragten mit ihrer Stiftung an einem Leitbild (n = 234). Von diesen haben wiederum 80 Prozent das Leitbild schriftlich niedergelegt (n = 177).

Die Arbeit der Stiftung orientiert sich an einem Leitbild. in Prozent

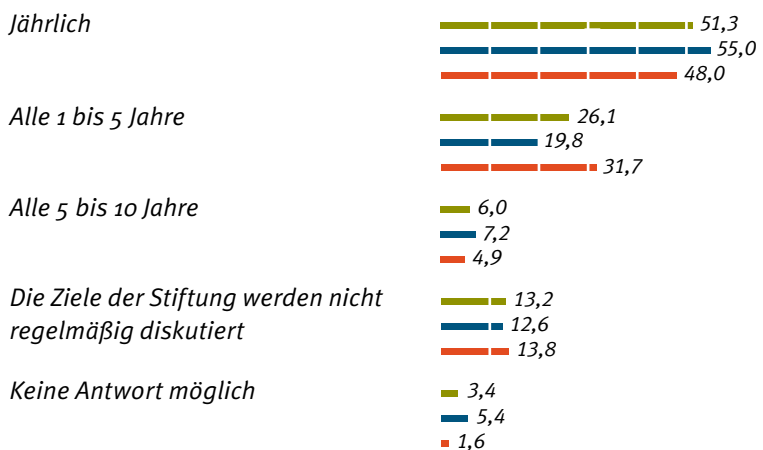


Die Mehrheit der befragten Stiftungen setzt sich regelmäßig mit den Stiftungszielen auseinander

Dass Stiftungen ihre Ziele nicht regelmäßig besprechen, kommt selten vor.

Über die Hälfte der befragten Stiftungen bespricht jährlich ihre Ziele, ein weiteres Viertel tut dies alle ein bis fünf Jahre. Bei Stiftungen mit einem Kapital von über einer Million Euro liegt der Anteil in der letztgenannten Kategorie bei fast einem Drittel – im Gegensatz zu einem Fünftel bei Stiftungen mit weniger als einer Million Kapital*. Möglicherweise legen kapitalstärkere Stiftungen ihre Ziele längerfristig fest.

Die Ziele der Stiftung werden regelmäßig diskutiert. in Prozent



Alle (n = 234) | Gesamtkapital bis 1 Mio. (n = 111) | Gesamtkapital über 1 Mio. (n = 123)

* Stiftungen mit einem Gesamtkapital von über einer Million Euro werden im Folgenden als „große“, solche mit weniger als einer Million Euro als „kleine“ Stiftungen bezeichnet.

Stiftungsstrategien – schriftlich festgehalten oder mündlich diskutiert?

Die Förder- und/oder Projektstrategie sowie die Strategie der Vermögensanlage werden jeweils von über der Hälfte der befragten Stiftungen schriftlich zu Papier gebracht, die Kooperations- und Kommunikationsstrategie je von gut einem Fünftel.

Eine Personalstrategie scheint hingegen für viele Stiftungen keine große Relevanz zu haben: Nur knapp 16 Prozent haben eine schriftlich fixierte Personalstrategie. Bei knapp einem Fünftel der Befragten wurde über diese Strategie noch nicht diskutiert; ein weiteres Drittel hat „Keine Antwort möglich“ angekreuzt, vermutlich weil es kein Personal gibt.

Unterschiede darin, inwieweit Strategien festgehalten werden, zeigen sich vor allem in Bezug auf die Stiftungsgröße. Kleine Stiftungen legen ihre Strategien meist seltener schriftlich nieder als große, mit Ausnahme der Kooperationsstrategie. Fast zwei Drittel der großen Stiftungen haben ihre Förder- und/oder Projektstrategie verschriftlicht, bei den kleinen Stiftungen dagegen nur gut die Hälfte. Besonders deutlich ist der Unterschied bei der Strategie der Vermögensanlage: Diese haben fast zwei Drittel der großen Stiftungen schriftlich fixiert, dagegen nur knapp 40 Prozent der kleinen Stiftungen.

Auch im Hinblick auf ihre Kommunikationsstrategie unterschieden sich große und kleine Stiftungen. Es ist anzunehmen, dass Stiftungen, die sich beispielsweise auf Grund ihrer finanziellen Spielräume eigene Kommunikationsfachleute leisten können, auch häufiger entsprechende Strategien festlegen. Obwohl kleine Stiftungen öfter Spenden sammeln als große, diskutieren erstere ihre Fundraisingstrategie eher mündlich als letztere.

Kleine Stiftungen arbeiten oft mit impliziten, also mündlich diskutierten Strategien.

<i>Ist Ihre ... in Prozent</i>	<i>Gesamtkapital</i>	<i>schriftlich festgehalten</i>	<i>mündlich diskutiert</i>	<i>In unserer Stiftung wurde noch nicht über diese Strategie diskutiert</i>	<i>Keine Antwort möglich</i>
<i>Förder- und/oder Projektstrategie</i>	Alle	58,5	35,0	3,0	3,4
	bis 1 Mio	51,4	39,6	4,5	4,5
	über 1 Mio	65,0	30,9	1,6	2,4
<i>Personalstrategie</i>	Alle	15,8	31,2	20,5	32,5
	bis 1 Mio	13,5	28,8	21,6	36,0
	über 1 Mio	17,9	33,3	19,5	29,3
<i>Kooperationsstrategie</i>	Alle	23,1	32,9	26,9	17,1
	bis 1 Mio	23,4	35,1	28,8	12,6
	über 1 Mio	22,8	30,9	25,2	21,1
<i>Kommunikationsstrategie</i>	Alle	20,5	51,7	15,4	12,4
	bis 1 Mio	13,5	59,5	15,3	11,7
	über 1 Mio	26,8	44,7	15,4	13,0
<i>Strategie der Vermögensanlage</i>	Alle	50,9	38,9	2,6	7,7
	bis 1 Mio	37,8	48,6	3,6	9,9
	über 1 Mio	62,6	30,1	1,6	5,7
<i>Fundraisingstrategie</i>	Alle	17,3	53,1	18,5	11,1
	bis 1 Mio	14,0	58,1	22,6	5,4
	über 1 Mio	21,7	46,4	13,0	18,8

Für alle Strategien: Alle n = 234, Gesamtkapital bis 1 Mio n = 111, Gesamtkapital über 1 Mio n = 123; außer Fundraisingstrategie: Alle n = 162, Gesamtkapital bis 1 Mio n = 93, Gesamtkapital über 1 Mio n = 69

**Sich Gedanken machen:
Die Entwicklung von
Stiftungsstrategien**

Die Entwicklung von Strategien kann auf unterschiedliche Weise erfolgen: Manchmal findet sie in allgemeinen Besprechungen statt, teilweise in Gesprächen mit Einzelnen, unter Einbeziehung von Externen oder in Zusammenkünften, die sich nur einer Strategie widmen.

