

Versicherung in Wissenschaft und Praxis

Band 9

Dr. iur. Stefan Holenstein

Dr. iur. Stefan Weiss

# **Erfolgreiche Führung, Steuerung und Kontrolle von komplexen Verbänden**

am Beispiel des Krankenversicherungsverbands Santésuisse

Eine kritische Analyse



# Inhaltsverzeichnis

Inhaltsübersicht	VII
Abkürzungsverzeichnis	XII
Abbildungsverzeichnis	XV
Tabellenverzeichnis	XVI
Executive Summary	XVII
<b>1. Einleitung</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung	3
1.3 Vorgehen	4
<b>2. Wesen und Führung von Verbänden</b>	<b>6</b>
2.1 Begriff und Rechtsnatur	6
2.1.1 Verbandsbegriff	6
2.1.2 Rechtsnatur	7
2.2 Funktion von Verbänden	8
2.3 Organisation von Verbänden	9
2.3.1 Organe eines Verbands	9
2.3.2 Der Vorstand als zentrales und oberstes Führungsorgan	10
2.3.2.1 Strategische Führung	10
2.3.2.2 Zusammensetzung des Vorstands	11
2.3.3 Die Geschäftsführung	13
2.4 Führung von Verbänden als Herausforderung	13
2.4.1 Allgemeine Herausforderungen	13
2.4.2 Zur Corporate Governance	15
2.4.3 Alternativer Ansatz zur Lösung des Principal-Agent-Problems	16
2.4.4 Spezifische Problematik bei Verbänden	16
2.4.5 Konfliktfelder zwischen Vorstand und Geschäftsführung	17
<b>3. Krankenversicherungsverband Santésuisse</b>	<b>19</b>
3.1 Zweck, Organisation und Führungsstruktur	19
3.1.1 Zweck und Aufgaben	19
3.1.2 Grosse Bewegungen in der Mitgliederstruktur 2013	20
3.1.3 Führungsstruktur	22
3.1.4 Santésuisse als Eignerin zweier Tochtergesellschaften	23
3.1.5 Strategie	24
3.2 Häufige Reorganisationen und Managementwechsel seit 2008	25
3.3 Aktuelle Probleme und Herausforderungen	27
3.3.1 Verbandsspaltung	27
3.3.2 Folgen für Santésuisse	29

3.3.3 Politische Kampagnen	30
3.4 Quervergleich mit dem SVV als Verband von ähnlicher Struktur und Bedeutung	31
3.4.1 Gesundheitspolitische und mitgliedschaftliche Berührungspunkte	31
3.4.2 Strategische Neuausrichtung des SVV – Parallelen zu Santésuisse	32
3.4.3 Gemeinsamkeiten in Führungs- und Governance-Fragen	33
<b>4. Selbstevaluation des Verwaltungsrats</b>	<b>36</b>
4.1 Hypothese	36
4.2 Methodisches Vorgehen	37
4.3 Ergebnisse der Untersuchung	40
4.3.1 Generelle Fragen zur Führung und Strategie des Branchenverbands	40
4.3.1.1 Grösste Herausforderungen und grösster Handlungsbedarf	40
4.3.1.2 Ideale Zusammenarbeit zwischen Verband und Krankenversicherern	44
4.3.1.3 Sinnvolle Aufgaben- und Rollenverteilung zwischen VR-Präsident, VR-Gremium und Direktor	47
4.3.2 Struktur und Kultur des Verwaltungsrats	52
4.3.2.1 Zusammensetzung Verwaltungsrat und Aufgabenerfüllung	52
4.3.2.2 Vertrauensverhältnis im Verwaltungsrat und Fähigkeit zur konstruktiven Zusammenarbeit	55
4.3.2.3 Frage der Dynamik und Innovation des VR-Gremiums	58
4.3.2.4 Entscheidungsfindung und Kollegialitätsprinzip im Verwaltungsrat	60
4.3.3 Geschäftsprozesse für die Aufgabenerfüllung des Verwaltungsrats	63
4.3.3.1 Aufgabenerfüllung bezüglich Strategie, Risikomanagement, Organisation	63
4.3.3.2 Prozesse in Bezug auf die Entscheidungsfindung im Verwaltungsrat	67
4.3.3.3 Sitzungsvorbereitung der VR-Mitglieder	69
4.3.3.4 Sitzungsführung im Verwaltungsrat und Rahmenbedingungen	70
4.3.3.5 Engagement der VR-Mitglieder in den Sitzungen	72
4.3.4 VR-Ausschüsse und Interessenkonflikte Tochtergesellschaften	73
4.3.4.1 Zusammensetzung und Arbeitsteilung der VR-Ausschüsse	73
4.3.4.2 Zusammensetzung der Verwaltungsräte der Tochtergesellschaften Santésuisse	77
4.3.4.3 Umgang der VR-Mitglieder mit Interessenkonflikten	79
4.3.5 Rollenverständnis und Selbstevaluation des Verwaltungsrats	80
4.3.5.1 Dualität als CEO eines Krankenversicherers und als Verwaltungsrat Santésuisse	80
4.3.5.2 Selbstevaluation des Verwaltungsrats	83
4.3.5.3 Führungsrelevante Hauptfaktoren der Verbandsspaltung	85

