

Interview mit Robert-Jan Bumbacher

Verwaltungsratspräsident Robert-Jan Bumbacher freut sich über ein finanziell erfolgreiches Geschäftsjahr 2018. Doch das USB kann sich auf diesem Erfolg nicht ausruhen. Denn beim Blick in die Zukunft zeichnen sich – auch ohne den vom Volk verworfenen Zusammenschluss mit dem Kantonsspital Baselland – Veränderungen ab, mit denen das USB seine Zentrumsfunktion im medizinischen Versorgungsnetz sichern will.

Herr Bumbacher, das USB hat 2018 einen konsolidierten Jahresgewinn von CHF 6.7 Mio. erzielt. Der Erfolg vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen und Mieten (EBITDAR) stieg um 34.8% auf CHF 87.4 Mio. Wie ordnen Sie dieses Ergebnis im Vergleich zu den letzten Jahren ein?

Wir sind sehr zufrieden mit dem Jahresergebnis und der Entwicklung, die dahintersteht. 2018 haben wir operativ das beste Ergebnis (EBITDAR) seit 2012 erwirtschaftet, also seit unserer Ausgliederung aus der kantonalen Staatsverwaltung. Der Jahresgewinn wurde durch eine periodenfremde Rückzahlungsverpflichtung an den Kanton Basel-Stadt geschmälert. Jedoch konnten wir unsere operative Leistungsfähigkeit resp. die EBITDAR-Marge als operative Kennzahl auf 7.8% deutlich steigern.

Ich danke allen Mitarbeitenden ganz herzlich für dieses Ergebnis und für den grossen Einsatz zum Wohl unserer Patientinnen und Patienten.

Auf welche Faktoren ist die konsolidierte Umsatzsteigerung von 3.0% zurückzuführen?

Die stationäre Patientenzahl ist leicht rückläufig, aber der durchschnittliche Schweregrad der Fälle, die wir 2018 am USB behandelt haben, also der sogenannte Case-Mix-Index (CMI), hat sich erhöht und bewirkte diese deutliche Steigerung des Umsatzes. Ebenfalls beigetragen haben die neuen Tarifverträge im Zusatzversicherungsbereich, die wir im Verlauf des Jahres 2018 abschliessen konnten.

Inwiefern zeigt sich darin die Rolle als Universitätsspital?

Was ein Universitätsspital neben seinem bedeutenden Beitrag zur Lehre und Forschung auszeichnen sollte, ist seine anerkannte Rolle als regionales Zentrum bei der Behandlung von schweren, komplexen Fällen. Die Anerkennung als Zentrum wird am erwähnten CMI gemessen. In Basel ist das Universitätsspital gleichzeitig aber auch das öffentliche Stadtspital mit der Funktion einer breiten Gesundheitsversorgung. In Zürich oder Bern sind diese verschiedenen Rollen auf mehrere Spitäler aufgeteilt. Es ist also nicht überraschend, dass der CMI in Basel in der Vergangenheit tiefer lag als in den erwähnten beiden Städten. Umso erfreulicher ist es, dass es uns 2018 gelungen ist, den CMI zu steigern. Die Zentrumsfunktion des USB für die Region konnten wir somit stärken.



« Die Finanzkennzahlen und die Leistungskennzahlen zum Jahr 2018 zeigen, dass wir erfolgreich sind: Wir konnten die Rentabilität verbessern. Die Eigenkapitalausstattung ist gut. Die Leistungszahlen sind in den letzten Jahren stark gewachsen. »

Welche Massnahmen haben dazu beigetragen?

Die Reputation und Qualität unserer medizinischen Leistungen spielen eine wichtige Rolle. Im betrieblichen Alltag ist es jedoch schwieriger, den CMI direkt zu steuern. Als Zentrumsspital sind wir dazu verpflichtet, alle Patientinnen und Patienten, unabhängig vom Schweregrad, zu behandeln. Aktiv Einfluss nehmen können wir über regionale und überregionale Kooperationen. So konnten wir beispielsweise mit dem Hôpital du Jura eine Vereinbarung treffen, dass Patientinnen und Patienten ab einer gewissen Komplexität im USB behandelt werden. Dies zeigt sich jetzt auch in einem höheren CMI der Fälle aus dem Jura im Vergleich mit früheren Jahren.

Worauf sind Sie besonders stolz, wenn Sie sich das Finanzergebnis 2018 anschauen?

Es ist besonders erfreulich, dass uns diese positive Entwicklung trotz schwierigem Marktumfeld gelungen ist. Ich gehe davon aus, dass sich das USB in der Schweizer Spitallandschaft 2018 damit gut entwickelt hat. Ebenso erfreulich ist das erfolgreiche Kostenmanagement: Mit grosser Kostendisziplin hat das gesamte USB-Team dazu beigetragen, die beiden grossen Kostenblöcke, den Personalaufwand wie auch den medizinischen Bedarf, im Griff zu behalten.

