



|                  |  |
|------------------|--|
| Studiengang      | <b>Pflegemanagement</b>                                      |
| Fach             | <b>Allg. Betriebswirtschaftslehre/Pflegewirtschaftslehre</b> |
| Art der Leistung | <b>Prüfungsleistung</b>                                      |
| Klausur-Knz.     | <b>PM-BWH-P12-041218</b>                                     |
| Datum            | <b>18.12.2004</b>  |

**Die Klausur besteht aus 5 Aufgabenkomplexen, von denen alle zu lösen sind.**

Ihnen stehen 90 Minuten für die Lösung zur Verfügung. Die maximal erreichbare Punktzahl beträgt 100 Punkte. Zum Bestehen der Klausur müssen mindestens 50 % der Gesamtpunktzahl erzielt werden.

Lassen Sie 1/3 Rand für die Korrekturen und **schreiben Sie unbedingt leserlich.**

Denken Sie an Name und Matrikelnummer auf den von Ihnen benutzten Lösungsblättern.

|                                     |            |
|-------------------------------------|------------|
| <b>Bearbeitungszeit:</b>            | 90 Minuten |
| <b>Anzahl der Aufgabenkomplexe:</b> | 5          |
| <b>Höchstpunktzahl:</b>             | 100        |
| <b>zulässige Hilfsmittel:</b>       | keine      |

### Bewertungsschlüssel

| Aufgabe                 | 1  | 2  | 3  | 4  | 5  | insg. |
|-------------------------|----|----|----|----|----|-------|
| max. erreichbare Punkte | 20 | 20 | 20 | 16 | 24 | 100   |

### Notenspiegel

| Note         | 1,0    | 1,3     | 1,7     | 2,0     | 2,3     | 2,7     | 3,0     | 3,3     | 3,7     | 4,0     | 5,0    |
|--------------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|--------|
| notw. Punkte | 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 |

## Aufgabe 1: Marketing

20 Punkte

- a) Definieren Sie drei Begriffe: Marketinginstrumente, Informationsinstrumente, Aktionsinstrumente. 12 Punkte
- b) Beschreiben Sie kurz die vier Aktionsinstrumente. 8 Punkte

## Aufgabe 2: Dienstleistungsmarketing

20 Punkte

- a) Umschreiben Sie die vier Basisstrategien im Rahmen des Marktfeldstrategieansatzes. 8 Punkte
- b) Bilden Sie für jede Basisstrategie ein Beispiel aus dem Krankenhausbereich. 12 Punkte

## Aufgabe 3: Controlling

20 Punkte

- a) Grenzen Sie die Aufgaben des Controlling von denen der Kontrolle ab. 5 Punkte
- b) Erläutern Sie den wesentlichen Unterschied zwischen der traditionellen Vollkostenrechnung und der Teilkostenrechnung. 5 Punkte
- c) Beschreiben Sie die Vorgehensweise in der Zielkostenrechnung im Hinblick auf die Zielkostenfindung. 10 Punkte

## Aufgabe 4: Pflegewirtschaftliche Grundlagen

16 Punkte

Im Rahmen der Ablauforganisation steht der organisatorische Prozess der Aufgabenerfüllung im Mittelpunkt. Konkretisieren Sie die wesentlichen Ziele, die bei der Gestaltung der Ablauforganisation verfolgt werden, anhand von praktischen Beispielen aus einer Pflegeeinrichtung. 16 Punkte

## Aufgabe 5: Krankenhaus

24 Punkte

- a) Ausgangspunkt strategischer Überlegungen im Krankenhaus ist die strategische Planung. Bevor strategische Ziele formuliert werden können, ist es notwendig, dass zunächst Informationen zusammengetragen werden, um eine Standortbestimmung des Krankenhauses vorzunehmen. Im Rahmen einer Branchenanalyse des Krankenhausmarktes sind Wettbewerbskräfte zu identifizieren und ihre Entwicklung einzuschätzen. Beschreiben Sie anhand von Beispielen vier Wettbewerbskräfte und deren Einfluss auf die Situation eines einzelnen Krankenhauses. 12 Punkte
- b) Beschreiben Sie, welche Chancen die Einführung der internen Budgetierung einem Krankenhaus bietet. 12 Punkte



|                  |  |
|------------------|--|
| Studiengang      | <b>Pflegemanagement</b>                                      |
| Fach             | <b>Allg. Betriebswirtschaftslehre/Pflegewirtschaftslehre</b> |
| Art der Leistung | <b>Prüfungsleistung</b>                                      |
| Klausur-Knz.     | <b>PM-BWH-P12-041218</b>                                     |
| Datum            | <b>18.12.2004</b>  |

Um größtmögliche Gerechtigkeit zu erreichen, ist nachfolgend zu jeder Aufgabe eine Musterlösung inklusive der Verteilung der Punkte auf Teilaufgaben zu finden. Natürlich ist es unmöglich, jede denkbare Lösung anzugeben. Stoßen Sie bei der Korrektur auf eine andere als die als richtig angegebene Lösung, ist eine entsprechende Punktzahl zu vergeben. Richtige Gedanken und Lösungsansätze sollten positiv bewertet werden.

