

# 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-P12-090627</b>
Datum	<b>27.06.2009</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		34	32	19	15	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-P12-090627</b>
Datum	<b>27.06.2009</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	34	32	19	15	100

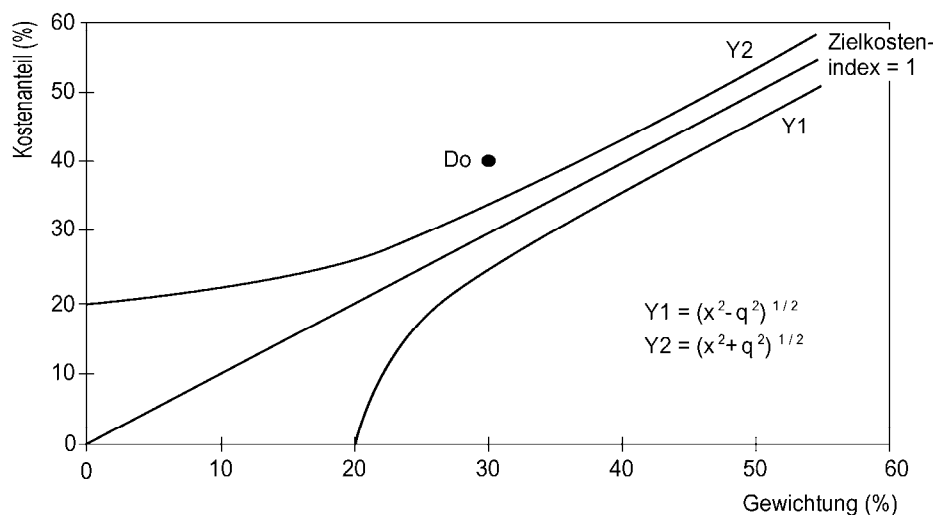
Viel Erfolg!

**Aufgabe 1: Marketing****34 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 (4 Punkte). 8 Punkte
- 1.3 Nennen Sie die vier Aktionsinstrumente, die dem Marketing grundsätzlich zur Verfügung stehen (6 Punkte), und erklären Sie in diesem Zusammenhang den Begriff „Marketing-Mix“ (4 Punkte). 10 Punkte

**Aufgabe 2: Controlling****32 Punkte**

- 2.1 Nennen Sie vier Kriterien, durch die sich ein Controllingsystem auszeichnen sollte. 8 Punkte
- 2.2 Kennzahlen sind ein wichtiges Controllinginstrument. Geben Sie ein Beispiel für eine finanzwirtschaftliche Kennzahl (mit Berechnungsformel!). 5 Punkte
- 2.3 Geben Sie ein Beispiel für eine Kennzahl aus einem anderen betrieblichen Bereich (z.B. Personal, Kunden/Klienten oder Verwaltung; die Bezeichnung genügt). 3 Punkte
- 2.4 Das Zielkostenmanagement ist ein Instrument des strategierorientierten Kostenmanagements zur Planung und Einführung neuer Produkte oder Leistungen. Für den Bereich „ambulante intravenöse Therapie“ liegt einem Krankenhaus ein Zielkostenkontrolldiagramm vor, das für den Teilprozess Dokumentation (Do) folgenden Wert enthält: 16 Punkte



1. Erläutern Sie, welchen Sachverhalt ein Zielkostenkontrolldiagramm visualisiert. Geben Sie in dem Zusammenhang an, was genau jeweils durch die x-Achse und y-Achse erfasst wird und welcher Bereich durch die Graphen Y1 und Y2 eingegrenzt wird (10 Punkte).
2. Was sagt der oben eingetragene Wert (Do) über den Teilprozess „Dokumentation“ aus? (6 Punkte)

**Aufgabe 3: Unternehmen und Markt - Krankenhaus I****19 Punkte**

- 3.1 Sie werden beauftragt, für Ihre Einrichtung Güter zu beschaffen. 9 Punkte  
Nennen Sie die fünf Schritte im Beschaffungsvorgang (5 Punkte) und erklären Sie an einem Beispiel, inwiefern man im Krankenhausbereich von einem „Buying Center“ sprechen kann (4 Punkte).
- 3.2 Für die Informationsbeschaffung und Kaufentscheidung bei der Materialbeschaffung haben sich die ABC-Analyse und die XYZ-Analyse als nützliche Verfahren erwiesen. 10 Punkte  
Erläutern Sie, worum es bei diesen beiden Analyseverfahren jeweils geht.

