

Thomas Breyer-Mayländer  
Christopher Zerres  
Andrea Müller  
Kai Rahnenführer *Hrsg.*

# Die Corona-Transformation

Krisenmanagement und  
Zukunftsperspektiven in Wirtschaft, Kultur  
und Bildung



Springer Gabler

---

# Die Corona-Transformation

---

Thomas Breyer-Mayländer • Christopher  
Zerres • Andrea Müller • Kai Rahnenführer  
Hrsg.

# Die Corona-Transformation

Krisenmanagement und  
Zukunftsperspektiven in Wirtschaft, Kultur  
und Bildung

*Hrsg.*

Thomas Breyer-Mayländer  
Hochschule Offenburg  
Offenburg, Deutschland

Christopher Zerres  
Hochschule Offenburg  
Offenburg, Deutschland

Andrea Müller  
Hochschule Offenburg  
Gengenbach, Deutschland

Kai Rahmenführer  
umlaut consulting GmbH  
Aachen, Deutschland

ISBN 978-3-658-33992-0

ISBN 978-3-658-33993-7 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-33993-7>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2022

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Lektorat: Imke Sander

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany



---

## Vorwort

Die Corona-Krise hat in vielen Bereichen einen katalytischen Effekt bewirkt. Entwicklungen wurden verstärkt und beschleunigt und Transformationsprozesse, beispielsweise die Digitalisierung vieler Branchen und Lebensbereiche, in ihrer Richtung und Dynamik beeinflusst. Die Betroffenheit geht quer durch alle gesellschaftlichen Bereiche und Wirtschaftsbranchen und hat in vielen Segmenten bestehende Entwicklungen bestärkt. Ziel des Herausgeberbandes ist es, für die Bereiche Wirtschaft, Kultur und Bildung die positiven und negativen Prozesse aufzuzeigen und Good-Practice-Modelle herauszuarbeiten, mit denen auf die neuen und teilweise künftig andauernden Herausforderungen reagiert wird.

Beispielhaft wird dies für die Kreativ- und Kulturwirtschaft analysiert, eines der Themenfelder dieses Buches. Der klassische Kulturbetrieb kam durch die Corona-Phase in den meisten Sparten innerhalb weniger Tage komplett zum Erliegen. Dies stellte nicht nur die Beschäftigten und Dienstleister vor schwierige wirtschaftliche Herausforderungen, sondern bedeutete auch für viele Akteurinnen und Akteure, sowie Einrichtungen eine akute Existenzgefährdung. Neben der Frage, welchen Stellenwert die Kultur und Kultureinrichtungen generell in der Gesellschaft haben, stellt sich in diesem Zusammenhang auch die Frage nach der Unterstützung, die diesen Einrichtungen zukommt, um den Erwartungen und Anforderungen gerecht zu werden. Dabei können neben den offiziellen Förderungen der Künstler\*innen und Kulturschaffenden auch die direkten Unterstützungen der Kulturbetriebe nicht in allen Fällen eine ausreichende Perspektive für die Zukunft schaffen. Zugleich haben einige kulturelle Einrichtungen und Kulturschaffende die Phase des Lockdowns dazu benutzt, die begonnene Digitalisierung und Virtualisierung weiter voranzutreiben und damit die Voraussetzungen für eigene digitale Leistungsangebote beim Publikum und mitunter auch für innovative Geschäftsmodelle zu schaffen.

Bildungseinrichtungen wurden durch die Corona-Krise hart mit der Realität konfrontiert: Digitalisierung von Lehrinhalten war immer ein Ansatz, der zwar als relevant eingeschätzt, aber nur als Zusatzangebot umgesetzt wurde. Von der Vorschule bis zur Universität mussten Konzepte entwickelt werden, um Lehre aus der Distanz anbieten zu können. Der Einsatz von Werkzeugen und Plattformen wurde in kürzester Zeit von den Lehrenden in allen Bildungsstufen erlernt und in die Praxis umgesetzt. Auch in diesem Bereich steckt

noch umfangreiches Optimierungspotenzial, über das in dem vorliegenden Sammelband berichtet werden soll.

Auch der Handel und der Dienstleistungsbereich mussten von heute auf morgen auf die Situation des Lockdowns und des damit verbundenen kompletten Einbruchs der Umsätze reagieren: Digitale Kommunikations- und Vertriebskanäle waren plötzlich die einzige Möglichkeit, Waren und Dienstleistungen weiterhin anbieten zu können. Websites und Social-Media-Kanäle wurden zu Online-Shops umfunktioniert – mehr oder weniger erfolgreich. Die Herausforderung Multi-Channel-Vertrieb über virtuelle Kanäle trafen die Unternehmer\*innen zumeist unvorbereitet. Nach den letzten Monaten verfügen die Handels- und Dienstleistungsbetriebe über eine Fülle neuer Erfahrungen. Dieser Impuls kann nun helfen, die digitale Transformation auch in Richtung der Kundschaft wirken zu lassen.