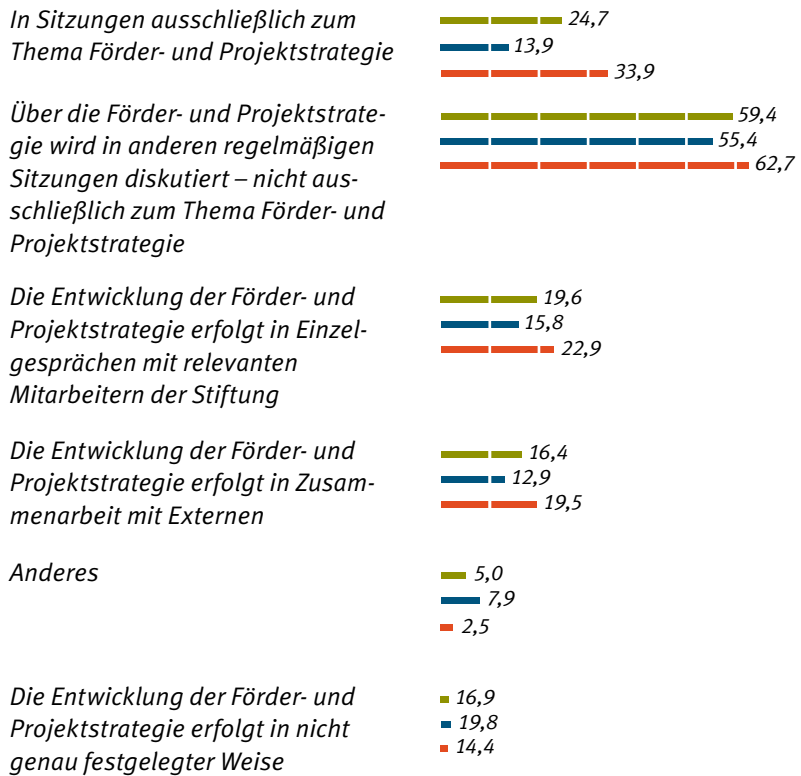
Spezielle Sitzungen für die Entwicklung der Projekt- und/oder Förderstrategie sowie für die Strategie der Vermögensanlage haben jeweils knapp ein Viertel der befragten Stiftungen. Die Kommunikations- und die Fundraisingstrategie thematisieren 16,6 bzw. 14,9 Prozent in eigenen Besprechungen; bei der Personalstrategie sind es unter 10 Prozent. Auffällig ist, dass nur 5,3 Prozent der Befragten Sitzungen durchführen, die sich ausschließlich mit der Kooperationsstrategie befassen.

**Große Stiftungen ziehen bei der
Strategieentwicklung häufiger
Externe hinzu als kleine.**

Große Stiftungen handeln teilweise anders als solche, die weniger Kapital haben. Kleine Stiftungen entwickeln beispielsweise die Projekt- und/oder Förderstrategie, die Kommunikationsstrategie oder die Strategie der Vermögensanlage nicht nur seltener in eigens dazu anberaumten Sitzungen, sondern arbeiten auch nicht so oft mit Externen zusammen. Von allen Strategien ist die Strategie der Vermögensanlage diejenige, bei der am häufigsten Externe einbezogen werden. Insgesamt betrachtet ist hier der Unterschied zwischen großen und kleinen Stiftungen besonders groß: Die Differenz beträgt 13,5 Prozentpunkte.

**Entwicklung
Projekt- und/oder Förderstrategie**

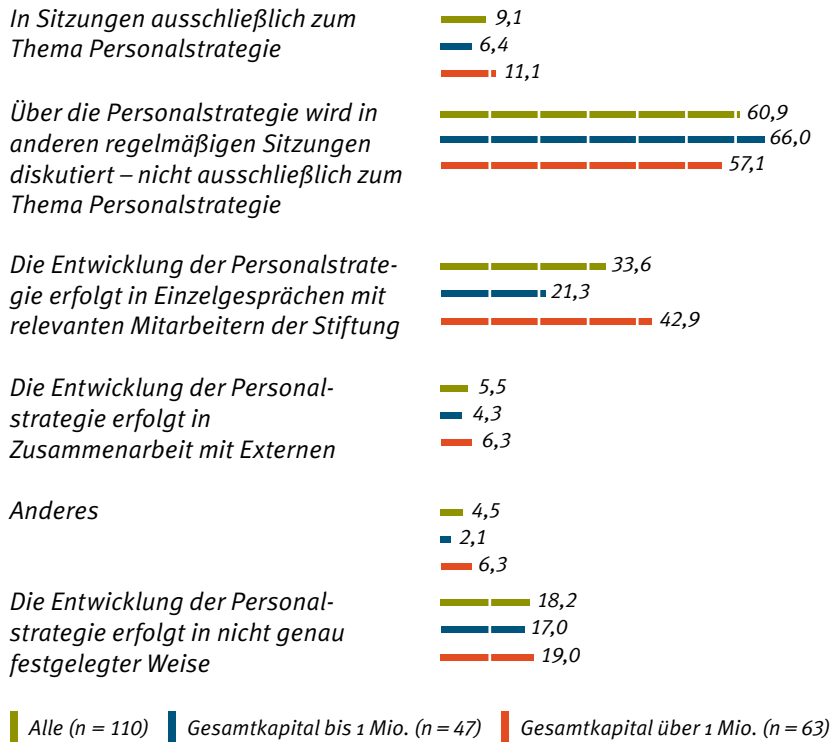
**Wie erfolgt die Entwicklung der Projekt- (operative Stiftungen) und/oder Förderstrategie (fördernde Stiftungen) in Ihrer Stiftung?
in Prozent, Mehrfachnennungen möglich**



Alle (n = 219) | Gesamtkapital bis 1 Mio. (n = 101) | Gesamtkapital über 1 Mio. (n = 118)

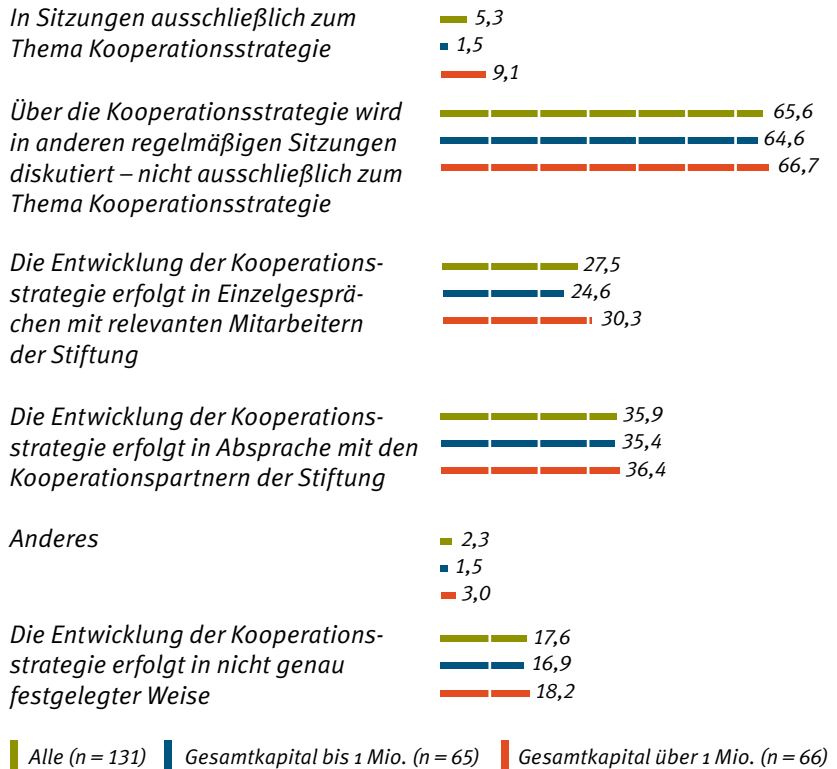
**Entwicklung
Personalstrategie**

Wie erfolgt die Entwicklung der Personalstrategie in Ihrer Stiftung?
in Prozent, Mehrfachnennungen möglich



