

UNTERNEHMEN HELFFEN IN DER CORONA-KRISE

Handlungsempfehlungen & Fördertipps
für die Wirtschaft



DIE KRISE ALS CHANCE?

Das Corona-Virus bedroht auch gesellschaftliche Strukturen: Menschen fürchten um Arbeitsplätze, soziale Absicherung, ihre Existenz.

Es sind außergewöhnliche Zeiten, denen wir mit außergewöhnlichen Maßnahmen begegnen müssen. Viele Unternehmen stellen gerade unter Beweis, dass sie zu solchen außergewöhnlichen Schritten bereit sind. Die deutsche Wirtschaft agiert schnell, innovativ – und in vielen Fällen gar selbstlos. Kleine wie große Unternehmen nutzen die Krise als Chance, um ihre gesellschaftliche Verantwortung zu demonstrieren.

Ein klug aufgesetztes Corporate Citizenship bietet in diesem Zusammenhang erhebliche Potenziale – sofern es strategisch aufgesetzt und vernetzt gedacht wird. Denn Corona ist eine Krise, der ausschließlich durch die Kraft der Vielen begegnet werden kann.

Das wiederum erfordert eine kooperative Herangehensweise, bei der sich Unternehmen und gemeinnützige Organisationen gemeinsam und auf Augenhöhe begegnen. Wer etwas verändern will, muss andere zum Mitmachen bewegen.

Dieser Ratgeber liefert Inspirationen, an welchen Stellen sich Unternehmen ebenso sinnvoll wie effektiv einbringen können, um den Auswirkungen der Corona-Krise schon jetzt begegnen zu können. Anhand vieler Beispiele illustrieren wir, dass jedes Engagement zählt und viel erreichen kann.

Wenn Sie mehr wissen möchten, Ideen teilen wollen oder Anregungen für uns haben, melden Sie sich! Wir freuen uns über Ihr Feedback!

INHALT

Corona: Ein Virus gefährdet die Zivilgesellschaft.....	3
Was Unternehmen konkret tun können	4
Corporate Giving – Beispiele für Engagement.....	5
Corporate Volunteering unter veränderten Gegebenheiten.....	6
Corporate Volunteering – Beispiele für Engagementmöglichkeiten.....	7
Engagement im Kerngeschäft.....	8
Weiterführende Links.....	9

CORONA: EIN VIRUS GEFÄHRDET DIE ZIVILGESELLSCHAFT

Im Krisenfall ist es üblicherweise die Zivilgesellschaft, die sich um Nachbarschaftshilfe, Seelsorge oder soziale Dienste kümmert. Doch die Corona-Krise ist anders: Sie bedroht die Zivilgesellschaft in ihrer Existenz. Denn im Zuge des allgemeinen Shutdowns brechen gemeinnützigen Organisationen nahezu sämtliche Finanzierungskanäle weg. Das wiederum gefährdet nicht nur tausende Jobs im sozialen Bereich, sondern bringt viele der 600.000 gemeinnützigen Organisationen an den Rand der Handlungsfähigkeit.

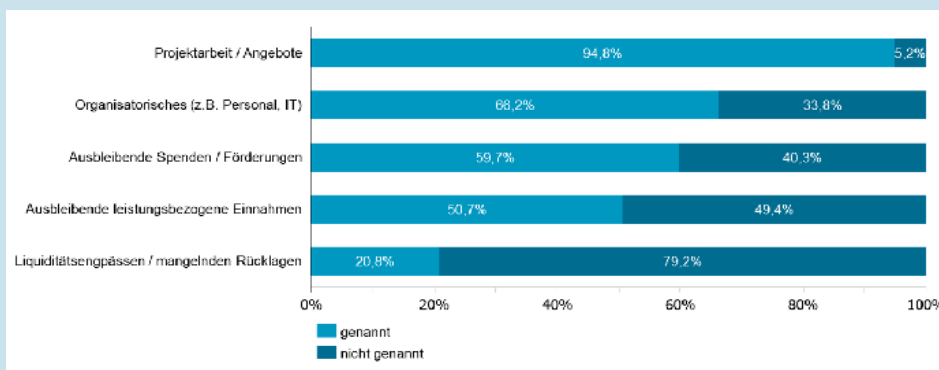
Die allermeisten Vereine und Initiativen besitzen keinen finanziellen Spielraum; selten reichen die Mittel länger als bis zum nächsten Ersten. Ursache hierfür ist die gängige Förderpraxis, die sich vor allem an kurzfristigen Projektförderungen orientiert und die verhindert, dass gemeinnützige Organisationen Rücklagen aufbauen können.

