



Krankenhausstudie 2025

SEPTEMBER 2025

AUTOREN

DR. PETER MAGUNIA
Senior Partner

DR. CECIL CARL
Project Manager

Transformation durch Investition: Die Krankenhausbranche auf dem Weg in die Zukunft

Für die vorliegende Ausgabe der Roland Berger Krankenhausstudie wurden im Mai 2025 rund 850 Führungskräfte aus dem deutschen Krankenhaussektor befragt. Die Teilnehmenden repräsentieren das gesamte Spektrum der Kliniklandschaft basierend auf Umsatz, Mitarbeiterzahl, Bettenzahl, Trägerschaft und Versorgungsstufen.

Neben einigen bekannten Trends, wie der sich seit Jahren verschärfenden wirtschaftlichen Lage, bietet die Studie wesentliche Einblicke in neue Entwicklungen und Vorhaben, die Deutschlands Kliniklandschaft in den nächsten Jahren maßgeblich prägen werden.

So herrscht unter den Befragten große Einigkeit darüber, dass an einer umfassenden Transformation kein Weg vorbeiführt. Insgesamt plant der deutsche Krankenhaussektor in den kommenden fünf Jahren Investitionen in Höhe von rund 130 Milliarden Euro. Ein erheblicher Teil dieser Mittel soll in bauliche Maßnahmen wie Neubauten und Sanierungen fließen, um strukturelle Anpassungen vorzunehmen und die operative Effizienz zu steigern.

Unklar bleibt jedoch, wie diese Investitionen finanziert werden sollen. Denn zwischen den ambitionierten Plänen und den tatsächlich verfügbaren Mitteln klafft derzeit noch eine erhebliche Finanzierungslücke.

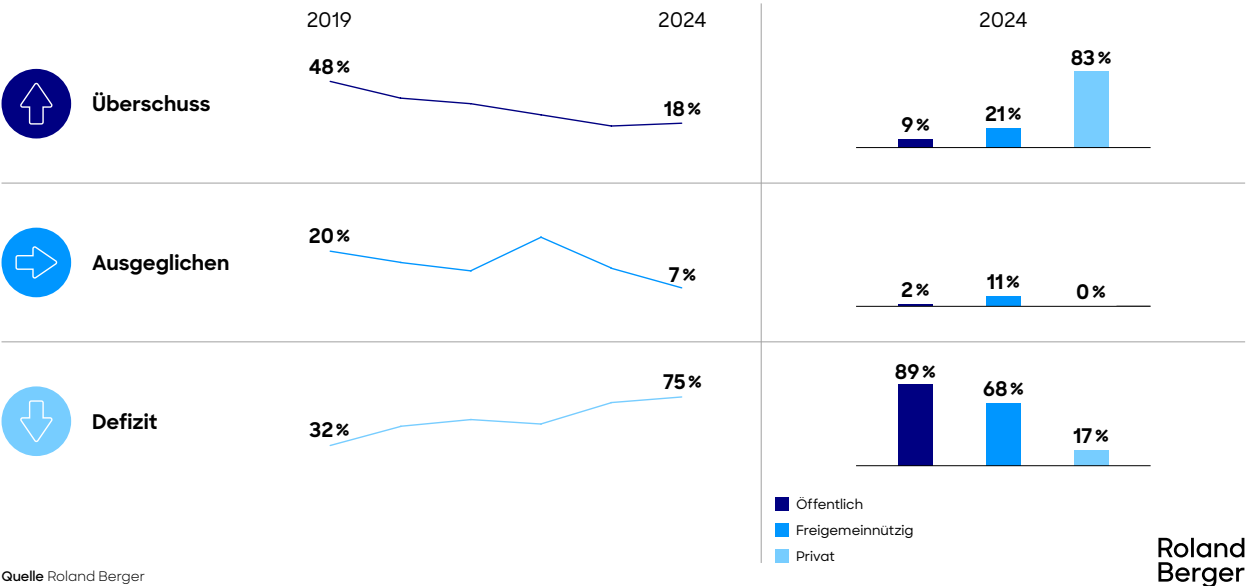
Warum der Sektor daher gerade jetzt klare Strategien und Priorisierungen bei künftigen Investitionen braucht und welche konkreten Empfehlungen sich hieraus ergeben, erfahren Sie auf den nächsten Seiten.

