

Risikomanagement - auch für Apotheken?

s.s.p. Online-Seminar APOTHEKENVERKAUF

Prof. Dr. Andreas Kaapke

02.10.2024

- Risiken sind die aus der Unvorhersehbarkeit der Zukunft resultierenden, durch „zufällige“ Störungen verursachten Möglichkeiten, von geplanten Zielwerten abzuweichen.
- Risiken sind immer nur in direktem Zusammenhang mit der Planung eines Unternehmens zu interpretieren.
- Mögliche Abweichungen von den geplanten Zielen stellen Risiken dar – und zwar sowohl negative („Gefahren“) wie auch positive Abweichungen („Chancen“).

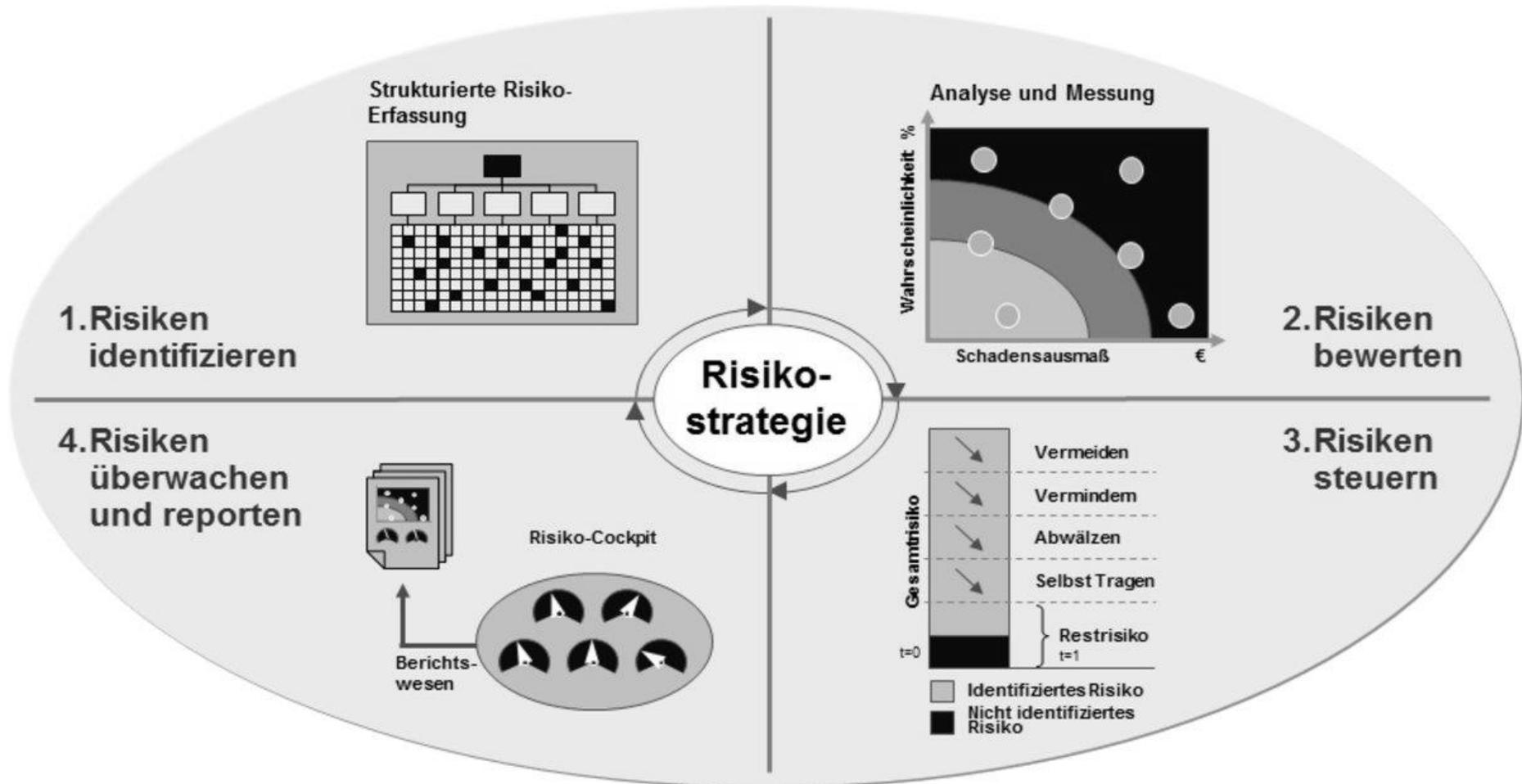
Risikomanagement...

beinhaltet den

Umgang mit **allen** Risiken, die aus dem Führungsprozess und den Durchführungsprozessen in einer Unternehmung entstehen können.

