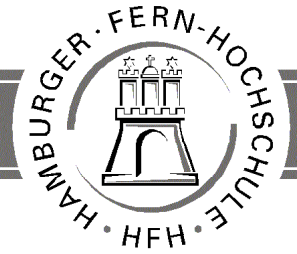


# Klausur – Mantelbogen



UNIVERSITY  
OF APPLIED SCIENCES

Name, Vorname	
Matrikel-Nr.	
Studienzentrum	
Studiengang	<b>Pflegemanagement</b>
Fach	<b>Allgemeine BWL / Pflegewirtschaftslehre</b>
Art der Leistung	<b>Prüfungsleistung</b>
Klausur-Kennzeichen	<b>PM-BWH-P12-111217</b>
Datum	<b>17.12.2011</b>

**Ausgegebene Arbeitsbögen** \_\_\_\_\_

**Abgegebene Arbeitsbögen** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Ort, Datum

\_\_\_\_\_  
Ort, Datum

\_\_\_\_\_  
Name in Druckbuchstaben und Unterschrift Aufsichtsführende(r)

\_\_\_\_\_  
Prüfungskandidat(in)

Aufgabe		1	2	3	4	Σ	Note
max. Punktzahl		35	25	22	18	100	
Bewertung	Prüfer						
	ggf. Gutachter <sup>1</sup>						

\_\_\_\_\_  
Prüfer (Name in Druckbuchstaben)

\_\_\_\_\_  
Datum, Unterschrift

\_\_\_\_\_  
ggf. Gutachter (Name in Druckbuchstaben)

\_\_\_\_\_  
Datum, Unterschrift

<sup>1</sup> Ggf. Gutachten im Rahmen eines Widerspruchsverfahrens

Anmerkungen Prüfer:

\_\_\_\_\_  
Datum, Unterschrift

Anmerkungen Gutachter:

\_\_\_\_\_  
Datum, Unterschrift

Sonstige Anmerkungen:

\_\_\_\_\_  
Datum, Unterschrift

Studiengang	<b>Pflegemanagement</b>
Fach	<b>Allgemeine BWL / Pflegewirtschaftslehre</b>
Art der Leistung	<b>Prüfungsleistung</b>
Klausur-Kennzeichen	<b>PM-BWH-P12-111217</b>
Datum	<b>17.12.2011</b>

**Bezüglich der Anfertigung Ihrer Arbeit sind folgende Hinweise verbindlich:**

- Verwenden Sie ausschließlich das vom Aufsichtsführenden **zur Verfügung gestellte Papier**, und geben Sie sämtliches Papier (Lösungen, Schmierzettel und nicht gebrauchte Blätter) zum Schluss der Klausur wieder bei Ihrem Aufsichtsführenden ab. Eine nicht vollständig abgegebene Klausur gilt als nicht bestanden.
- Beschriften Sie jeden Bogen mit Ihrem **Namen und Ihrer Immatrikulationsnummer**. Lassen Sie bitte auf jeder Seite 1/3 ihrer Breite als Rand für Korrekturen frei, und nummerieren Sie die Seiten fortlaufend. Notieren Sie bei jeder Ihrer Antworten, auf welche Aufgabe bzw. Teilaufgabe sich diese bezieht.
- Die Lösungen und Lösungswege sind in einer für den Korrektanten **zweifelsfrei lesbaren Schrift** abzufassen (**kein Bleistift**). Korrekturen und Streichungen sind eindeutig vorzunehmen. Unleserliches wird nicht bewertet.
- Bei numerisch zu lösenden Aufgaben ist außer der Lösung stets der **Lösungsweg anzugeben**, aus dem eindeutig hervorzugehen hat, wie die Lösung zustande gekommen ist.
- Die Klausur-Aufgaben können einbehalten werden. Dies bezieht sich **nicht** auf ausgeteilte Arbeitsblätter, auf denen Lösungen einzutragen sind.

Zur Prüfung sind bis auf Schreib- und Zeichenutensilien ausschließlich die nachstehend genannten Hilfsmittel zugelassen. Werden **andere als die hier angegebenen Hilfsmittel verwendet oder Täuschungsversuche** festgestellt, gilt die Prüfung als nicht bestanden und wird mit der Note **5** bewertet.

<b>Bearbeitungszeit:</b>	90 Minuten
<b>Anzahl der Aufgaben:</b>	4
<b>Höchstpunktzahl:</b>	100
<b>Hilfsmittel:</b>	keine

<b>Aufgabe</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>insg.</b>
max. Punktzahl	35	25	22	18	100

Viel Erfolg!