- Prekäre Wirtschaftslage: Polarisierung des Krankenhausmarktes schreitet voran – Öffentlicher Sektor entkoppelt sich immer mehr von privaten und freigemeinnützigen Einrichtungen**

Nach bereits herausfordernden Jahren hat sich die wirtschaftliche Lage der deutschen Krankenhäuser 2024 in einem bislang unbekannten Ausmaß weiter zugespitzt. So geben drei von vier Kliniken an, das Jahr mit einem Verlust abgeschlossen zu haben.

Neben diesem allgemeinen Negativtrend zeichnet sich eine zunehmende Polarisierung des Marktes ab. Der Anteil der Kliniken mit einem ausgeglichenen Jahresergebnis schrumpft; stattdessen arbeiten die Häuser entweder profitabel oder geraten immer stärker in finanzielle Schieflage. Besonders deutlich wird diese Entwicklung bei der Teilgruppe der öffentlichen Krankenhäuser: 89 Prozent dieser Einrichtungen arbeiten defizitär, nur 9 Prozent erzielen einen Überschuss.

75 % aller Krankenhäuser verzeichnen ein defizitäres Jahresergebnis

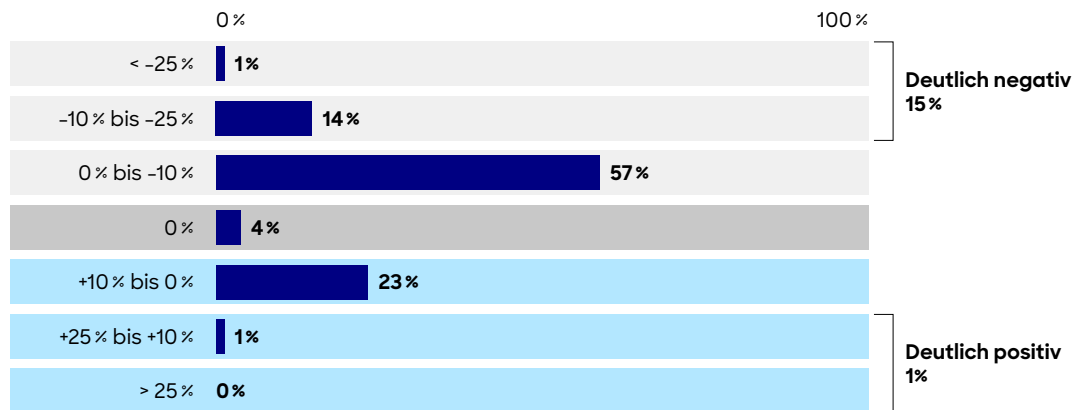


Auch das Verhältnis von Jahresergebnis zu Umsatz verdeutlicht die wirtschaftliche Gesamtsituation vieler deutscher Krankenhäuser. Wie kritisch sie ist, zeigt der Blick auf die Extremwerte: 15 Prozent der befragten Kliniken verzeichnen ein Defizit von mehr als 10 Prozent ihres Jahresumsatzes, ein deutlicher Indikator für die sich weiter verschärfende wirtschaftliche Lage des Krankenhausmarktes.

Diese Zahlen unterstreichen nicht nur die zunehmende Polarisierung des Sektors, sondern deuten auch darauf hin, dass es hinsichtlich Strategie, Steuerung und Effizienz strukturelle Unterschiede zwischen den Akteuren gibt.

15 % der Krankenhäuser geben für 2024 ein Defizit in Höhe von 10 % oder mehr des Umsatzes an

