



Studiengang	Pflegemanagement
Fach	Allg. Betriebswirtschaftslehre/ Pflegewirtschaftslehre
Art der Leistung	Prüfungsleistung
Klausur-Knz.	PM-BWH-P12-080628
Datum	28.06.2008

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 in einer zweifelsfrei lesbaren Schrift**. Die Benutzung eines Bleistiftes ist nicht zulässig.

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

Bearbeitungszeit:	90 Minuten
Anzahl der Aufgabenkomplexe:	5
Höchstpunktzahl:	100
zulässige Hilfsmittel:	keine

Bewertungsschlüssel

Aufgabe	1	2	3	4	5	insg.
max. erreichbare Punkte	20	20	20	20	20	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 - Grundlagen	20 Punkte
--	------------------

- a) Unterscheiden Sie „Gewohnheitsartikel“ von „bewusst ausgewählten Waren“. 4 Punkte
- b) Werbung und Öffentlichkeitsarbeit haben unterschiedliche Wirkungen besonders im Dienstleistungsbereich. Grenzen Sie die Begriffe „Werbung“ und „Öffentlichkeitsarbeit“ voneinander ab. 8 Punkte
- c) Als Geschäftsführer einer Altenheim GmbH planen Sie Ihre PR-Aktivitäten für das nächste Jahr. Beschreiben Sie jeweils zwei Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit sowohl für die interne Öffentlichkeit als auch für die externe Öffentlichkeit. 8 Punkte

Aufgabe 2: Dienstleistungsmarketing	20 Punkte
--	------------------

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

Aufgabe 3: Controlling	20 Punkte
-------------------------------	------------------

- a) Warum ist Controlling notwendig? 5 Punkte
- b) Welche Aufgaben hat die Finanzrechnung und welcher Instrumente bedient sie sich? 5 Punkte
- c) Erläutern Sie die Begriffe „Kennzahlen“ und „Kennzahlensysteme“ (Ziele und Aufgaben, Einsatzfelder, Vor- und Nachteile). 10 Punkte

Aufgabe 4: Krankenhaus - Nicht-Markt-Prozesse	20 Punkte
--	------------------

- a) Bei der Beschreibung des Krankenhausmarktes wird von Nicht-Markt-Strukturen gesprochen. Erklären Sie diese Nicht-Markt-Strukturen. 6 Punkte
- b) Was verstehen Sie unter dem Begriff „Versorgungsauftrag“? 8 Punkte
- c) Was wird in diesem Zusammenhang mit dem Begriff „Magisches Dreieck“ umschrieben? 6 Punkte

Aufgabe 5: Krankenhaus - Management	20 Punkte
--	------------------

Sie bewerben sich als Assistent(in) der Geschäftsleitung in einem Krankenhaus der mittleren Versorgungsstufe. Im Vorstellungsgespräch sollen Sie verschiedene Konzepte Ihrer späteren Arbeit skizzieren. Einen besonderen Schwerpunkt legt die Geschäftsleitung auf das Konzept des integrierten Krankenhausmanagements.

- a) Beschreiben Sie das Konzept des integrierten Krankenhausmanagements. 10 Punkte
- b) Grenzen Sie die beiden Begriffe „Management“ und „Leadership“ von einander ab. 10 Punkte



Studiengang	Pflegemanagement
Fach	Allg. Betriebswirtschaftslehre/Pflegewirtschaftslehre
Art der Leistung	Prüfungsleistung
Klausur-Knz.	PM-BWH-P12-080628
Datum	28.06.2008

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.

!! Korrekturrichtlinie gilt für Studienbriefreihe sowie Buch Pflegewirtschaftslehre !!

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

Bewertungsschlüssel

Aufgabe	1	2	3	4	5	insg.
max. erreichbare Punkte	20	20	20	20	20	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

