

# Erfolg im Wettbewerb um unbezahlte Blutspenden: Empfehlungen aus der modernen Strategieforschung

Christian Scholz und Volker Stein

## ***Abstrakt***

Die Blutspendebereitschaft in der Bevölkerung aufrechtzuerhalten und sogar zu steigern sind überlebenskritische Daueraufgaben von Blutspendeorganisationen. Dies wirft in jedem Fall die Frage nach erfolgsversprechenden Strategien auf, die jenseits vom »einfach weiter so wie bisher« arbeiten. Zentral dafür ist eine realitätsnahe Differenzierung von Zielgruppen, die bislang häufig fehlt und ohne die keine Fokussierungsstrategie funktioniert. In diesem Beitrag wird die Unausweichlichkeit einer solchen Fokussierungsstrategie beschrieben und es wird die wichtige Zielgruppenfrage beantwortet: Einerseits lassen sich die Zielgruppen nach verschiedenen »Generationen« mit unterschiedlichen Charakteristika differenzieren, andererseits lassen sich bei der Interaktion von Akteuren mit abweichenden Zielsetzungen unterschiedliche »Spielregeln« finden. Die Kombination von Generationen mit Spielregeln ergibt gerade für den Blutspendemarkt eine Passung, auf die hin sich konkrete Wettbewerbsstrategien für unbezahlte Blutspenden ableiten lassen.

## ***Abstract***

*To constantly maintain and increase the population's willingness to donate blood is a permanent and essential-for-survival task for blood donation organizations. This raises the question about promising strategies which go beyond a »simply more of the same«. A central point is a close-to-reality differentiation of target groups which is missing so far but which is an absolutely essential precondition for a functioning concentration strategy. In this contribution, the inevitability of such a concentration strategy is described and the important target group question will be answered: On the one hand, target groups can be differentiated by »generations« with different characteristics, on the other hand, different »rules of the game« can be found among interacting players with deviating objectives. The combination of generations with the rules of the game results in a fit which serves as a base for specific competitive strategies for the market of voluntary, unpaid blood donations.*

## 1. Die Herausforderung

Das Blutspenden ist für eine Gesellschaft wichtig und gespendetes Blut knapp. Auch wenn sich von 2000 bis 2007 in Deutschland ein Anstieg der jährlichen Blutspenden von 5,3 Millionen auf 6,7 Millionen feststellen lässt, was sich mit 58 Blutspendern pro 1000 Einwohnern knapp über dem europäischen Durchschnitt bewegt (vgl. HENSELER ET AL. 2009, S. 721), muss die Zahl der Blutspenden gesteigert werden (FRANZMANN & PAWLYTTA 2009, S. 3–4): Nicht von ungefähr haben 2004 die Weltgesundheitsorganisation, die Internationale Organisation der Rotkreuz- und Rothalbmondgesellschaften, die Internationale Gesellschaft für Transfusionsmedizin sowie die Internationale Föderation der Blutspendeorganisationen den 14. Juni zum jährlichen Weltblutspendentag ausgerufen.

Ob sich die Zahl der Blutspenden – im Rahmen der Bestimmungen des Transfusionsgesetzes (TFG) von 1998, das individuumsbezogene Grenzen benennt – tatsächlich steigern lässt, hängt von der Motivstruktur der potenziellen Blutspender ab. Sie befindet sich – wie spätestens seit BATSON und COKE (1981, S. 171) bekannt – zwischen den beiden Polen »Egoismus« (Helfen soll den eigenen Nutzen steigern) sowie »Altruismus« (Helfen soll den Nutzen Anderer steigern). Die Blutspendebereitschaft ist also das Ergebnis individueller Präferenzstrukturen, die tatsächliche Blutspende das Ergebnis eines zielgerichteten Ansprechens eben dieser Präferenzstrukturen. Es wird aber noch schwieriger: Eine empirische Analyse aus Australien (vgl. WILDMAN & HOLLINGSWORTH 2009) zeigt, dass die Blutspendeentscheidung hoch komplex ist und dass Personen ihr Blut nicht allein aus altruistischen Gründen spenden. Demzufolge ist das Blutspenden auch eine rationale Antwort auf Anreize, die – in einem überlappenden Generationenmodell – auf Reziprozität und Verstärkung sozialer Normen basieren.

Als vermeintlich einfache Lösung zur Sicherung ausreichenden Blutspendens gilt die Variante, für das Spenden zu bezahlen, wie es kommerzielle Blutspendedienste tun. Um ein solches Vorgehen gibt es allerdings kontroverse Diskussionen (vgl. KEOWN 1997; 1998; MC LACHLAN 1998; 1999): Sie sollen in diesem Beitrag bewusst nicht geführt werden. Wohl aber ist unabhängig vom Ausgang der Frage, ob eine Teilmenge des Blutes über kommerzielle Firmen gewonnen werden soll, unbestritten, dass jetzt und in der Zukunft der Bedarf an unbezahlten Blutspenden – vor allem durch altruistisch motivierte Menschen – bestehen bleiben wird. Allerdings ist eine solche »Motivation zum individuellen Altruismus« viel schwieriger herzustellen als eine »Motivation zur individuellen Gewinnsteigerung«.

Der vertiefte Blick in Statistiken verdeutlicht: Das Blutspendensystem kommt unter Druck, weil die Spender wegbrechen. Ein Grund hierfür ist zumindest in Westeuropa der demographische Wandel, der als gesamtgesellschaftliches Problem nicht nur die Blutspende betreffen

wird. Geht man daher davon aus, dass man sich im Hinblick auf gespendetes Blut auf einem Markt mit einem knappen Gut befindet und man sich hier die Ressourcen sichern will, stellt sich aus Managementsicht die Frage nach der Wettbewerbsstrategie: Wie lässt sich auch in der Zukunft der Markt für unbezahlte Blutspenden so bearbeiten, dass eine ausreichende Versorgung mit Spenderblut sichergestellt werden kann?

## 2. Die Strategien

Grundsätzlich stehen mit Kostenführerschaft, Qualitätsführerschaft und Nischenkonzentration drei unterschiedliche, auf die generischen Wettbewerbsstrategien von PORTER (1980, S. 34–46) zurückgehende Marktbearbeitungsstrategien zur Auswahl. Überträgt man sie auf den hier zu behandelnden Sachverhalt, so führt dies zu drei denkbaren Strategien, nämlich der Standardisierung, der Abgrenzung und der Fokussierung.

### 2.1 Standardisierungsstrategie

Die Standardisierungsstrategie geht von einem bereits länger bestehenden, »reifen« Markt aus und besagt: »Entwickle ein einheitliches System, das alle zum Teil irgendwie anspricht!« Damit wird eine Blutspendestrategie geschaffen, die einen möglichst breit akzeptierten Mix an Anreizen vorsieht, damit sich möglichst aus allen Zielgruppen einige Personen angesprochen fühlen. Hier tritt dann ein Streueffekt ein. Dieser wird verbunden mit der Ausnutzung von Kostendegressionseffekten, womit eine Organisation ihren Wettbewerbsvorteil dadurch erlangt, dass sie im Vergleich zur Konkurrenz bei der Leistungserstellung weniger Kosten aufwenden muss. Als Anreize für eine Blutspende kommen damit nur symbolische Gaben in Frage: Anerkennungen wie Medaillen oder Urkunden und kleine Geschenke in Form von T-Shirts oder Restaurantgutscheinen haben zudem den Vorteil, nicht die intrinsische Motivation zum Blutspenden zu verdrängen (vgl. BUYX 2009, S. 337).