Erschwerend kommt hinzu, dass die allermeisten Organisationen nicht darauf vorbereitet sind, digital zu arbeiten oder Online-Angebote zu entwickeln. Vielmehr weist ein überwiegender Anteil aller gemeinnützigen Organisationen nur einen geringen Digitalisierungsgrad auf. Es mangelt an digitaler Infrastruktur ebenso wie an erforderlichen Kompetenzen.

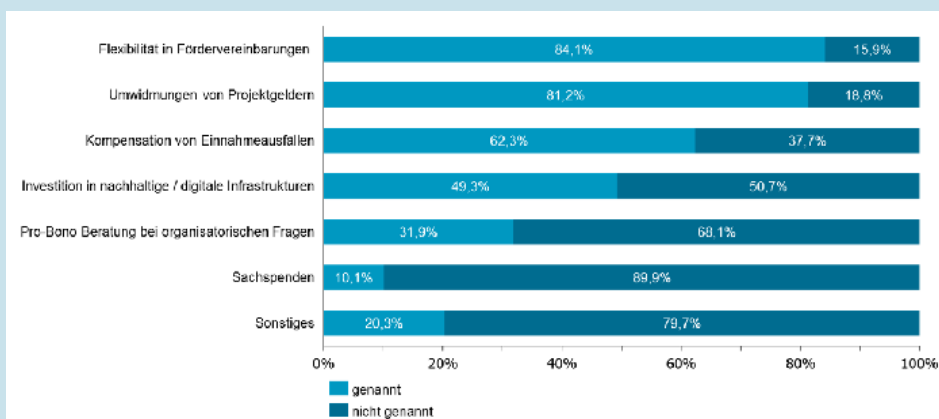
UMFRAGE UNTER WIRKT-SIEGEL-ORGANISATIONEN

Unsere aktuelle Datenerhebung fasst die Auswirkungen der Corona-Krise auf gemeinnützige Organisation zusammen und zeigt deren Unterstützungsbedarfe auf. Befragt wurden gemeinnützige Organisationen, die das PHINEO-Wirkt!-Siegel tragen. Die Organisationen sind überwiegend in der Kinder- & Jugendarbeit aktiv.

In welchen Bereichen hat die Corona-Pandemie Auswirkungen auf Ihre Organisation? (Häufigkeit in %, Mehrfachnennungen möglich, n = 77)



Welche Art von Unterstützung wünschen Sie sich, um gut durch die Krise zu kommen? (Häufigkeit in %, Mehrfachnennungen möglich, n = 69)



WAS UNTERNEHMEN KONKRET TUN KÖNNEN

Jede Form der Hilfe zählt. Wenn Sie noch nicht so genau wissen, wie und wo Sie sich einbringen möchten, können Sie sich an den folgenden Tipps orientieren:



Bedarfe erkennen – Was braucht die Zivilgesellschaft derzeit?

Sofern Sie bestehende gemeinnützige Partner*innen haben, kontaktieren Sie sie. Fragen Sie, in welcher Form Unterstützung gebraucht wird bzw. wie Ihre Partnerschaft den Gegebenheiten angepasst werden kann. Seien Sie hier geduldig und verständnisvoll, denn eventuell gibt es auf der Non-Profit Seite viele Anfragen und eine hohe Belastung aufgrund der aktuellen Lage.

