

## Im gesellschaftlichen Wandel - 25 Jahre rosenbaum nagy

Im April 1997 starteten zwei junge Fachberater aus der Kienbaum Unternehmensberatung in ihre Selbstständigkeit und gründeten in ihrer Heimatstadt Köln die rosenbaum nagy unternehmensberatung. Dr. Michael Rosenbaum und Attila Nagy hatten damals gerade mal drei Aufträge für das Deutsche Rote Kreuz in der Tasche (für die DRK-Landesverbände Nordrhein, Niedersachsen und Schleswig-Holstein) und ganz viel Energie und Motivation, richtig durchzustarten und ein eigenes Unternehmen aufzubauen. Von Anfang an lag der Fokus dabei auf der Sozial- und Gesundheitswirtschaft, die 1997 noch Non-Profit-Sektor hieß. Damals war diese Branche weitgehend unattraktiv für die großen Unternehmensberatungen, da insbesondere die Sozialwirtschaft als eigenständige Wirtschaftsbranche noch in den Kinderschuhen steckte. Den Markt dominierten die freigemeinnützigen sowie die kommunalen Träger, die sich noch in der Selbstfindungsphase als Wirtschaftsunternehmen befanden. Neben einigen großen traditionellen Trägern war der „Markt“ zu dieser Zeit geprägt von einer Vielzahl von kleinen Organisationen. Rein private Träger waren eher noch die Ausnahme und bestanden überwiegend aus kleinen Familienunternehmen.



Michael Rosenbaum (links) und Attila Nagy (rechts)  
im Gründungsjahr der rosenbaum nagy  
unternehmensberatung

Dies änderte sich in den folgenden Jahrzehnten rasant durch die zahlreichen gesetzlichen Neuregelungen. Allen voran durch die Einführung der Pflegeversicherung 1995 und die Einführung des morbiditätsorientierten Risikostrukturausgleichs (Morbi-RSA) 1994. Im Jahr 1996 wurde die Wahlfreiheit für fast alle Krankenkassen erlassen und 1997 die Neuregelung der Unfallversicherung auf den Weg gebracht. Im Jahr 2008 veränderte sich das Gesundheitswesen grundlegend und der Gesundheitsfond wurde eingeführt. Es folgten die Agenda 2010 u.a. mit der Einführung von Hartz IV, die Neuregelungen der Kinderbetreuung sowie die neuen Kita-Gesetzgebungen in den Ländern, das Bundesteilhabegesetz sowie die stetigen, teilweise mäandernden Änderungen der Pflegegesetzgebung. Die Auflistung ist bei weitem nicht vollständig. All diese Gesetzesänderungen haben gemeinsam, dass sie maßgeblich in die Finanzierungs- und Geschäftsmodelle der Anbieter eingriffen und auch zukünftig eingreifen werden.

Aber nicht nur die gesetzlichen Änderungen führten dazu, dass die großen sozialen und gesellschaftlichen Themen sowie der Umgang mit diesen immer mehr an Bedeutung in Politik, Gesellschaft und in den Medien gewannen. Wurde die öffentliche Diskussion in den 80er und 90er Jahren noch durch den Kalten Krieg oder im Bereich Wirtschaft durch Themen wie die hohe Arbeitslosigkeit, Shareholder Value, Aktiengeschäfte (Volksaktie) oder die zunehmende Staatsverschuldung dominiert, rückten mit dem beginnenden Jahrtausend immer mehr große soziale Inhalte in den Fokus: Wie kann das wiedervereinigte Deutschland besser zusammenwachsen? Wie stoppt man den beginnenden Rechtsextremismus? Wie kann die Pflege in einer stetig älter werdenden Gesellschaft sichergestellt werden? Wie kann die aufgehende Schere zwischen Arm und Reich geschlossen werden? Wie können Menschen mit Migrationsgeschichte in unsere Gesellschaft integriert werden?

Wie kann Teilhabe sichergestellt werden? Wie wird dem zunehmenden Mangel an Fachkräften begegnet? Wie sichert man in Zeiten des Klimawandels das Überleben des Planeten ohne allzu große Wohlstandsverluste?

Diese Entwicklungen führten dazu, dass die Sozial- und Gesundheitswirtschaft neben einer Aufwertung in der öffentlichen Wahrnehmung in den vergangenen 25 Jahren auch einen rasanten wirtschaftlichen Aufschwung erlebte, sowohl was den Branchenumsatz als auch die Beschäftigtenzahlen anging. Über Fusionen und Übernahmen entstanden nach und nach immer umfangreichere „Sozialkonzerne“, die heute bis zu 1,5 Mrd. Euro Umsatz machen. Die Top 50 der Sozialwirtschaft haben nach einer Recherche der Zeitschrift Wohlfahrt Intern einen Umsatz von mindestens etwa 300 Mio. € und beschäftigen jeweils mehr als etwa 4.000 Menschen. Gleichzeitig ist auch der Anteil der privaten Anbieter und Konzerne in den letzten Jahrzehnten enorm gestiegen und liegt aktuell in der Altenhilfe bei über 40%, wobei die sechs größten Betreiber allein über 27.000 Plätze anbieten. Auch bei Krankenhäusern steigt der Anteil privater Träger zu Lasten kommunaler Anbieter auf mittlerweile fast 20%. In diesem Zusammenhang wird allerdings zunehmend in Frage gestellt, ob diese stetig fortschreitende Privatisierung der Leistungen der Daseinsfürsorge der richtige Weg ist.