Diese Strategie dominierte in der Vergangenheit. Sie konnte aber nur deshalb funktionieren, weil es keine großen Unterschiede im Zielpublikum gab und sich der Wettbewerb durch kommerzielle Blutspendedienste in Grenzen hielt. Ob in der aktuellen Situation eine mit erheblichen Streuverlusten gekennzeichnete Standardisierungsstrategie zielführend ist, muss daher bezweifelt werden – wenngleich ihre Einfachheit und das »so haben wir es immer gemacht« starke Barrieren gegen einen Strategiewechsel sind.

## 2.2 Abgrenzungsstrategie

Die Abgrenzungsstrategie besagt: »Positioniere dich auf dem Gesamtmarkt durch eine Einzigartigkeit, die du beispielsweise im Sinne einer Qualitätsführerschaft kommunizieren kannst!« Die hieraus entstehende Blutspendestrategie würde dann ein Qualitätsmerkmal in den Vordergrund rücken, beispielsweise die Reputation der Blutspendeorganisation. Allerdings stellt sich hier die Frage, wie dieses Merkmal in Richtung auf möglicherweise unterschiedliche Zielgruppen kommunizierbar ist. So könnte man ältere Personen eher über Seniorenzeitschriften erreichen, andere über Freizeit- und Sportmagazinen. Stark technikaffine Personen werden am ehesten durch neuere »Blutspende-Apps« für Mobiltelefone angesprochen, die Terminsuchen und Wegbeschreibungen mit Terminerinnerung, Informationen und Videos zur Blutspende kombinieren. Letztlich werden alle Zielgruppen mit ihren jeweiligen Charakteristika umfänglich erfasst.

Im Ergebnis ist dies vom Ressourceneinsatz her die aufwändigste Strategie, da letztlich trotz einer einheitlichen Botschaft (z. B. »Qualitätsführerschaft«) unterschiedliche Kommunikationskanäle zu suchen sind und man sich zudem fragen muss, inwieweit es gelingt, sich tatsächlich über ein Merkmal wie »Qualität« von rein kommerziellen Blutspendediensten abzugrenzen. Aus diesen Gründen scheidet eine Abgrenzungsstrategie ebenfalls aus.

## 2.3 Fokussierungsstrategie

Die Fokussierungsstrategie besagt: »Setze auf eine einzige Zielgruppe!« Dies bedeutet, insbesondere in Situationen schrumpfender Märkte, den Gesamtmarkt in unterscheidbare Teilmärkte zu gliedern und einen Teilmarkt als Nische spezifisch zu bearbeiten. Eine solche nischenbezogene Fokussierung kann wiederum über Kostenvorteile oder über einzigartige Produktmerkmale realisiert werden. Dies würde hinsichtlich der Blutspende bedeuten, sich eine einzige, zahlenmäßig möglichst große oder aber demographisch zukunftsfähige Gruppe als Zielgruppe auszusuchen und ihre spezifischen Anreize möglichst gut zu treffen. Eine solche Fokussierung nimmt auf der einen Seite in Kauf, die Zahl in Frage kommender Blutspender zu beschränken, konzentriert jedoch auch die verfügbaren Ressourcen entsprechend auf diese eine Gruppe.

Der Hintergrund einer solchen Argumentation und die Begründung für die nachfolgend unterstellte Entscheidung ausschließlich für diese Strategie ist das Postulat nach Differenzierung als Teil von Produkt- und Markenpolitikkonzepten im Marketing (z. B. KOTLER, KELLER & BLIEMEL 2007; MEFFERT, BURMANN & KIRCHGEORG 2008). Diese Logik folgt auch dem Trend zur Professionalisierung im Management (z. B. STEIN 2010): In

einer Zeit zunehmender Differenzierung von Personen, ihren Lebensentwürfen und Lebensstilen ist es wahrscheinlich, dass eine differenzierte Ansprache verschiedener Personen effektiver sein wird als eine Ansprache, die von einer homogenen Zielgruppe ausgeht. Doch welches sind in einer differenzierten strategischen Sichtweise die relevanten Märkte für unbezahlte Blutspenden? Welche Marktbearbeitungsstrategien gibt es dort? Welche Marktentwicklungsstrategien gibt es?

Im Ergebnis verlangt eine Fokussierungsstrategie drei Schritte: Der erste Schritt ist die Segmentierung der Zielgruppe, um durch eine solche Differenzierung eine zielgerichtete Ansprache zu realisieren. Eine solche Differenzierung arbeitet in der Regel mit mindestens zwei Merkmalen, wovon meist eines das Alter ist. Damit diese Ansprache aber in der entsprechenden Zielgruppe erfolgreich ist, gilt es, als zweiten Schritt die kognitiven Prozesse zu verstehen, die in den Vertretern der gewählten Zielgruppe ablaufen: Erst wenn diese zielgruppenspezifischen Vorgänge bekannt und verstanden sind, lassen sie sich als dritten Schritt instrumentalisieren und führen die Fokussierungsstrategie zum Erfolg.

### 3. Die Differenzierung als Basis

Basierend auf einem an anderer Stelle vorgelegten Vorschlag (SCHOLZ 2010, S. 196–197) sollen zunächst auf besonders relevante »Generationen« zurückgegriffen und diese dann durch ihren impliziten psychologischen Vertrag (»Spielregeln«) konkretisiert werden.

#### 3.1 Alter (»Generationen«)

Allgemein ist eine Generation eine spezifische Gruppe von Menschen, die durch eine spezifische Alterskohorte definiert und durch ein bestimmbares Werteset charakterisierbar ist: Beides führt zur Ausbildung verschiedener wiedererkennbarer Verhaltensmuster. Zurückzuführen sind diese – gemäß der Annahme der Beeinflussbarkeit persönlicher Sozialisation durch die externe Umwelt – auf spezifische Umfeldkonstellationen in persönlichkeitsprägenden Entwicklungsphasen: Offensichtlich muss eine Generation, die durch die paradoxe Gleichzeitigkeit von »Woodstock und Vietnamkrieg« geprägt ist, ein anderes Werteset entwickeln als eine Generation, die bei »Kaltem Krieg und Konsumrausch« groß geworden ist. Zwar hat das Generationenkonzept dort seine Grenzen, wo Verhaltensstrategien durch Werte geprägt werden, die nicht allein an das Geburtsjahr gekoppelt sind. Dennoch leistet das Generationenkonzept in einigen Bereichen auch sehr hilfreiche Erklärungsbeiträge, beispielsweise

dort, wo es generationenspezifische Karrieremuster erklärt. Wie sich unterschiedliche Generationen hinsichtlich des Blutspendens verhalten, ist einerseits quantitativ von der zahlenmäßigen Größe der Generation abhängig, andererseits qualitativ von dem betreffenden vorherrschenden Wertesystem, das sich ebenfalls im Zeitablauf entwickelt und zu vollkommen unterschiedlichen Wertepräferenzen geführt hat.

Inzwischen unterscheidet man vier Generationen: Der »stillen Generation« der bis zum Ende des Zweiten Weltkriegs Geborenen folgten die »Baby-Boomer« mit einem Geburtsdatum um die 1950er Jahre herum – mit allen Chancen und Möglichkeiten der Nachkriegsgeneration. Die erste Generation in der neueren Gesellschaftsbeschreibung mit einer eigenen und auch provokativen Bezeichnung war die »Generation X«. Der Name stammt aus dem Titel eines Buches von DOUGLAS COUPLAND. Diese Generation – teilweise auch als »verlorene Generation« apostrophiert – schaut sehr skeptisch in die Zukunft und sucht daher aus einer etwas »apokalyptischen« Grundhaltung heraus Spaß und Spannung im Hier und Jetzt. Der Ausdruck »Generation Y« als vierte Generation wurde als Abgrenzung zur Generation X gewählt. Sie zeichnet sich durch eine optimistische Weltsicht, Realismus und partielle Egozentrik aus. TABELLE 1 (S. 76) verdeutlicht die grundlegenden Unterschiede zwischen den vier Generationen.