Das Buch gibt einen grundsätzlichen Überblick über Krisen- und Transformations szenarien in den Sektoren Wirtschaft, Kultur sowie Bildung und legt einen Schwerpunkt auf konkrete Schilderungen erfolgreicher Maßnahmen und der wirksamen Entwicklung und Umsetzung von Zukunftsperspektiven. Es richtet sich gleichermaßen an gesellschaftlich Interessierte, Studierende und Praktiker\*innen.

Offenburg und Hamburg  
Juli 2021

Thomas Breyer-Mayländer  
Andrea Müller  
Kai Rahnenführer  
Christopher Zerres

---

# Inhaltsverzeichnis

## Teil I Corona als Transformationskatalysator

### **Pandemieinitiierte ökonomische und soziale Wandlungsprozesse . . . . . 3**

Kai Rahmenführer

1 Einführung . . . . .	4
2 Ökonomische und soziale Wandlungsprozesse. . . . .	6
2.1 Überblick . . . . .	6
2.2 Ökonomische Wandlungsprozesse. . . . .	7
2.3 Soziale Wandlungsprozesse. . . . .	10
2.4 Ausblick. . . . .	17
3 Schlussbetrachtung . . . . .	18
4 Der Autor . . . . .	19
Literatur . . . . .	19

### **Neue Spielregeln für Gesellschaft, Unternehmen und öffentliche Einrichtungen ... 21**

Thomas Breyer-Mayländer

1 Was ist systemrelevant? . . . . .	23
2 Social Distancing oder Physical Distancing – was bedeutet „Nähe“ in einer Pandemie? . . . . .	25
3 Das Credo der digitalen Transformation – alles wird digitalisiert? . . . . .	29
4 Besonders betroffene Bereiche aus der statistischen Perspektive. . . . .	30
5 Vom Corona-Management zum Transformationsmanagement. . . . .	34
6 Der Autor . . . . .	38
Literatur . . . . .	38

### **Innovieren oder resignieren – Corona als ein Weckruf für den stationären Einzelhandel? . . . . . 43**

Andrea Müller

1 Pandemie als Weckruf. . . . .	44
2 Stärken und Schwächen für den stationären Einzelhandels . . . . .	46
3 Die strategischen Erfolgsfaktoren. . . . .	47

4	Handlungsempfehlungen für einen Internetverkaufskanal . . . . .	48
5	Gestaltung eines Multi-Channel-Angebots. . . . .	49
6	Die Autorin . . . . .	51
	<b>Extended Reality – Neue (virtuelle) Realitäten in Corona-Zeiten? . . . . .</b>	<b>53</b>
	Christopher Zerres	
1	Einführung . . . . .	54
2	Begriffsabgrenzung. . . . .	54
3	Voraussetzungen für die Entstehung neuer Realitäten . . . . .	56
4	Beispiele neuer virtueller Realitäten. . . . .	57
5	Diskussion der Chancen und Risiken . . . . .	58
6	Schlussbetrachtung . . . . .	61
7	Der Autor . . . . .	61
	Literatur . . . . .	62
	<b>Pandemie und Moral . . . . .</b>	<b>63</b>
	Christopher Zerres	
1	Einführung . . . . .	64
2	Moralische Veränderungen in Zeiten der Pandemie . . . . .	64
3	Moralische Veränderungen als Zeichen einer neuen Aufklärung . . . . .	66
4	Moralische Veränderungen und politische Ökonomie . . . . .	66
5	Der Autor . . . . .	69
	Literatur . . . . .	69
	<b>Teil II Transformationsfeld Wirtschaft und Arbeitswelt</b>	
	<b>New Work zwischen Corona und Unternehmenskultur . . . . .</b>	<b>73</b>
	Sven Laempe	
1	Remote zwischen Home und Office . . . . .	74
2	Das wirklich wirkliche New Work . . . . .	75
3	Corona und das neue Normal . . . . .	76
4	Kultur als das plasmabildende Element . . . . .	77
5	Artefakte einer Remote Culture . . . . .	78
6	Die stetig wiederkehrende Kulturmatrix. . . . .	79
7	Die Paradoxie der Selbstorganisation . . . . .	82
8	Die Resilienz sozialer Systeme. . . . .	84
9	Fazit. . . . .	84
10	Der Autor . . . . .	85
	Literatur . . . . .	85
	<b>Die Cyber-Normalität. . . . .</b>	<b>87</b>
	Dirk Drechsler	
1	Eine „neue“ Bedrohungslandschaft? . . . . .	88
1.1	Ein Überblick zur aktuellen Lage . . . . .	88