Sollten Sie noch keine oder wenige Partner*innen haben, informieren Sie sich online, in Ihrem Netzwerk oder über Ihre Kolleg*innen was weitere (lokale) Bedarfe sein könnten. Welche Vereine oder Organisationen gibt es im eigenen Umfeld oder vor Ort? Was sind deren Bedarfe? Sprechen Sie auch mit der Kommune zu ihrer Einschätzung. *Finden Sie mehr Infos zu den Bedarfen auf Seite 4.*



Ressourcen identifizieren – Was können Sie beitragen?

Betrachten Sie die Kapazitäten und Ressourcen im Unternehmen. Welche Mittel können aktuell freigestellt werden? Sind es eher Sachspenden oder ist es die Arbeitszeit von Mitarbeitenden? Lassen sich Gelder lockermachen – oder können diese, wenn nicht erhöht, dann zumindest umgewidmet oder früher ausgeschüttet werden?



Fähigkeiten erkennen – Was können Sie und Ihr Team leisten?

Welche Skills haben Ihre Mitarbeitenden, auch über ihr Berufsprofil hinaus? Sprechen Sie mit der Personalabteilung. Erwägen Sie z.B. medizinisch geschulte Kolleg*innen freizustellen.

Fragen Sie sich, was Ihr Unternehmen besonders gut kann. Welche Expertise haben Sie, welche Reichweite oder Infrastruktur? Welche Kanäle oder Mittel könnten Sie anderen zur Verfügung stellen?



Formate definieren – In welcher Form möchten Sie sich engagieren?

In welcher Form können Bedarfe und Ressourcen am besten zusammengebracht werden? Wie lassen sich etwaige Formate unter den aktuellen Bedingungen umzusetzen? *Mehr zu möglichen Aktivitäten lesen Sie ab Seite 5.*



Kooperationen aufbauen – Mit welchen Partner*innen können Sie zusammenarbeiten?

Holen Sie Ihr Netzwerk, Ihre Partner*innen und Stakeholder*innen mit ins Boot. Tauschen Sie sich über Ideen aus und sprechen Sie über mögliche Kooperationen. Informieren Sie sich konkret über gemeinnützige Organisationen und deren Herausforderungen. Identifizieren Sie jene Organisationen, die einen nachvollziehbaren, gesellschaftlichen Bedarf bedienen und die transparent, verlässlich und wirkungsorientiert handeln. Kriterien hierfür sind bspw. Gütesiegel wie das PHINEO-Wirkt-Siegel oder das DZI-Spendensiegel oder auch die Unterzeichnung der Initiative Transparente Zivilgesellschaft.



Kreativ sein – Woran haben Sie noch nicht gedacht?

Gibt es Themenbereiche, in denen Sie bisher nicht tätig sind, in denen aber große Not herrscht? Dann engagieren Sie sich! Überlegen Sie auch, wie sich Ihre Unternehmensaktivitäten oder das Kerngeschäft erweitern bzw. adaptieren ließen. *Mehr dazu auf Seite 8.*



Darüber sprechen – Was können Sie mit anderen teilen?

Tue Gutes und rede darüber! In Krisenzeiten braucht es mehr denn je positive Beispiele, die zeigen, dass sich jedes Unternehmen gesellschaftlich engagieren kann, unabhängig von dessen Größe, Strahlkraft oder Budget. Deshalb: Kommunizieren Sie über Ihre Maßnahmen!

CORPORATE GIVING – BEISPIELE FÜR ENGAGEMENT

Die folgende Übersicht liefert Ihnen ein paar Impulse für Ihr Engagement. Die Übersicht ist keineswegs erschöpfend, es gibt weitaus mehr Beispiele gelungenen Unternehmensengagements als wir abbilden können. Gleichwohl lässt sie erahnen, welche Maßnahmen denkbar und praktikabel sind.



GELDSPENDEN

Kombinieren Sie Spenden mit Matched Giving.

Bsp.: Die Führungskräfte von [Nike spenden gemeinsam 10 Millionen US-Dollar](#). Spenden durch die Belegschaft werden im Verhältnis 2:1 gematcht.

Starten Sie einen Spendenaufruf für Ihr Kernthema.

Bsp.: Die [DEVK ruft zu Spenden auf](#) ihrem Portal „Pack mit an“ auf.