Während die **Unternehmensführung** grundsätzlich die Realisierung der generellen **Unternehmensziele** verfolgt, will das generelle **Risikomanagement** als ein Bestandteil der Führung eine **Abweichung von diesen Zielen verhindern.**

Risikomanagement-Kreislauf

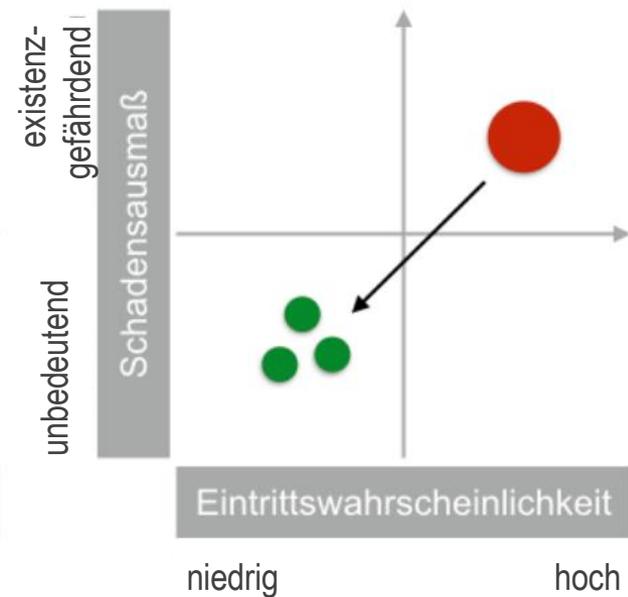
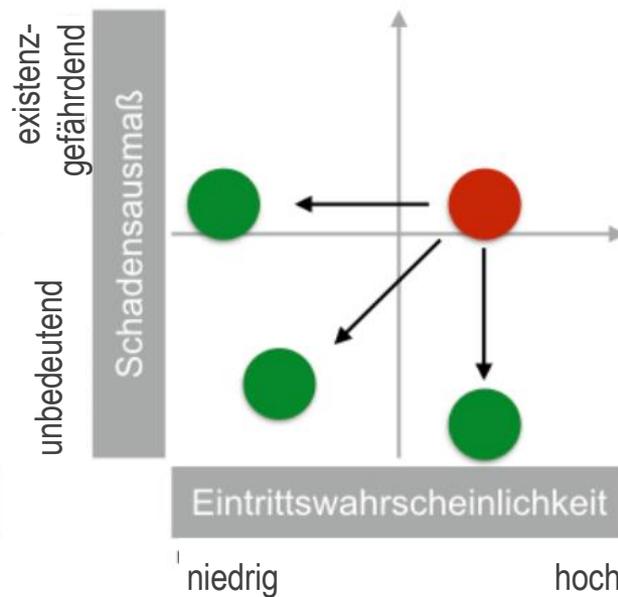
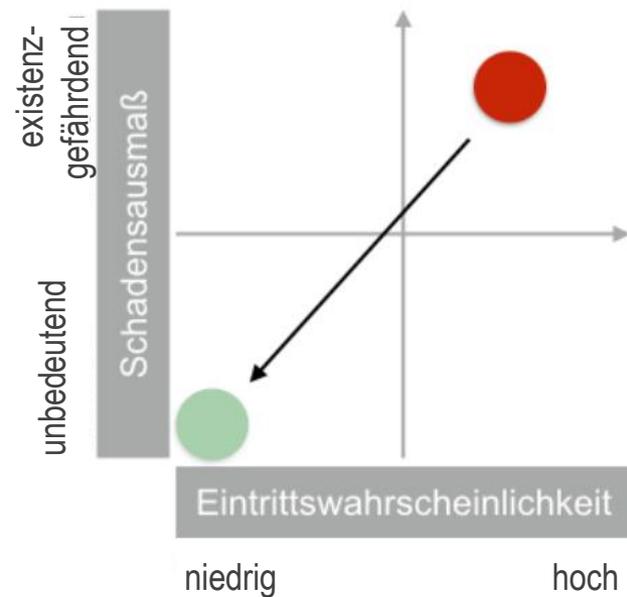