1.2	Risiken und Krisen .....	89
1.3	Die Technologie-Konvergenz und das Risikopotenzial .....	91
2	Langfristiges strategisches Risikomanagement .....	95
2.1	Der strategische Aspekt für eine Antizipation von Cyber-Risiken .....	96
2.2	Der Systemzusammenhang für eine Antizipation von Cyber-Risiken ...	97
2.3	Der Zukunftsaspekt für eine Antizipation von Cyber-Risiken .....	100
3	Integratives Risikomanagement .....	102
3.1	Die Entwicklung von Durchgängigkeit .....	102
3.2	Der Bezug zur Unternehmens- und Cyber-Sicherheit .....	104
4	Zusammenfassung und Ausblick .....	106
5	Der Autor .....	107
	Literatur .....	107
	<b>Cyber Threat Intelligence .....</b>	<b>111</b>
	Dirk Drechsler	
1	Innovationen und Begleiterscheinungen .....	112
2	Der Gesamtzusammenhang .....	113
3	Der Cyber Threat Intelligence Zyklus .....	114
4	Die antizipative Modellierung von Cyber-Risiken .....	118
5	Zeitbasierte Angriffe – zeitbasierte Analysen .....	121
6	Zusammenfassung .....	125
7	Der Autor .....	129
	Literatur .....	129
	<b>Neue Kanäle – neue Daten: Die veränderte Rolle von Kundendaten im Handel ....</b>	<b>133</b>
	Simone Braun, Dan Follwarczny und Andreas Heißler	
1	Corona-Pandemie rückt Kundendaten in den Fokus .....	134
2	Die Bedeutung von Daten und ihrer Qualität im Handel – Hebel, um Geld zu verdienen .....	136
3	Kundendaten .....	137
3.1	Verhaltensdaten .....	139
3.2	Strukturiertheit von Kundendaten .....	140
3.3	First-, Second- und Third-Party-Daten .....	140
4	Von anonym zu bekannt .....	141
4.1	Identity Resolution .....	144
4.2	Deterministisches und Probabilistisches Matching .....	147
4.3	Identity Graph .....	148
4.4	Customer Digital Twin .....	148
5	Datensilos, Datentöpfe und Datenströme .....	150
6	Plattformen .....	151
7	Handlungsempfehlungen und Ausblick .....	155
8	Die Autor*innen .....	157
	Literatur .....	157

## **Virtual Reality – Einsatzmöglichkeiten und Beispiele aus der Praxis . . . . . 161**

Rolf Illenberger, Kai Israel und Christopher Zerres

1	Einführung . . . . .	162
2	Begriffsabgrenzung und zentrale Einsatzgebiete . . . . .	163
3	Use Cases . . . . .	166
3.1	Siemens AG – Einsatz von VR zu Schulungszwecken . . . . .	167
3.2	XING Events – Erweiterung von Online-Events mit VR . . . . .	168
3.3	AST GmbH – Interaktiv gestalteter Theorieunterricht mit VR . . . . .	169
3.4	Deutsche Welle – Wie die Kulturbranche von VR profitiert . . . . .	170
3.5	RBB – Einsatz von VR hilft Museen während Schließungen und Lockdowns. . . . .	172
4	Schlussbetrachtung . . . . .	173
5	Die Autoren. . . . .	174
	Literatur . . . . .	174

## **Herausforderungen durch Corona für die Durchführung von Seminaren und Trainings . . . . . 177**

Holger Prante und Thomas Kortüm

1	Einleitung . . . . .	178
1.1	Corona – Eine neue Situation . . . . .	178
1.2	Struktur des Beitrags . . . . .	179
1.3	Begriffsdefinitionen . . . . .	179
1.4	Ziele von Trainings und Seminaren . . . . .	180
1.5	Beschreibung der Stellhebel . . . . .	180
2	Vor der Veranstaltung . . . . .	182
2.1	Organisation. . . . .	182
2.2	Teilnehmer. . . . .	185
2.3	Trainer . . . . .	185
3	Während der Veranstaltung . . . . .	187
3.1	Organisation. . . . .	187
3.2	Teilnehmer . . . . .	188
3.3	Trainer . . . . .	188
4	Nach der Veranstaltung . . . . .	192
5	Fazit. . . . .	193
6	Die Autoren. . . . .	194
	Literatur . . . . .	194

## **Die neue Welt der Seminare und Coachings. . . . . 195**

Jürgen Eller

1	Was ist in der Welt der Seminare und des Coachings los? . . . . .	196
2	Corona hat die Bedeutung der (Selbst-)Führung verstärkt . . . . .	196
3	Wie kann eine neue Führungskultur zum Alleinstellungsmerkmal (USP) werden? . . . . .	197