



Blutspende und Geld: Ein Widerspruch?

Die Blutspendedienste des Deutschen Roten Kreuzes arbeiten mit freiwilligen, ehrenamtlichen Helferinnen und Helfern, sie leben die freiwillige und unentgeltliche Blutspende und sichern in weiten Teilen die Versorgung von Arztpraxen und Krankenhäusern - aber sprechen sie auch über Geld?

Wenn der DRK-Blutspendedienst in der Vergangenheit über Geld gesprochen hat, dann meistens in einem defensiven, in einem verteidigenden Zusammenhang.

Das mag ein Fehler sein, denn Geld ist ein Thema: Spender tragen es an uns heran, Helferinnen und Helfer, die Medien.

Sprechen wir also über Geld: denn einen Widerspruch zwischen Blutspende und Geld gibt es nicht.

Blutspende und Geld - Kein Widerspruch

- Geld ist ein anerkannter, objektiver Bewertungsmaßstab für Leistungen
- Spenderwerbung, Herstellung, Lagerung und Vertrieb verursachen Kosten - auch bei der unentgeltlichen Blutspende
- Die Allgemeinheit hat ein Recht auf Transparenz
- Unsere Spender und Helfer haben ein besonderes Recht auf Information

Wenn der DRK-Blutspendedienst über Geld spricht, hat er dafür unterschiedliche Gründe.

In unserer Gesellschaft ist Geld ein homogenes Gut. Deswegen ist Geld ein objektiver und auch anerkannter Maßstab zum Vergleich von Leistungen. Wir sprechen also erstens über Geld, weil wir über dieses Thema unsere Leistungen vergleichen und vermitteln können. Allerdings - das soll an dieser Stelle eingeschoben werden - muss auch über die Leistungsinhalte gesprochen werden. Mehr zu diesem Punkt an späterer Stelle.

Grundsätzlich verursacht jede Blutspende Kosten: Spenderwerbung, Herstellung der Blutpräparate, ihre Lagerung, ihr Vertrieb und viele andere Punkte kosten Geld. Diese unvermeidbaren Kosten gibt der DRK-Blutspendedienst an die Allgemeinheit weiter. Deswegen hat die Allgemeinheit ein Recht auf Transparenz: Wo entstehen Kosten, wie hoch sind die Kosten? Mit seinen Jahresberichten und der Kontrolle der ordnungsgemäßen Buchführung kommt der DRK-Blutspendedienst diesen Verpflichtungen nach.

Der DRK-Blutspendedienst muss aber auch aus einem vierten Grund über Geld sprechen: jeder Spender und jede Spenderin hat ein besonderes Recht auf Information. Diese Information ist die Basis für das Vertrauen, das unsere Spender dem DRK-Blutspendedienst entgegenbringen. Verlieren wir dieses Vertrauen, können wir unseren Auftrag nicht mehr erfüllen.

Die institutionellen Rahmenbedingungen unserer Arbeit

- Im Rahmen des Subsidiaritätsprinzips übernimmt der DRK-Blutspendedienst die **flächendeckende Versorgung** mit Blutpräparaten
- Damit erkennt der DRK-Blutspendedienst Rahmenbedingungen wie das **Arzneimittelgesetz** oder das **Transfusionsgesetz** für seine Tätigkeit an
- Zu unseren Rahmenbedingungen zählen auch Leitbild, Grundsätze und Satzung des DRK sowie der **Ethische Kodex**



Blutspende und Geld – ein Widerspruch?

Folie 3

Hauptabteilung Seminar

 Deutsches
Rotes
Kreuz
DRK-Blutspendedienst West

Wenn man Leistungen vergleicht, muss man in einem ersten Schritt die Rahmenbedingungen betrachten, unter denen die Leistungen erbracht werden.