4.3.5.4 Frage nach verbandsspezifischen Führungskriterien des Verwaltungsrats	89
4.3.5.5 Einstufung bzw. Rating des Verwaltungsrats Santésuisse	90
4.3.6 Hypothesenüberprüfung	93
<b>5. Praktische Handlungsempfehlungen für eine erfolgreiche Verbandsführung</b>	96
5.1 Generelle Fragen zur Führung und Strategie eines Verbands	96
5.2 Struktur und Kultur des Vorstands	99
5.3 Geschäftsprozesse für die Aufgabenerfüllung des Vorstands	103
5.4 Vorstandsausschüsse und Interessenkonflikte	106
5.5 Rollenverständnis und Selbstevaluation des Vorstands	110
<b>6. Schlussbetrachtung</b>	114
6.1 Fazit	114
6.2 Diskussion	115
6.3 Ausblick	116
Literaturverzeichnis	119
Anhang 1: Pentagon-Darstellung ⇔ Corporate-Governance-Ansatz für Dach- und Wirtschaftsverbände	123
Anhang 2: Liste Anzahl Versicherte gemäss BAG per 31.12.2012	124
Anhang 3: Organigramm Santésuisse vom 01.11.2013	126
Anhang 4: Fragebogen für ein strukturiertes Interview (gemäss Pentagon-Darstellung)	127
Anhang 5: Verzeichnis der Experten-Interviews	129

## Abbildungsverzeichnis

1	Grösste Herausforderungen und grösster Handlungsbedarf	41
2	Ideale Zusammenarbeit zwischen Verband und Krankenversicherer	45
3	Sinnvolle Aufgaben- und Rollenverteilung der Gremien [Diagramm mit JA/NEIN in %]	48
4	Korrelation zwischen Zusammensetzung und Aufgabenerfüllung des VR	53
5	Vertrauensverhältnis und konstruktive Zusammenarbeit im VR	55
6	Frage der Dynamik und Innovationsfähigkeit des VR-Gremiums	58
7	Entscheidungsfindung und Einhaltung Kollegialitätsprinzip im VR	60
8	Aufgabenerfüllung bzw. Handlungsbedarf betr. Strategie, Risikomanagement und Organisation	63
9	Prozesse in Bezug auf Entscheidungsfindung im VR	67
10	Sitzungsvorbereitung des VR-Gremiums	69
11	Sitzungsführung und Rahmenbedingungen	70
12	Engagement der VR-Mitglieder in den Sitzungen	72
13	Akzeptanz der VR-Ausschüsse Santésuisse	74
14	Zweckmässigkeit und Governance im VR der Tochtergesellschaften	77
15	Umgang der VR-Mitglieder mit Interessenkonflikten	79
16	Primäres Rollenverständnis als CEO Krankenversicherer, als VR Santésuisse oder beides	81
17	Bedeutung der Selbstevaluation des VR im Verband Santésuisse	83
18	Führungsrelevante Faktoren der Verbandsspaltung	85
19	Verbandsspezifische Führungskriterien der VR-Mitglieder	89
20	VR-Rating Santésuisse auf Skala 1 bis 10, bis April 2013	91
21	VR-Rating Santésuisse auf Skala 1 bis 10, ab Mai 2013	92

## Tabellenverzeichnis

1	Übersicht über Reorganisationen und Managementwechsel bei Santésuisse 2008–2013	25
2	Überblick über die Ergebnisse der Hypothesenüberprüfung	93