Schreiben Sie Fördermittel aus, auf die sich Organisationen niedrigschwellig bewerben können.

Bsp.: Die [Hilton Effect Foundation fördert Organisationen strukturell in der Krise](#).

Spenden Sie an eine Mittlerplattform, die auf eine effektive Mittelvergabe für Empfängerorganisationen hinwirkt – wenden Sie sich gern auch an uns von PHINEO!

Bsp.: [We kick Corona](#), [Aktion Mensch](#)

Themenempfehlungen

Kinderarmut: Den Jüngsten der Gesellschaft, besonders aus benachteiligten Verhältnissen, geht es in dieser Krise zunehmend schlechter.

Einsamkeit: Menschen in Seniorenheimen oder ähnlichen Einrichtungen, aber auch Privatpersonen, die alleine leben, leiden unter der Isolation. [Silbernetz e.V. bietet Hilfe bei Einsamkeit im Alter](#).

Lebensmittelsicherheit: Aktuell sind viele Menschen von Armut bedroht und geraten vor die Herausforderung, erschweringliche Lebensmittel zu erhalten. [Unterstützen Sie die Tafeln](#).

Geflüchtete: Auch diese Gruppe ist durch ihre Lebenssituation und -umstände stark gefährdet. *Mehr zum Thema finden Sie bspw. in unserem [Themenreport „Geflüchtete Frauen“](#).*

Sie vertrauen auf ein großes Netzwerk und langjährige Erfahrung im Umgang mit globalen Krisen? Spenden Sie an große Hilfsorganisationen.

Bsp.: [DRK](#), [World Vision](#), [arche noVa](#)

Finanzielle Bedarfe sind aktuell besonders hoch; die Zivilgesellschaft hängt stärker als je zuvor von Spendengeldern ab. Sofern möglich, finanzieren Sie Organisationen unabhängig von Projekterfolgen. Overhead und Infrastruktur von Organisationen müssen sind vielerorts gefährdet.



SACHSPENDEN

Spenden Sie Equipment für systemrelevante Tätigkeiten, wie z.B. Westen, Jacken, Handschuhe für die Ernte oder medizinisches Material.

Bsp.: [BASF spendet 100 Millionen Schutzmasken](#).

Spenden Sie für Ihre Nachbarschaft. Diverse Plattformen ermöglichen den Austausch hinsichtlich spezieller Förderbedarfe.

Bsp.: [Innatura gGmbH](#), [Gabenzaun](#), [nebenan.de](#), [Quarantäne-Helden](#), [DeinHamster](#)

Spenden Sie Lebensmittel und Produkte für die Grundversorgung.

Bsp.: [Viessmann spendet Lebensmittel](#) einer abgesagten Messe.

Spenden Sie z.B. Computer, Tablets oder E-Reader an jene, die aktuell in Isolation leben müssen.

Spenden Sie Ihre eigenen Produkte, Erzeugnisse oder Rohstoffe.

Mehr dazu auf Seite 8.

Stellen Sie bei Sachspenden sicher, dass Sie konkreten Bedarfen entgegenkommen. Binden Sie Ihre Mitarbeitenden in eine Sammelaktion ein.

→ Zu Zeitspenden siehe Seite 6 und 7.

CORPORATE VOLUNTEERING UNTER VERÄNDERTEN GEGEBENHEITEN

Corporate Volunteering – also die Förderung gesellschaftlichen Engagements der Mitarbeitenden – war schon vor der Corona-Krise im Trend. Jetzt erfährt es einen regelrechten Boost und die Liste an Möglichkeiten wird jeden Tag länger. Ein bedarfsorientiertes Corporate Volunteering kann in der gegenwärtigen Situation doppelt helfen, indem es der Zivilgesellschaft zugute kommt und gleichzeitig die Mitarbeitenden motiviert sowie neue Partnerschaften ermöglicht.

Verändertes Engagement in Zeiten der Corona-Krise

Direktes, lokales, nachbarschaftliches Engagement gewinnt aufgrund von Reise- und Ausgangsbeschränkungen an Stellenwert. Aber Achtung: Präsenz-Engagement sollte nur durchgeführt werden, wenn die Bestimmungen zum Infektionsschutz eingehalten werden können. Die Gesundheit anderer und die eigene Gesundheit darf nicht gefährdet werden.

