



Studiengang	<b>Pflegemanagement</b>
Fach	<b>Allg. Betriebswirtschaftslehre/Pflegewirtschaftslehre</b>
Art der Leistung	<b>Prüfungsleistung</b>
Klausur-Knz.	<b>PM-BWH-P12-050625</b>
Datum	<b>25.06.2005</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	16	16	28	16	24	100
erreichte Punkte 1. Prüfer						
erreichte Punkte 2. Prüfer						

## 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

16 Punkte

Der Vorstand einer neu gegründeten Herzklinik AG überlegt, welche Marketingziele geplant werden sollten, um gegenüber den Mitbewerbern langfristig bestehen zu können.

- a) Zeigen Sie dem Vorstand anhand von Beispielen, wie eine Systematik der Marketingziele vorgenommen werden kann. 8 Punkte
- b) Damit Marketingziele ihre Funktion erfüllen können, müssen sie operationalisiert werden. Zeigen Sie auf, welchen Ansprüchen diese Ziele dabei gerecht werden müssen und welche Schwierigkeiten sich mit deren operationaler Formulierung verbinden. 8 Punkte

## Aufgabe 2: Dienstleistungsmarketing

16 Punkte

Die Geschäftsführerin einer Seniorenpark GmbH erteilt Ihnen den Auftrag, zu recherchieren, welche Möglichkeiten im Sponsoring-Bereich zur Auswahl stehen, um die potentielle Zielgruppe positiv anzusprechen.

- a) Beschreiben Sie kurz Aufgabe und zwei Teilbereiche des Sponsoring. 8 Punkte
- b) Machen Sie der Geschäftsführerin umsetzbare Vorschläge für den Einsatz des Sponsoring als Kommunikationsinstrument. 8 Punkte

## Aufgabe 3: Controlling

28 Punkte

Ein bedeutendes Instrument des Controllings sind Kennzahlensysteme.

- a) Sie sollen als Mitarbeiter des Controllingbereichs einer Auszubildenden für den Beruf der Kauffrau im Gesundheitswesen kurz den Sinngehalt von **Kennzahlensystemen** erläutern. Was sind Kennzahlensysteme und welche beiden Arten von Kennzahlensystemen gibt es? 8 Punkte
- b) Zur Vertiefung Ihrer Ausführungen skizzieren Sie der Auszubildenden das altbekannte **Du-Pont-System**. Beschreiben Sie die Hauptaufgaben dieses Systems. 8 Punkte
- c) Zur Überprüfung Ihres Unterweisungserfolges legen Sie der Auszubildenden eine Anwendungsaufgabe vor. Es soll der **ROI** ermittelt werden. Erstellen Sie hierzu eine Musterlösung! 8 Punkte

### Aufgabe:

Das investierte Kapital einer Pflegeeinrichtung beträgt 12.000.000 EUR. Der Netto-Umsatz liegt bei 19.800.000 EUR. Der Personalaufwand belief sich auf 10.000.000 EUR, die sonstigen Aufwendungen ergaben 800.000 EUR und an Abschreibungen wurden 6.000.000 EUR ermittelt.

- d) Erläutern Sie der jungen Frau, welche Aussagen mithilfe des Ergebnisses getroffen werden können! 4 Punkte

## Aufgabe 4: Krankenhaus (1)

16 Punkte

Eine kürzlich diplomierte Pflegewirtin ist mittlerweile im Management eines Krankenhauses tätig. Ein Studienbrief mit dem Titel „Marktzufuhr und Nicht-Markt-Prozesse“ liegt aber noch, für jeden gut sichtbar, auf einer Ablage, so dass ein befreundeter Oberarzt den Studienbrief während eines Pausengesprächs in die Hände bekommt. Unverhofft bittet der Arzt die Pflegewirtin den ihm unbekanntem Begriff „**Nicht-Markt-Prozesse**“ zu erläutern.

16 Punkte

Welche Erläuterung sollte die Pflegewirtin dem Oberarzt geben ?