Verhältnis Jahresergebnis zu Umsatz

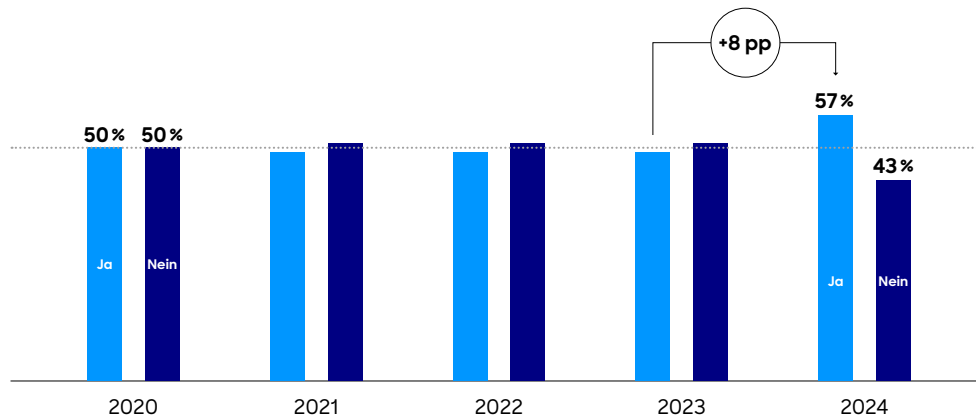


Quelle Roland Berger

Roland
Berger

Interessant ist auch, dass erstmals seit 2020 mehr als jedes zweite Krankenhaus sein Jahresergebnisziel erreichen konnte. Im Vergleich zu 2023 entspricht das einem Anstieg von 8 Prozentpunkten. Diese Entwicklung lässt auf eine zunehmend konservative Wirtschaftsplanung bzw. darauf schließen, dass viele Kliniken von vornherein ein negatives Jahresergebnisziel einkalkulieren. Auch der Blick auf die Zielerreichung zeigt ein klares Bild: Private Kliniken schneiden erneut am besten ab – 83 Prozent dieser Häuser konnten ihre Prognosen erreichen. In öffentlicher Trägerschaft lag die Quote bei rund zwei Dritteln, während bei freigemeinnützigen Einrichtungen nur etwa die Hälfte ihre wirtschaftlichen Zielvorgaben erfüllt hat.

Erstmals seit 2020 erreichen mehr als 50 % der Häuser ihr Jahresergebnisziel laut Wirtschaftsplan

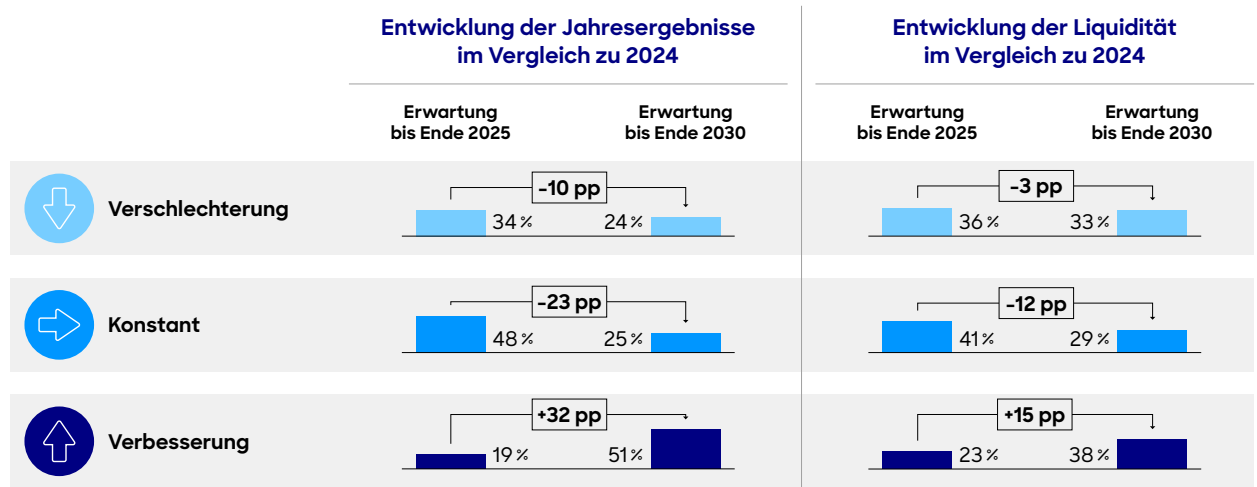


Roland
Berger

- **Investitionen in die Zukunft: Kliniken wollen die Transformation durch Investitionen meistern – Mittelfristig sollen rund 130 Milliarden Euro investiert werden**

Die wirtschaftlichen Erwartungen der Krankenhäuser unterscheiden sich deutlich je nach Zeithorizont. Kurzfristig gehen viele Einrichtungen von einer Verschlechterung aus, sowohl beim Jahresergebnis als auch bei der Liquidität. Langfristig hingegen wird in Teilen mit einer Stabilisierung der Lage gerechnet. Bis 2030 erwarten 51 Prozent der Krankenhäuser eine Verbesserung ihres Jahresergebnisses, 38 Prozent prognostizieren eine bessere Liquiditätslage. Dies entspricht einem Anstieg von rund 32 Prozentpunkten beim Jahresergebnis und 15 Prozentpunkten bei der Liquidität. Als mögliche Erklärung dürften neben dem Transformationsfonds weitere Unterstützungspläne der Bundesregierung dienen, wie etwa die angekündigte Bereitstellung von rund 4 Milliarden Euro zum Ausgleich sogenannter Sofort-Transformationskosten.