**Aufgabe 4: Unternehmen und Markt - Krankenhaus II****15 Punkte**

- 4.1 Geben Sie an, welchen Aufgaben die Kosten- und Leistungsrechnung nach der Krankenhausbuchführungsverordnung dient. 8 Punkte
- 4.2 Erklären Sie, warum der Ansatz der Prozesskostenrechnung für das Krankenhaus besonders geeignet ist. Nennen Sie aber auch einen Nachteil, der mit diesem Verfahren verbunden ist. 7 Punkte

Studiengang	<b>Pflegemanagement</b>
Fach	<b>Allgemeine BWL / Pflegewirtschaftslehre</b>
Art der Leistung	<b>Prüfungsleistung</b>
Klausur-Kennzeichen	<b>PM-BWH-P12-090627</b>
Datum	<b>27.06.2009</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

**15.07.2009**

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).

**Lösung 1****Marketing****34 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.****8 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      4 Punkte

**1.3 vgl. SB 1, S. 15; SB 3, S. 13 ff. und Buch, S. 201 ff., Nr. 780 ff.****10 Punkte**

Die vier Aktionsinstrumente sind:

- Produktpolitik,
- Kommunikationspolitik,
- Kontrahierungspolitik,
- Distributionspolitik.

Unter dem Marketing-Mix versteht man die qualitative, quantitative und zeitliche Kombination der Aktionsinstrumente, um in einer konkreten Situation einen größtmöglichen Gesamteffekt zu erzielen.

Bewertung:      je richtigem Aktionsinstrument 1,5 Punkte,      max. 6 Punkte  
                          für die richtige Erläuterung zum Marketing-Mix      4 Punkte

**Lösung 2****Controlling****32 Punkte****2.1 vgl. SB 4, S. 6 f.****8 Punkte**

Ein Controllingsystem zeichnet sich durch folgende Kriterien aus:

1. Es ist generell zukunftsbezogen.
2. Die Informationen sind nicht für den Datenfriedhof.
3. Die Informationen sind zielgerichtet und empfängerorientiert.
4. Die Informationen werden zur Führungsunterstützung für das Management der Führungsteilsysteme aufbereitet.
5. Es erfolgt ein ständiges Anpassen an die Bedürfnisse des Managements.
6. Das Controlling verwendet selektierte und verdichtete Daten.
7. Das Controlling spricht keine fachspezifische, sondern eine empfängerorientierte Sprache.

Bewertung: Je richtigem Kriterium 2 Punkte, max. 8 Punkte

**2.2 vgl. SB 4, S. 44 ff.****5 Punkte**

Beispiele für finanzwirtschaftliche Kennzahlen:

$$\text{Return on Investment (ROI)} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Investiertes Kapital}}$$

$$\text{Eigenkapitalquote} = \frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Gesamtkapital}}$$

$$\text{Umsatzrentabilität} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Umsatz}}$$

... ..

Bewertung: max. 5 Punkte für ein richtiges und vollständiges Beispiel



**2.3 vgl. u.a. Buch, S. 191, Nr. 738****3 Punkte**

Beispiele für Kennzahlen aus anderen Bereichen:

Fluktuationsrate [Personalbereich]

Fehlzeitenquote [Personalbereich]

Erlös je Mitarbeiter [Personalbereich]

Durchschnittliche Verweildauer [Patienten/Klienten]

Casemix [Patienten/Klienten]

Auslastungs-/Belegungsquote [Patienten/Klienten]

Verwaltungskostenquote [Administration]

Fakturierungsdauer [Administration] ... ..

Bewertung: max. 3 Punkte für ein plausibles Beispiel

**2.4 vgl. SB 4, S. 30 f.****16 Punkte**

1. Ein Zielkostenkontrolldiagramm dient dazu, einen Zielkostenindex zu visualisieren. Dieser zeigt Ansatzpunkte für Maßnahmen des Kostenmanagements auf. Dazu wird die Bedeutung, die ein Teilprozess aus Kundensicht für ein Produkt oder eine Leistung hat (x-Achse), ins Verhältnis gesetzt zu dem Anteil der Kosten, die ein Teilprozess verursacht (y-Achse). (7 Punkte)