Viele Non-Profit-Organisationen haben nun veränderte Bedarfslagen, sind möglicherweise in ihrer Existenz bedroht. Menschen und Zielgruppen, die vorher schon benachteiligt waren, trifft die Krise nun umso härter. Daher ist unterstützender und ehrlicher Dialog mit Engagementpartner*innen wichtiger denn je.

Die Zeit- und Ressourcenbudgets der eigenen Mitarbeiter*innen haben sich möglicherweise schlagartig verändert, denn Home Office bedeutet nicht dasselbe für alle. Mitarbeitende mit Kindern haben wegen der nun zuhause stattfinden Betreuung und Home-Schooling weniger Zeit für Volunteering und sind höheren Anforderungen ausgesetzt. Auch Angehörige von Risikogruppen müssen sich besonders schützen, haben möglicherweise besondere Ängste und Sorgen. Andere Mitarbeitende wiederum haben nun plötzlich mehr Zeit und möchten sich deutlich mehr engagieren als zuvor. Hat Ihr Unternehmen Kurzarbeit beantragt? Auch die hiervon betroffenen Mitarbeiter*innen können nun Zielgruppen für ehrenamtliches Engagement sein!

Angebote für virtuelles, online-basiertes Engagement wachsen derzeit stark (s.u. Tabelle/Schaubild). Aber nicht alle Mitarbeiter*innen sind damit gleichermaßen vertraut und wissen, wie sie sich am besten digital engagieren können. Nutzen Sie dies als Weiterbildungschance und bieten Sie Ihren Mitarbeiter*innen an, sich fortzubilden wie Präsenz-Engagement auch digital aussehen kann. Machen Sie sich gemeinsam Gedanken, werden Sie kreativ!

➔ Geben Sie Ihren Mitarbeitenden Empfehlungen für privates Engagement

Viele Menschen haben gerade ein großes Bedürfnis, sich privat zu engagieren. Geben Sie Ihren Mitarbeitenden Empfehlungen für privates Engagement mit.

Hilfreiche Links finden Sie auf Seite 9.

CORPORATE VOLUNTEERING – BEISPIELE FÜR ENGAGEMENT

Im Folgenden finden Sie einen ersten Überblick über Engagement-Formen in Zeiten der Corona Krise. Dieser soll Sie dabei unterstützen, Einstiegs- oder Weiterentwicklungsmöglichkeiten für Ihr eigenes Engagement zu finden.

HANDS-ON

SKILLS-BASED

ONLINE

Unterstützen Sie Kampagnen, unterzeichnen Sie Petitionen.
Bsp.: Unser [Aufruf an die Bundesregierung zur Unterstützung der Zivilgesellschaft](#)

Suchen Sie nach Plattformen für digitales Mentoring – dies kann auf die Expertise Ihrer Mitarbeitenden bauen, vielleicht geht es aber auch nur um ein offenes Ohr und hilfreiches Feedback.
Bsp.: Die [Plattform Volunteer Vision](#)

Veröffentlichen Sie Videos, Artikel oder Webinare mit Ihrer Expertise. Lassen Sie andere an Ihrem Wissen teilhaben.
Bsp.: [Auf Siemens Ingenuity werden Ideen und Wissen des Unternehmens geteilt.](#)

Werden Sie zum Home-Schooling Lehrenden. Neben Kindern benötigen auch Sprachschüler*innen und Jugendliche am Übergang von der Schule zum Beruf aktuell Unterstützung. Geben Sie Einblicke in Ihren Berufsalltag, denn die Jobsuche gestaltet sich derzeit mehr denn je als schwierig.
Bsp.: [corona-school.de](#)

Starten Sie einen Hackathon oder stellen Sie Mitarbeitende frei, um sich zu beteiligen.
Bsp.: [#WirVsVirus Hackathon der Bundesregierung](#)

Helfen Sie den Expert*innen in Ihrem Unternehmen bei der Vernetzung mit jenen, die Unterstützung benötigen (z.B. Freiberufler*innen oder gemeinnützige Organisationen). Gesucht werden zum Beispiel (Rechts-) Berater*innen und Coaches.
Bsp.: [2gather.jetzt](#)

Nehmen Sie an unserer Webinar-Reihe teil! Es werden Hintergründe und Handlungsmöglichkeiten des Corporate Volunteering dargestellt und aufgezeigt, wie Sie CV gerade jetzt zu einem wertvollen Baustein in der Unternehmensführung machen können.