Bei den Leistungszahlen kommt den stationären Patientenzahlen eine zentrale Bedeutung zu. Nach einem starken Wachstum über viele Jahre gab es 2018 eine Nivellierung. Stehen wir vor einer Trendumkehr?

Ein Jahr allein ist zu kurz, um abzuschätzen, ob der Markt gesättigt ist. Aber die Jahre des überaus starken Wachstums sind erst einmal vorbei, davon gehe ich aus. Vielleicht stehen wir jetzt vor einer Phase der Stagnation.

Bei den ambulanten Leistungen war das Wachstum in den vergangenen Jahren rasant. Wie ist die Entwicklung 2018 zu beurteilen?

Die Leistungsentwicklung gemessen in TARMED-Punkten, also dem einheitlichen Schweizer Ärztetarif für ambulante Leistungen, war 2018 rückläufig. Die Vergleichbarkeit mit den Vorjahren wurde durch den Tarifeingriff des Bundesrats zu Beginn des Jahres 2018 jedoch etwas eingeschränkt. In früheren Jahren verzeichneten wir Zunahmen von über 10%. Im Berichtsjahr dagegen eine Abnahme der TARMED-Taxpunkte von -7.0%, wobei der Tarifeingriff ein Minus von -13% bewirkt hat.

Wenn es um die Zukunft geht, ist die Digitalisierung auch im Gesundheitswesen ein grosses Thema, nicht nur im Hinblick auf die notwendigen Investitionskosten: Wie profitiert das USB von der digitalen Entwicklung und wie seine Patientinnen und Patienten?

Ein Leitsatz unserer Strategie 2020 lautet: «Gemeinsam – forschend und innovativ zu Exzellenz für die Patienten». Daran arbeiten wir auch mittels der Digitalisierung auf zwei Ebenen:

Erstens steckt Innovation generell in den Genen unseres Universitätsspitals. Wir wollen uns also auch bei der Digitalisierung durch Offenheit, Neugierde und Wissensdurst auszeichnen. Nur so ermöglichen wir, dass digitale Innovationen dezentral im Kleinen entstehen. Diese breit verankerte Innovationskultur und den damit verbundenen Veränderungswillen wollen wir am USB weiter fördern, um Spitzenleistungen zu ermöglichen. Ein solches Fördermittel ist beispielsweise



«Ich bin überzeugt, dass die Zukunft im Gesundheitswesen in der Vernetzung liegt. Es geht darum, unsere Vernetzung mit zuweisenden Ärzten, mit Spitex-Organisationen, aber eben auch mit anderen Spitälern weiter zu stärken. Unser Ziel als Universitätsspital mit Zentrumsfunktion ist es, ein medizinisches Versorgungsnetz aufzubauen, bei dem die Schnittstellen optimal aufeinander abgestimmt sind.»

das Coaching, das wir zur Verfügung stellen, wenn Mitarbeitende ihre Ideen mit jemandem besprechen und weiterentwickeln möchten. Dies sind kleine, «weiche», aber wichtige Massnahmen. Mit komplizierten Verfahren für Kostengutsprachen usw. würden wir diese Kreativität abwürgen.

Zweitens arbeiten wir mit externen Partnern an einer Reihe konkreter Projekte, aus der ich hier nur einzelne exemplarisch herausgreifen kann. So entwickeln wir in der Radiologie und Nuklearmedizin eine Software, die ermöglichen soll, routinemässig Bilddaten in Echtzeit zu analysieren. Damit könnten wir raschere und präzisere Diagnosen stellen – ganz im Interesse der Patientinnen und Patienten. Beim Qualitätsmanagement setzen wir auf eine über eine längere Zeit dauernde Qualitätsmessung nach einer Behandlung und stützen uns dabei auf den internationalen Standard ICHOM. Mit digitalen Hilfsmitteln wie Apps für Smartphones machen wir es den Patienten leichter, die Qualitätsmessung durchzuführen. Damit steigt die Beteiligung und wir verbessern unsere Datenlage und unser Qualitätsmanagement. Ein drittes Beispiel ist eine Software im Bereich der Onkologie, mit der bei Tumor-Diagnosen die Qualität und Geschwindigkeit weiter verbessert werden soll.

Neben der Digitalisierung wäre auch der Zusammenschluss mit dem Kantonsspital Baselland (KSBL) ein wichtiger Hebel für die Zukunft des Universitätsspitals gewesen. Das Stimmvolk hat dazu aber Nein gesagt. Was heisst das jetzt für das USB?

Die Finanzkennzahlen und auch die Leistungskennzahlen zum Jahr 2018 zeigen, dass wir aktuell erfolgreich sind. Dieses Ergebnis stimmt mich zuversichtlich für die kurzfristige Zukunft. Es bleibt aber unsere mittel- bis langfristige Aufgabe, als Universitätsspital die Hochschul- und Spitzenmedizin hier in der Region Basel erhalten zu können. Der Zusammenschluss mit dem KSBL wäre hierfür der logische Schritt gewesen. Aufgrund der beschränkten Grösse unseres kantonalen Einzugsgebiets bleibt dies eine grosse Herausforderung. Der Weg des USB wird nun sicherlich anspruchsvoller und mit mehr Unsicherheit verbunden sein.

