

# Lagebericht

Das Universitätsspital Basel (USB) gehört zu den führenden medizinischen Zentren der Schweiz mit hohem international anerkanntem Standard. Unsere Ärzte- und Pflegeteams sorgen rund um die Uhr auf der Basis neuester wissenschaftlicher Erkenntnisse und mit modernster medizintechnischer Ausstattung für das Wohlergehen, die Sicherheit und die Genesung unserer Patientinnen und Patienten.

## 2.1 Umfeldentwicklung

Der spürbar zunehmende Druck, die Wirtschaftlichkeit der Leistungserbringung zu erhöhen und die gleichzeitige Steigerung von Behandlungsqualität und Sicherheit der Patientinnen und Patienten, sind für die kommenden Jahre eine Herausforderung. Zudem verlagern sich stationäre Behandlungen deutlich hin zu ambulanten Massnahmen, die andere Anforderungen an die Abläufe und Infrastrukturen eines Spitals stellen und heute einem separaten Tarifsystem folgen.

Beim USB, wie in der restlichen Schweizer Spitallandschaft, stehen weiterhin grosse Investitionen in die Digitalisierung und in die Immobilien an. Dabei ist von einer weitgehenden Fremdfinanzierung auszugehen, was die finanzielle Gesundheit des Spitals zu einem zentralen Faktor macht. Mit der Integration der Infrastrukturkosten in die Behandlungspreise muss nun die Ertragskraft und damit die Tragbarkeit der Investitionen in den kommenden Jahren weiterentwickelt werden.

Die Grossinvestitionen bergen die Chance, Prozesse effizienter zu gestalten und die Infrastrukturen den neuen Bedürfnissen, wie beispielsweise der zunehmenden Ambulantisierung, d.h. dem Grundsatz «ambulant vor stationär», anzupassen. Wie sich der Markt tatsächlich entwickelt, wird sich in den nächsten Jahren zeigen. Ebenfalls wird die Frage zu beantworten sein, in welchem Verhältnis die Investitionsbereiche untereinander stehen sollen (Bau, Medizintechnik und IT).

Die Dynamik in der Branche wird in den nächsten Jahren weiter zunehmen. Die Regierungen der Kantone Basel-Stadt und Basel-Landschaft haben vereinbart, die Gesundheitsplanung inskünftig gemeinsam vorzunehmen. Die beabsichtigte Fusion bzw. Integration von USB und KSBL, welche vielfältige Synergien freigesetzt hätte, wird dagegen nicht realisiert. Wir sind jedoch davon überzeugt, dass die Marktkonsolidierung im Schweizer Gesundheitswesen weitergehen wird.



**Grosser Investitionsbedarf in Digitalisierung und Immobilien**



**Prozesse effizienter gestalten und Infrastruktur bedürfnisgerecht anpassen**



**Fortschreitende Marktkonsolidierung im Schweizer Gesundheitswesen zu erwarten**

## 2.2 Geschäftsentwicklung

### 2.2.1 Finanzentwicklung

Das USB blickt auf ein finanziell erfolgreiches Jahr 2018 zurück: Der konsolidierte Umsatz stieg um 3.0% auf CHF 1'120.3 Mio. (Vorjahr CHF 1'088.2 Mio.). Der konsolidierte Jahresgewinn erhöhte sich auf CHF 6.7 Mio. (Vorjahr CHF 4.1 Mio.).

Im Verhältnis zum Betriebsertrag stieg der Erfolg vor Abschreibungen, Zinsen und Mieten (EBITDAR) von 6.0% im Jahr 2017 auf 7.8% im Berichtsjahr. Die EBITDAR-Marge des USB, mit seinem hohen unverzinslichen Eigenkapital-Anteil von 62.7%, liegt damit noch deutlich unter dem EBITDAR-Margenziel für Schweizer Akutspitäler von 10% und höher. Im Hinblick auf den erwähnten Investitionsbedarf gilt es, in den nächsten Jahren deutlich höhere EBITDAR-Margen zu erwirtschaften.

Der konsolidierte operative Cash-Flow lag im Berichtsjahr mit CHF 46.9 Mio. aufgrund höherer Abschreibungen und einem Aufbau des übrigen Umlaufvermögens deutlich tiefer als im Vorjahr (Vorjahr CHF 97.1 Mio.). Die anhaltend hohe Investitionstätigkeit in Sachanlagen von CHF 83.5 Mio. (Vorjahr CHF 94.1 Mio.) führte zu einer Abnahme der Flüssigen Mittel in der Höhe von CHF 31.9 Mio.

Durch den Anstieg der Fallschwere, zusammen mit leicht besseren Zusatzversicherungstarifen, konnte der Umsatz im stationären Bereich um CHF 25.3 Mio. resp. 4.3% auf CHF 619.3 Mio. gesteigert werden. Der Umsatzanstieg in Verbindung mit dem im Verhältnis zur Leistungsentwicklung moderat gestiegenen Personalaufwand sind die Hauptgründe für die deutliche Margenverbesserung.