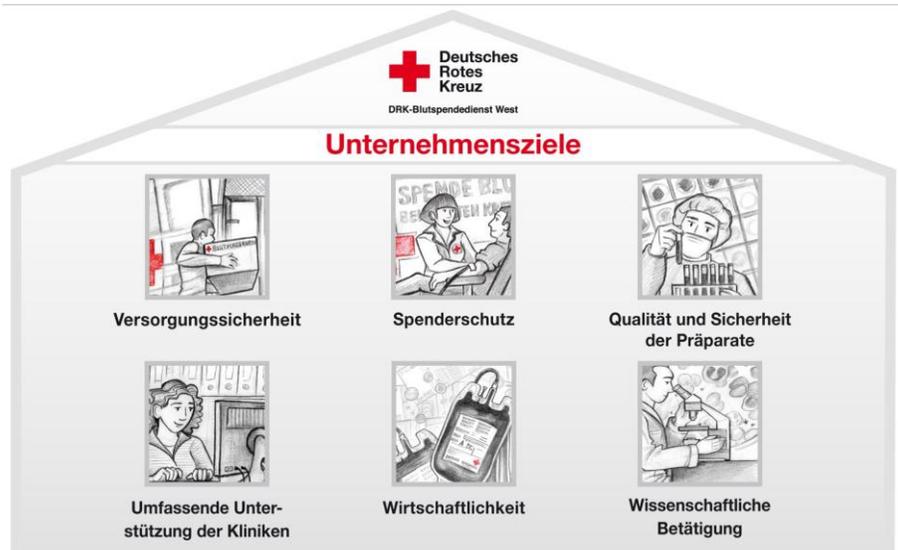
Das Blutspendewesen ist im Rahmen des Subsidiaritätsprinzips an verschiedene Institutionen und Organisationen delegiert worden. Die Blutspendedienste übernehmen dabei die Aufgabe, die flächendeckende Versorgung sicherzustellen. Eine Aufgabe, die sich im flächendeckenden Angebot von Blutspendeterminen und einer breit streuenden Öffentlichkeitsarbeit zeigt.

Der Staat legt als Gesetzgeber in unterschiedlichen Gesetzen wie dem Arzneimittelgesetz (AMG) oder dem Transfusionsgesetz (TFG) weitere Rahmenbedingungen für alle Hersteller von Blutpräparaten fest. Auch der DRK-Blutspendedienst ist an diese Rahmenbedingungen gebunden.

Im Unterschied zu anderen Institutionen und Organisationen zählen für den DRK-Blutspendedienst aber auch die Grundsätze, das Leitbild und die Satzung des Deutschen Roten Kreuzes zu den Rahmenbedingungen der Arbeit.

Es geht an dieser Stelle nicht darum, diese Rahmenbedingungen zu bewerten; es muss aber vermerkt werden, dass unsere Rahmenbedingungen in Teilen anders sind als die Rahmenbedingungen anderer Anbieter von Blutpräparaten.

Die Ziele unseres Unternehmens



Blutspende und Geld – ein Widerspruch?

Folie 4

Hauptabteilung Seminar

Deutsches
Rotes
Kreuz
DRK-Blutspendedienst West

Aus den Rahmenbedingungen unserer Arbeit lassen sich einzelne Unternehmensziele ableiten. Sie werden durch die Zielsetzungen ergänzt, die wir als Unternehmen Blutspendedienst anstreben.

Das Ziel der Versorgungssicherheit lässt sich ableiten aus dem Auftrag, die flächendeckende Versorgung sicherzustellen. Ein Ziel also, das in dieser Form nur der DRK-Blutspendedienst verfolgt.

Andere Ziele, wie zum Beispiel der Spenderschutz sowie die Qualität und Sicherheit der Präparate, haben auch alle anderen Anbieter.

Die umfassende Unterstützung der Kliniken ist ein Unternehmensziel, das nur der DRK-Blutspendedienst verfolgt. Um dieses Ziel zu erreichen, schulen wir Anwender, bilden Ärzte zu Transfusionsmedizinern weiter und unterstützen die Kliniken in allen anderen Bereichen.

Zuletzt steht die wissenschaftliche Betätigung. Weil wir uns bei dem erreichten Sicherheitsstandard nicht ausruhen wollen, forschen wir weiter, um die Blutspende für die Empfänger noch sicherer und besser verträglich zu machen.

Ein eigenständiges Ziel des DRK-Blutspendedienstes ist die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens. Im Folgenden soll es darum gehen, unser Verständnis von Wirtschaftlichkeit zu beschreiben, die Kontrollinstrumente zu benennen und die Notwendigkeit von Wirtschaftlichkeit zu erläutern. Betrachten wir zunächst das Unternehmensziel Wirtschaftlichkeit und sein Verhältnis zu den anderen Unternehmenszielen.

Was bedeutet Wirtschaftlichkeit beim DRK-Blutspendedienst?

- Wirtschaftlichkeit bedeutet für uns, die zur Verfügung stehenden knappen Mittel so einzusetzen, dass möglichst **alle Unternehmensziele unter Beachtung der Rahmenbedingungen** erreicht werden
- Wirtschaftlichkeit ist **nur eines** von mehreren Zielen, es besitzt im Rahmen der Unternehmensziele **keine** Ausnahmestellung



Blutspende und Geld – ein Widerspruch?