Trotz eines kurzfristig negativen Ausblicks erwarten mehr Krankenhäuser langfristige wirtschaftliche Verbesserung



Quelle Roland Berger

Roland
Berger

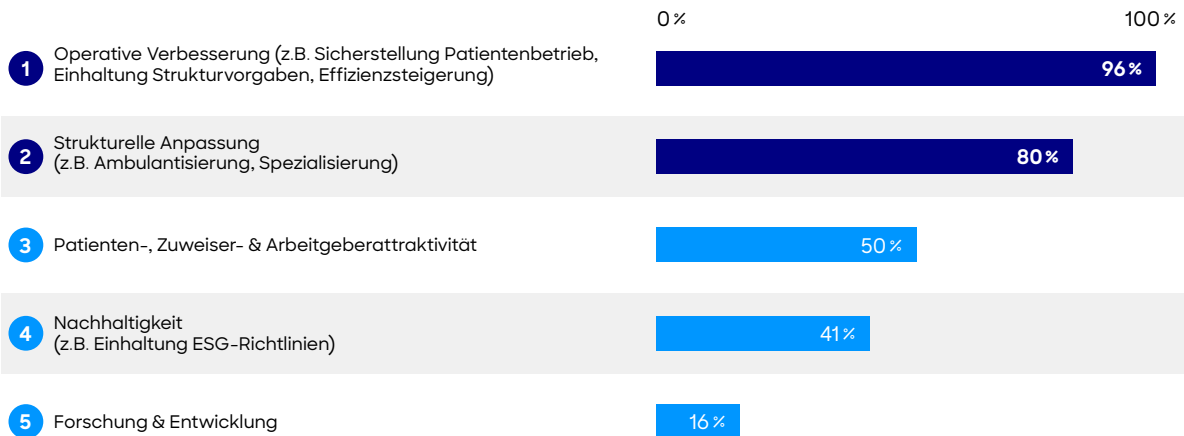
Dennoch bleibt abzuwarten, wie sich die Situation tatsächlich entwickelt. Bis 2030 erwartet rund ein Viertel der Krankenhäuser eine weitere Verschlechterung des Jahresergebnisses. Rund ein Drittel geht sogar von einer schlechteren Liquidität als noch 2024 aus. Und selbst unter den Häusern, die langfristig eine Verbesserung von Jahresergebnis und Liquidität erwarten, bedeutet dies nicht zwangsläufig eine Rückkehr in die Gewinnzone – es handelt sich vielmehr um eine relative Verbesserung gegenüber dem aktuellen, vielfach prekären Zustand.

Den Kliniken ist diese prekäre Lage durchaus bewusst, denn die diesjährige Studie zeigt klar: Für eine nachhaltige Trendumkehr soll jetzt investiert werden. Der deutsche Krankenhaussektor plant demnach mittelfristige Investitionen in Höhe von rund 130 Milliarden Euro. Der durchschnittliche Planungszeitraum beträgt dabei etwa 5 Jahre. Zwar variieren die geplanten Summen je nach Größe und Versorgungsauftrag der Einrichtungen erheblich, doch es besteht breite Einigkeit darüber, dass ein Befreiungsschlag zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit unerlässlich ist. Insbesondere öffentliche Maximalversorger mit mehr als 1.000 Betten planen demnach mit deutlich höheren Investitionssummen: Rund 40 Prozent dieser Einrichtungen wollen mehr als 500 Millionen Euro investieren, weitere ca. 45 Prozent planen Investitionen von rund 100 bis 500 Millionen Euro.