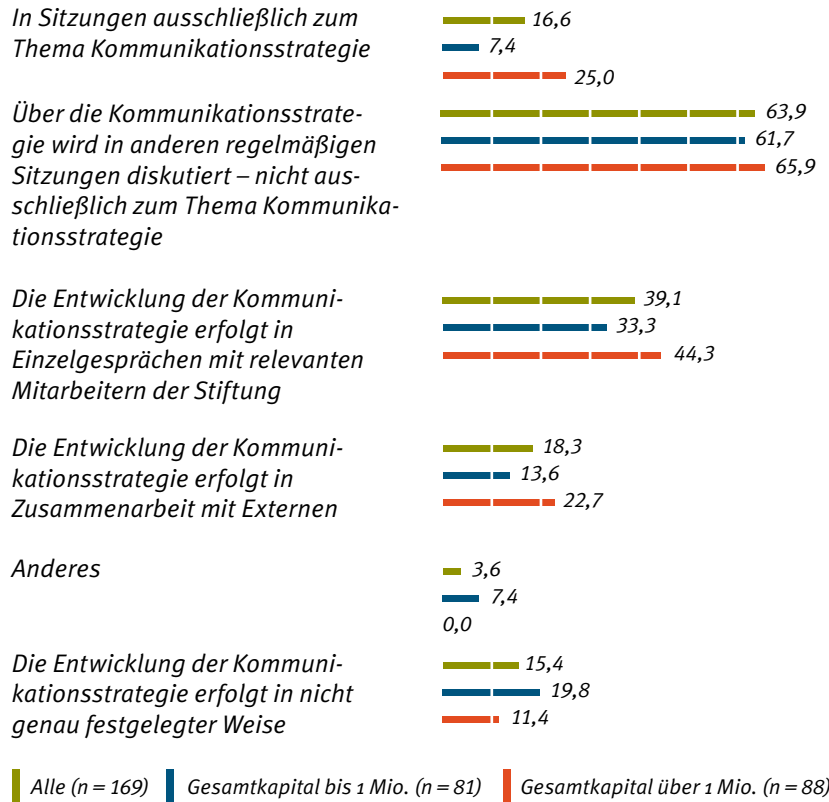
**Entwicklung
Kooperationsstrategie**

Wie erfolgt die Entwicklung der Kooperationsstrategie in Ihrer Stiftung?
in Prozent, Mehrfachnennungen möglich



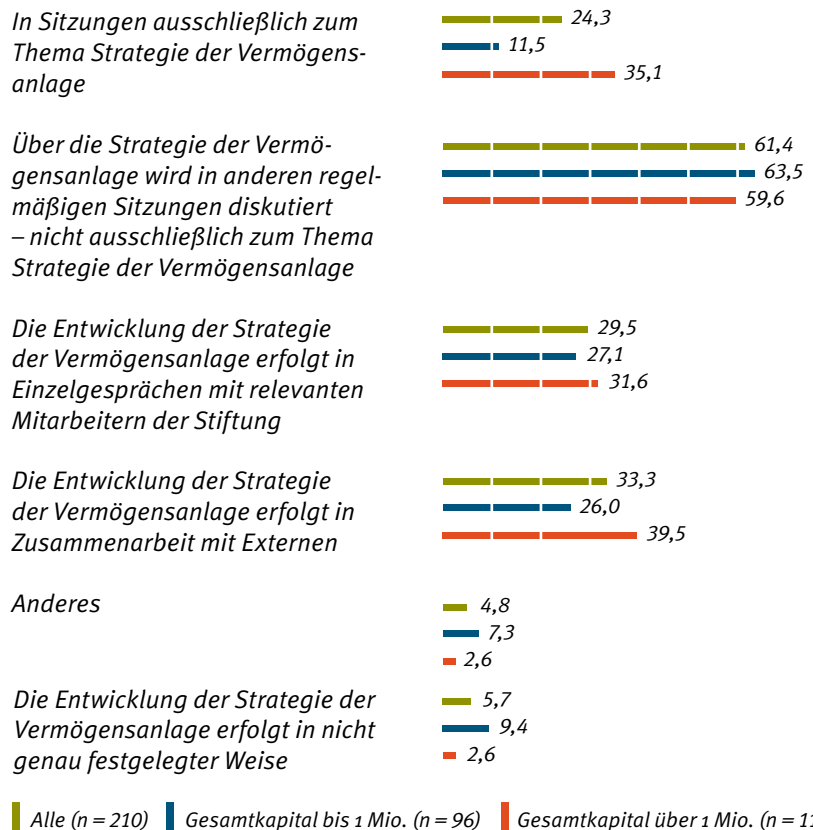
**Entwicklung
Kommunikationsstrategie**

Wie erfolgt die Entwicklung der Kommunikationsstrategie in Ihrer Stiftung?
in Prozent, Mehrfachnennungen möglich



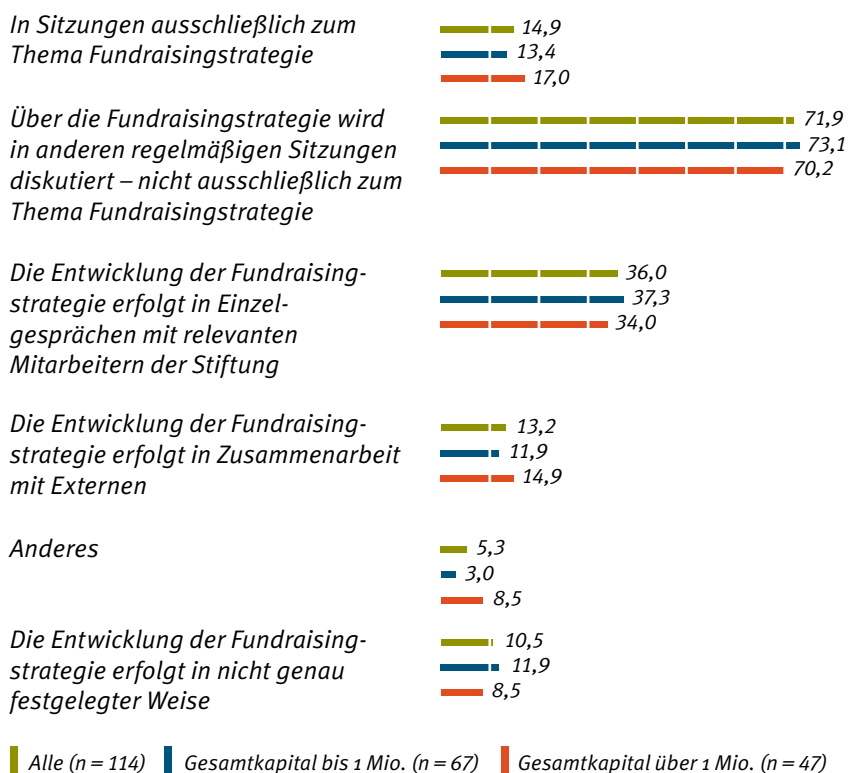
**Entwicklung
Strategie der Vermögensanlage**

Wie erfolgt die Entwicklung der Strategie der Vermögensanlage in Ihrer Stiftung?
in Prozent, Mehrfachnennungen möglich



Entwicklung Fundraisingstrategie

Wie erfolgt die Entwicklung der Fundraisingstrategie in Ihrer Stiftung? in Prozent, Mehrfachnennungen möglich



Zur Tat schreiten: Die Umsetzung von Stiftungsstrategien

Vielfach genügt es den befragten Stiftungen, Strategien anhand einer groben Skizzierung erforderlicher Schritte umzusetzen.