**Aufgabe 1: Marketing****35 Punkte**

- 1.1 Beschreiben Sie, welche Besonderheiten des Käuferverhaltens bei der Inanspruchnahme von personenbezogenen Dienstleistungen bestehen (10 Punkte) und was daraus für das Dienstleistungsmarketing folgt (6 Punkte). 16 Punkte
- 1.2 Zur Erfassung der Dienstleistungsqualität aus Kundensicht stehen verschiedene Ansätze zur Verfügung. Nennen Sie zwei Beispiele für ereignisorientierte Ansätze (4 Punkte) und beschreiben Sie einen davon näher (5 Punkte). 9 Punkte
- 1.3 Die Distributionspolitik befasst sich mit der Gestaltung von Absatzwegen. Skizzieren Sie, welche Gestaltungsoptionen sich in diesem Bereich für Krankenhäuser bieten. 10 Punkte

**Aufgabe 2: Controlling****25 Punkte**

- 2.1 Ein Unternehmen verfügt über folgende Daten im Jahresabschluss: 12 Punkte

Bilanz			
Aktiva		Passiva	
Anlagevermögen	600.000 €	Eigenkapital	250.000 €
Umlaufvermögen	400.000 €	Rückstellungen	75.000 €
		Verbindlichkeiten	675.000 €
Bilanzsumme	1.000.000 €		1.000.000 €

Gewinn- und Verlustrechnung:	
Umsatzerlöse	4.000.000 €
Personalaufwand	2.300.000 €
Sonstiger Aufwand	1.200.000 €
Abschreibungen	400.000 €
Gewinn	100.000 €

Ermitteln Sie anhand dieser Daten folgende Kennzahlen:

- Return on Investment (ROI) (3 Punkte),
- Eigenkapitalanteil (3 Punkte),
- Umsatzrentabilität (3 Punkte),
- Kapitalumschlag (3 Punkte).

Geben Sie jeweils die Formel mit an!

- 2.2 Die Finanzkontrolle überprüft, inwieweit die Finanzplanung mit den realisierten Werten übereinstimmt und ob ein finanzielles Gleichgewicht bestand. 13 Punkte
- Nennen Sie zwei mögliche Ziele der Finanzkontrolle (4 Punkte).
  - Beschreiben Sie kurz drei Abweichungsarten, die die Finanzkontrolle ermitteln kann (9 Punkte).

**Aufgabe 3: Krankenhaus I****22 Punkte**

- 3.1 Bei der Beschreibung des Krankenhausmarktes wird von Nicht-Markt-Strukturen gesprochen. Erklären Sie diese Nicht-Markt-Strukturen. 7 Punkte
- 3.2 Erläutern Sie, was mit dem Begriff „Magisches Dreieck“ in der gesundheitlichen Versorgung umschrieben wird (6 Punkte), und geben Sie zwei Beispiele für Zielkonflikte, die in diesem Kontext entstehen können (4 Punkte). 10 Punkte
- 3.3 Krankenhäuser werden in unterschiedlichen Rechtsformen geführt. Erklären Sie, was unter einem Regiebetrieb zu verstehen ist. 5 Punkte

**Aufgabe 4: Krankenhaus II****18 Punkte**

- 4.1 Für die quantitative Personalbedarfsplanung ist die Netto-Arbeitszeit pro Vollkraft eine entscheidende Größe. Stellen Sie dar, wie sich diese Größe bezogen auf das Jahr aus der regelmäßigen Arbeitszeit pro Vollkraft ermitteln lässt, und erläutern Sie in diesem Zusammenhang, was unter der Ausfallzeit zu verstehen ist. 10 Punkte
- 4.2 Für die Ermittlung des Personalbedarfs ist zudem die Erfassung der pflegerischen Leistungen von Bedeutung. Hier stehen verschiedene Messinstrumente zur Verfügung. Charakterisieren Sie kurz das Verfahren *Plaisir* sowie die *Pflege-Personalregelung (PPR)*. 8 Punkte

Studiengang	<b>Pflegemanagement</b>
Fach	<b>Allgemeine BWL / Pflegewirtschaftslehre</b>
Art der Leistung	<b>Prüfungsleistung</b>
Klausur-Kennzeichen	<b>PM-BWH-P12-111217</b>
Datum	<b>17.12.2011</b>