Doch nicht nur die Sozial- und Gesundheitswirtschaft hat sich in den letzten Jahren stark gewandelt. Auch in der Privatwirtschaft haben sich die Unternehmen nach und nach mit ihrer sozialen und gesellschaftlichen Verantwortung auseinandergesetzt. Heute haben viele Unternehmen ESG-Programme, in denen sie sich mehr oder weniger glaubhaft mit den Themen Ökologie, Soziales und verantwortungsvoller Unternehmensführung auseinandersetzen.

Wenn wir nun als rosenbaum nagy auf diese Entwicklung der letzten 25 Jahre zurückblicken, können wir mit Fug und Recht behaupten:

Wir waren nicht nur als Zuschauer dabei, sondern haben durch die Beratung in mehr als 2.500 Projekten allein in der Sozialwirtschaft unseren Kunden dabei geholfen, sich in vielfältigen Transformationsprozessen zu professionellen und wirkungsstarken Sozialunternehmen weiterzuentwickeln. Schwerpunkte waren dabei Unternehmens- und Geschäftsfeldstrategien, Organisationsentwicklungen und Prozessoptimierungen, Wirtschaftlichkeitsanalysen und Krisenmanagement, Steuerung- und Controlling aber auch Digitalisierung und Fachkräftesicherung. Wir haben kleine und große Unternehmen und Organisationen aus der Sozialwirtschaft erfolgreich in den relevanten Managementthemen beraten, damit diese dann ihrem eigentlichen sozialen und ideellen Auftrag besser gerecht werden können. Und hierauf sind wir sehr stolz! Denn so haben auch wir unseren kleinen Beitrag dazu geleistet, Deutschland in den großen gesellschaftlichen und sozialen Themen ein bisschen besser zu machen.

Im Jahre 2022 sind wir ein etabliertes Beratungsunternehmen und zu einer der führenden Managementberatungen in der Sozialwirtschaft geworden. Mit mittlerweile rund 50 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern haben wir eine Größe erreicht, in der wir über viel Expertentum in unseren eigenen Reihen verfügen. Das braucht es auch, um in dieser vielfältigen Branche auf höchstem Niveau beraten zu können. Denn die Sozial- und Gesundheitswirtschaft ist mit ihren über 120 Geschäftsfeldern hoch komplex, da sich die einzelnen Geschäftsmodelle aufgrund von gesetzlichen Vorgaben und Reglementierungen sehr stark voneinander unterscheiden. Wir sind in den vergangenen 25 Jahren auch hinsichtlich des Know-hows mit dieser Branche gewachsen.

Wie wird es nun weitergehen mit der Sozial- und Gesundheitswirtschaft? Auch hier haben wir eine klare Vorstellung: Unsere Gesellschaft und damit auch die sozialen Sicherungssysteme werden sich weiter wandeln. Dabei sehen wir in einer VUCA-Welt für unsere Kunden vor allem die folgenden vier großen Herausforderungen:

1.) **Komplexität managen:** Sozialunternehmen und Geschäftsmodelle werden immer komplexer. Die Organisationen müssen ihre Strukturen und die Fähigkeiten ihrer Mitarbeitenden weiterentwickeln, um die Komplexität zu beherrschen.

2.) **Personal sichern:** Der Fach- und Führungskräfte-mangel wird sich weiter verschärfen: Nur wer seine Arbeitgeberattraktivität dauerhaft verbessert, kann in dem Wettbewerb bestehen und Wachstumschancen nutzen. Hierzu gehört auch eine Exzellenz bei den Führungskompetenzen, um anspruchsvolle Mitarbeitende zu binden und zu entwickeln.

3.) **Steuerung etablieren:** Bei zunehmend engen Spielräumen und kleinteiligen Geschäftsmodellen muss zur Erhaltung der Wirtschaftlichkeit immer genauer gesteuert werden. Nur wer die richtigen strategischen und operativen Steuerungssysteme implementiert und seine Führungskräfte hinreichend befähigt hat, wird nachhaltig erfolgreich sein.

4.) **Digitalisierung nutzen:** Der digitale Wandel wird alle Bereiche der Sozial- und Gesundheitswirtschaft durchdringen. Hier gilt es nicht nur, die richtigen digitalen Lösungen zu implementieren, sondern vor allem darum, die Menschen im Digital Change mitzunehmen. Zugleich wird eine leistungsfähige IT immer mehr die Voraussetzung für erfolgreiches Wirtschaften.

Wir wissen nicht, wie es in 25 Jahren sein wird. Wir wissen aber sicher, dass sich Deutschland und damit auch unsere Gesellschaft im nächsten Vierteljahrhundert erneut stark gewandelt haben wird. Wir als rosenbaum nagy freuen uns darauf, unsere Kunden in diesem spannenden Entwicklungsprozess weiterhin eng begleiten zu dürfen!

Bei allem Wandel, der noch vor uns liegt, können Sie sich auf eine Konstanz sicher verlassen: **rosenbaum nagy bleibt immer Ihr leidenschaftlicher und kompetenter Partner bei all Ihren Veränderungsprozessen!**

### Die Autoren:



Dr. Michael Rosenbaum  
Geschäftsführender Partner  
[rosenbaum@rosenbaum-nagy.de](mailto:rosenbaum@rosenbaum-nagy.de)



Attila Nagy  
Geschäftsführender Partner  
[nagy@rosenbaum-nagy.de](mailto:nagy@rosenbaum-nagy.de)