Folie 5

Hauptabteilung Seminar

 Deutsches
Rotes
Kreuz
DRK-Blutspendedienst West

Wirtschaftlichkeit heißt für uns, die zur Verfügung stehenden knappen Mittel so einzusetzen, dass möglichst alle Unternehmensziele unter Beachtung der Rahmenbedingungen erreicht werden. Begrenzte Mittel sind beispielsweise unser Personal, die Helferinnen und Helfer sowie unsere Spenderinnen und Spender.

Anders als viele andere Unternehmen definieren wir Wirtschaftlichkeit nur als ein Ziel, es besitzt keine Ausnahmestellung.

In aller Regel entstehen in der Konsequenz Zielkonflikte zwischen Wirtschaftlichkeit und anderen Unternehmenszielen.

Wie soll ein öffentlicher Blutspendetermin in einem entlegenen Kreisverband bewertet werden, der mit einem Bus durchgeführt wird und auf dem dreißig Spender begrüßt werden, wenn in einem Umkreis von zehn Kilometer ein weiterer öffentlicher Termin durchgeführt wird?

Er trägt zur Versorgungssicherheit - zur Erreichung eines Unternehmenszieles bei - aber er ist nicht wirtschaftlich. Fahrzeiten, Personalkosten, der Fuhrpark - unter wirtschaftlichen Aspekten müssten diese Termine sehr genau abgewogen werden. Auch Neutermine, Info-Veranstaltungen in Schulen, Spendererhungen - besäße das Ziel Wirtschaftlichkeit die Priorität beim DRK-Blutspendedienst, wäre der DRK-Blutspendedienst nicht der, den Sie kennen.

Instrumente zur Kontrolle von Wirtschaftlichkeit

- **Grundsatz:** Selbstkontrolle und Fremdkontrolle
- **Instrument 1:** Organisationsform (gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung) auf Landesebene
- **Instrument 2:** Transparenz durch den Jahresbericht und den Geschäftsbericht im elektronischen Bundesanzeiger
- **Instrument 3:** Kosten- und Leistungsdruck durch andere Anbieter
- **Instrument 4:** Soziale Kontrolle, zum Beispiel durch Spender, Ehrenamt und Medien

Wirtschaftlichkeit beim DRK-Blutspendedienst ist spezifisch definiert, das zeigen die bisherigen Ausführungen. Ihren Stellenwert kann man ermessen, wenn man die Kontrollinstrumente betrachtet.

Wir agieren nach dem Grundsatz: Selbstkontrolle und Fremdkontrolle greifen gemeinsam und tragen gemeinsam zur effizienten Kontrolle bei.

Als gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung sind wir der offenen Buchhaltung verpflichtet, Überschüsse werden reinvestiert.

Mit Instrumenten wie dem jährlich erscheinenden Jahresbericht und dem Geschäftsbericht im elektronischen Bundesanzeiger bieten wir Transparenz und stellen uns der öffentlichen Kontrolle.

Kontrolle übt selbstverständlich auch der Markt aus: Der DRK-Blutspendedienst steht gegenüber den anderen Anbietern unter einem Kosten/Leistungsdruck. In diesem Markt müssen wir uns mit unseren Leistungen auch unter Kostengesichtspunkten behaupten.

Stark ausgeprägt ist die soziale Kontrolle: Spender, Ehrenamtliche und Medien sind Kontrolleure, die aufgrund ihrer Motivation und gesellschaftlichen Aufgabe besonders kritisch sind. Das beweist die Diskussion um den unentgeltlichen Spender und ehrenamtlichen Helfer, die von den Medien häufig thematisiert werden.

Spender und Helfer - Instrumente der Wirtschaftlichkeit?

- Die unentgeltliche Blutspende ist die Form der Blutspende, die dem Charakter des DRK als Wohlfahrts- und Spendenorganisation entspricht
- Die unentgeltliche Blutspende ist die Form der Blutspende, die vom Großteil unserer Spender als sinnvoll erachtet wird
- Der ehrenamtliche Helfereinsatz entspricht dem Geist des Deutschen Roten Kreuzes
- **Fazit:** Helfer und Spender wirken kostendämpfend, sind aber keine Instrumente zur Erreichung von Wirtschaftlichkeit

Mancher Kritiker wirft den DRK-Blutspendediensten vor, ihre wirtschaftliche Stärke sei durch den unentgeltlichen Blutspender und den ehrenamtlichen Helfer begründet. Dem ist nicht so:

Die unentgeltliche Blutspende ist die Form der Blutspende, die dem Charakter des Deutschen Roten Kreuzes als Wohlfahrts- und Spendenorganisation am ehesten entspricht. Die überragende Motivation der Blutspender ist der Wunsch, "etwas Gutes zu tun". Daher betrachtet der allergrößte Teil der Blutspender die unentgeltliche Blutspende als die beste Form der Blutspende. Eine Veränderung dieses Prinzips hätte voraussichtlich zur Konsequenz, dass die Spenderzahl sinken würde. Steigen würde sie sicherlich nicht.