**Für die Bewertung und Abgabe der Prüfungsleistung sind folgende Hinweise verbindlich:**

- Die Vergabe der Punkte nehmen Sie bitte so vor, wie in der Korrekturrichtlinie ausgewiesen. Eine summarische Angabe von Punkten für Aufgaben, die in der Korrekturrichtlinie detailliert bewertet worden sind, ist nicht gestattet.
- Nur dann, wenn die Punkte für eine Aufgabe nicht differenziert vorgegeben sind, ist ihre Aufschlüsselung auf die einzelnen Lösungsschritte Ihnen überlassen.
- Stoßen Sie bei Ihrer Korrektur auf einen anderen richtigen als den in der Korrekturrichtlinie angegebenen Lösungsweg, dann nehmen Sie bitte die Verteilung der Punkte sinngemäß zur Korrekturrichtlinie vor.
- Rechenfehler sollten grundsätzlich nur zur Abwertung des betreffenden Teilschrittes führen. Wurde mit einem falschen Zwischenergebnis richtig weitergerechnet, so erteilen Sie die hierfür vorgesehenen Punkte ohne weiteren Abzug.
- Ihre Korrekturhinweise und Punktbewertung nehmen Sie bitte in einer zweifelsfrei lesbaren **roten** Schrift vor.
- Die von Ihnen vergebenen Punkte und die daraus sich gemäß dem nachstehenden Notenschema ergebende Bewertung tragen Sie bitte in den Klausur-Mantelbogen ein. Unterzeichnen Sie bitte Ihre Notenfestlegung auf dem Mantelbogen.
- Gemäß der Prüfungsordnung ist Ihrer Bewertung das folgende Notenschema zu Grunde zu legen:

<b>Note</b>	1,0	1,3	1,7	2,0	2,3	2,7	3,0	3,3	3,7	4,0	5,0
<b>Punktzahl</b>	100-95	94,5-90	89,5-85	84,5-80	79,5-75	74,5-70	69,5-65	64,5-60	59,5-55	54,5-50	49,5-0

Die korrigierten Arbeiten reichen Sie bitte spätestens bis zum

**04.01.2012**

bei Ihrem Studienzentrum ein. Dies muss persönlich oder per Einschreiben erfolgen. Der Abgabetermin ist unbedingt einzuhalten. Sollte sich aus vorher nicht absehbaren Gründen eine Terminüberschreitung abzeichnen, so bitten wir Sie, dies unverzüglich dem Prüfungsamt der Hochschule anzuzeigen (Tel. 040 / 35094-311 bzw. [birgit.hupe@hamburger-fh.de](mailto:birgit.hupe@hamburger-fh.de)).

**Lösung 1****Marketing****35 Punkte****1.1 vgl. SB 1, S. 19 und SB 2, 9 ff.****16 Punkte**

Dienstleistungen sind stark durch **Erfahrungs- und Vertrauensqualitäten** gekennzeichnet, d. h., dass Kunden häufig die Qualität einer Dienstleistung vor dem Kauf und manchmal sogar nach der Inanspruchnahme schwer oder gar nicht einschätzen können. Daraus resultiert ein **hohes Kaufrisiko** für den Kunden, der daher nach **Möglichkeiten der Risikoeingrenzung** sucht. Anstelle objektiver Entscheidungskriterien haben dabei **Vertrauens- und Kompetenzsignale** eine besondere Bedeutung, wie z. B. das Image des Anbieters, Erscheinungsbild und Ausstattung, Qualifikation des Personals oder auch der Preis einer Leistung. Sind die Kunden mit dem Anbieter zufrieden, bleiben sie ihm **in hohem Maße treu**, die Hürden, zu einem neuen Anbieter zu wechseln, sind also hoch. *(10 Punkte)*

Für das Dienstleistungsmarketing folgt daraus, dass solche Instrumente vorrangig sind, die **vertrauensbildend** wirken und als besonders **glaubwürdig** wahrgenommen werden. Außerdem spielen die **Kundenzufriedenheit** und das Wissen darüber, was aus Sicht der Kunden die **Qualität** einer Leistung ausmacht, eine zentrale Rolle. *(6 Punkte)*

**1.2 vgl. SB 2, S. 30 ff.****9 Punkte**

Ereignisorientierte Ansätze sind:

- sequentielle Ereignismethode,
- Critical-Incident-Technik,
- Problem-detecting-Methode,
- Frequenz-Relevanz-Analyse,
- Beschwerdeanalyse.

Die **sequentielle Ereignismethode** umfasst eine an den Kundenkontaktsituationen orientierte Kundenbefragung. Dabei werden die Kunden in offenen, strukturierten Interviews gebeten, den Ablauf ihres Dienstleistungserlebnisses noch einmal gedanklich durchzugehen und für jede einzelne Kundenkontaktsituation ihre Eindrücke, Empfindungen und Bewertungen zu schildern.