Wichtig für diesen ersten Differenzierungsansatz ist die demografische Struktur der Blutspender. Schaut man sich ihre Altersverteilung an, so zeigt sich, dass jüngere Personen weniger aktive Blutspender sind als ältere Personen. Abhängig von dem jeweils verwendeten statistischen Datenmaterial sind es vor allem die 36- bis 55-Jährigen beziehungsweise 45- bis 55-Jährigen, auf die man sich hinsichtlich einer Blutspende verlassen kann (vgl. SCHIEFER 2006, S. 96). Berücksichtigt man jetzt noch die Probleme mit der Generation X und geht man zusätzlich von einer zeitlichen Verzögerung aus, wonach die Werte der Generation Y noch etwas weiterwirken, so wird gerade die Generation Y interessant.

Dabei sind die Altersgrenzen zur Definition der Generationen und somit auch der Generation Y nicht standardisiert: Es können also auch ältere und jüngere Personen zu dieser Generation gehören. In jedem Fall aber existiert ein klares Bild davon, wie sich Mitglieder der Generation Y verhalten: Auf der einen Seite wollen sie Grenzen austesten und im Namen von Selbsterfahrung, Unabhängigkeit und Ausdruck ihrer Persönlichkeit experimentieren (vgl. REED 2007, S. 38). Auf der anderen Seite suchen sie Chancen für sich und sind im Grunde arbeits- und leistungswillig, leben mit dem und im Internet, sind perfekt vernetzt und vertrauen in die Zukunft. Dieser spezifische Mix an Grundeinstellungen resultiert in verschiedenen Archetypen der Generation Y-Mitglieder, was es der Industrie so schwer macht, mit dieser in sich heterogenen Gruppe angemessen umzugehen. Aber die Generation Y spielt in der Wirtschaft aufgrund ihrer zahlenmäßigen Größe und erst recht wegen ihres enormen Geldvermö-

gens eine wichtige Rolle. Sie »ist wohl die cleverste Generation, die je den Planeten bevölkert hat« (REED 2007, S. 39). Vor diesem Hintergrund bildet die Generation Y eine spannende Zielgruppe für Unternehmen, sowohl als wertvolle Kunden als auch als wertvolle Mitarbeiter.

<b>Generation</b>	<b>Allgemeine Werte</b>	<b>Arbeitsbezogene Werte</b>	<b>Credo</b>
<b>STILLE GENERATION</b> (1925–1945)	Konformismus Reife Pflichtbewusstsein Sparsamkeit	Gehorsam Loyalität Verpflichtung Sicherheit (Stabilität)	»Wir müssen hart arbeiten und unsere Steuern zahlen«
<b>BABY-BOOMER</b> (1946–1964)	Idealismus Kreativität Toleranz Freiheit Selbstverwirklichung	Arbeitssucht Kritik Innovativität Weiterentwicklung Materialismus	»Gib mit dem an, was du hast«
<b>GENERATION X</b> (1965–1980)	Individualismus Skeptizismus Flexibilität Kontrolle Spaß	Wechselbereitschaft Lernbereitschaft Entrepreneurship Materialismus Balance	»Mir doch egal«
<b>GENERATION Y</b> (1981–2001)	Kollektivismus Positives Weltbild Moralismus Vertrauen Bürgersinn	Balance Leidenschaft Lernbereitschaft Sicherheit (nicht Stabilität) Arbeitsbereitschaft	»Lasst uns die Welt verbessern«

TABELLE I: Vier aktuelle Generationen (verkürzt nach DRIES/PEPERMANS/DE KERPEL 2008, S. 910)

Sieht man sich speziell das Wertesystem dieser Generation an (vgl. BROADBRIDGE, MAXWELL & OGDEN 2007, S. 988), so sind die fünf bedeutendsten Werte Erfolgsorientierung, persönliche Zielerreichung, gute Bezahlung, Selbstentwicklung und Weiterbildung; am Ende dieser Skala stehen sich selbstständig machen, Work-life-balance opfern, persönliche Opfer bringen, Unternehmen bewegen und lange arbeiten. Führt man dies zusammen, so stellt sich diese Generation als von Erfolg und Karriere getrieben dar, wofür sie jedoch gleichzeitig nicht ihr persönliches Leben opfern will. Die Generation Y ist bereit, in ihre Zukunft zu investieren, allerdings nicht jederzeit und nicht unter allen Umständen.



Wie sich für diese Generation im Unterschied zu den anderen Generationen eine spezifische Zielgruppenansprache in Bezug auf die unentgeltliche Blutspende inhaltlich gestalten lässt, soll im weiteren Verlauf des Beitrags analysiert werden.

### 3.2 Spielregeln («Darwiportunismus«)

Der zweite Differenzierungsansatz fokussiert die Interaktion zwischen den Rationalitäten von Blutspendeorganisationen und Blutspendern. Diese Interaktionsdynamik resultiert in einem Satz an »Spielregeln« zum wechselseitigen Umgang miteinander.

Grundlegend lässt sich für beide Rationalitäten jeweils ein Trend identifizieren (vgl. SCHOLZ 1999): Der erste, sich auf Organisationen beziehende Trend ist die Dominanz von darwinistischem Wettbewerb in Wirtschaft und Gesellschaft. Diese Logik lehnt sich an die Gedanken von CHARLES DARWIN (1872) an: Gemäß seiner Denkschule basiert der Wettbewerb zwischen verschiedenen Gruppen innerhalb von Populationen genauso wie der Wettbewerb zwischen verschiedenen Populationen auf dem evolutionären Paradigma des Überlebens der Bestangepassten («survival of the fittest«). Im Wirtschaftskontext ist dominierender Darwinismus beispielsweise bei Unternehmen zu finden, die ihr Verhalten primär an den Aktionärsinteressen ausrichten («Shareholder-Value-Konzept«), was sich dann beispielsweise auf die Mitarbeiter auswirkt: Sie haben keine »Stammplatzgarantie« mehr und ihr »Überleben« im Unternehmen hängt neben dem Unternehmenserfolg von ihren eigenen Fähigkeiten und Anpassungsstrategien ab. Der zweite, sich auf die einzelnen Individuen beziehende Trend ist der Opportunismus: Dieser ist im Sinne der ökonomischen Theorie definiert als ein Verhalten, bei dem bestehende erfolgversprechende Handlungschancen zunächst einmal unabhängig von den daraus entstehenden Konsequenzen für andere wahrgenommen werden. Opportunistische Menschen beabsichtigen zwar nicht, anderen Leuten zu schaden, dennoch kümmert es sie wenig, wenn Anderen aus ihrem Handeln negative Konsequenzen erwachsen.

An dieser Stelle ist es unerheblich, warum und wie diese beiden Trends entstanden. Ebenfalls muss hier nicht diskutiert werden, ob diese beiden Trends ethisch akzeptabel sind. Für die in diesem Beitrag zu führende Diskussion zählt lediglich, dass beide Trends grundlegend existieren: Darwinismus und Opportunismus findet man in gewinnorientierten Unternehmen genauso wie in Non-Profit-Organisationen – von der Fußballmannschaft bis zum Krankenhaus und zur Blutspendeorganisation.