## Aufgabe 5: Krankenhaus (2)

24 Punkte

Sie arbeiten als frisch diplomierter Pflegewirt als Assistent/-in der Pflegedirektion einer stationären Pflegeeinrichtung, die sich in den vergangenen zwei Jahren stark vergrößert hat. Um ein kontrolliertes weiteres Wachstum zu ermöglichen, soll das strategische Controlling optimiert werden.

Sie erhalten den Auftrag, für die nächste Leitungskonferenz eine Präsentation zum strategischen Controlling vorzubereiten.

- a) Verdeutlichen Sie zu Beginn der Präsentation am Beispiel der stationären Pflegeeinrichtung, was man unter **operativem** und **strategischem** Controlling versteht. 12 Punkte
- b) Erläutern Sie den Sitzungsteilnehmern die wesentlichen Aspekte des strategischen Controllings. 12 Punkte



Studiengang	<b>Pflegemanagement</b>
Fach	<b>Allg. Betriebswirtschaftslehre/Pflegewirtschaftslehre</b>
Art der Leistung	<b>Prüfungsleistung</b>
Klausur-Knz.	<b>PM-BWH-P12-050625</b>
Datum	<b>25.06.2005</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	1	2	3	4	5	insg.
max. erreichbare Punkte	16	16	28	16	24	100
erreichte Punkte 1. Prüfer						
erreichte Punkte 2. Prüfer						

### 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

**13.07.2005**

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

16 Punkte

- a) Marketingziele können in quantitative und qualitative Ziele (psychologische Ziele) gegliedert werden. 2 Punkte
- Quantitative Ziele:** Absatzsteigerung, Umsatzsteigerung, Marktanteilerhöhung, Gewinnung neuer Kunden, Senkung der Marketingkosten, Erhöhung des Distributionsgrades. 1 Punkt  
je Nennung  
(max. 6 Punkte)
- Qualitative Ziele:** Erhöhung der Kundenzufriedenheit, Erhöhung der Produktbekanntheit, Produktinformation, Änderung der Einstellung zu der Leistung, Image.
- b) Marketingziele sind konkret zu formulieren: Jedes einzelne Ziel muss eindeutig und messbar sein, so dass eine Kontrolle der Zielerreichung möglich ist. Jedes Ziel muss prinzipiell erreichbar und zur Motivation der Mitarbeiter geeignet sein. Im Zielsystem sollten die Einzelziele stimmig und nach ihrer Bedeutung geordnet sein. Das bedeutet, Ziele sind nach vier Dimensionen zu spezifizieren: Zielinhalt (was soll erreicht werden?), Zielausmaß (in welchem Umfang?), Zielperiode (in welcher Zeit ist das Ziel zu erfüllen?) und Zielsegment (in welchem Marktsegment/Teilmarkt ist das Ziel zu erreichen?). 8 Punkte
- Probleme gibt es bei der konkreten Formulierung von qualitativen Marketingzielen. Oft können auch quantitative Ziele auf Grund von mangelnden Marktinformationen nur begrenzt formuliert werden. (vgl. SB 1, S. 11 f.)

## Lösung Aufgabe 2: Dienstleistungsmarketing

16 Punkte

- a) Unter Sponsoring wird die gezielte Bereitstellung von Geld- oder Sachleistungen für Einzelpersonen, Organisationen und Veranstaltungen zur Erreichung autonomer Ziele verstanden. Sponsoring soll die klassische Werbung unterstützen bzw. ergänzen. Dienstleistungen sollen durch Sponsoring stärker in Erlebniswelten eingebettet werden, um so einen emotionalen Mehrwert zu schaffen. 4 Punkte
- Bereiche: z. B. Sportsponsoring, Sozio- bzw. Kultursponsoring. (vgl. SB 3, S. 22) je Nennung  
2 Punkte  
(max. 4 Punkte)
- b) Dienstleistungsunternehmen engagieren sich vornehmlich im Kultur- und sozialen Bereich. Trotzdem kommen im Fall der Seniorenpark GmbH auch lokale Sportsponsoringmaßnahmen in Frage. je Nennung  
1 Punkt  
(max. 8 Punkte)
- Sportsponsoring:** Sponsoring von Seniorensport, Seniorenwandern mit Vergabe von Ehrennadeln, Seniorenschwimmen, Seniorenmeisterschaften etc.
- Kultursponsoring:** Förderung klassischer Konzerte, Förderung der Volksmusik, Finanzierung von Literaturabenden etc.
- Sozialsponsoring:** Beteiligung an der Finanzierung von caritativen Transportfahrzeugen, Mitfinanzierung von lokalen Parks etc.
- Bei allen Sponsoringaktivitäten ist selbstverständlich für einen entsprechenden Medienauftritt zu sorgen.