Auch über die Bereiche, in die die Mittel fließen sollen, ist sich der Markt einig: 96 Prozent der Kliniken planen Investitionen in Baumaßnahmen wie Neubauten oder Sanierungen. Ziel ist es, die operative Effizienz zu steigern und strukturelle Anpassungen vorzunehmen – Maßnahmen also, die unter anderem auf die fortschreitende Ambulantisierung und Spezialisierung als zentrale strategische Ziele einzahlen. Dabei spielen auch die Vorgaben des Transformationsfonds eine wichtige Rolle. Dieser unterstützt gezielt Investitionen, die im Rahmen der Krankenhausreform notwendig und an bestimmte Strukturkriterien gebunden sind.

Für Investitionen in Baumaßnahmen stellen operative Verbesserung und strukturelle Anpassung primäre Ziele dar

Hintergründe strategischer Baumaßnahmen



Quelle Roland Berger

Roland
Berger

Die geplanten Baumaßnahmen stellen die Kliniken jedoch vor erhebliche Herausforderungen, sowohl in der Planung als auch in der Umsetzung. Als größte Hürden bei der Planung werden politische Unsicherheiten, gesetzliche Vorgaben sowie wirtschaftliche Risiken genannt, dicht gefolgt von der unklaren Finanzierung der Projekte. Bei der Umsetzung dominieren insbesondere die Herausforderungen, Kostenüberschreitungen zu vermeiden, die Projekte erfolgreich zu steuern sowie geeignete Dienstleister zu beauftragen.

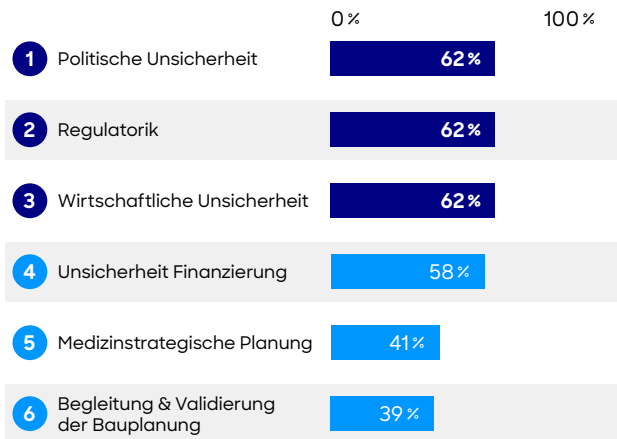


DR. PETER MAGUNIA
Senior Partner
Deutschland

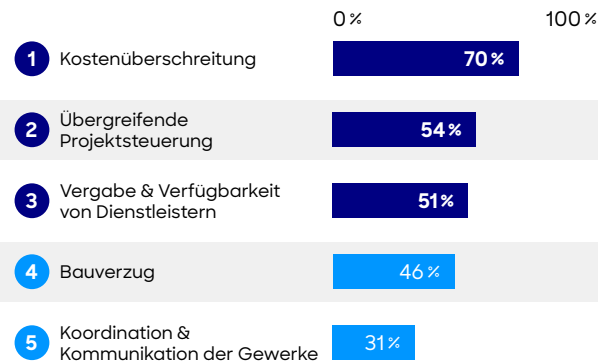
"Die Herausforderungen des dualen Finanzierungssystems und begrenzte öffentliche Fördermittel verlangen eine Priorisierung der Investitionen und eine systematische Planung der Mittelbeschaffung, damit die Transformation gelingen kann."

Bei Baumaßnahmen sind politische Unsicherheit und Kostenüberschreitung die Hauptprobleme

Herausforderungen: Planung von Baumaßnahmen



Herausforderungen: Umsetzung von Baumaßnahmen



Quelle Roland Berger

Roland
Berger

Diese Ergebnisse verdeutlichen einmal mehr, wie wichtig verlässliche Rahmenbedingungen sind, damit Kliniken ihre Investitionsvorhaben erfolgreich realisieren können. Gleichzeitig sind aber auch die Krankenhäuser selbst gefordert: Eine gute Projektplanung und konsequente Steuerung der Bauinvestitionen sind entscheidend, um beispielsweise Kostenüberschreitungen einzudämmen, die Effizienz der Umsetzung zu steigern und die geplanten Synergien zu realisieren.



DR. AXEL FISCHER
Partner
Deutschland

"Investitionen in Baumaßnahmen sind ein zentraler Hebel für operative Verbesserungen und strukturelle Anpassungen. Herausforderungen durch politische Unsicherheit und Kostenrisiken können oft durch gute Planung und flexibles Management bewältigt werden."