Führt man beide Trends zusammen, erhält man ein Phänomen, das als »Darwiportunismus« (SCHOLZ 2003) bezeichnet wird und das inzwischen als Teil der »zeitgenössischen Unternehmenstheorie« (NIDA-RÜMELIN 2008) angesehen wird. Organisationen verhalten



sich (unterschiedlich intensiv) darwinistisch, die Individuen verhalten sich (unterschiedlich intensiv) opportunistisch. Beide Parteien – Organisationen und Individuen – wissen, dass ihr Gegenpart den jeweils eigenen Nutzen maximiert, sie wissen allerdings auch, dass sie diese Nutzenmaximierung letztlich nur in dem Maße erreichen können, wie sie der Gegenpart zulässt. Daher sind sie zu einer Schicksalsgemeinschaft verdammt. Organisationen in der Arbeitswelt fordern Anstrengung und Leistung, um ihr Überleben zu sichern und um wiederum Arbeitsplätze bereitstellen zu können. Individuen wie die Angestellten fordern Geld, attraktive Arbeitsbedingungen und Entwicklungschancen, um von ihrer Anstrengung und Leistung auch etwas zu haben. Beide Parteien akzeptieren wechselseitig diese Forderungen und einigen sich in Verhandlungen auf einen Kompromiss, den sie im Verlauf ihres Zusammenarbeitens einhalten: den »psychologischen Vertrag« mit jeweils spezifischen »Spielregeln«, visualisiert in einer Matrix (ABBILDUNG 1).

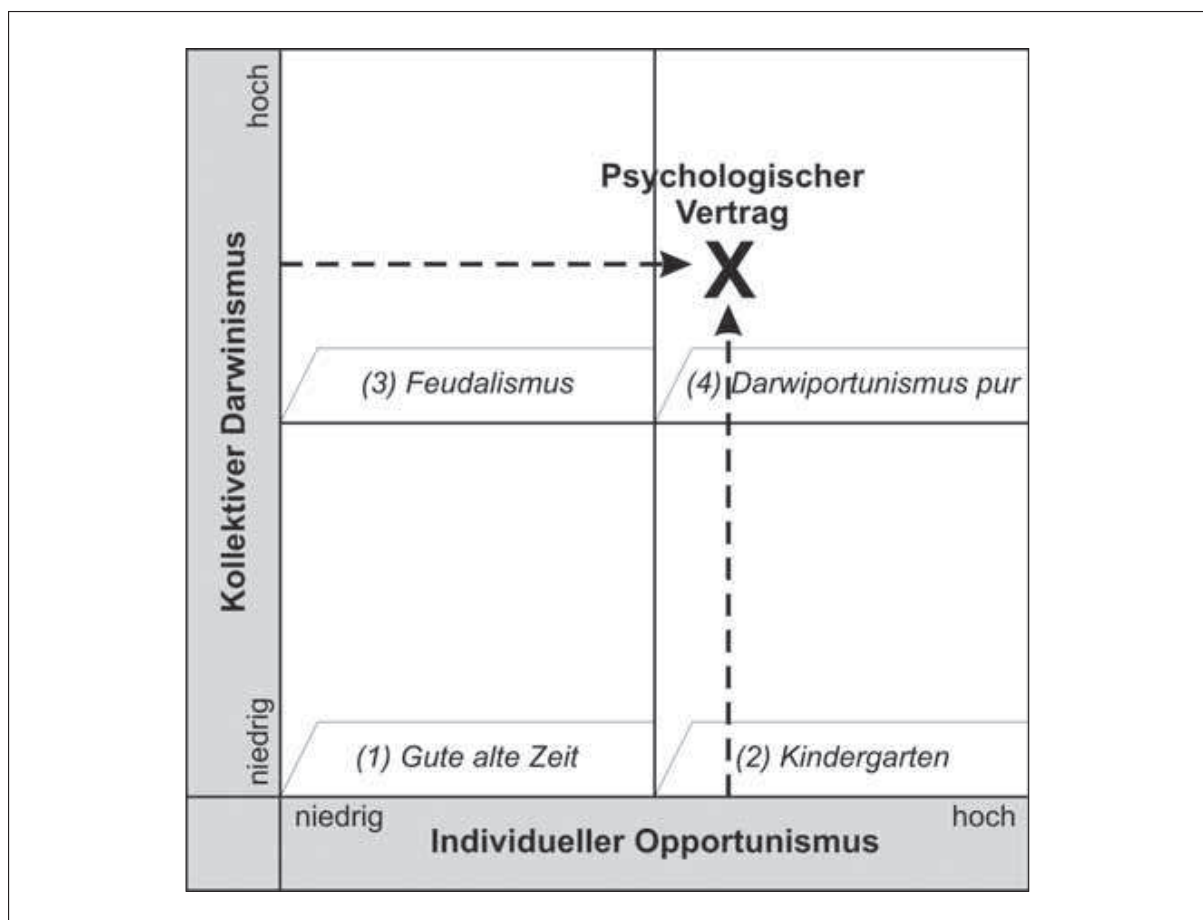


ABBILDUNG 1: Beispielhafter psychologischer Vertrag in der Darwiportunismus-Matrix (SCHOLZ 2003, S. 89)

Für die Erklärung der unbezahlten Blutspende im Spannungsfeld von Wettbewerb und Egoismus ist es nun notwendig, zum einen den medizinischen Sektor mit seinem extremen darwinistischen Wettbewerb um Überleben und Gewinn zu betrachten, zum anderen die Blutspender als opportunistische Akteure zu verstehen. Dies wirft die Frage auf, ob in den psychologischen Verträgen zwischen Blutspendeorganisation und Blutspendern jeweils altruistisches Verhalten existiert und wie es letztlich entwickelt und verstärkt werden kann.

Im Darwiportunismus-Erklärungsmodell ergeben sich aus der Kombination niedriger/hoher darwinistischer Wettbewerb mit niedrigem/hohem individuellen Opportunismus und damit für alle vier Felder der Matrix jeweils andere Spielregeln des Blutspendens (Tabelle 2). Zu jedem dieser Felder passen spezifische Anreize, um Blutspenden zu aktivieren, allerdings ist der individuelle Auslöser zum Blutspenden nicht durchgehend Altruismus, sondern kann auch externer Druck sein:

**(1) Gute alte Zeit.** In der als »Gute alten Zeit« bezeichneten Situation ist der Wettbewerbsdruck für Blutspendeorganisationen niedrig: Sie verfügen über ein Quasi-Monopol. Zwar sind dominante Organisationen wie etwa das Deutsche Rote Kreuz nicht die einzigen Organisationen, die Blutspenden benötigen, allerdings verfestigen sich regionale Monopolsituationen genauso wie wertbezogene Monopolsituationen (»Die sind die einzigen, zu denen man hingehen kann«). Die Blutspender erwarten von sich aus wenig und weisen nur geringes opportunistisches Eigeninteresse auf. Blutspenden funktioniert nach dem Motto »Wir brauchen Dich!« oder »Du gehörst zu uns!«, also auf der normativen Ebene, auf der die Blutspender an die Blutspendeorganisation gebunden werden. Wirksam wird hier der Mechanismus der sozialen Kontrolle. Als Anreiz erhalten kleine Geschenke die Freundschaft, und längerfristig werden beispielsweise Ehrennadeln für kontinuierliches Blutspenden ausgelobt. Hinzu kommen Serviceangebote wie das kostenlose Kontrollieren der Blutwerte sowie der soziale Kontakt während des Blutspendens.

**(2) Kindergarten.** In der Situation »Kindergarten« spezialisieren sich Blutspendeorganisationen in klar abgegrenzten Nischen und vermeiden aus diesem Grund eine darwinistisch-konkurrenzintensive Wettbewerbssituation mit den großen Blutspendeorganisationen. Sie steuern beispielsweise Orte an, die sonst nicht erfasst werden, etwa durch einen mobilen Blutspendenservice. Oder aber sie versuchen, ein anderweitig vernachlässigtes Segment zu treffen, etwa das Luxussegment. Dabei treffen sie auf Blutspender, die durchaus opportunistisch sind, also eine ausgeprägte Erwartungshaltung haben. Diese bezieht sich auf »etwas Besonderes«, das man sein oder haben möchte. Exklusivität ist hier das Entscheidende: Um die Beliebigkeit einer Entscheidung zum Blutspenden (»Ist mir doch egal!«) in eine tatsächliche Blutspende zu transformieren, müssen sich Blutspendeorganisationen etwas einfallen lassen: Sie schaffen

eine innenarchitektonisch exklusive Umgebung mit Plasmabildschirm und avantgardistischer Möblierung und achten auf ein kundenorientiertes Verhalten sowohl in Bezug auf Kommunikation (Freundlichkeit) wie auch auf Auftritt (modische Kleidung).