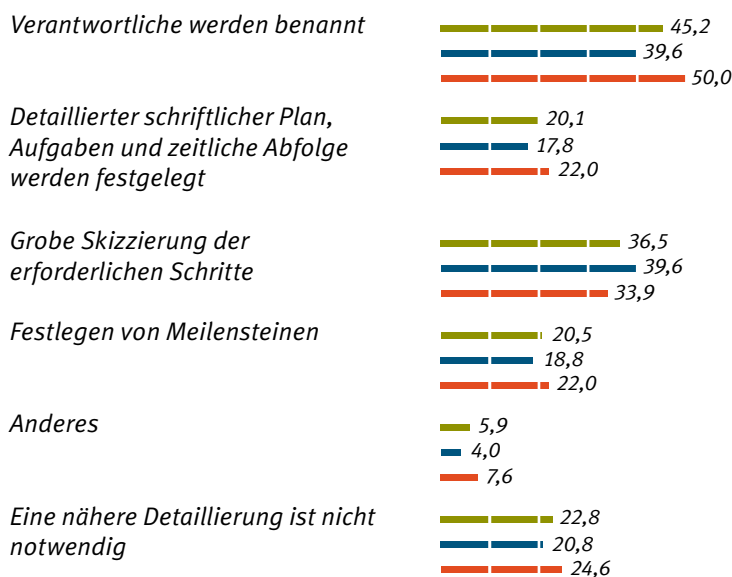
Die Entwicklung von Stiftungsstrategien ist nur der erste Schritt auf dem Weg zum Ziel – doch wie erfolgt die Umsetzung? Vielen Stiftungen reicht offenbar eine grobe Skizzierung einzelner Schritte – das trifft vor allem auf die Kommunikationsstrategie zu. Dagegen scheint ein detaillierter schriftlicher Plan für die Strategie der Vermögensanlage umso wichtiger zu sein: Über ein Viertel der Befragten stellt einen solchen auf.

Jeweils gut ein Fünftel der Stiftungen sieht im Hinblick auf die Förder- und/oder Projektstrategie, die Kommunikationsstrategie und die Strategie der Vermögensanlage keine Notwendigkeit für eine nähere Detaillierung einzelner Schritte; bei der Personalstrategie sind es fast 30 Prozent.

Große und kleine Stiftungen unterscheiden sich bei der Umsetzung ihrer Strategien: Ein genauer schriftlicher Plan sowie die Festlegung von Aufgaben und zeitlicher Abfolge liegen seltener vor, wenn das Vermögen unter einer Million Stiftungskapital liegt – das zeigt sich besonders bei der Kommunikationsstrategie (11,1 Prozent der kleinen Stiftungen gegenüber 25,0 Prozent der großen).

**Umsetzung
Projekt- und/oder Förderstrategie**

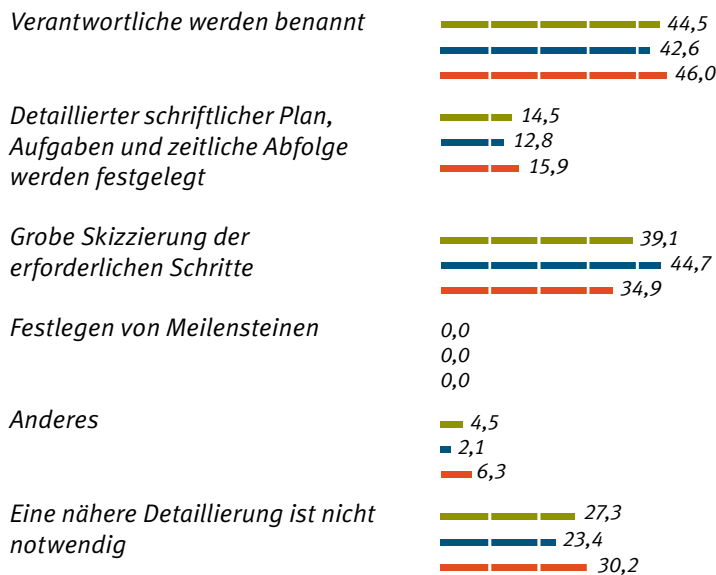
Wie setzen Sie Ihre Projekt- und/oder Förderstrategie normalerweise um?
in Prozent, Mehrfachnennungen möglich



Alle (n = 219) | Gesamtkapital bis 1 Mio. (n = 101) | Gesamtkapital über 1 Mio. (n = 118)

**Umsetzung
Personalstrategie**

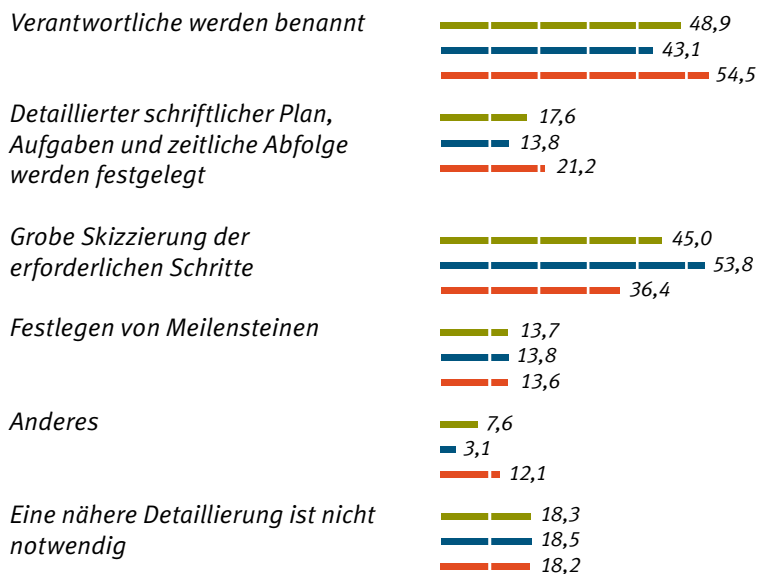
Wie setzen Sie Ihre Personalstrategie normalerweise um?
in Prozent, Mehrfachnennungen möglich



Alle (n = 110) | Gesamtkapital bis 1 Mio. (n = 47) | Gesamtkapital über 1 Mio. (n = 63)