Bei der **Critical-Incident-Technik** werden bei den Kunden mittels offener Fragen sog. positive und negative Schlüsselereignisse in das Gedächtnis gerufen und Einzelheiten nachgefragt, die für den Kunden subjektiv relevant waren. Durch die Offenheit der Fragestellung erhält man Informationen darüber, was aus Kundensicht relevant ist.

Bei der **Problem-detecting-Methode** geht es darum herauszufinden, wie dringlich die Behebung eines Problems aus Kundensicht ist. Das Verfahren beruht auf der Annahme, dass ein Problem umso dringlicher ist, je häufiger es auftritt und je bedeutsamer sein Auftreten von den Kunden empfunden wird.

Die **Frequenz-Relevanz-Analyse** geht ebenso davon aus, dass ein Problem umso gravierender ist, je häufiger es auftritt und je bedeutsamer es für den Kunden ist. Aus allen ermittelten Kundenproblemen wird eine Problemliste erstellt, die zunächst unter den Aspekten Redundanz und Relevanz komprimiert wird. Dann erfolgt eine Bewertung der Probleme nach Relevanz und Häufigkeit.

Bei der **Beschwerdeanalyse** geht es darum, Beschwerden als Chance zur Leistungsverbesserung zu nutzen und systematisch auf die ihnen zugrundeliegenden Ursachen hin zu analysieren. Voraussetzung dafür und entsprechend zu fördern ist, dass Beschwerden offen und direkt geäußert werden.

Bewertung:      *je Nennung eines Ansatzes 2 Punkte,      max.      4 Punkte*  
                          *für die nähere Beschreibung eines Ansatzes      5 Punkte*

**1.3 vgl. SB 1, S. 15 f.; SB 3: S. 24 ff.; Thiele et al. S. 220 f., Nr. 624 ff.****10 Punkte**

Für Krankenhäuser geht es im Rahmen der Distributionspolitik zum einen um die **physisch-logistische Erreichbarkeit**, d. h. darum, dass die Patienten die Einrichtung bzw. die jeweilige Station/Abteilung gut erreichen können, z. B. durch Nahverkehrsanbindung, ausreichend Parkflächen und gute Beschilderung. (5 Punkte)

Zum anderen geht es um die **psychische Erreichbarkeit bzw. Distanzüberwindung**, d. h. darum, dass die Patienten Vertrauen in die Einrichtung gewinnen, sich gut aufgehoben fühlen und etwaige Hemmschwellen abgebaut werden. Wichtig ist hier vor allem die Beziehungspflege zu den einweisenden Ärzten, die ja als Sachwalter der Patienten agieren und dadurch starken Einfluss auf die Nachfrage nehmen. Weitere Maßnahmen können entsprechende Schulungen für das Personal, das im Eingangsbereich und beim Krankentransport tätig ist, betreffen. (5 Punkte)

**Lösung 2****Controlling****25 Punkte****2.1 vgl. SB 4, S. 46 f.****12 Punkte**

- $ROI = 100.000 \text{ € (Gewinn)} / 1.000.000 \text{ € (Gesamtkapital)} = 0,1 = 10 \%$
- $\text{Eigenkapitalanteil} = 250.000 \text{ € (EK)} / 1.000.000 \text{ € (Gesamtkapital)} = 0,25 = 25 \%$
- $\text{Umsatzrentabilität} = 100.000 \text{ € (Gewinn)} / 4.000.000 \text{ € (Umsatz)} = 0,025 = 2,5 \%$
- $\text{Kapitalumschlag} = 4.000.000 \text{ € (Umsatz)} / 1.000.000 \text{ € (Gesamtkapital)} = 4$

Bewertung: je Kennzahl 3 Punkte, davon 2 Punkte für die richtige Formel, 1 Punkt für das richtige Ergebnis.

**2.2 vgl. SB 4, S. 42 f.****13 Punkte**

- Ziele der Finanzkontrolle:
  - Erhöhung der Genauigkeit und Verlässlichkeit der Finanzplanung,
  - Dispositionsverbesserung,
  - Aufdeckung und Vermeidung von Unterschlagungen und ähnlichen Missbräuchen,
  - Kontrolle der finanzwirtschaftlichen Planungstätigkeit.

Bewertung: je plausibler Nennung 2 Punkte, max. 4 Punkte.