Wie sieht Ihr mögliches Zukunftsmodell aus und welche Handlungsmöglichkeiten haben Sie, um beispielsweise die notwendigen Fallzahlen im Bereich der Spitzenmedizin dauerhaft zu erreichen?

Ich bin überzeugt, dass die Zukunft im Gesundheitswesen in der Vernetzung liegt. Es geht darum, unsere Vernetzung mit zuweisenden Ärzten, mit Spitex-Organisationen, aber eben auch mit anderen Spitälern weiter zu stärken. Unser Ziel als Universitätsspital mit Zentrumsfunktion ist es, ein medizinisches Versorgungsnetz aufzubauen, bei dem die Schnittstellen optimal aufeinander abgestimmt sind. Eine Möglichkeit sind Kooperationen. Nebst der Digitalisierung helfen sie uns, unsere Agilität als Organisation weiterzuentwickeln und zu stärken.

Ein konkretes Beispiel für eine solche Kooperation ist Clarunis, das Universitäre Bauchzentrum Basel, das am 7. Januar 2019 seinen Betrieb aufgenommen hat. Welche strategische Bedeutung hat diese Kooperation mit dem Claraspital Basel?

Clarunis ist Vorbild und Erfolgsprojekt gleichermaßen. Es war eine Parforceleistung der beiden Organisationen, diese Kooperation innert relativ kurzer Zeit auf die Beine zu stellen und erfolgreich in den Betrieb zu überführen. Dafür gebührt allen Beteiligten mein grösster Respekt und Dank. Vorbildlich an der Kooperation ist, dass hier zwei Partner aus einer kleinen Region, ein gemeinnütziges Privatspital und ein öffentlich-rechtliches Spital, ihre Stärken zusammen in die Waagschale werfen. So bündeln wir die Fallzahlen und ermöglichen die bestmögliche Qualität der medizinischen Leistung zugunsten unserer Patientinnen und Patienten. Clarunis war ein strategisch wichtiger und richtiger Entscheid, der Signalwirkung hat: Wir haben jetzt in Basel im Bauchbereich ein Kompetenzzentrum von nationaler Bedeutung. Dies macht uns auch über die Schweizer Landesgrenze hinaus für Fachspezialisten als Arbeitgeber und Forschungsstätte attraktiv.

Sind solche Kooperationen auch in anderen Bereichen denkbar?

Am USB haben wir insgesamt rund 40 Kliniken. Es ist undenkbar, jetzt 40 solche Gemeinschaftsunternehmen zu gründen. Aber dort, wo die Gelegenheit besteht, Stärken zu kombinieren und zusammen mit einem Partner eine Spitzenposition in der medizinischen Praxis und Forschung in der Schweiz zu besetzen, sind Kooperationen absolut sinnvoll. Ausgewählte regionale oder auch überkantonale Kooperationen sind so ein wichtiges strategisches Instrument.

Wenn wir etwas weiter in die Zukunft der Schweizer Spitallandschaft blicken, so könnte man also zusammenfassend sagen, dass Kooperation und Digitalisierung stark an Bedeutung gewinnen und die Schranken zwischen öffentlichen und privaten Spitälern verschwinden?

Ja, so kann man es zusammenfassen. In der Schweizer Spitallandschaft gibt es Überkapazitäten. Die Konsolidierung wird fortschreiten. Ob es um Veränderungen durch Zusammenschlüsse, durch die Vernetzung unter den verschiedenen Akteuren oder durch die Digitalisierung geht: es gilt agil und innovativ zu sein. Wir müssen uns als Organisation stets weiterentwickeln, uns aktiv mit den anstehenden Veränderungen auseinandersetzen und versuchen, alle Chancen zu nutzen, um unseren Patientinnen und Patienten als Universitätsspital medizinische Spitzenleistungen zu bieten. Denn unsere Vision als USB ist und bleibt es, die hochspezialisierte Medizin und Forschung zugunsten der Patientinnen und Patienten hier in der Region Basel zu halten und erfolgreich mit der regionalen medizinischen Grundversorgung unter einem Dach zu vereinen. Dazu gehört, finanziell erfolgreich zu wirtschaften, um die notwendigen Investitionen aus eigener Kraft finanzieren zu können. Wir wollen national als bedeutendes Versorgungs- und Forschungszentrum wahrgenommen werden. In Kombination mit dem Spitzenplatz der Life-Science-Branche in unserer Region ist dies nur logisch.

« Unsere Vision als USB ist und bleibt es, die hochspezialisierte Medizin und Forschung hier in der Region Basel zu halten und erfolgreich mit der regionalen medizinischen Grundversorgung unter einem Dach zu vereinen. Dazu gehört, finanziell erfolgreich zu wirtschaften, um die notwendigen Investitionen aus eigener Kraft finanzieren zu können. »