**(3) Feudalismus.** In der Situation »Feudalismus« agieren Blutspendeorganisationen mit einem spezifischen, hohen Bedarf an Blutkonserven, dazu aber auch mit einer Positionsmacht, die es ihnen erlaubt, Blutspenden anzuordnen. Dies ist beispielsweise im Militär der Fall, aber auch generell in Krisensituationen, in denen eine Regierung das Blutspenden anordnet. Hinsichtlich der individuellen Opportunismus-Freiräume ist zu konstatieren, dass in dieser Grundsituation den Blutspendern keine Erwartungen zugestanden werden. In einem solchen Zwangssystem gibt es keine positiven Anreize, höchstens Strafen, wenn kein Blut gespendet wird.

**(4) Darwiportunismus pur.** In der Situation »Darwiportunismus pur« schließlich existiert für die Blutspendeorganisation ein hoher Darwinismusgrad, also intensive Konkurrenz auf dem umkämpften Blutspendemarkt. Allerdings gibt es ebenfalls einen hohen individuellen Opportunismusgrad, weil die Blutspender im Gegenzug zu ihrer Blutspende einen Beitrag zur Stärkung ihrer eigenen Persönlichkeit erwarten. Dieser liegt in einer – wie auch immer definierten – Chance zur Selbstverwirklichung und Persönlichkeitsentwicklung. Die zu schaffenden Anreize beziehen sich dann auf das Wecken von Neugier auf neue mögliche Wege, sich persönlich wohlfühlen zu können und glücklicher zu werden.

<b>Grundsituation</b>	<b>(I) GUTE ALTE ZEIT</b>
<b>Darwinismus im Umfeld</b>	niedrig: Quasi-Monopol der Blutspendeorganisation
<b>Opportunismus der Blutspender</b>	niedrig: Blutspender erwarten von sich aus wenig
<b>Blutspendecharakter</b>	normativ (Blutspende als Appell)
<b>Blutspende-Spielregel</b>	Eigentlich gehört es sich, dass man Blut spendet – dafür gibt es symbolisch kleine Geschenke (Ehrennadeln, Schokolade etc.) sowie kostenlose Kontrolle der Blutwerte und sozialen Kontakt.

<b>Grundsituation</b>	<b>(2) KINDERGARTEN</b>
<b>Darwinismus im Umfeld</b>	niedrig: kaum Konkurrenz von in Nischen spezialisierten Blutspendeorganisationen
<b>Opportunismus der Blutspender</b>	hoch: Blutspender erwarten »etwas Besonderes«
<b>Blutspendecharakter</b>	elitär (Blutspende als Exklusivität)
<b>Blutspende-Spielregel</b>	Wer Blut spendet, gehört zu einem ausgewählten Personenkreis – dafür gibt es das entsprechende Ambiente samt »In«-Umgebung und modischem Auftritt des Personals.

<b>Grundsituation</b>	<b>(3) FEUDALISMUS</b>
<b>Darwinismus im Umfeld</b>	hoch: Blutspendeorganisation mit hohem Bedarf und Machtpotenzialen
<b>Opportunismus der Blutspender</b>	niedrig: Blutspendern werden keine Erwartungen zugestanden
<b>Blutspendecharakter</b>	verordnet (Blutspende als Zwang)
<b>Blutspende-Spielregel</b>	Blutspenden wird als Pflicht auferlegt, und wer dieser nicht nachkommt, wird bestraft.

<b>Grundsituation</b>	<b>(4) DARWIORTUNISMUS PUR</b>
<b>Darwinismus im Umfeld</b>	hoch: intensive Konkurrenz auf dem umkämpften Blutspendemarkt
<b>Opportunismus der Blutspender</b>	hoch: Blutspender erwarten einen Beitrag zur persönlichen Selbstverwirklichung
<b>Blutspendecharakter</b>	altruistisch (Blutspende als Persönlichkeitsentwicklung)
<b>Blutspende-Spielregel</b>	Das persönliche Engagement der Blutspende wird wertgeschätzt und aufgeladen mit dem wohligen Gefühl, der Welt etwas Gutes getan zu haben.

TABELLE 2: Darwiportunistische Analyse des unbezahlten Blutspendens

### 3.3 Zusammenführung

Die doppelte Differenzierungsmöglichkeit bringt es mit sich, dass ein gezieltes Erarbeiten geeigneter Strategien zur Steigerung des unbezahlten Blutspendeaufkommens doppelt so komplex wird. Ein sinnvoller Abgleich von Generationen und Spielregeln wäre daher aus Sicht einer Vereinfachung hilfreich.

Bekannt ist, dass nicht jede Generation in der gleichen Weise auf Aufforderungen zum Blutspenden anspricht. Dass Wertesysteme einen Einfluss auf die Blutspendeentscheidung haben, belegen bereits Studien, die aus ganz bestimmten Wertekontexten stammen. Beispielsweise zeigt eine Untersuchung unter Militärangehörigen aus Israel (vgl. WEINBERG ET AL. 2009), dass der wichtigste Grund für eine Blutspende die Anerkennung durch den Vorgesetzten ist, der zur Blutspende aufgefordert hat. Dieser Befund ist aufgrund der spezifischen Wertesituation im militärischen Bereich sicherlich nachvollziehbar, kann jedoch nicht auf eine bestimmte oder gar alle Generationen im Rahmen einer Zivilgesellschaft übertragen werden.

Dennoch: Welche Generation passt nun zu welcher darwiportunistischen Grundsituation? Hier Verallgemeinerungen zu treffen ist sicherlich problematisch, allerdings erlaubt es die im Folgenden vorgenommene Vereinfachung dennoch, einige Grundströmungen zu erfassen: Die Stille Generation ist überwiegend in einem traditionellen und autokratischen System sozialisiert worden. Aus diesem Grund ist hier eine Passung sowohl zur »Guten alten Zeit« wie auch zum »Feudalismus« zu erwarten. Die Baby-Boomer konnten sich von ihrer Eltern- generation noch nicht komplett lösen und sind durch die Mechanismen der »Guten alten Zeit« noch ansprechbar, allerdings haben einige der »modernen Älteren« inzwischen in bewusster Abgrenzung zu autoritären Strömungen auch gelernt, dass es im Leben auf Erfüllung ankommt, was sie zu den Mechanismen des »Darwiportunismus pur« führt. Die Generation X ist als anti-autoritäre Generation am ehesten im »Kindergarten« angekommen, wo sie sich keinem Zwang zu beugen hat und auch noch aussuchen kann, wo sich für sie optimale Rahmenbedingungen des Blutspendens finden. Die Generation Y unterliegt klaren Vorstellungen, was für sie wichtig ist, und möchte diese auch auf nicht-geldlicher Ebene spezifisch honoriert sehen, wodurch sie im »Darwiportunismus pur« positioniert werden müsste. Im Ergebnis entsteht eine tendenzielle Zuordnung (ABBILDUNG 2). Sie reicht aus, um weitere Strategiediskussionen zu führen.