## Lösung Aufgabe 3: Controlling

28 Punkte

- a) **Kennzahlensysteme** bestehen aus Kennzahlen, die so verbunden sind, dass die Veränderung einer Kennzahl Auswirkungen auf andere Kennzahlen bzw. auf das ganze System haben. Kennzahlensysteme sind sinnvolle Zusammenstellungen von Kennzahlen, durch die Beziehungen zwischen den einzelnen Elementen erfasst und erklärt werden können. 2 Punkte
- Rechensysteme** sind Kennzahlensysteme, bei denen sich die Kennzahlen durch rechnerische Methoden aus zwei oder mehr Kennzahlen entwickeln lassen. Bei Rechensystemen stellt sich die Frage nach der Spitzenkennzahl, die die betriebswirtschaftlich wichtigste Aussage vermitteln soll. 3 Punkte
- Ordnungssysteme** sind Kennzahlensysteme, bei denen die einzelnen Kennzahlen durch einen Systematisierungszusammenhang in verschiedene, durch betriebswirtschaftliche Sachzusammenhänge verknüpfte Gruppen erfasst werden, ohne dass zwingend eine quantifizierbare Beziehung zwischen den Elementen hergestellt wird. 3 Punkte
- b) Das DuPont-System ist das älteste für den Chemiekonzern DuPont 1919 entwickelte Kennzahlensystem. Es ist aufgebaut als **Rechensystem** in Gestalt einer **Kennzahlenpyramide**. Als Spitzenkennzahl verwendet das System den **Gewinn in % des Umsatzes (ROI – Return on Investment)**. In diesem Rechensystem wird dem Benutzer die **Wirkungskette** exakt aufgezeigt. Der Benutzer kann anhand von Veränderungen in einzelnen Kennzahlenbereichen die Auswirkung auf die Spitzenkennzahl prognostizieren. Durch eine Erweiterung des ROI mit dem Umsatz im Zähler und Nenner werden die eigenständigen Kennzahlen **Umsatzrentabilität** sowie **Kapitalumschlag** gebildet. Dadurch wird in **leicht überschaubarer Weise** aufgezeigt, **wie** der ROI **verbessert** werden kann. 8 Punkte
- c)  $3.000.000/19.800.000 \times 19.800.000/12.000.000 = 0,25$  (auch 25 %) 8 Punkte
- d) Bei einem Vergleich der Spitzenkennzahl mit dem Ergebnis anderer Perioden, dem Ergebnis der Branche oder dem der Mitbewerber können Aussagen darüber getroffen werden, inwieweit der ROI verbesserungsbedürftig ist. Es können Schwachstellen in den einzelnen Kennzahlen aufgedeckt werden, die zu beseitigen sind. Maßnahmen zur Verbesserung des Umsatzes und zur Einsparung von Kosten können gezielt ergriffen werden usw. 4 Punkte  
(vgl. SB 4, S. 44 ff.)