Im Idealfall entsprechen sich Kostenanteil und Kundengewichtung, dann ist der Zielkostenindex gleich 1. Die Graphen Y1 und Y2 grenzen einen Toleranzbereich ein, innerhalb dessen eine Abweichung von diesem Idealwert toleriert wird. (3 Punkte)

2. Der Wert für den Teilprozess Dokumentation liegt außerhalb des Toleranzbereiches. Es ist daher zu prüfen, welche Maßnahmen des Kostenmanagements erforderlich sind. Der Prozess ist gegenwärtig zu teuer, da er im Verhältnis zu seiner Bedeutung für die Auftraggeber (ca. 30% an der Gesamtleistung) zu hohe Kosten (ca. 40% an den Gesamtkosten) verursacht. (6 Punkte)

**Lösung 3****Unternehmen und Markt - Krankenhaus I****19 Punkte****3.1 vgl. Buch, S. 95 f., Nr. 375 ff.****9 Punkte**

Die fünf Schritte bei der Güterbeschaffung sind:

1. Lieferantenauswahl,
2. Angebotseinholung,
3. Angebotsprüfung,
4. Angebotsauswahl,
5. Bestellung.

Von einem „Buying Center“ lässt sich im Krankenhausbereich insofern sprechen, als bei den Kaufentscheidungen in der Regel eine Vielzahl von Entscheidungsträgern beteiligt ist.

Beispiele: Bei Verbrauchsgütern wie Einmalhandschuhen sind Einkaufsleiter, Pflegekräfte, Arzt, Hygienefachkraft u.a. beteiligt, bei Anlagegütern wie medizinisch-technischen Großgeräten sind Anwender, Verwaltung, Technik und Trägervertreter beteiligt.

Bewertung: Je richtigem Schritt 1 Punkt, max. 5 Punkte  
Für die richtige Erklärung mit passendem Beispiel 4 Punkte

**3.2 vgl. Buch, S. 94 f., Nr. 368 ff.****10 Punkte**

Bei der **ABC-Analyse** handelt es sich um eine Planungsmethode. Die Wirtschaftsgüter werden entsprechend ihrem Wert- und Umsatzanteil geordnet: A-Güter haben demnach einen hohen Wertanteil, aber einen geringen Umsatzanteil, B-Güter einen gleichermaßen geringen Umsatz- und Wertanteil und C-Güter einen hohen Umsatzanteil bei einem geringen Wertanteil. (5 Punkte)

Die **XYZ-Analyse** befasst sich mit dem Problem der rechtzeitigen Materialbeschaffung. X-Güter sind demnach Güter mit konstantem Verbrauch, Y-Güter mit trendmäßigem oder saisonalem Verbrauch, während Z-Güter einen unregelmäßigen Verbrauch aufweisen. (5 Punkte)

**Lösung 4****Unternehmen und Markt - Krankenhaus II****15 Punkte****4.1 vgl. Buch, S. 124, Nr. 496 ff.****8 Punkte**

Aufgaben der Kosten- und Leistungsrechnung sind:

- Betriebsinterne Steuerung,
- Beurteilung der Wirtschaftlichkeit und Leistungsfähigkeit,
- Ermittlung der pflegesatzfähigen Kosten,
- Erstellung der Leistungs- und Kalkulationsaufstellung (LKA).

Bewertung: Je richtiger Nennung 2 Punkte, max. 8 Punkte

**4.2 vgl. Buch, S. 149, Nr. 566 f. und SB 4, S. 22 ff.****7 Punkte**

Wie in anderen Dienstleistungsunternehmen ist im Krankenhaus der Anteil der Gemeinkosten, d.h. der Kosten, die einem Kostenträger (Produkt/Leistung) nicht unmittelbar zurechenbar sind, besonders hoch. Die Prozesskostenrechnung strebt eine verursachungsgerechte Aufschlüsselung dieser Kosten an, indem sie nicht mit pauschalen Umlageschlüsseln arbeitet, sondern aufgrund einer Tätigkeitsanalyse ermittelt, in welchem Umfang einzelne Bereiche und Leistungen in Anspruch genommen werden, und daraus aktivitätsorientierte Prozesskostensätze entwickelt. (6 Punkte)

Nachteile dieses Verfahrens: hoher Erhebungsaufwand, als Vollkostenrechnung keine Unterscheidung in fixe und variable Kosten. (max. 1 Punkt für die richtige Nennung eines Nachteils)