Die Tarife im Grundversicherungsbereich blieben gegenüber dem Vorjahr unverändert. Hingegen wurden die Tarife im Zusatzversicherungsbereich 2018 neu verhandelt. Beide Tarife behalten auch für 2019 ihre Gültigkeit. Das USB verrechnet seit 2016 einen unveränderten stationären Basispreis von CHF 10'650 (Unispital Zürich CHF 10'870; Inselspital CHF 10'800).

Der ambulante Umsatz nahm bei einem unveränderten Taxpunkt-Wert um 1.9% zu und stieg auf CHF 266.1 Mio. (Vorjahr CHF 261.3 Mio.). Zum konsolidierten ambulanten Umsatz tragen die beiden Bilddiagnostik-Gesellschaften des USB mit ihren Standorten in Basel und Muttenz bei. Weiteren ambulanten Umsatz erzielt das USB im Medizinischen Versorgungszentrum in Lörrach, in welchem seit Mitte 2014 radioonkologische und kieferchirurgische Leistungen angeboten werden.



**Konsolidierter Jahresgewinn von CHF 6.7 Mio. (+66.3%)**



**EBITDAR-Marge verbessert auf 7.8%**



**Casemix-Index steigt auf 1.301 (+2.8%)**



**Umsatzanstieg im stationären (+4.3%) und im ambulanten (+1.9%) Bereich**

Im Berichtsjahr leistete der Kanton Basel-Stadt Zahlungen für durch das USB erbrachte gemeinwirtschaftliche Leistungen in Höhe von CHF 41.1 Mio. Die gemeinwirtschaftlichen Leistungen betreffen grösstenteils den Bereich der universitären Lehre und Forschung. Die Abgeltung für die Lehre und Forschung inklusive des Beitrags der Universität betrug im Berichtsjahr CHF 95.7 Mio. Gemäss schweizweit einheitlicher Erhebungssystematik besteht damit am USB im Bereich der Lehre und Forschung eine bedeutende Unterdeckung von rund CHF 10 Mio.

Der konsolidierte Personalaufwand stieg im Berichtsjahr um rund 0.8% (Vorjahr +3.7%). Die Löhne und Gehälter wuchsen im Berichtsjahr moderat um 0.6% (Vorjahr +4.9%) und haben sich damit unterproportional zur Leistungserbringung entwickelt.

Der konsolidierte medizinische Bedarf ist im Berichtsjahr wie im Vorjahr um 3.2% auf CHF 213.5 Mio. gestiegen (Vorjahr CHF 206.9 Mio.). Die Kosten entwickelten sich hier also in etwa kongruent zur Umsatzentwicklung im stationären und ambulanten Bereich von 4.3% bzw. 1.9%. Die grössten Zunahmen erfolgten im Bereich der selbstverbrauchten Arzneimittel (+6.8%). Die wichtigsten «Block-Buster» sind hier Medikamente, die noch nicht durch Generika ersetzt werden können.

### 2.2.2 Leistungsentwicklung

Der stationäre Bruttoerlös stieg gegenüber dem Vorjahr um rund 4.3%. Die Fallmenge (Originalfallsicht) sank um 0.4% oder 169 Fälle. Der negative Effekt konnte durch eine Steigerung des Case-Mix-Index (CMI) kompensiert werden.

Die durchschnittliche Fallschwere (CMI) der stationären Fälle stieg im Berichtsjahr um 2.8% auf 1.301 (Vorjahr 1.265). Dies ist unter anderem auf die Fallzahlzunahme in der Herz-, Gefäss- und Thoraxchirurgie zurückzuführen und unterstreicht den universitären Charakter des USB als Behandlungszentrum für hochkomplexe Fälle.

Im Berichtsjahr wurden 37'722 stationäre Austritte verzeichnet (Vorjahr 37'891 Austritte). Die Abnahme von 169 Austritten entfiel vor allem auf Austritte von basel-städtischen Patientinnen und Patienten (-1.4% zum Vorjahr). Die stationären Patientinnen und Patienten des Berichtsjahres waren zu 47.3% im Kanton Basel-Stadt wohnhaft (Vorjahr 47.7%).

2018 begaben sich 10'709 Patientinnen und Patienten aus dem Kanton Basel-Landschaft in stationäre Spitalbehandlung ans USB. Das waren minimal mehr als noch im Vorjahr (10'683).

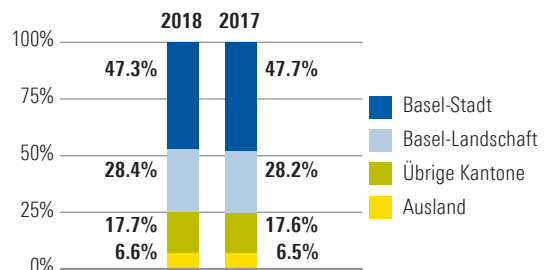
Der Anteil an zusatzversicherten Patientinnen und Patienten ging im Geschäftsjahr 2018 um 1.0% zurück. Der relative Anteil an Zusatzversicherten sank von 21.7% im Vorjahr auf 20.7%.