## Lösung Aufgabe 4: Krankenhaus (1)

16 Punkte

Das Marktgeschehen wird im Normalfall mit dem Zwei-Aggregate-Modell – Angebot und Nachfrage – umschrieben. In der Gesundheitsökonomie wird beim Gesundheitsmarkt von einer Nicht-Markt-Struktur ausgegangen. Die Nicht-Markt-Prozesse sind dadurch gekennzeichnet, dass man es auf der Nachfrageseite mit einer Funktionentrennung zu tun hat. Die Nachfragefunktion wird in drei Bereiche aufgeteilt: Für den Patienten trifft der Arzt (Sachwalter) die Nachfrageentscheidung nach Gesundheitsleistungen, der Patient konsumiert die Leistungen und die Krankenkasse zahlt die Leistungen. Die Nachfrager sind demnach nicht die Konsumenten und die Konsumenten sind auch nicht die Zahler. 16 Punkte

Als Leistungsempfänger nimmt der Patient im Vergleich zu anderen Nachfrage-Typen eher eine passive Rolle ein. Verhandlungen über das Gut „Linderung, Wiederherstellung der Gesundheit“ finden kaum statt. Die Inanspruchnahme der Dienste (Zeitpunkt und Umfang der Nachfrage) erfolgt eher auf Veranlassung des Arztes als auf eigene Initiative. Der Arzt übernimmt damit die Rolle eines Sachwalters.  
(vgl. SB 6, S. 27 f.)

- a) Das **strategische Controlling** orientiert sich hauptsächlich aus einer mittel- bis langfristigen Perspektive an einer Sicherung der Erfolgspotentiale des Unternehmens. Es werden Informationen zum Unternehmen selbst und zu dessen Umwelt betrachtet. Es werden dazu betriebsinterne und externe Chancen und Risiken sowie Stärken und Schwächen betrachtet. Die Umweltanalyse und die Unternehmensanalyse sind die Hauptinstrumente des strategischen Controllings. 6 Punkte

Das **operative Controlling** orientiert sich meist kurzfristig an der Wirtschaftlichkeit betrieblicher Prozesse (Kosten, Kostendeckung, Gewinnerzielung, Wirtschaftlichkeit, Budgetierung). Die Informationen stammen meist aus dem internen Rechnungswesen (Kosten/Erlöse, Aufwand/Erträge). Die Kosten- und Leistungsrechnung sowie die interne Budgetierung sowie Kennzahlensysteme/Berichtswesen zählen zu den wesentlichen Instrumenten des operativen Controllings. 6 Punkte

- b) Im Mittelpunkt des strategischen Controllings steht die mittel- bis langfristige Zeitperspektive. Ziel des strategischen Controllings ist die Ermittlung der Erfolgspotentiale des Unternehmens und damit die langfristige Existenzsicherung. 12 Punkte

**Analyse des Krankenhausmarktes:** Ausgangspunkt ist die strategische Planung. Sie hat die Aufgabe, Ziele für das Krankenhaus zu formulieren und festzulegen, wie diese Ziele erreicht werden können. Die Positionierung der Pflegeeinrichtung erfolgt mit Hilfe der Umweltanalyse und der Pflegeeinrichtungsanalyse. (2 P.)

Bei der *Umweltanalyse* geht es in erster Linie darum, Chancen und Gefahren, die sich aus dem Umfeld heraus ergeben, zu erkennen und nutzbar zu machen. Bei einer umfassenden Umweltanalyse werden die aktuellen Entwicklungen in den Bereichen Ökologie, Technologie, Wirtschaft, Demografie sowie Politik und Recht betrachtet. (3 P.)

Die *Pflegeeinrichtungsanalyse* (Unternehmensanalyse) orientiert sich an den Stärken und Schwächen des eigenen Betriebs und liefert wertvolle Informationen über die Erfolgs- und Misserfolgspotentiale. (3 P.)

**Analyse der Konkurrenz:** Ziel der Konkurrenzanalyse ist, die eigenen Fähigkeiten gegenüber den Konkurrenten zu maximieren. Die Ziele für die Zukunft, Annahmen, gegenwärtige Strategie und Fähigkeiten sind die vier Elemente der Konkurrenzanalyse. Als Methoden (auch des gesamten strategischen Controllings) können genannt werden: das Frühwarnsystem, die Portfolio-Technik, die Szenario-Technik. (4 P.) (vgl. SB 8, S. 18 ff.)

*Die aufgeführten Elemente sind im Zusammenhang mit der Fragestellung von besonderer Relevanz. Es können aber auch andere Elemente aus dem gelernten Fachwissen oder dem praktischen Erfahrungswissen zur Argumentation verwendet werden.*