Unterschied Risikovermeidung/-verminderung/-begrenzung

Risikovermeidung

Risikoverminderung

Risikobegrenzung



Vgl. Diederichs, Marc (2018): Risikomanagement und Risikocontrolling. 4. Aufl., München, Vahlen-Verlag S.174,

Risikomanagement in Apotheken gemäß ISO-Norm 9001: 2015



Apothekerkammer Bremen
Körperschaft des öffentlichen Rechts

QMS-Sonderausgabe



Umstellung des QM-Systems auf die neue ISO-Norm 9001:2015

S. 6

Kammer Aktuell 01/2016

Seite 6

3. Risikobasiertes Denken

Der Abschnitt 6.1. der Norm befasst sich mit dem Thema „Maßnahmen zum Umgang mit Risiken und Chancen“, in dem auch die zentralen Anforderungen zum „risikobasierten Denken“ integriert sind. Für die identifizierten Risiken und Chancen sind Maßnahmen zu planen. Der Ansatz des risikobasierten Denkens ist nicht neu. Vorbeugemaßnahmen zu ergreifen um potentielle Fehler und Probleme zu vermeiden, war seit jeher Gegenstand von QM-Systemen. Wenn Fehler passieren, müssen diese analysiert und Korrekturmaßnahmen ergriffen werden, um das erneute Auftreten von Fehlern zu verhindern.

Dieser Ansatz wird in der neuen Norm 9001:2015 wesentlich weiter entwickelt.

Was ist mit „Risiko“ im Rahmen der ISO 9001:2015 gemeint?

Unternehmerisches Tun ist immer mit Ungewiss-

erschließung neuer Märkte, Neukundengewinnung, Aufbau von Partnerschaften, Einsatz neuer Techniken und anderen gewünschten und realisierbaren Möglichkeiten zur Berücksichtigung von Erfordernissen der Organisation und ihrer Kunden.

Dieser systematische Umgang mit Chancen und Risiken ist kein formales, starres System, sondern spiegelt vielmehr die unternehmerische Grundhaltung und den Gestaltungswillen wieder. Um Risiken erfolgreich zu managen, muss es zu einer vollständigen Integration des risikobasierten Denkens in die Apothekensteuerungssysteme und die Entscheidungsprozesse der Apotheke kommen.

WICHTIG:

Die Anwendung von Risikomanagementmethoden und deren Dokumentation ist keine Normforderung. Vielmehr muss **ein Bewusstsein** für potentielle Risiken und Chancen vorhanden sein und je nach Auswirkung müssen entsprechende Konsequenzen ergriffen werden. Bei einem vorliegenden

- Das Qualitätsmanagement nach DIN ISO 9001 wurde 2015 überarbeitet. Die Übergangsfrist für bereits zertifizierte Apotheken beträgt 3 Jahre.
Seit 2018 erfolgt die Zertifizierung gemäß der neuen DIN ISO 9001.
- Bei der neuen Zertifizierung spielt unter anderem das Thema **Risikomanagement** eine große Rolle.
- Zudem wird eine **risikobasiertes Denken** gefordert.

Was ist unter „Chancen“ im Rahmen der ISO 9001:2015 zu verstehen?

Chancen können zur Übernahme neuer Praktiken führen, der Markteinführung neuer Produkte, die

* Unerwünschte Auswirkungen zu verhindern oder zu verringern – Fehlerraten senken, Reklamationen senken, Kundenverlust verhindern

Wie eine Apotheke Risiken und Chancen identifizieren und managen kann ...

- Generell sind Apotheken durch die zahlreichen **Gesetze und Vorgaben der Berufsgenossenschaften** und die **regelmäßige Kontrolle der Apothekenaufsicht** stark reguliert.
- Diese Maßnahmen dienen bereits dazu, **Risiken zu minimieren**.
- Allerdings zeigt sich im Apothekenalltag, dass **bestimmte Risiken davon unabhängig bestehen**, beispielsweise ...
beim **Botendienst**,
bei der täglichen **Abgabe und der Beratung** von Arzneimitteln oder
bei der **Rezepturherstellung**.

Wie eine Apotheke Risiken und Chancen identifizieren und managen kann ...

Mögliche Methoden

- **Brainstorming** im Rahmen der Teambesprechung
- **Klausurtagung**
- Durchführung eines **Qualitätszirkels**

Seitens der ISO 9001:2015 wird keine bestimmte Methode oder ein Verfahren vorgeschrieben, wie die Identifizierung und der Umgang von Risiken erfolgen muss.