Sind in der Musterlösung die Punkte für eine Teilaufgabe summarisch angegeben, so ist die Verteilung dieser Punkte auf Teillösungen dem Korrektor überlassen.

50 % der insgesamt zu erreichenden Punktzahl (hier also 50 Punkte von 100 möglichen) reichen aus, um die Klausur erfolgreich zu bestehen.

Die differenzierte Bewertung in Noten nehmen Sie nach folgendem Bewertungsschema vor:

### Bewertungsschlüssel

|                         |          |          |          |          |          |       |
|-------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|-------|
| Aufgabe                 | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | insg. |
| max. erreichbare Punkte | 20       | 20       | 20       | 16       | 24       | 100   |

### Notenspiegel

|              |        |         |         |         |         |         |         |         |         |         |        |
|--------------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|--------|
| Note         | 1,0    | 1,3     | 1,7     | 2,0     | 2,3     | 2,7     | 3,0     | 3,3     | 3,7     | 4,0     | 5,0    |
| notw. Punkte | 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

**05.01.2005**

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 Ihrem Studienzentrum anzuzeigen.

## Lösung Aufgabe 1: Marketing

20 Punkte

- a) *Marketinginstrumente* sind im Wesentlichen Werkzeuge, marktbeeinflussende Instrumente, die Unternehmen einsetzen, um Märkte zu bearbeiten und zu gestalten. (4 P.)  
*Informationsinstrumente* beziehen sich auf die Anwendung verschiedener Methoden der Marktforschung. Mit Hilfe der Marktforschung sollen Informationen über die absatzwirtschaftliche Umwelt des Betriebes in ausreichender Menge, Genauigkeit und Aktualität bereitgestellt werden. (4 P.) *Aktionsinstrumente* sind auf die Märkte und die Beeinflussung von Marktteilnehmern gerichtet. In aller Regel werden mehrere Aktionsinstrumente kombiniert eingesetzt: Marketing-Mix. (4 P.) (SB 1, S. 15 ff.) 12 Punkte
- b) *Produkt- und Programmpolitik*: Gestaltung der Produkte und Produktprogramme. (2 P.) 8 Punkte  
*Kommunikationspolitik*: Bewusste Gestaltung der Informationsbeziehungen zwischen Unternehmen und Markt. (2 P.)  
*Kontrahierungspolitik* (Preispolitik): Gestaltung der Transaktionsbedingungen. (2 P.)  
*Distributionspolitik*: Maßnahmen zum Vertrieb der Produkte. (2 P.) (SB 1, S. 16)

## Lösung Aufgabe 2: Dienstleistungsmarketing

20 Punkte

- a) *Marktdurchdringungsstrategie*: Hier erfolgt eine Intensivierung der Bemühungen, bei den vorhandenen Kunden die gegenwärtigen Leistungsarten vermehrt abzusetzen. (2 P.) 8 Punkte  
*Marktentwicklung*: Hier wird angestrebt, für die gegenwärtigen Leistungen einen oder mehrere neue Märkte zu finden. (2 P.)  
*Leistungsentwicklung*: Hier sollen für gegenwärtige Kunden neue, innovative Leistungen entwickelt werden. (2 P.)  
*Diversifikation*: Diese Strategie ist durch die Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten auf neue Leistungen für neue Märkte charakterisiert. (2 P.) (SB 3, S. 7 u. SB 8, S. 38)
- b) *Marktdurchdringungsstrategie*: Gewinnung von Patienten, die sich bislang im Nachbar-Krankenhaus behandeln ließen. (3 P.) 12 Punkte  
*Marktentwicklung*: Überregionale Gewinnung von Patienten. (3 P.)  
*Leistungsentwicklung*: Zusätzliche Dienstleistungen, z. B. der Soziale Dienst übernimmt die Vermittlung von bestimmten Patienten in Einrichtungen der Pflegeversicherung. (3 P.)  
*Diversifikation*: Leistungen für Gesunde, z. B. Fitness-Studio. (3 P.) (SB 8, S. 38)

Hinweis zur Korrektur: Hier können auch andere (inhaltlich zutreffende) Beispiele aus dem Krankenhausbereich genannt werden.