**Umsetzung
Kooperationsstrategie**

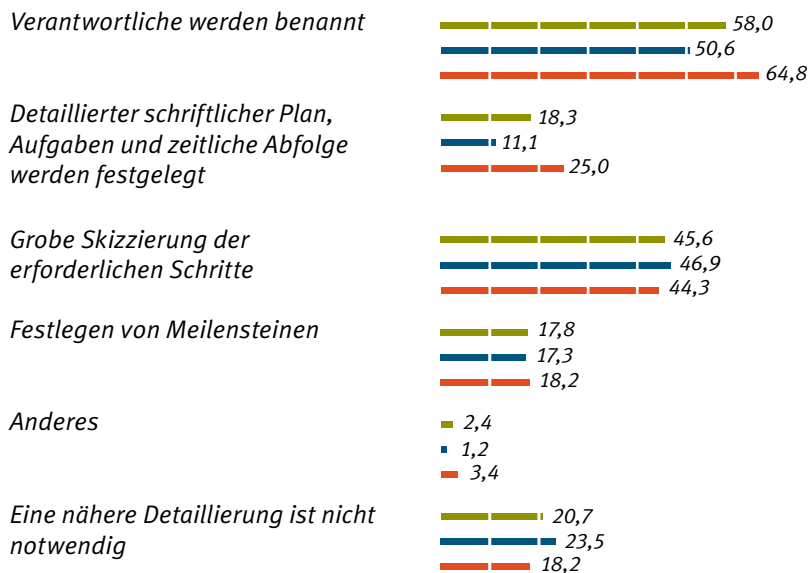
Wie setzen Sie Ihre Kooperationsstrategie normalerweise um?
in Prozent, Mehrfachnennungen möglich



Alle (n = 131) | Gesamtkapital bis 1 Mio. (n = 65) | Gesamtkapital über 1 Mio. (n = 66)

**Umsetzung
Kommunikationsstrategie**

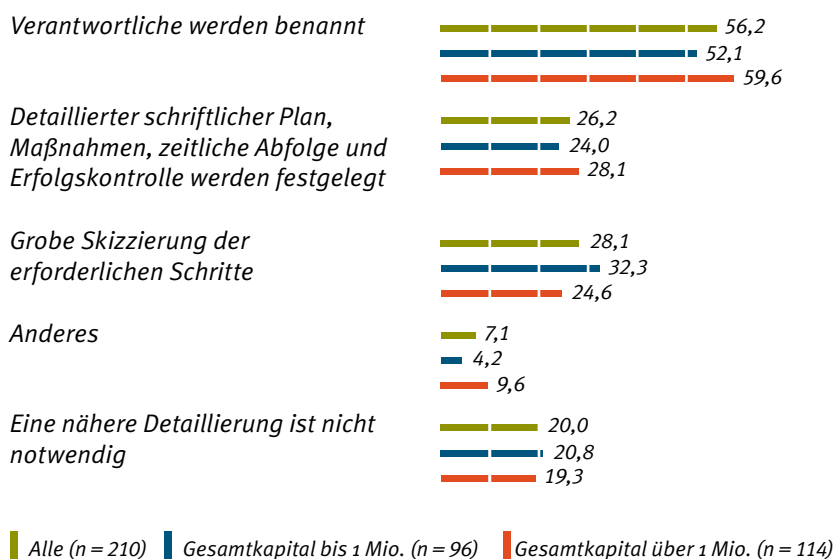
Wie setzen Sie Ihre Kommunikationsstrategie normalerweise um?
in Prozent, Mehrfachnennungen möglich



Alle (n = 169) | Gesamtkapital bis 1 Mio. (n = 81) | Gesamtkapital über 1 Mio. (n = 88)

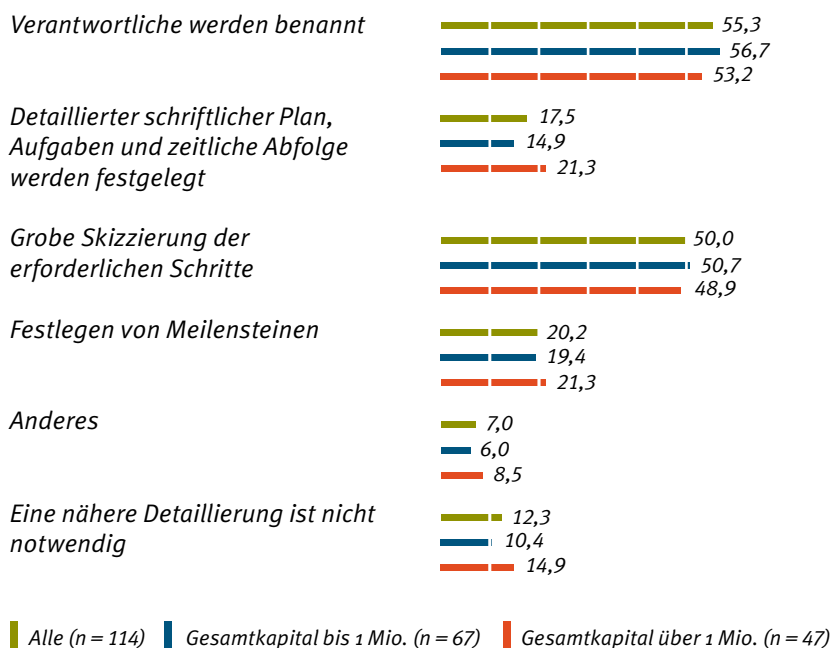
**Umsetzung
Strategie der Vermögensanlage**

Wie setzen Sie Ihre Strategie der Vermögensanlage normalerweise um?
in Prozent, Mehrfachnennungen möglich



**Umsetzung
Fundraisingstrategie**

Wie setzen Sie Ihre Fundraisingstrategie normalerweise um?
in Prozent, Mehrfachnennungen möglich

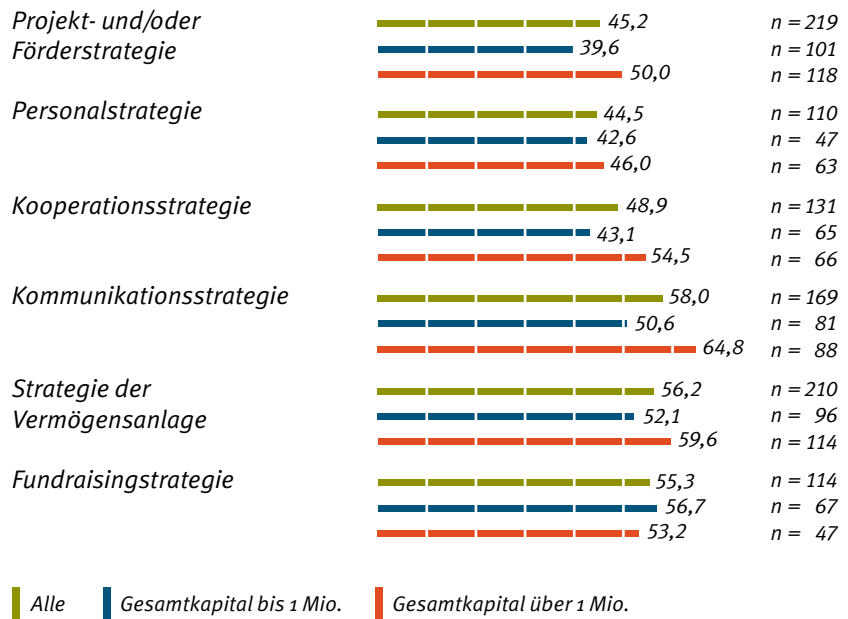


Zahlreiche Stiftungen benennen Verantwortliche für die Umsetzung einer Strategie. Das geschieht bei großen Stiftungen öfter als bei kleinen – nur bei der Fundraisingstrategie ist es umgekehrt.

Geht es um die Umsetzung der Kommunikations-, Fundraisingstrategie oder der Strategie der Vermögensanlage, gibt ein besonders hoher Prozentsatz der Befragten an, Verantwortliche zu benennen.

Wie setzen Sie Ihre ...strategie normalerweise um?