Auch der ehrenamtliche Einsatz ist für den DRK-Blutspendedienst kein Instrument der Wirtschaftlichkeit. Die ehrenamtliche Mitarbeit leitet sich aus dem Selbstverständnis des Roten Kreuzes ab und nicht aus Wirtschaftlichkeitsüberlegungen des Blutspendedienstes.

Spender und ehrenamtliche Helfer wirken kostendämpfend, sie sind aber keine Instrumente zur Erreichung von Wirtschaftlichkeit. Wirtschaftlichkeit erreichen wir durch die Leistungsstärke unseres Unternehmens.

Wirtschaftlichkeit im Vergleich

- Bedarfs- und Qualitätsanforderungen an das Produkt Blutpräparat entstehen nicht im offenen Markt, sondern über medizinische Anforderungen
- Ein Vergleich von Wirtschaftlichkeit muss indirekt über Rahmenbedingungen, Zielsetzungen, Finanzierungen, Leistungen und Kosten erfolgen
- Eine Definition von Wirtschaftlichkeit über besondere Serviceleistungen verfälscht das Gesamtbild

Bereits eingangs wurde darauf hingewiesen, dass Geld ein anerkannter, objektiver Bewertungsmaßstab für Leistungen ist. Bringt man die Begriffe Geld und Leistungen zusammen, kommt man schnell zum Begriff der Wirtschaftlichkeit, der bereits für den DRK-Blutspendedienst genauer beschrieben wurde.

Ein Vergleich der Wirtschaftlichkeit ist aber aus verschiedenen Gründen schwierig: Der Bedarf am Produkt Blutpräparat entsteht nicht in einem offenen Markt von Angebot und Nachfrage, der Markt für Blutpräparate entsteht über medizinische Anforderungen, er ist also nicht offen.

Wenn man unter diesen Einschränkungen dennoch Wirtschaftlichkeit vergleichen möchte, dann muss dieser Vergleich indirekt - unter Einbeziehung aller Parameter - erfolgen: Zielsetzungen, Finanzierungen etc. gehören dazu.

Auf keinen Fall erscheint es sinnvoll, Wirtschaftlichkeit ausschließlich über einzelne, besondere Serviceleistungen zu vergleichen oder gar zu definieren.

Wirtschaftlichkeit im Vergleich (Rahmenbedingungen)

Rahmenbedingungen	DRK-Blutspendedienst West	Andere Anbieter
Arzneimittelgesetz	✓	✓
Transfusionsgesetz	✓	✓
DRK-Satzung/ Grundsätze/ Leitbild	✓	✗

Blutspende und Geld – ein Widerspruch?
Folie 9

Hauptabteilung Seminar



Ein Vergleich der Rahmenbedingungen zeigt, dass die Anbieter beinahe unter identischen Bedingungen arbeiten. Für die Blutspendedienste des Deutschen Roten Kreuzes ist anzumerken, dass Leitbild, Satzung und Grundsätze des Deutschen Roten Kreuzes Gültigkeit haben.

Wirtschaftlichkeit im Vergleich (Ziele)

Zielsetzung	DRK-Blutspendedienst West	Andere Anbieter
Vollversorgung	✓	✗
Spenderschutz	✓	✓
Qualität und Sicherheit	✓	✓
Umfassende Unterstützung der Kliniken	✓	✗
Wirtschaftlichkeit	✓	✓

Blutspende und Geld – ein Widerspruch?

Folie 10

Hauptabteilung Seminar



Auch die Zielsetzung der verschiedenen Anbieter scheint auf den ersten Blick ähnlich. Die Unterschiede - insbesondere die angestrebte Vollversorgung - haben aber massive Auswirkungen auf jede Diskussion über Wirtschaftlichkeit.

Solange die DRK-Blutspendedienste die Vollversorgung durch ein flächendeckendes Terminangebot anstreben, solange sie in der Pflicht sind, Spendermotivation und Spendergewinnung in erheblichem Ausmaß zu leisten, arbeiten sie in einem schwierigeren Umfeld als die Wettbewerber.