16. Juli 2008

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 - Grundlagen

20 Punkte

- a) Gewohnheitsartikel sind Konsumgüter, die der Kunde häufig und mit minimalem Vergleichs- und Einkaufsaufwand erwirbt. Hierzu zählen beispielsweise Güter des täglichen Bedarfs. 4 Punkte
(2 P pro Definition)
Bewusst ausgewählte Waren sind Artikel, die seltener gekauft werden und bei denen der Kunde Preis- und Qualitätsvergleiche durchführt. Zu diesen Produkten werden z. B. Möbel, Bekleidung und Haushaltsgeräte gezählt. (SB 1, S. 18)
- b) Die klassische *Werbung* hat im Dienstleistungsbereich die Aufgabe, das immaterielle Gut Dienstleistung sichtbar zu machen und den Aufbau eines positiven Firmenimages zu unterstützen. Werbung versucht den Absatz von konkreten Dienstleistungen zu erhöhen. Werbung kann als beeinflussende Kommunikation mit dem Kunden bezeichnet werden. (SB 3, S. 21) 4 Punkte
Öffentlichkeitsarbeit ist das bewusste und legitime Bemühen um Verständnis sowie um Aufbau und Pflege von Vertrauen in der Öffentlichkeit. Dienstleistungsunternehmen sind in besonderer Weise darauf angewiesen, die allgemeine Öffentlichkeit über das Unternehmen und die Vorgänge zu informieren. Nur Vertrauen und Sympathie für ein Dienstleistungsunternehmen kann das subjektiv empfundene hohe Kaufrisiko für den Kunden reduzieren. (SB 3, S. 20f.) 4 Punkte
- c) Die *interne Öffentlichkeitsarbeit* liegt im Unternehmen. Maßnahmen der internen Öffentlichkeit sind Informationsveranstaltungen für Mitarbeiter, dies kann z. B. durch jährliche Mitarbeiterversammlungen oder Zukunftswerkstätten geschehen. Ziel dieser Veranstaltungen ist es, die Mitarbeiter über Veränderung, Neuerungen und strategische Ausrichtung des Unternehmens zu informieren. Ein weiteres Instrument der Öffentlichkeitsarbeit nach innen ist eine Mitarbeiterzeitschrift. Auch dieses Instrument dient dazu, den Mitarbeiter zu informieren. 4 Punkte
(2 P pro Beispiel)
(Weitere Instrumente der internen Öffentlichkeitsarbeit: Aktionen für Mitarbeiter, Sommerfeste, Weihnachtsfeiern, Kinderbetreuungsmöglichkeiten, Einbeziehung der Mitarbeiter in das Vorschlagswesen). (SB 3, S. 20 ff.)
- Möglichkeiten der *externen Öffentlichkeitsarbeit* liegen u. a. in der klassischen Pressearbeit; z. B. kann das Altenheim regelmäßig (positive) Beiträge in den regionalen Zeitungen platzieren oder durch Pressegespräche bzw. Pressekonferenzen auf sich aufmerksam machen. Eine weitere Möglichkeit stellt die Beteiligung an regionalen Konferenzen dar: z. B. Dekubitusforen, Expertenforen. (Weitere Instrumente der externen Öffentlichkeitsarbeit: Fachgespräche, Angehörigenabende, Themenabende, Kundenzeitschriften, Kontaktpflege zu Schulen und Hochschulen). (SB 3, S. 20 ff.) 4 Punkte
(2 P pro Beispiel)

Lösung Aufgabe 2: Dienstleistungsmarketing

20 Punkte

- a) *Marktdurchdringungsstrategie*: Hier erfolgt eine Intensivierung der Bemühungen, bei den vorhandenen Kunden die gegenwärtigen Dienstleistungsarten vermehrt abzusetzen. 12 Punkte
(3 P pro Beschreibung)
Marktentwicklung: Hier wird angestrebt, für die gegenwärtigen Dienstleistungen einen oder mehrere neue Märkte zu finden.
Leistungsentwicklung: Hier sollen für gegenwärtige Kunden neue, innovative Dienstleistungen entwickelt werden.
Diversifikation: diese Strategie ist durch die Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten auf neue Dienstleistungen für neue Märkte charakterisiert. (SB 3, S. 7 u. SB 8, S. 38; Buch S. 200 f.)

- b) *Marktdurchdringungsstrategie*: Gewinnung von Patienten, die sich bislang im Nachbar-Krankenhaus behandeln ließen. 8 Punkte
(2 P pro Beispiel)
Marktentwicklung: Überregionale Gewinnung von Patienten.
Leistungsentwicklung: Zusätzliche Dienstleistungen, z. B. der Soziale Dienst übernimmt die Vermittlung von bestimmten Patienten in Einrichtungen der Pflegeversicherung.
Diversifikation: Leistungen für Gesunde: z. B. Fitness-Studio. (SB 8, S. 38; Buch S. 200 f.)