Angaben für die Antwortkategorie „Verantwortliche werden benannt“ in Prozent



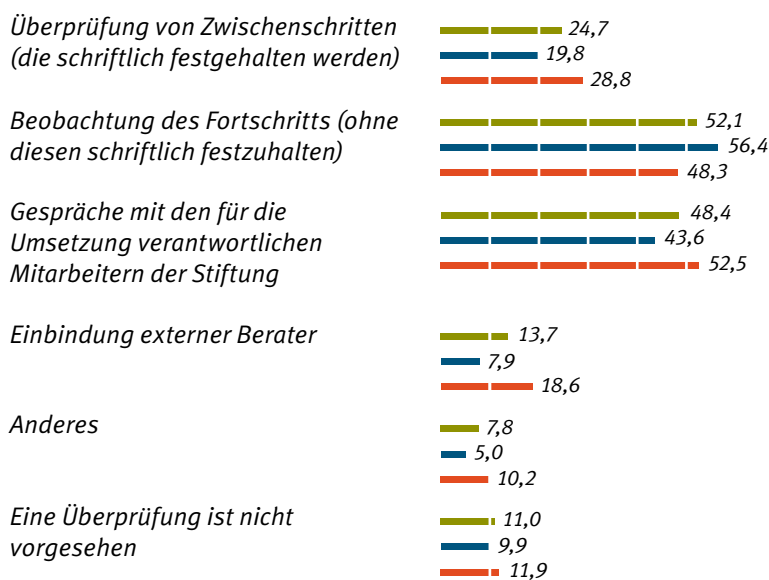
Sich den Spiegel vorhalten: Die Überprüfung von Stiftungsstrategien

Überprüfung Projekt- und/oder Förderstrategie

Wie kontrollieren Stiftungen die Umsetzung ihrer Strategien? Eine Prüfung von Zwischenschritten, die schriftlich festgehalten werden, findet bei der Personal-, der Kooperations- und der Kommunikationsstrategie nicht so häufig statt; vielmehr wird der Fortschritt lediglich beobachtet – ohne ihn schriftlich festzuhalten. Allerdings überprüft jeweils knapp ein Viertel der Befragten ihre Projekt- und/oder Förderstrategie sowie ihre Fundraisingstrategie und notiert entsprechend die Resultate. Etwas anders sieht es bei der Strategie der Vermögensanlage aus, bei der Zwischenergebnisse per se relativ oft kontrolliert werden. Ferner kommen vielfach externe Berater ins Spiel, bei großen Stiftungen allerdings viel häufiger als bei kleinen (40,4 der großen, 28,1 Prozent der kleinen).

Wie überprüfen Sie normalerweise die Umsetzung Ihrer Projekt- und/oder Förderstrategie?

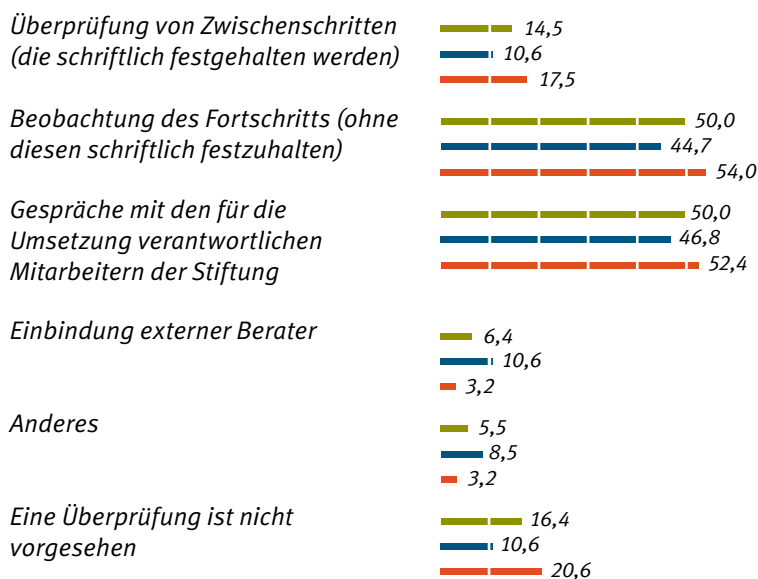
in Prozent, Mehrfachnennungen möglich



■ Alle (n = 219) ■ Gesamtkapital bis 1 Mio. (n = 101) ■ Gesamtkapital über 1 Mio. (n = 118)

Überprüfung Personalstrategie

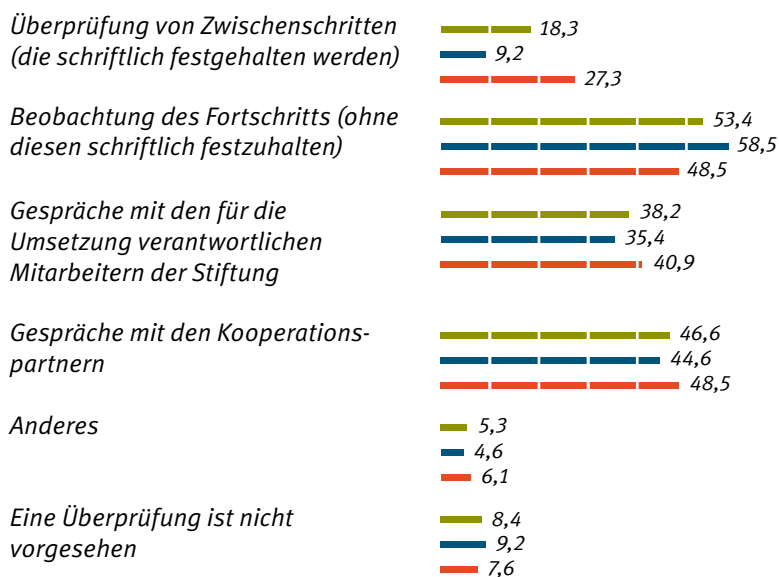
Wie überprüfen Sie normalerweise die Umsetzung Ihrer Personalstrategie? in Prozent, Mehrfachnennungen möglich



Alle (n = 110) | Gesamtkapital bis 1 Mio. (n = 47) | Gesamtkapital über 1 Mio. (n = 63)

Überprüfung Kooperationsstrategie

Wie überprüfen Sie normalerweise die Umsetzung Ihrer Kooperationsstrategie? in Prozent, Mehrfachnennungen möglich

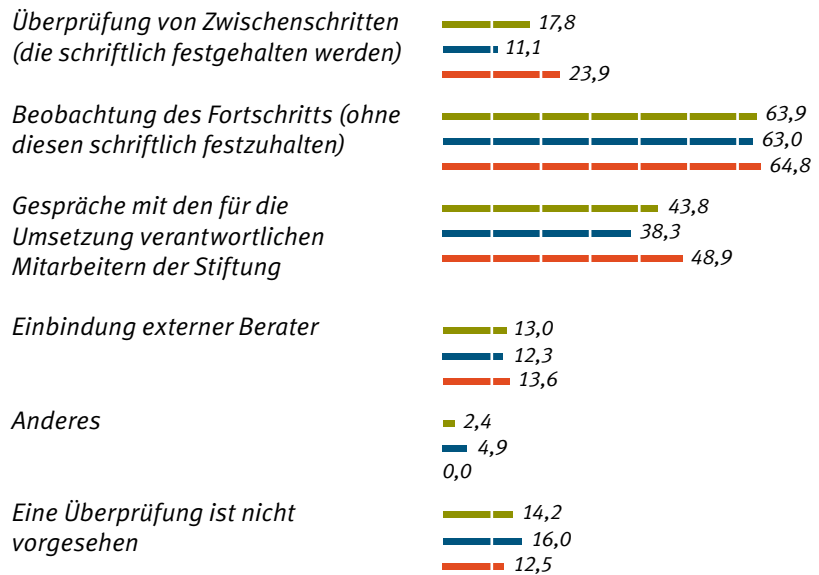


Alle (n = 131) | Gesamtkapital bis 1 Mio. (n = 65) | Gesamtkapital über 1 Mio. (n = 66)