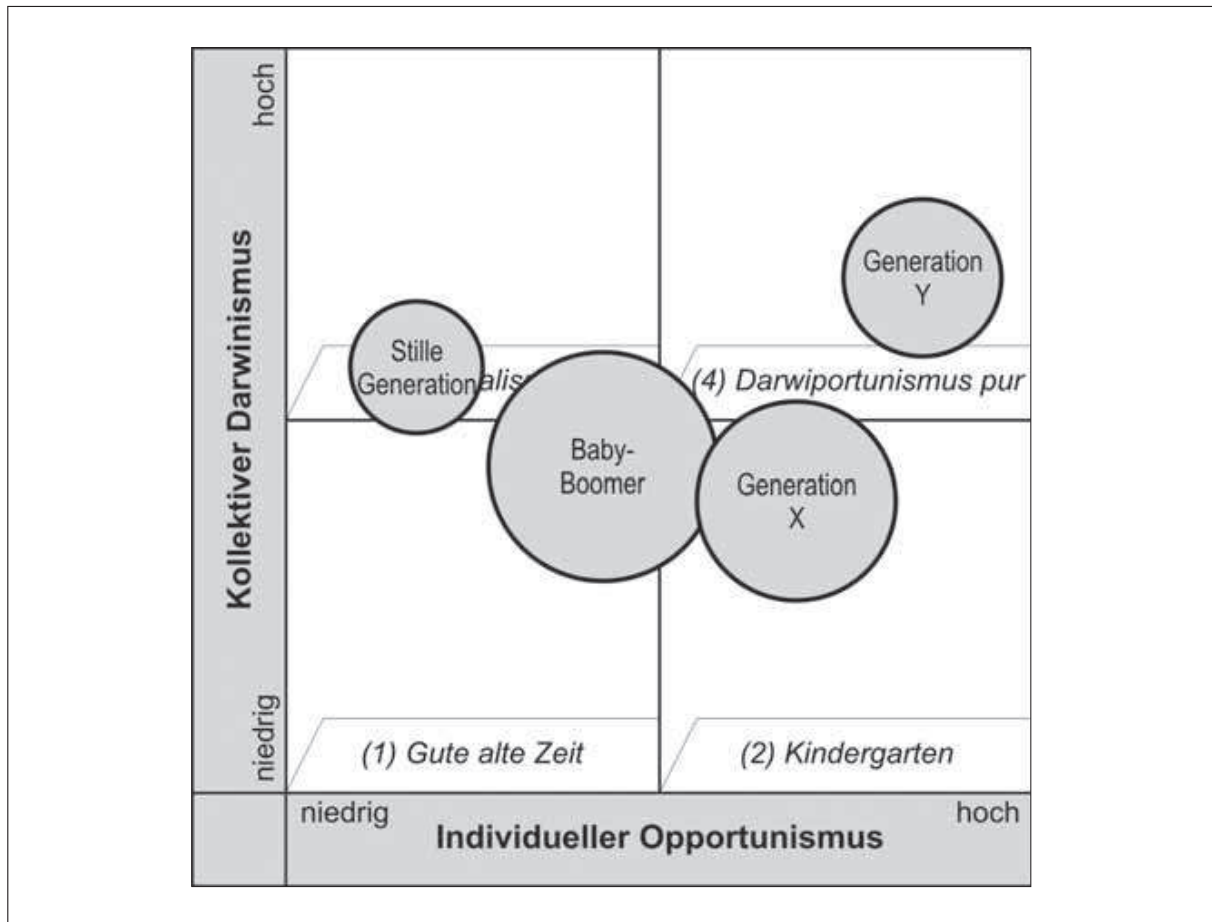


ABBILDUNG 2: Die Generationen in der Darwiportunismus-Matrix

#### 4. Ressourcensicherungsstrategien im Blutspendemarkt

Die Strategiefindung bezieht sich auf »Rationalisierung«, also den kognitiven Prozess, der in Kollektiven zur Vorbereitung tatsächlichen Handelns abläuft. Er besteht aus drei Schritten (STEIN 2000): In der Herstellung der Intentionalität wird die gedankliche Aufmerksamkeit durch systematisierende Reflexion auf ein Ziel bezogen, in der Herbeiführung der Intendierung wird eine zielbezogene Handlungsabsicht konkretisiert, und in der Sicherstellung der Stabilität wird durch die Antizipation von Handlungskonsequenzen ermöglicht, dass die gedanklichen Neuerungen Nachhaltigkeit erlangen und sich in Handlung niederschlagen.

Es geht also nicht nur um ein simples »weiter so« mit anderem Namen, sondern um ein völlig neues Vorgehen entlang einer auch mental rezipierten neuen Strategie. Entsprechend dieser Logik hat SCHOLZ (2010) für das Blutspenden der Generation Y ein dreistufiges Modell entwickelt, das sich auf (1) das Entwickeln von Altruismus, (2) das Wecken der Blutspendeabsicht und (3) die Aktivierung zur tatsächlichen Blutspende bezieht.

## 4.1 Entwickeln von Altruismus

Wenn das Blutspenden im »Darwiportunismus pur« altruistisch angelegt ist, muss zunächst der Altruismus entwickelt werden, was primär über Freiwilligkeit und gesellschaftlichen Entwicklungsstand erfolgt. Freiwilligkeit ist die Bereitschaft, sich an gemeinnützigen Aktivitäten zu beteiligen, und die entwicklungsfähige Motivation ist, das eigene Wohlbefinden durch die Steigerung des Wohlbefindens Anderer zu steigern. Dies erfordert Personen, die nicht nur Geld, sondern vor allem Zeit spenden (vgl. ROBERTS 2006).

Zur Freiwilligkeit in unterschiedlichen Generationen untersuchten REISENWITZ und IYER (2009) die Unterschiede zwischen den Generationen X und Y im Organisations- und Marketingkontext und fanden tatsächlich heraus, dass die Generation Y eine signifikant höhere Freiwilligkeitsdisposition als die Generation X hat und damit auch eine Tendenz zum Blutspenden haben sollte, die bei ihnen das opportunistische Bedürfnis zu befriedigen hilft, sich – über die Hilfe für Andere – selbst zu verwirklichen. Auch der gesellschaftliche Entwicklungsstand und die materiellen Voraussetzungen der Generation Y – wie dies beispielsweise eine generationenbezogene Auswertung des Human Development Index (vgl. WORLD HEALTH ORGANIZATION 2001) für Blutspenden auf freiwilliger Basis und Bezahlung zeigt – begünstigen unbezahltes Blutspenden und lassen sich für das Hervorrufen von Altruismus nutzen.

## 4.2 Wecken der Blutspendeabsicht

Um jemanden dazu zu bringen, eine Absicht zum Blutspenden zu entwickeln, sind sowohl die persönlichen ethischen Normen sowie der Umgang mit Risiko anzusprechen – beides ist ebenfalls generationenspezifisch ausgeprägt. Im Fokus einer blutspendeaktivierenden Kommunikation müssen zunächst persönliche ethische Normen stehen. Die Ergebnisse einer Studie zum freiwilligen Blutspenden in den Niederlanden (vgl. LEMMENS ET AL. 2005, S. 949) zeigen die Bedeutung ethischer Normen für die Blutspendeabsicht auf: Relevanten Einfluss hatten persönliche Moralvorstellung, Einstellung, subjektive Normen sowie Selbstwirksamkeit. Die Generation Y ist offensichtlich von ihrer persönlichen Moralvorstellung bestimmt, in der Blutspenden als persönliche Verpflichtung angesehen wird. In der Kommunikation sollte dies daher stärker angesprochen werden als beispielsweise technische Informationen zum Ablauf einer Blutspende, weil letzteres nicht im Fokus der Zielgruppe liegt.