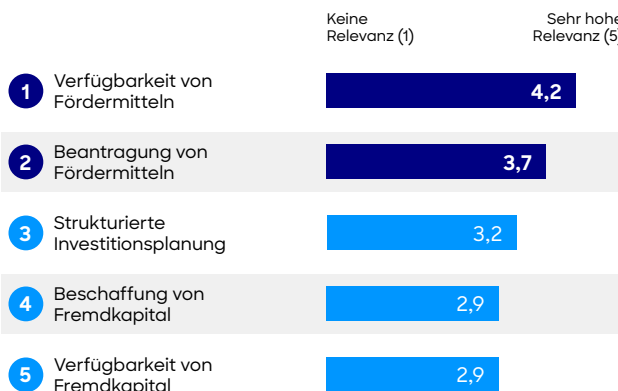
- **Hürden der Finanzierung: Fördermittel sind begrenzt und komplex zu beantragen – Transformationsfonds deckt voraussichtlich nicht ausreichend, um die im Zuge der Krankenhausreform notwendigen Investitionen zu decken**

Doch nicht nur die Planung und Umsetzung der Investitionsvorhaben stellen die deutschen Kliniken vor große Herausforderungen, eine zentrale Hürde bleibt die Finanzierung. Aktuell ist lediglich etwa die Hälfte des benötigten Kapitals durch Fördermittel abgedeckt. Zusätzlich erschweren die als komplex wahrgenommenen Antragsprozesse die Mittelbeschaffung erheblich. In der Folge müssen die verbleibenden Finanzierungslücken zunehmend über Eigen- und Fremdkapital geschlossen werden. Dies ist eine zusätzliche Belastung, die die finanzielle Plan- und Realisierbarkeit von Investitionsvorhaben deutlich erschwert, insbesondere vor dem Hintergrund der angespannten wirtschaftlichen Lage vieler Einrichtungen.

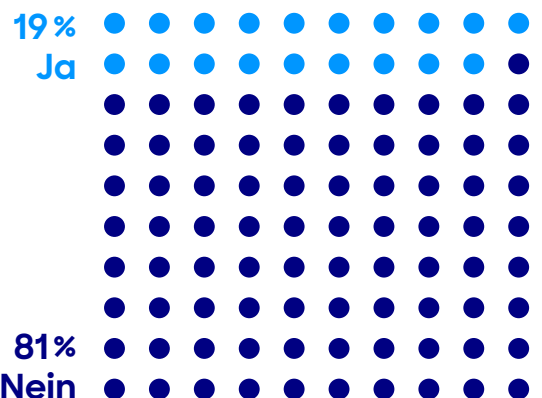
Hinzu kommt die verbreitete Einschätzung, dass die verfügbaren Fördertöpfe insgesamt nicht ausreichend ausgestattet sind. So halten 81 Prozent der Befragten auch den aktuell geplanten Transformationsfonds in Höhe von 50 Milliarden Euro für nicht ausreichend, um die Investitionsbedarfe im Zuge der Krankenhausreform in den kommenden zehn Jahren erfolgreich zu decken. Vor diesem Hintergrund sind neben strategischen und operativen Anpassungen seitens der Krankenhäuser weitere politische Maßnahmen zur Verbesserung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen notwendig.

Fördermittel sind schwer zugänglich, Transformationsfonds decken Krankenhausreform nicht ab

Herausforderungen bei der Mittelbeschaffung



Transformationsfonds: Ausreichendes Volumen für die nächsten 10 Jahre?



Quelle Roland Berger

Roland
Berger

• Empfehlungen

Die Roland Berger Krankenhausstudie 2025 zeigt: Die wirtschaftliche Lage der Kliniken hat sich weiter dramatisch verschärft. Drei von vier Häusern haben im vergangenen Jahr Verluste verzeichnet und die Polarisierung des Marktes schreitet rasant voran. Dennoch gibt es vorsichtige Anzeichen für eine langfristige Verbesserung der aktuellen Situation: Krankenhäuser setzen auf Investitionen, insbesondere in Baumaßnahmen, um ihre operative Effizienz zu steigern und strukturelle Anpassungen vorzunehmen. Die Hoffnung auf eine Trendwende ist da, die Vorhaben sind immens und die Herausforderungen vielfältig. Vor diesem Hintergrund haben wir zentrale Empfehlungen für eine zukunftsfähige Positionierung der Häuser entwickelt.