Schlüsselt man beispielsweise die anfallenden Kosten je Konserve auf, ergibt sich alleine für die Spenderwerbung und die Termindurchführung ein ungefährender Kostenanteil von ca. 60%.

Die umfassende Unterstützung der Kliniken ist ein zweiter Bereich, in dem der DRK-Blutspendedienst Leistungen für die Allgemeinheit erbringt, die ausschließlich vom DRK-Blutspendedienst getragen werden. Hierzu zählen vor allem die Schulungsangebote und die Weiterbildungsmaßnahmen von Ärzten zu Transfusionsmedizinern.

Der indirekte Vergleich von Wirtschaftlichkeit über die Unternehmensziele zeigt, dass die DRK-Blutspendedienste mehr Ziele verfolgen als die Wettbewerber.

Wirtschaftlichkeit im Vergleich (Leistungen)

Leistungen	DRK-Blutspendedienst West	Andere Anbieter
Flächendeckendes Terminangebot	✓	✗
Breit streuende Öffentlichkeitsarbeit	✓	✗
Serviceinstrumente wie Einladungen, Ehrungen, Hotline, Plakatierung	✓	✗
Aufwandsentschädigung	✗	✓

Blutspende und Geld – ein Widerspruch?
Folie 11

Hauptabteilung Seminar



Jede Diskussion um Wirtschaftlichkeit muss auch die Frage nach den konkreten Leistungen der Anbieter beinhalten.

In diesem Zusammenhang wird den DRK-Blutspendediensten häufig die Frage gestellt, warum sie keine Aufwandsentschädigung für die Blutspender leisten.

Natürlich ist es für alle Kritiker verlockend, aus dem Fehlen der Aufwandsentschädigung die Schlussfolgerung abzuleiten, die DRK-Blutspendedienste würden nicht wirtschaftlich arbeiten.

Korrekt ist diese Schlussfolgerung aber nicht. Der Nachweis der Einzelleistungen insbesondere in den kostenintensiven Bereichen Terminangebot, Spenderwerbung, Spenderservice und Vertrieb zeigen, dass die DRK-Blutspendedienste in weiten Teilen eine Ausnahmestellung besitzen.

Im Einzelfall könnte es sinnvoll sein, die Spendermotivation zusätzlich über Aufwandsentschädigungen zu steigern - zum Beispiel bei der zeitintensiven, stationären Zytapherese. Grundsätzlich möchte der DRK-Blutspendedienst nicht von seiner erfolgreichen Praxis abweichen. Bei dieser Haltung spielt sicherlich auch die grundsätzliche Überlegung, wo die Trennung zwischen Aufwandsentschädigung und bezahlter Blutspende zu ziehen wäre, eine Rolle.

Fazit: Ein Plädoyer für Wirtschaftlichkeit

- Wirtschaftlichkeit ist auch für eine gemeinnützige GmbH mit öffentlichem Charakter ein wichtiges Ziel
- Die Erzielung von Überschüssen ist sinnvoll und notwendig, um zukunftsorientiert und wissenschaftlich zu arbeiten
- So entsteht durch Wirtschaftlichkeit Fortschritt zum Wohle des Patienten

Die bisherigen Überlegungen haben gezeigt, dass der DRK-Blutspendedienst erstens Wirtschaftlichkeit anstrebt, zweitens seine Wirtschaftlichkeit durch Selbst- und Fremdkontrolle sichert und er drittens einen Vergleich der Wirtschaftlichkeit unter Berücksichtigung aller Parameter nicht scheut.

Abschließend soll kurz beleuchtet werden, warum Wirtschaftlichkeit als Unternehmensziel auch in einer gemeinnützigen Gesellschaft mit beschränkter Haftung eine besondere Bedeutung besitzt.

Es entspricht ihrem Charakter, dass sie keine Gewinne anstrebt. Dennoch hat sie ein originäres Interesse an einer wirtschaftlichen Arbeitsweise und der Erzielung von Überschüssen.

Anders als in einer gewinnorientierten Gesellschaft mit beschränkter Haftung benötigen wir Überschüsse für eine zukunftsorientierte, wissenschaftlich fundierte Arbeitsweise. Gerade in einer gemeinnützigen Gesellschaft mit beschränkter Haftung, die keinerlei Subventionen, Fördergelder oder sonstige Zuwendungen erhält, ist die Erzielung von Überschüssen zwingende Voraussetzung zur Zukunftssicherung.

So entsteht durch Wirtschaftlichkeit Fortschritt zum Wohle des Patienten.