Der Umgang mit Risiko ist ein weiterer wichtiger Aspekt: So haben Mitglieder der Generation Y eine geringere Risikoaversion und eine geringere Skepsis als die der Generation X



(vgl. REISENWITZ & IYER 2009, S. 95). Selbst wenn Mitglieder der Generation Y subjektiv das gleiche Risiko bei Blutspenden wahrnehmen, könnten sie dennoch eine höhere Bereitschaft dazu entwickeln als die Mitglieder der Generation X.

#### 4.3 Aktivierung zur tatsächlichen Blutspende

Um den letzten Anstoß zur Blutspende zu geben, müssen konkrete Aufforderungen ergehen, muss also Werbung gemacht werden. Welche Werbebotschaft ist wirksam? Sowohl bisherige Nicht-Blutspender als auch Blutspender ordneten in einer empirischen Studie (WINDLEY 2006) altruistische Werbebotschaften als wirksamer ein als Werbebotschaften, die soziale Normen ansprachen und sozialen Druck erzeugten (»Es braucht jeden von uns!«). Dies bedeutet für die Ansprache der Generation Y, vor allem Werbung zu verwenden, die auf altruistische Aspekte setzt wie etwa »Blutspenden hat einen wichtigen Platz in meinem Herzen«.

Auch kann noch intensiver kommuniziert werden, für was die Blutspenden verwendet werden – denn dass sie mengenbezogen vor allem für Krebs-, Herz-, Magen- und Darmerkrankte eingesetzt werden, dann erst für Unfallverletzte, ist auch nicht durchgehend bekannt. Schließlich geht auch der ethische Kodex für Blutspenden und Bluttransfusionen (INTERNATIONALES ROTES KREUZ 1980) in diese Richtung, die sowohl Spender als auch Empfänger und auch Kontrollen der Blutspendeorganisationen vorsieht.

Eher kontraproduktiv allerdings wäre das Bezahlen der Blutspenden, weil es erwiesenermaßen die Zahl der altruistischen Blutspenden vermindert: PNG (2008) untersuchte diesen Verdrängungseffekt intrinsischer durch extrinsische Motivation (»Crowding-out-Effekt«) und fand, dass eine Zunahme entgeltlicher Blutspenden um 1% mit 0,55% bis 0,71% an Abnahme freiwilliger Blutspenden einherging. Daher müssen diese zwei Systeme vollständig getrennt werden und getrennt bleiben – und zwar ohne kommunikative Verbindung.

## 5. Konsequenz

Die Fokussierungsstrategie auf die darwiportunistische Generation Y als freiwillige, altruistische Blutspender lässt sich, wie TABELLE 3 zeigt, durch konkrete Faktoren beeinflussen und kommunikativ umsetzen.

Stufe	Beeinflussende Faktoren	Kommunikationsrichtung
<b>I ENTWICKELN VON ALTRUISMUS</b>	Freiwilligkeit	Das Steigern des Wohlbefindens Anderer hilft, das eigene Wohlbefinden zu steigern.
	Gesellschaftlicher Entwicklungsstand	Die Generation Y bildet die einzige Gruppe, die es sich leisten kann, altruistisch Blut zu spenden.
<b>2 WECKEN DER BLUTSPENDE- ABSICHT</b>	Persönliche ethische Normen	Blutspenden ist eine Verpflichtung aus der eigenen Persönlichkeit heraus. Sachinformationen zur Blutspende sind zur Ansprache der Generation Y nicht prioritär.
	Umgang mit Risiko	Die zu aktivierende Hilfsbereitschaft ist ein stärkeres Argument als ein eventuell zu vermeidendes Risiko, dessen Thematisierung daher nicht im Vordergrund stehen sollte.
<b>3 AKTIVIERUNG DER TATSÄCH- LICHEN BLUT- SPENDE</b>	Altruismus-Werbung	Werbung mit altruistischen Botschaften verwenden.
	Vermeidung von Verdrängungseffekten	Freiwillige Blutspende unbedingt von bezahlter Blutspende trennen: völlig getrennte Systeme aufbauen. Nicht-Geld-Anreize können gegeben werden: Anerkennungen, kleine Geschenke.

TABELLE 3: Drei-Stufen-Modell der Aktivierung der freiwilligen unentgeltlichen Blutspende bei der Generation Y (nach SCHOLZ 2010, S. 198–200)

Die Empfehlungen der modernen Strategieforschung, um Erfolg im Wettbewerb um unbezahlte Blutspenden zu generieren, lautet, den Markt der Zielgruppen differenziert zu analysieren, sich die jeweils geltenden Spielregeln bewusst zu machen und dann für eine Zielgruppe eine Marktbearbeitungsstrategie zu wählen, die glaubwürdig und verlässlich umgesetzt wird. Diese Strategie setzt aber – wie im vorangegangenen Abschnitt 4 beschrieben – in ihrer Implementation auf ein umfangreiches Aktionsbündel, das ganz sicher nicht quasi-automatisch aus der »Entscheidung für die darwiportunistische Generation Y« folgt: Betrachtet man die Zusammenfassung in TABELLE 3, so wird die Komplexität dieses Ansatzes deutlich.

Diese Komplexität mag eine hohe Akzeptanzbarriere darstellen. Trotzdem dürfte es keine Alternative geben. Zudem können dann Blutspendedienste so lange auf die Bereitschaft der Generation Y zur Blutspende zählen, wie deren Mitglieder sich dabei gut fühlen. Dies – und hier liegt die Verbindung zur darwiportunistischen Diskussion – erfolgt bei der Generation Y über den Mechanismus, dass der individuelle Opportunismus gerade dadurch befriedigt wird, dass man altruistisch Anderen helfen kann. Dieser individuelle Opportunismus ist damit – entgegen der Erwartung an egoistisches Verhalten – nicht primär auf das Erlangen von viel Geld oder Status gerichtet, sondern auf die Selbstverwirklichung, die sich unter anderem durch helfendes Verhalten erlangen lässt. In dieser Beziehung besteht dann eine Zielkongruenz der auf freiwillige Blutspenden hin orientierten Blutspendedienste und der Generation Y.

## 6. Ausblick

Was aber kommt nach der Generation Y? Es ist zu erwarten, dass sich die Blutspendeorganisationen in der Zukunft auf eine neue Generation einstellen müssen, die »Generation gratis«. Sie ist durch Internet, massives Umworbenwerden während einiger Aufschwungphasen und ein nicht zuletzt durch den politischen Diskurs befördertes Anspruchsdenken geprägt (TABELLE 4). Dies zeigt sich auch in Kleinigkeiten, wo fast schon reflexartig gefragt wird »Wenn jemand was von mir will, was bekomme ich denn dafür?«.

<b>Generation</b>	<b>Allgemeine Werte</b>	<b>Arbeitsbezogene Werte</b>	<b>Credo</b>
GENERATION GRATIS (2002–2020)	Anspruchsdenken Reziprozität Flexibilität Individualismus	Materialismus Balance Arbeitsbereitschaft	»Was bekomme ich dafür?«

TABELLE 4: Die »Generation gratis« als neue Zielgruppe

Während die Wahrscheinlichkeit, Altruismus auszulösen und ein darwiportunistisches Verhandlungsszenario zu schaffen, bei der Generation Y noch gegeben ist, scheint sie bei der »Generation gratis« massiv kleiner zu werden. Es zeichnet sich ab, dass hier zur Aktivierung von Blutspenden erneut Spielregeln gefunden werden müssen, die dem Kindergartenszenario entsprechen und tendenziell lauten »Mein Blut spende ich nur, wenn ich etwas dafür bekomme!«. Die unbezahlte Blutspende wird daher in der Zukunft auch vor dem Hintergrund der Generationenpassung schwieriger zu erlangen sein. Umso wichtiger erscheint es, dass die Blutspendeorganisationen heute durch intensive, bewusste und glaubwürdige Marktbearbeitung in Richtung auf eine Fokussierungsstrategie bereits das Verhalten der »Eltern-Generation Y« so prägen, dass es für die Zukunft eine starke Sozialisationswirkung auf die »Kinder-Generation gratis« ausüben kann.