1 Transformation strategisch planen

Um zukunftsfähig zu bleiben, sind Krankenhäuser gefordert, ihre Strukturen und Prozesse konsequent zu überdenken und gezielt weiterzuentwickeln. Dazu zählen unter anderem die Optimierung der medizinischen Leistungserbringung, eine konsequente Nutzung von IT- und Digitalisierungspotenzialen sowie eine stärkere Zusammenarbeit im Verbund. Regionale, trägerübergreifende Kooperationen und Fusionen sind hierbei besonders wichtig, um Synergien zu realisieren. Klar ist: Angesichts begrenzter Mittel werden künftig vor allem jene Einrichtungen Zugang zu Fördermitteln und Fremdkapital erhalten, die sich strategisch und wirtschaftlich gut positionieren und ihre Transformationsvorhaben überzeugend darlegen können.

2 Investitionen gezielt priorisieren

Kliniken sollten ihr Investitionsportfolio kritisch prüfen und Projekte priorisieren, die operative Notwendigkeiten mit strategischen Zielen verbinden. Dabei ist die Planung gezielt auf förderfähige Vorhaben – insbesondere im Rahmen des Transformationsfonds – auszurichten. Die verantwortlichen Mitarbeiter sollten sich detailliert mit den Förderprozessen auseinandersetzen, um eine effiziente Beantragung zu ermöglichen. Zudem können durch gemeinsame, gut abgestimmte Anträge mehrerer Krankenhäuser in einer Region Fördertatbestände gebündelt und besser ausgeschöpft werden.

3 Gemeinsam Zukunft gestalten

Erfolgreiche Investitionen erfordern eine solide Grundlage – inhaltlich wie finanziell. Nur wenn Kliniken strategisch gut aufgestellt sind, kann gemeinsam mit regionalen Partnern, Politik und Trägern an zielführenden und langfristigen Modellen gearbeitet werden. Ziel ist ein ergebnisorientierter Dialog, in dem alle Beteiligten Verantwortung übernehmen, um Mittelverfügbarkeit und Fördermechanismen an realistische Bedarfe anpassen – bedarfsorientiert und tragfähig. Ergänzende Instrumente wie Sondervermögen oder Teilentschuldungen können dabei wichtige Impulse setzen, ersetzen jedoch nicht eine überzeugende strategische und wirtschaftliche Positionierung der Krankenhäuser.

Weiterführende Lektüre

- ➔ [FUTURE OF HEALTH 6 - DIE KI-\(R\)EVOLUTION IM GESUNDHEITSWESEN](#)
- ➔ [KRANKENHAUS IT-MONITOR 2024](#)
- ➔ [KRANKENHAUSSTUDIE 2024: OHNE FUSIONEN KEINE ZUKUNFT](#)

AUTOREN:

DR. PETER MAGUNIA

Senior Partner
+49 160 744 3587
peter.magunia@rolandberger.com

DR. CECIL CARL

Project Manager
+49 160 744 4306
cecil.carl@rolandberger.com

WEITERE ANSPRECHPARTNER:

JANES GROTELUESCHEN

Senior Partner
+49 160 744 8542
janes.grotelueschen@rolandberger.com

OLIVER RONG

Senior Partner
+49 160 744 4423
oliver.rong@rolandberger.com

DR. AXEL FISCHER

Partner
+49 160 744 8082
axel.fischer@rolandberger.com

MICHAEL MUSICK

Director
+49 160 744 3349
michael.musick@rolandberger.com

DR. ALEXANDER SCHMITHAUSEN

Director
+49 160 744 8282
alexander.schmithausen@rolandberger.com

Die Angaben im Text sind unverbindlich und dienen lediglich zu Informationszwecken. Ohne spezifische professionelle Beratungsleistung sollten keine Handlungen aufgrund der bereitgestellten Informationen erfolgen. Haftungsansprüche gegen Roland Berger GmbH, die durch die Nutzung der in der Publikation enthaltenen Informationen entstanden sind, sind grundsätzlich ausgeschlossen.

© 2025 ROLAND BERGER GMBH. ALLE RECHTE VORBEHALTEN.