Nutzen Sie die Expertise Ihrer Mitarbeitenden und engagieren Sie sich pro bono. Wir von PHINEO begleiten Sie darin gern.

Bieten Sie Ihre Zeit für telefonische Gespräche an und helfen Sie damit Menschen, die isoliert leben oder gegen Einsamkeit kämpfen.

Sprachtalent? Bieten Sie telefonische Übersetzungshilfe, um die medizinische Versorgung von PatientInnen mit Sprachbarriere zu verbessern.
Bsp.: [Triaphon](#)

OFFLINE

Schreiben Sie Post gegen Einsamkeit!
Bsp.: [Aktion der Schwäbischen Zeitung](#)

Leisten Sie nachbarschaftliche Hilfe durch's Anpacken. Liefern Sie Einkäufe für jene, die aktuell das Haus nicht verlassen können oder den Einkauf selbst nicht schaffen.
Bsp.: [nebenan.de](#), [Coronaport](#), [WirgegenCorona](#), [gemeinsame-sache.org](#)

Sie haben Mitarbeitende mit medizinischen Fachkenntnissen? Stellen Sie sie für die Unterstützung im Krankenhaus frei.
Bsp.: [wirwollenhelfen.com](#)

Noch nicht die richtige Maßnahme gefunden? Melden Sie sich bei uns. Wir von PHINEO begleiten Sie in Ihrem Corporate Volunteering, z.B. bei der Identifikation geeigneter Partner*innen oder der Entwicklung sozialer Tätigkeiten, die zu Ihrer Strategie und zum Kerngeschäft passen.

ENGAGEMENT IM KERNGESCHÄFT

→ Neue Technologie entwickeln / produzieren

Erweitern Sie Ihre Produktion und spenden Sie benötigte Produkte und Materialien, z.B. Atemschutzmasken, Schutzanzüge, 3D-Druckerzeugnisse.

Bsp.: Das [Formel-1-Team von Daimler entwickelt und produziert Beatmungsgeräte](#).

→ Eigene Produkte und Materialien spenden

Sofern Sie bereits entsprechende Produkte herstellen, die für die Bewältigung der Krise benötigt werden, spenden Sie diese oder bieten Sie sie zu vergünstigten Konditionen an.

Bsp.: [Beiersdorf spendet Desinfektionsmittel](#).

→ Eigene Technologie, Infrastruktur / eigenes Wissen bereitstellen

Ermöglichen Sie öffentlichen Einrichtungen, Bildungsakteuren oder anderen den Zugang zu Ihrer Software oder Technologie. Überlegen Sie, ob Sie Ihre Angebote (oder Teile davon) als Open Source zur Verfügung stellen können.

Bsp.: Die [Siemens Healthineers unterstützen Gesundheitsfachkräfte](#) mit Know-how zur Behandlung von Covid-19.

→ Eigene Mitarbeitende unterstützen

Tun Sie Ihr Möglichstes, um Mitarbeitenden zu helfen. Ermöglichen Sie Sonderurlaub oder flexible Arbeitszeiten. Nutzen Sie digitale Arbeitstools, um Reisen zu vermeiden.

Bsp.: Die [Deutsche Post DHL hat einen Konzern-Notfallplan](#) für die eigenen Mitarbeitenden entwickelt.

[Tchibo motiviert Mitarbeitende](#) per „Mutmachbericht“.