Wie dem auch sei: Wenn es nicht gelingt, jetzt eine Fokussierung auf die Generation Y vorzunehmen, sind nicht nur jetzt Probleme beim Blutspendeaufkommen zu erwarten. Auch eine Annäherung an die nächste Generation ist nur über die Generation Y möglich.

Auch von dieser Seite her müssten eigentlich Blutspendedienste umdenken und sollten es sich – auch im Interesse der Patienten – nicht erlauben dürfen, an das selbstimmunisierende »machen wir doch sowieso schon fast alles richtig« zu glauben und das Einschwenken in ein professionelles strategisches Management zu verzögern.

## Literatur

- Batson, C. D./Coke, J. S. (1981):* Empathy: A Source of Altruistic Motivation for Helping?; in: *Rushton/Sorrentino* (Hrsg.), *Altruism and Helping Behavior: Social, Personality, and Developmental Perspectives*, Hillsdale/NJ, Erlbaum, 167–187
- Broadbridge, A. M./Maxwell, G. A./Ogden, S. M. (2007):* Students' View of Retail Employment – Key Findings from Generation Ys, in: *International Journal of Retail & Distribution Management* 35, 982–992
- Buyx, A. M. (2009):* Blood Donation, Payment, and Non-Cash Incentives: Classical Questions Drawing Renewed Interest, in: *Transfusion Medicine and Hemotherapy* 36, 329–339
- Coupland, D. (1991):* *Generation X. Tales for an Accelerated Culture*, New York, St. Martin's Press
- Darwin, C. R. (1872):* *The Origin of Species*, London, Murray, 6. Aufl.
- Dries, N./Pepermans, R./De Kerpel, E. (2008):* Exploring Four Generations' Beliefs About Career. Is »Satisfied« the New »Successful«?, in: *Journal of Managerial Psychology* 23 X, 907–928
- Franzmann, M./Pawlytta, C. (2009):* Die Blutspende als Beitrag zum Gemeinwohl. Auswertung von im Rahmen eines städtischen Blutspendetermins im Ruhrgebiet erhobenen offenen Kurzinterviews zur Motivation von Blutspendern. Hochschulpublikation der Goethe Universität Frankfurt am Main, <http://publikationen.ub.uni-frankfurt.de/volltexte/2008/5629/>, 2009, abgerufen am 02.10.2010
- Henseler, O./Heiden, M./Haschberger, B./Hesse, J./Seitz, R. (2009):* Bericht zur Meldung nach § 21 TFG für das Jahr 2007, in: *Bundesgesundheitsblatt* 52, 715–731

- Internationales Rotes Kreuz (1980)*: Ethischer Kodex für Blutspenden und Bluttransfusionen, [http://www.drk-blutspende.de/blutspendedienste/ethischer\\_kodex.php](http://www.drk-blutspende.de/blutspendedienste/ethischer_kodex.php)
- Keown, J. (1997)*: The Gift of Blood in Europe: An Ethical Defence of EC Directive 89/381, in: *Journal of Medical Ethics* 23, 96–100
- Keown, J. (1998)*: Debate: A Reply to McLachlan, in: *Journal of Medical Ethics* 24, 255–256
- Kotler, P./Keller, K. L./Bliemel, F. (2007)*: *Marketing-Management. Strategien für wertschaffendes Handeln*, München etc., Pearson, 12. Aufl.
- Lemmens, K. P. H./Abraham, C./Hoekstra, T./Ruiter, R. A. C./DeKort, W. L. A. M./Brug, J./Schaalma, H. P. (2005)*: Why Don't Young People Volunteer to Give Blood? An Investigation of the Correlates of Donation Intentions Among Young Nondonors, in: *Transfusion* 45, 945–955
- McLachlan, H. V. (1998)*: The Unpaid Donation of Blood and Altruism: A Comment on Keown, in: *Journal of Medical Ethics* 24, 252–254
- McLachlan, H. V. (1999)*: Altruism, Blood Donation and Public Policy: A Reply to Keown, in: *Journal of Medical Ethics* 25, 532–536
- Meffert, H./Burmannel, C./Kirchgeorg, M. (2008)*: *Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele*, Wiesbaden, Gabler, 10. Aufl.
- Nida-Rümelin, J. (2008)*: *Ökonomie und Ethik. Zu den kulturellen und normativen Bedingungen ökonomischer Praxis*. Unpublished paper, [http://www.nida-ruemelin.de/docs/wiss\\_aufsetze/Ökonomie und Ethik\\_Magazin13\\_KSB.pdf](http://www.nida-ruemelin.de/docs/wiss_aufsetze/Ökonomie und Ethik_Magazin13_KSB.pdf), München
- Png, I. P. L. (2008)*: Altruism and Crowding Out in the Provision of Public Goods: Cross-Country Evidences from Blood Donations. Working Paper, National University of Singapore, June 2008. <http://ssrn.com/abstract=1143772>
- Porter, M. E. (1980)*: *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York (Free Press) – London, Collier Macmillan
- Reed, C. (2007)*: Generation Y Research: What makes »Y« tick, in: *Brand Strategy* (Februar 2007), 38–39
- Reisenwitz, T. H./Iyer, R. (2009)*: Differences in Generation X and Generation Y: Implications for the Organization and Marketers, in: *Marketing Management Journal* 19, 91–103
- Roberts, L. (2006)*: Time is Money. Younger Generations Lend a Hand in their Own Way, in: *The New York Times Online*, 13.11.2006, <http://query.nytimes.com/gst/fullpage.html?res=9A05E4DA163EF930A25752C1A9609C8B63&sec=&spon=&pagewanted=2>
- Schiefer, G. (2006)*: *Motive des Blutspendens. Eine tiefenpsychologische Untersuchung mit Gestaltungsoptionen für das Marketing von Nonprofit-Organisationen des Blutspendewesens*, Wiesbaden, Deutscher Universitätsverlag
- Scholz, C. (1999)*: Darwiportunismus: Das neue Szenario im Berufsleben, in: *WISU* 28, 1182–1184
- Scholz, C. (2003)*: *Spieler ohne Stamplatzgarantie. Darwiportunismus in der neuen Arbeitswelt*, Weinheim, Wiley-VCH
- Scholz, C. (2010)*: Generation Y and Blood Donation. The Impact of Altruistic Help in a Darwiportunistic Scenario, in: *Transfusion Medicine and Hemotherapy* 37, 195–202
- Stein, V. (2000)*: *Emergentes Organisationswachstum. Eine systemtheoretische »Rationalisierung«*, München – Mering, Hampp
- Stein, V. (2010)*: Professionalisierung des Personalmanagements: Selbstverpflichtung als Weg, in: *Zeitschrift für Management* 5, 201–205
- Weinberg, I./Zarka, S./Levy, Y./Shinar, E. (2009)*: Why Would Young People Donate Blood? A Survey-Based Questionnaire Study, in: *Vox Sanguis* 96 (2), 128–132
- Wildman, J./Hollingsworth, B. (2009)*: Blood Donation and the Nature of Altruism, in: *Journal of Health Economics* 28, 492–503
- Windley, J. O. (2006)*: *Young Blood: Persuading Young People to Give Blood by Applying Concepts of Self-Perception and Social Norms Theories to Recruitment Ads*. Working Paper, University of Missouri-Columbia
- World Health Organization (2001)*: *Blood Transfusion Safety. Report: Facts and Figures from the WHO Global Database on Blood Safety 1997–1999*