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

Lösung Aufgabe 3: Controlling	20 Punkte
--------------------------------------	------------------

- a) Controlling ermöglicht die Koordination des Führungssystems. Durch Controlling können die Entscheidungen der einzelnen unternehmerischen oder organisatorischen Teilsysteme aufeinander abgestimmt werden, so dass sie dem Gesamtwohl des Unternehmens dienen (SB 4, S. 5 – 6) 5 Punkte
- b) Die Finanzrechnung ist Teil des Controllings. Ihre vorrangigen Aufgaben sind die Sicherung der Liquidität des Unternehmens und die Verbesserung seiner Rentabilität. Hierzu bedient sich die Finanzrechnung der Finanzplanung und der Finanzkontrolle (Instrumente der Finanzrechnung). (SB 4, S. 35 ff.) 5 Punkte
- c) Kennzahlen erfassen quantitative Sachverhalte in konzentrierter Form. Sie geben Informationen über betriebswirtschaftliche Tatbestände. Die Vorteile von Kennzahlen liegen im Verdeutlichen komplizierter Sachverhalte und der Möglichkeit, diese Zahlen zu verdichten. 5 Punkte
 Da Kennzahlen allein und isoliert betrachtet betriebswirtschaftliche Zusammenhänge zu stark reduzieren können, ist eine Zusammenstellung von Kennzahlen zu einem Kennzahlensystem sinnvoll. Dadurch werden die Beziehungen zwischen den einzelnen Elementen erfasst und erklärt. (SB 4, S. 44 ff.) 5 Punkte

Lösung Aufgabe 4: Krankenhaus - Nicht-Markt-Prozesse	20 Punkte
---	------------------

- a) 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. (SB 6, S. 28; Buch S. 73) 6 Punkte
- b) Krankenhäuser erbringen nach § 107 Abs. 1 Nr. 1 SGB V ihre Leistungen entsprechend ihrem Versorgungsauftrag. Der Versorgungsauftrag eines Krankenhauses ergibt sich nach § 4 Nr. 1 BPFIV bei den Plankrankenhäusern aus den Festlegungen des Krankenhausplans. (SB 6, S. 37) Mit dem Begriff „Versorgungsauftrag“ wird das konkrete Aufgabenspektrum eines Krankenhauses umschrieben. (SB 6, S. 36 ff.; Buch S. 82 f.) 8 Punkte
- c) Zwischen der Versorgung der Versicherten, der Wirtschaftlichkeit der Versorgung und der angemessenen Vergütung der Leistungserbringer besteht eine „magische Dreiecksbeziehung“. Die gleichzeitige Erreichung aller drei Ziele stellt für den Gesetzgeber sowie für 6 Punkte

die betroffenen Institutionen eine fast unlösbare Aufgabe dar. (SB 6, S. 38 f.;
Buch S. 84)

Lösung Aufgabe 5: Krankenhaus - Management

20 Punkte

- a) Das Konzept des integrierten Krankenhausmanagements unterscheidet horizontale und vertikale Integration. Ziel der Integration ist die Krankenhausentwicklung. Die horizontale Integration systematisiert Krankenhausmanagement in das normative (begründende), das strategische (ausrichtende) und operative (vollziehende) Management. Die Übergänge zwischen den drei Ebenen sind oft fließend. Die vertikale Integration kommt zustande durch (1) Aktivitäten, d. h. ausgehend von den Krankenhausphilosophien und Krankenhauskultur werden die Mission und strategische Programme entwickelt. Sie münden in (2) Strukturen, wie der Krankenhausverfassung, der Organisations- und der Aufbaustruktur und beeinflussen (3) Verhalten, wie bei der Leistungserbringung und der Kooperation (SB 5, S. 25; Buch S. 21 f.) 10 Punkte
- b) Management bezieht sich auf die wirtschaftlichen Handlungen, wie beispielsweise: Arbeiten im System, Dinge und Menschen in Bewegung setzen mittels Methoden und Techniken, Arbeiten innerhalb eines Paradigmas, Kreatives Lösen von Aufgaben. 10 Punkte
(5 P pro
Beschreibung)

Leadership heißt, neue Möglichkeiten entdecken und umsetzen, sowie unternehmerische Veränderungsprozesse so zu gestalten, dass Werte für die Kunden geschaffen und dadurch auch die übrigen Partner der Unternehmung zufrieden gestellt werden. Ein neues Paradigma wird geschaffen, Mitarbeiter werden angeregt und in die Lage versetzt, Spitzenleistung zu bringen.

Leadership zielt damit eher ab auf das visionäre Denken, *Management* eher auf den strategisch-operativen Bereich. (SB 5, S. 24 ff.; Buch S. 20 ff.)