## Lösung Aufgabe 3: Controlling

20 Punkte

- a) *Kontrolle* ist der systematische, informationsverarbeitende Prozess, bei dem ein beurteilender Vergleich zweier Größen vollzogen wird. Das *Controlling* erarbeitet Kontrollaktivitäten. Es stellt außerdem eine Koordination zwischen verschiedenen Kontrollformen sicher. Die eigentliche Kontrolle, d.h. die Kontrollkompetenz, die Beurteilung der Kontrollobjekte und die Entscheidung über Konsequenzen liegt bei den ursprünglichen Kontrollinstanzen im Unternehmen. (SB 4, S. 8 ff.) 5 Punkte
- b) Die Teilkostenrechnung berechnet nur die variablen Selbstkosten der Kostenträger. Hierzu ist eine Kostenspaltung in variable und fixe Kosten notwendig. (SB 4, S. 19) 5 Punkte
- c) Zuerst werden die Produkteigenschaften festgelegt, die den Wünschen des Kunden entsprechen. Anschließend wird der Zielverkaufspreis festgelegt, den der Käufer am Markt bereit ist zu zahlen. Von diesem Preis wird dann ein Zielgewinn abgezogen. Zielpreis abzüglich Zielgewinn ergibt die vom Markt erlaubten Kosten. Diesen Kosten werden die Standardkosten gegenüber gestellt. Den sich ergebenden Spielraum zwischen den erlaubten Kosten und den Standardkosten bezeichnet man als Ziellücke. Die Zielkosten sind in dieser Ziellücke anzusetzen. Diese Zielkosten sind Vorgabe für die Mitarbeiter und Basis für Entwicklung, Leistungserstellung und Einkauf. Diese werden im Rahmen der 10 Punkte

Zielkostenspaltung auf die einzelnen Komponenten bzw. Teilprozesse der Leistungen aufgeteilt. (SB 4, S. 28 ff.)

## Lösung Aufgabe 4: Pflegewirtschaftliche Grundlagen

16 Punkte

*Maximale Kapazitätsauslastung durch*

- Verringerung von Wartezeiten,
- Verringerung der Zahl der Ausführenden,
- Verringerung der Anzahl der Sachmittel,
- Verringerung der Anzahl von Wegen zwischen den Arbeitsräumen,
- Erhöhung der zu bearbeitenden Fälle,
- Ergonomische Gestaltung der Arbeitsplätze.

Nennung:  
2 Punkte

Ausführung:  
max. 6 Punkte

*Minimierung der Durchlaufzeiten durch*

- Verringerung der Bearbeitungszeiten,
- Verringerung der Transportzeiten,
- Erhöhung der Zahl der Ausführenden,
- Erhöhung der Sachmittel.

Nennung:  
2 Punkte

Ausführung:  
max. 6 Punkte

(SB 7, S. 47)

*Hinweis zur Korrektur: Bei der Beurteilung ist darauf zu achten, dass die aufgelisteten Aspekte anhand von praktischen Beispielen (aus einer Pflegeeinrichtung) ausgeführt, konkretisiert und richtig angewandt werden.*

## Lösung Aufgabe 5: Krankenhaus

24 Punkte

- a) *Neue Anbieter:* Krankenhäuser mit bestimmter Spezialisierung werden neu errichtet. Krankenhäuser bzw. Krankenhausketten in privater Trägerschaft übernehmen vorhandene Krankenhäuser. **(3 P.)**

max. 12 Punkte

*Lieferanten:* Durch zu geringe Nachfragemacht beim Kauf von Anlagen und medizinischen Großgeräten sind Krankenhäuser gezwungen, ungünstige Bedingungen zu akzeptieren. **(3 P.)**

*Abnehmer:* Krankenkassen als Einkäufer von Krankenhausleistungen machen von der Möglichkeit Gebrauch, einseitig den Versorgungsauftrag zu kündigen. **(3 P.)**

*Ersatzprodukte:* Neu errichtete Praxiskliniken, die von niedergelassenen Ärzten betrieben werden, bieten in der Nähe des Krankenhauses Leistungen an und treten damit in Konkurrenz zu der chirurgischen Fachabteilung des Krankenhauses. **(3 P.)**

*Wettbewerber in der Branche:* Die Anzahl der Leistungsanbieter sowie die Veränderungen in der Gesetzgebung des sozialen Bereichs haben mit dazu geführt, dass sich der Wettbewerb innerhalb der Krankenhausbranche intensiviert hat. **(3 P.)** (SB 8, S. 22 ff.)

- b) Mit der Hilfe der internen Budgetierung wird das betriebswirtschaftliche Denken in die Budgetbereiche gebracht. Es wird mit *Zielvorgaben* gearbeitet und jedem Budgetverantwortlichen werden die ökonomischen Grenzen verdeutlicht, innerhalb derer das Unternehmen Krankenhaus wirtschaftlich geführt werden soll. **(4 P.)** Interne Budgetierung dient auch der *Verbesserung der internen betriebswirtschaftlichen Steuerung* eines Krankenhauses und ist somit *Führungsinstrument*. **(4 P.)** Die an die Budgetverantwortlichen delegierte Verantwortung schafft *Kostenbewusstsein* und *Transparenz*. Nicht zuletzt dient die interne Budgetierung dazu, den Bestand des Krankenhauses zu sichern. **(4 P.)** (SB 8, S. 31)

12 Punkte