Mögliche Themen & Fragen

- Was ist zu tun, wenn ein Medikament fälschlicherweise an einen Patienten abgegeben wurde, der aber nicht in der Kundenkartei gelistet ist und **durch die Falschabgabe eine akute Gefahr für den Patienten besteht?**
- Falls **hergestellten Rezepturen nicht den Akzeptanzkriterien entsprechen**: Welche Gründe liegen hier zugrunde? Welche Maßnahmen können Abhilfe schaffen (Vier-Augen-Prinzip, Waageprotokoll, ...)?
- Welche **Gesetzesvorhaben** können unmittelbaren Einfluss auf die Arbeit haben? Welche Maßnahmen sind zu ergreifen?

”

Die Gestaltung der Unternehmensnachfolge hat die besonderen Gegebenheiten des Unternehmens, des derzeitigen Inhabers sowie seines Nachfolgers zu berücksichtigen.

Die Lösungen sind in hohem Maße individuell – eine ‚Standard-Nachfolge‘ gibt es nicht.

Durch das Zusammenspiel von Gesellschafts-, Erb- und Familienrecht stellt es hohe Anforderungen an den rechtlichen Berater.

Dr. Rainer Regler, Notar

“

Risiko Apothekennachfolge

Trotzdem bzw. gerade deshalb sollte man sich frühzeitig damit beschäftigen!

- Unternehmer scheuen häufig zum einen die Auseinandersetzung mit komplexen gesellschafts-, steuer-, erb- und familienrechtlichen Fragen.
- Zum anderen widerstrebt ihnen der Gedanke an den eigenen Rückzug.

Die Risiken einer ungelösten Nachfolge sind gleichwohl enorm.

Gescheiterte Unternehmensnachfolgen können das erarbeitete Lebenswerk in kurzer Zeit ruinieren.

„
**Früh genug anfangen,
kann man nie.
Wenigstens **fünf Jahre**
sollte man im Voraus
planen und für den
eigentlichen
Verkaufsprozess etwa
zwei Jahre
veranschlagen.**

Günter Fartaczek,
Steuerberater

Ermittlung des Apothekenwertes als ein Punkt unter vielen, die zwingend bei der Apothekennachfolge beachtet werden müssen.

Checkliste: Was bei der Apothekennachfolge im Einzelnen zu berücksichtigen ist ...

Apotheker, der seinen Betrieb übergeben möchte

Die Familie des Apothekers. Seine Vermögenssituation und sein Einkommen. Die Haftung für sein Privatvermögen. Seine Altersversorgung und Versicherungen. Die persönliche Lebensplanung.

Nachfolger

Seine Persönlichkeit, sein Know-how und seine Kompetenzen. Das unternehmerische Potenzial. Die finanziellen Möglichkeiten. Seine Vorbereitung auf die neuen Aufgaben und Herausforderungen.

Wirtschaftliches Umfeld

Konjunkturaussichten, Entwicklung der Absatzmärkte, das Nachfrageverhalten

Übergabe und Übergabemodalitäten

Verkauf des gesamten Unternehmens. Schrittweise Übergabe durch Verkauf von Gesellschaftsanteilen. Verpachtung, Rentenvereinbarungen, Gewinnbeteiligungen, Schenkung, Stiftung.

Situation des Unternehmens

Der Wert des Unternehmens: Ertragssituation, Marktstellung, Produkt- und Leistungssortiment, der Standort, das Management, die Lieferanten und notwendige Investitionen.

Unterschiedliche Rechtsbereiche

Zivilrecht, Erbrecht, Steuerrecht, Arbeitsrecht, Handelsrecht.

Finanzen

Liquidität, Kapitaldienst, steuerliche Situation, Abschreibungen, Fremdkapital, Kreditsicherheiten.

Zukünftiger wirtschaftlicher Erfolg

Veränderungen, die sich aus der Übergabe ergeben. Z. B. Miet- oder Pachtzahlungen, höhere Abschreibungen, höhere Zins- und Tilgungsbelastungen

KONTAKT

Prof. Dr. Andreas Kaapke

Prof. Kaapke Projekte

Am Zuckerberg 27
71640 Ludwigsburg

Telefon: 07141 / 913767

Fax.: 07141 / 913768

E-Mail: a.kaapke@kaapke-projekte.de

Web: www.kaapke-projekte.de

Duale Hochschule Baden-Württemberg

Standort Stuttgart – Studienzentrum
für Handel und Handwerk

Theodor-Heuss-Straße 2

70174 Stuttgart

Telefon: 0711 – 1849-877

E-Mail: andreas.kaapke@dhbw-stuttgart.de