→ Kund*innen unterstützen

Ermöglichen Sie Ihren Kund*innen eine kostenfreie Umbuchung von Reisen oder die Stornierung. Erheben Sie z.B. keine Transaktionsgebühren auf Käufe im Ausland und unterstützen Sie damit jene im Ausland Gestrandeten, die aktuell nicht nach Hause können.

*Bsp.: [Lufthansa ermöglicht den eigenen Kund*innen](#) eine kostenfreie Umbuchung einer geplanten Reise.*

[Barclaycard erhebt keine Transaktionsgebühren](#) (non-Sterling) auf Käufe im Ausland bis zum 30. April 2020.

*Die [ERGO bietet ihren Kund*innen](#) einen kostenfreien Unfallschutz für ihre Kinder.*

→ Aufmerksamkeit schaffen und Solidarität beweisen

Demonstrieren Sie, wie der Umgang mit der Krise von Ihrer Belegschaft gelebt wird. Zeigen Sie Solidarität, beweisen Sie Empathie und nutzen Sie die Reichweite sozialer Medien. Vorbilder und positive Beispiele bestärken andere, es Ihnen gleich zu tun.

Bsp.: [Hapag Lloyd und seine Mitarbeitenden](#) rufen die Bevölkerung zur Kooperation in der Krise auf.

*[BASF zeigt in Videos](#), wie Helfer*innen und Menschen in systemrelevanten Berufen aktuell bei der Bewältigung der Krise agieren.*

[Vorstand und Führungskräfte von Continental](#) weltweit verzichten im April 2020 auf 10 Prozent Gehalt.

WEITERFÜHRENDE LINKS

- [Peer School - Plattform zum Austausch #stayengaged](#)
- [Crisis Management for Leaders Kurs](#)
- [Internationales Engagement von Sozialunternehmer*innen](#)
- [Inspirierender Ausblick auf die Welt nach Corona von Matthias Horx](#)
- [Online-Angebote zum Thema mentale Gesundheit](#)
- [Pflegefachkräfte gesucht](#)
- [Webinare zu „Volunteering during Covid-19“](#)
- [Übersicht über Initiativen der Wirtschaft](#)
- [Liste der Reaktionen einiger Unternehmen auf die Krise](#)
- [Beispiele für den Umgang mit der Krise im Rahmen vom Corporate Citizenship](#)

→ Wie sich Philanthrop*innen in der Krise engagieren können, haben wir in unserem kostenfreien [Ratgeber „Helfen in der Corona-Krise“](#) zusammengefasst.

PHINEO

*Gutes noch besser tun
– dafür setzen wir uns ein.*

PHINEO ist ein gemeinnütziges Analyse- und Beratungshaus für wirkungsvolles gesellschaftliches Engagement. Ziel ist es, die Zivilgesellschaft zu stärken. Mit Wirkungsanalysen, einem kostenfreien Gütesiegel,

Publikationen, Workshops und Beratung unterstützt PHINEO gemeinnützige Organisationen und Investor*innen wie Stiftungen oder Unternehmen dabei, sich noch erfolgreicher zu engagieren. www.phineo.org

PHINEO IST EIN BÜNDNIS STARKER PARTNER*INNEN

Wir bedanken uns bei allen Partner*innen und Fördernden für ihre Unterstützung. Sie möchten PHINEO ebenfalls unterstützen? Als Gesellschafter*in, mit Ihrem Know-how oder beispielsweise durch eine Projektförderung? Sprechen Sie mit uns!

UNSERE INSTITUTIONELLEN FÖRDER*INNEN

| BertelsmannStiftung

4LVISION
Live | Love | Learn | Leave a Legacy

 DEUTSCHE BÖRSE
GROUP

 Warth & Klein
Grant Thornton

KPMG

STIFTUNG AKTIVE
BÜRGERSCHAFT

NPC
New Philanthropy Capital


STIFTERVERBAND
Bildung. Wirtschaft. Innovation.

Schöpflin Stiftung:


pwc

www.phineo.org/publikationen

Download dieser Publikationsreihe kostenfrei auf unserer Website. Sie möchten mehr über Wirkung im gemeinnützigen Bereich wissen? Sprechen Sie mit uns!

PHINEO 
damit Engagement wirkt