**Überprüfung
Kommunikationsstrategie**

**Wie überprüfen Sie normalerweise die Umsetzung Ihrer
Kommunikationsstrategie?**

in Prozent, Mehrfachnennungen möglich

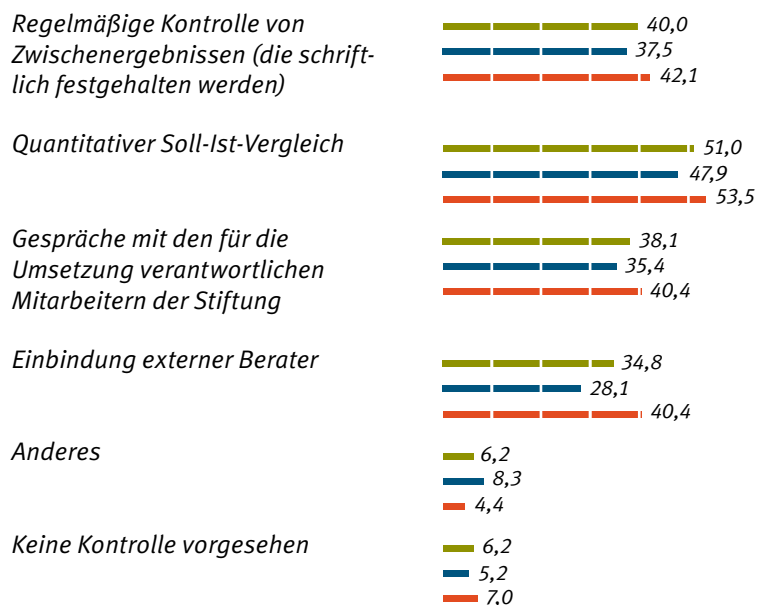


Alle (n = 169) | Gesamtkapital bis 1 Mio. (n = 81) | Gesamtkapital über 1 Mio. (n = 88)

**Überprüfung
Strategie der Vermögensanlage**

**Wie überprüfen Sie normalerweise die Umsetzung der Strategie der
Vermögensanlage?**

in Prozent, Mehrfachnennungen möglich

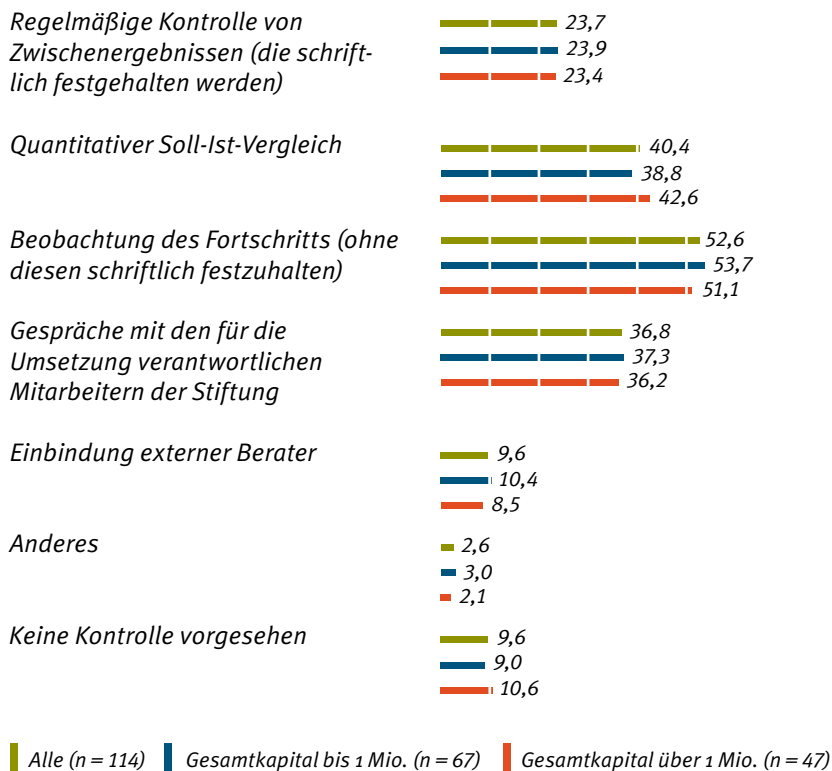


Alle (n = 210) | Gesamtkapital bis 1 Mio. (n = 96) | Gesamtkapital über 1 Mio. (n = 114)

**Überprüfung
Fundraisingstrategie**

Wie überprüfen Sie normalerweise die Umsetzung Ihrer Fundraisingstrategie?

in Prozent, Mehrfachnennungen möglich



FAZIT

Viele Stiftungen sind in den letzten Jahren professioneller geworden, spielen eine wachsende gesellschaftliche, kulturelle und wirtschaftliche Rolle.* Damit wachsen auch die Ansprüche und Erwartungen an das strategische Management von Stiftungen. Die Befragung des Bundesverbandes gibt erste Hinweise darauf, inwieweit Stiftungen sich in verschiedenen Bereichen tatsächlich mit strategischen Fragen beschäftigen. Folgende wesentliche Punkte lassen sich ableiten:

- 1** Die große Mehrheit der befragten Stiftungen orientiert sich an einem Leitbild.
- 2** Über die Hälfte der Stiftungen setzt sich jährlich mit ihren Zielen auseinander.
- 3** Vor allem kleine Stiftungen arbeiten vielfach mit impliziten, also mündlich diskutierten Strategien.
- 4** Eigene Sitzungen für die Strategieentwicklung werden besonders häufig für die Förder- und/oder Projektstrategie sowie die Strategie der Vermögensanlage anberaunt.
- 5** Bei der Entwicklung und Überprüfung von Strategien arbeiten kleine Stiftungen seltener mit Externen zusammen als große. Das trifft vor allem auf die Strategie der Vermögensanlage sowie die Kommunikationsstrategie zu.
- 6** Die Überprüfung einzelner Strategien erfolgt oft anhand der Beobachtung des Fortschritts, ohne diesen schriftlich festzuhalten. D.h. viele Stiftungen haben zwar kein umfassendes, schriftlich festgehaltenes Evaluationssystem, beleuchten aber dennoch die Umsetzung ihrer Strategien.
- 7** Die Strategie der Vermögensanlage wird allerdings laut 40 Prozent der befragten Stiftungen mittels schriftlich fixierter Zwischenergebnisse geprüft.