- Abweichungsarten:
  - Mengenabweichung, d. h. die den Ein- und/oder Auszahlungen zugrunde liegenden Güterströme fielen in anderer Höhe an.
  - Preisabweichung, d. h. die Preise der den Ein- und/oder Auszahlungen zugrunde liegenden Realgüterströme oder die Nominalgüterströme unterlagen Änderungen.
  - Zeitabweichung, d. h. die Ein- und/oder Auszahlungen unterlagen Zeitverschiebungen.
  - Dispositionsabweichung, d. h. die aus der Finanzplanung resultierenden Maßnahmen sind nicht in vollem Umfang realisiert worden.

Bewertung: je plausibler Beschreibung 3 Punkte, max. 9 Punkte.



**Lösung 3****Krankenhaus I****22 Punkte****3.1 vgl. Thiele et al., S. 80 f., Nr. 239 ff.****7 Punkte**

Das Marktgeschehen im Allgemeinen kann mit dem Zwei-Aggregate-Modell beschrieben werden. Es setzt sich aus Angebot und Nachfrage zusammen. Im Gesundheitsmarkt haben wir das Mehr-Aggregate-Modell. Die Nachfragefunktion ist auf drei unterschiedliche Gruppen aufgeteilt. Die Nachfrage nach Gesundheitsleistungen formulieren anstelle der Patienten die Ärzte, die Patienten konsumieren die Leistungen und die Krankenkassen zahlen die Leistungen. Eine direkte Verbindung zwischen Leistungsanbietern und Leistungskonsumenten ist nicht gegeben.

**3.2 vgl. Thiele et al., S. 93 f., Nr. 279 ff.****10 Punkte**

Das „Magische Dreieck“ der gesundheitlichen Versorgung beinhaltet die folgenden drei Ziele, die durch diverse Gesetze definiert werden: 1) Wirtschaftlichkeit der Versorgung, 2) angemessene Vergütung der Leistungserbringer und 3) die Versorgung der Versicherten. „Magisch“ an diesen Zielen ist, dass alle drei gleichzeitig erreicht werden sollen, sich jedoch teilweise gegenseitig behindern bzw. begrenzen. (6 Punkte)

Mögliche Zielkonflikte z. B.:

- Eine zu hohe Betonung der Wirtschaftlichkeit kann zu Leistungseinschränkungen führen und so die Versorgung der Versicherten gefährden.
- Eine angemessene Vergütung der Leistungserbringer (Beispiel: Tarifierhöhungen für Krankenhausärzte) kann finanzielle Einschnitte in anderen Bereichen bzw. Rationalisierungen/Leistungsverdichtungen in der Krankenhausorganisation zur Folge haben, die wiederum zu Lasten der Versorgung der Versicherten gehen.

Bewertung: je plausiblen Konflikt 2 Punkte, max. 4 Punkte.

**3.3 vgl. Thiele et al., S. 43 f., Nr. 128 ff.****5 Punkte**

Ein Regiebetrieb ist rechtlich und wirtschaftlich unselbständig. Wird ein Krankenhaus in dieser Rechtsform geführt, so ist dies in die Haushaltssatzung bzw. in den Haushaltsplan einer Gemeinde eingeordnet und kann von sich aus nicht selbstständig handeln, sondern ist dazu auf die Vertreter angewiesen, die die Gemeinde rechtlich nach außen vertreten.

**Lösung 4****Krankenhaus II****18 Punkte****4.1 vgl. Thiele et al., S.113 f., Nr. 328 ff.****10 Punkte**

Regelmäßige Jahresarbeitszeit pro Vollkraft

- Wochenfeiertage pro Vollkraft
- = Soll-Arbeitszeit pro Vollkraft
- Ausfallzeit pro Vollkraft
- = Netto-Arbeitszeit pro Vollkraft (6 Punkte)

Bei der Ausfallzeit handelt es sich um Zeiten, die vom Arbeitgeber voll oder teilweise bezahlt werden. Dazu zählen z. B. der Erholungsurlaub, Freistellungstage, Arbeitsunfähigkeitstage wegen Krankheit mit Anspruch auf Krankenbezüge und Mutterschutz. (4 Punkte)

**4.2 vgl. Thiele et al., S.115, Nr. 335****8 Punkte**

*Plaisir*: Informationsgestützte Planung der erforderlichen Pflege. Erhebungsmethode, die Auskunft über den individuellen Pflegebedarf und die Pflegeinterventionen in der Langzeitpflege gibt. Plaisir ist eine Mischform der handlungs- und zustandsbezogenen Messverfahren. (4 Punkte)

*Pflege-Personalregelung (PPR)*: Bildung von Pflegestufen und Patientengruppen für die allgemeine und spezielle Pflege. Den Patientengruppen werden einzelne Minutenwerte zugeordnet. Die Personalbemessung erfolgt auf der Basis der ermittelten Minutenwerte. (4 Punkte)