**Moderater Anstieg des Personalaufwands um 0.8% (VJ +3.7%)**



**Medizinischer Bedarf wächst parallel zu Umsatz auf CHF 213.5 Mio. (+3.2%)**



**Austritte nach Herkunft (stationär und ambulant)**

Im ambulanten Bereich sank die Menge an verrechenbaren TARMED-Taxpunkten im Berichtsjahr 2018 im Umfang von 7%. Dies primär als Folge des bundesrätlichen Tarifeingriffes, der zu einer Abwertung der ambulanten Leistungen im TARMED-Katalog führte. Die Katalogabwertung betrug rund 13%. Dies bedeutet, dass der beobachtete Rückgang der verrechenbaren Taxpunkte durch ein Mengenwachstum von rund 6% kompensiert wurde. Damit liegt das ambulante Wachstum, trotz der Katalogabwertung, im Rahmen der Vorjahre.



**Verrechenbare TARMED-Taxpunkte von 148.4 Mio.**

### 2.2.3 Mitarbeiterentwicklung

Im Spitalbetrieb, einschliesslich aller Mitarbeitenden in der Lehre und Forschung (Segment Fonds), waren im Berichtsjahr 5'571 Vollzeitstellen besetzt (Vorjahr 5'583), davon 474 als wissenschaftliche Vollzeitstellen im Segment Fonds.



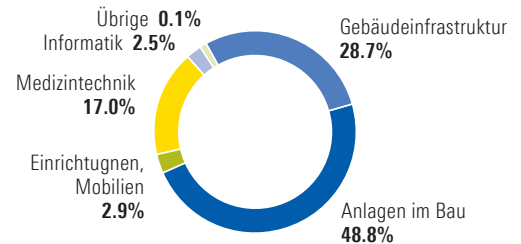
**5'571 Vollzeitstellen (12 Stellen weniger als im VJ)**

### 2.2.4 Investitionen

Die Investitionstätigkeit war im Berichtsjahr mit CHF 83.5 Mio. weiterhin sehr hoch (Vorjahr CHF 94.1 Mio.). Allein in die neuste Medizintechnik wurden CHF 14.2 Mio. investiert. Die Anlagen im Bau sanken im Berichtsjahr deutlich auf CHF 66.0 Mio. (Vorjahr CHF 114.1 Mio.). Diese Abnahme ist auf die Inbetriebnahme der zweiten und letzten Bauetappe des Operationstrakts Ost (Sanierung) im Februar 2018 zurückzuführen.

Das konsolidierte Eigenkapital in Höhe von CHF 550.8 Mio. bzw. der hohe Eigenfinanzierungsgrad von 62.7% per 31.12.2018 (Vorjahr 62.2%) bildet für die künftig nötigen Grossinvestitionen in die Infrastruktur des USB die nötige finanzielle Sicherheit.

Per 31.12.2018 verfügte das USB über eine Liquidität von CHF 48.9 Mio. (Vorjahr CHF 80.9 Mio.). Das Current Ratio lag per 31.12.2018 bei 302.1% (Vorjahr 312.9%).



**Investitionen nach Bereich**

## 2.3 Ausblick

Im kommenden Jahr geht es darum, die Grundlagen für die wirtschaftlich solide weitere Entwicklung zu sichern. Besondere Aufmerksamkeit sollen der Entwicklung der langfristigen Kooperationen, der Digitalisierung und den internen Prozessen gewidmet werden.

Bezüglich der Tarifwerte bzw. Preise wird von einem Status quo ausgegangen. Die Tarifverträge sind weitgehend auch für 2019 unverändert gültig.



**Entwicklung langfristiger Kooperationen, Digitalisierung und interner Prozesse**

Die Tarifstrukturen und vor allem ihre bekannten Defizite bleiben unverändert bestehen. Insbesondere die ungenügende Abbildung komplexer Fälle im stationären Leistungskatalog (DRG) führt an den Universitätsspitalern gehäuft zu Hochdefizit-Fällen und damit zu hohen Verlusten. Dieses bekannte und anerkannte Problem persistiert ohne absehbare Lösung. Den tarifstrukturellen Fehler müssen die Unispitäler durch höhere Preise kompensieren, wodurch sie sich wiederum dem Verdacht der Unwirtschaftlichkeit aussetzen.



**Unveränderte, bekannte Defizite  
in den Tarifstrukturen**

Nach der Ablehnung der Bildung einer gemeinsamen Spitalgruppe aus USB und KSBL bleiben die grossen Herausforderungen unverändert bestehen und sind im Alleingang bzw. zusammen mit Kooperationspartnern zu lösen. Entwicklungen wie die zunehmende Ambulantisierung von akutsomatischen Leistungen, vermehrte Tarifeingriffe in allen Bereichen und Mindestfallzahlen schlagen sich in den Erträgen nieder.



**Zunehmende Ambulantisierung  
akutsomatischer Leistungen**

Im Geschäftsjahr 2019 werden die Projektkosten für die Spitalgruppe wegfallen und das USB ist zuversichtlich, die EBITDAR-Marge durch weiteres, konsequentes Kostenmanagement zumindest zu halten.