Vor allem Stiftungen mit geringem Kapital haben häufig nicht die Möglichkeiten, umfassende Ressourcen für die Entwicklung einzelner Strategien zur Verfügung zu stellen, und auch wenn Strategien nicht immer in schriftlicher Form vorliegen, werden sie doch mündlich beraten – das Bewusstsein für das Thema ist also vorhanden. Die Befragung verdeutlicht, dass in diesen Stiftungen Diskussionen zu Strategien stattfinden und ihre Umsetzung beobachtet wird. Für kleine Stiftungen bietet ein solches Vorgehen bereits gute Möglichkeiten, um sich auch mit eingeschränkten Mitteln strategisch auszurichten. Darüber hinaus ist es gerade auch in finanzschwächeren Stiftungen empfehlenswert, für die jeweilige Strategie wesentliche mittel- und langfristige Ziele zu bestimmen und die grundlegende Art und Weise festzulegen, wie diese zu erreichen sind. Die Formulierung der entsprechenden Strategien muss dabei kein mehrseitiges Werk ergeben, sondern kann durchaus auf zwei Seiten passen. Insgesamt zeigt die Befragung, dass sich viele Stiftungen in Deutschland bereits mit strategischem Management auseinandersetzen.

* Vgl. Simsa, Ruth; Meyer, Michael; Badelt, Christoph (Hgg.): *Handbuch der Nonprofit-Organisation*. Schäfer-Poeschel, Stuttgart 2013.

DEFINITIONEN DER STRATEGIEN AUS DEM FRAGEBOGEN DES STIFTUNGSPANELS

Unter einer **Förder- und Projektstrategie** werden festgelegte, mittel- bis langfristige Verhaltensweisen verstanden, die darauf ausgerichtet sind, die Förderung oder die Initiierung von Projekten auf bestimmte Bereiche zu fokussieren, um den Stiftungszweck zu verwirklichen. Für **operative Stiftungen** bedeutet dies, dass Kriterien vorhanden sind, die konkret benennen, durch welche Projekte der Stiftungszweck verwirklicht wird. Für fördernde Stiftungen bedeutet dies, dass konkrete Förderkriterien vorhanden sind, die regeln, welche Personen, Organisationen und Projekte gefördert werden, um den Stiftungszweck zu verwirklichen.

Eine **Personalstrategie** legt fest, wie zur Erreichung der mittel- und langfristigen Ziele der Stiftung welches Personal gewonnen, eingesetzt und entwickelt werden soll. Eine Personalstrategie kann nicht nur beinhalten, wie langfristig bestimmte Kompetenzen für die Stiftung gewonnen werden, sondern auch, wie bereits vorhandenes Personal gezielt durch Weiterbildungen geschult werden soll.

Eine **Kooperationsstrategie** beinhaltet festgelegte Kriterien, die eine projektbezogene oder längerfristige freiwillige Zusammenarbeit der Stiftung mit einer weiteren Stiftung oder einer anderen Organisation (Unternehmen, Non-Profit-Organisation, staatliche Einrichtung) regelt. Eine Kooperationsstrategie ist somit auf mittel- bis langfristige Ziele der Stiftung in Zusammenarbeit mit anderen ausgerichtet.

Die **Kommunikationsstrategie** beinhaltet festgelegte Kriterien, die dazu dienen, wesentliche Bezugsgruppen zu erreichen. Sie verfolgt zielgruppenspezifische Kommunikationsziele.

Die **Strategie der Vermögensanlage** beinhaltet mittel- bis langfristig festgelegte Vorgehensweisen, die darauf abzielen, nachhaltig Erträge als Fördermittel zu generieren sowie den Erhalt des Grundstockvermögens zu sichern.

Unter der **Fundraisingstrategie** werden konkrete festgelegte Ziele verstanden, die darauf ausgerichtet sind, das Stiftungsvermögen zu erhöhen oder Sachzuwendungen zu generieren. Fundraising beinhaltet dabei unter anderem: Finanzaufwendungen zum Vermögensstock und Finanzaufwendungen zum Verbrauch sowie Sachzuwendungen.

PUBLIKATIONEN UND LINKS



Hans Fleisch
Stiftungsmanagement
Ein Leitfaden für erfolgreiche Stiftungsarbeit
StiftungsRatgeber, Band 4

Berlin 2013
ISBN: 978-3-941368-50-7
188 Seiten
19,80 Euro* | Mitgliederpreis 16,80 Euro*



Antje Bischoff, Sandra Hagedorn, Andrea Lassalle, Miriam Rummel
Aus Fehlern lernen – Potenziale für die Stiftungsarbeit
StiftungsStudie

Berlin 2013
ISBN: 978-3-941368-37-8
58 Seiten
kostenlos heruntergeladen unter www.stiftungen.org/de/forschung-statistik/kompetenzzentrum-stiftungsforschung/studie-aus-fehlern-lernen.html



Hermann Falk
Vermögensanlage
Stiftungsvermögen professionell verwalten – ein Leitfaden
StiftungsRatgeber, Band 6

Berlin 2011
ISBN: 978-3-941368-18-7
128 Seiten
19,80 Euro* | Mitgliederpreis 16,80 Euro*

* zzgl. 3,00 Euro Versandkostenpauschale
Bestellbar (auch als E-Book) unter:
www.stiftungen.org/verlag

Weitere Informationen zum Thema:

www.stiftungen.org

Ihre Fragen beantworten:

Dr. Antje Bischoff

Sandra Hagedorn

Kompetenzzentrum Stiftungsforschung

StiftungsPanel

panel@stiftungen.org

Impressum:

Bundesverband Deutscher Stiftungen e.V. | Haus Deutscher Stiftungen

Mauerstraße 93 | 10117 Berlin | Telefon (030) 89 79 47-0 | Fax -11

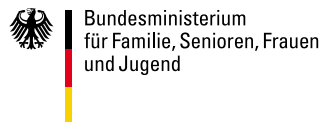
www.stiftungen.org

V.i.S.d.P.: Prof. Dr. Hans Fleisch | Generalsekretär

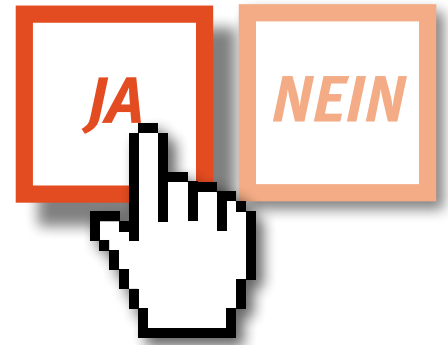
Redaktion: Dr. Antje Bischoff (verantwortlich), Sandra Hagedorn, Timon Pohl

Unser Dank gilt allen Stiftungen, die sich an der Erhebung beteiligt haben.

Gefördert von:



Stiftungs Panel



**Machen Sie mit beim StiftungsPanel –
und tragen Sie zur langfristigen
Erforschung des Stiftungswesens bei!**

- für alle Stiftungen
- bis zu 4 Befragungen im Jahr
- 10 bis 15 Fragen
- die Daten werden vertraulich behandelt und nicht an Dritte weitergegeben
- vorab Befragungsergebnisse für registrierte Teilnehmer

Die Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats – Prof. Dr. Sebastian Braun,
Prof. Dr. Marc Eulerich, Prof. Dr. Rainer Hüttemann, Prof. Dr. Karl-Heinz Paqué,
Prof. Dr. Berit Sandberg – bringen ihre Expertise bei der Erarbeitung der Studien ein.

Registrieren Sie sich unter

stiftungen.org/stiftungspanel

Kontakt: Kompetenzzentrum Stiftungsforschung
Im Bundesverband Deutscher Stiftungen
Telefon (030) 89 79 47-12
panel@stiftungen.org
stiftungen.org/stiftungspanel

Unser Dank gilt: