

Der stationäre Handel in Thüringen im digitalen und demographischen Wandel bis 2030



Der stationäre Handel in Thüringen im digitalen und demographischen Wandel bis 2030



Inhalt

1	Einführung.....	7
2	Methodik und Beteiligung.....	8
3	Einzelhandelsstandort Thüringen	11
3.1	Demographie	11
3.2	Wirtschaft und Beschäftigungsstrukturen	15
3.3	Strukturentwicklungen im Einzelhandel	17
3.4	Entwicklung des Online-Handels.....	23
3.5	Kaufkraft und Nachfragepotenzial.....	26
3.6	Verflechtungen Handel und Tourismus	31
4	Detailbetrachtungen in drei Thüringer Städten	34
4.1	Methodik	34
4.2	Ergebnisse.....	35
4.3	Zusammenfassung	39
5	Expertisegespräche	41
5.1	Methodik	41
5.2	Ergebnisse.....	42
6	Ergebnisse der Online-Umfragen	57
6.1	Landesweite Befragung von Einzelhandelsbetrieben	57
6.1.1	Zielsetzung und Vorgehen.....	57
6.1.2	Ergebnisse des allgemeinen Teils	57
6.1.3	Ergebnisse der Vertiefungsfelder	61
6.1.4	Einordnung der Ergebnisse	70
6.2	Landesweite Befragung von Konsumenten	71
6.2.1	Zielsetzung und Vorgehen.....	71
6.2.2	Ergebnisse der Befragung	71
6.2.3	Einordnung der Ergebnisse	86
7	SWOT-Analyse.....	87
7.1	Übersicht	87
7.2	Handlungserfordernisse nach Themenfeldern	92
8	Maßnahmenprogramm.....	98
8.1	Leitziele nach Themenbereichen – Zielentwicklung bis 2030 und Indikatoren	98
8.2	Handlungsempfehlungen und Best-Practice-Ansätze	100
8.2.1	Überblick	100
8.2.2	Vitale Innenstadt der Zukunft (Leerstand, Eventangebot, Tourismus)	103
8.2.3	Mobilität und Erreichbarkeit	122
8.2.4	Nahversorgung	130
8.2.5	Fachkräfte	141
8.2.6	Management und Marketing sowie Kooperation und Vernetzung der Akteure	153
8.3	Umsetzungsempfehlungen.....	166
9	Fazit	167

Abbildungen

Abb. 1: Untersuchungsbausteine	8
Abb. 2: Anteil der Altersgruppen an der Gesamtbevölkerung in Thüringen im Zeitraum 2012 – 2022	12
Abb. 3: Anteil der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten nach Wirtschaftszweig	15
Abb. 4: Verkaufsflächenzahlen (in m²) nach Zentralörtlichkeit	19
Abb. 5: Entwicklung und Prognose des Online-Umsatzes in Deutschland 2011-2024	23
Abb. 6: Umsatz im Online-Einzelhandel im Vergleich zum Handel insgesamt nach Warengruppen 2019	24
Abb. 7: Online-Kaufkraft in € pro Kopf nach Bundesländern 2023	25
Abb. 8: Umsatzkennziffer des Einzelhandels nach Bundesländern 2023 (Indexwert D=100) ..	27
Abb. 9: Einzelhandelsrelevante Kaufkraft nach Bundesländern 2023 (Indexwert D=100) ..	27
Abb. 10: Zentralitätskennziffer nach Bundesländern 2023 (Indexwert D=100)	29
Abb. 11: Tourismusintensität nach Bundesländern 2020 (Übernachtungen pro 1.000 EW) ..	31
Abb. 12: Mitarbeiterzahl der befragten Unternehmen	57
Abb. 13: Jahresumsatz der befragten Unternehmen	58
Abb. 14: Branchen der befragten Unternehmen	58
Abb. 15: Kundengruppen der befragten Unternehmen	59
Abb. 16: Vertriebskanäle der befragten Unternehmen	59
Abb. 17: Gründe für fehlenden Online-Verkauf	60
Abb. 18: Kundenkommunikation und Marketing	61
Abb. 19: Mitarbeiterakzeptanz von Digitalisierung	62
Abb. 20: Anteil der Mitarbeiter mit ausgeprägter Digitalisierungskompetenz	62
Abb. 21: Unternehmensbereiche mit Digitalisierungsbedarf	63
Abb. 22: Digitalisierungshemmnisse	63
Abb. 23: Ergriffene Maßnahmen	64
Abb. 24: Wichtigkeit potentieller Maßnahmen	65
Abb. 25: Schulungsbedarf	65
Abb. 26: Bewertung der Erreichbarkeit	66
Abb. 27: Potential autonomer Läden	66
Abb. 28: Bewertung der Attraktivität der Innenstadt	67
Abb. 29: Herausforderungen für Innenstädte	67
Abb. 30: Bedeutung von Organisationen	68
Abb. 31: Hilfreiche Unterstützungsangebote	69
Abb. 32: Thüringen als Einzelhandelsstandort	69
Abb. 33: Berufe der Befragten	71
Abb. 34: Einschätzung des eigenen Digitalisierungswissens	72
Abb. 35: Einschätzung des eigenen Kaufverhaltens	72
Abb. 36: Recherche nach Produktkategorien	73
Abb. 37: Kauf nach Produktkategorien	73

Abb. 38: Gründe für Online-Einkauf.....	74
Abb. 39: Gründe für stationären Einkauf.....	75
Abb. 40: Wichtigkeit von Funktionen und Services bei stationären Läden	75
Abb. 41: Gründe für Arbeit im Einzelhandel.....	76
Abb. 42: Fortbildungsbedarf bei Beschäftigten im Einzelhandel.....	77
Abb. 43: Bedeutung von Maßnahmen zur Fachkräftesicherung.....	77
Abb. 44: Erreichung stationärer Ladengeschäfte.....	78
Abb. 45: Bewertung der Mobilität im eigenen Wohnort.....	78
Abb. 46: Bewertung des Angebots am eigenen Wohnort nach Produktkategorien.....	79
Abb. 47: Beurteilung von Thesen zu stationären Geschäften in Thüringen.....	79
Abb. 48: Bereitschaft zum Einkauf in autonomen Läden.....	80
Abb. 49: Bedeutung bei Kaufentscheidungen	81
Abb. 50: Einschätzung des Angebots am Wohnort	82
Abb. 51: Einschätzung der Entwicklung in den vergangenen drei Jahren.....	82
Abb. 52: Einschätzung der Entwicklung in den kommenden drei Jahren.....	83
Abb. 53: Bewertung der Attraktivität des Wohnorts	83
Abb. 54: Herausforderungen für vitale Innenstadt	84
Abb. 55: Thesen zum Einzelhandel in Thüringen	85
Abb. 56: Weitere Thesen.....	85

Tabellen

Tab. 1: Bevölkerungsentwicklung nach Altersgruppen in Thüringen nach Kreisen und kreisfreien Städten seit 2012.....	13
Tab. 2: Pendlersaldo in Thüringen im Zeitverlauf von 2012 bis 2022 nach Kreisen und kreisfreien Städten.....	16
Tab. 3: Arbeitslosenquote in Thüringen im Zeitverlauf von 2012 bis 2022 nach Kreisen und kreisfreien Städten.....	16
Tab. 4: Höhe der touristischen Ausgaben in Thüringen (Angaben in €).....	33

Karten

Karte 1: Bevölkerungsentwicklung in Thüringen nach Kreisen und kreisfreien Städten seit 2012	12
Karte 2: Einzelhandelsstrukturen in Thüringen für das Jahr 2023.....	18
Karte 3: Leerstandsituation in Thüringen 2023.....	20
Karte 4: Nahversorgungsstrukturen in Thüringen 2023.....	21
Karte 5: Kleinflächige Lebensmittelbetriebe (unter 400 m ² Verkaufsfläche) in Thüringen 2023	22
Karte 6: Online-Anteil an einzelhandelsrelevanter Kaufkraft nach Kreisen 2023	26
Karte 7: Einzelhandelsrelevante Kaufkraft nach Kreisen 2023 (Indexwert D=100).....	28
Karte 8: Einzelhandelszentralität nach Kreisen 2023 (Indexwert D=100).....	30
Karte 9: Tourismusintensität nach Kreisen 2022 (Übernachtungen pro 1.000 EW)	32
Karte 10: Fallstädte.....	34

Fotos

Foto 1: Workshop mit relevanten Stakeholdern.....	10
Foto 2: Arbeitswand	10
Foto 3: Leerstand Tietz-Kaufhaus in Gera.....	36
Foto 4: Blick auf das Rathaus von Bleicherode.....	37
Foto 5: Leerstand im Ortskern von Bleicherode	37

1 Einführung

Mit rund 70.000 Beschäftigten stellt der Einzelhandel im Freistaat Thüringen einen bedeutenden Wirtschaftsfaktor dar. Eine in weiten Landesteilen schrumpfende Bevölkerungszahl, die sowohl zu Kaufkraftrückgängen als auch zu Fachkräftemangel führt, sowie eine voranschreitende Digitalisierung, stellen den stationären Einzelhandel vor große Herausforderungen. Digitalisierung ist dabei schon lange nicht mehr als Konkurrenz zu sehen. Spätestens seit der Pandemie und den erfolgten Lockdowns nutzen immer mehr Einzelhändler die zunehmend einfacher werdende Anwendungen, um selbst ihren Vertrieb auch mittels Online-Plattformen auszuweiten.

Digitalisierung meint jedoch mehr als den bloßen Versand online bestellter Waren. Lebensmittellieferdienste in den größeren Städten zählen ebenso dazu wie die von Möbelhäusern bis Lebensmittelmärkten oder sogar Direktvermarktern eingerichteten Abholstationen. Viele Prozesse im Handel werden digitaler – auch bei rein stationär ausgerichteten Betrieben. Die Art und Weise, wie Kunden an Waren gelangen, wird vielfältiger werden. In Zukunft wird eine noch stärkere Automatisierung im Beratungs- und Verkaufsprozess erfolgen.

Die aktuell noch in den Kinderschuhen steckende Künstliche Intelligenz (KI) wird hier ein wesentlicher Treiber sein. In Regensburg hat der Lebensmitteldiscounter NETTO Anfang 2024 einen Pilotbetrieb mit einem KI-gestützten System gestartet, welches autonomes Einkaufen und bargeldloses Zahlen ohne vorherige Registrierung oder gar Selbst-Scanning der Produkte durch die Kunden erlaubt. Weltweit erstmalig in dieser Form kann der berechnete Warenkorb bereits vor dem Bezahlen am Terminal angezeigt werden. Mit KI-gestützten Beratungsformaten wird ebenfalls schon experimentiert.

Wie stark der Grad der Automatisierung bis in das Zieljahr 2030 aussehen wird, ist nicht genau abzuschätzen. Es kommt sehr darauf an, wie Unternehmen und Menschen die Systeme umsetzen und annehmen. Wir müssen uns jedoch schon heute die Frage stellen, welche Auswirkungen die Bevölkerungsentwicklung und der technologische Wandel haben werden. Sind vollautomatisierte Betriebe eine Chance für die bisher zurückgehende Versorgung im ländlichen Raum? Benötigen personallose 24-Stundenmärkte einen Arbeitnehmerschutz durch die Sonn- und Feiertagsregelung? Welche städtebaulichen Auswirkungen haben großflächige Warenlager mit Vollsortimentangebot von Lebensmittellieferdiensten auf die Funktion zentraler Versorgungsbereiche in den Städten? Welche alternativen Mobilitätssysteme können die Erreichbarkeit von Einzelhandelsstandorten verbessern?

Im vorliegenden Gutachten werden unter Berücksichtigung der skizzierten Chancen und Herausforderungen Handlungsziele und Maßnahmen für den stationären Einzelhandel bis in das Jahr 2030 formuliert.

Dabei werden folgende **Themenschwerpunkte** gesetzt:

- Vitale Innenstädte der Zukunft
- Nahversorgung
- Mobilität und Erreichbarkeit
- Fachkräfte
- Management und Marketing sowie Kooperation und Vernetzung der Akteure

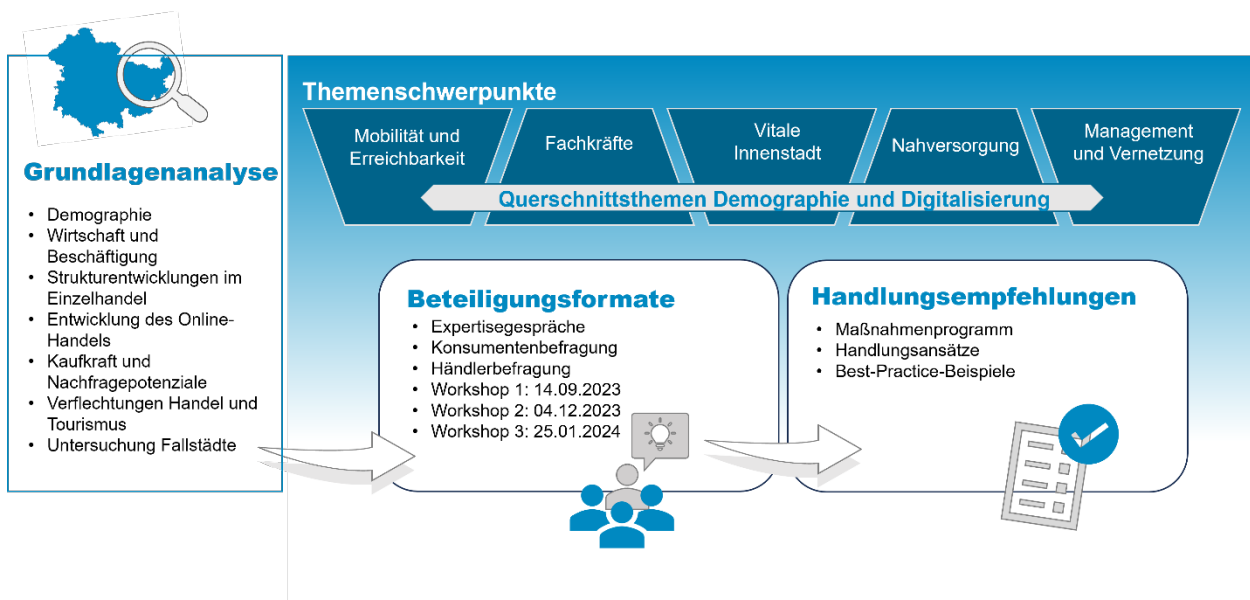
Die Megatrends in den Querschnittsthemen Digitalisierung und Demographie fließen in alle Themenschwerpunkte ein. Um die Anschaulichkeit zu erhöhen, werden ergänzend hierzu auch Best-Practice-Beispiele gegeben – nach Möglichkeit aus dem Freistaat Thüringen.

2 Methodik und Beteiligung

Die Erarbeitung der Studie lässt sich in folgende Prozessschritte untergliedern:

1. Grundlagenanalyse
2. Beteiligungsformate
3. Handlungsempfehlungen

Abb. 1: Untersuchungsbausteine



Quelle: cima/ibi 2023

Grundlagenanalyse

Im Rahmen der **Grundlagenanalyse** wurden die wesentlichen Kennziffern und Strukturen des Einzelhandels im Freistaat Thüringen analysiert. In diesem Rahmen wurden unterschiedliche Datenquellen und Fachpublikationen ausgewertet (Desk Research), u. a. waren dies Sekundärstatistiken des Thüringer Landesamts für Statistik, des Statistischen Bundesamts sowie fachspezifische Daten wie Einzelhandels- und Tourismuskennziffern. Die Grundlagenanalyse wurde in folgenden Themenbereichen durchgeführt:

- Demographie
- Wirtschaft und Beschäftigung
- Strukturentwicklungen im Einzelhandel auf der Angebots- und Nachfrageseite
- Entwicklung des Online-Handels
- Kaufkraft und Nachfragepotenziale
- Verflechtungen Handel und Tourismus

Aufbauend auf den Grundlagenanalysen wurden in drei Städten unterschiedlicher Größenordnung (Grundzentrum, Mittelzentrum und Oberzentrum) exemplarisch die aktuellen Herausforderungen vor Ort untersucht. Hierfür erfolgte jeweils eine Vor-Ort-Begehung und ein Gespräch mit einem mit dem Handel und der Innenstadt befassten Akteur der jeweiligen Stadt. Die **Detailbeurteilungen** wurden in folgenden Städten durchgeführt:

- Stadt Bleicherode
- Stadt Sonneberg
- Stadt Gera

Beteiligungsformate

Ein wesentlicher Bestandteil bei der Erarbeitung des Gutachtens war die Beteiligung relevanter Wissensträger aus den Kommunen, Kammern, Unternehmen und Verbänden, um die landesspezifischen Herausforderungen qualifiziert abbilden und diskutieren zu können.

Um weiterführende Informationen und Einblicke in die Themenschwerpunkte zu erlangen, wurden **Expertisegespräche** mit verschiedenen Akteuren geführt. Die Experten wurden in Bezug auf die untersuchten Themenschwerpunkte ausgewählt.

Es wurden zwei **Online-Befragungen** durchgeführt. Zielgruppen waren zum einen **Konsumenten** mit Erstwohnsitz in Thüringen, zum anderen in Thüringen ansässige **Handelsunternehmen**. Für letztere wurden Multiplikatoren (IHKn, Handelsverband, Citymanagements und Wirtschaftsförderungen) eingebunden, um eine möglichst hohe Teilnahmequote zu erzielen.

Die Befragungen hatten zum Ziel, die Bedürfnisse, Erwartungen und Präferenzen von Kunden in Thüringen in Bezug auf ihr Einkaufsverhalten abzubilden und ein aussagekräftiges Meinungsbild zu aktuellen Fragestellungen der Nahversorgung, Mobilität und Aufenthaltsqualität zu erhalten. Die Händlerperspektive wurde untersucht, um zu verstehen, in welchen Bereichen den sich verändernden Kundenanforderungen im Handel von Seiten des Einzelhandels bereits Rechnung getragen wird und welchen Herausforderungen sich Handelsunternehmen im Hinblick auf ihre Zukunftsfähigkeit in Zeiten des demographischen Wandels und fortschreitender Digitalisierung gegenübersehen. Für die Untersuchung der Konsumentensicht wurde ein Panel beauftragt. An der **Konsumentenbefragung** nahmen 716 Personen teil, an der **Händlerbefragung** wurden 398 Unternehmer befragt.

Für eine aktuelle Einschätzung der spezifischen Problemlagen des Einzelhandels in Thüringen sowie der Entwicklung von Maßnahmen und Handlungsempfehlungen wurden drei **Workshops** mit Vertretern aus Kommunen, Kammern und Verbänden durchgeführt. Inhaltlich wurde sich mit folgenden Themen und Arbeitsschritten befasst:

- Kernergebnisse der Grundlagenanalyse
- Ergebnisse der Händler- und Konsumentenbefragung
- Diskussion der Probleme und Herausforderungen innerhalb der Themenschwerpunkte
- Erste Bewertung und Ergänzung von möglichen Maßnahmen und Handlungsansätzen
- Entwicklung des Handlungsprogramm und Priorisierung der Maßnahmen
- Vertiefungsthema der Leerstandbewältigung in Thüringen

Im Vorfeld des zweiten Workshops wurden die Teilnehmenden mittels Kurzumfrage gebeten, in den jeweiligen Themenschwerpunkten Best-Practice-Beispiele anzugeben. Die Ergebnisse flossen in die Maßnahmenübersicht ein und sind auch Teil der abschließenden Handlungsempfehlungen des vorliegenden Gutachtens.

Handlungsempfehlungen

Im Ergebnis der durchgeführten Analysen und Arbeitstreffen steht ein Handlungsprogramm mit Maßnahmenempfehlungen, um den stationären Einzelhandel im Land Thüringen mit der Zielperspektive bis 2030 zu stärken und Entwicklungsimpulse zu setzen. Anhand von Best-Practice-Beispielen werden erfolgreiche Lösungsansätze präsentiert.

3 Einzelhandelsstandort Thüringen

3.1 Demographie

Die demographische Entwicklung in Thüringen bildet die Grundlage für viele der künftigen räumlichen und infrastrukturellen Entwicklungen im Freistaat. So stehen neben direkten Effekten wie der Höhe des Nachfragepotenzials und der Konsumausgaben auch der Bedarf nach Einzelhandels- und Infrastrukturangeboten in einer engen Beziehung zur demographischen Entwicklung.

Neben deutschlandweiten Prozessen wie der Heterogenisierung der Lebensformen sowie einer zunehmenden Individualisierung der Gesellschaft sind in Thüringen insbesondere Prozesse des Bevölkerungsrückgangs und Verschiebungen hin zu einer alternden Bevölkerung erkennbar.

Die Risiken des demographischen Wandels werden dabei insbesondere in den peripheren Räumen durch schwindende Einkaufsmöglichkeiten und vermehrte Leerstände sichtbar. So können Versorgungsstrukturen auch aufgrund gestiegener Einkaufsmobilität und Kundenerwartungen nicht mehr wirtschaftlich aufrechterhalten werden, was insbesondere die Versorgung für mobil eingeschränkte Personen gefährdet.

Mit dem demographischen Wandel bestehen für den Handelsstandort Thüringen allerdings nicht nur Herausforderungen, sondern auch Chancen, sofern Aspekte wie Standort- und Sortimentsentwicklung, Personalbeschaffung, Service und Werbung an eine veränderte Sozial- und Altersstruktur in den Städten und Gemeinden angepasst werden.

In den nachfolgenden Abschnitten werden daher die Entwicklungen zu Bevölkerungs- und Altersungsprozessen in Thüringen skizziert.

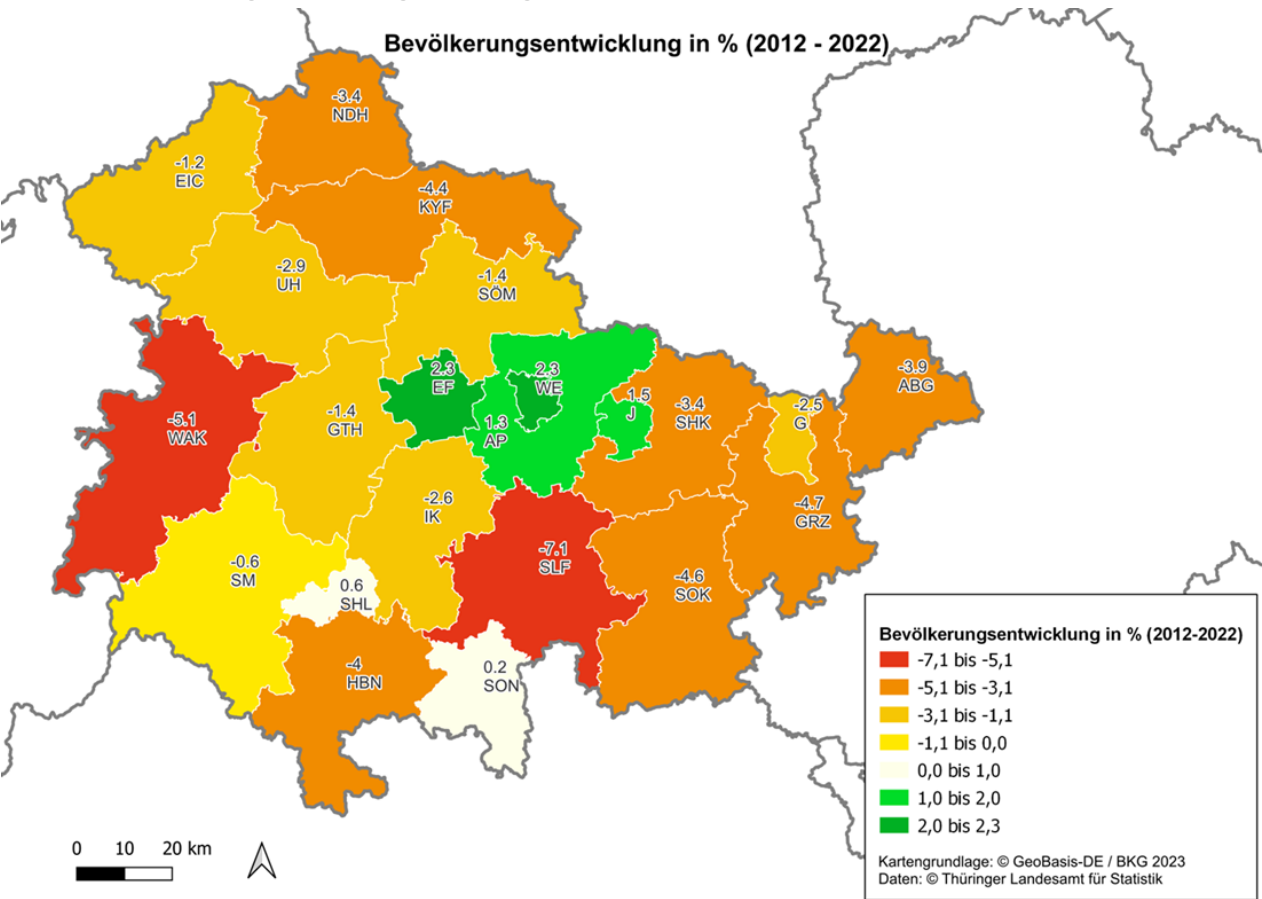
Große regionale Unterschiede in der langfristigen Bevölkerungsentwicklung

Insgesamt lebten Ende 2022 im Freistaat Thüringen 2.126.846 Menschen. Die bevölkerungsstärkste Stadt ist die Landeshauptstadt Erfurt mit 214.969 gemeldeten Personen.

Wie aus der nachfolgenden Abbildung 2 hervorgeht, war in den Jahren zwischen 2012 und 2022 in den meisten Landkreisen und kreisfreien Städten ein Bevölkerungsrückgang zu verzeichnen. Insgesamt lag dieser im Freistaat Thüringen bei -2,0 %. Die Städte Erfurt (EF), Weimar (WE) und Jena (J) sowie der Landkreis Weimarer Land (AP) verzeichneten als einzige Gebietskörperschaften einen Bevölkerungszuwachs, der zwischen +1,3 % und +2,3 % lag. Eine deutlich negative Bevölkerungsentwicklung verzeichneten die Landkreise Saalfeld-Rudolstadt mit -7,1 % und der Wartburgkreis¹ mit -5,1 %.

¹ Die Stadt Eisenach ist seit dem 1. Januar 2022 kreisangehörige Kommune des Wartburgkreises. Um eine Vergleichbarkeit im Zeitverlauf von zehn Jahren durchführen zu können, wurden die vormalig getrennten Kennziffern (Stadt Eisenach und Wartburgkreis) zusammengerechnet.

Karte 1: Bevölkerungsentwicklung in Thüringen nach Kreisen und kreisfreien Städten seit 2012



Quelle: Thüringer Landesamt für Statistik, Bevölkerung nach Altersgruppen und Kreisen in Thüringen (Stichtage 31.12.2022, 31.12.2017, 31.12.2012), Bearbeitung circa 2023

Abb. 2: Anteil der Altersgruppen an der Gesamtbevölkerung in Thüringen im Zeitraum 2012 – 2022



Quelle: Thüringer Landesamt für Statistik, Bevölkerung nach Altersgruppen und Kreisen in Thüringen (Stichtage 31.12.2022, 31.12.2017, 31.12.2012), Bearbeitung circa 2023

Die demographischen Verschiebungen werden in Thüringen mit Blick auf die Altersstrukturen hin zu einer alternden Gesellschaft im Zeitverlauf der letzten zehn Jahre deutlich. So stieg der Anteil der über 65-Jährigen im Freistaat bis ins Jahr 2022 auf rund 27 %; im Jahr 2012 machte diese Altersgruppe noch einen Bevölkerungsanteil von rund 24,5 % aus. Gleichzeitig stieg der Anteil der unter 15-Jährigen an (vgl. Tab. 1). Für die Altersgruppen der 15- bis unter 30-Jährigen, der 30- bis unter 50-Jährigen und der 50- bis unter 65-Jährigen ist im Zeitverlauf ein abnehmender Anteil an der Gesamtbevölkerung zu beobachten.

Auf Stadt- und Landkreisebene werden die Auswirkungen des demographischen Wandels weiterhin deutlich: Insbesondere der absolute Zuwachs der 65- bis unter 75-Jährigen wird in nahezu allen Kommunen deutlich. Der größte Rückgang zeigt sich Stadt- und Landkreisübergreifend für die Altersgruppe der 15- bis unter 30-Jährigen (durchschnittlich -11,4 %).

Tab. 1: Bevölkerungsentwicklung nach Altersgruppen in Thüringen nach Kreisen und kreisfreien Städten seit 2012

Stadt/Kreis	gesamt	U15	15 bis <30	30 bis <50	50 bis <65	65 bis <75	75 +
Stadt Erfurt	2,3%	7,3%	- 6,5%	4,2%	- 3,3%	11,2%	8,7%
Stadt Gera	- 2,5%	7,5%	- 9,7%	- 3,8%	- 13,5%	15,8%	1,5%
Stadt Jena	1,5%	4,0%	- 11,6%	9,6%	- 2,9%	0,2%	15,3%
Stadt Suhl	0,6%	3,2%	- 1,6%	- 4,2%	- 8,3%	11,4%	13,2%
Stadt Weimar	2,3%	4,1%	- 6,6%	1,9%	0,1%	12,2%	10,2%
Eichsfeld	- 1,2%	4,1%	- 15,4%	- 5,2%	- 6,1%	26,3%	2,8%
Nordhausen	- 3,4%	4,0%	- 14,6%	- 8,5%	- 6,3%	12,5%	2,0%
Wartburgkreis	- 5,1%	- 0,5%	- 15,7%	- 10,6%	- 8,1%	19,1%	- 3,1%
Unstrut- Hainich- Kreis	- 2,9%	2,3%	- 13,4%	- 8,5%	- 7,2%	27,4%	- 3,1%
Kyffhäuserkreis	- 4,4%	2,9%	- 13,7%	- 9,8%	- 10,6%	21,5%	- 4,2%
Schmalkalden- Meiningen	- 0,6%	8,7%	- 10,2%	- 6,7%	- 6,0%	25,3%	0,1%
Gotha	- 1,4%	3,3%	- 9,5%	- 6,3%	- 4,7%	17,0%	2,3%
Sömmerda	- 1,4%	5,8%	- 8,4%	- 8,2%	- 9,1%	30,9%	0,0%
Hildburghausen	- 4,0%	3,5%	- 16,9%	- 8,6%	- 9,2%	30,9%	- 8,3%
Ilm- Kreis	- 2,6%	6,7%	- 13,3%	- 3,4%	- 8,6%	11,9%	0,6%
Weimarer Land	1,3%	11,7%	- 5,4%	- 5,7%	- 7,2%	29,6%	4,0%
Sonneberg	0,2%	5,5%	- 3,7%	- 7,1%	- 4,4%	27,4%	- 2,8%
Saalfeld- Rudolstadt	- 7,1%	1,5%	- 16,5%	- 13,4%	- 11,8%	15,8%	- 6,9%
Saale- Holzland- Kreis	- 3,4%	- 0,4%	- 18,7%	- 8,3%	- 7,4%	19,6%	6,4%
Saale- Orla- Kreis	- 4,6%	1,7%	- 13,7%	- 11,4%	- 9,2%	28,6%	- 8,2%
Greiz	- 4,7%	4,7%	- 12,6%	- 12,7%	- 12,0%	23,7%	- 3,5%
Altenburger Land	- 3,9%	6,5%	- 10,3%	- 12,5%	- 9,0%	13,2%	0,7%
Thüringen	- 2,0%	4,5%	- 11,4%	- 5,7%	- 7,5%	18,9%	0,9%

Quelle: Thüringer Landesamt für Statistik, Bevölkerung nach Altersgruppen und Kreisen in Thüringen (Stichtage 31.12.2022, 31.12.2017, 31.12.2012), Bearbeitung circa 2023

Bei den Wanderungsbewegungen sind für Thüringen per Saldo Binnenwanderungsverluste in andere Bundesländer zu verzeichnen (2022: -2.405 Personen). Der Gesamtwanderungssaldo fällt durch Zuzüge aus dem Ausland hingegen positiv aus (2022: +37.070 Personen).

Bei den Wanderungen innerhalb Thüringens verzeichnen im Zeitraum von 2018 bis 2022 vor allem die Städte Erfurt und Weimar sowie die Landkreise Weimarer Land und Greiz sowie der Unstrut-Hainich-Kreis und der Ilm-Kreis Binnenwanderungsgewinne. Die Städte Suhl und Jena verzeichnen im selben Zeitraum aufsummiert ein negatives Binnenwanderungssaldo.²

Zusammenfassend spiegeln sich die Schrumpfdynamiken unterschiedlich in den Altersstrukturen wider. Einerseits sind konstante Entwicklungen von Kindern und Jugendlichen zu beobachten, andererseits lässt sich auch der bundesweit zu beobachtende Trend einer alternden Bevölkerung ablesen. Vorwiegend der Anteil der Menschen in der Altersklasse der über 60-Jährigen wird künftig zunehmen.

² TMIL (2023): Demografiebericht 2023 – Teil 1 Bevölkerungsentwicklung des Freistaats Thüringen und seiner Regionen.

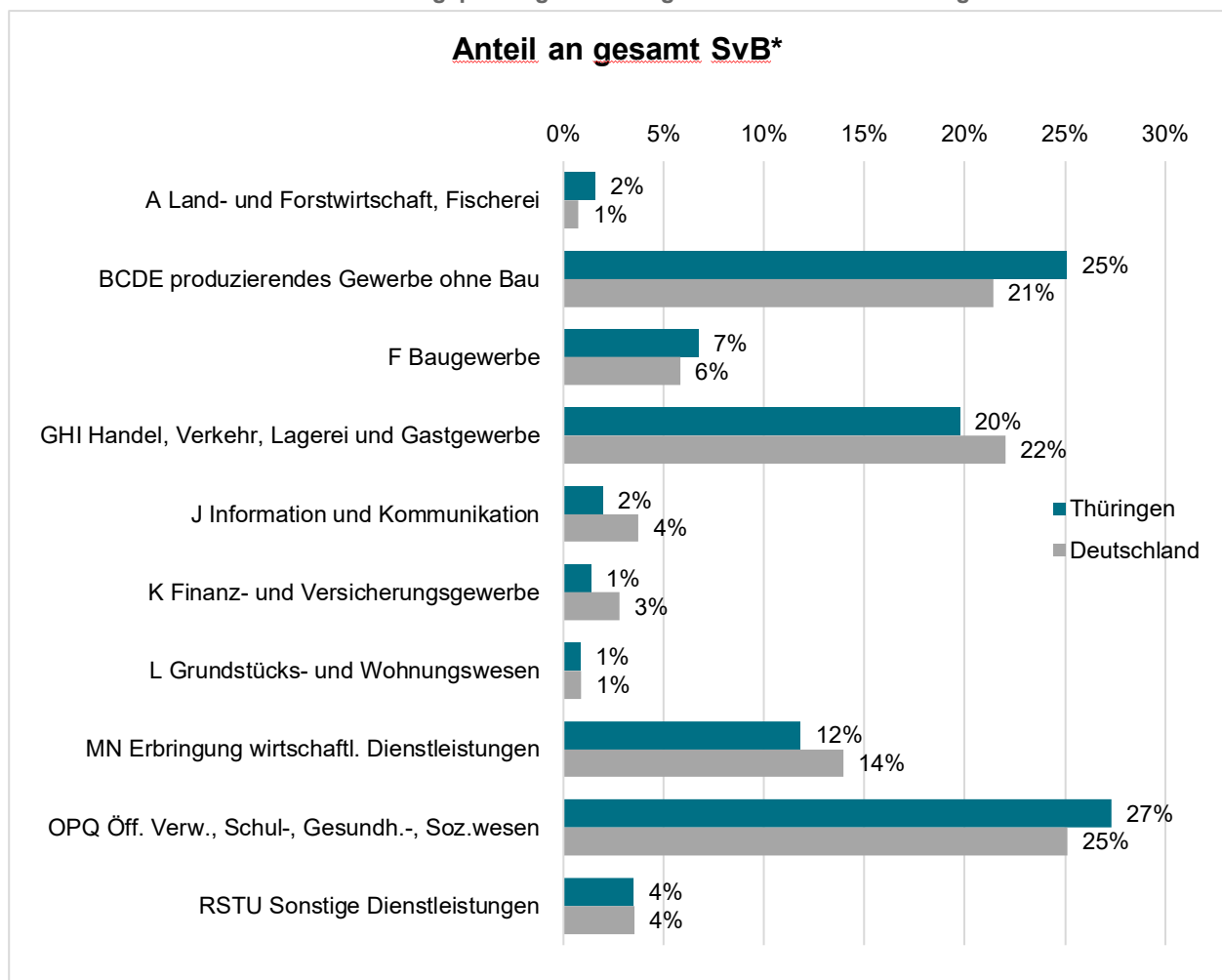
3.2 Wirtschaft und Beschäftigungsstrukturen

Im Vergleich zum Jahr 2012 hat sich die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten (SvB) im Jahr 2022 um 3,8 % von 773.749 auf 803.295 erhöht.

Zu den wichtigsten Branchen in Thüringen zählen das produzierende Gewerbe, das Gesundheits- und Sozialwesen (inkl. Verwaltung und Verteidigung) sowie Handel, Verkehr, Lagerei und Gastgewerbe. Im Wirtschaftszweig Handel, Verkehr, Lagerei und Gastgewerbe waren im Jahr 2022 158.660 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte gemeldet, wovon rund 37 % im Einzelhandel beschäftigt waren (insgesamt 60.120 SvB).

Insgesamt ist in den vergangenen Jahren (2017 bis 2022) im Thüringer Einzelhandel ein Beschäftigungswachstum von rund 2,4 % zu verzeichnen. Gleichzeitig ist der Anteil an geringfügig Beschäftigten im Einzelhandel um rund 4,7 % zurückgegangen. Die positive Entwicklung der Beschäftigten im Einzelhandel fügt sich in ein allgemeines Beschäftigungswachstum in Thüringen ein, welches allerdings im gleichen Zeitraum von 801.730 auf 803.300 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte um rund 0,2 % angestiegen ist.

Abb. 3: Anteil der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten nach Wirtschaftszweig



Quelle: Bundesagentur für Arbeit (2023)

Im Freistaat Thüringen ist die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten am Wohnort deutlich höher gegenüber den sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten am Arbeitsort, was zu erhöhten, wobei teilregionalen, Auspendelströmen führt.

Die Tendenz seit 2012 ist, dass insgesamt im Freistaat Thüringen weniger Menschen auspendeln und mehr Menschen einpendeln. Im Jahr 2012 lag der Pendelsaldo noch bei -71.840 Personen, im Jahr 2022 bei -50.199 Personen. Die negativsten Pendelsalden weisen der Kyffhäuserkreis sowie der Landkreis Hildburghausen und der Landkreis Weimarer Land auf. Im Unterschied dazu weisen die Städte Erfurt, Jena, Gera und Suhl deutlich positive Pendelsalden auf.

Hinsichtlich der Arbeitslosenquote ist in den vergangenen Jahren eine positive Entwicklung im Freistaat Thüringen festzustellen: Lag die Arbeitslosenquote im Jahr 2012 noch bei 8,5 %, liegt die Quote Ende 2022 bei 5,3 %. Die positive Entwicklung zeichnet sich in allen Städten und Landkreisen in Thüringen ab.

Tab. 2: Pendlersaldo in Thüringen im Zeitverlauf von 2012 bis 2022 nach Kreisen und kreisfreien Städten

Pendlersaldo		
Kreisfreie Stadt/Landkreis	30.06.2022	30.06.2012
Stadt Erfurt	25.567	26.225
Stadt Gera	3.264	2.395
Stadt Jena	16.711	13.778
Stadt Suhl	1.629	1.991
Stadt Weimar	813	2.231
Eichsfeld	-6.205	-8.335
Nordhausen	-2.335	-3.248
Wartburgkreis*	-5.071	-14.188
Unstrut-Hainich-Kreis	-5.056	-7.506
Kyffhäuserkreis	-8.497	-8.476
Schmalkalden-Meiningen	-7.463	-8.684
Gotha	-7.270	-7.595
Sömmerda	-3.875	-7.045
Hildburghausen	-8.347	-9.003
Ilm-Kreis	-2.835	-3.229
Weimarer Land	-8.207	-9.393
Sonneberg	-3.529	-3.328
Saalfeld-Rudolstadt	-6.371	-7.504
Saale-Holzland-Kreis	-7.203	-7.747
Saale-Orla-Kreis	-4.191	-4.115
Greiz	-7.695	-9.630
Altenburger Land	-5.584	-6.911
Thüringen	-51.750	-71.840

Tab. 3: Arbeitslosenquote in Thüringen im Zeitverlauf von 2012 bis 2022 nach Kreisen und kreisfreien Städten

Arbeitslosenquote im Jahresdurchschnitt		
Kreisfreie Stadt/Landkreis	31.12.2022	31.12.2012
Stadt Erfurt	5,5	9,6
Stadt Gera	7,4	12,1
Stadt Jena	5,2	6,9
Stadt Suhl	5,6	7,8
Stadt Weimar	5,7	9,4
Eichsfeld	3,7	6,4
Nordhausen	7,4	10,3
Wartburgkreis	5	6,1
Unstrut-Hainich-Kreis	6,6	11,1
Kyffhäuserkreis	7,4	12,5
Schmalkalden-Meiningen	4,1	6,9
Gotha	4,9	8
Sömmerda	6	9,8
Hildburghausen	3,7	5,5
Ilm-Kreis	4,8	8,5
Weimarer Land	4	7,5
Sonneberg	4,5	4,5
Saalfeld-Rudolstadt	5,5	8,3
Saale-Holzland-Kreis	4,2	7,3
Saale-Orla-Kreis	4,7	7,4
Greiz	4,7	9,2
Altenburger Land	6,9	11,7
Thüringen	5,3	8,5

Quelle: Bundesagentur für Arbeit (2023)

* Die Stadt Eisenach ist seit dem 01. Januar 2022 kreisangehörige Kommune des Wartburgkreises. Um eine Vergleichbarkeit im Zeitverlauf von zehn Jahren durchführen zu können, wurden die vormalig getrennten Kennziffern (Stadt Eisenach und Wartburgkreis) zusammengerechnet.

3.3 Strukturentwicklungen im Einzelhandel

Die nachfolgenden Einzelhandelsstrukturdaten basieren auf einer vollständigen Erhebung der Verkaufsflächen aller stationären Einzelhandelsbetriebe im Freistaat Thüringen durch das Büro Dr. Lademann & Partner im Jahr 2022, beauftragt vom Thüringer Ministerium für Infrastruktur und Landwirtschaft.³

Betriebsanzahl im Einzelhandel gesunken

Im Freistaat Thüringen beläuft sich die Anzahl der Betriebe im Jahr 2023 auf insgesamt 12.980. Davon entfallen 6.286 Betriebe (48 %) auf Branchen, die dem periodischen bzw. kurzfristigen Bedarf⁴ zuzuordnen sind. Hier sind Betriebe, die im Hauptsortiment Nahrungs- und Genussmittel anbieten, mit einer Anzahl von 4.572 am stärksten vertreten (35 %). Die Warengruppe Drogerie-, Parfümerie-, Kosmetikartikel ist mit 183 Betrieben weniger stark vertreten. Im aperiodischen bzw. mittelfristigen Bedarfsbereich⁵ konnten insgesamt 3.395 Betriebe (21 %) aufgenommen werden, die sich über die einzelnen Warengruppen recht breit verteilen und im Hauptsortiment am häufigsten Bekleidung/Wäsche (1.388) führen. Im langfristigen Bedarfsbereich⁶ sind in Thüringen 3.297 Einzelhandelsbetriebe ansässig (42 %). Hiervon sind insbesondere Betriebe mit Hauptsortiment Bau- Garten- und Tierbedarf, Kfz-Zubehör (1.032 Betriebe) vertreten, gefolgt von Elektrobedarf (591 Betriebe) und Optik, Hörakustik/Uhren, Schmuck (590 Betriebe).

Im Vergleich zur letzten Erhebung 2017/18 ist die Zahl an Einzelhandelsbetrieben insgesamt um 12 % gesunken. Hierbei ist ein Rückgang im langfristigen Bedarfsbereich zu verzeichnen (rund - 18 %). Die Entwicklung der Betriebszahl im kurzfristigen Bedarf (+0 %) ist hingegen stabil geblieben. Leichte Rückgänge sind im mittelfristigen Bedarf zu verzeichnen (-7 %).

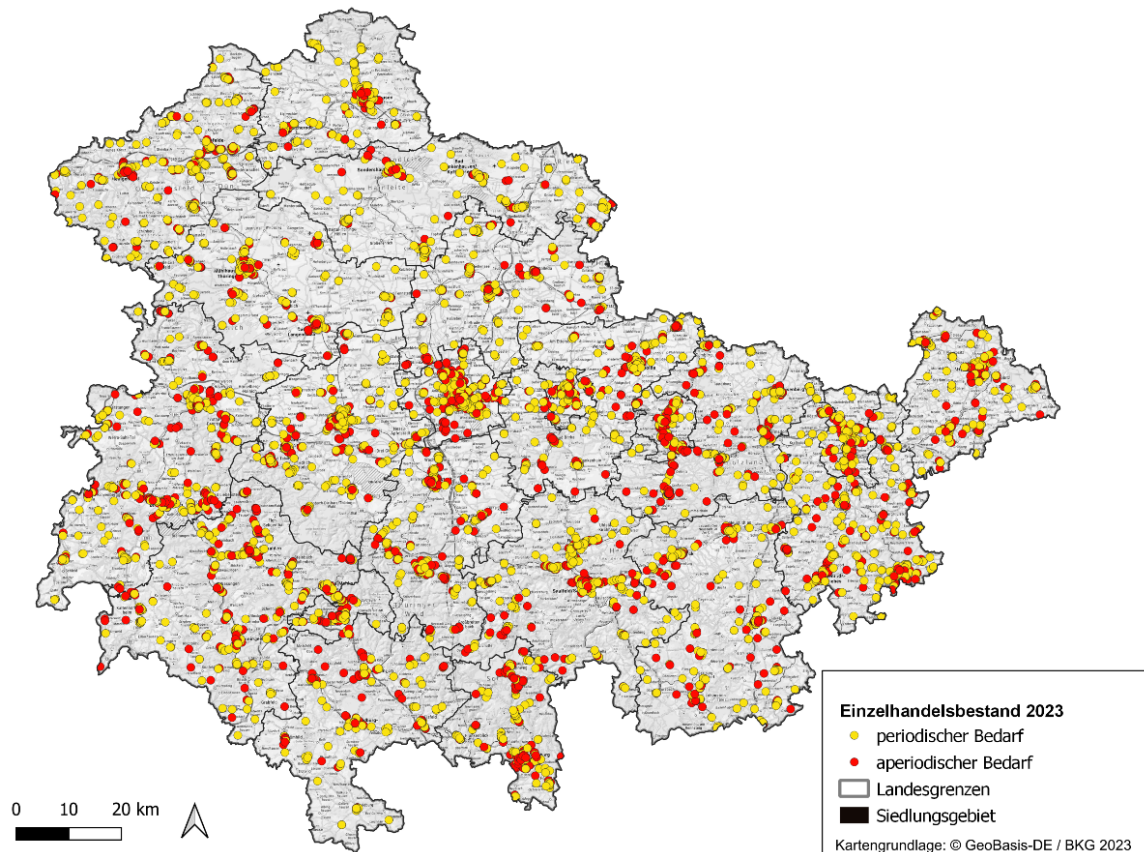
3 Dr. Lademann & Partner (2023): Einzelhandelserfassung Thüringen 2022 / 2023. Stand und Entwicklung der Einzelhandelslandschaft, TMIL Referat Raumordnung und Landesplanung 2023.

4 Anmerkung: Darunter fallen die Sortimente Nahrungs- und Genussmittel, Drogerie-, Parfümerie-, Kosmetikartikel, pharmazeutischer und medizinischer Bedarf, Tiernahrung und Schnittblumen.

5 Anmerkung: Darunter fallen die Sortimente Bekleidung/Wäsche, Schuhe, Lederwaren, Sportartikel (inkl. Fahrräder), Bücher/Zeitung, Schreibwaren, Spielwaren und Hobbybedarf und Hausrat, Glas/Porzellan/Keramik.

6 Anmerkung: Darunter fallen die Sortimente Optik, Hörakustik/Uhren, Schmuck, Elektrobedarf, Haus- und Heimtextilien/Einrichtungszubehör, Möbel, Bau- Garten- und Tierbedarf, Kfz-Zubehör sowie Sonstiges (z. B. Musikalien).

Karte 2: Einzelhandelsstrukturen in Thüringen für das Jahr 2023



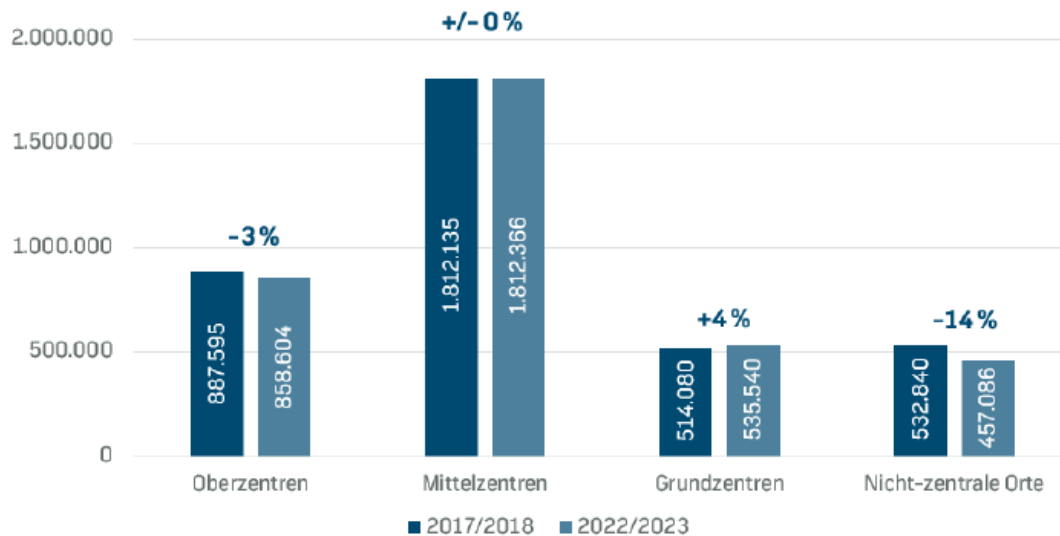
Quelle: Dr. Lademann & Partner (2023): Einzelhandelerfassung Thüringen 2022 / 2023. Stand und Entwicklung der Einzelhandelslandschaft, TMIL Referat Raumordnung und Landesplanung 2023, Bearbeitung circa 2023.

Verkaufsflächen im ländlichen Raum rückläufig, zentrale Orte stabil

Im Vergleich zur Betriebsanzahl liegt der Schwerpunkt der Verkaufsflächen im langfristigen Bedarfsbereich, da hier typisch flächenintensive Warengruppen vertreten sind. Dazu zählen insbesondere die Sortimente Baumarktartikel, Gartenbedarf, Zooartikel (724.699 m²) sowie Möbel (554.570 m²). Die aperiodische Gesamtverkaufsfläche summiert sich auf 1.551.320 m², was einem Anteil an der Gesamtverkaufsfläche von 42 % entspricht. Den größten Verkaufsflächenbestand weist die Sortimentsgruppe Nahrungs- und Genussmittel mit einer Verkaufsfläche 1.127.491 m² auf, was einen Anteil von 32 % ausmacht.

Hinsichtlich der Verkaufsflächenentwicklung sind Rückgänge insbesondere in den **Orten ohne zentralörtliche Funktion** bzw. in ländlichen Räumen in Thüringen festzustellen. Die **Grundzentren** in Thüringen haben sich hingegen positiv entwickelt und konnten ihre Verkaufsflächen im Schnitt um rund 4 % steigern. In den **Mittelzentren** fällt die Verkaufsflächenentwicklung unterschiedlich aus: So verzeichnet etwa die Stadt Ilmenau einen starken Zuwachs von rund 12.100 m², wohingegen in der Stadt Gotha ein Verkaufsflächenrückgang von rund 6.700 m² festzustellen ist. Von den **Oberzentren** weist insbesondere die Stadt Gera Verkaufsflächenrückgänge auf, die vor allem auf die Schließung der Galeria-Kaufhof-Filiale im Jahr 2018 zurückzuführen ist. In den anderen Oberzentren Erfurt und Jena sind deutlich geringere Verkaufsflächenrückgänge zu beobachten.

Abb. 4: Verkaufsflächenzahlen (in m²) nach Zentralörtlichkeit



Quelle: Dr. Lademann & Partner (2023): Einzelhandelserfassung Thüringen 2022 / 2023. Stand und Entwicklung der Einzelhandelslandschaft, TMIL Referat Raumordnung und Landesplanung 2023, Bearbeitung cima 2023.

Für die Veränderungen in der Einzelhandelsentwicklung werden folgende Ursachen genannt:

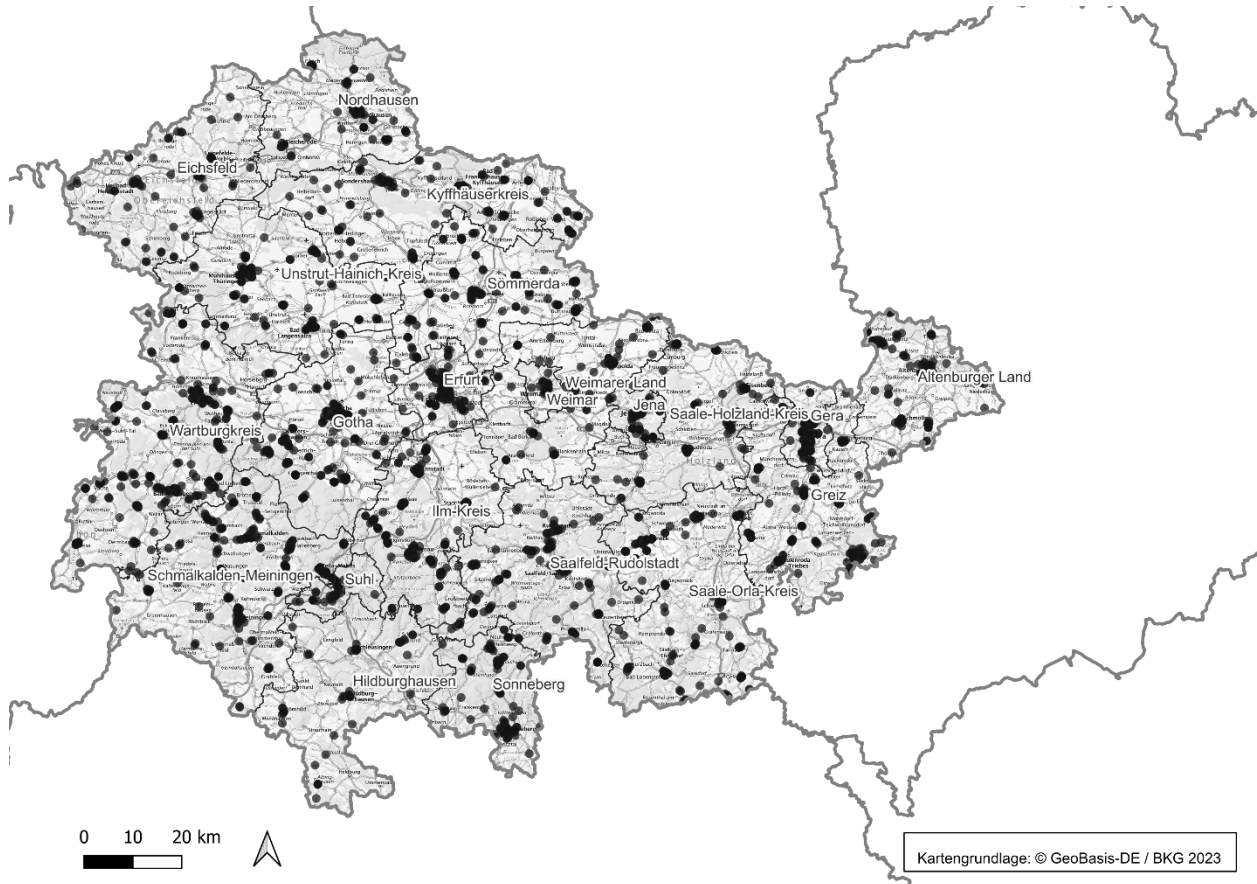
- Aufgrund eines anhaltenden Bevölkerungsrückgangs sind Verminderungen der Kaufkraft- und Umsatzpotenziale die Folge.
- Thüringen verfügt über eine Verkaufsflächendichte von rund 1,74 m² je Einwohner und damit über eine im Verhältnis zur Bundesrepublik überdurchschnittlichen Verkaufsflächenausstattung. Hier fanden in den letzten Jahren Marktanpassungsprozesse statt.
- Die Folgen der Corona-Pandemie haben zu einem veränderten Kundenverhalten geführt (nochmals gestiegener Anteil des Online-Handels).
- Nachfolgeproblematik bei kleineren und inhabergeführten Einzelhandelsbetrieben, die zu Betriebsaufgaben geführt haben.
- Filialisten haben ihr Filialnetz im Zuge der Corona-Pandemie auf den Prüfstand gestellt. Insbesondere aus 1A-Lagen mit hohen Mieten in den Großstädten haben sich die Filialisten zurückgezogen.

Leerstandproblematik verschärft

Neben der insgesamt negativen Entwicklung der Einzelhandelsbetriebe hat sich seit der letzten Erhebung 2017/2018 die **Leerstandproblematik** verschärft (insgesamt + 6 %). Bezogen auf die Gesamtanzahl der Ladengeschäfte stehen im Schnitt 27 % der Geschäfte leer. Vor allem in den Grundzentren stehen insbesondere sehr kleinteilige Geschäfte leer, die z. T. auch nicht mehr marktfähig sind. In den weiteren Zentralen Orten fällt die Leerstandentwicklung sehr unterschiedlich aus: Die Oberzentren Erfurt und Jena, das Mittelzentrum Weimar sowie die Städte im Norden und Westen (Leinefelde-Worbis, Heiligenstadt, Nordhausen und Bad Salzungen) weisen Leerstandquoten von unter 20 % auf. In den Städten Gera, Altenburg, Schmöln-Gößnitz, Artern, Bad Langensalza oder Apolda fällt die Leerstandproblematik deutlich gravierender aus: Hier hat die Anzahl der Leerstände in den letzten fünf Jahren noch erheblich zugenommen; die Leerstandquoten liegen bei über 35 %. Vor allem in den Innenstädten und Ortskernen hat sich das Einzelhandelsangebot weiter ausgedünnt und somit die Leerstandproblematik verschärft.

Der stationäre Einzelhandel in Thüringen bis 2030

Karte 3: Leerstandsituation in Thüringen 2023



Quelle: Dr. Lademann & Partner (2023): Einzelhandelserfassung Thüringen 2022 / 2023. Stand und Entwicklung der Einzelhandelslandschaft, TMIL Referat Raumordnung und Landesplanung 2023, Bearbeitung circa 2023.

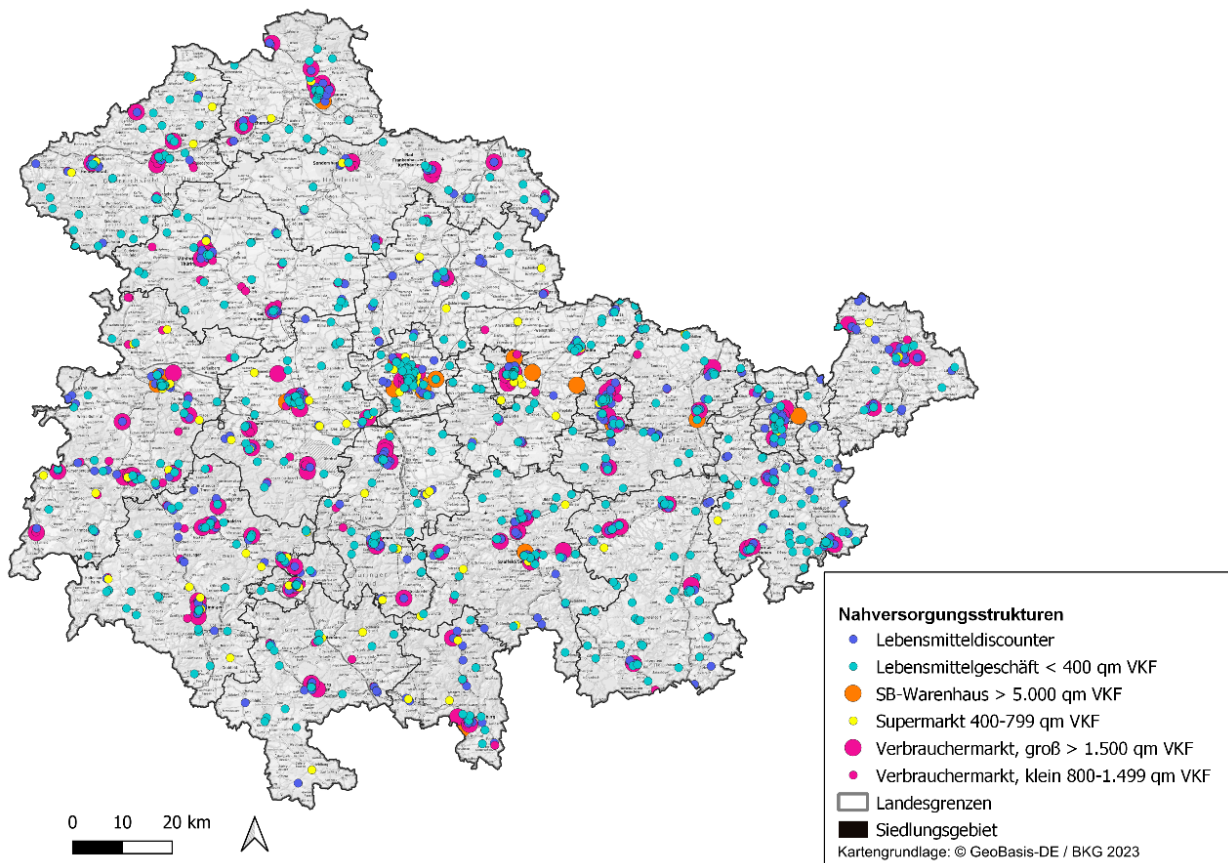
Konzentrationsprozesse in der Nahversorgung: Gesteigerte Gefahr der Unterversorgung im ländlichen Raum

Die Sicherung der verbrauchernahen **Nahversorgung** mit kurzfristig benötigten Gütern ist ein wichtiges städtebauliches und raumordnerisches Ziel, das im auch im Landesentwicklungsprogramm (LEP) Thüringen 2025 fest verankert ist.

Der Freistaat Thüringen verzeichnet eine nahversorgungsrelevante Verkaufsflächendichte von rund 0,64 m² pro Einwohner, die über dem bundesdeutschen Durchschnitt von 0,56 m² pro Einwohner liegt.

Trotz rückläufiger Verkaufsfläche stieg die nahversorgungsrelevante Verkaufsflächendichte pro Einwohner leicht an. Es zeigen sich Konzentrationsprozesse bzw. Ansiedlungen und Erweiterungen in den zentralen Orten. Seit der letzten Erhebung 2017/2018 haben vor allem die größeren Städte Erfurt, Weimar und Jena durch Kaufkraftzuflüsse aus dem Umland profitiert. Entsprechend ist in den Umlandkreisen die Verkaufsflächendichte in nahversorgungsrelevanten Sortimenten zurückgegangen. Insgesamt ist die Nahversorgungssituation in Thüringen als angemessen anzusehen, jedoch besteht die zunehmende Gefahr einer Unterversorgung abseits der zentralen Orte.

Karte 4: Nahversorgungsstrukturen in Thüringen 2023

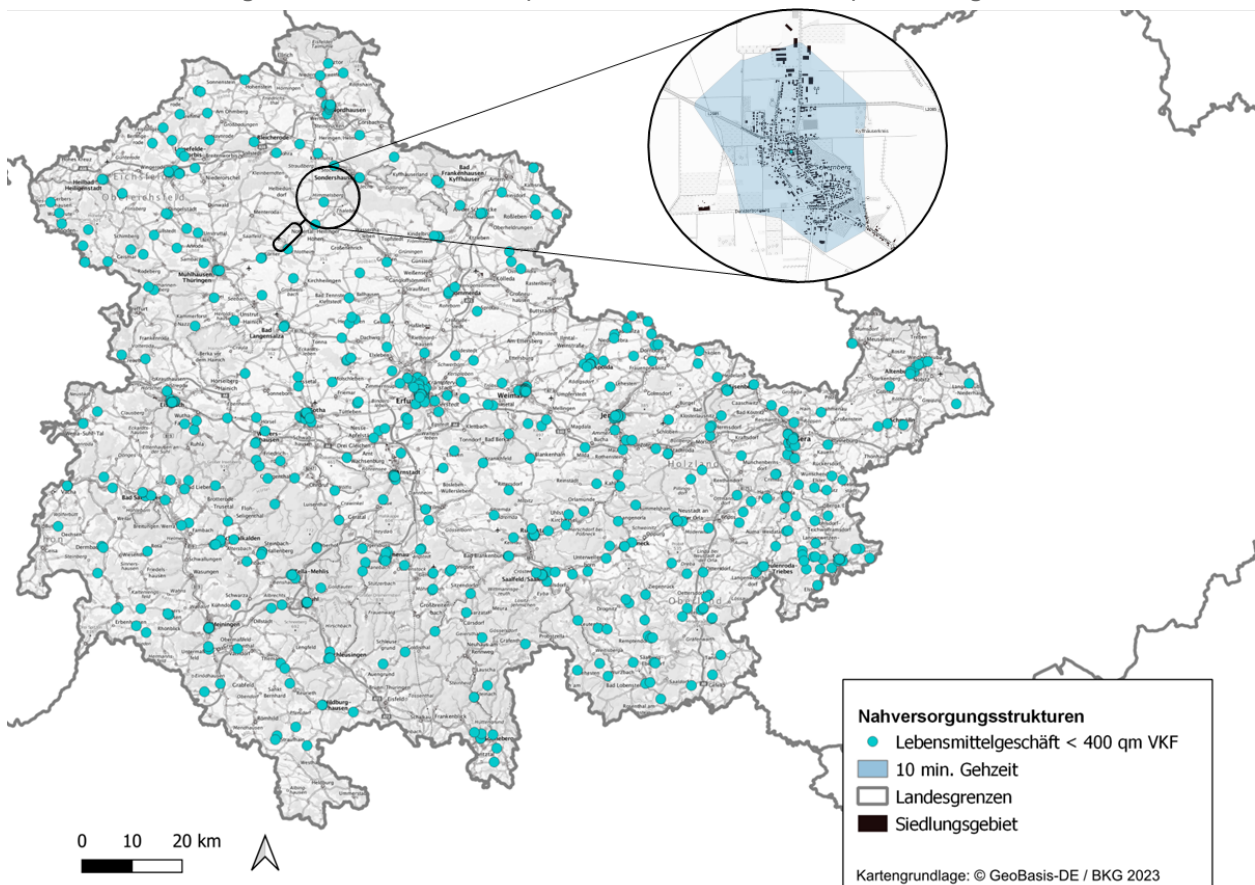


Quelle: Dr. Lademann & Partner (2023): Einzelhandelserfassung Thüringen 2022 / 2023. Stand und Entwicklung der Einzelhandelslandschaft, TMIL Referat Raumordnung und Landesplanung 2023, Bearbeitung cima 2023.

Kleinflächige Betriebsformate gefährdet

Insbesondere der Betrieb von kleinflächigen Lebensmittelgeschäften unter 400 m² ist aufgrund der starken Wettbewerbslage im Lebensmitteleinzelhandel und gestiegener Kundenerwartungen an moderne Marktformen dauerhaft gefährdet. Dies kann in den kommenden Jahren zu einer Verschlechterung der (fußläufigen) Nahversorgung führen. Unter einer fußläufigen Nahversorgung versteht man allgemein, dass Angebote des täglichen Bedarfs (Lebensmittel, Getränke, Genusswaren und Drogerieprodukte) in zehn Gehminuten oder 1.000 Metern erreichbar sind.⁷ Weitere Bevölkerungsrückgänge und Abwanderungen stellen die wirtschaftliche Tragfähigkeit kleinerer Betriebe zusätzlich in Frage.

Karte 5: Kleinflächige Lebensmittelbetriebe (unter 400 m² Verkaufsfläche) in Thüringen 2023



Quelle: Dr. Lademann & Partner (2023): Einzelhandelserfassung Thüringen 2022 / 2023. Stand und Entwicklung der Einzelhandelslandschaft, TMIL Referat Raumordnung und Landesplanung 2023, Bearbeitung cima 2023.

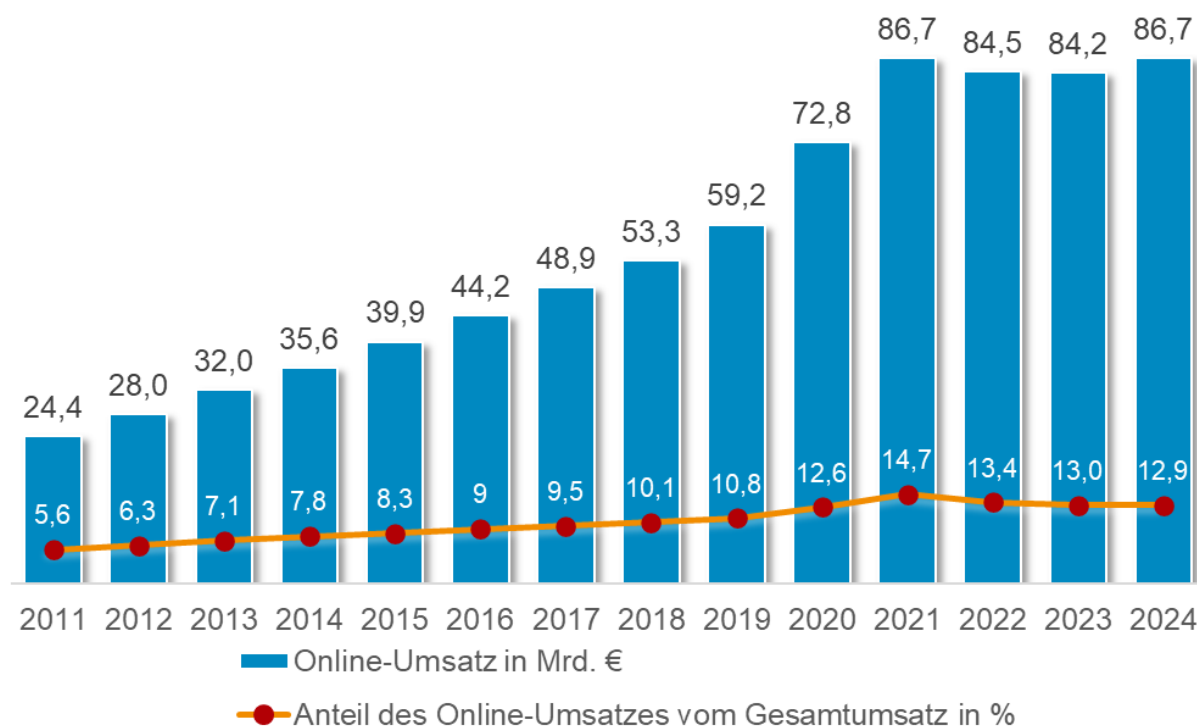
⁷ Johann Heinrich von Thünen-Institut (2022): Dynamik der Nahversorgung in ländlichen Räumen verstehen und gestalten. Impulse für die Praxis.

3.4 Entwicklung des Online-Handels

Einen wichtigen Effekt auf die aktuelle und zukünftige Entwicklung und den damit verbundenen Strukturwandel innerhalb der stationären Einzelhandelslandschaft hat die Zunahme des Online-Handels. Bei der Ermittlung der Online-Umsätze fließen alle Waren ein, die über das Internet bestellt und auf elektronischem Weg bezahlt werden. Es ist nicht entscheidend, ob der Kunde die Waren geliefert bekommt, oder sie sich selbst im Ladengeschäft abholt. So zählen Abholstationen vor den Einzelhandelsbetrieben zum Online-Handel, wenn der Kunde die Ware vorab elektronisch bezahlt hat („Click & Collect“). Spätestens seit der Pandemie setzen sich immer mehr auch nicht filialisierte Einzelhändler mit den Möglichkeiten des Online-Handels auseinander und haben bereits ihre Vertriebslinien diversifiziert. Im Jahr 2023 wurden in Deutschland über den Online-Handel etwa 84,2 Milliarden € Umsatz generiert, was einem Anteil von ca. 13 % am Gesamtumsatz des deutschen Einzelhandels entspricht.

Im Jahr 2022 war nach zwei Jahren mit durch die Coronapandemie bedingten sehr starken Wachstumsraten die Umsatzentwicklung im Online-Handel erstmals leicht rückläufig. Dies ist vor allem auf nachlassende pandemiebedingte Sondereffekte (Käufe werden wieder verstärkt stationär vorgenommen) zurückzuführen. Dennoch zeigt sich auf lange Sicht ein deutlicher Wachstumstrend im Online-Handel, der bereits vor mehr als zehn Jahren begonnen hat (vgl. Abb. 5).

Abb. 5: Entwicklung und Prognose des Online-Umsatzes in Deutschland 2011-2024

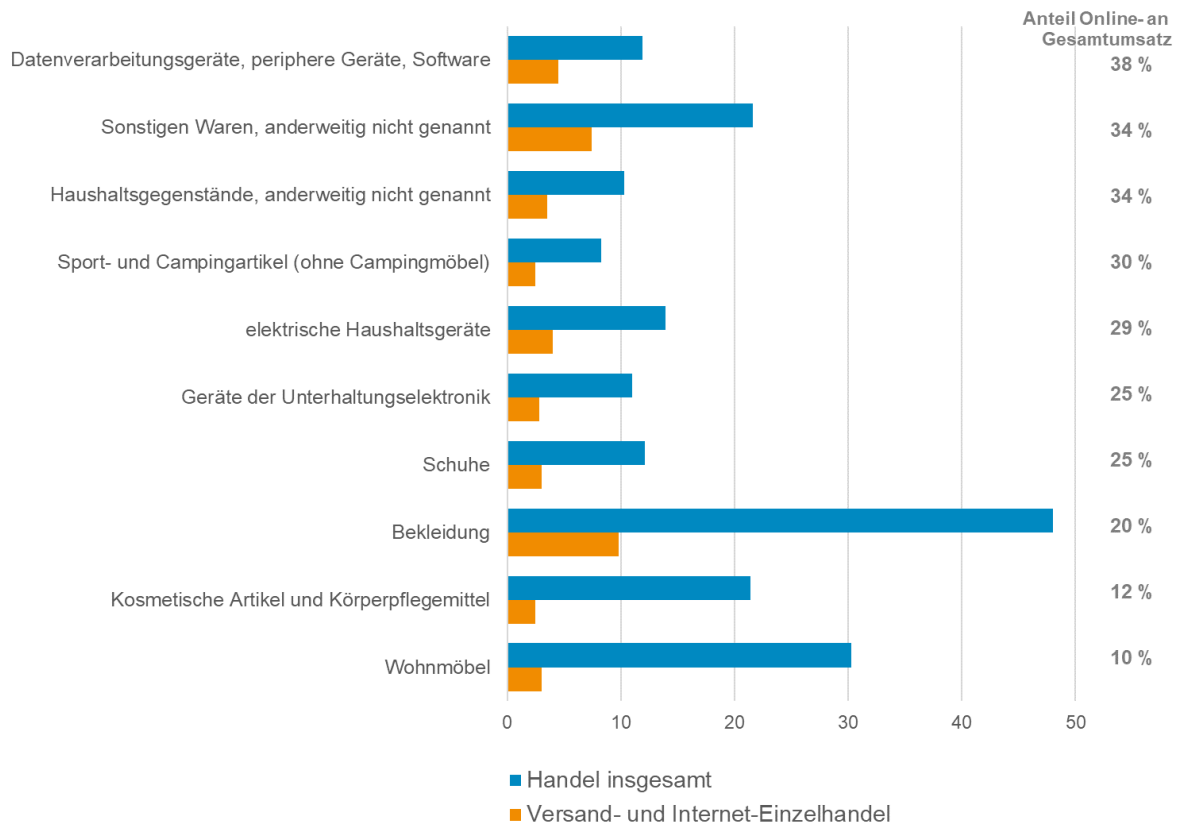


Quelle: HDE 2024; Umsatzangaben netto ohne Umsatzsteuer

Die Marktbedeutung des Online-Handels stellt sich branchenbezogen sehr unterschiedlich dar. Während der höchste Online-Umsatz mit der Warengruppe Bekleidung erzielt wird, macht dieser Anteil im Verhältnis zum Gesamtumsatz in dieser Warengruppe nur ca. 20 % aus. Der ganz überwiegende Umsatzanteil im Bekleidungssegment wird also noch über den stationären

Einzelhandel erzielt. Mit ca. 38 % werden dagegen die höchsten Umsatzanteile in der Warengruppe Datenverarbeitungsgeräte und Software erzielt (vgl. Abb. 6).

Abb. 6: Umsatz im Online-Einzelhandel im Vergleich zum Handel insgesamt nach Warengruppen 2019



Quelle: Statistisches Bundesamt (2024)

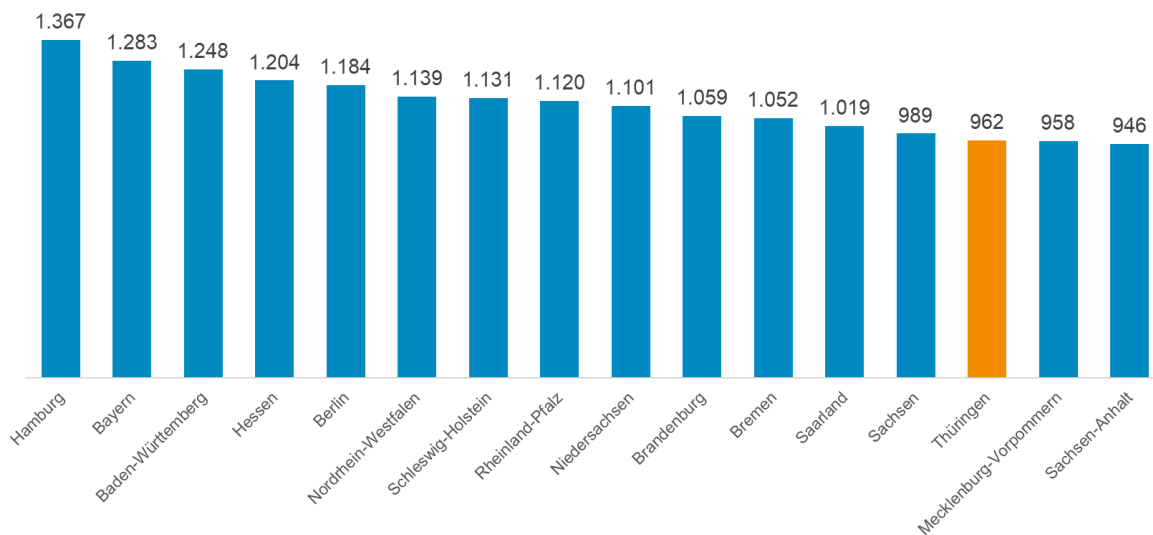
Nur ca. 2 % des Lebensmittelumsatzes werden aktuell dagegen über den Online-Handel generiert. Die Online-Wachstumsraten in diesem Segment sind jedoch weit überdurchschnittlich im Vergleich zu andere Warengruppen. Verstärkt durch die Pandemie wurden hier Online-Angebote (Lieferservice, Abholstationen) stark ausgebaut.

Die Gründe für die noch geringen Online-Käufe im Lebensmittelbereich sind u. a. in dem dichten Versorgungsnetz des Lebensmitteleinzelhandels und den langen Öffnungszeiten zu sehen. Insbesondere die flächendeckende Versorgung ist ein Grundbedürfnis, das der stationäre Handel beinahe vollständig deckt. Auch in der Sortimentsbreite und -tiefe können nicht alle Online-Shops mit dem stationären Lebensmittelhandel mithalten: Vor allem Frischeprodukte werden bislang nicht flächendeckend online vertrieben und erschweren somit die Etablierung des Versandhandels im Lebensmittelbereich.

Aus städtebaulicher Sicht dennoch bedenklich ist die Tatsache, dass die umsatzstärksten Branchen des Online-Handels die attraktivitätsbestimmenden Sortimente der Einkaufsinnenstädte darstellen. Ein weiteres Anwachsen der Umsatzleistungen in diesen Branchen geht somit unmittelbar zu Lasten des Innenstadthandels und könnte in diesen sensiblen Standortbereichen zu einer weiteren Beschleunigung der Leerstandentwicklung oder zumindest zu Trading-Down-Prozessen führen.

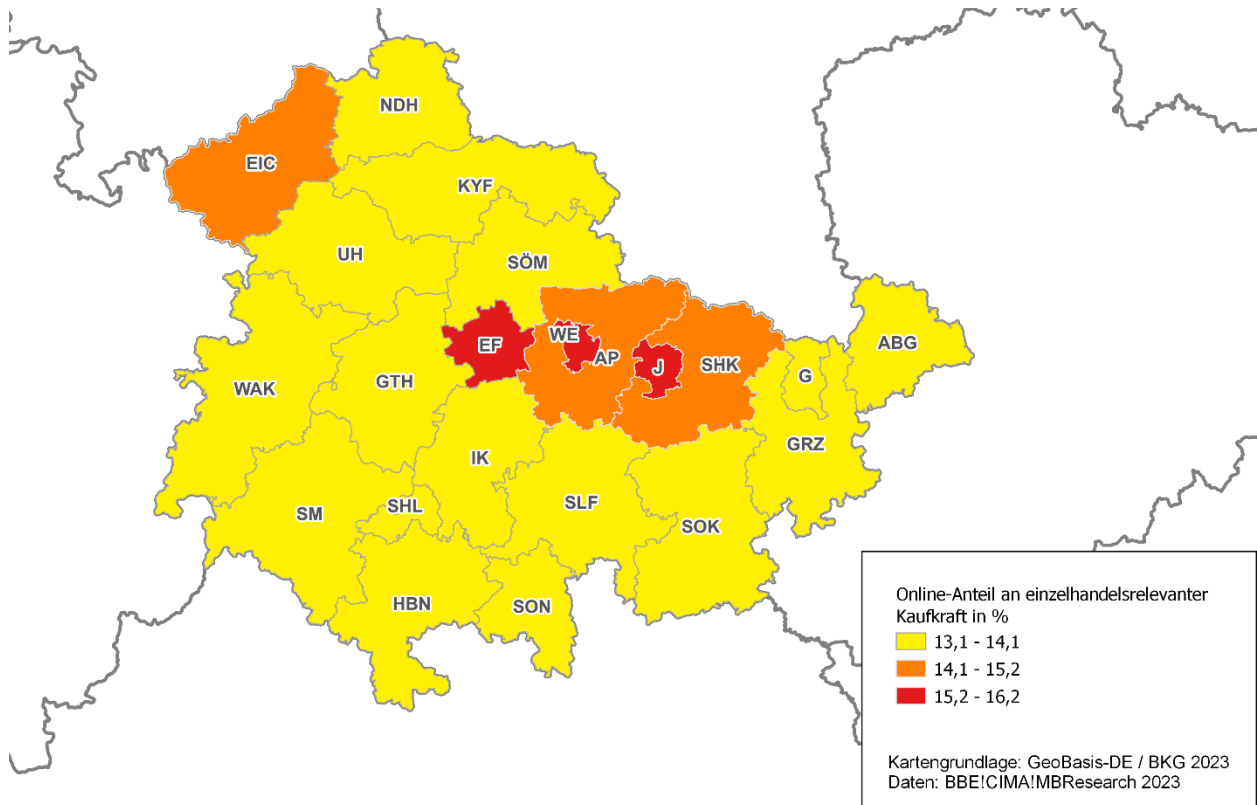
Die Online-Kaufkraft in € pro Kopf lag 2023 bei 962 €/Kopf im Freistaat Thüringen und 1.159 € pro Kopf im Bundesdurchschnitt. Damit liegt Thüringen 197 €/Kopf unter dem Bundesdurchschnitt (s. Abb. 7, S. 25). Dabei korreliert die Onlinekaufkraft tendenziell mit der Siedlungsdichte, stärker aber noch mit sozioökonomischen Faktoren. So ist die Online-Kaufkraft insbesondere in den Landkreisen niedrig, die auch eine geringe einzelhandelsrelevante Kaufkraft vorweisen.

Abb. 7: Online-Kaufkraft in € pro Kopf nach Bundesländern 2023



Quelle: BBE|CIMA|MBResearch 2023

Karte 6: Online-Anteil an einzelhandelsrelevanter Kaufkraft nach Kreisen 2023



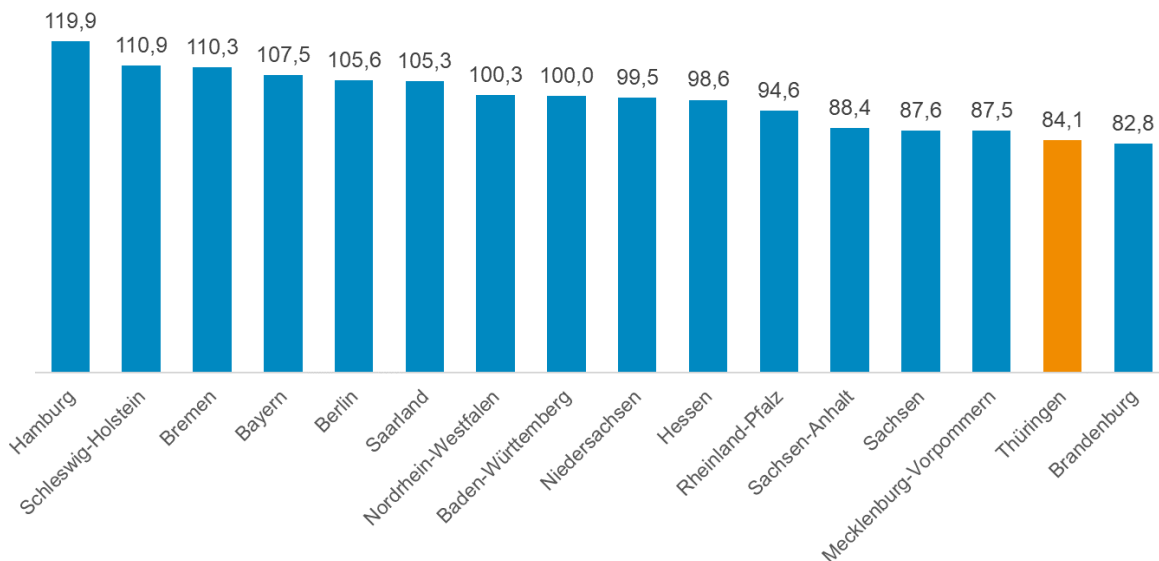
Quelle: GeoBasis-DE / BKG 2023; BBE!CIMA!MBResearch 2023

3.5 Kaufkraft und Nachfragepotenzial

Der Einzelhandelsumsatz lag 2023 im Bundesdurchschnitt bei 6.291 €/Kopf. In Thüringen wurden mit 5.293 €/Kopf knapp 1.000 €/Kopf weniger Umsatz erzielt – ein Wert, der mit der zur Verfügung stehenden Kaufkraft korreliert und im Vergleich der Bundesländer untereinander Thüringen ebenfalls an vorletzter Stelle erscheinen lässt.

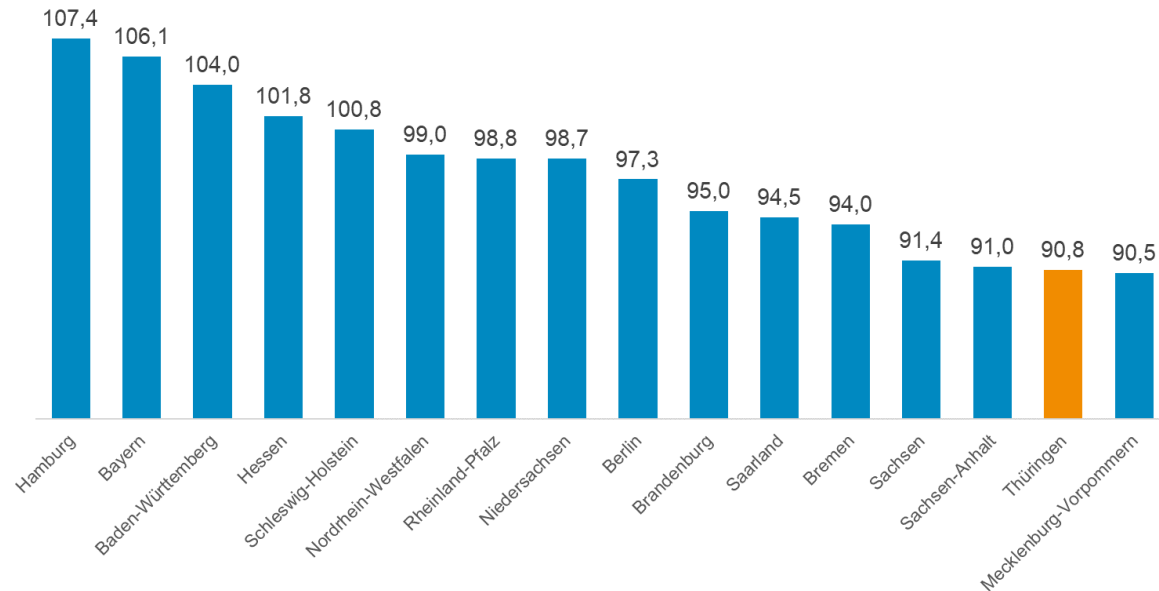
Der stationäre Einzelhandel in Thüringen bis 2030

Abb. 8: Umsatzkennziffer des Einzelhandels nach Bundesländern 2023 (Indexwert D=100)



Quelle: BBE!CIMA!MBResearch 2023

Abb. 9: Einzelhandelsrelevante Kaufkraft nach Bundesländern 2023 (Indexwert D=100)



Quelle: BBE!CIMA!MBResearch 2023

Kaufkraft im bundesweiten Vergleich gering

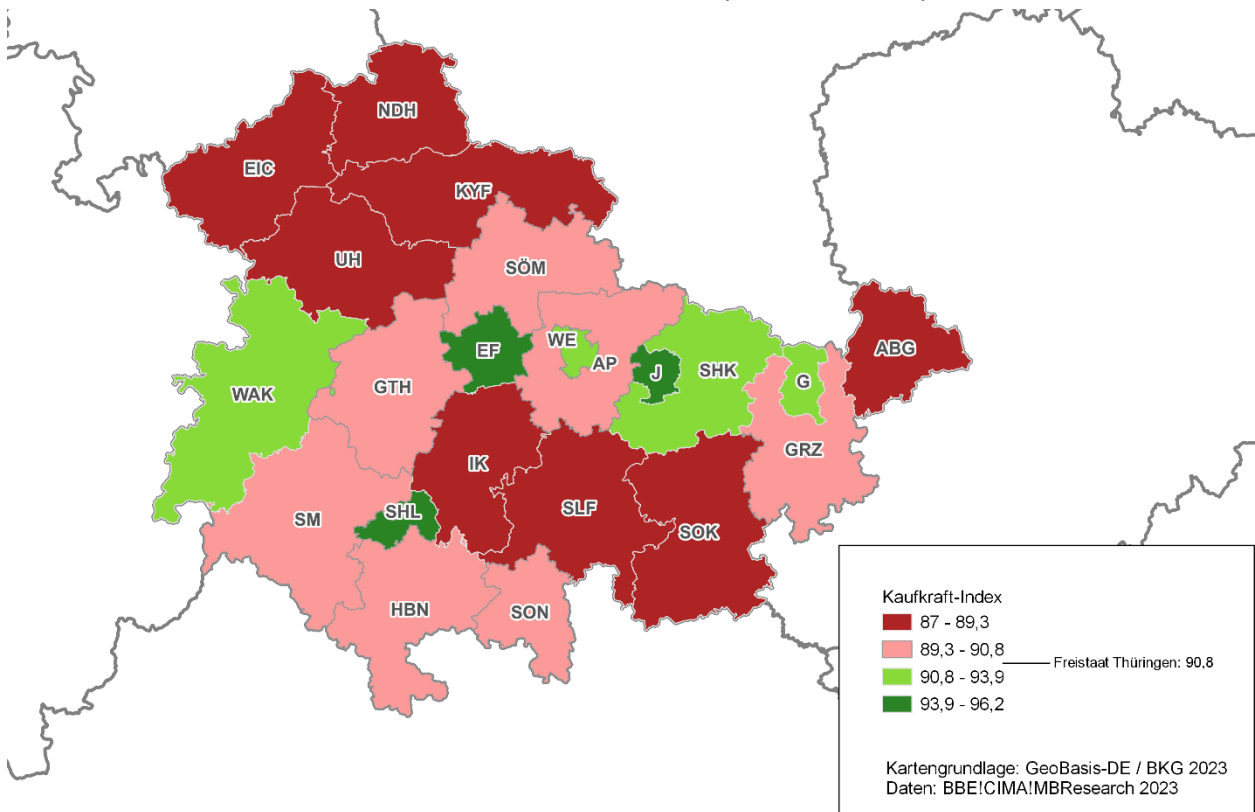
Die einzelhandelsrelevante Kaufkraft gibt an, dass im Bundesdurchschnitt 7.462 €/Kopf jährlich für den Einzelhandel zur Verfügung stehen. Setzt man diesen Wert als Indexwert von 100 an, liegt der Indexwert für den Freistaat Thüringen bei 90,8.

Im Vergleich der Bundesländer rangiert Thüringen auf dem vorletzten Platz. Durchschnittlich stehen jedem Menschen in Thüringen jährlich 6.773 € für den Einzelhandel zur Verfügung. Dabei sind starke Unterschiede zwischen den Landkreisen abzulesen. Die Spanne reicht vom Landkreis

Nordhausen mit der geringsten Kaufkraft (6.494 €) und einem Indexwert von 87 bis zur kreisfreien Stadt Suhl mit einer Kaufkraft von 7.180 € und einem Indexwert von 96,2.

In Thüringen liegen 15 Kreise unter dem landesweiten Durchschnittswert von 90,8 und lediglich sieben Kreise sowie die drei kreisfreien Städte darüber.

Karte 7: Einzelhandelsrelevante Kaufkraft nach Kreisen 2023 (Indexwert D=100)



Quelle: GeoBasis-DE / BKG 2023; BBE/CIMA/MBResearch 2023

Deutliche Kaufkraftabflüsse auf Bundeslandebene

Die Einzelhandelszentralität eines Ortes oder Landes beschreibt das Verhältnis des am Ort getätigten Einzelhandelsumsatzes zu der am Ort vorhandenen Kaufkraft.

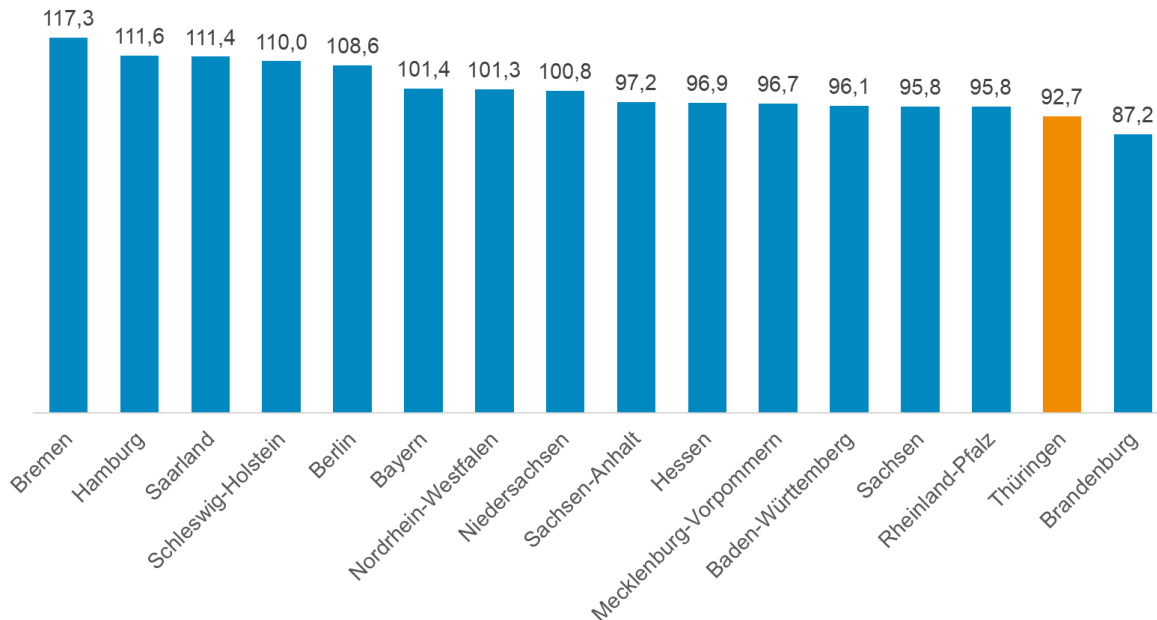
Je höher die Zentralität eines Ortes ist, desto größer ist seine Handelsattraktivität und somit seine Sogkraft auf die Kaufkraft im Umland. Die Zentralität eines Ortes wird im Wesentlichen durch

- die Qualität und Quantität an Verkaufsfläche,
- den Branchenmix,
- die Verkehrsanbindung und
- die Kaufkraft im Marktgebiet

bestimmt bzw. beeinflusst.

In Thüringen liegt der Indexwert bei 92,7 und damit deutlich unter dem Bundesdurchschnitt von 100. Im Vergleich mit den anderen Bundesländern liegt der Freistaat damit an vorletzter Stelle. Es gelingt dem thüringischen Einzelhandel nicht, die bestehende Kaufkraft zu binden – per Saldo fließt Kaufkraft ab.

Abb. 10: Zentralitätskennziffer nach Bundesländern 2023 (Indexwert D=100)



Quelle: BBE/CIMA/MBResearch 2023

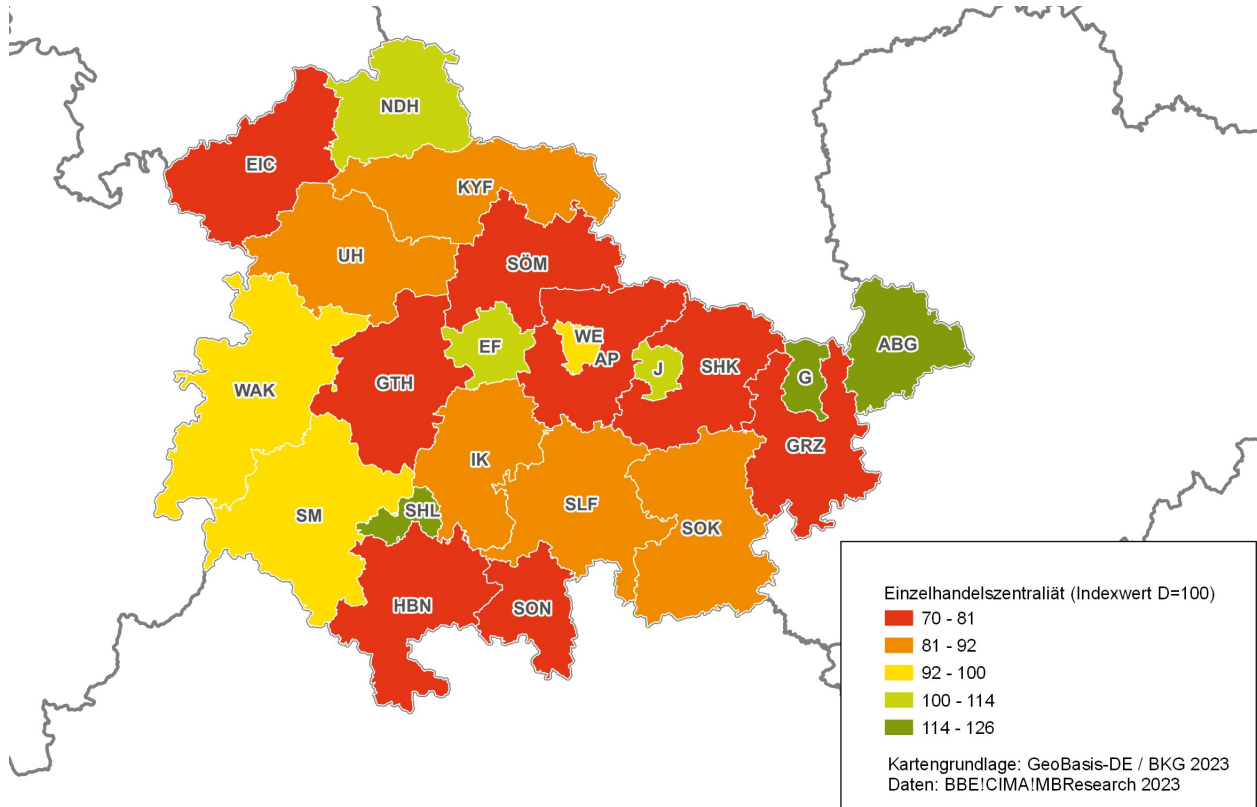
Starkes Stadt-Umland-Gefälle

Innerhalb des Freistaates Thüringen weisen vor allem die kreisfreien Städte Einzelhandelszentralitäten mit einem Zentralitätswert > 100 auf. In ihrem Umland dagegen bestehen die niedrigsten Zentralitätswerte. Dies verdeutlicht die starke Sogwirkung der Einzelhandelsangebote in den großen Städten, die entsprechende Kaufkraft aus dem Umland binden.

Der Einzelhandel im Landkreis Nordhausen und vor allem in der Stadt Nordhausen profitiert von der Entfernung zur Städtekette im Süden. Insbesondere aus den Landkreisen Eichsfeld und Kyffhäuser kann hier Kaufkraft gebunden werden. Damit kann der örtliche Einzelhandel höhere Umsätze erzielen als Kaufkraft vor Ort vorhanden ist.

In Folge der zunehmenden Wettbewerbsprozesse im Einzelhandel gilt zu erwarten, dass sich die Wettbewerbsbeziehungen zwischen den Landkreisen und kreisfreien Städten Thüringens zukünftig noch verschärfen werden.

Karte 8: Einzelhandelszentralität nach Kreisen 2023 (Indexwert D=100)



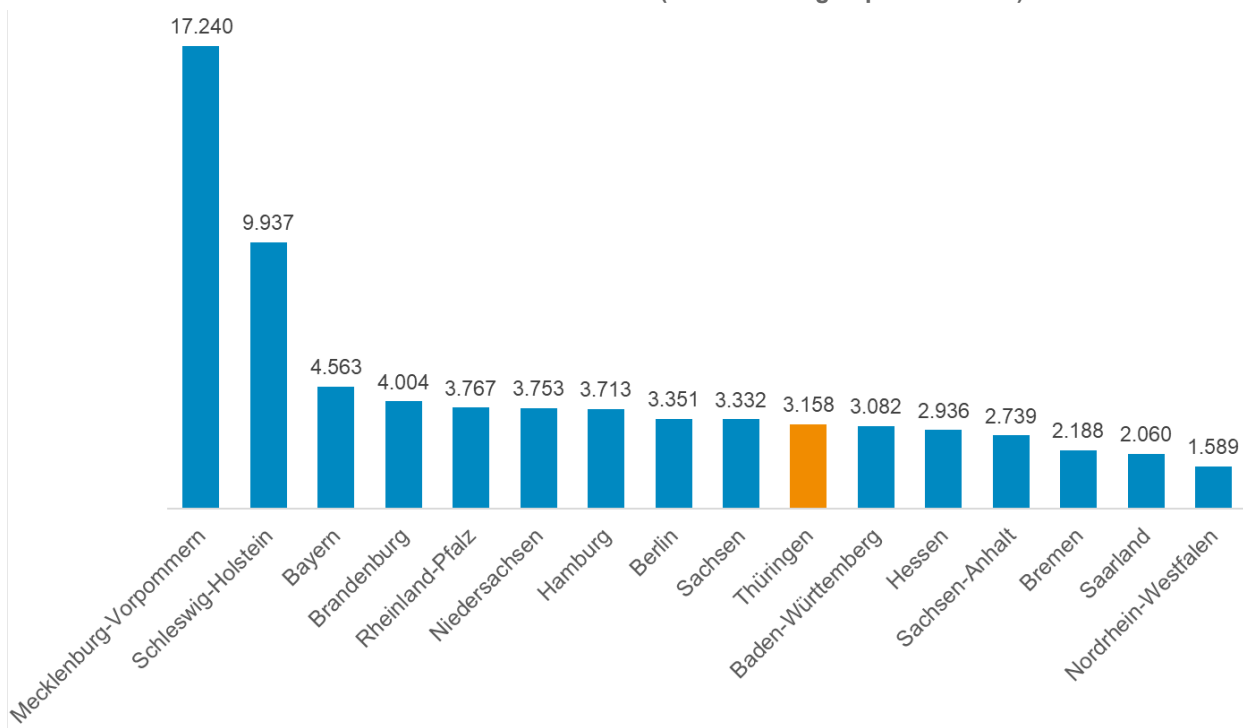
Quelle: GeoBasis-DE / BKG 2023; BBE!CIMA!MBResearch 2023

3.6 Verflechtungen Handel und Tourismus

Der Tourismus kann im Rahmen der Innenstadtbelebung und für den Einzelhandel eine wichtige Bedeutung haben. Thüringen fällt mit 2,3 Mio. Ankünften und 6,7 Mio. Übernachtungen im innerdeutschen Vergleich bisher jedoch kaum als stark frequentiertes Reiseziel auf. Der Freistaat belegte bei den Ankünften und Übernachtungen jeweils den 13. Platz unter den Bundesländern, obgleich es das elftgrößte Bundesland ist.⁸ Das Land reagierte 2016 auf seine geringe Bekanntheit als Urlaubsziel mit der Erstellung der landesweiten Tourismusstrategie 2025.

Die Tourismusintensität gibt an, wie viele Übernachtungen es pro 1.000 Einwohner in einer Gebietseinheit in einem Jahr gibt. Diese ist in Thüringen im Vergleich zu anderen Bundesländern vergleichsweise gering und das Potenzial für den Einzelhandel – wenn auch regionalspezifisch unterschiedlich – nicht von entscheidender Bedeutung.

Abb. 11: Tourismusintensität nach Bundesländern 2020 (Übernachtungen pro 1.000 EW)



Quelle: Statistisches Bundesamt (2023)

Tourismus als einzelhandelsrelevanter Wirtschaftsfaktor

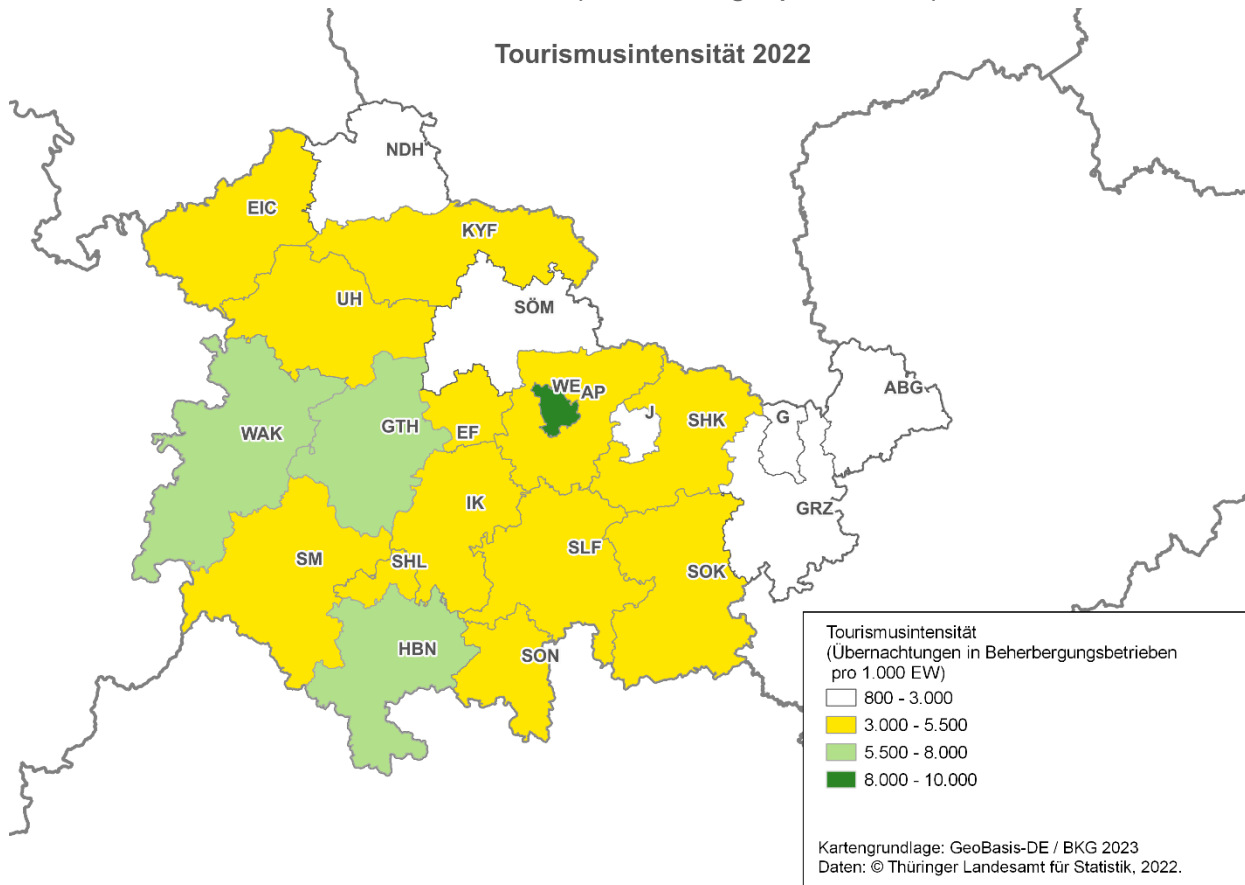
Tourismus kann die Zielgruppenausrichtung des Einzelhandels sichtbar beeinflussen (Städtetourismus: u. a. Weimar, Eisenach, Bad Langensalza, Aktivtourismus: u. a. Thüringer Wald).

Spitzenreiter bei der Tourismusintensität bezogen auf die Kreise und kreisfreien Städte in Thüringen ist die Stadt Weimar mit 10.000 Übernachtungen in Beherbergungsbetrieben pro 1.000 Einwohner in einem Jahr. Die übrigen kreisfreien Städte schließen sich jedoch nicht direkt an, sondern sind über das gesamte Feld verteilt.

⁸ Die Zahlen für 2020 sind möglicherweise durch die Pandemie beeinflusst, neuere Daten liegen bisher nicht vor.

Die Schwerpunkträume im Tourismus sind im Eichsfeld, Nationalpark Hainich, Harz, Kyffhäuser, Rhön, Thüringer Wald mit Rennsteig, Thüringer Schiefergebirge/Saalregion und Vogtland verortet. Die Leitprodukte Weimar, Wartburg, Rennsteig und Erfurt lassen sich hier unter der oberen Hälfte der Tourismusintensität wiederfinden, wenn auch nicht alle Kreise mit Anteilen am Rennsteig hier vertreten sind.

Karte 9: Tourismusintensität nach Kreisen 2022 (Übernachtungen pro 1.000 EW)



Quelle: GeoBasis-DE / BKG (2023) | Thüringer Landesamt für Statistik (2022)

Bei der Berechnung der Umsatzeffekte des Tourismus muss zwischen Übernachtungs- und Tagesgästen unterschieden werden.

Die im Jahr 2009 veröffentlichten durchschnittlichen Ausgaben der Übernachtungsgäste pro Tag und Person in Thüringen lagen bei täglich 118,20 Euro, während ein durchschnittlicher Tagesgast nach einer Veröffentlichung aus dem Jahr 2013 im Durchschnitt ca. 28,30 Euro ausgibt. Darin enthalten sind jedoch alle Ausgaben.

Die einzelhandelsrelevanten Ausgaben belaufen sich bei Übernachtungsgästen auf 16,70 Euro pro Tag und Person und bei Tagesgästen auf 13,50 Euro pro Tag und Person. Ca. 74 % der Touristen in Thüringen sind Tagesgäste (s. Tab. 4, S. 13).

Tab. 4: Höhe der touristischen Ausgaben in Thüringen (Angaben in €)

Höhe der touristischen Ausgaben in Thüringen in Euro				
	insgesamt pro Kopf und Tag	davon Einkäufe	und Lebensmittel-einkäufe	Summe einzelhandelsrelevante Ausgaben pro Person und Tag
Ausgaben der Übernachtungsgäste in gewerblichen Betrieben*	118,20	16,70		16,70
Ausgaben der Tagestouristen **	28,30	11,30	2,20	13,50

Quelle: *dwif consulting (2009): Wirtschaftsfaktor Tourismus in Thüringen, München, S. 18; **dwif consulting (2013): Tagesreisen der Deutschen, München, S. 85.

4 Detailbetrachtungen in drei Thüringer Städten

4.1 Methodik

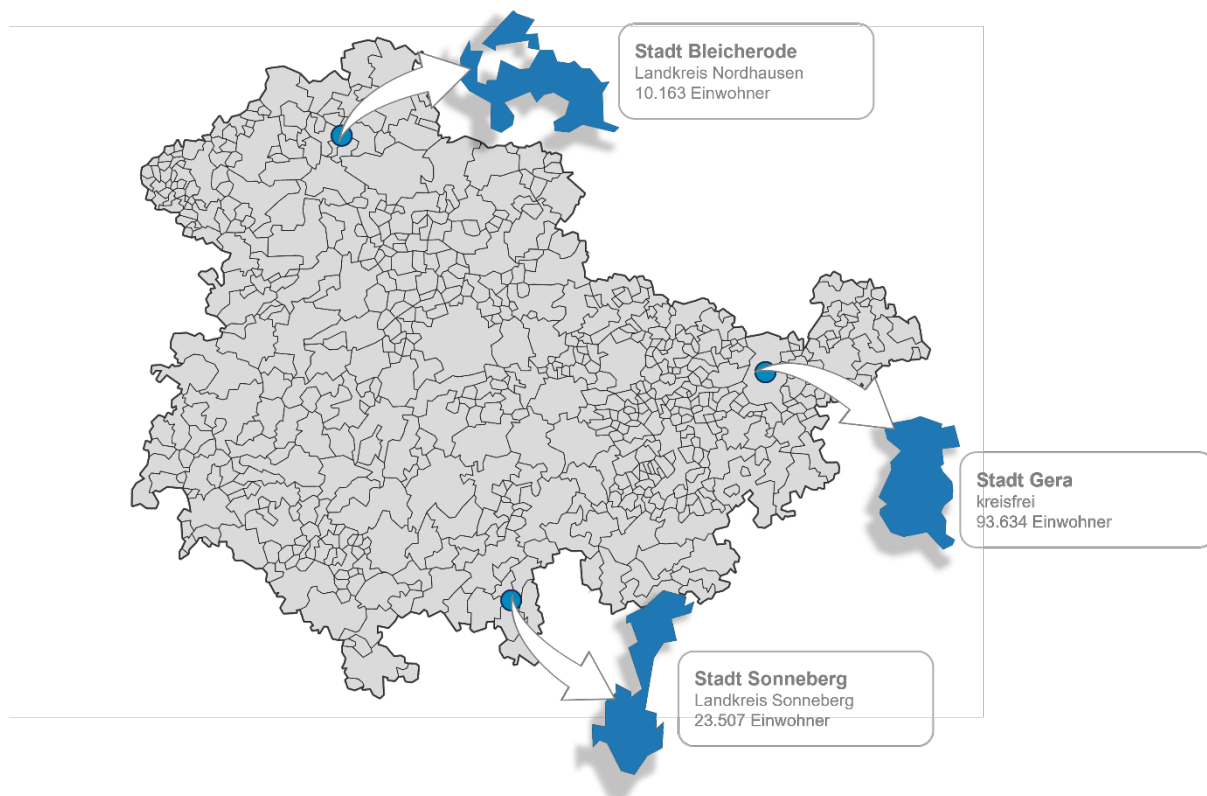
Aufbauend auf den Grundlagenanalysen wurden in drei Städten unterschiedlicher Größenordnung und zentralörtlicher Funktion exemplarisch die aktuellen Herausforderungen vor Ort untersucht.

Die Zielsetzung der funktionalen Lupenbetrachtung in den ausgewählten Kommunen besteht darin, die grundlegenden Entwicklungen und Perspektiven vor Ort zu reflektieren und stadtgrößen- und regionalorientiert einzuordnen. Mit diesem empirischen Ansatz wird sichergestellt, dass sowohl in Hinblick auf die Analyse und Bewertung der Ausgangssituation im Freistaat Thüringen als auch praxisbezogen ein umsetzungs- und dialogorientierter Weg eingeschlagen wird.

Die Festlegung der drei **Referenzkommunen** erfolgte in der projektbegleitenden Steuerungsgruppe mit dem Auftraggeber.

- Stadt Bleicherode, Grundzentrum im Norden des Freistaats mit rund 10.000 Einwohnern
- Stadt Sonneberg, Mittelzentrum im Süden des Freistaats mit rund 45.000 Einwohnern
- Stadt Gera, Oberzentrum im Osten des Freistaats mit rund 135.000 Einwohnern

Karte 10: Fallstädte



Quelle: cima/ibi 2023

Die Auswahlkriterien waren die Stadtgröße sowie die räumliche Lage im Freistaat. Damit wurde sichergestellt, dass auch in unterschiedlichen administrativen Räumen entsprechende Referenzbetrachtungen durchgeführt wurden.

Die drei Kommunen wurden schriftlich vom zuständigen Ministerium über das Projekt und die Zielsetzungen informiert. Im Anschluss wurde ein Termin mit den jeweiligen Kommunen vereinbart. In diesen wurde mit Vertretern der Kommunen jeweils ein ca. einstündiges Informationsgespräch geführt, im Anschluss erfolgte ein ebenfalls ca. einstündiger Innenstadtrundgang.

Folgende wesentlichen Kernthemen wurden hierbei betrachtet:

- grundlegende Herausforderungen der Innenstädte und Ortszentren
- vorhandene Planungen und laufende Projekte,
- Nahversorgung sowie Erreichbarkeit und Mobilität,
- spezifische Organisationsformen und Netzwerkstrukturen.

Die Untersuchung der Fallstädte erfolgte im Oktober und November 2023.

4.2 Ergebnisse

Die wichtigsten Ergebnisse der Lupenbetrachtungen werden in folgenden Handlungsfeldern kommunalübergreifend dargestellt:

- Leerstand
- Digitalisierung
- Mobilität
- Nahversorgung
- Management und Vernetzung

Leerstand

Die drei Kommunen sind unterschiedlich stark von Leerstandbildungen betroffen, die sich vor allem negativ auf das Stadtbild und damit die Attraktivität der Innenstädte auswirken können.

In der Stadt Bleicherode haben sich entlang der Hauptstraße und der Bahnhofstraße, die beide wichtige innerörtliche Verkehrsachsen bilden und den hauptsächlichen inhabergeführten Einzelhandel vorweisen, über die Jahre strukturelle Leerstände festgesetzt (Leerstand über zehn Jahre). Dabei fallen nicht nur gewerbliche Leerstände in den Erdgeschossen auf, sondern auch ganze leerstehende Immobilien. Vor diesem Hintergrund ist die Stadt Bleicherode bereits seit vielen Jahren aktiv daran beteiligt, leerstehende Immobilien zu revitalisieren⁹. Aktuell verfolgt die Stadt Bleicherode das Ziel, im Rahmen der Städtebauförderung zwei prägende Leerstandimmobilien zu sanieren und einer neuen Nutzung zuzuführen. Diskutiert werden die Entwicklung eines Co-Working-Spaces und die Entwicklung einer Begegnungsstätte für Jugendliche.

In der Stadt Sonneberg wird die Leerstandproblematik in der Innenstadt als eher gering eingestuft. Das recht kompakte Zentrum verfügt über einen dichten Ladenbesatz ohne massive Leerstandausprägungen. Im City-Center, einem kleinen Einkaufszentrum, gelingt gemeinsam mit dem Centermanagement eine Bespielung leerstehender Ladenlokale mit Veranstaltungen oder Ausstellungen.

⁹ Stadtverwaltung Bleicherode: Bleicherode entwickelt sich. Verfügbar unter: <https://bleicherode-entwickelt-sich.de/#projekt>. Aufgerufen am 14.02.2024.

In der Stadt Gera besteht dagegen ein größeres Problem mit Ladenleerständen. Darunter fallen auch größere Einheiten. Prominentes Beispiel ist das Tietz-Kaufhaus an einer der Haupteinkaufstraßen (vgl. Foto 3). Die Stadt Gera plant erstmalig den Aufbau eines Leerstandmanagements. Im Rahmen des durch das Bundesprogramm „Zukunftsfähige Innenstädte und Zentren“ geförderte neuen Citymanagements ist hierfür jedoch der Finanzierungszeitraum begrenzt.

Alle Kommunen unterstreichen die Abhängigkeit von der Mitwirkungsbereitschaft der Immobilien-eigentümer, in ihren Bestand zu investieren oder sich für mögliche Zwischennutzungen offen zu zeigen. Fehlt der Kontakt zu diesen, bleibt der Leerstand oder die sanierungsbedürftige Immobilie ein städtebaulicher Problemfall. Die Überalterung in Teilen der Händlerschaft wird absehbar zu weiteren Ladenleerständen führen.

Foto 3: Leerstand Tietz-Kaufhaus in Gera



Quelle: cima/ibi 2023

Foto 4: Blick auf das Rathaus von Bleicherode

Foto 5: Leerstand im Ortskern von Bleicherode



Digitalisierung

Im Bereich Digitalisierung liegen hinsichtlich Kompetenz und Infrastruktur bei der Händlerschaft in den Kommunen keine detaillierten Informationen vor. Positiv wahrgenommen wurden in diesem Bereich Angebote des Handelsverbandes, die die Bedarfe und Herausforderungen der Einzelhändler genau kennen und entsprechen zielgerichtet und effektiv informieren können.

Die Stadt Gera ist Smart-City Modellstadt. In diesem Rahmen werden in unterschiedlichen städtischen Sektoren Digitalisierungsprojekte angestoßen und durchgeführt. Seit 2022 erfolgt ein Testbetrieb mit einer innerstädtischen Besucherfrequenzmessung. Die Daten werden über die Mobiltelefone erhoben, erlauben jedoch keine konkreten Zahlen, sondern nur Häufigkeitsdarstellungen in Relation zu anderen Zeiträumen, ähnlich den Angaben, wie man sie von Google Maps kennt.

Mobilität

In den befragten Kommunen wird die Anfahrbarkeit der Innenstadt und die dortige Stellplatzsituation als angemessen wahrgenommen. Teilweise sind mit Verkehrs- und/oder Parkraumkonzepten auch entsprechende Fachkonzepte vorhanden. Details zu den spezifischen Anforderungen von Einzelhandel und Kunden, auch in den ländlichen Ortslagen der Städte, konnten die vorrangig mit Management und Wirtschaft befassten Befragten nicht geben.

Nahversorgung

Sowohl die Stadt Gera als auch die Stadt Sonneberg verfügen in Gewerbegebietslagen über große Vollsortimentsanbieter, welche Lebensmittelkaufkraft über die Kommune hinaus binden. Mit zunehmender Aufteilung der Siedlungsstruktur in kleinere und entfernter gelegene Ortsteile gehen die Versorgungsangebote jedoch zurück oder fehlen völlig. In der Region Sonneberg fährt

seit Anfang 2023 mit „Glenns Frischeplitzer“ ein mobiler Dorfladen mit festen Terminen und Standorten durch die Region. Der Einzelunternehmer nutzt hierfür einen umgebauten LKW und bietet ca. 1.000 Artikel an.

Für die Stadt Bleicherode zeigt sich eine für die Stadtgröße umfangreiche Angebotssituation. In der Kernstadt Bleicherode wird eine fußläufige Versorgungssituation durch vier Lebensmittelbetriebe (REWE, EDEKA, NETTO Marken-Discount und LIDL) gewährleistet. Mit ROSSMANN ist nur ein führender Anbieter von Drogeriewaren in Streulage ansässig. Sieben Apotheken ergänzen die Grundversorgung. Im Hinblick auf die Qualität des vorgehaltenen Angebots ist festzuhalten, dass z. T. spezialisierte Anbieter des Lebensmittelhandwerks wie Bäckereien oder Fleischerereien sowie weitere Lebensmittelspezialanbieter in der Kernstadt fehlen. Darüber hinaus weisen die großflächigen Nahversorgungsbetriebe Modernisierungsbedarfe auf. Das im Norden der Stadt gelegene Fachmarktzentrum am Heering weist ein konzentriertes Angebot an Einzelhandelsbetrieben mit nahversorgungs- und zentrenrelevanten Sortimenten auf (LIDL, ROSSMANN, KIK, NETTO Marken-Discount, zwei Bäckereibetriebe). Aufgrund der abgesetzten Lage zielt das Einkaufszentrum ausschließlich auf eine PKW-zentrierte Kundschaft ab.

Management und Vernetzung

Die überwiegende Zahl der befragten Akteure ist Teil eines Innenstadt- oder Citymanagements, welche erst in diesem Jahr ihre Arbeit aufgenommen hat. Besondere Herausforderungen liegen in der Aktivierung der Händlerschaft und weiterer innerstädtischer Gewerbetreibender. Problematisch hier ist oft eine fehlende oder gar erst kürzlich beendete Arbeit von Gewerbevereinen. Die Kommunen müssen im Rahmen des Innenstadtmanagements solche Strukturen erst wieder aufbauen.

Die externe Moderation der Interessen der Gewerbetreibenden durch Vertreter der Stadt wird in der Stadt Gera als extrem positiv, sowohl von den Gewerbetreibenden als auch der Politik und Stadtverwaltung, wahrgenommen. Die Stadt hat mit dem Innenstadtforum und dem Innenstadtsbeirat sehr gut funktionierende Dialogplattformen aufgebaut, die durch die Wirtschaftsförderung der Stadt geleitet und moderiert werden.

Das Citymanagement der Stadt Sonneberg wurde eng an den Sonneberger Spielzeug e. V. angebunden. Um das ehrenamtliche Engagement der Gewerbetreibenden nicht zu sehr zu belasten, wurden thematische Arbeitsgruppen gebildet. Je nach Interesse und Branche können sich hier die Gewerbetreibenden aktiv einbringen, ohne sich vollumfänglich an allen Prozessen beteiligen zu müssen. Auch hier erfolgt die Moderation extern durch das Citymanagement. Aufgrund des begrenzten Förderzeitraumes besteht die Hoffnung, dass Arbeits- und Organisationsstrukturen auch nach Beendigung des Citymanagements mit Hilfe des Sonneberger Spielzeug e. V. fortbestehen.

Seit April 2023 hat die Stadt Bleicherode auch ein Citymanagement, das an den örtlichen Verein für Regionalentwicklung mit Sitz in Bleicherode angegliedert ist. Die Stelle ist auf zwei Jahre befristet und wird über das ZIZ-Programm gefördert. Mithilfe des Citymanagements sollen durch zwei Reallabore Leerstände im Ortskern wiederbelebt werden. Das erste Reallabor sieht die Einrichtung eines Medien-, Kultur- und Co-Workingzentrums vor, das zweite Reallabor soll ein Kreativzentrum für Jugendliche werden. Die aktive Revitalisierung einzelner Objekte hat sich in der Vergangenheit in Bleicherode bewährt. So wurden in der Vergangenheit die „Alte Kanzlei“, zahlreiche (Wohn)Gebäude sowie der zentrale Zierbrunnenplatz im Ortskern im Rahmen der Förderprogramme Städtebauliche Sanierungs- und Entwicklungsmaßnahme, (2009-2015), Stadtumbau Ost (2015-2016) sowie Aktive Stadt- und Ortsteilzentren (2019-2020) saniert. Insbesondere das denkmalgeschützte Gebäudeensemble der „Alte Kanzlei“ konnte durch

Städtebauförderungsmittel sowie unter aktiver Mitwirkung Ehrenamtlicher als Ausstellungs- und Veranstaltungsort für die Bleicheroder Bevölkerung wiederbelebt werden.

Angesprochen auf die Arbeit innerhalb der Stadtverwaltung selbst wird deutlich, dass das Thema Gewerbe in der Innenstadt verschiedene Ämter und Abteilungen berührt. Häufig ist eine klare Aufgabenabgrenzung schwierig und die eindeutige Zuordnung zu bestimmten Abteilungen kaum möglich. Während kleinere Kommunen aufgrund der oft übersichtlicheren Verwaltungsstrukturen eine bessere Vernetzung der Ämter untereinander angeben, sind Maßnahmen und Projekte in größeren Städten häufig über mehrere Bereiche verteilt. Im Ergebnis kann dies zu Informationsverlusten und verringerter Zielwirkung von Maßnahmen führen. Eine stärkere Arbeitsbelastung der Mitarbeitenden ist dann gegeben, wenn die neuen Aufgabenbereiche dem bestehenden Arbeitsvolumen hinzugefügt werden, ohne die Personalkapazitäten zu erweitern.

4.3 Zusammenfassung

In den betrachteten Fallstädten wird deutlich, dass die **Aktivierung der Gewerbetreibenden** und die **Vernetzung mit der Stadtverwaltung** ganz wesentliche Faktoren für die Innenstadtentwicklung darstellen. In vielen Kommunen gelingt es Händlern und weiteren Gewerbetreibenden nicht oder nicht gut, sich zu organisieren, ihre Interessen einzubringen und sinnvoll mit den Zielstellungen und Aktivitäten der Stadtentwicklung zu verbinden. Das **ehrenamtliche Engagement** weniger Aktiver und die **fehlende Mitwirkungsbereitschaft** in der Innenstadt ansässiger Unternehmer führt häufig zu einseitigen Belastungen mit dem Ergebnis nachlassender Motivation. Die notwendige Lösung der Kommunen ist es, diese Strukturen selbst anzuleiten und eigene (knappe) Ressourcen dafür zur Verfügung zu stellen. Mit der Bundesförderung „Zukunftsfähige Innenstädte und Zentren“ (ZIZ) können aktuell in vielen Städten **City- oder Innenstadtmanager** arbeiten, deren Stellen jedoch mit dem Ende des Förderzeitraumes 2025 vermutlich wegfallen werden.

Die Stadtverwaltungen selbst sehen sich darüber hinaus mit einer zunehmenden **Bürokratisierung** konfrontiert, insbesondere bei der Beantragung von Fördermitteln oder auch im Genehmigungsverfahren von Veranstaltungen. Ein schnelles und flexibles Reagieren oder das Ausprobieren nur kleiner Maßnahmen wird somit erschwert oder gar unmöglich gemacht. Die Hemmnisse können dabei sowohl gegenüber externen Bewilligungsbehörden als auch innerhalb der eigenen Ämterstrukturen bestehen. Gerade in kleineren Kommunen wird oft der schnelle Austausch zwischen einzelnen Bereichen der Stadtverwaltung sehr geschätzt, die aufgrund der Stadtgröße weniger umfangreich sind.

Hinsichtlich der **Nahversorgung** ist zu konstatieren, dass für Grundzentren wie Bleicherode die Grundversorgung grundsätzlich derzeit sichergestellt werden kann. Abseits der Kernstädte dünnt das Angebot allerdings aus. Hier können kleinflächige Lösungen (mobile Dorfläden, 24h-Märkte, genossenschaftliche Dorfläden) die Grundversorgung verbessern und ein Angebot ergänzend zu klassischen Nahversorgungsbetrieben, die nur über den PKW in der Kernstadt erreichbar sind, schaffen.

Für alle drei Fallstädte gilt es, das bestehende Einzelhandelsangebot möglichst konzentriert zu sichern. Die Schaffung von Wegebeziehungen stellt ein wesentliches Merkmal zur Stabilisierung von Einzelhandelslagen dar, weshalb Einzelhandelsbetriebe, die sich über die Jahre am Stadtrand angesiedelt haben, gezielt wieder in die Innenstadt geholt werden sollten. Damit die Innenstädte nicht noch weitere Kundschaft verlieren, sollten zukünftig Ansiedlungen von großflächigen Märkten in Randlagen kritisch begutachtet werden. Ein städtebauliches Entwicklungskonzept zur Steuerung des Einzelhandels kann der Stadt eine planerische Grundlage für die zukünftige Entwicklung bieten. Hier besteht in Teilen Nachbesserungsbedarf, da viele Kommunen über keine aktuelle **Einzelhandelskonzeption** verfügen.

Zudem sind noch weitere Planungsaktivitäten notwendig, um Innenstädte und Ortszentren in ihrer Funktionsvielfalt nachhaltig zu stabilisieren. Insbesondere die Hauptlagen gilt es als zentrale Einkaufsstraße aufzuwerten. Dabei spielt die **Schaffung von Aufenthaltsqualitäten**, z. B. durch die Schaffung von Platzsituationen mit Begrünungen oder die Umwidmung von Parkplätzen, ein zukünftiges zentrales Merkmal für attraktive Zentren. Die Umwidmung von Parkplätzen bedingt häufig jedoch, dass möglichst zentrumsnah alternative Stellplatzangebote gefunden bzw. geschaffen werden müssen.

Durch ergänzende Nutzungen (z. B. Bildungseinrichtungen, Gesundheitseinrichtungen, Kunst- und Kultureinrichtungen oder Handwerksbetriebe) können weitere Leerstände bespielt werden, ebenso können temporäre Konzepte zu einer Aufwertung beitragen. Die bereits aufgebauten Kümmererstrukturen in Form des Citymanagements gilt es zu verstetigen, um so mit langfristigen Entwicklungen weiterverfolgen zu können. Touristische Verzahnungen gilt es stetig zu beobachten und ggf. weiter auszubauen.

5 Expertisegespräche

5.1 Methodik

Im Rahmen der Gutachtenerstellung wurden zur qualitativen Vertiefung der Einzelhandelssituation im Freistaat Thüringen leitfadengestützte Expertisegespräche mit verschiedenen Akteuren geführt, die in den Themenschwerpunkten, die den Einzelhandel berühren, weiterführende Informationen und Einblicke geben konnten. Die Interviewpartner wurden gemeinsam mit dem Auftraggeber ausgewählt.

Die Interviews wurden per Videoanruf durchgeführt und dauerten zwischen 45 und 90 Minuten.

Die Experten wurden in Bezug auf folgende Schwerpunktthemen ausgewählt:

- Digitalisierung
- Vitale Innenstädte
- Nahversorgung
- Fachkräfte
- Mobilität und Erreichbarkeit
- Marketing und Management sowie Kooperation und Vernetzung der Akteure

Der Interviewleitfaden beinhaltete folgende Themenbereiche:

- Rolle und Aufgabenbereich innerhalb der Organisation
- Herausforderungen und Probleme im jeweiligen Themenfeld bezogen auf den stationären Einzelhandel in Thüringen
- Ideen und Lösungsansätze: Handlungsempfehlungen für den Thüringer Handel und mögliche Unterstützungsangebote

5.2 Ergebnisse

Digitalisierung

Gesprächspartner: Prof. Dr. Andrej Werner, Professor E-Commerce/E-Business, Fachbereich Betriebswirtschaft, Ernst-Abbe-Hochschule Jena, 13.11.2023

Als Professor für E-Commerce beschäftigt sich Prof. Dr. Werner seit etwa zehn Jahren im Hochschulkontext mit der Digitalisierung von Vertriebs- und Beschaffungsprozessen und führt in diesem Zusammenhang verschiedene Forschungs- und Transferprojekte durch, die insbesondere die Bedürfnisse kleiner und mittlerer Unternehmen adressieren.

Nach seiner Einschätzung würden rund 80 Prozent der Händler die Digitalisierung nicht mitgehen, auch weil ihnen Partner fehlen, die ihnen unterstützend zur Seite stehen. In größeren Städten sei der digitale Reifegrad nach Beobachtungen, die in einer Abschlussarbeit angestellt wurden, spürbar stärker ausgeprägt, als es in den peripheren Gebieten der Fall sei.

Der Handel in Thüringen sei insgesamt durch seine langjährige Geschichte und Verwurzelung in der Region gekennzeichnet. Seine Kunden, mit denen Händler oft eine intensive Beziehung aufgebaut haben, würden immer älter werden.

Die zentrale Herausforderung bestünde darin, die jüngeren Zielgruppen zu erreichen und zu überzeugen. Diese möchten sich vor einem Einkauf vorab online informieren. Hierzu müssten Händler ihr Angebot digital platzieren und die Chancen der Digitalisierung nutzen. Auf der operativen Ebene müssten Händler Potenziale identifizieren, an welchen Stellen tägliche, bislang manuell gehandhabte Prozesse durch Software unterstützt werden können. In taktischer Hinsicht gelte es, den Mitarbeitern zügig qualitativ hochwertige Informationen bereitzustellen, die sie bei der Beratung von Kunden oder der Abwicklung von Transaktionen benötigen.

Strategisch könne die Digitalisierung auch bei der Gewinnung von Marktanteilen helfen. Durch die Bereitstellung von digitalen Services könnten kleinere Händler auch konkurrenzfähig zu größeren Unternehmen der Branche werden. Im Kleinen könne dies durch Maßnahmen wie das Anlegen eines Google-Unternehmensprofils oder einer eigenen Website geschehen. Auch die Verfügbarkeit eines modernen Warenwirtschaftssystems könne entscheidend sein. Händler seien nach Erfahrungen des Gesprächspartners jedoch häufig damit überfordert, aus den auf dem Markt verfügbaren IT-Lösungen diejenigen auszuwählen, die am besten zum Betrieb, der Vision und den Kunden passen würden.

Im Gespräch wurde herausgestellt, dass es bereits eine Reihe hilfreicher Fördermaßnahmen gebe, die wichtig für die v. a. niedrigschwellige Befähigung von Einzelhändlern im digitalen Bereich sind. Hierzu würde beispielhaft der Digitalcoach beim Handelsverband Thüringen e. V., gefördert durch das Thüringer Wirtschaftsministerium, zählen. Dabei handelt es sich um ein Vernetzungsprojekt mit dem ebenfalls vom Thüringer Wirtschaftsministerium geförderten Projekt „Thüringer Händler im digitalen Wandel: Digitalisierung beim Praxisunternehmen vor Ort erklären und erproben“ der Ernst-Abbe-Hochschule Jena. Für Fortgeschrittene gebe es noch eine Maßnahme des Bundesarbeitsministeriums mit starkem Fokus auf KI, die bislang von kleineren Betrieben angesichts deren geringer Digitalisierungsgrade wenig nachgefragt werde.

Insgesamt sei hier die Zusammenarbeit mit öffentlichen Organisationen vorteilhaft, da diese kein kommerzielles Interesse verfolgen und sich Händler nicht zum Kauf bestimmter IT-Lösungen gedrängt fühlen würden. Dass staatliche Akteure wie die Bundes- und Landesregierung hier ein Förderinstrumentarium anbieten, bewertet Prof. Werner als vorteilhaft, da dies den Händlern die Wichtigkeit der Digitalisierung signalisiere und dem Thema zu mehr Sichtbarkeit ver helfe.

Prof. Werner spricht sich in diesem Zusammenhang für eine Verstetigung der bestehenden Programme aus und hält es nicht für zwingend notwendig, weitere neue Projekte zu initiieren. Wichtig sei es eher, Projekte langfristiger zu denken, da die Projektlaufzeiten (z. B. mit einer Dauer von zwei Jahren) für manche Teilnehmer schlichtweg nicht ausreichen würden, langfristige und nachhaltige Änderungen herbeizuführen.

Empfehlenswert sei es außerdem, neue Technologien erst in einem experimentellen Umfeld in Reallaboren zu erproben, damit sich Mitarbeiter im Umgang mit ihnen in ihrer eigenen Geschwindigkeit zurechtzufinden lernen und die Vorteile durch Tools in der Praxis verstehen können. Digital kompetente Mitarbeiter könnten so z. B. im Alltag über Assistenzsysteme auf dem Tablet zügig Informationen aus dem Lager abrufen und müssten dadurch Kundenberatungsgespräche nicht mehr unterbrechen. Für den Erfolg von Digitalisierungsmaßnahmen sei andererseits aber auch die Kundenperspektive entscheidend. Bei der Erprobung belastbarer Konzepte könne man nicht annehmen, dass jede Digitalisierungsmaßnahme gleich gut ankäme. Hier sei Zeit notwendig, um Kunden an neue Werkzeuge zu gewöhnen.

Alles in allem betont Prof. Werner, dass es sich beim Handel um ein Gewerbe handle, das es schon immer gegeben habe und wohl auch immer geben werde – wenn auch in neuem Gewand. Für die Zukunftsfähigkeit des Handels sei entscheidend, die analoge mit der digitalen Welt zu verbinden und Beratungsexzellenz, Regionalität und die sofortige Warenverfügbarkeit anstelle von Preis und Komfort hervorzuheben.

Maßnahmenempfehlungen:

- Weiterführung auch sehr niedrigschwelliger Programme auch in Zeiten eines KI-Trends
- Verlängerung von Projektlaufzeiten zur nachhaltigeren Umsetzung von Maßnahmen
- Förderung auch von regional ansässigen IT-Unternehmen, die Aufträge kleiner Betriebe in Thüringen bearbeiten
- Ermöglichung von Austausch zwischen verschiedenen Initiativen und Händlern über ganz Thüringen hinweg

Gutachterliche Kommentierung:

Prof. Werners Einschätzung, es würde auch weiterhin v. a. niedrigschwelliger Unterstützungsangebote für Einsteiger im digitalen Bereich bedürfen, ist nachvollziehbar und sinnvoll. Erfahrungsgemäß bestehen hier eine hohe Nachfrage und weiterhin hoher Unterstützungsbedarf. Auch sein Hinweis, Projekte über einen längeren Zeitraum hinweg anzubieten als bisher, ist auf der Basis seiner Ausführungen zu seinen Erfahrungen in der Umsetzungsbegleitung verständlich. Anregungen für Verbesserungen können hier insbesondere im Bereich der Vernetzung zwischen den involvierten Akteuren identifiziert werden.

Kleinere Händler können in Zukunft nur durch einen exzellenten Service ihren größeren Konkurrenten trotzen. Auch wenn einige Händler die Auseinandersetzung mit der Digitalisierung auf ihre möglichen Nachfolger vertagen, ist es von entscheidender Bedeutung, auch diese ältere Händlerschaft fortwährend auf die bestehenden Programme in der Förderlandschaft hinzuweisen. Darüber hinaus benötigen sie Unterstützung bei der Auswahl geeigneter digitaler Werkzeuge. Der Vorschlag von Prof. Werner, hier auch lokal ansässige IT-Dienstleister finanziell zu fördern, die Händler mit ihren Lösungen auf dem Weg der Digitalisierung begleiten, scheint aufgrund der in der Regel guten Auftragslage für Unternehmen in der IT-Branche etwas weit gegriffen. Die Möglichkeit, auf lokal ansässige Dienstleister hinzuweisen, etwa über eine interaktive Karte oder eine Datenbank, wäre aus gutachterlicher Sicht ausreichend.

Vitale Innenstädte

Gesprächspartnerin: Claudia Köhler, Vernetzung & Kommunikation, Thüringer Agentur für Kreativwirtschaft, 19.10.2023

Die Thüringer Agentur für Kreativwirtschaft (ThAK) stellt die Interessensvertretung für die Thüringer Kreativwirtschaft¹⁰ dar. Darunter fallen u. a. folgende Fragen:

Wo sitzt die Kreativwirtschaft und wie lässt sich Kreativwirtschaft vernetzen? Wie können Synergien der Kreativwirtschaft zu anderen Branchen/Bereichen hergestellt werden?

Darüber hinaus werden die Bedarfe und Herausforderungen der Kreativwirtschaft ermittelt sowie Veranstaltungen organisiert und Informationen für die Zielgruppe über Online- und Printmedien aufbereitet.

Mit Bezug auf die Entwicklung von Innenstädten und Ortskernen vermittelt die ThAK Kreative an Kommunen und unterstützt Kreativschaffende bei Veranstaltungen zu Kreativmethoden (z. B. Ideenlabor). In diesem Zusammenhang werden aus Sicht der ThAK allerdings auch einige Herausforderungen deutlich, die bei der Vermittlung von Kreativschaffenden an Kommunen in Thüringen auftreten. Grundsätzlich ist zwischen „Pionieren“ (Kreativschaffende, die sich neu ansiedeln) und Kreativschaffenden, die an bestehende Szenen andocken wollen, zu unterscheiden. Räumlich betrachtet bestehen die Herausforderungen in Großstädten darin, dass keine geeigneten und bezahlbaren Räumlichkeiten verfügbar sind. Zudem erschweren bürokratische Hürden die Nutzung von Räumen, etwa für temporäre Ausstellungen. In Klein- und Mittelstädten liegt die Herausforderung eher darin, dass kaum Nachfrage nach kreativen Dienstleistungen besteht. Zudem agieren Kreativschaffende in Klein- und Mittelstädten eher im Verborgenen und dringen mit ihren Dienstleistungen kaum in die Öffentlichkeit.

Vor diesem Hintergrund wird von Seiten der ThAK für die Schaffung von Experimentierräumen plädiert, die es für Kreativschaffende unkompliziert möglich macht, beispielsweise leerstehende Erdgeschossnutzungen für die eigene Arbeit nutzbar zu machen. Hierbei sind flexible Mietmodelle bzw. geförderte Mieten (nach dem Vorbild der Hamburger Kreativwirtschaft¹¹) zu empfehlen.

Darüber hinaus wird als Maßnahme vorgeschlagen, vergleichbar dem Programm ‚Summer vor Pioneers‘ (z. B. Wittenberge) auch in Thüringen eine entsprechend finanzierte Maßnahme vorzusehen¹². Die Arbeit Kreativschaffender kann auch über die Förderung von Projekten zur Aufwertung des öffentlichen Raumes einen positiven Beitrag für die jeweilige Kommune leisten.

Wenn Städte und Gemeinden die Potenziale von Kreativschaffenden nutzen wollen, sollten sich daher mit den folgenden Fragen auseinandersetzen:

- Wer sind „meine“ Kreativschaffenden?
- Was brauchen diese?
- Was bietet „unsere“ Stadt für Kreativschaffende?

¹⁰ Wer ist alles Kreativwirtschaft: Architektur, Buchmarkt, Darstellenden Künste, Designwirtschaft, Filmwirtschaft, Kunstmarkt, Musikwirtschaft, Pressemarkt, Rundfunkwirtschaft, Software-/Gamesmarkt und Werbemarkt. Quelle: BMWK: Kultur und Kreativwirtschaft. Verfügbar unter: <https://www.kultur-kreativ-wirtschaft.de/KUK/Navigation/DE/DieBranche/Uebersicht/uebersicht.html>. Aufgerufen am 14.02.2024.

¹¹ Hamburg Kreativ Gesellschaft. Verfügbar unter: <https://kreativgesellschaft.org/>. Aufgerufen am 14.02.2024.

¹² Wittenberge Pioneers. Verfügbar unter: <https://www.wittenberge-pioneers.de/>. Aufgerufen am 14.02.2024.

Gesprächspartnerin: Katrin Hitziggrad, Geschäftsführerin der Zukunftsoptimisten und Projektmanagerin bei den Leergut-Agenten, 23.10.2023

Frau Hitziggrad arbeitet hauptberuflich für die Zukunftsoptimisten die als privatwirtschaftliche Beratungsfirma Partizipationsprozesse begleiten, neue Stadtkonzepte erarbeiten und für eine Aktivierung der Stadtgesellschaft sorgen. Darüber hinaus ist sie für die Initiative der Thüringer Leergut-Agenten sowie als Sprecherin der Arbeitsgruppe „Leerstandbewältigung“ im Rahmen des Thüringer Aktionsbündnis „Innenstädte mit Zukunft“ aktiv.

Die Herausforderungen, was die Bewältigung von Leerständen betrifft, sind aus Sicht von Frau Hitziggrad vielseitig. Die größte Herausforderung erkennt Frau Hitziggrad in der personellen Ausstattung in den kommunalen Verwaltungen (insbesondere in den Kleinstädten). Geringe personelle Ressourcen treffen dort auf ein großes Aufgabenspektrum, was zur Folge hat, dass der Überblick über aktuelle "Baustellen" (z. B. Leerstandverfestigung) aus dem Blickfeld gerät. Insgesamt fehlt in den Kommunen Personal für eine pro aktive Stadtentwicklung. Dies spiegelt sich auch bei der notwendigen Einbindung engagierter Bürger und Bürgerinnen bzw. Stakeholder und Akteure der Stadtentwicklung wider. So können ergebnisoffene Projekte nicht angestoßen werden, da einerseits die Ressourcen und andererseits das Know-how (Kenntnisse über alternative Eigentumsstrukturen) teilweise fehlt.

Neben der personellen Knappheit besteht eine Herausforderung in den starren Strukturen zur Leerstandvermietung. Insbesondere gestaltet sich der Zugang zu gewerblichen Flächen abseits der herkömmlichen Pfade als problematisch. Die Vermietung von Gewerbeflächen folgt oft traditionellen Strukturen, die wenig Raum für neue Modelle und Experimente lassen. Ein zentraler Aspekt ist die begrenzte Möglichkeit des Experimentierens, insbesondere bei der Einführung von Mischnutzungskonzepten. Die Notwendigkeit von langfristigen Mietverträgen, die Sicherheiten und Bindungen für bis zu zehn Jahre vorsehen, stellt eine erhebliche Hürde dar. Dieser Umstand behindert nicht nur die Flexibilität für innovative Ansätze, sondern schreckt auch potenzielle Unternehmer ab, die sich nicht langfristig binden möchten. Generell fehlt es aus Sicht von Frau Hitziggrad in vielen Innenstädten an Anlässen für längere Besuchszeiten. Ein Grund hierfür ist der Funktionsverlust, der sich durch die Verlagerung von frequentierten Nutzungen (z. B. Nahversorgung, Behörden) an den Rändern der Innenstädte äußert. Der Modernisierungsstau einzelner Immobilien in den Innenstädten trägt ebenfalls dazu bei, dass das Wohnen in der Innenstadt weniger attraktiv wird. Dieser Verlust an Attraktivität führt dazu, dass die Belebung und Innovationskraft der Innenstädte abnehmen. Es bedarf daher neuer Ansätze, um die Flexibilität für innovative Modelle zu erhöhen und die Attraktivität der Innenstädte als lebendige Orte des Handels und der Begegnung zu erhalten.

Für die Belebung der Innenstädte und Ortskerne spielt die Schaffung kleiner, **sichtbarer Erfolge** eine entscheidende Rolle. Dies könnte die Aktivierung einer bislang brachliegenden Fläche oder die Einführung neuer Nutzungskonzepte beinhalten. Solche Erfolge dienen nicht nur als Motivator, sondern zeigen auch das Potenzial für Veränderungen in der Gemeinschaft auf. Die Entwicklung einer **gemeinsamen Perspektive**, insbesondere im Rahmen von Quartiers- oder Stadtentwicklungskonzepten, schafft eine Grundlage für nachhaltige Veränderungen. Die Einbindung verschiedener Akteure und die Schaffung einer klaren Vision fördern das Verständnis für die Notwendigkeit von Veränderungen. Die Einführung eines **Verfügungsfonds**, insbesondere für niedrigschwellige Projekte oder Experimentierräume, ermöglicht die Umsetzung von innovativen Ideen. Experimentierklauseln in Regelwerken können dabei helfen, bürokratische Hürden abzubauen und Raum für kreative Ansätze zu schaffen. Das **Citymanagement** fungiert dabei als „Spinne im Netz“, koordiniert Aktivitäten und kann externe Impulse für Veränderungen einbringen. Ergänzendes Know-how von außerhalb der Kommunen ist wichtig, um neue Impulse zu setzen. Die Rolle eines Transformationslotsen, der möglicherweise für mehrere Kommunen arbeitet,

erfordert jedoch die Erarbeitung lokaler Strategien, um den individuellen Bedürfnissen und der Identität jeder Gemeinde gerecht zu werden. Die Schaffung einer speziellen **Stabsstelle**, die sich darauf konzentriert, Freiräume in der Stadtentwicklung zu ermöglichen, kann als katalysatorischer Motor für Innovation und Entwicklung dienen.

Gesprächspartnerinnen: Anja Maruschky und Dr. Sabine Freye, Städtebauförderung und Regionalentwicklung für das Thüringer Ministerium für Infrastruktur und Landwirtschaft (TMIL), 19.10.2023

Für die Städtebau- und Schulbauförderung liegt der Förderschwerpunkt auf Maßnahmen zur Attraktivierung der Innenstädte in Thüringen. Als Mitglied im Thüringer Aktionsbündnis Innenstadt beteiligt sich das Thüringer Ministerium für Infrastruktur und Landwirtschaft (TMIL) an einer landesübergreifenden Vernetzung und Entwicklung von Pilotprojekten. Weiterhin können Mittel der Städtebauförderung für die Dach- und Fassadenerneuerung eingesetzt werden. Mit der Einrichtung eines Verfügungsfonds können auch niedrigschwellige Projekte durch private Kofinanzierung gefördert werden.

Im Referat für Regionalentwicklung liegt der Förderschwerpunkt auf Projekten, die in Zusammenhang mit interkommunaler Zusammenarbeit stehen. Darunter fällt u. a. die Förderung von Regionalen Entwicklungskonzepten (REK), von Machbarkeitsstudien für Großimmobilien und Mobilitätskonzepten sowie von Projekten zur Aufwertung von Bahnhofsarealen. Die Förderung zur integrierten ländlichen Entwicklung bzw. Dorferneuerung wird auch über das TMIL und das Referat für Regionalentwicklung abgedeckt.

Die Bewältigung von **Leerständen** in Innenstädten stellt aus Sicht des TMIL eine komplexe Herausforderung dar, die auf verschiedenen Ebenen angegangen werden müsse. Eine zentrale Schwierigkeit bestehe in der Umsetzung **rechtlicher Instrumente**, insbesondere des Vorkaufsrechts. Die komplexen gesetzlichen Regelungen erschwerten nicht nur die Anwendung, sondern erforderten auch eine genaue Kenntnis der rechtlichen Gegebenheiten.

Ein weiterer Aspekt sei der Mangel an personellen Ressourcen für das **Leerstandmanagement**. Die Aufgabe erfordere eine aktive Überwachung und Koordination, um zeitnah auf Leerstände reagieren zu können. Die personellen Ressourcen in den Verwaltungen seien begrenzt, weshalb eine verstärkte Zusammenarbeit mit Vereinen notwendig sei. Diese könnten eine wichtige Rolle bei der Umsetzung von Maßnahmen zur Leerstandbewältigung spielen. Es sei von entscheidender Bedeutung, **Vereine** und **externe Begleiter** aktiv zu fördern, um ihre Beteiligung und Unterstützung zu stärken.

Die Entwicklungen von **Fachmarktzentren** an den Rändern der Städte und Gemeinden hätten in der Vergangenheit zusätzlich zur Schwächung der Kernstädte beigetragen. Um diesem Trend entgegenzuwirken, sei es von entscheidender Bedeutung, zukünftige Nahversorgungsstandorte möglichst wieder in unmittelbarer Innenstadtnähe zu planen und zu entwickeln.

Darüber hinaus bestünden Herausforderungen in Bezug auf die Anreize für **Innenstadtbesuche abseits des Handels**. Hier gelte es, vielfältige und attraktive Angebote zu schaffen, um die Innenstädte als lebendige und ansprechende Orte zu positionieren. Dies erfordere erhebliche personelle Ressourcen, sowohl in der Entwicklung als auch in der Umsetzung von Initiativen.

Maßnahmenempfehlungen:

Händlerschaft:

- Identifizierung und Nutzung von Potenzialen für innovative Handelskonzepte, wie das zu Corona-Zeiten stark genutzte Click & Collect.
- Förderung von Schulungen und Informationskampagnen für lokale Einzelhändler, um die Umsetzung solcher Modelle zu erleichtern.

Kommunen:

- Förderung von Experimentierräumen und flexiblen Mietmodellen für die Ansiedlung von Kreativschaffenden.
- Erstellung leicht verständlicher Anleitungen für den Zugang zu Fördermitteln, um sicherzustellen, dass Kommunen und Unternehmen einfach auf finanzielle Unterstützung zugreifen können.
- Aufbau von Kümmererstrukturen und Managementsystemen, um Vereine und zivilgesellschaftliche Akteure aktiv bei der Umsetzung von Projekten in den Innenstädten und Ortskernen zu unterstützen.
- Kooperation mit lokalen Bildungseinrichtungen, Sportvereinen und Kultureinrichtungen, um vielfältige Aktivitäten in der Innenstadt zu fördern.
- Einrichtung von Verfügungsfonds zur finanziellen Unterstützung von Projekten, die von engagierten Bürgerinnen und Bürgern initiiert werden, um die lokale Entwicklung zu fördern.
- Unterstützung von Maßnahmen zur Klimaanpassung in Innenstädten wie Begrünungsprojekte und nachhaltige Wasserbewirtschaftung, um die Lebensqualität zu verbessern und ökologische Nachhaltigkeit zu fördern.
- Entwicklung von Modellprojekten wie beispielsweise Liefermärkte, um die Versorgungssicherheit insbesondere auf dem Land zu gewährleisten.
- Fokussierung auf die Bedürfnisse von mobilitätseingeschränkten Personen und Arbeitnehmern durch gezielte Förderung von Lieferdiensten und flexiblen Nahversorgungskonzepten.

Gutachterliche Kommentierung:

Aus fachlicher Sicht sind die skizzierten Herausforderungen und Maßnahmen nachvollziehbar. Allen voran ist der Fachkräfte- und Personalmangel in den öffentlichen Verwaltungen als große Herausforderung zu betonen, der die Gewährleistung einer strategischen Stadt- und Ortsentwicklung teilweise unmöglich macht. Die Prüfung, inwiefern personelle Unterstützung (auch temporär) - z. B., um ein kommunales Leerstand- und Flächenmanagement aufzubauen - notwendig ist, ist für jede Kommune zu empfehlen. Kreativwirtschaftliche Akteure - sei es aus der eigenen Kommune oder von außerhalb - sollten für die Belebung von Leerständen oder zur Aufwertung von öffentlichen Räumen stärker in den Blick genommen werden. Auch ist die Ermöglichung von Experimentierräumen - insbesondere im Zusammenhang mit der (Um)Nutzung von gewerblichen Immobilien - aus fachlicher Sicht zu unterstützen. Der Vermittlung und Vereinfachung bürokratischer Hürden kann erfahrungsgemäß durch Bürger- und Eigentümerrunden/-foren vermittelt werden und in Form von Handlungs- und Nutzungsleitfäden verständlich aufbereitet werden. Im Rahmen der von der cima mitveröffentlichen „Deutschlandstudie Innenstadt 2022“¹³ wurde zudem deutlich, dass Innenstädte und Ortskerne als Erlebnis- und Erholungsorte weiterentwickelt werden müssen, insbesondere „grüne“ und „blaue“ Infrastrukturen (z. B. Begrünungselemente,

¹³ cima.monitor Deutschlandstudie Innenstadt 2022. Verfügbar unter: <https://cimamonitor.de/deutschlandstudie-innenstadt/>. Aufgerufen am 14.02.2024.

Zugang zu Wasser). Ebenso wird in der deutschlandweiten Betrachtung ersichtlich, dass ergänzende Angebote abseits des Einzelhandels wie Bildung- und Wissenschaftseinrichtungen sowie kulturelle und soziale Einrichtungen zukünftig die Zentren beleben müssen. Abschließend ist aus fachlicher Sicht einzuwenden, dass sich angesichts wandelender Förderprogramme und Förderrichtlinien sowie knapper Antrags- und Abwicklungsfristen die Aktualisierung von Fördermittelinformationen für Kommunen von hoher Bedeutung sein wird. Ein regionales Fördermittelmanagement mit Beratungsleitungen (z. B. angesiedelt in einer Kreisverwaltung) kann den angehörigen Kommunen eine große Hilfe sein.

Nahversorgung

Gesprächspartner: Ulli Seyfarth, Expansionsmanager & Teamleiter Akquise bei REWE Group, 13.11.2023

Die Handelssparte bildet mit dem Lebensmitteleinzelhandel das Kerngeschäft der REWE Group. In Deutschland bietet das Unternehmen mit REWE und PENNY ein Voll- und Discountsortiment an. Mit NAHKAUF besteht auch ein Vertrieb über kleine Supermärkte. Einen Fokus auf Convenience-Produkte haben kleine REWE TO GO Märkte, die vorwiegend an Tankstellen angeschlossen sind. Mit einem Liefer- und Abholservice wird auch der Online-Handel mit Lebensmitteln ausgebaut.

Mit der NAHKAUF BOX experimentiert das Unternehmen derzeit auch mit automatisierten 24-Stunden-Läden im ländlichen Raum. Aufgrund der bestehenden Spannweite der Vertriebslinien und Standortlagen wurde der Gesprächspartner für das Expertisegespräch im Bereich Nahversorgung ausgewählt.

Im Bereich der **klassischen Vertriebslinien** mit Supermärkten und Lebensmitteldiscountern stelle die größte Herausforderung das Thema der **Großflächigkeit** dar. Das Urteil des Bundesverwaltungsgerichtes aus dem Jahr 2005 beschreibt Betriebe dann als großflächig, wenn sie eine Verkaufsfläche von 800 m² überschreiten.¹⁴ In den vergangenen 20 Jahren haben sich jedoch die Anforderungen an die Warenpräsentation (u. a. breitere Gänge, niedrigere Regale) sowie neue Service- und Angebotsbausteine erheblich verändert. Die Kundenansprüche sind entsprechend gestiegen und die Kaufgewohnheiten haben sich angepasst. Die Landesplanung steuert die Ansiedlung großflächigen Einzelhandels und konzentriert diese auf Zentrale Orte. Außerhalb dieser sind unabhängig vom Bedarf und Potenzial i.d.R. nur kleinflächige Betriebe zulässig. Ausnahmen stellen Genehmigungsverfahren dar, die über § 34 BauGB laufen. Hier gilt §1 Abs. 4 BauGB nicht, d. h. Vorgaben der Landesplanung sind hier nicht relevant. Solche „34-er Verfahren“ scheuen jedoch viele Kommunen. Über Erfolg oder Misserfolg der Ansiedlung eines Lebensmittelmarktes entscheide oft der Wille der Kommune. Dies sei aber in allen Bundesländern so der Fall.

Wichtig sei es auch, die strukturprägenden Unternehmen der Nahversorgung in die Erarbeitung von **Einzelhandels- und Zentrenkonzepten** einzubeziehen. Dabei gehe es zunächst erst einmal darum, den Akteuren die **aktuellen Marktentwicklungen** und vor allem zukünftigen Planungen hinsichtlich der Betriebskonzepte vorzustellen, so dass diese in der Standortkonzeption, die Teil eines Einzelhandelskonzeptes ist, Berücksichtigung finden können.

Die REWE testet derzeit an verschiedenen Standorten die NAHKAUF BOX. Hierbei handelt es sich um einen **automatisierten 24-Stunden-Laden**, der auf kleineren Flächen bis zu 1.500 Artikel anbieten kann. Wesentlich für den Betrieb sei ein selbstständiger Kaufmann in der Nähe, der die Box wirtschaftlich verantwortet und die Betreuung und Bestückung vornehmen kann. Nach

¹⁴ Urteil des 4. Senats vom 24. November 2005 - BVerwG 4 C 8.05.

der Insolvenz des Betreibers EMMAS TAG UND NACHT hat REWE so im Ortsteil Nägelstedt in der Stadt Bad Langensalza den Betrieb eines 24-Stunden-Ladens realisieren können. Die Standorte seien noch als **Testbetrieb** zu verstehen. Die REWE vermarktet dieses Konzept noch nicht aktiv. I. d. R. würden Kommunen auf das Unternehmen zukommen. Ein erheblicher Anteil der Investitionskosten beziehe sich auf die erforderliche Technik. Darüber hinaus gebe es noch deutliche Unsicherheiten der Genehmigungsbehörden bezüglich des Baukörpers. Handelt es sich um einen „festen Baukörper oder einen fliegenden Bau?“. Im sächsischen Moritzburg hat die hier bestehende NAHKAUFBOX baurechtlich nur eine Duldung.

Insgesamt seien die gesamten Verfahren zu bürokratisch, zu überreglementiert. Die Landesplanung solle die Kleinflächenregelung mit Blick auf aktuelle und zukünftige Betriebskonzepte stärker hinterfragen.

Gesprächspartner: Edgar Burkhardt und Christian Friedrich, Geschäftsführer des Dorfladens Finsterbergen, 29.11.2023

Friedrichroda ist eine Kleinstadt im Landkreis Gotha und ist eingebettet in den Thüringer Wald. Im Ortsteil Finsterbergen wurde bis 2017 ein kleiner EDEKA-Lebensmittelladen betrieben. Nach dessen Schließung konnte 2019 der DORFLADEN FINSTERBERGEN eröffnet werden. Aufgrund der langjährigen Betriebserfahrung mit dem Ladenkonzept wurden die Gesprächspartner für das Expertisegespräch im Bereich Nahversorgung ausgewählt.

Nach der Schließung des Lebensmittelladens in Finsterbergen war die Suche nach einem neuen Betreiber zunächst erfolglos. Für die großen Anbieter war der Standort nicht von Interesse. Nachdem deutlich wurde, dass die Situation ohne Lebensmittelladen von vielen beklagt wurde, jedoch keiner aktiv werden wollte, haben die Gesprächspartner „die Sache selbst in die Hand genommen.“ Beide haben keinen kaufmännischen Hintergrund.

Ihnen sei wichtig gewesen, dass der Laden nicht vollautomatisiert, sondern mit Mitarbeitern für den Verkauf besetzt und so auch als **sozialer Treffpunkt für die Dorfgemeinschaft** dienen kann. Ergänzt wird das Angebot aus diesem Grund bewusst mit weiteren Funktionen wie die Möglichkeit zur Bargeldauszahlung und Postdienstleistungen. Da Finsterbergen am Rennsteig liegt und Friedrichroda Heilklimatischer Kurort ist, wollte man auch für Besucher und Wanderer einen **gastronomischen Anlaufpunkt** bieten, weshalb man eine Imbissmöglichkeit ergänzte. Somit verbessere der DORFLADEN nicht nur die Lebensmittelversorgung, sondern die dörfliche Infrastruktur insgesamt.

Zur Konzepterstellung wurde ein **Dorfladenberater** engagiert. Die Kosten hierfür übernahm die Stadt Friedrichroda. Mit positiver Machbarkeitsprüfung wurde sich für eine Unternehmungsgesellschaft entschieden. An die ca. 460 Haushalte Finsterbergens wurden Flyer verteilt, die über das Vorhaben informierten und darum warben, Gesellschafter zu werden. Dies war sehr erfolgreich, sodass in kurzer Zeit 330 Gesellschafter geworben werden konnten.

Die Wahl des Großhändlers hat großen Einfluss auf die Gewinnmargen, die erzielt werden können. Nach Eröffnung kam EDEKA auf die Geschäftsführer zu und bot eine Belieferung mit erheblich besseren Konditionen an. Dennoch sei der Betrieb des Ladens so, dass keine Mittel für Sanierungen oder Modernisierungen aufgespart werden können. Viele Sanierungsarbeiten am Ladengeschäft wurden in **Eigenleistung** durchgeführt. Auch die Buchhaltung wird durch die Geschäftsführer **ehrenamtlich** übernommen. Man „lebe von der Hand in den Mund“ und denke bereits über Spendenaktionen nach. Problem sei vor allem, dass die Einwohnerschaft den Laden nicht so aufsucht, wie es wünschenswert wäre. Auf 250 m² können 2.500 Artikel angeboten werden - das Basisangebot an Grundnahrungsmitteln stimme also. Vor allem die Zielgruppe im mittleren Alter werde schlecht erreicht.

Würde man die zusätzlichen Serviceleistungen wie Imbiss und Postdienst streichen und den Verkauf automatisieren, wäre das Konzept des sozialen Treffpunktes hinfällig, was den Geschäftsführern so wichtig für das Dorfleben ist.

Schwierig sei, dass es keine dauerhafte Förderung oder Bezuschussung von **Betriebskosten** gibt. Dies würde sehr helfen. Von Vorteil sei es auch, wenn sie sich in Objekten der Kommune befinden würden. Die Mietbelastungen sind ebenfalls ein Faktor.

Insgesamt wird eine fehlende Unterstützung beklagt, was sich auf die **Motivation** auswirke. Man wünschte sich ein Umdenken bei den Kunden, aber auch Unterstützung durch Kommunalpolitik und bei Fördermittelgebern. Die finanziellen und ehrenamtlichen Belastungen wirken sich negativ auf die Findung einer Nachfolge und damit den langfristigen Betrieb aus.

Maßnahmenempfehlungen:

- Rechtssicherheit für 24-Stundenmärkte (Öffnungszeiten und Baukörper)
- Die Landesplanung solle die Kleinflächenregelung mit Blick auf aktuelle und zukünftige Betriebskonzepte stärker hinterfragen
- Bei der Erarbeitung von Einzelhandelskonzepten sollen die Kommunen strukturprägende Einzelhandelsunternehmen einbeziehen, um Kenntnisse über zukünftige Marktstrategien zu erhalten
- Dauerhafte Förderung oder Bezuschussung von Betriebskosten für kleine Dorfläden

Gutachterliche Kommentierung:

Die bei den Expertisegesprächen genannten Herausforderungen sind nicht thüringenspezifisch und so oder so ähnlich in allen deutschen Bundesländern für die Unternehmen von nahversorgungsrelevanten Einzelhandelsbetrieben zu beobachten.

Eine offenere Kleinflächenregelung ist aus Betreibersicht nachvollziehbar. Im Landesentwicklungsprogramm Thüringen sind Betriebe der Grundversorgung (also auch großflächige Lebensmittelmärkte ab einer Verkaufsfläche von 800 m²) bereits auch in nicht-zentralen Orten zulässig, so ihr Einzugsgebiet nicht wesentlich über das Gemeindegebiet hinausgeht (LEP Thüringen, Z. 2.6.1). Diese Entkopplung der Grundversorgungseinrichtungen vom raumordnerischen Zentralitätsgebot zur Verbesserung der Versorgungssituation ist sinnvoll. Die Begrenzung des Einzugsgebietes auf die Standortgemeinde (Kongruenzgebot) wird in den meisten Fällen jedoch dazu führen, dass sich dennoch keine filialisierten Lebensmittelmarktbetreiber ansiedeln, da deren Standortkonzept bestimmten Mindestverkaufsflächen erfordert und damit ein Nachfragepotenzial, welches nur größere Gemeinden bzw. Gemeinden mit einem entsprechenden Einzugsgebiet im Umland aufweisen können. Eine weitere Lockerung in diesem Sinne kann zwar dazu führen, dass sich in unterversorgten Räumen weitere Lebensmittelanbieter ansiedeln, gleichzeitig wird dies jedoch zu einer Wettbewerbsverschärfung führen, welche Kleinflächenkonzepte (Dorfläden, 24-Stundenmärkte) noch unwahrscheinlicher werden lassen. Sollten Kleinflächenkonzepte in unterversorgten Räumen – darunter auch personallose 24-Stundenmärkte – gestärkt werden, ist eine Aufweichung der bestehenden Regelungen des Landesentwicklungsprogrammes Thüringen nicht zu empfehlen.

Auch für kleinere Dorfläden, die mit viel ehrenamtlichen Einsatz betrieben werden, sind die wirtschaftlichen Spielräume so gering, dass kaum jemand bereit ist, solche Projekte zu stemmen. Eine Absicherung in Form von Betriebskostenzuschüssen könnte gerade für Dorfläden hilfreich sein, die eben nicht auf einen personallosen Betrieb setzen, sondern deutlich eine Treffpunkt-funktion für die Dorfgemeinschaft im Blick haben.

Fachkräfte

Gesprächspartner: Jan Schefflein, Abteilungsleiter Standortpolitik, Existenzgründung und Unternehmensförderung der IHK Südthüringen, 07.11.2023

Jan Schefflein ist stellvertretender Hauptgeschäftsführer und Abteilungsleiter für Standortpolitik der IHK Südthüringen. Diese versteht sich als Brückenkopf hin zur öffentlichen Verwaltung und Politik und als erster Ansprechpartner für Unternehmen von der Geschäftsidee bis hin zur Unternehmensschließung bzw. -nachfolge. Herr Schefflein beschreibt die Strategie zur Behebung des Fachkräftemangels als Dreiklang: finden – binden – qualifizieren. Neben der Suche und Identifikation von geeignetem Personal stehe also auch die Ausgestaltung eines attraktiven Arbeitsplatzes in Zeiten starker Konkurrenz und die Befähigung von Mitarbeitern insbesondere im Kontext der Digitalisierung im Fokus.

Eine große Herausforderung in (Süd-)Thüringen stelle der demographische Wandel dar. In der Region kämen aktuell auf etwa zwei Personen, die in den Ruhestand gehen, nur eine Person aus dem Bildungssystem nach. Dies führe zu einem Mangel an Fachkräften, der durch die Coronapandemie zusätzlich verschärft wurde. Kleine Händler in der Region seien besonders betroffen, da sie zum einen Restriktionen bei den Öffnungszeiten unterlägen und große Ketten zum anderen leichter an Personal gelängen.

Besonders gute Erfahrungen können zu einem Projekt berichtet werden, in dem seit 2016 vietnamesische Jugendliche für eine duale Ausbildung gewonnen werden, u. a. in den Bereichen Lebensmitteltechnik, Fleischerei, Bäckerei oder auch im Einzelhandel. Für diese Berufe konnten in den Jahren zuvor aufgrund der unattraktiven Bedingungen kaum mehr heimische Jugendliche begeistert werden. Verschärft würde die Lage zudem durch die politisch gewollte Lenkung von Schülern in Studium und akademische Bildung. Da es seit DDR-Zeiten bereits eine größere Community an ehemaligen Vertragsarbeitern aus Vietnam in der Region gebe, wurde angenommen, dass sich vietnamesische Jugendliche im Ausbildungsprogramm eher wohlfühlen würden als solche aus anderen Ländern. Ähnliche Projekte mit Anwerbeversuchen in Spanien seien daran gescheitert, dass sich die Jugendlichen aufgrund der klimatischen Bedingungen nicht wohl gefühlt hätten. So sei nur einer von 40 Teilnehmern aus Spanien bis zum Ende der Ausbildung geblieben.

Eine wichtige Rolle bei der Gewinnung der künftigen Fachkräfte spielen dabei die Betreuungsstrukturen und Qualitätsstandards in der Ausbildung. In diesem Zusammenhang ist es entscheidend, dass sich Berufsschullehrer den veränderten Anforderungen migrantischer Auszubildender bewusst sind. Diese starten in Thüringen mit der Mindestvoraussetzung eines B2-Sprachzertifikats in Deutsch in die Ausbildung. Die Lehrer werden für ein langsames Sprachtempo und die Verwendung von Hochdeutsch sensibilisiert. Auch die Ausbilder in den Betrieben müssten sich auf die neue Klientel einstellen. Unterstützt würden sie durch Berufspädagogen der IHK, die den Auszubildenden dabei helfen, sich an ihrem neuen Lebens- und Arbeitsort zurechtzufinden. Hierzu gehören Fragen der Freizeitgestaltung, die Integration in das örtliche Vereinsleben und der Anschluss an die oftmals ländlich geprägte Bevölkerung.

Das Kooperationsprojekt mit Vietnam zeige bislang erfreuliche Ergebnisse: Viele Teilnehmer würden sich trotz sprachlicher Barrieren notenmäßig vom letzten Drittel bis zum ersten Drittel der Klasse im letzten Berufsschuljahr (und bis hin zum Jahrgangsbesten) steigern. Die Verbleibensquote dieser Auszubildenden im Betrieb nach Beendigung des Ausbildungsverhältnisses betrage 23 Prozent und läge damit über dem Durchschnitt deutscher Auszubildenden. Aktuell gebe es 50 neu abgeschlossene Ausbildungsverträge in Vietnam, perspektivisch sollen es 200 über alle Ausbildungsberufe hinweg werden. Neben Vietnam werde momentan durch die IHK auch in Usbekistan nach neuen Auszubildenden gesucht. Die IHK berate die in Thüringen ansässigen Unternehmen, die Personen aus dem Ausland als Auszubildende aufnehmen möchte, organisiere

Sprachkurse und informiere in der Region über die Programme, die auf großes Interesse bei den Unternehmen stoßen würden.

Darüber hinaus habe sich das Arbeitsumfeld im Handel stark verändert: Digitale Anwendungen hätten Einzug in den Arbeitsalltag der Handelsbetriebe gehalten, so z. B. durch elektronische Bezahlmethoden oder komplexe Warenwirtschaftssysteme. Die im Vergleich zu Online-Anbietern oft höheren Preise bei geringerer Produktauswahl könne der Handel nur durch eine qualitativ hochwertige fachliche Beratung kompensieren. Dem stünden jedoch gesetzliche Beschränkungen entgegen, wonach Mitarbeiter z. B. nur an maximal zwei Samstagen pro Monat im Verkauf eingesetzt werden dürfen. Je kleiner das Geschäft, desto schwieriger sei es für Inhaber sicherzustellen, dass an allen Samstagen geeignetes Personal Kunden beraten kann. Hier könne ein Wahlrecht für den Mitarbeiter, an mehr als zwei Samstagen zu arbeiten, Abhilfe schaffen.

Möchte ein Inhaber neues Personal akquirieren, so sei es empfehlenswert, sein Netzwerk zu aktivieren, also offen über alle ihm zur Verfügung stehenden Kanäle zu kommunizieren, dass er Personal sucht. Bei der Suche nach Mitarbeitern müssten Arbeitgeber auch bislang noch nicht gewährte Kompromisse eingehen und die Arbeitsbedingungen attraktiver gestalten: Teilzeitarbeit ermöglichen, flexibles Arbeiten – falls umsetzbar – anbieten, Zuschüsse für Kinderbetreuung gewähren und Weiterbildungen realisieren. Je kleiner das Unternehmen, desto geringer sei zwar das monetäre Potenzial hierfür, jedoch sei ein höherer Grad an individualisierten Absprachen möglich. Jüngere Inhaber hätten hier mehr Bewusstsein und Erfolg bei der Mitarbeiterakquise.

Rund 20 Prozent (204 von 1.000) der besetzten Ausbildungsplätze in Thüringen beliefen sich auf Berufe des Handels (insbesondere Verkäufer und Einzelhandelskaufmann; E-Commerce-Kaufmann werde kaum nachgefragt).

Maßnahmenempfehlungen:

- Ausbau des aktuellen Förderportfolios für die Akquise und Qualifizierung von Jugendlichen aus dem Ausland
- Förderung von Sprachkursen (Kommunikation als Schlüsselkompetenz)
- Sicherstellung von genug Berufsschullehrern und Berufsschulstandorten auch bei kleinen Klassengrößen
- Etablierung moderner Lernformen (z. B. Blended Learning im ländlichen Bereich)
- Flexibilisierung der Einsatzmöglichkeiten für Ladenpersonal durch Änderung des Ladenöffnungsgesetzes
- Imagekampagne für den Handel als Arbeitgeber
- Abbau von Bürokratie (Ressourcenfresser statt Umsatzbringer)
- Austauschnetzwerk von Händlern zur gegenseitigen Vermittlung von potenziellen Mitarbeitern

Gutachterliche Kommentierung:

Der Erhalt von Berufsschulstandorten und die Sicherstellung der Betreuung von Berufsschülern durch entsprechend ausgebildetes Lehrpersonal ist, wie vom Gesprächspartner gefordert, aus unserer Sicht essenziell für den Zugriff auf fachlich kompetente Mitarbeiter im Handel. Im Unterricht sollte dabei in Zukunft auch auf hybride Lernformen zurückgegriffen werden, jedoch sollte aus Qualitätsgründen nicht versucht werden, den Berufsschulunterricht überwiegend auf ein Distanzmodell umzustellen. Zur pädagogischen Führung von Schülern gelten persönliche Kontakte, auch im Berufsschulkontext, als unerlässlich.

Im Einzelhandel werden Mitarbeiter gesucht, die sich besonders durch ihre menschliche Zugewandtheit und sprachliche Gewandtheit auszeichnen. Diese Fähigkeiten bringen zwangsläufig nur Personen mit, die über ausreichende Sprachkenntnisse verfügen, Kunden kompetent zu beraten. Dementsprechend kann nicht empfohlen werden, sich bei der Vermittlung von Arbeitskräften im Handel auf Personengruppen wie Geflüchtete zu konzentrieren.

Die Erfahrungen der IHK Südthüringen in ihrem Vietnamprojekt zeigen hingegen, dass Rekrutierungsmaßnahmen aus dem Ausland aber durchaus erfolgreich verlaufen können, wenn bestimmte strukturelle Bedingungen gegeben sind. Hierzu zählt die Vorgabe der IHK, dass Schüler mindestens über ein Niveau B2 verfügen, um an Akquisemodellen aus dem Ausland teilzunehmen, und nach ihrer Ankunft intensiv bei der Integration und weiteren sprachlichen Förderung unterstützt werden müssen. Dies ist aus gutachterlicher Sicht eine nachvollziehbare Voraussetzung und ein maßgebliches Erfolgskriterium für Rekrutierungsbemühungen aus jedem anderen Land.

Mobilität und Erreichbarkeit

Gesprächspartner: Tino Scharschmidt, Leiter Wirtschaftsförderung und Tourismus der Stadt Altenburg, 10.11.2023

Die Stadt Altenburg liegt ganz im Osten des Freistaates Thüringen im Landkreis Altenburger Land. Der Stabsstelle Wirtschaftsförderung und Tourismus wurden auch die Bereiche Citymanagement und Leerstandmanagement zugeordnet. Vor dem Hintergrund dieses breiten Themenspektrums, das im besonderen Maße auch die Einzelhandelssituation berührt, erfolgte das Expertiseinterview mit dem Schwerpunkt Mobilität und Erreichbarkeit. Nachfolgend werden die Herausforderungen und Maßnahmenvorschläge des Gesprächspartners aufgeführt.

Die Stadt Altenburg verfüge dem Gesprächspartner zufolge über ein aktuelles Verkehrskonzept, welches im Jahr 2023 fertiggestellt wurde. Grundsätzlich bestehe die Aufgabe darin, sowohl eine höhere Aufenthaltsqualität für die Bewohnerschaft zu erreichen als auch geeignete Parkierungseinrichtungen zu haben, um Park-Suchverkehre zu minimieren. Verschiedene Maßnahmen zielten darauf ab, beide Aspekte zu beachten. So solle es ein Tempolimit von 30 km/h auf dem Innenstadtring geben. Auch seien Mobilitätsstationen an den Standorten Innenstadt, Schloss und Bahnhof vorgesehen. Darüber hinaus wünsche man sich auch eine Haltestelle in Marktnähe, die derzeit fehle. Die Verkehrsgesellschaft sieht allerdings Probleme bei der Linienführung. Auf dem Marktplatz sollen PKW-Stellplätze wegfallen. Der Verkehr solle zugunsten von Fußgängern und Radfahrenden verändert werden. Häufig würde dies über Tempolimits realisiert werden, da der Stadt aufgrund ihrer historischen Bebauung der Platz für gesicherte Radwege oder Fußgängerquerungen fehle.

Die für Altenburg zuständige Verkehrsgesellschaft ist die THÜSAC - Thüringisch-Sächsische Personennahverkehrsgesellschaft mbH, die länderübergreifend in Thüringen und Sachsen arbeitet und hier fünf Landkreise bedient. Der Austausch mit der THÜSAC sei stets offen und gut, allerdings sei der Finanzierungsspielraum begrenzt. Für gewünschte Mehrkilometer müssten Streichungen an anderer Stelle getroffen werden, wodurch es bei Entscheidungen zu gewünschten Änderungen in der Verkehrsführung zu politischen Auseinandersetzungen kommen könne.

Gefragt nach Maßnahmenvorschlägen, spiegeln die genannten den Wirkungsbereich des Gesprächspartners und zielen nicht allein auf den Umweltverbund. Auch sollten PKW-Parkierungsobjekte/Mobilitätsstationen besser auch durch das Land gefördert werden. Fielen durch Verbesserung der Aufenthaltsqualität Stellplätze weg, müssten neue geschaffen werden, was zu entsprechenden finanziellen Belastungen führe.

Darüber hinaus und stärker auf den Einzelhandel bezogen solle das Förderprogramm „ThüringenInvest“ (Förderprogramm für kleine und mittelständische Unternehmen, welches speziell auch von Einzelhändlern sehr gut angenommen wurde) wieder aufgelegt werden. Dieses sei gut von Einzelhändlern angenommen worden. Ein weiteres Problem bestünde bei Leerständen, deren Nutzungsrechte nach langer Leerstandzeit verfallen und wieder neu beantragt werden müssen – ggf. mit höheren Investitionskosten oder Nutzungseinschränkungen.

Maßnahmenempfehlungen:

- Förderung von Mobilitätsstationen zur Bündelung verschiedener Verkehrsmittel (multimodales Mobilitätssystem) sowie Parkierungsobjekten
- Stärkung des Rad- und Fußverkehrs
- PKW-Stellplatzflächen in Innenstadtrandlage
- Nicht mobilitätsbezogen: Neuauflage des Förderprogramms „ThüringenInvest“

Gutachterliche Kommentierung:

In dem Expertisegespräch wurden Maßnahmen und Handlungsansätze im Bereich Mobilität thematisiert, welche die bundesweiten aktuellen Mobilitätstrends aufnehmen. Mobilitätsstationen fassen die Angebote privater und öffentlicher Anbieter zusammen und spiegeln das Bedürfnis nach einer flexiblen Verkehrsmittelwahl. Ebenso steht eine Stärkung des nicht-motorisierten Individualverkehrs auf der Agenda der meisten Städte und Gemeinden. Sowohl auf Bundesebene als auch im Freistaat Thüringen liegt ein Schwerpunkt darauf, die Mobilität nachhaltiger zu gestalten. Dies umfasst vor allem die Reduzierung von CO₂-Emissionen im Verkehrssektor, den Ausbau erneuerbarer Energien im Verkehr sowie die Förderung von umweltfreundlichen Verkehrsmitteln wie die Elektromobilität.

In städtischen Räumen wird für den Innenstadtbesuch jedoch immer noch vorwiegend der eigene PKW genutzt. In Städten unter 50.000 Einwohnern beträgt der Anteil noch über 50 %. In der im Rahmen der Deutschlandstudie Innenstadt durchgeführten Befragung durch die *cima* gaben knapp 80 % der Befragten an, dass für eine Verbesserung der Erreichbarkeit von Innenstädten Parkplätze am Innenstadtrand bestehen müssten. Das ist die zweithäufigste Nennung nach einer Verbesserung der Fußgängerinfrastruktur.¹⁵ Um attraktive und zukunftsfähige Innenstädte und Zentren zu erhalten bzw. zu entwickeln, rücken aktuell Fragen der Aufenthaltsqualität und multifunktionale Nutzungsmischungen in den Fokus. Wenn Kommunen zur Attraktivierung ihrer Stadtzentren Parkplätze umwidmen, kann das zu Zielkonflikten bezüglich der Erreichbarkeit des innerstädtischen Gewerbes führen. Aus diesem Grund werden zentrumsnah alternative Stellplatzangebote gesucht und entwickelt.

Viel stärker noch als in den Städten dominiert im ländlichen Raum die PKW-Nutzung bei gleichzeitig aufgrund der hohen Kosten ausgedünntem ÖPNV-Netz. Mobilitätslücken werden hier oft durch die Hilfe von Freunden und Verwandten ausgeglichen. Bike- und Carsharing-Modelle konzentrierten sich bisher überwiegend auf die Städte, fassen jedoch auch zunehmend in ländlichen Regionen Fuß. Digitalisierung und technologische Entwicklungen ermöglichen zunehmend intelligente Verkehrssysteme, digitale Plattformen für Mobilitätsdienste und die Entwicklung neuer Mobilitätslösungen. Vor allem im Bereich der Grund- bzw. Nahversorgung sollten sowohl auf kommunaler Ebene als auch auf Landesebene Fragen der Einzelhandelsentwicklung- und Steuerung dringend stärker gemeinsam mit den Fragen der Erreichbarkeit sowie den Mobilitätsanforderungen verschiedener Bevölkerungsgruppen behandelt werden.

¹⁵ *cima.monitor* Deutschlandstudie Innenstadt 2022, S. 27. Verfügbar unter: <https://cimamonitor.de/deutschlandstudie-innenstadt/>. Aufgerufen am 14.02.2024.

Kooperation und Vernetzung

Gesprächspartnerin: Patricia Stepputtis, Citymanagerin der Stadt Erfurt, 07.11.2023

Patricia Stepputtis ist seit 2019 Citymanagerin der Stadt Erfurt. Die Stelle wurde auf Wunsch der örtlichen Händlerschaft sowie der IHK neu geschaffen. Zentrale Aufgaben sind die Belebung der Erfurter Innenstadt, die Erhöhung der Aufenthaltsqualität, die Sicherung der Grundbedarfe und die Prävention von Leerstand.

Seit Beginn der Coronapandemie koordiniere das Citymanagement laut der Gesprächspartnerin ein Netzwerk, in dem Gastronomen, Dienstleister und Einzelhändler vertreten sind und in dem Informationen zu Veranstaltungen wie Stadtfesten, Baustellen und Demonstrationen niedrigschwellig weitergegeben werden können. In regelmäßigen Stammtischen fänden alle vier Wochen Veranstaltungen mit den örtlichen Gewerbetreibenden statt. Zudem gäbe es einmal im Quartal eine Veranstaltung im Rathaus, zu der auch Journalisten und Filialisten eingeladen werden.

Eine weitere wichtige Rolle nehme das Citymanagement bei der Erprobung neuer Formate und Events, insbesondere solcher mit familienfreundlichem Charakter, ein, die auf ihre Initiative hin ins Leben gerufen würden. Es fungiere als Kümmerer und als Schnittstelle zwischen Gewerbetreibenden und Stadtverwaltung. Aktuelle Projekte umfassen das Erfurter Angerfest, das von der Händlerschaft angeregt wurde und durch das Citymanagement unterstützt wird. Weitere Maßnahmen seien u. a. eine fortwährende Graffiti-Entfernung und die Einführung einer „Netten Toilette“ (Angebot öffentlicher Toiletten in der Innenstadt). Gewerbetreibende wünschten sich dabei mehr Freiheiten und Spielraum bei der Gestaltung von Ladenflächen und der Durchführung von Events. Hier agiere das Citymanagement als Scharnier für die Entbürokratisierung (z. B. bei der Stellung von Anträgen und Sondergenehmigungen).

Zu den bisher als sehr positiv aufgenommenen Veranstaltungen würden eine Kinderschatzsuche in der Innenstadt mit 20 beteiligten Gewerbetreibenden und das Format „Heimatshoppen“ zur Förderung der lokalen Wirtschaft zählen. Dieses wurde bisher immer mit einem verkaufsoffenen Sonntag kombiniert. Zukünftig sollen auch ein Night-Shopping bis 22 Uhr und ein lebendiger Adventskalender mit musikalischer Einlage und Beteiligung der Erfurter Innenstadthändler erprobt werden.

Durch die Vernetzung der Citymanagements in Thüringen untereinander sei gewährleistet, dass sich Aktionen nicht gegenseitig überschneiden und Frequenzen bzw. Kaufkraft abziehen. Bei der Organisation von Events würden auch die DEHOGA, die IHK und der Handelsverband als wichtige Multiplikatoren mithelfen, so z. B. bei der Novelle einer Werbesatzung.

Herausforderungen für Händler bestünden v. a. im Mitarbeitermangel, durch teilweise fehlendes Bewusstsein für Kundenservice und bei der Herausarbeitung eines unverkennbaren Alleinstellungsmerkmals in Zeiten großer Konkurrenz durch den Online-Handel.

Maßnahmenempfehlungen:

- Erweiterung der Möglichkeiten eines verkaufsoffenen Sonntags in der Adventszeit und bessere Abstimmung der Kommunen hierzu
- Stärkerer Einbezug von Läden außerhalb des Altstadt-kerns sowie der Filialisten in Aktionen
- Mehr Experimentierfreude bei Shop-in-Shop-Systemen (z. B. lokaler Händler bei Filialist)
- Eventisierung des Einkaufens durch anlassbezogene Veranstaltungen

Gutachterliche Kommentierung:

Im Expertisegespräch wurde die Bedeutung von Kooperationen und der Vernetzung zwischen Einzelhändlern deutlich herausgestellt. Netzwerke zwischen Händlern sind wichtig zum gegenseitigen Informations- und Erfahrungsaustausch sowie zur Arbeit an gemeinsamen Zielen. Das Bonmot des einzeln handelnden Einzelhändlers zeigt deutlich, dass über die alltägliche Arbeit eines Händlers hinaus auch Anreize und Unterstützung zur Zusammenarbeit geben sollte.

Wichtig ist insbesondere die Verbindung zwischen der Kommune und der Händlerschaft. Ein Ansprechpartner in Form eines Kümmerers oder Citymanagers kann viele Prozesse zwischen Betrieben und Politik koordinieren und Impulse setzen. Dabei könnte es von Vorteil sein, wenn die Stelle ein eigenes Budget zur Verfügung hat, das flexibel und schnell – ohne überbordenden Aufwand – eingesetzt werden kann.

Die Entwicklung im stationären Handel geht eindeutig hin zur Schaffung von Einkaufserlebnissen; die Grundbedürfnisse (also der „tägliche Bedarf“) werden (noch) stationär gedeckt, der Online-Handel dient als Beschaffungsort für den weiterführenden Bedarf. Die Rolle des stationären Handels besteht zukünftig vermehrt in der Schaffung von (Einkaufs-)Erlebnissen. Insofern geht die im Expertisegespräch angesprochene und geforderte „Eventisierung“ des Einkaufens genau in die richtige Richtung.

Dabei muss jede Kommune ihre eigene Rolle finden: was in einer Großstadt wie Erfurt funktioniert, muss nicht für eine kleinere Stadt geeignet sein.

6 Ergebnisse der Online-Umfragen

6.1 Landesweite Befragung von Einzelhandelsbetrieben

6.1.1 Zielsetzung und Vorgehen

Um die zu untersuchenden Fragestellungen von allen Seiten beleuchten zu können, wurde eine Kombination qualitativer und quantitativer Forschungsmethoden gewählt. Im Rahmen des Projektes wurden – neben Desk Research und zwei Workshops mit Stakeholdern – insbesondere zwei Befragungen durchgeführt: eine Befragung unter Thüringer Bürgern sowie eine Befragung unter Thüringer Einzelhändlern. In diesem Abschnitt steht die Händlerbefragung im Mittelpunkt.

Im Laufe der Untersuchung wurde ein Fragebogen entwickelt, der die direkt bei Thüringer Händlern zu erhebenden Fragestellungen umfasste. Die Themen orientierten sich an den Schwerpunkten der des Gegenstands des Gutachtens:

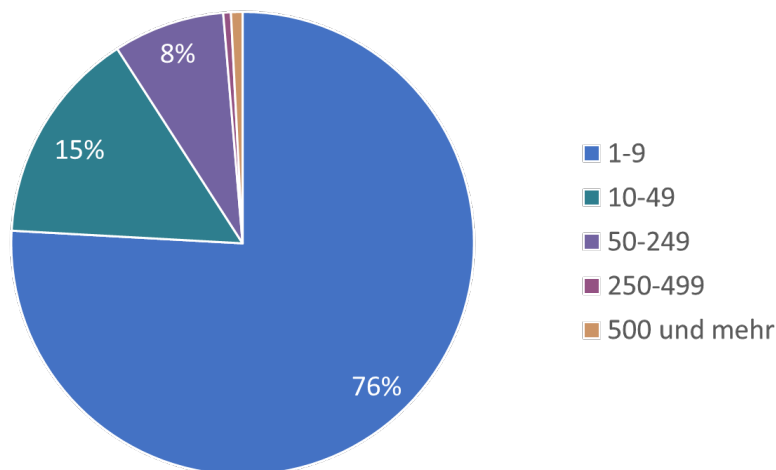
- Digitalisierung
- Mobilität und Erreichbarkeit
- Fachkräfte
- Nahversorgung
- Vitale Innenstädte der Zukunft, Leerstand, Eventangebot und Tourismus
- Management und Marketing sowie Kooperation und Vernetzung der Akteure

Der Fragebogen wurde in einem Online-Tool umgesetzt. Zur Bewerbung der Befragung wurde neben eines Umfrageaufrufs des Ministeriums auf die Netzwerke der drei Thüringer Handelskammern und des Thüringer Handelsverbands sowie auf weitere Multiplikatoren zurückgegriffen.

6.1.2 Ergebnisse des allgemeinen Teils

Zusammensetzung der Stichprobe

Abb. 12: Mitarbeiterzahl der befragten Unternehmen

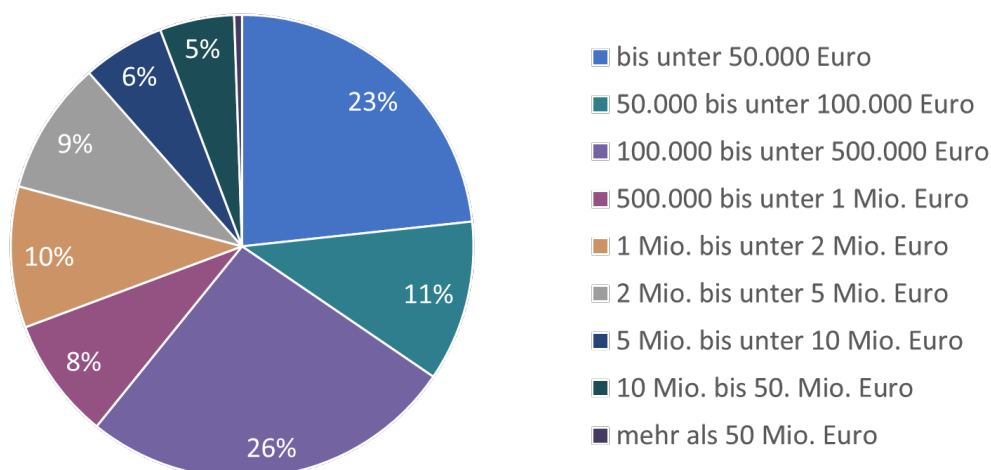


Quelle: ibi/cima 2023

Insgesamt konnten im Umfragezeitraum August und September 2023 398 Thüringer Handelsunternehmen (bzw. mit Filialen in Thüringen) zur Teilnahme gewonnen werden.

Die Auswertung zeigt eine deutliche Prägung durch kleinere Betriebsstrukturen. 76 Prozent der Unternehmen haben dabei unter zehn Mitarbeitern. Damit sind Thüringer Handelsunternehmen im Schnitt kleiner als im deutschen Durchschnitt (vgl. hier und im Folgenden ibi research 2020: Der Einzelhandel 2020). Große Handelsunternehmen sind in Thüringen deutlich unterrepräsentiert.

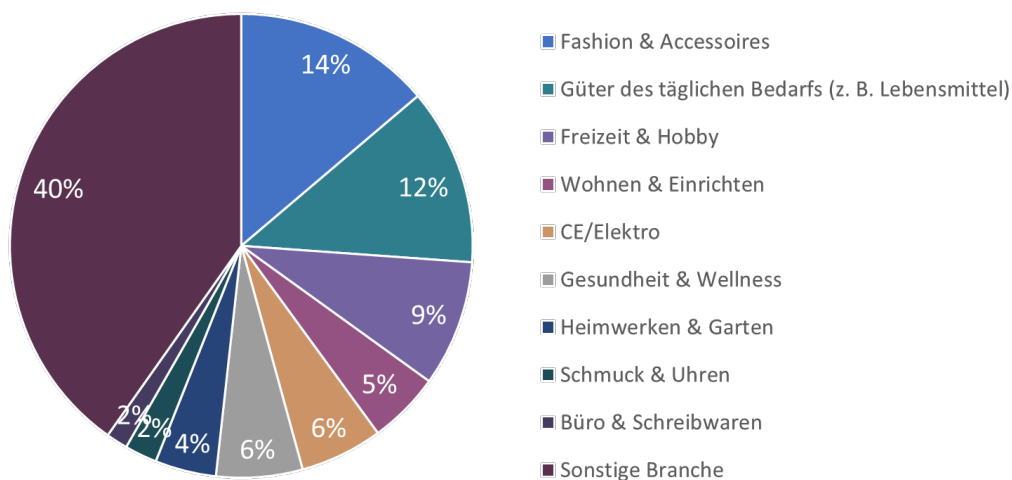
Abb. 13: Jahresumsatz der befragten Unternehmen



Quelle: ibi/cima 2023

Dies zeigt sich auch an den Umsatzzahlen der befragten Unternehmen. Nur rund ein Drittel (32 Prozent) überschreitet die Millionengrenze beim Umsatz. Im deutschen Vergleich sind es über 40 Prozent. Ein wesentlicher Teil, nämlich 23 Prozent, generiert sogar nur Jahresumsätze unter 50.000 Euro.

Abb. 14: Branchen der befragten Unternehmen

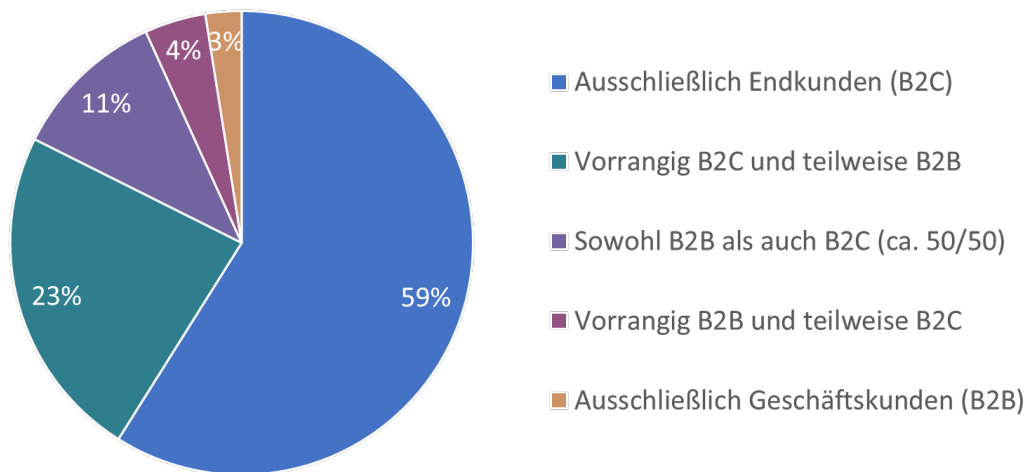


Quelle: ibi/cima 2023

Die Untersuchung der Branchenzugehörigkeit der befragten Handelsunternehmen offenbart eine breite Diversität. Die Hauptkategorien sind Fashion & Accessoires (14 %), Güter des täglichen Bedarfs (12 %), Freizeit & Hobby (9 %) und Wohnen & Einrichten (5 %). Der größte Anteil von

40 Prozent fällt in die Kategorie „Sonstige Branche“. Die Branchenverteilung weicht nicht signifikant vom deutschen Durchschnitt ab.

Abb. 15: Kundengruppen der befragten Unternehmen

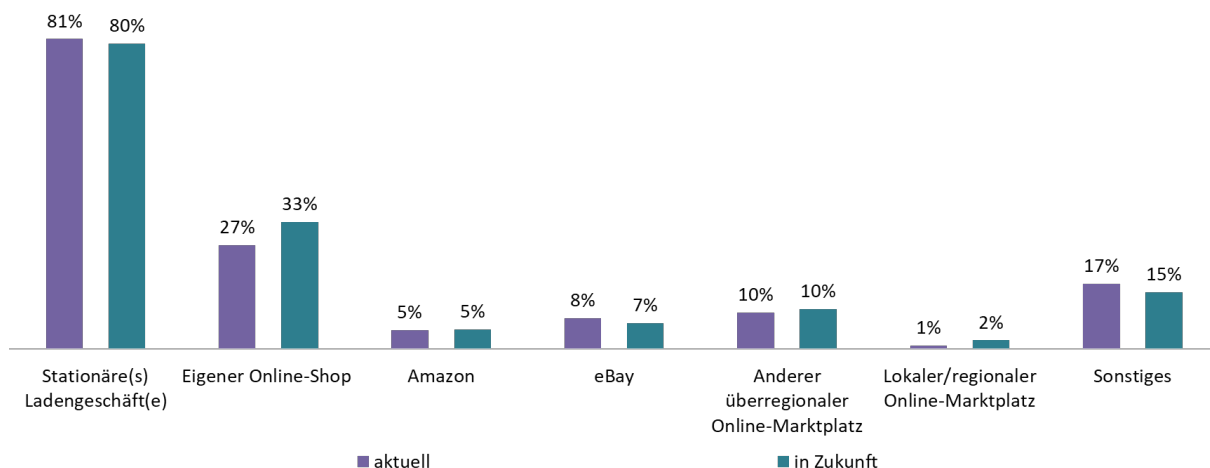


Quelle: ibi/cima 2023

Die Analyse der Kundengruppenausrichtung der Thüringer Handelsunternehmen verdeutlicht eine deutliche Neigung zur Bedienung von Endkunden (Business-to-Customer, B2C). Über die Hälfte der befragten Unternehmen (59 %) fokussiert ausschließlich auf Endkunden, während nur 3 Prozent ausschließlich Geschäftskunden (Business-to-Business, B2B) bedienen. Ein relevanter Anteil von 23 Prozent richtet sich vorrangig an Endkunden, bedient jedoch auch teilweise Geschäftskunden.

Vertriebskanäle Thüringer Händler

Abb. 16: Vertriebskanäle der befragten Unternehmen



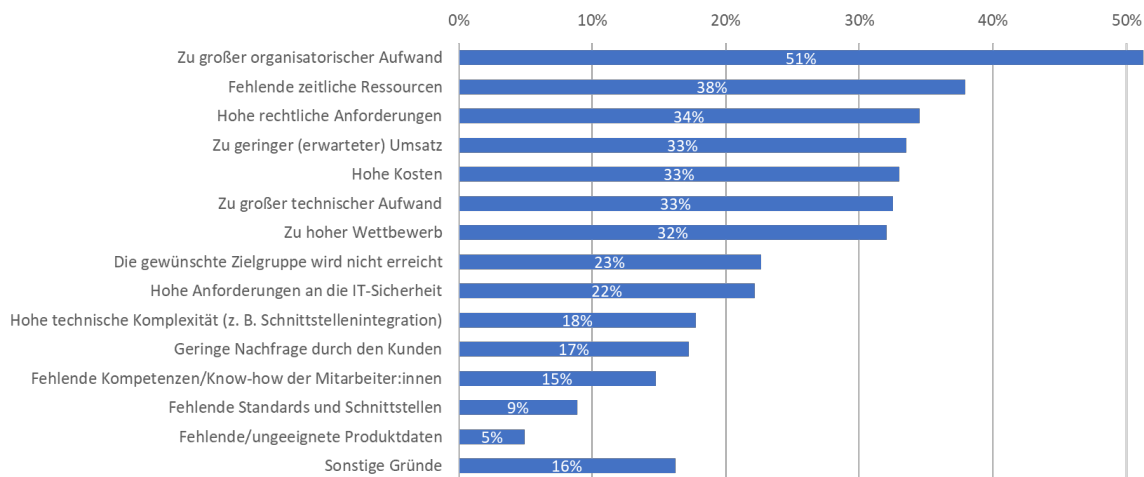
Quelle: ibi/cima 2023

Gegenwärtig nutzen 81 Prozent der befragten Händler stationäre Ladengeschäfte als primären Vertriebskanal, was die aktuelle Dominanz traditioneller physischer Einzelhandelsstrukturen widerspiegelt. Im Vergleich dazu liegt die Nutzung eigener Online-Shops bei 27 Prozent.

Im Vergleich mit heute zeichnet sich aber für die Zukunft eine weitere deutliche Zunahme der Online-Aktivitäten Thüringer Händler ab. Die Nutzung stationärer Ladengeschäfte bleibt mit 80 Prozent nahezu konstant, was auf die nach wie vor bedeutende Rolle des physischen Handels hinweist. Auffallend ist jedoch der deutliche Anstieg bei eigenen Online-Shops von 27 auf 33 Prozent. Dies verdeutlicht eine verstärkte strategische Ausrichtung der Händler auf den Online-Verkauf. Die Zunahme von sechs Prozentpunkten weist auf die wachsende Bedeutung dieses Vertriebskanals hin. In der deutschlandweiten Befragung lag der Anstieg nur bei drei Prozentpunkten.

Doch die Mehrheit der Händler verzichtet heute und in Zukunft auf Online-Vertriebswege. In der Befragung wurde versucht, die Gründe für die Nicht-Nutzung zu eruieren.

Abb. 17: Gründe für fehlenden Online-Verkauf



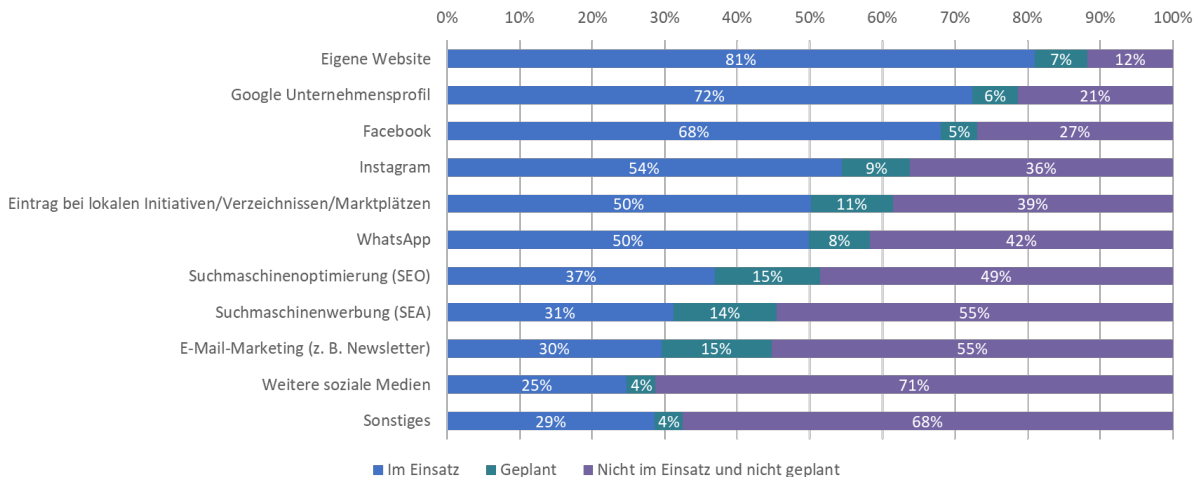
Quelle: ibi/cima 2023

Es zeigt sich, dass vor allem der hohe zeitlich-organisatorische Aufwand dem Online-Vertrieb im Wege steht, neben den befürchteten hohen Kosten.

Ganz allgemein sind die Zukunftserwartungen der Thüringer Händler derzeit nicht besonders euphorisch: Lediglich 15 Prozent erwarten für die kommenden zwölf Monate steigende Umsätze, während 54 Prozent von sinkenden Umsätzen in diesem Zeitraum ausgehen.

Kundenansprache zunehmend digital

Abb. 18: Kundenkommunikation und Marketing



Quelle: ibi/cima 2023

Während lediglich rund ein Drittel der Thüringer Händler das Internet zum Vertrieb seiner Waren nutzt, sieht das Bild in Bezug auf die Ansprache und Kommunikation mit den Kunden anders aus: hier suchen die Mehrheit der Thüringer Händler auch digitale Wege, um Kunden zu erreichen und mit ihnen zu kommunizieren. So haben vier von fünf Händlern eine eigene Website, und rund drei Viertel betreiben einen oder mehrere Social-Media-Kanäle, meist Facebook oder Instagram.

30 Prozent betreiben Bestandskundenpflege mit E-Mail-Marketing, weitere 15 Prozent haben dies für die Zukunft geplant.

6.1.3 Ergebnisse der Vertiefungsfelder

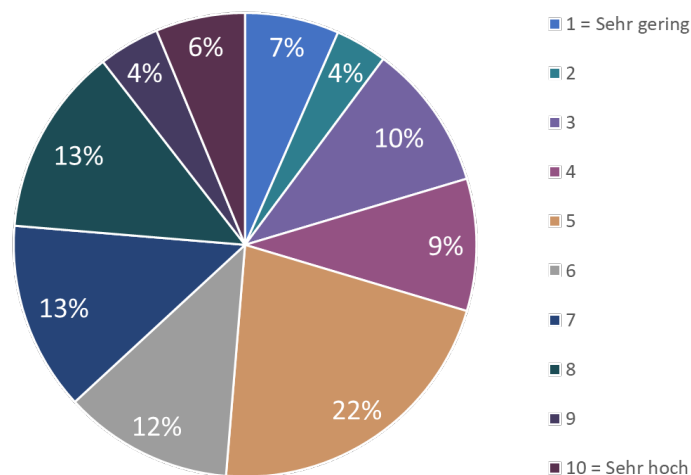
Das Gutachten untersucht den Thüringer Handel insbesondere im Hinblick auf fünf Scherpunktfelder. Die diesbezüglichen Ergebnisse der Händlerbefragung werden im Folgenden beschrieben.

Fokus Digitalisierung

Digitalisierung ist in allen Bereichen des wirtschaftlichen Lebens ein Zukunftsthema, auch und gerade im Handel.

Ein Großteil der Thüringer Händler sieht sich nicht als besonders kompetent im Umgang mit Digitalisierungsthemen an. 50 Prozent schätzen ihr Digitalisierungswissen – auf einer Skala von 1 bis 10 – als höchstens „4“ ein, also unterdurchschnittlich. Nur 14 Prozent schätzen ihr Wissen als sehr hoch ein (mindestens Stufe „9“). Der Median liegt bei 6,2.

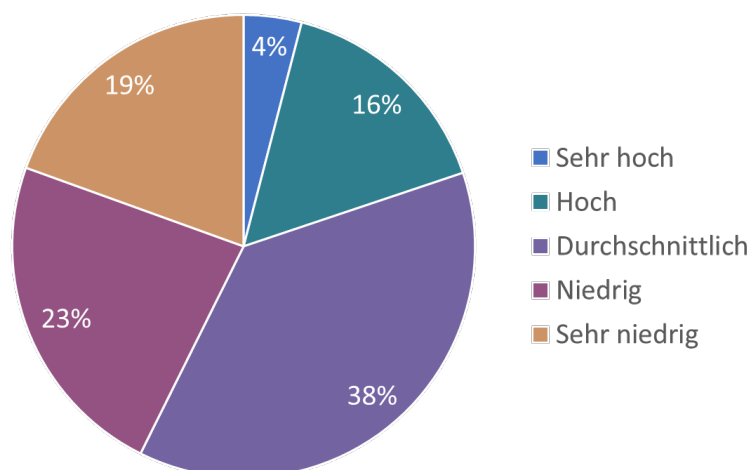
Abb. 19: Mitarbeiterakzeptanz von Digitalisierung



Quelle: ibi/cima 2023

Doch nicht nur das Wissen der Händler selbst ist ausbaufähig, auch die Akzeptanz der Mitarbeiter zu Digitalisierungsthemen ist nicht besonders ausgeprägt. Es existiert eine große Bandbreite bei den Mitarbeitern, aber nur bei jedem zehnten wird die Akzeptanz als sehr hoch (Stufen 9 und 10) eingeschätzt. Der Durchschnitt liegt bei 5,6, der Median bei 5.

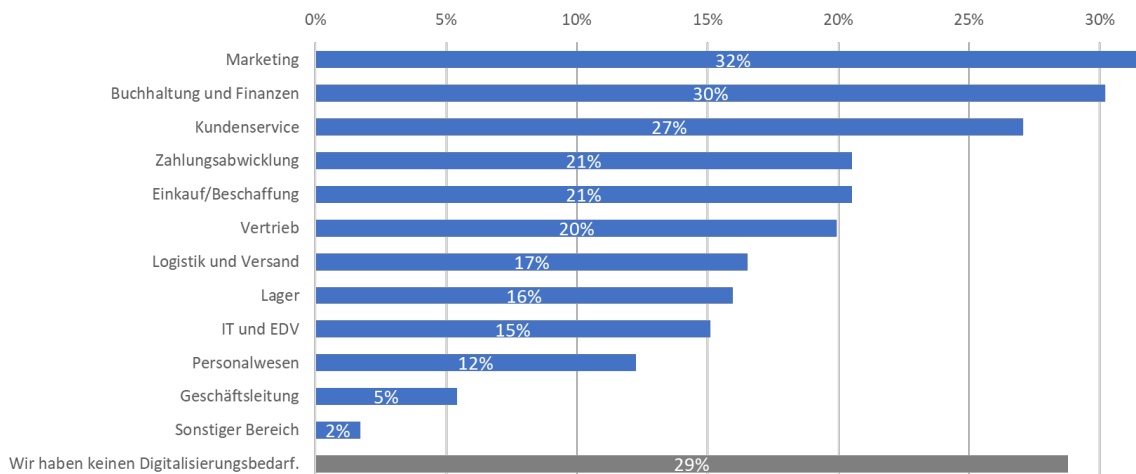
Abb. 20: Anteil der Mitarbeiter mit ausgeprägter Digitalisierungskompetenz



Quelle: ibi/cima 2023

Wird auf die Digitalisierungskompetenz der Mitarbeiter abgestellt, sieht das Bild ähnlich aus: 20 Prozent der Unternehmen schätzen die Kompetenzen ihrer Mitarbeiter als hoch oder „sehr hoch“ ein, während 42 Prozent diese als „niedrig“ oder „sehr niedrig“ einstufen.

Abb. 21: Unternehmensbereiche mit Digitalisierungsbedarf

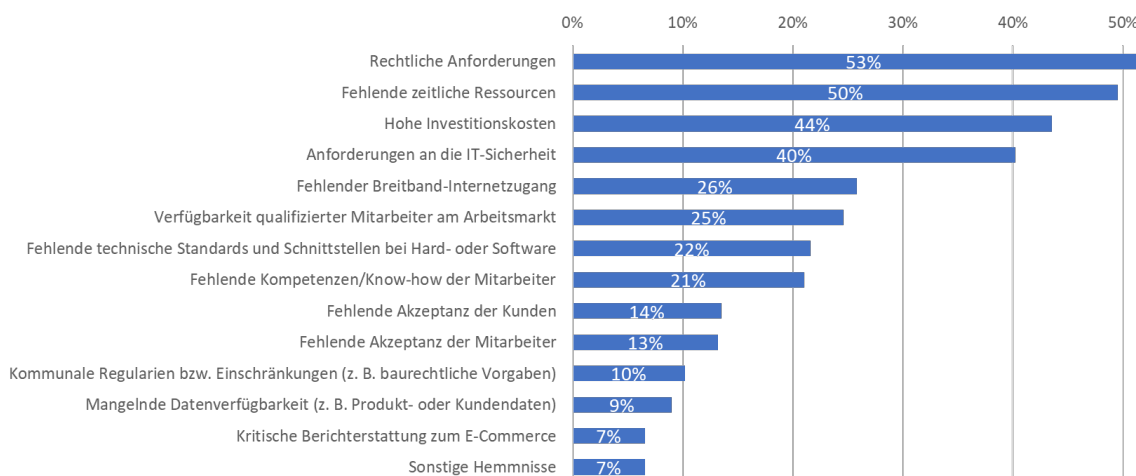


Quelle: ibi/cima 2023

29 Prozent der Händler sehen keinen Digitalisierungsbedarf in ihrem Unternehmen.

Von den Händlern, die Digitalisierungsbedarf bei sich sehen, stechen drei Bereiche heraus. Einerseits wird Marketing mit 32 Prozent am häufigsten genannt. Dies spiegelt die gestiegene Bedeutung von Online-Marketing wider. An zweiter Stelle stehen mit dem Bereich „Buchhaltung und Finanzen“ interne, nicht direkt kundenbezogene Prozesse. An dritter Stelle wird die Digitalisierung im Bereich des Kundenservice genannt.

Abb. 22: Digitalisierungshemmnisse



Quelle: ibi/cima 2023

Gefragt nach den besonders ausschlaggebenden Hemmnissen beim Thema Digitalisierung, stehen vier Themen im Vordergrund. Die Mehrheit der Befragten (53 Prozent) sieht rechtliche Anforderungen als maßgebliches Hemmnis für die Digitalisierung. Unklare rechtliche Rahmenbedingungen könnten die Umsetzung digitaler Maßnahmen erschweren. Die knappe Ressource Zeit ist für 50 Prozent der Befragten ein wesentliches Hindernis. Dies deutet darauf hin, dass die Implementierung digitaler Lösungen zeitintensiv ist und Unternehmen Schwierigkeiten haben, die notwendige Zeit für die Umsetzung von Digitalisierungsprojekten freizuschaukeln.

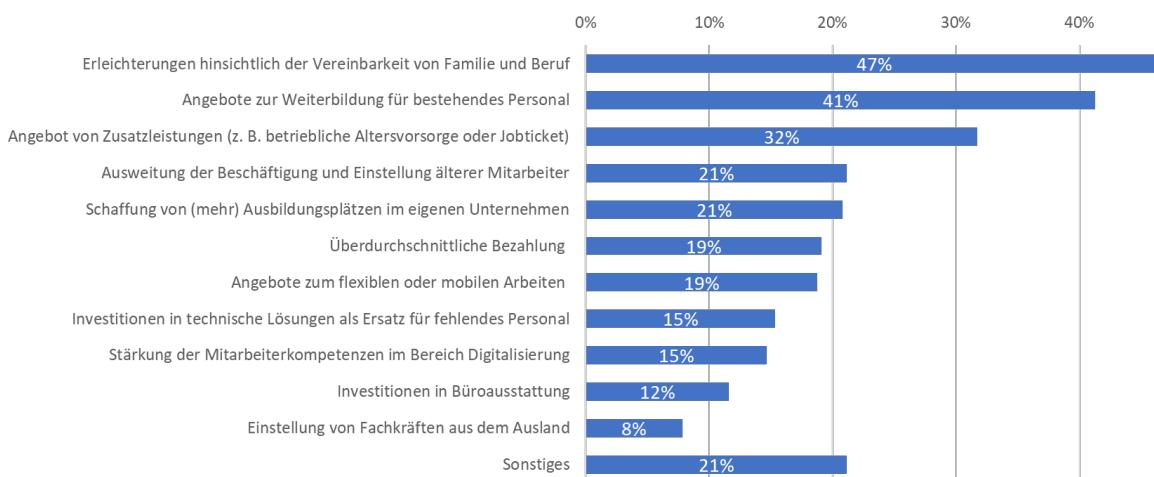
40 Prozent der Befragten identifizieren hohe Anforderungen an die IT-Sicherheit als Hindernis. Dies spiegelt Bedenken hinsichtlich des Datenschutzes und der Cybersecurity wider. Die Notwendigkeit, sensible Daten zu schützen, stellt eine Herausforderung dar, die mit fortschreitender Digitalisierung an Bedeutung gewinnt.

Für 44 Prozent der Händler schließlich sind hohe Investitionskosten ein zentrales Hemmnis. Digitalisierungsmaßnahmen erfordern oft erhebliche finanzielle Mittel für Technologie, Schulungen und Infrastruktur.

Fokus Fachkräfte

Im Handel herrscht – wie in vielen anderen Branchen auch – derzeit Personalknappheit. 52 Prozent der Händler gaben ab, Personalbedarf zu haben. Von diesen hatten zwei Drittel in den vergangenen drei Monaten Probleme, vakante Stellen zu besetzen. Dabei suchen Thüringer Händler Personal für alle Qualifikationsniveaus: 57 Prozent suchen Schulabgänger bzw. Auszubildende, 50 Prozent suchen Personal mit Berufsausbildung, 24 Prozent mit weiterführenden Bildungsabschlüssen wie Meister oder Fachwirt. Jedes siebte Unternehmen hat Bedarf an Akademikern, 27 Prozent suchen auch Personal ohne abgeschlossene Berufsausbildung.

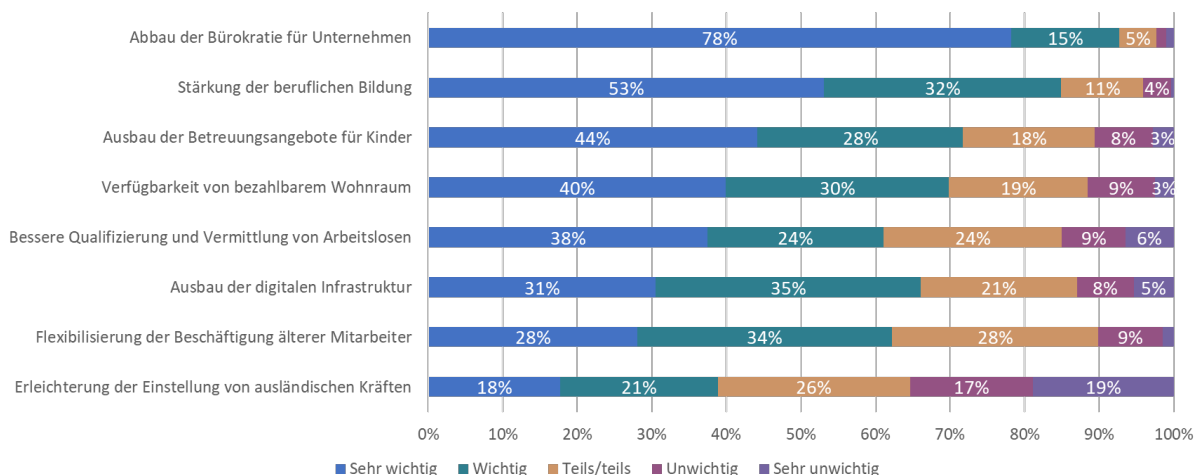
Abb. 23: Ergriffene Maßnahmen



Quelle: ibi/cima 2023

Um den Fachkräftebedarf zu decken, unternehmen Thüringer Händler bereits einiges. Rund die Hälfte bietet ihren Mitarbeitern Erleichterungen bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf an, 41 Prozent haben Weiterbildungsangebote für ihr Personal. Rund jedes dritte Unternehmen bietet Zusatzleistungen an, um Personal zu gewinnen. Interessant: Thüringer Händler setzen nicht auf die Gewinnung von Fachkräften aus dem Ausland.

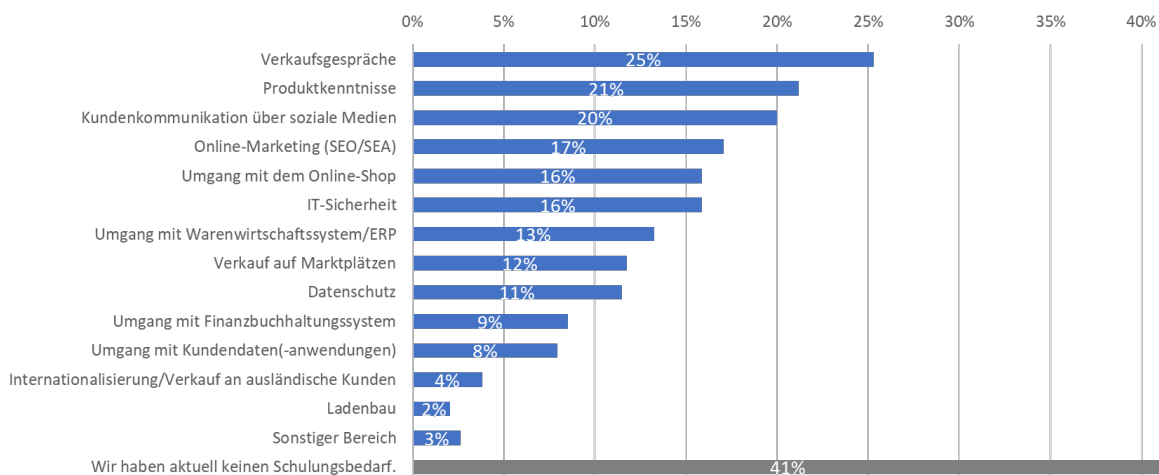
Abb. 24: Wichtigkeit potentieller Maßnahmen



Quelle: ibi/cima 2023

Bei den Maßnahmen zur Fachkräftesicherung besonders häufig genannt ist der Abbau von Bürokratie für Unternehmen: 78 Prozent sehen hier Handlungsbedarf. Immerhin 41 Prozent wünschen sich mehr externe Weiterbildungsangebote für bestehendes Personal.

Abb. 25: Schulungsbedarf



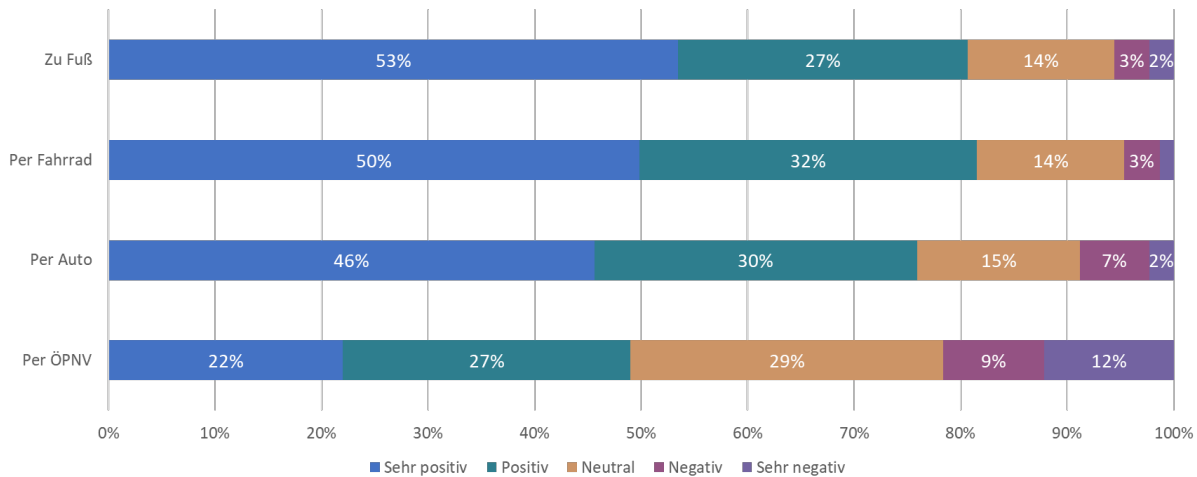
Quelle: ibi/cima 2023

Diese Weiterbildungsangebote sind offenbar vor allem in sortiments- und kundenbezogenen Bereichen gefragt. Denn 25 bzw. 21 Prozent der Händler nennen Schulungen in Verkaufsgesprächen und in der Produktkenntnis als aktuellen Bedarf. Fortbildungen im Umgang mit Kunden über Online-Kanäle wie z. B. soziale Medien oder Suchmaschinen werden ähnlich häufig genannt.

Fokus Nahversorgung

Die meisten Händler (69 %) geben an, ihre Kundschaft aus dem Ort selbst bzw. aus maximal 30 Kilometer Entfernung zu gewinnen. Aber: Immerhin bei 18 Prozent kommen die Kunden üblicherweise von außerhalb Thüringens

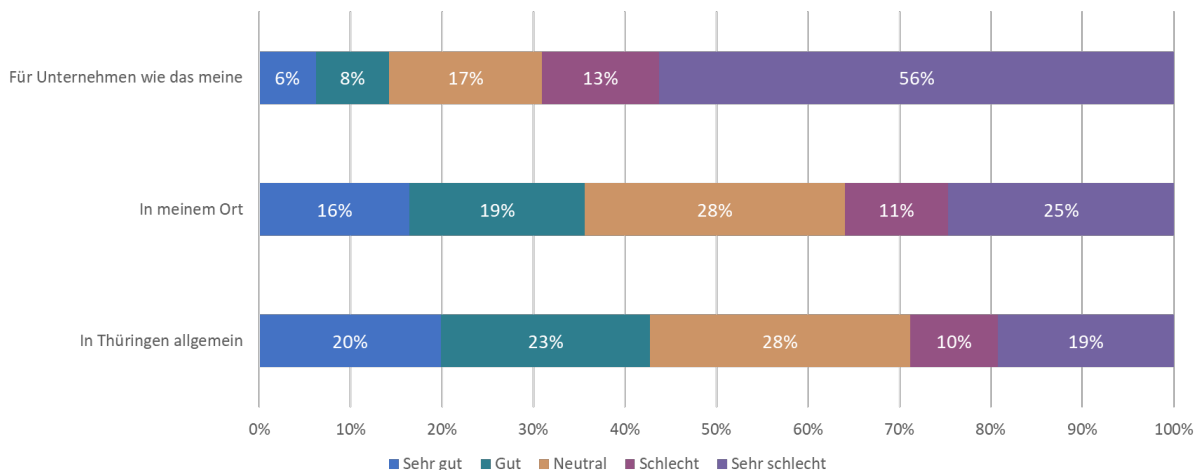
Abb. 26: Bewertung der Erreichbarkeit



Quelle: ibi/cima 2023

Mit der Erreichbarkeit ihres Ladengeschäftes sind die Händler im Großen und Ganzen zufrieden. Kommen die Kunden zu Fuß, per Fahrrad oder Auto, sehen jeweils über drei Viertel der Händler die Erreichbarkeit positiv. Kommen die Kunden allerdings per ÖPNV, ist die Zufriedenheit mit der Erreichbarkeit geringer.

Abb. 27: Potential autonomer Läden



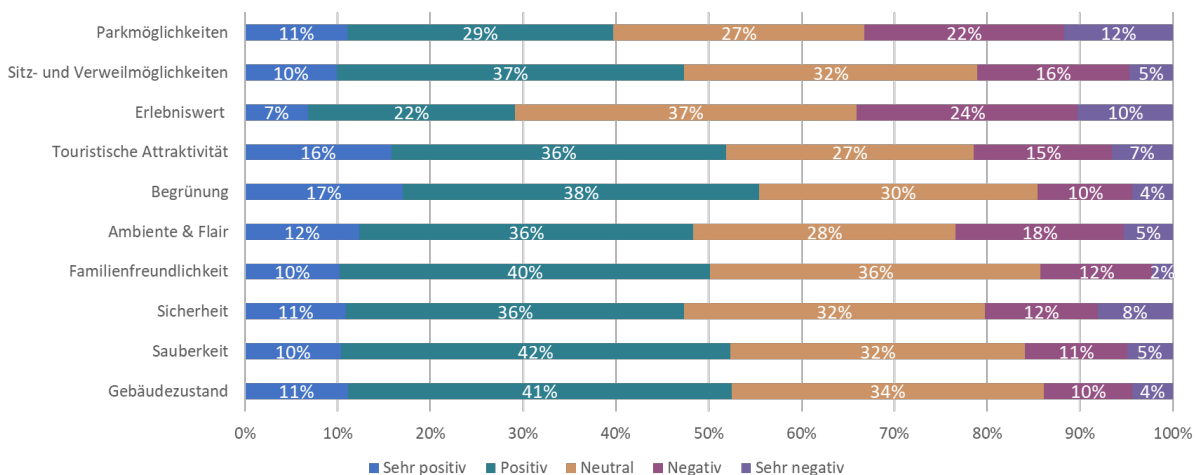
Quelle: ibi/cima 2023

In der jüngeren Vergangenheit rückt – angesichts des digitalen Fortschritts und des Personal-mangels – immer häufiger das Thema „autonome Läden“ in den Fokus, also, Geschäfte, die rund um die Uhr verkaufen und ohne herkömmliche Kassen und Personal auskommen – gerade im Nahversorgungsbereich. Die Thüringer Händler stehen dem Thema auch überwiegend positiv gegenüber: 43 Prozent haben eine gute oder sehr gute Meinung dazu, nur 29 Prozent eine schlechte.

Allerdings können sich die wenigsten von ihnen vorstellen, dieses Geschäftsmodell selbst einzusetzen. Für das eigene Unternehmen halten lediglich 14 Prozent das Konzept nutzbar, immerhin 56 Prozent sehen es für das eigene Unternehmen als sehr schlecht brauchbar an.

Fokus Innenstädte

Abb. 28: Bewertung der Attraktivität der Innenstadt

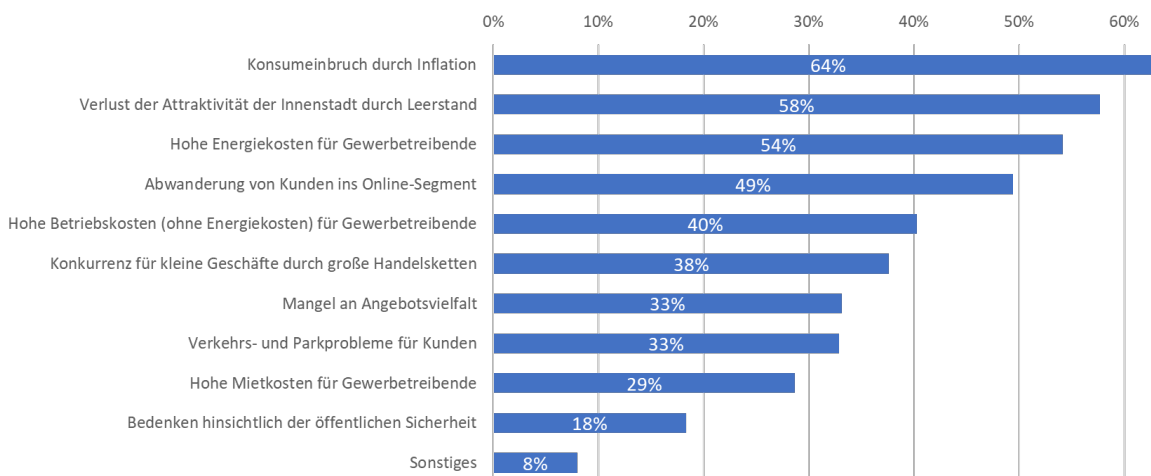


Quelle: ibi/cima 2023

Die Befragung zur Bewertung der Innenstadtattraktivität offenbart vielfältige Einschätzungen. Die Gebäudezustände werden größtenteils positiv bewertet, ebenso Sauberkeit und Sicherheit. Die touristische Attraktivität wird von 52 Prozent sehr positiv oder positiv eingeschätzt.

Die Bereiche, die kritisch betrachtet werden, sind leider die für den Einzelhandel relevanten Bereiche. So wird der Erlebniswert von nur 7 Prozent als „sehr positiv“ bewertet, während 34 Prozent ihn als „negativ“ oder „sehr negativ“ einstufen. Auch mit der Erreichbarkeit sind die Händler nicht durchgehend zufrieden: Parkmöglichkeiten werden von 40 Prozent negativ bewertet.

Abb. 29: Herausforderungen für Innenstädte



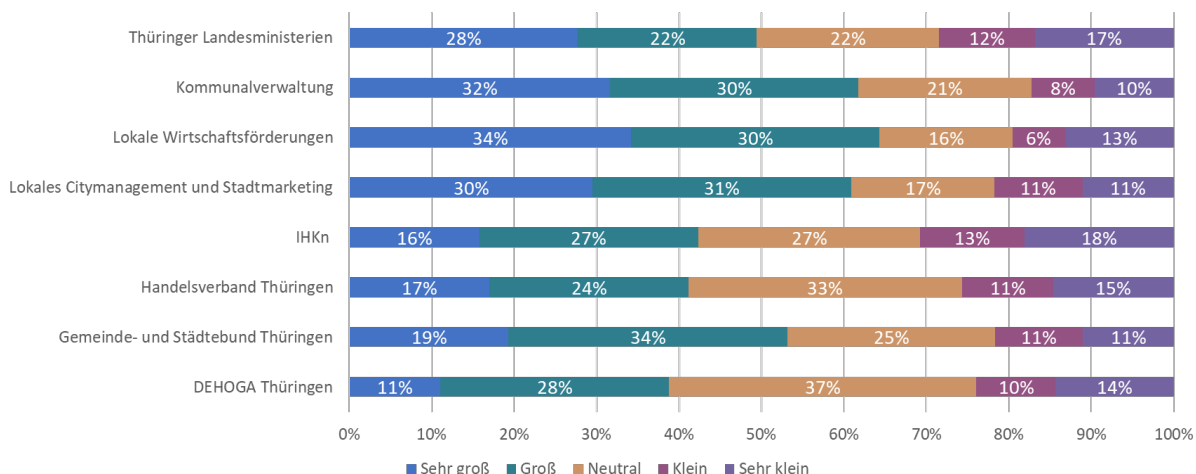
Quelle: ibi/cima 2023

Die größten Herausforderungen für vitale Innenstädte werden vor allem durch zurückgehende Kundenfrequenzen und deren Folgen gesehen. Aktuell wird von 64 Prozent der Konsumeinbruch durch die derzeit hohe Inflation als Hauptgrund gesehen, doch die Frequenzen gehen seit Jahren zurück; die Ursachen sind vielfältig. Der Frequenzrückgang hat Folgen für die Innenstädte: 58 Prozent beklagen die Leerstände.

Fokus Zusammenarbeit und Standort

Es gibt viele Organisationen, die die Förderung und Unterstützung des Handels vor Ort als Ziel haben. Dazu zählen insbesondere Kammern, Verbände, kommunale bzw. Landesverwaltungen sowie Citymanagements und Wirtschaftsförderungen.

Abb. 30: Bedeutung von Organisationen



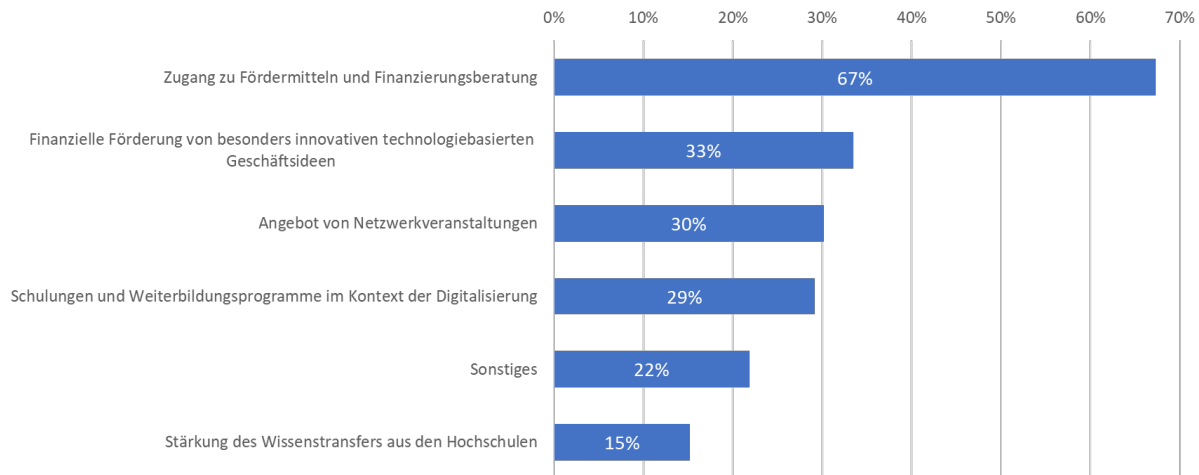
Quelle: ibi/cima 2023

Besonders hilfreich werden von den Händlern dabei die Organisationen „vor Ort“ eingeschätzt. Lokale Wirtschaftsförderungen, Citymanagements und Kommunalverwaltungen erhalten in dieser Hinsicht bessere Ergebnisse als Kammern und Verbände.

Als hilfreichste Unterstützungsangebote werden finanzielle Maßnahmen gesehen, vor allem der Zugang zu Fördermitteln bzw. Fördermittelberatung (68 %). Neben Finanzmitteln sind für die Händler vor allem das Angebot von Netzwerkveranstaltungen (30 %) sowie Schulungs- bzw. Weiterbildungsangebote (29 %).

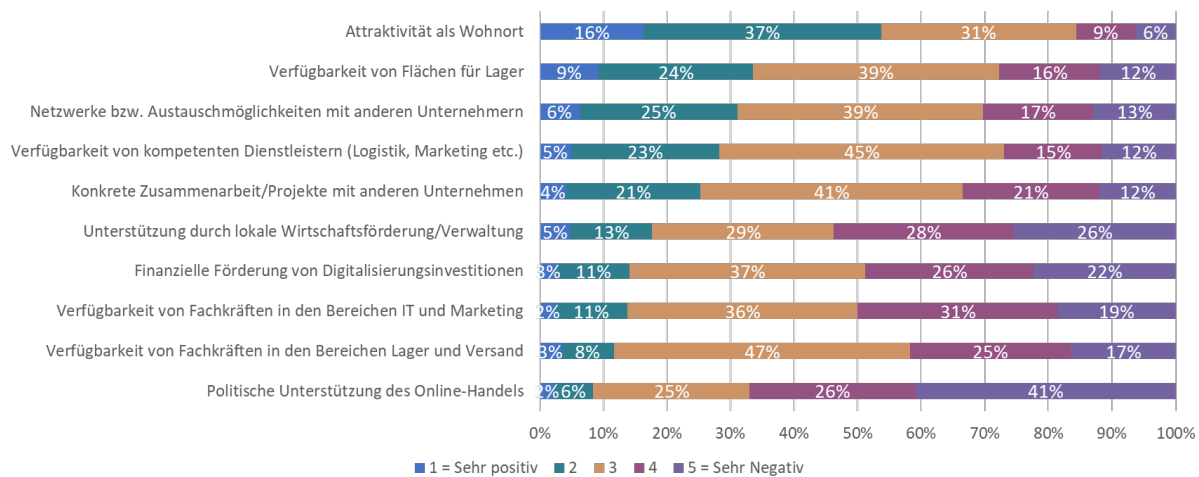
Der stationäre Einzelhandel in Thüringen bis 2030

Abb. 31: Hilfreiche Unterstützungsangebote



Quelle: ibi/cima 2023

Abb. 32: Thüringen als Einzelhandelsstandort



Quelle: ibi/cima 2023

Alles in allem gibt es aus Händlersicht Licht und Schatten bei der Bewertung des Standorts Thüringen. Positiv fallen die Netzwerke ins Auge sowie der Zugang zu Dienstleistern und Flächen. Kritisch werden vor allem die Unterstützung durch öffentliche Stellen sowie der Fachkräftemangel gesehen.

6.1.4 Einordnung der Ergebnisse

Die Ergebnisse der Händlerbefragung sind aufschlussreich. Sie müssen im Lichte der besonderen Situation Thüringens gesehen werden.

Thüringen ist ein Flächenland in der Mitte Deutschlands. Es gibt mit der Landeshauptstadt Erfurt und mit Jena nur zwei Großstadt über 100.000 Einwohner. Das Land ist im Wesentlichen ländlich geprägt. Dementsprechend dominieren kleine Einzelhandelsbetriebe die Handelslandschaft Thüringens. Nur und 5 Prozent der Betriebe gaben in der Umfrage an, einen Jahresumsatz von über 10 Mio. Euro zu erzielen.

Die Betriebe sind im bundesdeutschen Vergleich in deutlich geringerem Ausmaß im Online-Vertrieb tätig als in anderen Bundesländern. 2020 gaben in einer deutschlandweiten Befragung unter rund 1.500 Einzelhändlern 39 Prozent an, Waren über einen eigenen Online-Shop zu vertreiben. Nur 49 Prozent, also rund die Hälfte der Betriebe, waren rein stationär vertreibende Einzelhändler ohne Online-Vertrieb. In der im Rahmen des Gutachtens durchgeführten Umfrage unter Thüringer Händlern hatten nur 27 Prozent einen eigenen Online-Shop. Dennoch schätzen die Händler ihr Wissen um die Digitalisierung bzw. um die Möglichkeiten digitaler Maßnahmen und Prozesse nahezu identisch zum Rest Deutschlands ein.

Es gibt jedoch deutliche Besonderheiten, welche Digitalisierungshemmnisse Händler als besonders bedeutend sehen. In Thüringen stechen insbesondere zwei Antworten heraus, die häufiger gegeben werden als im deutschen Vergleich. Zum einen ist dies die Fachkräftethematik: Die Verfügbarkeit qualifizierter Mitarbeiter am Arbeitsmarkt wird fast doppelt so häufig als Hemmnis genannt wie im Rest Deutschlands. Das Problem zeigt sich auch an anderer Stelle: Zwei von drei Unternehmen, die im vergangenen Jahr Stellen zu besetzen hatten, hatten Probleme, Mitarbeiter zu finden. Dennoch ist die Anwerbung von Mitarbeitern aus dem Ausland kein Thema für Thüringer Einzelhändler. Dieses auf den ersten Blick überraschende Ergebnis könnte auf fehlende Sprachkenntnisse der Bewerber zurückzuführen sein. Zum anderen nennen 53 Prozent der Thüringer Händler rechtliche Unsicherheiten als Hemmnis, deutschlandweit sind es 36 Prozent. Dies könnte an der durchschnittlichen Unternehmensgröße liegen, die in Thüringen kleiner ist als im deutschen Schnitt: kleinere Handelsbetriebe haben häufig weniger Know-how und Ressourcen, sich mit solchen Randprozessen zu beschäftigen.

Es sind jedoch auch andere Themen, bei denen Unternehmen Fortbildungs- bzw. Schulungsbedarf für ihre Mitarbeiter sehen. In der deutschen Umfrage werden – neben dem Umgang mit sozialen Medien – weitere Themen mit Digitalisierungsbezug gesehen, etwa der Umgang mit IT-Sicherheit oder der Themenkreis des Online-Marketings. Bei den Thüringer Händlern stehen die „klassischen“ Themen ohne Digitalisierungsbezug im Mittelpunkt des Schulungsbedarfs, etwas Verkaufsgespräche oder Kenntnisse über Produkte bzw. das Produktsortiment.

Zusammenfassend zeigt sich, dass der Thüringer Einzelhandel im Schnitt weniger digital ist als der gesamtdeutsche Handel. Dies betrifft zum einen die Vertriebskanäle selbst als – zum anderen – auch die im Fokus stehenden Themen.

6.2 Landesweite Befragung von Konsumenten

6.2.1 Zielsetzung und Vorgehen

In diesem Abschnitt steht nun die Befragung unter Thüringer Konsumenten im Mittelpunkt. Im Laufe der Untersuchung wurde ein Fragebogen entwickelt, der die direkt bei Thüringer Konsumenten zu erhebenden Fragestellungen umfasste. Die Themen orientierten sich ebenfalls an den Schwerpunkten des Gegenstands des Gutachtens:

- Digitalisierung
- Mobilität und Erreichbarkeit
- Fachkräfte
- Nahversorgung
- Vitale Innenstädte der Zukunft, Leerstand, Eventangebot, Tourismus
- Management und Marketing sowie Kooperation und Vernetzung der Akteure

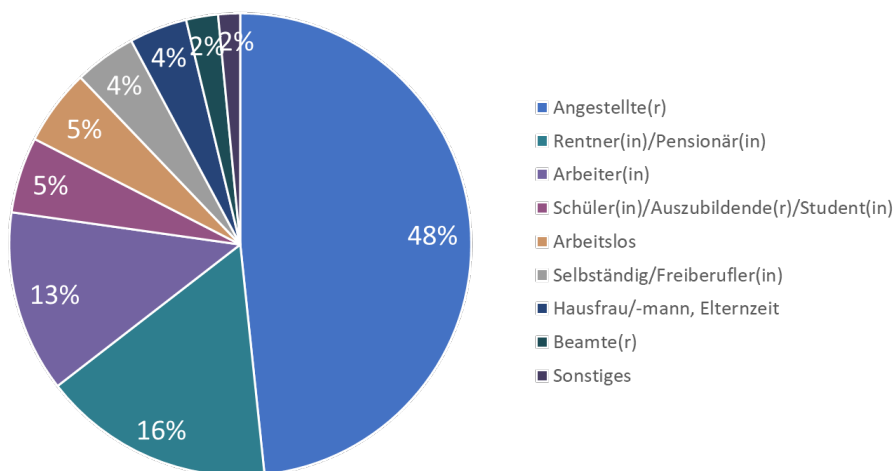
Der Fragebogen wurde in einem Online-Tool umgesetzt. Die Befragung wurde im Oktober 2023 durchgeführt. Dabei wurde auf ein Online-Panel zurückgegriffen. Nach Qualitätssicherung wurden 716 Fragebögen ausgewertet.

6.2.2 Ergebnisse der Befragung

Zusammensetzung der Gruppe der Befragungsteilnehmer

Die Teilnehmer der Befragung hatten alle ihren Erstwohnsitz in Thüringen. Die Stichprobe setzte sich zusammen aus 53,5 Prozent Frauen und 46,5 Prozent Männern. Es wurden nur Thüringer Konsumenten ab 16 Jahren befragt.

Abb. 33: Berufe der Befragten

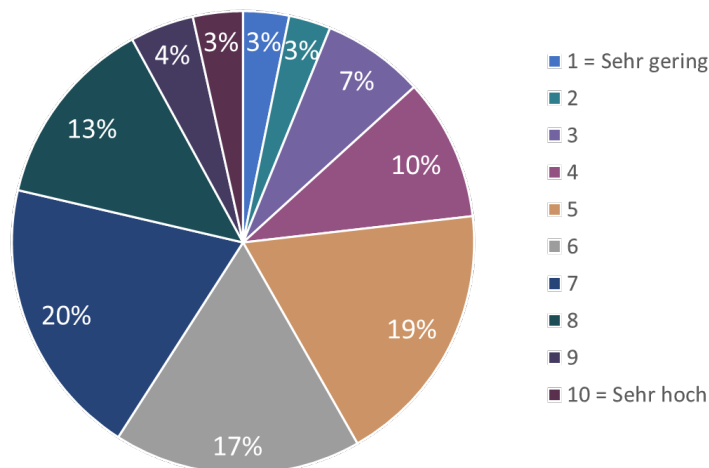


Quelle: ibi/cima 2023

Rund die Hälfte der Befragten ist im Angestelltenverhältnis tätig. 16 Prozent sind Rentner bzw. Pensionäre, 13 Prozent Arbeiter.

Gefragt nach dem eigenen Digitalisierungswissen schreiben sich die meisten Thüringer leicht überdurchschnittliche Werte zu.

Abb. 34: Einschätzung des eigenen Digitalisierungswissens

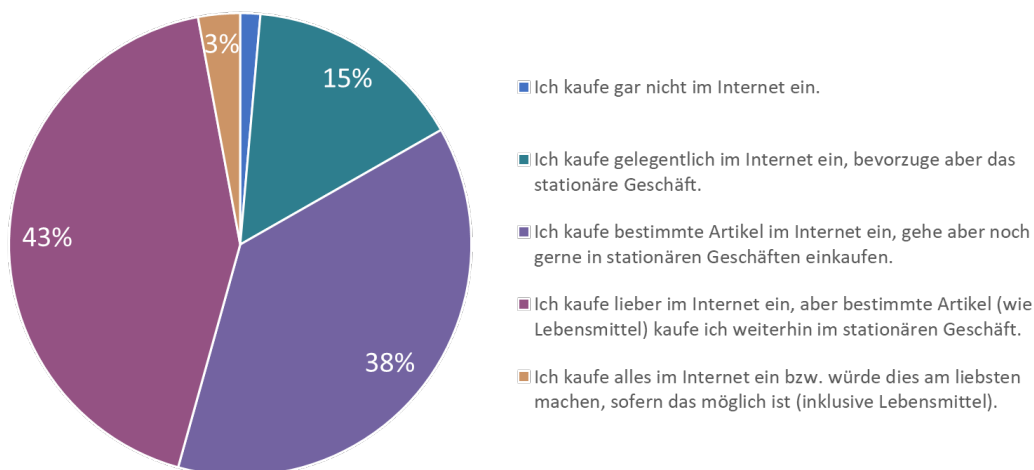


Quelle: ibi/cima 2023

Der Durchschnittswert auf der Skala von 1 bis 10 ist 5,5. Die durchschnittliche Selbsteinschätzung liegt bei 5,86, der Median bei 6. 58 Prozent ordnen sich bei dem Wert 6 der besser ein, ebenso viele im Bereich 5 bis 7.

Kaufverhalten der Befragten

Abb. 35: Einschätzung des eigenen Kaufverhaltens

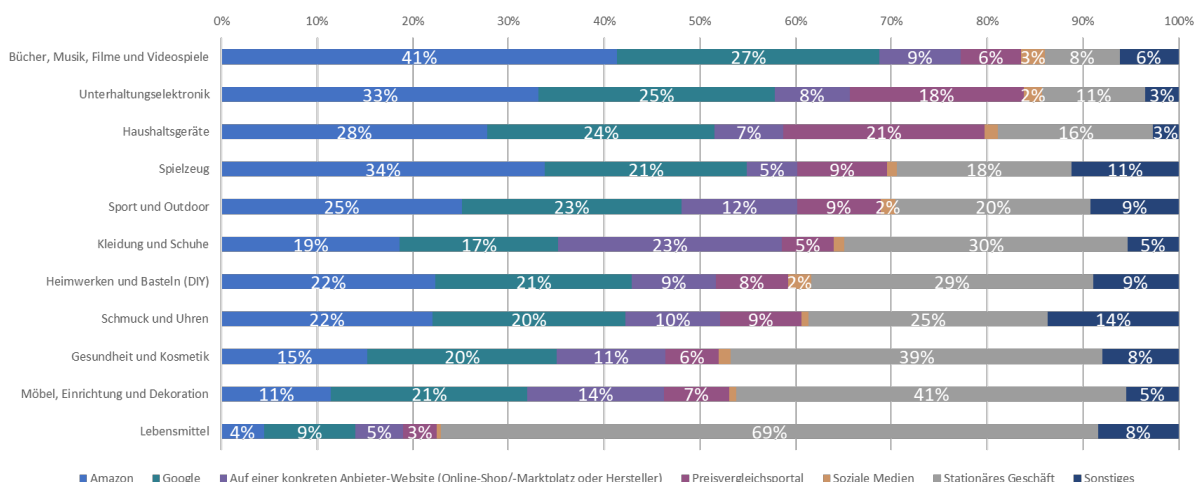


Quelle: ibi/cima 2023

Diese Einschätzung bestätigt sich zumindest bei der Einstellung gegenüber den verschiedenen Einkaufskanälen. 46 Prozent der Befragten geben an, überwiegend online einkaufen zu wollen. Das stationäre Geschäft als Einkaufsort bevorzugen hingegen nur 16 Prozent. Für den stationären Einzelhandel in Thüringen ist das ein beunruhigend geringer Wert, der sich in den vergangenen Jahren, die die Lockdowns im Zuge der Bekämpfung der Corona-Pandemie umfassten, herausgebildet hat. Die Menschen haben den Online-Einkauf zu schätzen gelernt.

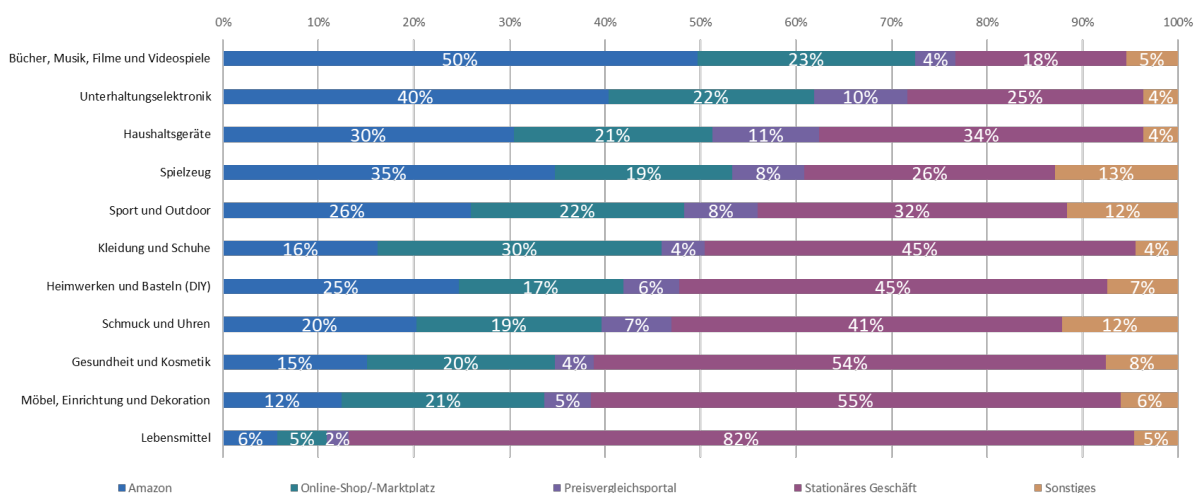
Der stationäre Einzelhandel in Thüringen bis 2030

Abb. 36: Recherche nach Produktkategorien



Quelle: ibi/cima 2023

Abb. 37: Kauf nach Produktkategorien



Quelle: ibi/cima 2023

Allerdings zeigen sich deutliche Unterschiede, wenn nach Produktkategorien unterschieden wird, und zwar sowohl bei der Frage nach der bevorzugten Produktrecherche auch nach dem bevorzugten Einkaufskanal.

Die Recherche nach Produkten erfolgt nur noch bei Lebensmitteln und Gütern des täglichen Bedarfs überwiegend über den stationären Kanal. Dort geben 77 Prozent der Befragten an, sich zuerst nicht über Online-Kanäle zu informieren. Bei allen anderen Produktkategorien ist das Internet inzwischen als Informationsquelle dominierend.

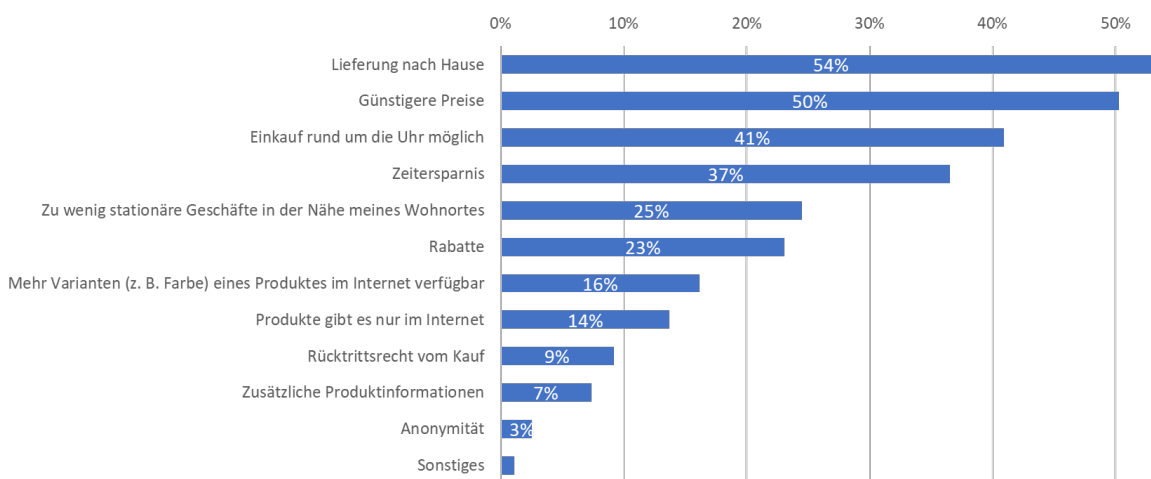
In besonderem Maße gilt dies für zwei Arten von Produkten: Einerseits solche, bei denen der Käufer keinen Beratungsbedarf zum Produkt hat (nicht-komplexes Produkt), also einen guten Überblick über Angebot und Funktionsweise sich selbst verschaffen kann. In diese Kategorie fallen etwa Bücher, Spielzeug, Kleidung und andere. Andererseits finden auch bei nicht-alltäglichen

Anschaffungen wie bei Unterhaltungselektronik oder Haushaltsgeräten, die entsprechend hohe Anschaffungskosten aufweisen, Rechercheprozesse überwiegend online statt.

Immer häufiger werden bei den meisten Produktkategorien auch die Einkäufe – nicht nur die Recherche – online durchgeführt. Neben dem Lebensmitteleinzelhandel werden nur noch Produkte der Kategorien „Möbel“ und „Gesundheit“ bevorzugt stationär eingekauft; bei allen anderen Kategorien bevorzugen die Kunden Online-Kanäle.

Die Ergebnisse der Thüringer Bürger hierbei unterscheiden sich nicht signifikant von ähnlichen deutschlandweiten Befragungen.

Abb. 38: Gründe für Online-Einkauf

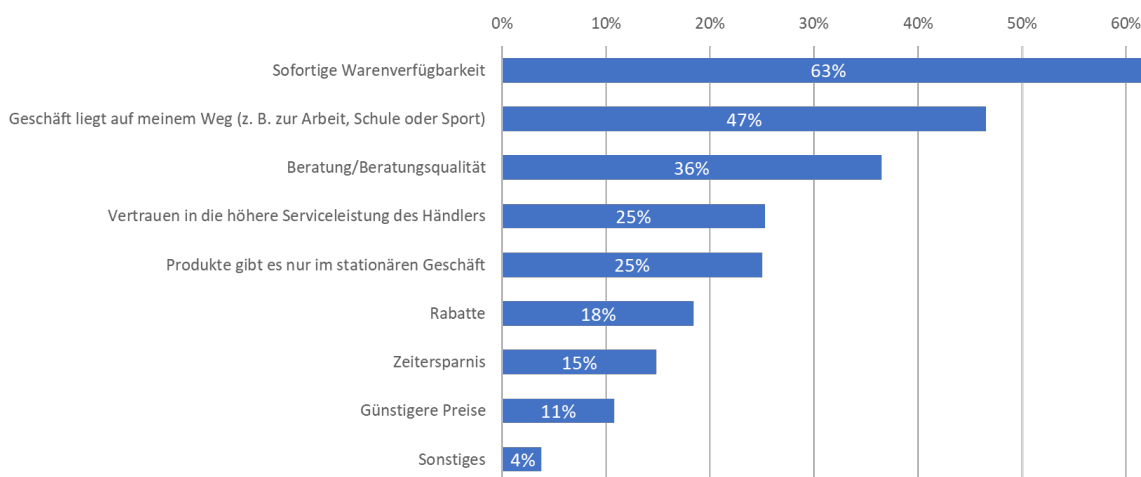


Quelle: ibi/cima 2023

Bei der Wahl des Einkaufskanals lassen sich die Menschen im Wesentlichen von praktischen Aspekten leiten. Gewählt wird der Kanal, der in der jeweiligen Einkaufssituation gerade für den Einkaufenden der bequemste und praktischste ist. Dies zeigt sich sowohl, wenn der Online-Kanal gewählt wird, als auch beim Einkauf im stationären Ladengeschäft.

Als Hauptgründe für den Online-Kanal werden die Lieferung nach Hause angegeben sowie die zeitlich effizientere Art des Einkaufs. Der Online-Handel ist rund um die Uhr zugänglich, ein Einkauf kann in kürzester Zeit durchgeführt werden. Daneben vermuten 50 Prozent der Befragten dort auch günstigere Preise im Vergleich zum stationären Geschäft.

Abb. 39: Gründe für stationären Einkauf



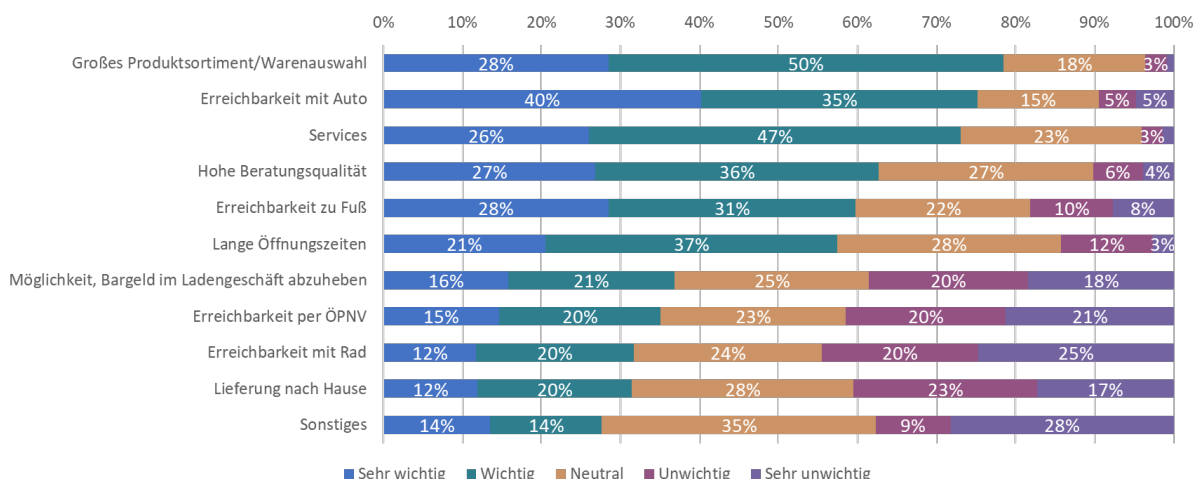
Quelle: ibi/cima 2023

Die Wahl des stationären Einkaufskanals erfolgt im Wesentlichen aus drei Gründen. Als wichtigstes wird die sofortige Warenverfügbarkeit angegeben. Der Einkauf kann sofort mitgenommen werden, die mit der Lieferung verbundenen Nachteile entfallen. Als zweiter Grund wird ein praktischer angegeben: das Ladengeschäft lässt sich in den Tagesablauf integrieren, weil es „auf dem Weg“ des Kunden liegt. An dritter Stelle wird die Beratungsqualität genannt. Dieser „persönliche Aspekt“ wird oft als größtes Stand-alone-Merkmal des Stationärhandels bezeichnet.

Grundsätzlich unterscheiden sich die Thüringer damit nicht vom deutschen Durchschnitt: ähnliche Antworten werden auch in anderen, deutschlandweiten Befragungen gegeben.

Fokus stationärer Einzelhandel

Abb. 40: Wichtigkeit von Funktionen und Services bei stationären Läden



Quelle: ibi/cima 2023

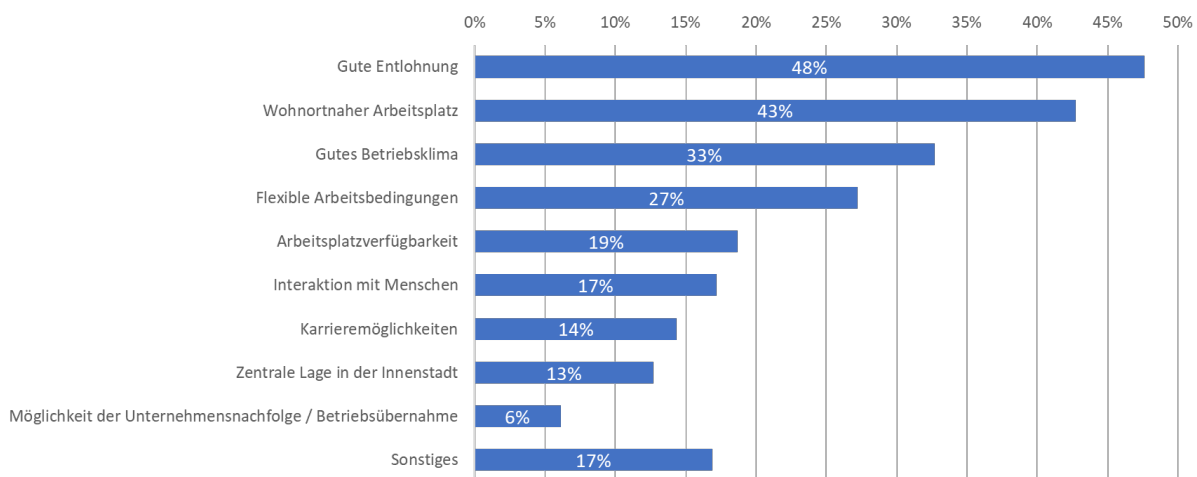
Als wichtigstes Merkmal stationärer Ladengeschäfte wird die Warenauswahl gesehen. Ein umfangreiches Produktsortiment im Stationärhandel wünschen sich 78 Prozent aller Befragten. Worauf es den Thüringern sonst noch ankommt, zeigen die folgenden Plätze: Service und Beratungsqualität einerseits sowie Erreichbarkeit und lange Öffnungszeiten andererseits.

Weitere Funktionen und Services sind den Kunden im Schnitt deutlich weniger wichtig. Immerhin 37 Prozent der Befragten schätzen die Möglichkeit, Bargeld im Laden abzuheben, als wichtig oder sehr wichtig ein. Darin spiegelt sich die Ausdünnung des Geldautomatennetzes insbesondere im ländlichen Raum wider und zeigt die Rolle des Einzelhandels bei der Bargeldversorgung der Bevölkerung.

Fokus Fachkräfte

22 Prozent der Befragten haben schon einmal im Einzelhandel gearbeitet oder arbeiten aktuell dort. Diese relativ hohe Anzahl spiegelt die Bedeutung des Einzelhandels als Arbeitgeber wider. Befragt nach den wichtigsten Gründen für die Arbeit im Einzelhandel wurde am häufigsten (rund die Hälfte der Befragten) die Entlohnung genannt, an zweiter Stelle mit 43 Prozent die Möglichkeit, wohnortnah zu arbeiten. Einer größeren Anzahl ist auch das Betriebsklima wichtig.

Abb. 41: Gründe für Arbeit im Einzelhandel

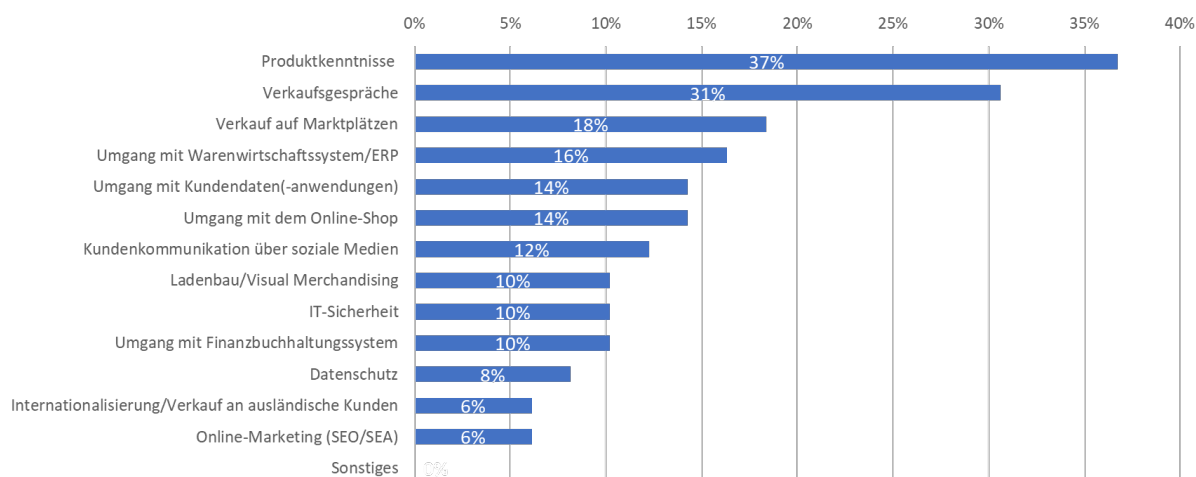


Quelle: ibi/cima 2023

Von den Thüringern, die im Einzelhandel beschäftigt sind, sieht der Großteil bei sich Fortbildungsbedarf. Dieser wird vor allem in zwei Bereichen gesehen. Zum einen ist im Bereich des Sortiments wichtig, einen guten Überblick über das Produktspektrum und die Produkte zu haben und diese (potenziellen) Kunden auch verdeutlichen zu können. Zum anderen sind – gerade im stationären Einzelhandel – auch Fortbildungen zu Verkaufsgesprächen als nötig angesehen.

Die Ergebnisse spiegeln wider, dass der Online-Einzelhandel nicht in der Fläche Personal benötigt: Themen, die mit dem Online-Vertrieb zu tun haben, werden nur sehr eingeschränkt als Fortbildungsbedarf gesehen. Das ist angesichts der steigenden Bedeutung des Online-Handels zumindest überraschend.

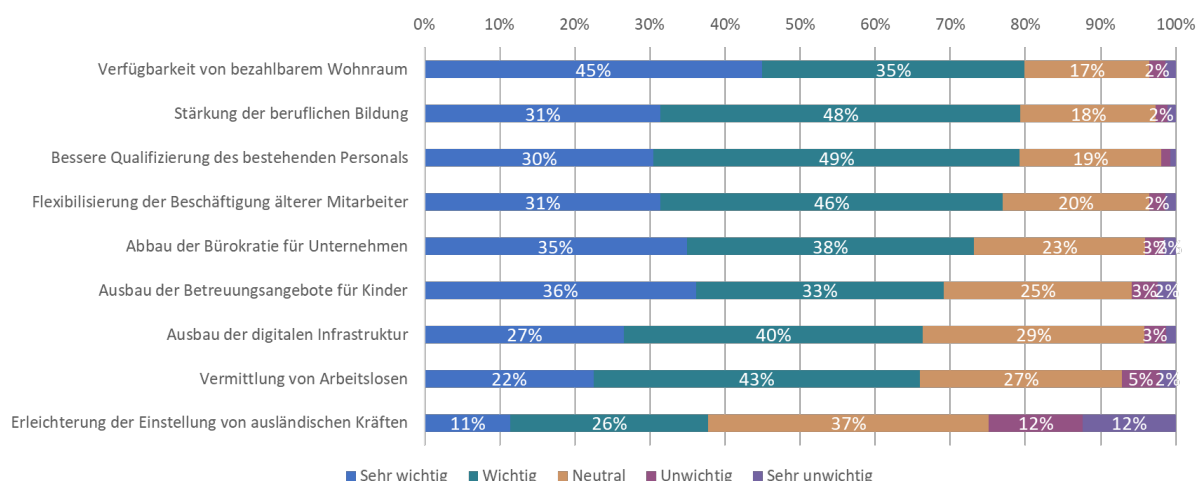
Abb. 42: Fortbildungsbedarf bei Beschäftigten im Einzelhandel



Quelle: ibi/cima 2023

Es gibt etliche Ansätze zur Behebung der angespannten Personalsituation. Die Thüringer Befragten bewerten ein ganzes Bündnis an Maßnahmen als „sehr wichtig“ oder „wichtig“. Dazu zählen beispielsweise Maßnahmen, die auf Weiterbildung und Qualifizierung des vorhandenen Personals abzielen, oder Maßnahmen, die die Vereinbarkeit von Familie und Beruf unterstützen. Auch das Halten älterer Mitarbeiter oder die Vermittlung Arbeitsloser wird von über zwei Dritteln der Thüringer als wichtig erachtet.

Abb. 43: Bedeutung von Maßnahmen zur Fachkräftesicherung

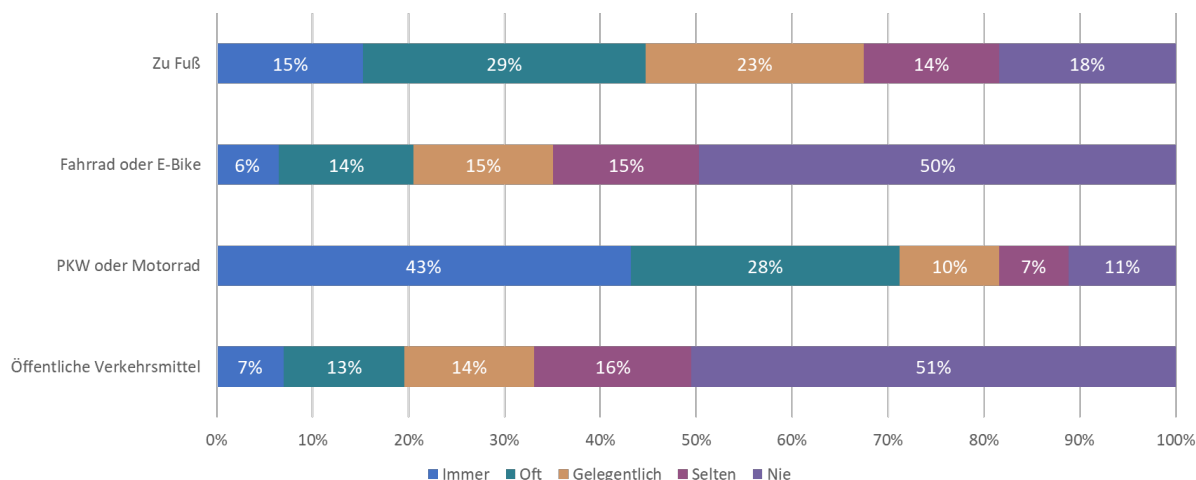


Quelle: ibi/cima 2023

Fachkräfte aus dem Ausland anzuwerben, halten hingegen nur 37 Prozent der Thüringer Befragten für wichtig.

Fokus Nahversorgung

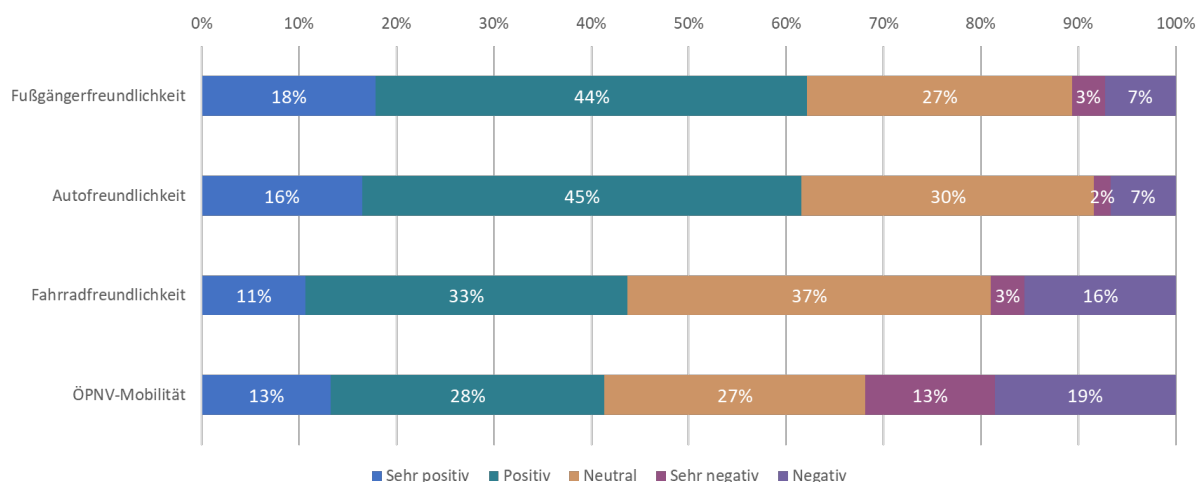
Abb. 44: Erreichung stationärer Ladengeschäfte



Quelle: ibi/cima 2023

Die Erreichbarkeit stationärer Ladengeschäfte in Thüringen wird überwiegend als gut eingeschätzt – zumindest bei der Nutzung eines Kraftfahrzeugs. Knapp die Hälfte der Befragten erreicht ihre Einkaufsorte auch mindestens „oft“ zu Fuß. Mit dem Fahrrad oder dem ÖPNV gelangen die meisten Menschen allerdings nicht an ihre Geschäfte. In diesen Ergebnissen kommt sicherlich zum Ausdruck, dass Thüringen als Flächenland ist, in dem Ladengeschäfte häufig nicht fußläufig erreichbar sind und wo der ÖPNV nicht so gut und frequent ausgebaut ist wie in Großstädten.

Abb. 45: Bewertung der Mobilität im eigenen Wohnort



Quelle: ibi/cima 2023

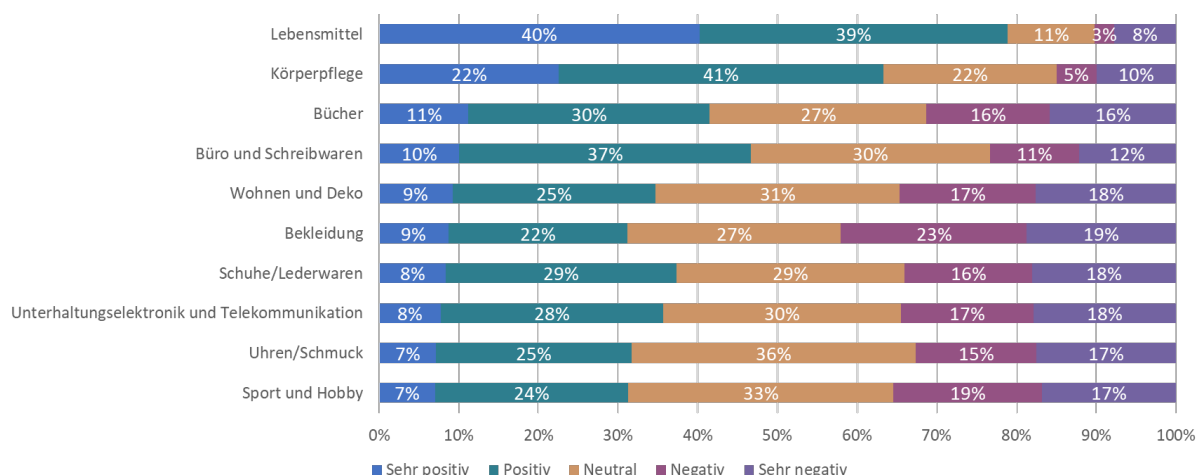
Dennoch sind die Menschen mit der Mobilitätssituation am eigenen Wohnort nicht unzufrieden. Dies gilt sowohl für die Fußgänger- als auch für die Autofreundlichkeit.

Das Angebot des stationären Handels am eigenen Wohnort wird in den meisten Produktkategorien als sehr durchwachsen eingestuft. Zufrieden sind die Thüringer Konsumenten einzig im Bereich der Lebensmittel; vier von fünf Befragten sehen das Angebot hier als positiv. Auch bei

Der stationäre Einzelhandel in Thüringen bis 2030

anderen Gütern des täglichen Bedarfs wie Körperpflegeprodukten bewerten lediglich 15 Prozent das Angebot am Wohnort als negativ.

Abb. 46: Bewertung des Angebots am eigenen Wohnort nach Produktkategorien

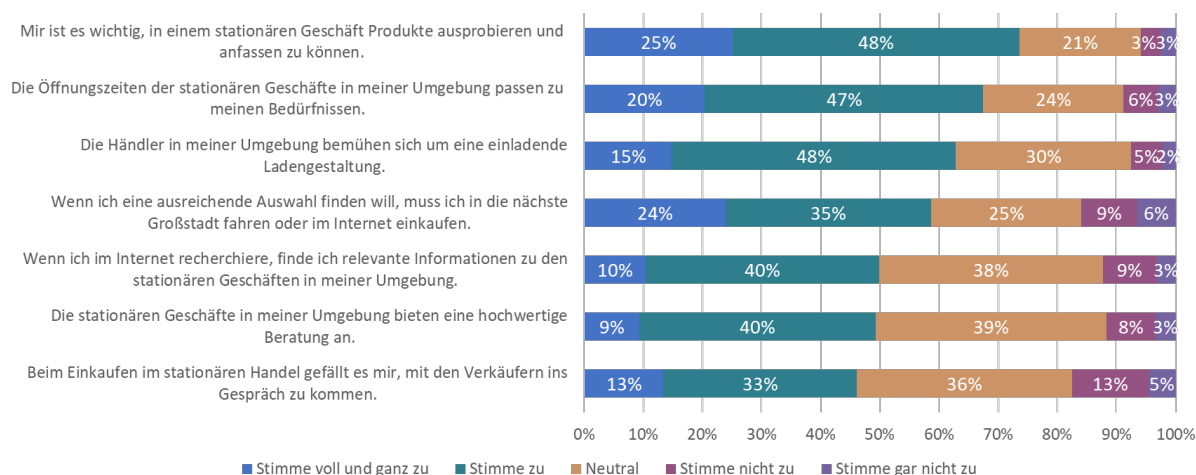


Quelle: ibi/cima 2023

Bei den meisten anderen Kategorien ist das Bild aber nicht rosig. Nur rund jeder Dritte bewertet das Angebot in den Bereichen Kleidung und Schuhe, Wohnen oder Unterhaltungselektronik als positiv – damit überwiegen bei diesen Produktkategorien die negativen Einschätzungen. Es zeigt sich, dass es in vielen Bereichen kein flächendeckendes Angebot im stationären Einzelhandel Thüringens mehr gibt.

Dazu passt etwa die These „Wenn ich eine ausreichende Auswahl finden will, muss ich in die nächste Großstadt fahren oder im Internet einkaufen.“ 59 Prozent der Befragten stimmen der These zu, nur 15 Prozent lehnen sie ab. Der Online-Handel ist also für viele Menschen im ländlichen Raum die einzige Gelegenheit, noch ein Produktangebot vorzufinden, aus dem sie auswählen können.

Abb. 47: Beurteilung von Thesen zu stationären Geschäften in Thüringen



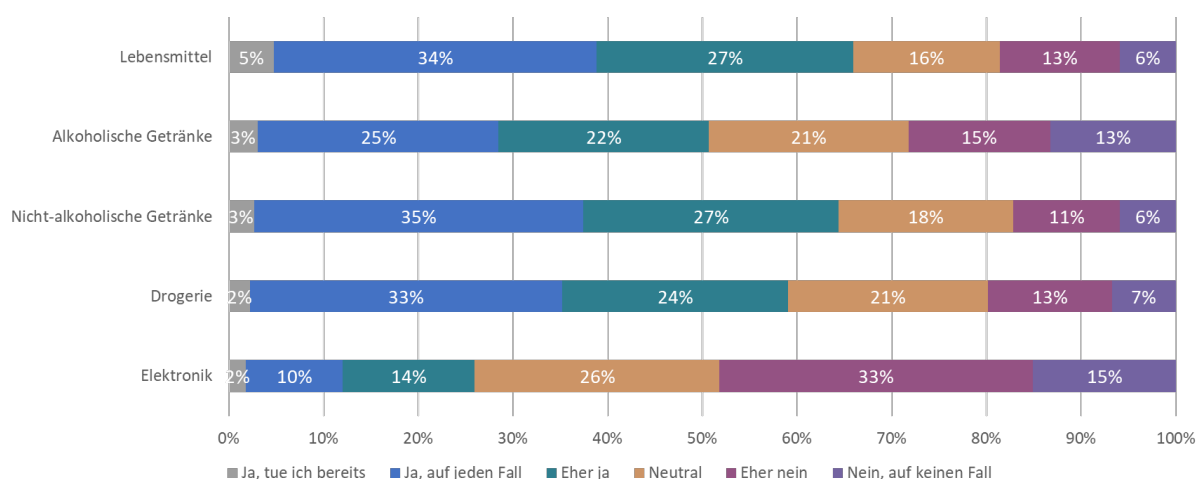
Quelle: ibi/cima 2023

Fokus Innenstädte

In den vergangenen Jahren sind zunehmend sogenannte „autonome Läden“ als Einzelhandelskonzept aufgekommen, also Läden, die – getrieben durch technische Lösungen – in der Regel ohne Personal auskommen und den Kunden so ein reibungsarmes Einkaufserlebnis ermöglichen. Für manche der Probleme, die den stationären Einzelhandel umtreiben, könnten sie eine interessante Lösung sein, etwa das Problem der Personalknappheit.

45 Prozent der befragten Thüringer Bürger kennen solche das Konzept bereits.

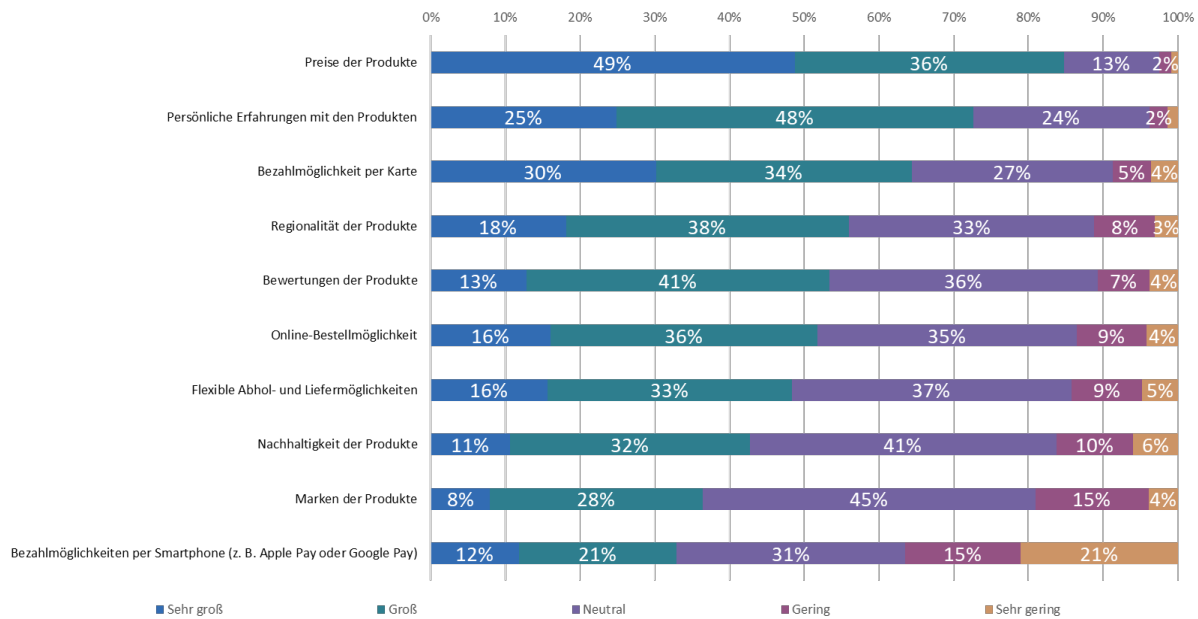
Abb. 48: Bereitschaft zum Einkauf in autonomen Läden



Quelle: ibi/cima 2023

Die Thüringer scheinen solchen Ladenkonzepten gegenüber durchaus aufgeschlossen zu sein. Während bislang nur eine Minderheit tatsächlich schon dort eingekauft hat, sind rund zwei Drittel bereit, solche Läden zu nutzen, vor allem bei Gütern des täglichen Bedarfs wie Lebensmitteln, Getränken oder Drogerieartikeln. Anders sieht es dagegen bei hochpreisigen Waren aus, bei denen unter Umständen auch Beratungsbedarf besteht (Beispiel: Elektronik); hier kann sich nur jeder Vierte einen Einkauf vorstellen.

Abb. 49: Bedeutung bei Kaufentscheidungen



Quelle: ibi/cima 2023

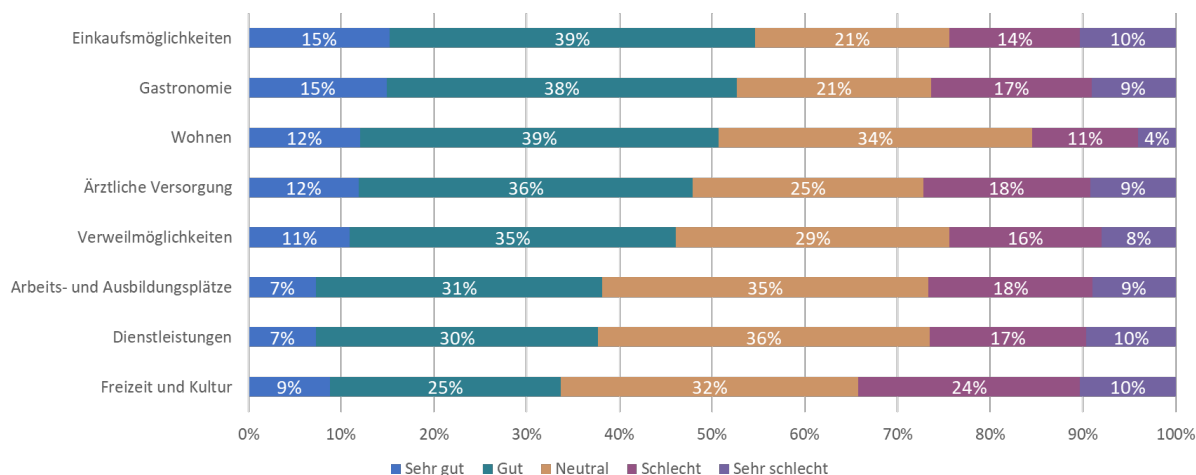
Bei Kaufentscheidungen lassen sich die Thüringer hauptsächlich vom Preis leiten. Für 85 Prozent ist er der wichtigste Faktor beim Einkauf, gefolgt von Erfahrungen mit den Produkten. Interessant: Bereits am dritthäufigsten genannt wird die Möglichkeit, Einkäufe bargeldlos per Karte bezahlen zu können.

Zur Einschätzung der Innenstadt als Shoppingort wurden die Bürger auch gefragt, wie zufrieden sie in anderen Bereichen mit dem wohnortnahen Angebot an Dienstleistungen sind. Dabei zeigen sich eher durchwachsene Ergebnisse.

Nur rund 54 Prozent halten das Angebot an Einkaufsmöglichkeiten am Wohnort für gut, ein Viertel für schlecht oder sehr schlecht. Bei anderen Dienstleistungen sind die Thüringer noch weniger zufrieden: bei Gastronomie und ärztlicher Versorgung sind es mit 53 und 48 Prozent rund die Hälfte. Mit dem Angebot an Arbeitsplätzen sind nur 38 Prozent, mit dem Freizeit- und Kulturan- gebot nur 34 Prozent zufrieden.

Der stationäre Einzelhandel in Thüringen bis 2030

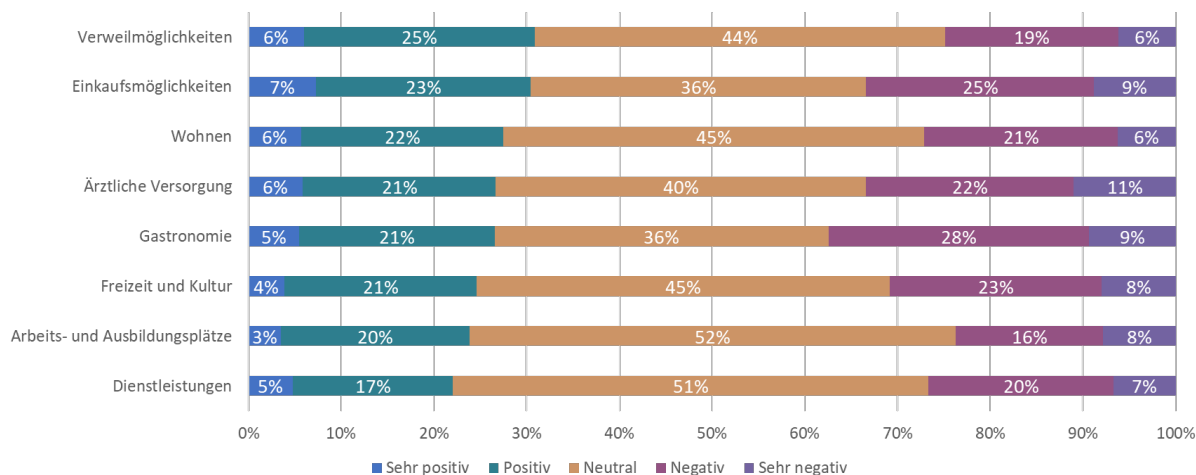
Abb. 50: Einschätzung des Angebots am Wohnort



Quelle: ibi/cima 2023

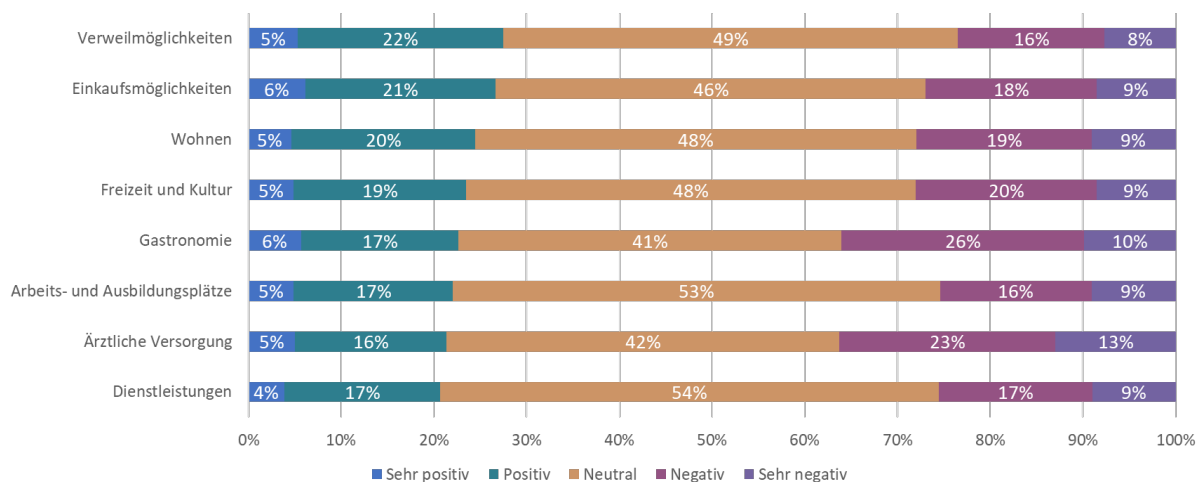
In allen Bereichen schätzen die Thüringer auch die Entwicklung eher als unverändert ein, und zwar sowohl in den vergangenen drei Jahren als auch in den kommenden drei Jahren. Besonders negativ wird die Entwicklung im gastronomischen Bereich eingeschätzt: mit 37 (Vergangenheit) und 36 Prozent (Zukunft) sind hier die negativen Einschätzungen am stärksten ausgeprägt.

Abb. 51: Einschätzung der Entwicklung in den vergangenen drei Jahren



Quelle: ibi/cima 2023

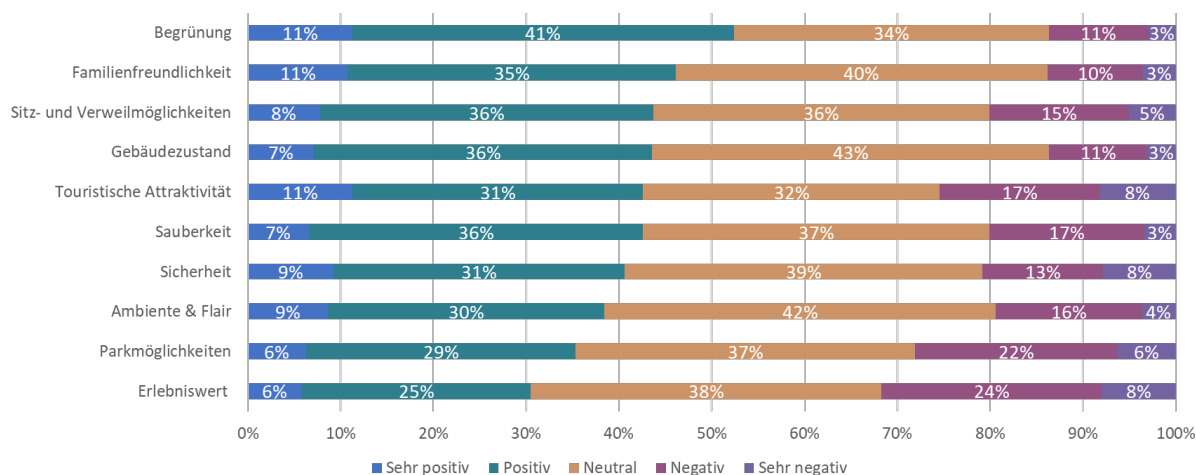
Abb. 52: Einschätzung der Entwicklung in den kommenden drei Jahren



Quelle: ibi/cima 2023

Bei der Bewertung überwiegt die Zufriedenheit, wenn auf dessen Eignung als Wohnort abgestellt wird. Nur 13 Prozent sind mit der Familienfreundlichkeit unzufrieden, auch bei Aspekten wie Begrünung oder Sitz- und Verweilmöglichkeiten punkten die Orte. Einzig beim Erlebniswert überwiegen die negativen Bewertungen die positiven.

Abb. 53: Bewertung der Attraktivität des Wohnorts



Quelle: ibi/cima 2023

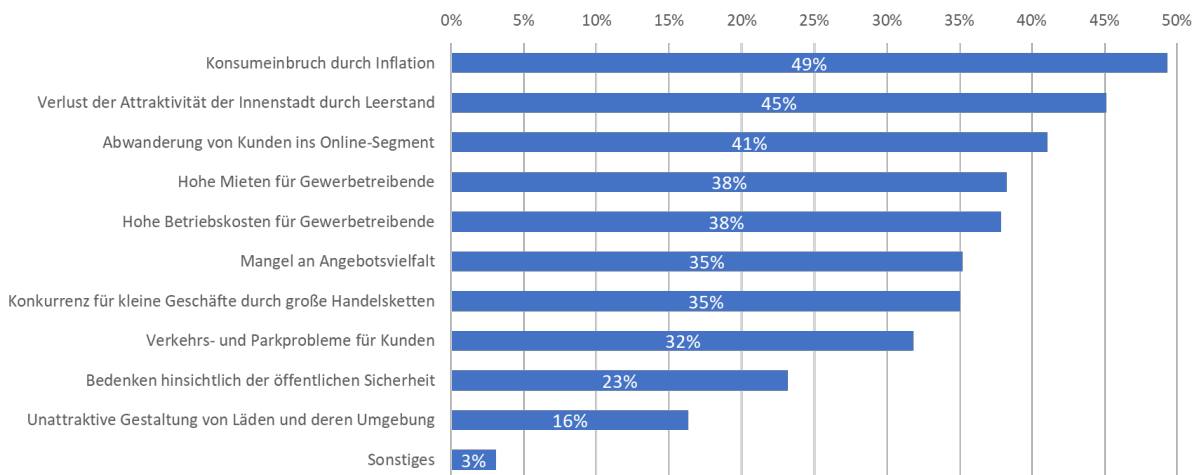
Dennoch: die Innenstädte stehen vor großen Herausforderungen, die oben im Detail beschrieben wurden. Diese Herausforderungen werden auch von den Thüringern so gesehen.

Aktuell werden vor allem der Konsumeinbruch – derzeit vor allem bedingt doch die stark gestiegene Inflation – und die damit verbundenen Frequenzrückgänge in den Innenstädten als bedeutende Entwicklungen gesehen. Damit verbunden ist der immer häufiger anzutreffende Leerstand von Gewerbeimmobilien und die Schließung von Geschäften.

Die Kunden wandern immer mehr ab und kaufen online ein – nicht zuletzt, weil sie an manchen Orten ob des fehlenden Angebots im stationären Einzelhandel keine andere Wahl haben, um noch eine Angebotsauswahl treffen zu können.

Als größte Herausforderungen für die oft mittelständischen Gewerbetreibenden werden deren hohe Kostenbasis – zum Beispiel für Mieten oder Betriebskosten – und die Konkurrenz durch die großen Handelsketten gesehen. Auch die Verkehrs- und Parkprobleme der Kunden werden überraschend häufig genannt.

Abb. 54: Herausforderungen für vitale Innenstadt



Quelle: ibi/cima 2023

Thesen zum Einzelhandel in Thüringen

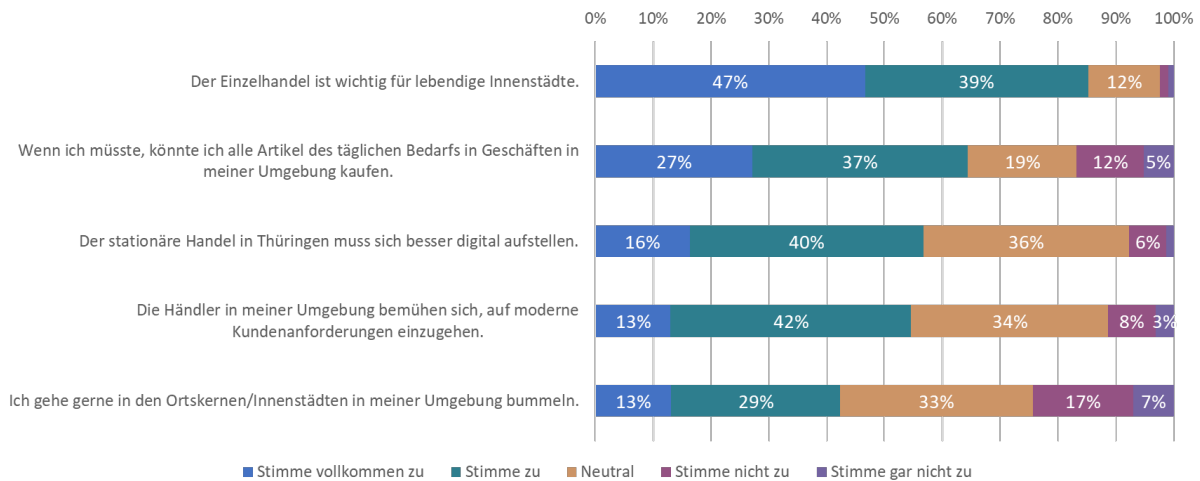
Abschließend wurden den Thüringer Bürgern noch einige Thesen zum Einzelhandel und der derzeitigen Situation in Thüringen gestellt.

Dabei zeigt sich ein hohes Bewusstsein für die Rolle des Einzelhandels in Thüringen. 86 Prozent der Befragten halten den Einzelhandel für wichtig für lebendige Innenstädte. Er ist damit die zentrale Branche für lebenswerte Städte und Gemeinden. Die Bürger sind auch bereit, den Einzelhandel an ihrem Wohnort zu unterstützen. Zumindest für Güter des täglichen Bedarfs ist dies auch in der Breite möglich, schätzen rund zwei Drittel der Befragten für sich ein.

Allerdings gehen nur 42 Prozent gerne in der Innenstadt ihres Wohnortes bummeln.

Ein bemerkenswertes Ergebnis ist, dass 56 Prozent der Thüringer vom stationären Einzelhandel ein besseres digitales Erlebnis erwarten. Es zeigt sich: der Kunde denkt schon heute nicht mehr in Kanälen. Er will mit dem Händler auch auf digitalen Wegen interagieren, wenn es für ihn so bequemer möglich ist.

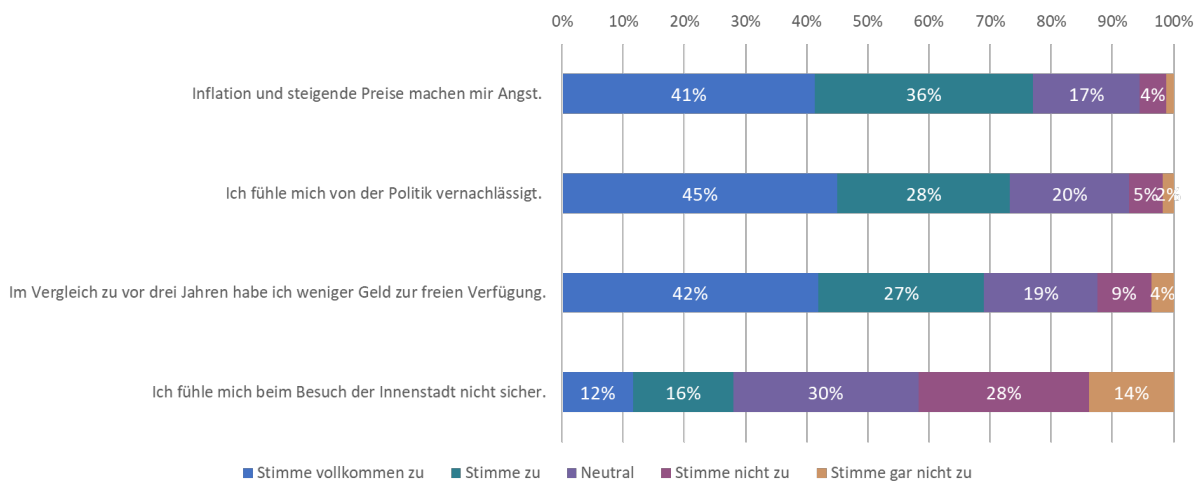
Abb. 55: Thesen zum Einzelhandel in Thüringen



Quelle: ibi/cima 2023

Unabhängig von der Situation des Einzelhandels in Thüringen haben offenbar auch viele Befragten wirtschaftliche Nöte. 77 Prozent haben Angst vor steigenden Preisen, etwa ähnlich viele Befragte geben an, weniger Geld zur freien Verfügung zu haben wie noch vor drei Jahren. In der Folge fühlen sich knapp drei Viertel der Bürger von der Politik vernachlässigt.

Abb. 56: Weitere Thesen



Quelle: ibi/cima 2023

6.2.3 Einordnung der Ergebnisse

Die Ergebnisse der Befragung von Thüringer Bürgern geben Anhaltspunkte zum derzeitigen Status quo im Thüringer Einzelhandel und zeigen auf, was sich in den kommenden Jahren bis 2030 verändern wird. Dabei wird deutlich: die wesentlichen Veränderungen folgen, weil die Konsumenten ihr Verhalten geändert haben. Den klassischen Handelskäufer, der nicht oder kaum im Internet einkauft und der vor allem stationär shoppt, gibt es nicht mehr. Bereits jetzt bevorzugt nur noch jeder sechste Kunde den stationären Handel, mit abnehmender Tendenz.

Der Kundenprozess ist längst digital geworden. Recherche- und Einkaufsprozesse finden mittlerweile überwiegend online statt. Eine Ausnahme bilden nur noch die Waren des täglichen Bedarfs, wie Lebensmittel oder Getränke, die sogenannten Fast Moving Consumer Goods (FMCG); aber auch bei diesen Warengruppen ist der Kunde immer häufiger online unterwegs.

Der Einzelhandel ist einer der größten Arbeitgeber in Thüringen, aber in vielen Betrieben fehlt es an Fachpersonal. Womit Arbeitgeber punkten können, sind denn auch – neben einer guten, ggf. übertariflichen Bezahlung – die weichen Faktoren: eine Arbeitsstelle nahe am Wohnort, gutes Betriebsklima und Flexibilität in den Arbeitsbedingungen.

Die Erreichbarkeit der stationären Geschäfte, in denen die Thüringer in der Regel einkaufen, wird von ihnen überwiegend als gut eingestuft. Auf dem Land ist dabei vor allem die Erreichbarkeit per Kraftfahrzeug wichtig und nachgefragt. Die Erreichbarkeit der Einkaufsmöglichkeiten per ÖPNV wird dagegen weniger gut beurteilt und ist dort auch weniger wichtig.

Hier spiegelt sich wider, dass Thüringen in großen Teilen ländlich geprägt ist, und somit das Thema der Verkehrsanbindung und der Erreichbarkeit der Läden entscheidend für den Einzelhandel ist.

Die Folge der Veränderungen in einem Flächenland wie Thüringen: das geringere Angebot sorgt dafür, dass Kunden in bestimmten Bereichen häufig nur noch im Online-Handel überhaupt ein ausreichend großes Angebot haben, aus dem sie wählen können. Das wiederum führt zu weiter zurückgehenden Umsätzen im stationären Handel. Die Alternative: Shopping in einem Oberzentrum. Mitttelgroße Städte hingegen haben oft kein adäquates Angebot mehr.

Lösungen können beispielsweise autonome Ladenkonzepte bieten. Viele Thüringer kennen diese bereits und sind auch aufgeschlossen. Vor allem im typischen Nahversorgungssortiment, also den FMCG, können sich viele vorstellen, auch in solchen Läden Einkäufe zu tätigen.

Wohin wird sich der Handel aus Sicht der Thüringer nun entwickeln? Zwei Trends sind absehbar. Einerseits erwarten die Kunden eine stärkere Verknüpfung von stationärem Angebot und digitalen Erlebnissen und Services, auch und gerade in der Fläche. Andererseits wird diese kundengetriebene Entwicklung dazu führen, dass sich der Einzelhandel weiter ändern wird. Der Einfluss der Digitalisierung wird weiter zunehmen. Die gegenseitige Vernetzung von stationärem Handel und digitalen Kanälen und Services ist eine zentrale Aufgabe für den Einzelhandel in den kommenden Jahren, die es anzupacken gilt.

7 SWOT-Analyse

7.1 Übersicht

Die Ergebnisse aus der **Grundlagenanalyse** sowie den **Beteiligungsformaten** wurden zu einer **Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Matrix** zusammengefasst. Diese Bilanz wird bereits die künftigen zentralen Handlungsfelder sowie die Prioritäten der weiteren Arbeit aufzeigen.

Die SWOT-Analyse besteht aus zwei Ebenen: Die Stärken und die Schwächen beziehen sich auf das Land selbst. In der zweiten Ebene – der Potenziale- und Risikobetrachtung – werden die externen Einflüsse auf das Land Thüringen einbezogen. Vor den Veränderungen und allgemeinen Trends wird der Blick in die Zukunft gerichtet. Begünstigen Faktoren von außen die interne Struktur des Bundeslandes, entstehen Potenziale, andererseits kann es auch zu Risiken kommen, denen entgegengewirkt werden muss. Aus dieser SWOT-Analyse werden Ziele und Maßnahmenansätze abgeleitet.



Stärken

- Grundsätzlich lässt sich für Thüringen eine Zunahme der Zahl sozialversicherungspflichtiger Beschäftigter feststellen. Damit einher geht ein Rückgang der Arbeitslosenquote. Diese ist über einen Zeitraum von zehn Jahren von 8,5 % im Jahr 2012 auf 5,3 % im Jahr 2022 gesunken.¹⁶ Diese positive Entwicklung zeichnet sich in allen Städten und Landkreisen in Thüringen ab.
- Die Entwicklung der Einzelhandelsbetriebe im innenstadtrelevanten Hauptsortiment „Bekleidung, Schuhe, Sport“ (rund 2,3 % Zuwachs seit 2018) ist stabil. Darüber hinaus ist ein Zuwachs an Einzelhandelsbetrieben mit Hauptsortimenten „Bau-, Heimwerker-, Gartenbedarf“ (rund 12 % Zuwachs seit 2018) und „Gesundheit, Körperpflege“ (rund 6,5% Zuwachs seit 2018) zu verzeichnen.
- Die Verkaufsflächenausstattung in den Mittelzentren ist stabil.
- Mit der Richtlinie zur Förderung der Etablierung von Tag-und-Nacht- bzw. 24-Stunden-Dorfläden im Jahr 2022 (verlängert bis Sommer 2023) hat der Freistaat innovative Nahversorgungskonzepte im ländlichen Raum aktiv gefördert.
- Mit dem Thüringer Innovationszentrum Mobilität (ThIMo) der Technischen Hochschule Ilmenau besteht im Freistaat ein Forschungscluster mit dem Ziel, den Wandel der Industrie zu nachhaltigen Mobilitätstechnologien zu begleiten. Anfang 2024 erhielt die ThIMo Fördermittel für die „Forschungsoffensive Digitale Mobilität“ zur Fokussierung der beteiligten Fachgebiete auf digitale Methoden.
- In der „Thüringer Charta für Rad- und Fußverkehr“ werden die Weichen für die Zukunft der Mobilität im Freistaat gestellt. Insgesamt 29 Akteure aus unterschiedlichen gesellschaftlichen Bereichen und fünf Thüringer Landesministerien sowie der Gemeinde- und Städtebund verständigen sich auf einen Wertekanon, der darauf abzielt, Rad- und Fußverkehr mit anderen Verkehrsarten gleichzustellen und als Bestandteil individueller Mobilität sowie zentrales Element der Verkehrspolitik in Thüringen zu etablieren.

¹⁶ MDR (2023): Arbeitslosenquote in Thüringen sinkt in 25 Jahren auf Tiefstand. Verfügbar unter: <https://www.mdr.de/nachrichten/thueringen/daten-zahlen-arbeitslosenquote-arbeitslose-100.html>. Aufgerufen am 21.01.2024.

- Engagierte Akteure aus Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft bemühen sich um den Handel in Thüringen und arbeiten bereits konstruktiv in Projekten zusammen (z. B. im Thüringer Aktionsbündnis „Innenstädte mit Zukunft“). Es besteht ein fundiertes Problembewusstsein.



Schwächen

- In den vergangenen zehn Jahren hat Thüringen einen Bevölkerungsrückgang von 2 % verzeichnet. Dieser Trend wird sich in Zukunft fortsetzen. Der weitere Bevölkerungsrückgang bis zum Jahr 2030 wird zu zurückgehender Kaufkraft und vermindertem Umsatzpotenzial für den Einzelhandel in Thüringen führen.
- Die Bevölkerung in Thüringen weist eine außerordentlich unterdurchschnittliche einzelhandelsrelevante Kaufkraft auf. Der Freistaat liegt hier im Vergleich aller deutschen Bundesländer auf dem vorletzten Platz. Die fehlende Kaufkraft führt zu geringeren Umsätzen im Einzelhandel.
- Die Zahl der Einzelhandelsbetriebe ist seit 2017/18 um 12 % gesunken (insbesondere im langfristigen Bedarfsbereich).
- Es ist ein Verkaufsflächenrückgang insbesondere im ländlichen Raum und Orten ohne zentralörtliche Funktion festzustellen. Einzelhandelsaktivitäten konzentrieren sich damit unausgewogen in einem zunehmenden Stadt-Land-Wettbewerb.
- Bedingt durch Polykrisen ist ein Konsumeinbruch und ein Rückgang der Kundenfrequenzen zu beobachten.
- Die Ladenleerstandquote beträgt 27 %. Insbesondere in den Grundzentren finden sich leerstehende Ladenflächen.
- Die geringe Tourismusintensität im Freistaat birgt für den Einzelhandel kaum Potenziale.
- Immobilieneigentümern mangelt es größtenteils an Mitwirkungsbereitschaft beim Umgang mit Leerstand.
- Verwaltungsmitarbeiter in Behörden sind mit der Zahl an zu bearbeitenden Anträgen überfordert. Dies führt zu langen Bearbeitungszeiten.
- Insgesamt ist ein geringer Organisationsgrad von Einzelhändlern in den Kommunen festzustellen.
- Ein Großteil der Thüringer Händler sieht sich nicht als besonders kompetent im Umgang mit Digitalisierungsthemen.
- Bürokratisierung hemmt Fördermittelabruf sowie Veranstaltungsorganisation.
- Zwar liegt der Anteil der jungen Menschen zwischen 15 und 24 Jahren, die sich weder in Schule, Ausbildung, Studium oder Beschäftigung befinden („not in education, employment or training“; kurz: NEETS), an der gleichaltrigen Wohnbevölkerung in Thüringen mit 6,6 %¹⁷ leicht unter dem bundesdeutschen Durchschnitt von 6,8 % (Spannweite von Sachsen-Anhalt mit 10,1 % zu Bayern mit 4,7 %), doch wurden bisher keine wirksamen Konzepte in Thüringen entwickelt, die diese Bevölkerungsgruppe zügig und erfolgreich in den Arbeitsmarkt integrieren.

¹⁷ Bertelsmann Stiftung (2023): Abgehängt oder nur am Abhängen? Faktencheck NEETs „Not in Education, Employment or Training“. Online verfügbar unter: https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BiW/230811_BSt-Faktencheck_NEETs_01.pdf. Aufgerufen am 15.01.2024.



Chancen

- Neue Technologien bei Automatisierung und KI-gestützten Systemen können neue Nahversorgungskonzepte im ländlichen Raum ermöglichen und Aspekte der Daseinsvorsorge stärken. Hier muss allerdings für Rechtssicherheit und eine einheitliche Regelung für die Betreiber geschaffen werden.
- Digitalisierung wird von manchen Thüringer Händlern als Chance für einen Ausbau der Vertriebslinien und von Kundenbindungsinstrumenten betrachtet.
- Vereinzelt werden von Händlern schon innovative Handelskonzepte verfolgt. Diese müssen verstärkt werden.
- Durch die Ergänzung von Lehrplaninhalten zum Einsatz digitaler Technologien im Handel kann die Qualität und Attraktivität der beruflichen Bildung gestärkt werden. Der schulische Teil der Ausbildung muss dem Umstand Rechnung tragen, dass bisher aufwendig manuell erledigte Aufgaben im Backoffice oft digitalisiert und automatisiert werden können. Dies lässt mehr Raum für den großen Vorteil des stationären Einzelhandels: Zeit für empathische und fachlich kompetente Kundenberatung.
- Händler, die mit Kreativität, Innovationsgeist und Mut zur Veränderung den Weg in die Zukunft gehen, zeigen auf, dass Handelsbetriebe ihre wirtschaftliche und gesellschaftliche Bedeutung nicht vollkommen verlieren werden. In diesen Positivbeispielen liegt die Chance, auch bislang weniger aktive Betriebe zu Veränderungen zu motivieren, wenn diese die Dringlichkeit zur digitalen Transformation für sich erkannt haben.
- Diese innovativen Handelskonzepte können von staatlicher Hand gefördert und in die Öffentlichkeit gebracht werden. Mit dieser Unterstützung steigen die Chancen, auch in Zukunft wirtschaftlich erfolgreich zu sein.
- Um Einzelhandelsentwicklung (u. a. im Hinblick auf Aufenthaltsqualität, Tourismus) integriert betrachten zu können, benötigt es eine noch bessere Vernetzung der bereits in diesen Bereichen tätigen Akteure und Ämter.
- Der Zugang zu Fördermitteln muss vereinfacht, Weiterbildungsmaßnahmen sichtbarer und Netzwerkveranstaltungen ausgebaut werden.
- Citymanagements kommen ihrer Kümmerer-Funktion verantwortungsvoll nach und können eine fehlende Organisation innerhalb der örtlichen Händlerschaften und Arbeitsbelastung wirksam ausgleichen.
- Trotz des negativen Images der beruflichen Bildung und der Handelsbranche sowie insgesamt sinkenden Ausbildungszahlen, gehören Berufe im Handelskontext nach wie vor zu den beliebtesten Ausbildungen. Die Branche schafft es immer noch besser als andere, Nachwuchs zu generieren. Dies zeigt sich auch in der zuletzt gestiegenen Zahl an sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Einzelhandel.
- In gewissem Ausmaß zeigen Anwerbemaßnahmen für Ausbildungen im Handel im Ausland erfreuliche Ergebnisse und lassen hoffen, dass bestehende Kooperationen ausgebaut und Kontakte in weitere Partnerländer aufgebaut werden können, die zu weiteren erfolgreichen Vermittlungen führen.



Risiken

- Es ist eine weitere Einzelhandelskonzentration in den Städten bei gleichzeitigem Rückgang im ländlichen Raum zu beobachten. Der daraus resultierende Wettbewerb führt zu einem verstärkten Stadt-Land-Gefälle.
- Steigende Lebenshaltungskosten wirken sich umsatzschwächend auf den Einzelhandel aus. Energiekosten führen zu weiteren Unternehmensbelastungen.
- Verkaufsflächen und Einzelhandelsbetriebe schmelzen weiter ab. Es kommt zu einer Unterversorgung im nahversorgungsrelevanten Segment abseits der zentralen Orte.
- Wegfall innerstädtischer PKW-Stellplatzflächen aufgrund von Attraktivierungsmaßnahmen können zur Verschlechterung der Erreichbarkeit des Stadtzentrums führen.
- Zunehmende Mobilitätsprobleme einer immer älter werdenden Bevölkerungsgruppe erschweren deren Selbstversorgung.
- Uneinheitliche Regularien hemmen alternative Nahversorgungskonzepte im ländlichen Raum.
- Hohe Investitionskosten und rechtliche Vorgaben (Anforderungen IT-Sicherheit/Datenschutz/Cybersecurity) wirken sich hemmend auf die Digitalisierungsprozesse aus.
- Die duale Berufsausbildung erfährt gesellschaftlich wenig Wertschätzung, gilt als schlecht bezahlt und unflexibel und ist bei vielen Jugendlichen dementsprechend unbeliebt¹⁸. Auf diese Faktoren kann durch den Staat nur indirekt eingewirkt werden; es benötigt einen Mentalitätswandel und langfristige Maßnahmen, um das Ansehen von Ausbildungsberufen zu steigern.
- Viele denkbare Maßnahmen, das Image der Branche als Arbeitgeber zu stärken und Digitalisierung im Handel für kleine Betriebe greifbar zu machen, sind mit hohen Kosten verbunden. Der Erfolg von Informationsangeboten, Weiterbildungsmaßnahmen und Imagekampagnen lässt sich nur schwer vorhersagen oder in Zahlen beziffern.
- In bestimmten Produktsparten (z. B. Kleidung/Schuhe/Accessoires, Bücher und Elektrozubehör) dominiert der Online-Handel bereits so stark¹⁹, dass der Einzelhandel kaum mehr dagegen ankommt. Es ist wahrscheinlich, dass sich zukünftig nur noch Händler mit einem sehr spezifischen Angebot mit einem stationären Ladengeschäft halten können, die besonders attraktive Zusatzservices und einen hervorragenden Service bieten können.
- Bei Einzelhandelsunternehmen handelt es sich überwiegend um in Selbstständigkeit geführte Betriebe. Schulungsmaßnahmen können auch von staatlicher Seite nur unverbindlich offeriert werden; als selbstständiger Kaufmann entscheidet der Inhaber in Eigenverantwortung über seine geschäftsstrategische Ausrichtung. Wer trotz Handlungsbedarfs keine Hilfe annehmen will und das Unternehmen nicht mehr rentabel ist, wird trotz aller Bemühungen vom Markt gedrängt.

¹⁸ YouGov (2022): Umfrage im Auftrag der Continental AG. Verfügbar unter: <https://www.continental.com/de/presse/pressemitteilungen/wertschaetzung-von-fachberufen/>. Aufgerufen am: 15.01.2024.

¹⁹ Statista (2022): Welche Waren haben Sie in den letzten 12 Monaten online gekauft? Verfügbar unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/920653/umfrage/nutzung-des-online-handels-nach-produktkategorien-in-deutschland/>. Aufgerufen am 21.01.2024.

Überblick

SWOT-Matrix Handel in Thüringen	Stärken	Schwächen
Chancen	 Zunahme sozialversicherungspflichtig Beschäftigter  Rückgang der Arbeitslosenquote  Förderung innovativer Nahversorgungskonzepte (z. B. 24-Stunden-Läden)  Thüringer Informationszentrum Mobilität  Problembewusstsein und Kooperationswille bei allen relevanten Akteuren  Stabile Verkaufsflächen-ausstattung in den Mittelzentren  Thüringer Charta für Rad- und Fußverkehr  Stabile Entwicklung im Handel in den Bereichen Bekleidung/Schuhe/Sport ...	 Fehlende Mitwirkungsbereitschaft von Immobilieneigentümern  Bevölkerungs-rückgang  Geringe Tourismus-intensität  Bürokratie  Abnahme der Anzahl der Einzelhandelsbetriebe  Verbesserungswürdige Digitalkompetenzen der Händler  Unterdurchschnittliche Kaufkraft  Fehlen von wirksamen Konzepten zur Integration von NEETS  Verkaufsflächenrückgang außerhalb der Zentren  Konsumeinbruch durch Polykrisen  Hohe Arbeitsbelastung der Verwaltungsmitarbeiter  Geringer Organisationsgrad von Einzelhändlern  Ladenleerstände v. a. in den Grundzentren
Risiken	 Erfolg von Anwerbe-maßnahmen im Ausland  Förderprogramme zur Unterstützung der digitalen Transformation  Stärkung innovativer Handelskonzepte  Handelsberufe immer noch unter den beliebtesten Ausbildungen  Digitalisierung in den Vertriebskanälen und zur Kundenbindung  Ausgleich von Organisationsdefiziten durch engagierte City-Managements  Leuchtturmbeispiele in der Händlerschaft  Intensivierung der Vernetzung für integrierte Einzelhandels-entwicklung  Möglichkeiten zur Implementierung digitaler Skills in Lehrpläne an Berufsschulen  Ausbau von Fördermittelberatung, Weiterbildung und Netzwerkveranstaltungen	 Schlechtes Image und wenig Wertschätzung für die Branche  Steigende Lebenshaltungskosten drücken Konsum  Digitalisierungshemmnisse durch hohe Investitionskosten und rechtliche Vorgaben  Steigendes Ungleichgewicht Stadt/Land  Unterversorgung des ländlichen Raums  Schwierige Erfolgsabschätzung von Maßnahmen bei gleichzeitig hohen Kosten  Selbstständigkeit per definitionem risikobehaftet  Selbstversorgung insb. Älterer durch fehlende Mobilitätskonzepte gefährdet  Verhinderung von Innovation durch Regularien  Starke Dominanz des Online-Handels in manchen Sparten nicht revidierbar

7.2 Handlungserfordernisse nach Themenfeldern

Auf Basis der sekundärstatistischen Grundlagenuntersuchungen, Analyse der Fallstädte, Online-Befragungen der Kunden und Einzelhändler sowie im besonderen Maße der durchgeführten Workshops mit wesentlichen Wissensträgern aus Kommunen und Verbänden können die zentralen Herausforderungen für den stationären Einzelhandel in Thüringen in den kommenden Jahren beschrieben werden.

Vitale Innenstädte der Zukunft (Leerstand, Eventangebot, Tourismus)

Bundesweite Trends

Bundesweit zeichnen sich zwei entscheidende Trends ab, die die aktuelle Situation maßgeblich beeinflussen: ein verändertes Kundenverhalten sowie die hohe Nachfrage nach Wohn- und Gewerberäumen in den Großstädten.

Der wachsende Online-Handel hat das traditionelle Einkaufsverhalten stark beeinflusst. Kunden bevorzugen vermehrt den bequemen Zugang zu Produkten und Dienstleistungen über das Internet. Dies zwingt Einzelhändler, ihre Geschäftsmodelle anzupassen und verstärkt auf digitale Präsenz zu setzen, um mit den veränderten Bedürfnissen ihrer Kunden Schritt zu halten.

Zusätzlich belasten hohe Mieten in den Innenstädten insbesondere kleine Unternehmen und den Einzelhandel. Die steigenden Kosten für Gewerberäume erschweren es vielen Geschäften, in zentralen Lagen präsent zu sein. Dies führt zu einer Verschiebung des Handels und der Dienstleistungen in weniger zentrale Gebiete oder verstärkt den Fokus auf Online-Plattformen.

Weiterhin stellen finanzielle Belastungen (auch im Zuge der Energiekrise) eine erhebliche Herausforderung dar. Knapper werdende Ressourcen und steigende Energiepreise haben weitreichende Auswirkungen auf die Wirtschaft, den Alltag der Menschen und die Energieversorgung insgesamt.

Die skizzierten bundesweiten Herausforderungen wirken sich auch auf die Handelssituation in den Thüringer Kommunen aus. Hierbei sollte die digitale Transformation im Einzelhandel unterstützt werden, flexible Arbeits- und Verkaufsflächen sowie Mietmodelle ermöglicht werden und nachhaltige Energielösungen umgesetzt werden.

Herausforderungen für die Händlerschaft

Die Händlerschaft steht vor einer Reihe von Herausforderungen, die die Anpassungsfähigkeit und den Erfolg ihrer Geschäfte beeinflussen. Viele Händler verfügen kaum über Ressourcen für Online-Marketing, obwohl Plattformen wie Instagram eine Chance bieten könnten, die Sichtbarkeit zu erhöhen und neue Kunden anzusprechen. Zusätzlich mangelt es im stationären Handel an digitalen Bezahlssystemen wie PayPal, was die Flexibilität im Zahlungsverkehr einschränkt.

Die Händlerschaft wird zudem oft von einer älteren Generation dominiert, die häufig nur ein veraltetes Einzelhandelsangebot führt. Die Bereitschaft zur Anpassung und Veränderung ist dabei häufig begrenzt. Die Frage der Nachfolgeregelung stellt sich häufig, was Unsicherheiten und mögliche Unterbrechungen im Betrieb verursacht.

Der Fachkräftemangel verschärft sich, sowohl für den regulären Betrieb als auch für zusätzliche Veranstaltungen, die zur Belebung des Geschäfts beitragen könnten.

Uneinheitliche Öffnungszeiten im Einzelhandel erschweren nicht nur die Planung für Kunden, sondern können auch die Zusammenarbeit und Koordination unter den Händlern erschweren. Das Fehlen eines klaren „Wir-Gefühls“ sowie die Schwierigkeit, die Händlerschaft für gemeinsame Engagements zu aktivieren, stellen weitere Hürden dar.

Um den Herausforderungen der Händlerschaft zukünftig entgegenzuwirken, gilt es weiterhin, die Online-Präsenz des Einzelhandels zu forcieren und dem Fachkräftemangel sowie Generationswechsel im Handel durch neue Kooperationsformen sowie Coaching-Programme zu begegnen.

Einzelhandelsentwicklung und Leerstände

Insgesamt zieht sich der stationäre Einzelhandel insbesondere aus den ländlichen Räumen außerhalb der Zentralen Orte zurück. Perspektivisch ist noch von weiteren Verkaufsflächenrückgängen in diesen Raumkategorien auszugehen. Insbesondere der Betrieb von kleinflächigen Lebensmittelgeschäften unter 400 m² ist gefährdet, was wiederum zu weiteren Ausdünnungsprozessen und somit zu einer Verschlechterung der (fußläufigen) Nahversorgung führen kann. Der fortschreitende Strukturwandel im Lebensmitteleinzelhandel erfordert daher neue Ansätze zur Sicherung der Nahversorgung im ländlichen Raum. Neben klassischen Dorfläden sind verstärkt innovative Ansätze wie automatisierte 24h-Läden ohne Verkaufspersonal (sog. „digitale Dorfläden“) oder mobile Nahversorgungslösungen in den Blick zu nehmen. Verbunden mit übrigen Dienstleistungen können soziale Treffpunkte etabliert werden. Diese wirken sich in der Regel positiv auf die Dorfgemeinschaft aus.

Die Bewältigung von Leerständen in städtischen und ländlichen Räumen steht vor verschiedenen Herausforderungen. Leerstehende Ladenlokale erfüllen oftmals nicht die Anforderungen an moderne Handelsimmobilien. Die Ursachen sind dabei vielfältig: Vorrangig sind es ungeklärte Besitzverhältnisse, Altersgründe, fehlende Handelsaffinität der Eigentümer und kein Interesse an einer Entwicklung sowie fehlende finanzielle Mittel, die einer Wiedernutzung entgegenstehen. Insbesondere undurchsichtige Eigentumsstrukturen erschweren es, klare Ansprechpartner zu finden und den Kontakt zu Immobilienbesitzenden herzustellen. Dieser Mangel an Transparenz kann den Prozess der Aktivierung von Leerständen erheblich verlangsamen. Ohne ihre Zusammenarbeit gestaltet sich die Wiederbelebung von Leerständen als äußerst herausfordernd. Bauliche Hürden, insbesondere im Zusammenhang mit Denkmalschutz sowie kleinteilige Flächen, deren Marktauglichkeit fraglich ist, erschweren die Revitalisierung zusätzlich. Der Schutz von historischen Gebäuden kann wichtige Modernisierungen behindern, während kleinteilige Flächen eine effiziente Nutzung und Gestaltung erschweren.

Hier bedarf es der Schaffung von Strukturen zwischen lokalen Verwaltungen, Immobilienbesitzern, Einzelhändlern und der Bevölkerung. Die Erleichterung bürokratischer Prozesse gilt es ebenso zu adressieren wie eine kontinuierliche Aktivierung von Leerständen.

Events und Aufenthaltsqualität

Events tragen zur Attraktivität und Lebensqualität einer jeden Kommune bei und haben positive Auswirkungen auf die Wirtschaft, den Tourismus, die soziale Interaktion und das kulturelle Angebot. Die Koordination von Events mit der Kommune gestaltet sich allerdings oft schwierig aufgrund fehlender Organisation und rechtlicher Hürden. Die Einführung neuer verkaufsoffener Sonntage wird ebenfalls durch rechtliche Hürden behindert.

Hier sind Anpassungen kommunaler und landesseitiger Regelungen notwendig, um flexiblere Veranstaltungszeiten zu ermöglichen und die Attraktivität der Innenstädte zu steigern.

Die Aufenthaltsqualität in Städten bezieht sich auf die Attraktivität und angenehme Gestaltung von öffentlichen Räumen, die es den Menschen ermöglichen, ihre Zeit dort zu verbringen, sich wohlfühlen und soziale Interaktionen zu pflegen. In vielen Innenstädten und Ortskernen mangelt es allerdings an attraktiven Aufenthaltsmöglichkeiten, insbesondere für Jugendliche. Es ist von essenzieller Bedeutung, öffentliche Räume inklusiver und ansprechender zu gestalten (z. B., um eine vielfältige Bevölkerung anzusprechen und soziale Bindungen zu stärken). Für die

Schaffung lebendiger, lebenswerter und attraktiver Zentren gilt es daher, die Bedürfnisse der Bevölkerung zu kennen und entsprechende Aufenthaltsmöglichkeiten zu entwickeln.

Angebot und ergänzende Nutzungen

In vielen Innenstädten und Ortskernen besteht ein Mangel an Angeboten, die über den Einzelhandel hinausgehen. Die Urbanität lebt von einem breiten Spektrum an Aktivitäten und Dienstleistungen, die den Bedürfnissen der Bewohner und Besucher entsprechen. Es gibt wenig Innovation und neue Konzepte im Einzelhandel, abgesehen von den etablierten Filialen. Die Kommunikation zwischen den lokalen Akteuren und den Filialisten/Centermanagements gestaltet sich als herausfordernd. Es besteht eine Diskrepanz zwischen der subjektiven Wahrnehmung, die oft als "alles schlecht" empfunden wird, und der objektiven Lage, die zahlreiche Angebote bereithält. Hier sind einerseits eine verbesserte Kommunikation und Information wichtig, um das tatsächliche Angebot transparent darzustellen und eventuelle Missverständnisse zu klären. Andererseits gilt es, ergänzende Nutzungen durch neue Anreizsysteme und kooperative Akteursstrukturen in den Kommunen zu fördern, die die Zentren mit Bildungs-, Kultur-, Freizeit-, Gesundheits- sowie gastronomischen und sozialen Einrichtungen ausstattet und für neue Besuchsanlässe sorgt.

Auf die bundesweiten Trends, wie einer fortschreitenden Digitalisierung, lassen sich zukünftig nur wenig Einfluss nehmen. Vielmehr müssen den Tendenzen eines Attraktivitätsverlustes der Innenstädte und Ortskerne jetzt entgegenwirkt werden. Hierbei ist insbesondere die Gefahr einer verringerten Aufenthaltsqualität sowie einer Reduzierung sozialer Treffpunkte als Herausforderung zu nennen. Leerstände können je nach Typologie (Lage, Zustand, Größe, Investitionsbereitschaft, Umnutzbarkeit) auch als Chance für ergänzende Angebote betrachtet und umgenutzt werden.

Vor diesem Hintergrund ist ein strategisches Vorgehen mit politischem Rückhalt, das sich im besten Fall in Form einer kommunalen „Innenstadt-/Ortskernoffensive“ widerspiegelt, zu empfehlen, um ein priorisiertes und gebündeltes Maßnahmenpaket für die jeweilige Kommune auf den Weg zu bringen.

Nahversorgung

Vor allem bei der Nahversorgung spielen bei Kunden Aspekte wie Nähe und Erreichbarkeit sowie Zeit und Preisorientierung eine wichtige Rolle. Darüber hinaus fallen die Standortpräferenzen der filialisierten Lebensmitteleinzelhandelsunternehmen häufig anders aus als von Kommunen und der Stadtentwicklung gewünscht. Letztere wünschen sich verbrauchernahe Versorgung in städtebaulich integrierten Lagen, während sich die tatsächlichen Ansiedlungsbemühungen der Unternehmen auf hochverdichtete Stadträume und/oder hochfrequente autokundenorientierte Straßen richten. Hinzu kommt ein seit Jahren ansteigender Flächenbedarf der Lebensmittelbetriebe. Ein Vollsortiment beginnt bei 8.500 bis 12.000 Artikeln und benötigt mindestens 1.200 bis 1.800 m² Verkaufsfläche. Bei Neugründungen sind Flächen über 2.500 m² keine Seltenheit mehr. Auch die Lebensmitteldiscounter entwickeln sich über neue Sortimentsstrategien (zunehmende Etablierung von Markensortimenten, zunehmende Frischekompetenz, qualitative Aufwertung der Sortimente und des Ladendesigns, Convenience-Produkte etc.) und neue Konzepte im Ladenbau oder der Warenpräsentation weiter und nähern sich den Supermärkten in diesen Punkten an. Aufgrund der hohen Flächenanforderungen fehlen in den verdichteten und historischen Innenstädten häufig die Möglichkeiten zur Ansiedlung eines modernen Lebensmittelmarktes.

Mit den sich verändernden Betriebstypen passen sich auch die Verbraucher in ihren Ansprüchen an die Warenpräsentation an. Bei gleicher Artikelzahl entscheidet die Präsentation der Ware über die Attraktivität und damit auch die Wettbewerbsfähigkeit eines Marktes. Dies führt zu Konzentrationsprozessen, bei denen sich vor allem im ländlichen Raum die Nahversorgungsangebote

ausdünnen. In derart unterversorgten Räumen bieten sich Möglichkeiten für alternative Nahversorgungskonzepte.

Der rasante Wandel im Lebensmitteleinzelhandel hinsichtlich Verkaufsflächengröße und Standortanforderungen, die zu einer Ausdünnung der Betriebszahlen vor allem bei der Nahversorgung im ländlichen Raum führt, kann sich in den kommenden Jahren aufgrund der technischen Möglichkeiten erneut völlig verändern. Automatisierungsprozesse eröffnen die Möglichkeit weitestgehend personalloser Kleinflächenkonzepte, insbesondere im ländlichen Raum. Dies gelingt jedoch nur, wenn eine entsprechende Rechtssicherheit für die 24-Stunden Ladenöffnung hergestellt wird. Darüber hinaus sind auch solche Dorfläden zu stärken, die sich ganz bewusst als Treffpunkt für die Dorfgemeinschaft sehen und diese mit vielfältigen Angeboten stärken.

Mobilität und Erreichbarkeit

Der Freistaat Thüringen ist in weiten Teilen ländlich geprägt. Die grundlegende Ausrichtung auf den eigenen PKW zur Mobilitätssicherung spiegeln auch die Ergebnisse der durchgeführten Online-Befragung wider, wonach die Erreichbarkeit mit dem Auto für die Kunden der zweitwichtigste Aspekt für den stationären Einzelhandel ist, nach der Sortimentsgröße. Die Erreichbarkeit mit dem ÖPNV ist für knapp über 40 % der Befragten dagegen sogar unwichtig.

Auch in städtischen Räumen wird für den Innenstadtbesuch vorwiegend der eigene PKW genutzt. Wenn Kommunen zur Attraktivierung ihrer Stadtzentren die Funktionsvielfalt und Aufenthaltsqualitäten stärken wollen, werden hierfür oftmals Parkplätze umgewidmet, was zu Zielkonflikten bezüglich der Erreichbarkeit des innerstädtischen Gewerbes führen kann. Für wegfallende Stellplatzflächen müssen häufig möglichst zentrumsnah alternative Stellplatzangebote gefunden bzw. geschaffen werden. Die hierfür anfallenden Kosten stellen für viele Kommunen eine zusätzliche finanzielle Herausforderung dar.

Hohe Kosten führen auch im ÖPNV zu wenig Spielraum für Netzveränderungen. Gewünschte Mehrkilometer können oft nur realisiert werden, wenn dafür andere wegfallen. Dies erschwert die politische Entscheidungsfindung in den Kommunen und Verkehrsverbünden. Aufgrund geringer oder gar fehlender ÖPNV-Infrastrukturen in der Fläche werden verstärkt alternative Mobilitätskonzepte diskutiert und auch ausprobiert. Hier stehen vor allem Sharing-Konzepte im Vordergrund. Diese richten sich jedoch hauptsächlich an Personen, die körperlich in der Lage sind, Auto oder Rad zu fahren. Für eine immer älter werdende Bevölkerung mit zunehmenden Einschränkungen vergrößert sich die Personengruppe, für die eine Selbstversorgung auf diese Weise nicht mehr möglich ist.

Die Kommunen benötigen geeignete Ansprechpartner und Know-how-Transfer, um alternative Mobilitätsangebote umsetzen zu können.

Fachkräfte

In Thüringen zeigt sich der vielerorts spürbare Fachkräftemangel auch deutlich im Handel. Dieser Mangel liegt zunächst in der demographischen Entwicklung begründet. Als Beispiel kann das Thema Ausbildung dienen: Zwar liegt der Beruf „Kaufmann im Einzelhandel“ nach wie vor auf dem dritten Platz der beliebtesten Ausbildungsberufe und zeugt damit von der Bedeutung des Wirtschaftszweigs als Arbeitgeber.

Diese Zahl hat sich jedoch zuletzt drastisch nach unten entwickelt: So ist die Anzahl der Auszubildenden in Deutschland insgesamt von ca. 1,43 Mio. im Jahr 2012 auf etwa 1,22 Mio. im Jahr 2022 gesunken.²⁰ 2012 waren bundesweit noch knapp 65.700 Personen in der Ausbildung zum

²⁰ Statistisches Bundesamt (2023): Zahl der Auszubildenden. Verfügbar unter: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bildung-Forschung-Kultur/Bildungsindikatoren/auszubildende>. Aufgerufen am 16.01.2024.

Kaufmann im Einzelhandel gezählt worden.²¹ 2022 waren dies nur noch rund 47.000 Personen²² – ein Rückgang von über einem Viertel.

In Thüringen befanden sich 2022 etwa 25.600 insgesamt in Ausbildung und es wurden fast 500 neue Ausbildungsverträge zum Kaufmann im Einzelhandel bzw. rund 550 zum Verkäufer geschlossen.²³

Verschärft wird die Situation in Thüringen und ganz Deutschland durch einen Mentalitätswandel unter jungen Menschen und damit den (potenziellen) Auszubildenden, die überwiegend der Generation Z (d. h. der zwischen Ende der 1990er und Anfang der 2010er Jahre Geborenen) angehören. Deren Wertesystem und Präferenzen unterscheiden sich teils erheblich von früheren Alterskohorten. So strebt die Generation Z vermehrt nach Flexibilität und Sinnhaftigkeit in der Arbeit²⁴. Traditionelle Karrieremodelle und Hierarchien werden zunehmend hinterfragt, während Aspekte wie Work-Life-Balance, soziales Engagement und Nachhaltigkeit an Bedeutung gewinnen. Die Vorliebe der Generation Z für Technologie und soziale Medien hat ebenfalls Einfluss auf die Arbeitswelt. Remote-Arbeit und digitale Kommunikation sind für sie selbstverständlich, was den Wunsch nach flexiblen Arbeitsbedingungen verstärkt²⁵. Unternehmen müssen sich deshalb zunehmend anpassen, um talentierte Fachkräfte zu gewinnen, indem sie moderne Technologien und flexible Arbeitsmodelle integrieren. Gleichzeitig neigt die Generation Z dazu, Unternehmen mit einer klaren Mission zu bevorzugen. Sie möchte einen Beitrag zur Gesellschaft leisten und in Unternehmen arbeiten, die soziale und ökologische Verantwortung übernehmen. Arbeitgeber, die diese Werte nicht teilen, haben bereits heute Schwierigkeiten, junge Fachkräfte anzuwerben und zu binden, die für den Unternehmenserfolg entscheidend sind.

Der Mangel an Fachkräften wird also nicht nur durch quantitative Faktoren wie demographische Entwicklungen beeinflusst, sondern auch durch den qualitativen Wandel in den Einstellungen und Werthaltungen der Generation Z. Unternehmen, die diese Veränderungen erkennen und sich darauf einstellen, haben die besten Chancen, im Wettbewerb um talentierte Arbeitskräfte erfolgreich zu sein. Der Einsatz von digitalen Technologien, die Implementierung von Automatisierungsprozessen im Back-Office und ein Fokus auf Geschäftsmodelle, die eine stationäre Präsenz nicht zwangsläufig überflüssig machen, diese aber mit Multichannel-Lösungen zu ergänzen, scheint daher für die Mehrheit der Thüringer Händler allein aus Gründen des Personalmangels unumgänglich.

Management und Marketing sowie Kooperation und Vernetzung der Akteure

Im Kontext des Handels in Thüringen existieren bereits eine Reihe engagierter Organisationen und Netzwerke, darunter die drei Thüringer IHKn, der Handelsverband Thüringen (HVT), lokale Wirtschaftsförderer und Citymanagements, die sich für die Belange der Branche einsetzen und dieser Unterstützung und Beratung zukommen lassen. An vielen Stellen arbeiten diese Akteure schon erfolgreich und konstruktiv zusammen, jedoch ist eine noch stärkere Vernetzung und koordinierte Zusammenarbeit unerlässlich. Dabei kommt dem für Wirtschaft zuständigen Ministerium eine besondere Rolle als Koordinationsinstanz zu.

²¹ Statista (2023): Anzahl der Auszubildenden zum Einzelhandelskaufmann bzw. zur Einzelhandelskauffrau in Deutschland in den Jahren 2002 bis 2022. Verfügbar unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/261361/umfrage/auszubildende-einzelhandelskaufleute-in-deutschland/>. Aufgerufen am 16.01.2023.

²² BMBF (2023): Auszubildende in den 20 am stärksten besetzten Ausbildungsberufen nach Rangfolge 2022. Verfügbar unter: <https://www.datenportal.bmbf.de/portal/en/Table-2.4.21.html>. Aufgerufen am 16.01.2024.

²³ TLS (2023): Pressemitteilung 215/2023 vom 5. Oktober 2023. Mehr neu abgeschlossene Ausbildungsverträge in Thüringen im Jahr 2022. Verfügbar unter: https://statistik.thueringen.de/presse/2023/pr_215_23.pdf. Aufgerufen am 21.01.2024.

²⁴ Ernst & Young (2021): Studie Arbeitswelt der Zukunft. Verfügbar unter: https://www.ey.com/de_de/forms/download-forms/2021/10/studie-arbeitswelt-der-zukunft. Aufgerufen am 18.12.2023.

²⁵ KPMG (2023): Was die Generation Z ausmacht. Eine Betrachtung aus vier Perspektiven. Verfügbar unter: <https://klardenker.kpmg.de/customer-insights-hub/was-die-generation-z-ausmacht/>. Aufgerufen am 18.12.2023.

Durch eine intensivierte Zusammenarbeit können Synergien geschaffen und Ressourcen effizienter genutzt werden. Dies erfordert nicht nur klare kommunikative Abläufe, sondern auch eine kooperative Struktur, die die Stärken verschiedener Akteure miteinander verbindet. Informationen sollen hierbei nicht nur bloß ausgetauscht, sondern auch gemeinschaftliche Maßnahmen und Initiativen initiiert werden.

8 Maßnahmenprogramm

8.1 Leitziele nach Themenbereichen – Zielentwicklung bis 2030 und Indikatoren

Im Folgenden werden für jedes Handlungsfeld **Leitziele** für Thüringen formuliert, die im Rahmen einer Zielperspektive **bis zum Jahr 2030 erfüllt** sein sollen. Diese sollen als Richthilfe und Orientierungspunkte dienen, um die angestrebten Entwicklungen und Fortschritte in den definierten Bereichen zu erreichen. Durch die Festlegung konkreter Ziele wird eine Struktur geschaffen, die es ermöglicht, Fortschritte zu verfolgen, Verantwortlichkeiten zuzuweisen und den Erfolg der angestrebten Maßnahmen zu bewerten. Dieser zeitliche Horizont bis 2030 bietet eine mittelfristige Perspektive, um nachhaltige Veränderungen und positive Auswirkungen in den jeweiligen Handlungsfeldern zu erzielen.

Vitale Innenstädte

- Innenstädte und Ortskerne präsentieren sich lebendig.
- Bestehende Citymanagementstrukturen konnten verstetigt werden und neue Strukturen in Kommunen, die bislang über keine Stadt- oder Citymanagementorganisationen verfügten, aufgebaut werden.
- Ergänzende Nutzungen abseits des Einzelhandels konnten etabliert werden und locken (neue) Besucher an.
- Zentrale Leerstände konnten gemindert und sinnvoll nachgenutzt werden. Leerstand- und Flächenmanagementstrukturen konnten aufgebaut und professionalisiert werden.
- Die Einzelhandelsbetriebe haben die Vorteile der Digitalisierung genutzt und z. B. ihre Ladenlokale online präsenter aufgestellt.
- Fördermittel zur Entwicklung von innerstädtischen Projekten konnten für die Thüringer Akteure durch verständliche und erfüllbare Richtlinien bereitgestellt werden.
- Bürokratische Hürden (z. B. für die Nutzungsänderung eines Leerstandes) konnten abgebaut oder verständlicher den Nutzenden aufbereitet werden.
- Insgesamt ist die Innenstadt Aufenthaltsort für verschiedene Zielgruppen von jung bis alt.

Mobilität und Erreichbarkeit

- Der Know-how-Transfer innovativer Mobilitätslösungen für die Kommunen konnte verbessert werden.
- Durch eine sektorenübergreifende Mobilitätsbetrachtung (Wirtschaft/Einzelhandel, Tourismus, Stadtentwicklung) und entsprechende Fördermittelbereitstellung konnten neue Synergien und Potenziale entdeckt und für eine Verbesserung der Mobilität und Erreichbarkeit genutzt werden.
- Die Erreichbarkeit insbesondere von Nahversorgungseinrichtungen im ländlichen Raum konnte verbessert werden.
- Die Erreichbarkeit der Innenstädte konnte verbessert werden.

Nahversorgung

- Die Zahl der Nahversorgungsangebote insbesondere im ländlichen Raum konnte erhöht werden.
- Leerstände konnten reduziert werden, auch mittels temporärer Zwischennutzungen.

Fachkräfte

- Der Mangel an Fachkräften auch im Einzelhandel konnte reduziert werden.
- Das Ausbildungs- und Berufsfeld „Handel“ ist in der beruflichen Orientierung an Thüringer Regelschulen fest verankert.
- Lokale Handelsunternehmen machen über Praxiskooperationen mit Schulen und Aktionstage als Ausbildungspartner und Arbeitgeber auf sich aufmerksam.
- Die Zahl der Auszubildenden in Handelsberufen entwickelt sich positiv.
- Die Rekrutierung von Auszubildenden in Handelsberufen im Ausland hat sich über alle Thüringer Regionen hinweg etabliert und verläuft bis zum Ausbildungsabschluss erfolgreich.
- Thüringen wird als attraktiver Lebens- und Arbeitsort wahrgenommen, an dem Mitarbeitern im Handel Möglichkeiten zur persönlichen und fachlichen Entwicklung offenstehen.
- Weiterbildungsangebote zur digitalen Transformation sind den im Handel Tätigen bekannt und werden in Anspruch genommen.
- Handelsunternehmen haben einen Großteil ihrer Geschäftsprozesse digitalisiert und mehr Kapazitäten für direkten Kundenkontakt in Beratungsgesprächen.
- Der Großteil der Inhaber von Handelsunternehmen findet geeignete Nachfolger und muss seine Betriebe nicht schließen.
- Die Wertigkeit und Relevanz der Aus- und Fortbildung im Handel wurden gesteigert, indem junge Menschen auch durch finanzielle Förderungen und Ehrungen incentiviert wurden.

Management und Marketing sowie Kooperation und Vernetzung der Akteure

- Alle relevanten Akteure im Thüringer Handel sind eng miteinander vernetzt und stehen in regelmäßigem Austausch.
- Die Akteure setzen eigene Projekte in ihren jeweiligen Verantwortungsbereichen um, initiieren jedoch auch gemeinschaftliche Aktionen und Maßnahmen und tragen diese in enger Abstimmung mit ihren Partnern engagiert mit.
- Abgeschlossene Projekte mit Handelsbezug werden evaluiert und die Ergebnisse mit anderen Akteuren geteilt, damit von Erfolgen und Misserfolgen gelernt werden kann.
- Das Image des Handels als Arbeitgeber und systemrelevanter Wirtschaftszweig konnte verbessert werden.
- Es findet ein Wissenstransfer zu handelsrelevanten Fragestellungen aus den Hochschulen in die Praxis statt.
- Alle relevanten Akteure haben Zugang zu einer verlässlichen Breitband-Internetinfrastruktur und können auf digitalem Wege effizient kommunizieren sowie die Nutzung digitaler Tools etablieren.

8.2 Handlungsempfehlungen und Best-Practice-Ansätze

8.2.1 Überblick

Die folgende Zusammenfassung gibt einen Überblick über verschiedene Maßnahmen und Handlungsansätze, die in besonderem Maße dazu geeignet sind, den stationären Einzelhandel im Freistaat Thüringen zu unterstützen. Die Maßnahmenreihenfolge in den jeweiligen Themenschwerpunkten entspricht den in den Workshops erarbeiteten Priorisierungen. Soweit vorhanden bzw. bekannt, werden außerdem Best-Practice-Beispiele als Referenzen angeführt, die als Vorbild für Umsetzungsprojekte in Thüringen herangezogen werden können.

Vitale Innenstadt der Zukunft

Nr.	Maßnahme	Priorität	Umsetzungs- horizont
1	Förderung und Verstetigung von Citymanagements	hoch	langfristig
2	Investive Maßnahmen zur Steigerung der Aufenthaltsqualität	hoch	mittelfristig
3	Leerstand- und Flächenmanagement	hoch	mittelfristig
4	Verfügungsfonds	hoch	mittelfristig
5	Förderung zur Verbesserung der Online-Sichtbarkeit	hoch	mittelfristig
6	Nutzungsleitfaden/Checklisten zur Vereinfachung bürokratischer Hürden	mittel	kurzfristig
7	Standortkampagnen	mittel	kurzfristig
8	Gründungswettbewerb	mittel	kurzfristig
9	Aktualisierung städtebaulicher Entwicklungskonzepte	mittel	kurzfristig
10	Förderung der Barrierefreiheit	mittel	mittelfristig
11	Unterstützung bei der Aufwertung bestehender Ladenlokale	mittel	langfristig
12	Vernetzungsplattformen	mittel	mittelfristig
13	Möglichkeit zur Zwischenlagerung von Einkäufen	niedrig	mittelfristig
14	Erwerb von Schlüsselimmobilien	niedrig	mittelfristig
15	Nachnutzung innerstädtischer Brachflächen	niedrig	mittelfristig

Mobilität und Erreichbarkeit

Nr.	Maßnahme	Priorität	Umsetzungs- horizont
1	Aufbau einer Kompetenzstelle zur Förderung interkommunaler Mobilitätsnetzwerke mit alternativer Mobilitätsangeboten	hoch	kurzfristig
2	Strategische Planung von Parkmöglichkeiten	mittel	kurzfristig
3	Förderung der Erprobung innovativer und bedarfsangepasster Mobilitätssysteme im ländlichen Raum (Reallabore)	niedrig	mittelfristig

4	Aktions-, Veranstaltungs- oder Zonengebundenen „Shopping-Ticket“ zur kostenlosen Nutzung des ÖPNV	niedrig	mittelfristig
5	Förderung von Mobilitätsstationen	niedrig	mittelfristig
6	Förderung bürgerschaftlicher Initiativen für Car- oder Fahrradsharing	niedrig	mittelfristig

Nahversorgung

Nr.	Maßnahme	Priorität	Umsetzungs- horizont
1	Vereinfachung der Sonntagsöffnungszeiten im Rahmen von Veranstaltungen (verkaufsoffene Sonntage)	hoch	langfristig
2	Rechtssicherheit für 24/7-Märkte und Automatenläden (Ladenöffnung)	hoch	kurzfristig
3	Förderung von temporären Zwischennutzungen und Wiedernutzung von Leerständen	hoch	kurzfristig
4	Neuaufgabe des Förderprogramms „Thüringen Invest“	hoch	mittelfristig
5	Unterstützung/Erprobung innovativer Nahversorgungskonzepte im ländlichen Raum (Reallabor)	niedrig	mittelfristig
6	Förderung kleiner Dorfläden zur Sicherung der Nahversorgung im ländlichen Raum	niedrig	kurzfristig
7	Benefits für Nachbarschaftshilfe	niedrig	kurzfristig
8	Förderung der Digitalisierung regionaler Wertschöpfungsketten (Regionalvermarktung)	niedrig	kurzfristig

Fachkräfte

Nr.	Maßnahme	Priorität	Umsetzungs- horizont
1	Implementierung von Praxiskooperationen zwischen Schulen und Unternehmen	hoch	mittelfristig
2	Etablierung von Lerninhalten zum Umgang mit digitalen Technologien an den Berufsschulen	hoch	langfristig
3	Sicherstellung einer ausreichenden Zahl an Berufsschullehrern mit Handelsbezug an allen schulischen Standorten	hoch	langfristig
4	Ausbau von Weiterbildungsangeboten für Händler und deren Mitarbeiter	hoch	mittelfristig
5	Austauschformate für betriebliche Ausbilder	hoch	mittelfristig
6	Intensivierung von Recruiting-Maßnahmen von Auszubildenden aus dem Ausland in ganz Thüringen	mittel	langfristig
7	Ausbau der Strukturen und Angebote in der Kinderbetreuung	mittel	langfristig

8	Prämierung der besten Leistung nach Abschluss der Aufstiegsfortbildung im Handel	niedrig	kurzfristig
9	Azubi-Austauschprogramm	niedrig	kurzfristig

Management und Marketing sowie Kooperation und Vernetzung der Akteure

Nr.	Maßnahme	Priorität	Umsetzungs- horizont
1	Ausbau der Infrastruktur zur Sicherstellung des Zugangs zu Glasfaser-Internet	hoch	langfristig
2	Durchführung einer jährlichen Netzwerktagung aller Stakeholder im Thüringer Handel	hoch	kurzfristig
3	Ausbau des Projekts „Thüringer Händler im digitalen Wandel: Digitalisierung beim Praxisunternehmen vor Ort erklären und erproben“	hoch	langfristig
4	Durchführung eines Ideenwettbewerbs zu innovativen Lösungen im Einzelhandel	hoch	mittelfristig
5	Ausbau und Verstetigung finanzieller Unterstützungsmaßnahmen für Händler bei der Digitalisierung	hoch	kurzfristig
6	Professionalisierung der kommunalen Citymanagements durch personelle Aufstockungen	hoch	kurzfristig
7	Bereitstellung eines Aktivitäten-Budgets für Citymanagements	mittel	kurzfristig
8	Schaffung neuer und branchenübergreifender Veranstaltungsformate mit Event-Charakter in den Innenstädten	mittel	kurzfristig
9	Prämierung von hervorragenden Abschlussarbeiten mit Handelsbezug an Thüringer Hochschulen	niedrig	kurzfristig
10	Aufbau von Reallaboren zur experimentellen Erprobung von digitalen Lösungen durch Händler	niedrig	langfristig

8.2.2 Vitale Innenstadt der Zukunft (Leerstand, Eventangebot, Tourismus)

Titel:	Förderung und Verstetigung von Citymanagements	Priorität: 
Beschreibung:	Die Revitalisierung von Innenstadtlagen – egal ob Haupteinkaufsstraße oder Nebenlage – ist in nur mit der Hilfe einer aktiven Beteiligung der lokalen Akteure möglich. Ein aktives City- bzw. Quartiersmanagement ist daher von entscheidender Bedeutung, um Kooperationsstrukturen zwischen den Akteuren (Immobilieeigentümer, Gewerbetreibende, Mieter, Vereine, Kreativ- und Kulturschaffende) aufzubauen oder zu stärken. Durch die Zusammenarbeit innerhalb von Werbegemeinschaften können Ressourcen gebündelt und gemeinsame Marketingstrategien entwickelt werden. Hierbei kann das Citymanagement als aktivierender Akteur den Zusammenschluss von Gewerbetreibenden – ggf. durch Unterstützung von externen Begleitern – fördern. Um Doppelstrukturen zu vermeiden, sind verschiedene Managementansätze je nach den Anforderungen und der Größe einer Stadt miteinander zu verknüpfen.	
Handlungsschritte:	Prüfung: Gibt bei bereits ein Citymanagement oder Stadtmarketing in jeder Kommune ab 10.000 Einwohner bzw. für jedes Grund-, Mittel- und Oberzentrum? In größeren Städten sollte die Prüfung eines Managements sowohl auf Quartiersebene als auch an der Stadtspitze erfolgen, in kleineren Städten sollte eine Organisationseinheit für die gesamtstädtische Entwicklung ausreichen. Zu Beginn sollte auch ermittelt werden, welche Erwartungen die Stadtverwaltung und die Stadtgesellschaft an das Citymanagement stellen, um daraus einen an den Standort angepassten Aufgabenbereich für das Citymanagement abzuleiten.	
Maßnahmenziel:	Neben der wichtigen Funktion als Bindeglied zwischen den Akteuren organisiert ein aktives Citymanagement innerstädtische Veranstaltungen und Marketingaktionen und trägt zu den langfristigen Zielen bei, die Innenstadt als Einkaufs- und Erlebnisort zu stärken, Leerstände zu reduzieren und das Stadtimago zu verbessern.	
Verantwortlicher Akteur:	Es gibt verschiedene Möglichkeiten, ein Stadt- oder Citymanagement aufzubauen. Folgende Strukturen wurden im Rahmen des Netzwerk Innenstadt NRW identifiziert:²⁶ • Version 1: Ansiedlung bei der Wirtschaftsförderung • Version 2: Innerhalb der Verwaltungsstruktur der Kommune • Version 3: Organisation durch die Unterstützung eines Stadtentwicklungsbüros • Version 4: Ansiedlung in einer Marketing GmbH • Version 5: Organisation durch einen Verein	

²⁶ Netzwerk Innenstadt NRW (2020): Zentrenmanagement. Von der Idee bis zur Umsetzung. Verfügbar unter: https://www.innenstadt-nrw.de/fileadmin/user_upload/Service/Veroeffentlichungen/Titelbilder/Arbeitshilfen/Handreichung_Dez_2020_Zentrenmanagement_web.pdf. Aufgerufen am 24.01.2024.

	Je nach Organisationsstruktur ergeben sich Spielräume sowie Einschränkungen für die Aufgabenbereiche und Finanzierungsmöglichkeiten.
Einzubindende Akteure:	Immobilieeigentümer, Gewerbetreibende, Mieter, Vereine, Interessengruppen, Kulturschaffende, Stadtverwaltung
Umsetzungshorizont:	☐ Kurzfristig (1 - 2 Jahre Umsetzungszeit) ☐ Mittelfristig (3 - 4 Jahre Umsetzungszeit) ☒ Langfristig (5 - 6 Jahre Umsetzungszeit)
Best-Practice-Beispiel:	Zentrenmanagement Heiligenhaus (NRW, 28.000 Einwohner): Im Fokus des Zentrenmanagements standen die Stabilisierung und Verbesserung der Immobilien- und Nutzungsstruktur in der Innenstadt, der Aufbau lokaler und nachhaltiger Netzwerkstrukturen sowie die Beteiligung und Beratung von lokalen Akteuren. Das Zentrenmanagement baute auf einer qualitativen Analyse der Nutzungsstruktur der Innenstadt auf. https://zukunft-heiligenhaus-2030.de/

Titel:	Investive Maßnahmen zur Steigerung der Aufenthaltsqualität	Priorität: 
Beschreibung:	Die Gestaltung von Orten an denen Menschen verweilen können, fördert die soziale Interaktion, schafft eine positive Atmosphäre und trägt zu einer klimaresilienten Stadtentwicklung bei. Eine Möglichkeit zur Belebung der städtischen Räume ist die Schaffung von Sitzmöglichkeiten und konsumfreien Aufenthaltsbereichen. Insbesondere für Jugendliche ist es wichtig, Räume zu schaffen, die ihren Bedürfnissen und Interessen entsprechen. Die Implementierung von Parklets für Außengastronomie stellt zudem eine kreative Lösung dar, um die gastronomische Vielfalt zu fördern und gleichzeitig das Straßenbild zu bereichern. Diese flexiblen, temporären Erweiterungen von Gehwegen schaffen zusätzliche Flächen für Cafés und Restaurants, die somit ihre Angebote im Freien präsentieren können. Die Nutzung einer mobilen Bühne ermöglicht die flexible Organisation von Veranstaltungen und kulturellen Aktivitäten an verschiedenen Standorten in der Stadt. Dies fördert nicht nur die kulturelle Vielfalt, sondern schafft auch Möglichkeiten für Bürgerbeteiligung und Gemeinschaftsaktivitäten. Die Einrichtung von Pop-up-Spielplätzen stellt eine besonders kinderfreundliche Maßnahme dar. Durch die temporäre Schaffung von Spielbereichen in der Stadt wird nicht nur die Lebensqualität für Familien verbessert, sondern es entstehen auch neue Anlaufpunkte für Kommunikation und Austausch für Familien.	
Handlungsschritte:	Als erster Schritt sollte jede Kommune ihre Innenstadtqualitäten und Mängel kennen. Hierzu sollten ergänzend Bürgerbeteiligungen stattfinden, um Ansprüche und Bedarfe zu ermitteln und um anknüpfend erste Maßnahmen zur Steigerung der Aufenthaltsqualität anzustoßen.	
Maßnahmenziel:	Durch (temporäre) Sitzmöglichkeiten und Begrünungsprojekte können öffentliche Plätze und Straßenansichten aufgewertet werden, was nicht nur die Ästhetik verbessert, sondern auch das Wohlbefinden der Anwohner fördert.	
Verantwortlicher Akteur:	Kommunales Stadtplanungsamt oder Wirtschaftsförderung	
Einzubindende Akteure:	Ordnungsamt und Grünordnung	
Umsetzungshorizont:	☐ Kurzfristig (1 - 2 Jahre Umsetzungszeit) ☒ Mittelfristig (3 - 4 Jahre Umsetzungszeit) ☐ Langfristig (5 - 6 Jahre Umsetzungszeit)	
Best-Practice-Beispiel:	• Domplatz-Oase Münster (NRW, 318.000 Einwohner): Mit der temporären Testfläche konnte eine menschenzentrierte Alternative zur Nutzung des Stadtraums etabliert werden. Im Folgejahr konnte das Projekt wiederholt werden und für eine dauerhafte Verkehrsberuhigung sorgen. Durch die proaktive Ansprache betroffener Bürger konnte die Akzeptanz für wegfallende PKW-Stellplätze gesteigert werden.	

	https://unsere-stadtimpulse.de/project/domplatz-oase-muens-ter/ • Gartenträume-Lounge mit Open Stage Dessau-Roßla (Sachsen-Anhalt, 80.100 Einwohner): Durch die Einbindung lokaler Unternehmer und Kulturschaffender konnten im Sommer und Herbst 2020 alternative, kleinere Open-Air Veranstaltungen zur Überbrückung stattfinden. https://unsere-stadtimpulse.de/project/gartentraeume-lounge-mit-open-stage-dessau-rosslau/
--	--

Titel:	Leerstand- und Flächenmanagement	Priorität: 
Beschreibung:	Innenstädte und Ortskerne sind einem stetigen Wandel ausgesetzt. Um einer negativen Entwicklung von Lagebereichen frühzeitig entgegenzuwirken, ist ein kommunales Leerstand- und Flächenmanagement von großer Bedeutung. Ein regelmäßiges Innenstadt-Monitoring sowie der aktive Kontakt zu den Eigentümern sind zentrale Aufgaben eines Leerstandmanagements, um frühzeitig Trading-Down-Prozesse (unpassende Nutzungen, Leerstände, baulicher Verfall, Vandalismus) zu identifizieren und Strategien für eine Nachnutzung zu entwickeln. Digitale Plattformen und Tools können für das Leerstandmanagement eine gute Ergänzung sein, um datenbasiert Flächenpotenziale mit potenziellen Nutzenden zusammenzubringen.	
Handlungsschritte:	Für ein aktives Leerstand- und Flächenmanagement ist zunächst die Leerstandaufnahme sowie die Kontaktaufnahme zu den Immobilieneigentümern prioritär. Die Vor-Ort-Unterstützung ist dabei unerlässlich, um den direkten Austausch mit den Beteiligten zu ermöglichen, lokale Bedürfnisse zu verstehen und individuelle Lösungen für ein nachhaltiges Flächenmanagement zu erarbeiten.	
Maßnahmenziel:	Durch einen offenen Dialog und eine enge Kooperation mit den Immobilieneigentümern können gemeinsame Ziele definiert werden, die sowohl die Interessen der Eigentümer als auch die städtebaulichen Anforderungen berücksichtigen.	
Verantwortlicher Akteur:	Ein Flächen- und Leerstandmanagement kann zunächst über ein externes Planungsbüro aufgebaut werden, sollte aber langfristig im Aufgabenbereich eines Citymanagements oder der Wirtschaftsförderung angesiedelt sein.	
Einzubindende Akteure:	Immobilieneigentümer, Gewerbetreibende, Mieter, Vereine, Interessengruppen, Kulturschaffende, Stadtverwaltung	
Umsetzungshorizont:	☐ Kurzfristig (1 - 2 Jahre Umsetzungszeit) ☒ Mittelfristig (3 - 4 Jahre Umsetzungszeit) ☐ Langfristig (5 - 6 Jahre Umsetzungszeit)	
Best-Practice-Beispiel:	Innenstadtmanagement Treuchtlingen (Bayern, 13.700 Einwohner): Aufbauend auf dem erarbeiteten ISEK und Einzelhandelskonzept waren in der in der Umsetzung neben den klassischen Aufgaben eines Innenstadtmanagements (Vor-Ort-Präsenz, Öffentlichkeitsarbeit und Projektorganisation) insbesondere das Zusammenspiel aus aktivierenden Sofortmaßnahmen und der nachhaltigen Einbindung zentraler Akteure maßgeblich. https://mitgestalten.treuchtlingen.de/massnahmen-projekte/innenstadtmanagement	

Titel:	Verfügungsfonds	Priorität: 
Beschreibung:	Mit einem Verfügungsfonds wird ein flexibles Budget geschaffen, das unbürokratisch für die kurzfristige Umsetzung kleiner Maßnahmen bereitsteht. Insbesondere sollen die Bewohnerinnen und Bewohner eines Quartiers finanziell unterstützt werden, um ihre Beteiligung zu fördern. Private Vereine, Initiativen und Organisationen sollen in die Lage versetzt werden, Projekte zu initiieren und Verantwortung zu übernehmen.	
Handlungsschritte:	Mit der Bereitstellung eines Verfügungsfonds sollen vor allem niedrigschwellige Projekte und Experimentierräume gefördert werden. Kleine und innovative Initiativen können dazu beitragen, die Innenstadt mit Leben zu füllen und eine einladende Atmosphäre zu schaffen. Hier könnten beispielsweise temporäre Pop-up-Geschäfte, kulturelle Veranstaltungen oder Grünflächen in Betracht gezogen werden. Für die Vergabe muss eine Förderrichtlinie sowie ein standardisierter Antragsbogen erarbeitet werden.	
Maßnahmenziel:	Mit der Einrichtung eines Verfügungsfonds, der beispielsweise für die Anmietung von Ladenlokalen oder für die Anschaffung von mobilen Begrünungselementen genutzt werden kann, können sowohl Projekte zur Förderung der lokalen Wirtschaft als auch zur Steigerung der Attraktivität der Innenstädte ermöglicht werden	
Verantwortlicher Akteur:	Thüringer Ministerium für Infrastruktur und Landwirtschaft	
Einzubindende Akteure:	Verwaltung, Citymanagement, Standortgemeinschaften und weiteren innenstadtrelevanten Akteuren	
Umsetzungshorizont:	☐ Kurzfristig (1 - 2 Jahre Umsetzungszeit) ☒ Mittelfristig (3 - 4 Jahre Umsetzungszeit) ☐ Langfristig (5 - 6 Jahre Umsetzungszeit)	
Best-Practice-Beispiel:	Verfügungsfonds Anmietung (NRW, Förderprogramm „Zukunft Innenstadt Nordrhein-Westfalen“): Mit dem Förderprogramm „Zukunft Innenstadt Nordrhein-Westfalen“ wurde u. a. der Förderbaustein „Verfügungsfonds Anmietung“ aufgesetzt, der das Förderziel verfolgte, leerstehende Ladenlokale und deren Weitervermietung durch eine Kofinanzierung zu einer reduzierten Miete für einen bestimmten Zeitraum eine neue Nutzung herzurichten. https://www.mhkbd.nrw/themenportal/zukunft-innenstadt-nordrhein-westfalen	

Titel:	Förderung zur Verbesserung der Online-Sichtbarkeit	Priorität: 
Beschreibung:	Im Rahmen eines Förderprogramms werden Einzelhändler bei Fragestellungen rund um die Digitalisierung durch autorisierte Beratungsunternehmen unterstützt. Dabei geht es um eine individuelle Beratung zur verbesserten Sichtbarkeit und Darstellung im Internet.	
Handlungsschritte:	Anhand relevanter Beurteilungskriterien erhält jeder Händler einen unabhängigen Blick auf seine Online-Präsenz, eine detaillierte Erläuterung der technischen Bewertungsbereiche sowie einen Ergebnisbericht mit Handlungsempfehlungen. Dabei geht es weniger um grafische Gestaltung als um eine möglichst suchmaschinenkonforme Anpassung und die Bewertung einzelner Aspekte, die Einfluss auf die Sichtbarkeit im Internet haben.	
Maßnahmenziel:	Der kompakte und übersichtliche Check rückt die Onlineauftritte jedes einzelnen Betriebes aus Sicht des Kunden in den Fokus.	
Verantwortlicher Akteur:	Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitale Gesellschaft	
Einzubindende Akteure:	Handelsverband, IHKn und Gewerbetreibende	
Umsetzungshorizont:	☐ Kurzfristig (1 - 2 Jahre Umsetzungszeit) ☒ Mittelfristig (3 - 4 Jahre Umsetzungszeit) ☐ Langfristig (5 - 6 Jahre Umsetzungszeit)	
Best-Practice-Beispiel:	„Niedersachsen Digital aufgeLaden“: Das Programm unterstützt niedersächsische Einzelhändlerinnen und Einzelhändler bei Fragestellungen rund um die Digitalisierung. Kern dieses Programms ist die individuelle Digitalisierungsberatung durch autorisierte Beratungsunternehmen u. a. zu Themen wie Online-Marketing, Webdesign, Social-Media-Auftritt, Suchmaschinenoptimierung (SEO), Shopsysteme und Prozessoptimierung. https://www.mw.niedersachsen.de/startseite/themen/wirtschaft/handel/niedersachsen-digital-aufgeladen-202648.html	

Titel:	Nutzungsleitfaden/Checklisten zur Verein-fachung bürokratischer Hürden	Priorität: 
Beschreibung:	Rechtliche Hürden für die (Um-)Nutzung von gewerblichen Flächen stellen Immobilieneigentümer und Gewerbetreibende vor große Herausforderungen und erschweren damit Revitalisierungsprozesse in den Innenstädten. Mit der Entwicklung eines Nutzungsleitfadens kann eine Übersicht über Genehmigungen innerhalb bauordnungs- und denkmalschutzrechtlicher Vorgänge sowie exemplarisch Abläufe für eine Gebäudeumnutzung verständlich aufgezeigt werden.	
Handlungsschritte:	Ein Nutzungsleitfaden kann von der Kommune, ggf. mit externer Unterstützung, erarbeitet werden. Inhaltlich sollte der Nutzungsleitfaden den Geltungsbereich sowie die Adressaten aufführen. Um möglichst viele Zielgruppen anzusprechen, sollte der Leitfaden die Beantragungsschritte sowie die rechtliche Abfolge für unterschiedliche Szenarien aufführen, so z. B., wenn für eine Nutzungsänderung nur kleine Veränderungen an dem jeweiligen Gebäude vorgenommen werden müssen. Abschließend sind Kontaktinformationen sowie ggf. Fördermöglichkeiten aufzuführen.	
Maßnahmenziel:	Ein Nutzungsleitfaden kann dazu beitragen, den bürokratischen Prozess transparenter und benutzerfreundlicher zu gestalten, was wiederum die Attraktivität von Räumlichkeiten oder Dienstleistungen für verschiedene Zielgruppen erhöhen kann.	
Verantwortlicher Akteur:	Stadtplanungs- oder Bauamt	
Einzubindende Akteure:	Denkmalschutz, Ordnungsamt, Immobilieneigentümer, externe Beratungen (z. B. Architekten)	
Umsetzungshorizont:	☒ Kurzfristig (1 - 2 Jahre Umsetzungszeit) ☐ Mittelfristig (3 - 4 Jahre Umsetzungszeit) ☐ Langfristig (5 - 6 Jahre Umsetzungszeit)	
Best-Practice-Beispiel:	Handlungsleitfaden Bau- und Denkmalrecht Helmstedt (Niedersachsen, 25.400 Einwohner): Um die Umsetzung von Gewerbeflächen- und Leerstandumnutzungen zu erleichtern, wurde ein Leitfaden zum Bau- und Denkmalrecht für die Stadt Helmstedt entwickelt. Dieser zeigt anhand drei fiktiver Nutzungsänderungen Anregungen für Instandhaltung und Umnutzung leerstehender Ladenlokale auf und gibt eine Übersicht über Genehmigungen innerhalb bauordnungs- und denkmalschutzrechtlicher Vorgänge. https://service.stadt-helmstedt.de/portal/seiten/perspektive-innen-stadt-nutzungskonzept-und-handlungsleitfaden-bau-und-denkmal-recht-fuer-die-kornstrasse-endbericht-900000054-34151.html	

Titel:	Standortkampagnen	Priorität: 
Beschreibung:	Um die Vielfalt und Attraktivität eines Standortes zu positiv zu vermarkten, sind abgestimmte Standortkampagnen von entscheidender Bedeutung. Diese sollten sich auf die drei grundlegenden Lebensbereiche konzentrieren: Wohnen und Leben, Arbeit sowie Freizeit und Erholung. Durch kreative und zielgerichtete Marketingmaßnahmen können die Besonderheiten der Region herausgestellt und potenzielle Interessenten angesprochen werden. Eine effektive Möglichkeit, die Lebendigkeit und Vielfalt einer Region zu präsentieren, besteht in der Organisation von "Ein Tag = mehrere Aktionen" in jeder Kommune. Hierbei werden die Türen für die Öffentlichkeit geöffnet, verschiedene Aktivitäten finden gleichzeitig statt. Dies könnte verlängerte Öffnungszeiten im Einzelhandel, spezielle Angebote für Besucher, Kinoangebote und kulturelle Veranstaltungen umfassen.	
Handlungsschritte:	Für die Organisation von Standortkampagnen sollte eine enge Abstimmung zwischen IHK, kommunaler Verwaltung und Akteuren aus der Kommune (z. B. Gewerbetreibende) stattfinden. Die IHK sollte als übergeordneter Akteur die überregionale Pressearbeit übernehmen und kann bei der Organisation (z. B. bei der Sponsorensuche) unterstützend tätig sein. Die Kommune ist für die Umsetzung der Kampagne hauptverantwortlich. Hierbei ist auf eine frühzeitige Organisation lokaler Veranstaltungen sowie einhergehende Pressearbeit (auch über Social Media) zu achten. Weitere eingebundene Akteure (z. B. Gewerbetreibende) sollten bei Organisation kleiner Aktionen (wie z. B. die Dekoration von Schaufenstern) unterstützt werden.	
Maßnahmenziel:	Mit einer Standortkampagne wird öffentlichkeitswirksam auf die Angebote und Alleinstellungsmerkmale der Städte und Gemeinden hingewiesen. Die Leistungen von Handel, Gastronomie, Dienstleistenden und Freizeitangeboten sollen wieder bewusst machen. Insgesamt dienen Standortkampagnen zur Imageförderung und können zu einem Wir-Gefühl innerhalb der Kommune beitragen.	
Verantwortlicher Akteur:	IHK und Wirtschaftsförderung	
Einzubindende Akteure:	Einzelhandel, Tourismus- und Handelsverband, Wohnungswirtschaft, Gastronomie, Kultur und Soziales	
Umsetzungshorizont:	☒ Kurzfristig (1 - 2 Jahre Umsetzungszeit) ☐ Mittelfristig (3 - 4 Jahre Umsetzungszeit) ☐ Langfristig (5 - 6 Jahre Umsetzungszeit)	
Best-Practice-Beispiel:	• „Heimat shoppen“: Die Initiative verfolgt das Ziel, die lokale Bevölkerung sowie Kundschaft und Gäste über verschiedene Kanäle auf die Bedeutung der innenstädtischen Angebote aus Handel, Gastronomie und Dienstleistungen aufmerksam zu machen. https://www.heimat-shoppen.de/ • Initiative "ich kauf in...":	

	Mit der Initiative wird in einer ausgewählten Aktionswoche in Abstimmung mit den Gewerbetreibenden auf Einkaufsmöglichkeiten der jeweiligen Stadt über verschiedene Kanäle hingewiesen. Als Anreiz für den lokalen Einkauf werden in diesem Zeitraum exklusive Rabattaktionen bei lokalen Geschäften angeboten. https://ichkaufinburgdorf.de/
--	---

Titel:	Gründungswettbewerb	Priorität: 
Beschreibung:	Die Idee eines Gründungswettbewerbs ist es, innovative Unternehmenskonzepte und Angebote aus den Bereichen Handel, konsumbezogene Dienstleistungen/Handwerk, Kreativwirtschaft, Gastronomie und Soziales für den Standort Innenstadt/Ortskern zu gewinnen. Dieses können Neugründungen, Betriebsübernahmen oder Umsiedlungen von bestehenden Betrieben in die Zentren sein.	
Handlungsschritte:	Wichtige Kriterien sind dabei die Umsetzbarkeit bzw. „Standortverträglichkeit“ in der jeweiligen Stadt. Gründer, die bei dem Wettbewerb mitmachen möchten und sich mit ihrer kreativen Geschäftsidee bewerben, erhalten im Falle einer Prämierung durch eine Fachjury ein Startgeld und verschiedene Unterstützungsleistungen (z. B. Gründungsberatung durch IHK und Wirtschaftsförderung, vergünstigte, lokale Werbemöglichkeiten). Für die Erprobung einer Geschäftsidee, die aber erst temporär getestet werden soll, besteht zudem im Pop-up-Store zeitlich flexibel und kostengünstig die Möglichkeit dazu.	
Maßnahmenziel:	Mit einem Gründungswettbewerb wird das Ziel verfolgt, neue Nutzungen insbesondere für leerstehende Ladenlokale zu etablieren.	
Verantwortlicher Akteur:	City- oder Stadtmarketing	
Einzubindende Akteure:	IHK und Wirtschaftsförderung	
Umsetzungshorizont:	☒ Kurzfristig (1 - 2 Jahre Umsetzungszeit) ☐ Mittelfristig (3 - 4 Jahre Umsetzungszeit) ☐ Langfristig (5 - 6 Jahre Umsetzungszeit)	
Best-Practice-Beispiel:	Stadt Lohne (Niedersachsen, 29.000 Einwohner): Das Gründerprogramm „Neue Läden. Neues Leben.“ förderte die Geschäftsideen von Gründern und bestehender Gewerbetreibenden, die sich in der Lohner Innenstadt ansiedeln wollten. Im ersten Projektjahr gab es 18 Bewerber für das Gründerprogramm. Acht Ladenkonzepte wurden in der Lohner Innenstadt in die Umsetzung gebracht. https://unsere-stadtimpulse.de/project/neue-laeden-neues-leben-gruenderprogramm-der-stadt-lohne/	

Titel:	Aktualisierung städtebaulicher Entwicklungskonzepte	Priorität: 
Beschreibung:	Städte und Gemeinden müssen über einen langen Zeitraum hinweg planen, um den sich verändernden Bedürfnissen der Bevölkerung, der Wirtschaft und der Umwelt gerecht zu werden. Strategische Konzepte bieten eine langfristige Perspektive und ermöglichen es, Entwicklungsziele über mehrere Jahre oder Jahrzehnte hinweg zu verfolgen. Einzelhandelskonzepte sind darauf ausgerichtet, die Entwicklung und Struktur des Einzelhandels in einer Stadt oder Region zu steuern. Sie analysieren die Bedürfnisse der Bevölkerung, die wirtschaftliche Situation und die Standorte für den Einzelhandel. Ziel ist es, eine ausgewogene und nachhaltige Einzelhandelslandschaft zu schaffen, die sowohl den Bedarf der Bevölkerung deckt als auch die wirtschaftliche Entwicklung fördert. Integrierte Städtebauliche Entwicklungskonzepte (ISEK) verfolgen einen ganzheitlichen Ansatz für die städtebauliche Entwicklung. Sie integrieren verschiedene Aspekte wie Wohnen, Arbeiten, Freizeit, Verkehr und Umwelt. Der Zweck besteht darin, die physische, soziale und wirtschaftliche Entwicklung einer Stadt oder Region abzustimmen und nachhaltige, lebenswerte Räume zu schaffen. Ein ISEK ist die Grundlage für den Zugriff auf Fördermittel aus der Städtebauförderung. Ein Masterplan für die Innenstadt ist darauf ausgerichtet, die langfristige Entwicklung und Gestaltung der Innenstadt zu steuern. Er bezieht sich auf städtebauliche, architektonische und infrastrukturelle Aspekte. Der Plan kann die Integration von Grünflächen, die Schaffung von Fußgängerzonen, die Modernisierung von Gebäuden und die Förderung von kulturellen Einrichtungen umfassen, um die Attraktivität und Lebensqualität der Innenstadt zu steigern. Ein Parkraumkonzept befasst sich mit der gezielten Planung und Organisation von Parkflächen. Dabei geht es um die Bereitstellung von ausreichendem Parkraum für verschiedene Nutzer, die Verkehrslenkung sowie die Förderung von nachhaltigen Verkehrsmitteln wie Radfahren und öffentlichem Nahverkehr. Das Ziel ist es, den Parkraum effizient zu nutzen, Verkehrsprobleme zu minimieren und die Umweltauswirkungen	
Handlungsschritte:	Die Erarbeitung von städtebaulichen Entwicklungskonzepten ist ein komplexer Prozess, der verschiedene Schritte erfordert. Wesentlicher Bestandteil sind neben einer Bestandsaufnahme und Analyse die Beteiligung von Bürgerinnen und Bürgern sowie Stakeholdern. Ebenso ist die Definition von Zielen und die Ableitung von Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken notwendig. Abschließend sollten in jedem Konzept Handlungsfelder und Maßnahmen erarbeitet werden, die räumlich konkretisiert sind und mit einer Finanzierungs- sowie Ressourcenplanung versehen sind.	
Maßnahmenziel:	Mit der Erarbeitung oder Neuauflage städtebaulicher Entwicklungskonzepte werden Leitlinien und Zielvorgaben für den jeweiligen	

	Standort passgenau ermittelt und eine konkrete Perspektive sowie Maßnahmen bis zu einem bestimmten Zeithorizont aufgezeigt.
Verantwortlicher Akteur:	Stadtplanung oder Wirtschaftsförderung
Einzubindende Akteure:	Thüringer Ministerium für Infrastruktur und Landwirtschaft, Verwaltungsinterne Fachbereiche (z. B. Verkehrsamt, Ordnungsamt und Grünflächenamt), zivile Bürgerinnen und Bürger sowie Partner aus Handel, Gastronomie, Bildung, Kultur und Soziales.
Umsetzungshorizont:	☒ Kurzfristig (1 - 2 Jahre Umsetzungszeit) ☐ Mittelfristig (3 - 4 Jahre Umsetzungszeit) ☐ Langfristig (5 - 6 Jahre Umsetzungszeit)
Best-Practice-Beispiel:	Erfurt (https://www.erfurt-tourismus.de/barrierefrei)

Titel:	Förderung der Barrierefreiheit	Priorität: 
Beschreibung:	Eine barrierefreie Stadt ermöglicht es Menschen mit verschiedenen Fähigkeiten unabhängig von körperlichen oder sensorischen Einschränkungen am städtischen Leben teilzunehmen. Barrierefreie Städte verbessern zudem die Lebensqualität für alle Bewohner und Besucher. Nicht nur Menschen mit Behinderungen, sondern auch Eltern mit Kinderwagen, ältere Menschen und temporär eingeschränkte Personen profitieren von einer Infrastruktur ohne Hindernisse.	
Handlungsschritte:	Für eine barrierefreie Stadt müssen zunächst Defizite hinsichtlich der Erreichbarkeit für verschiedene Zielgruppen identifiziert werden. Auf Basis beispielsweise eines Defizitkatasters, welches vor allem von betroffenen Personen mitentwickelt werden sollte, müssen Handlungserfordernisse für den öffentlichen Raum aufgezeigt werden, die u. a. zu einer Verbesserung der Oberflächengestaltung sowie einer verbesserten Zugänglichkeit für öffentliche und nicht öffentliche Gebäude beitragen.	
Maßnahmenziel:	Die Reduzierung von Barrieren im öffentlichen Raum trägt nicht nur dazu bei, die gebaute Umwelt an die Bedürfnisse mobil eingeschränkter Menschen anzupassen, sondern fördert auch insgesamt die Bewegungs- und Aufenthaltsqualität für alle Zielgruppen.	
Verantwortlicher Akteur:	Stadtplanung und Ordnungsamt	
Einzubindende Akteure:	Thüringer Ministerium für Infrastruktur und Landwirtschaft, Sozialverbände, Akteure aus Sport, Kultur, Bildung und Sozialem	
Umsetzungshorizont:	☐ Kurzfristig (1 - 2 Jahre Umsetzungszeit) ☒ Mittelfristig (3 - 4 Jahre Umsetzungszeit) ☐ Langfristig (5 - 6 Jahre Umsetzungszeit)	
Best-Practice-Beispiel:	Innenstadt für Alle Paderborn (NRW, 156.000 Einwohner): Die Paderborner Innenstadt sollte als Handels-, Versorgungs- und Dienstleistungszentrum einen entscheidenden Beitrag leisten und barrierefrei gestaltet werden. Schwerpunkte für die barrierefreie Gestaltung umfassen sichere Oberflächengestaltung, barrierefreie Zugänge zu öffentlichen Einrichtungen und zum öffentlichen Personennahverkehr. https://www.lwl.org/westfalen-regional-download/PDF/254n_Barrierefreie_Innenstadt_PB.pdf Innenstadt Erfurt (Thüringen, 214.000 Einwohner): Barrierefreier Reiseplaner für die Stadt Erfurt https://www.erfurt-tourismus.de/barrierefrei	

Titel:	Unterstützung bei der Aufwertung bestehender Ladenlokale	Priorität: 
Beschreibung:	Mit dem „DigitalCoach“ existiert in der Vergangenheit bereits ein Projekt, angesiedelt beim Handelsverband Thüringen, das Einzelhandelsbetrieben Hilfestellungen zur technischen Ausstattung vermittelt. Ein „DigitalCoach“ übernimmt die aktive und motivierende Ansprache von Unternehmen und Dienstleistern, gibt Hilfestellungen bei Digitalisierungsstrategien, vernetzt digital mehr erfahrenen Handelsunternehmen mit weniger erfahrenen Handelsunternehmen, identifiziert Best-Practice-Ansätze und berät zu Fördermitteln sowie zu digitalen Themen über Workshops, Interviews oder Webinaren. Diese bestehenden und bewährten Strukturen sollten zukünftig fortgesetzt und auf das KI-Coaching erweitert werden.	
Handlungsschritte:	Kommunen können sich auf die Beratungsleistung eines Digitalcoaches bewerben. Dieser unterstützt die Händler in Fragen der Digitalisierung, vernetzt zwischen erfahrenen und weniger erfahrenen Handelsunternehmen und berät zu Fördermitteln und weiteren digitalen Themen. Zielführend ist hierbei die Verstetigung des Digitalbonus als Anreizinstrument.“	
Maßnahmenziel:	Mit dem Digitalcoach sollen Einzelhändler in Thüringen bei der Digitalisierung eine konkrete Hilfestellung erhalten.	
Verantwortlicher Akteur:	Handelsverband Thüringen, Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitale Gesellschaft	
Einzubindende Akteure:	Ernst-Abbe-Hochschule Jena, Duale Hochschule Gera-Eisenach;	
Umsetzungshorizont:	☐ Kurzfristig (1 - 2 Jahre Umsetzungszeit) ☐ Mittelfristig (3 - 4 Jahre Umsetzungszeit) ☒ Langfristig (5 - 6 Jahre Umsetzungszeit)	
Best-Practice-Beispiel:	nicht bekannt	

Titel:	Vernetzungsplattformen	Priorität: 
Beschreibung:	Überregionale Vernetzungsplattformen bieten die Möglichkeit, über aktuelle Förderprogramme zu informieren, mit anderen Akteuren in Kontakt zu treten und über Veranstaltungen und Diskussionen zu informieren. Regionale oder lokale Vernetzungsplattformen können die Vernetzung von Unternehmen und Akteuren aus einem bestimmten Einzugsgebiet fördern sowie eine gebündelte Übersicht über Events und Veranstaltungen in der Region bieten.	
Handlungsschritte:	Für den Aufbau einer Vernetzungsplattform muss zunächst die inhaltliche Ausrichtung und der Nutzen abgeklärt werden, um keine Doppelstrukturen zu bestehenden Informationsquellen zu schaffen. Noch bevor eine digitale Plattform online geschaltet wird, gilt es, die Zuständigkeiten für die Aktualisierung der Inhalte sicherzustellen.	
Maßnahmenziel:	Mit einer auf Landesebene bereitgestellten Plattform können unterschiedlichen Themenfelder und Informationen (z. B. über Fördermittel) gebündelt angeboten werden.	
Verantwortlicher Akteur:	Die Bereitstellung überregionaler Plattformen sollte auf ministerieller Ebene angegliedert sein. Regionale Plattformen sollten auf Ebene der Landkreise verortet sein. Lokale Vernetzungsplattformen liegen in der Verantwortung der Kommunen.	
Einzubindende Akteure:	Für überregionale Plattformen sollten auch überregionale Stakeholder (IHKn, Handelsverband, Verkehrsunternehmen etc.) eingebunden werden. Für regionale Plattformen sind regionale Akteure, die sich einen Nutzen von der Plattform versprechen (z. B. Gewerbetreibende) einzubeziehen.	
Umsetzungshorizont:	☐ Kurzfristig (1 - 2 Jahre Umsetzungszeit) ☒ Mittelfristig (3 - 4 Jahre Umsetzungszeit) ☐ Langfristig (5 - 6 Jahre Umsetzungszeit)	
Best-Practice-Beispiel:	Zukunftsräume Niedersachsen (8.000.000 Einwohner): Die Vernetzungsplattform Zukunftsräume Niedersachsen als gemeinsame Kommunikationsplattform trägt dazu bei, Projekte, die über das Förderprogramm „Zukunftsräume Niedersachsen“ gefördert wurden, sichtbar zu machen und den Austausch unter den Akteuren zu fördern sowie die Zusammenarbeit durch digitale Technologien zu vereinfachen. https://www.zukunftsraeume-niedersachsen.de/	

Titel:	Möglichkeit zur Zwischenlagerung von Einkäufen	Priorität: 
Beschreibung:	Schließfächer zur Zwischenlagerung können das Einkaufen bei lokalen Geschäften erleichtern. Zentral platziert können Schließfächer je nach Anbieter per App oder per Münzpfand genutzt werden.	
Handlungsschritte:	Mit Hilfe eines digitalen Beteiligungstools können Bürgerinnen und Bürger selbst Orte in ihrer Stadt wählen, wo eine Zwischenlagerungsmöglichkeit von Einkäufen aufgestellt werden soll. Die konkrete Aufstellung ist insbesondere mit dem kommunalen Ordnungsamt und den Gewerbetreibenden abzustimmen.	
Maßnahmenziel:	Durch die Bereitstellung von innerstädtischen Schließfächern wird den Besuchern die Möglichkeit gegeben, ihre Einkäufe zwischenzulagern, was zu einer längeren Verweildauer in der Stadt führen kann und das Einkaufserlebnis verbessert.	
Verantwortlicher Akteur:	Wirtschaftsförderung oder Citymanagement	
Einzubindende Akteure:	Ordnungsamt, Stadtplanungsamt, Gewerbetreibende, lokale Bevölkerung sowie Anbieter von Schließfächern	
Umsetzungshorizont:	☐ Kurzfristig (1 - 2 Jahre Umsetzungszeit) ☒ Mittelfristig (3 - 4 Jahre Umsetzungszeit) ☐ Langfristig (5 - 6 Jahre Umsetzungszeit)	
Best-Practice-Beispiel:	Bielefeld (NRW, 338.000 Einwohner): Schließfächer in der Altstadt https://altstadtraum.de/massnahmen/	

Titel:	Erwerb von Schlüsselimmobilien	Priorität: 
Beschreibung:	Für die Weiterentwicklung des Nutzungsmixes können gewerbliche Immobilien, die über einen längeren Zeitraum leer stehen und keiner Nutzung zugefügt wurden, über das Rechtsinstrument des Vorkaufsrechts (§§ 24 ff. BauGB) durch die Kommune erworben werden.	
Handlungsschritte:	Für den kommunalen Erwerb von Schlüsselimmobilien muss eine Vorkaufsrechtsatzung politisch beschlossen werden, die der Kommune das „besondere Vorkaufsrecht“ in einem abgegrenzten Gebiet sichert.	
Maßnahmenziel:	Mit dem Instrument des Vorkaufsrechts wird Kommunen die rechtliche Möglichkeit gegeben, Einfluss auf die Entwicklung von Grundstücken innerhalb ihres Hoheitsgebiets zu nehmen. Das Ziel eines städtischen Vorkaufsrechts ist in der Regel, die Stadtentwicklung zu steuern und sicherzustellen, dass die Nutzung von Grundstücken den städtischen Planungszielen entspricht.	
Verantwortlicher Akteur:	Stadtplanungsamt	
Einzubindende Akteure:	Stadtverwaltung, Einzelhandel, Hotellerie/Gastronomie, Dienstleistungsunternehmen, Industrie- und Gewerbeunternehmen, Kammern und Verbände, Immobilieneigentümer und Finanzdienstleister	
Umsetzungshorizont:	☐ Kurzfristig (1 - 2 Jahre Umsetzungszeit) ☒ Mittelfristig (3 - 4 Jahre Umsetzungszeit) ☐ Langfristig (5 - 6 Jahre Umsetzungszeit)	
Best-Practice-Beispiel:	Vorkaufsrechtsatzung Hanau (Hessen, 101.000 Einwohner): Mit der Vorkaufsrechtsatzung, die im Jahr 2019 beschlossen wurde, schaffte sich die Stadtverwaltung von Hanau die Möglichkeit, frühzeitig mit Immobilieneigentümern und potenziellen Käufern in den Dialog hinsichtlich Nutzungsmöglichkeiten und Mietkonditionen zu treten. https://unsere-stadtimpulse.de/project/hanau_hanau-auf-laden/	

Titel:	Nachnutzung innerstädtischer Brachflächen	Priorität: 
Beschreibung:	Die Förderung von Nachnutzungen und Abrissmaßnahmen von Gebäuden kann in bestimmten Situationen sinnvoll sein, wenn dies im Rahmen einer umfassenden Stadtentwicklungsstrategie und unter Berücksichtigung verschiedener Faktoren geschieht.	
Handlungsschritte:	Um innerstädtische Brachflächen für Nachnutzungen verfügbar zu machen, sollten Städte und Gemeinden bei der Beräumung dieser Flächen Unterstützung erhalten. Dies kann in Form einer Förderrichtlinie für Abriss- und Entsorgungsmaßnahmen ausgestaltet sein, die für Immobilien, die aus baulicher und baukultureller Sicht nicht mehr erhaltenswert sind, Abriss-, Teilabriss- und Entkernungsmaßnahmen fördert.	
Maßnahmenziel:	Der Abriss alter, leerstehender oder heruntergekommener Gebäude kann ein wesentlicher Schritt zur städtebaulichen Revitalisierung sein, um Platz für neue, bedeutende Entwicklungen zu schaffen, die unter energieeffizienten und ästhetischen Gesichtspunkten das Umfeld aufwerten.	
Verantwortlicher Akteur:	Stadtplanungsamt	
Einzubindende Akteure:	Denkmalschutz, Ordnungsamt, Immobilieneigentümer, externe Beratungen (z. B. Architekten)	
Umsetzungshorizont:	☐ Kurzfristig (1 - 2 Jahre Umsetzungszeit) ☒ Mittelfristig (3 - 4 Jahre Umsetzungszeit) ☐ Langfristig (5 - 6 Jahre Umsetzungszeit)	
Best-Practice-Beispiel:	Landkreis Schweinfurt (Bayern, 115.000 Einwohner): Förderrichtlinie für Abriss- und Entsorgungsmaßnahmen in Altbereichen des Landkreises Schweinfurt. https://www.landkreis-schweinfurt.de/service-infos/serviceleistungen-informationen/serviceinfos/detail/innenentwicklung-abriss-und-entsorgungsfoerderung-1633	

8.2.3 Mobilität und Erreichbarkeit

Titel:	Aufbau einer Kompetenzstelle zur Förderung interkommunaler Mobilitätsnetzwerke mit alternativer Mobilitätsangeboten	Priorität: 
Beschreibung:	Eine Kompetenzstelle für Mobilität auf Landesebene kann sowohl die Kommunen als auch Vereine und Interessengruppen mit Beratungs- und Qualifizierungsangeboten dabei unterstützen, die Mobilität und Erreichbarkeit vor Ort zu verbessern sowie alternative Mobilitätsangebote zu schaffen. Eine Verbesserung der Erreichbarkeit und Mobilitätsangeboten ist mit Blick auf Pendlerströme sowie der verschiedenen Versorgungsstandorte nicht allein lokal zu denken. Die Stärkung der kommunalen Zusammenarbeit in Bezug auf ÖPNV-ergänzende Mobilitätsangebote kann hier ebenfalls ein sinnvoller Ansatz sein. Dies reduziert für die einzelne Kommune auch den Gesamtaufwand für Mobilitätsprojekte. Mobilitätsangebote können sein: • Zentrumsnahe PKW-Stellplatzflächen in städtischen Räumen • Mobilitätsstationen an zentralen ÖPNV-Haltepunkten mit Umsteigemöglichkeit auf Car- und Fahrradsharing. • Alltagsradwege mit Fokus auf Pendler verbessern bzw. neue Strukturen schaffen. • Einführung regionaler Mobilitäts-Apps • Kooperation von Taxiunternehmen mit dem ÖPNV, bei welchen die Taxifahrt zur nächsten Mobilitätsstation mit dem ÖPNV-Ticket gezahlt wird.	
Handlungsschritte:	Die Kompetenzstelle sollte mit Kenntnis und Blick auf alle Bereiche der integrierten Stadtentwicklung (Einzelhandel/Wirtschaft, Tourismus, Versorgungsfunktionen, Soziales) aufgebaut werden, um Bedarfe zu bündeln und sinnvolle Strategien zu entwickeln. Entsprechend ist zunächst zu klären, ob diese Stelle bei bestehenden Landesinstitutionen angedockt werden kann, oder ob eine externe Stelle zu etablieren ist.	
Maßnahmenziel:	• Schaffung einer Kompetenzstelle und Vernetzung der Akteure im Land Thüringen • Durchführung eines regelmäßig stattfindenden kommunalpolitischen Mobilitätsforums (hier sollten ausdrücklich nicht nur die kommunalen Fachplanungen aus dem Verkehrsbereich angesprochen werden, sondern auch Tourismus, Wirtschaftsförderung, etc.). • Etablierung interkommunaler Mobilitätsnetzwerke mit alternativen Mobilitätsangeboten	
Verantwortlicher Akteur:	Thüringer Landesamt für Bau und Verkehr/ Das für Verkehr zuständige Ministerium Das für Umwelt- und Klimaschutz zuständige Ministerium	
Einzubindende Akteure:	• Thüringer Energie- und GreenTech-Agentur GmbH (ThEGA) • Thüringer Innovationszentrum Mobilität (TU Ilmenau) • Gemeinde- und Städtebund Thüringen e.V.	

	• Nationales Kompetenznetzwerk für nachhaltige Mobilität (Na-KoMo) • Kompetenzzentrum für Ländliche Mobilität (KoLMo) im Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) • Digitalagentur Thüringen
Umsetzungshorizont:	Die Schaffung einer landesweiten Kompetenzstelle für Mobilität sollte kurzfristig initiiert werden. Zunächst ist zu prüfen, ob und an welcher Institution die Stelle gekoppelt werden soll. ☒ Kurzfristig (1 - 2 Jahre Umsetzungszeit) ☐ Mittelfristig (3 - 4 Jahre Umsetzungszeit) ☐ Langfristig (5 - 6 Jahre Umsetzungszeit)
Best-Practice-Beispiel:	• Kompetenzstelle des Landes Niedersachsen „Mobilotsin“: https://www.mobilotsin-niedersachsen.de/ • Kompetenzstelle des Landes: Zukunftsnetz Mobilität NRW: https://www.zukunftsnetz-mobilitaet.nrw.de/

Titel:	Strategische Planung von Parkmöglichkeiten	Priorität: ★ ★
Beschreibung:	Der innerstädtische Strukturwandel im Einzelhandel setzte schon lange vor der Pandemie ein und wurde durch diese noch deutlich verstärkt. Vor dem Hintergrund von Konsumzurückhaltung, sinkenden Flächenleistungen, Rückgang inhabergeführter Einzelhandelsbetriebe oder auch der Krise der Kauf- und Warenhäuser drohen Funktionsverluste der Zentren. Um attraktive und zukunftsfähige Innenstädte und Zentren zu erhalten bzw. zu entwickeln, rücken nun die Fragen nach der Aufenthaltsqualität und der Innenstadt als (multifunktionaler) Lebensort in den Fokus (siehe auch das Innenstadtprogramm des Bundes „Zukunftsfähige Innenstädte und Zentren“). Die nun geplanten Nutzungsänderungen und Umgestaltungen in den Innenstädten lassen sich häufig nur durch eine Reduzierung von PKW-Stellplatzflächen realisieren. Dies kann zu Zielkonflikten bezüglich der Erreichbarkeit des innerstädtischen Gewerbes führen. Für wegfallende Stellplatzflächen im Stadtzentrum sollten sinnvolle Alternativen in erreichbarer Nähe gefunden bzw. geschaffen werden. Als strategische Grundlage kann ein gesamtheitliches Parkraumkonzept Bestand und Bedarf ermitteln, um eine bedarfsgerechte Erreichbarkeit der Innenstädte zu erzielen. Die für die Planung und Umsetzung anfallenden Kosten stellen für viele Kommunen eine zusätzliche finanzielle Herausforderung dar, weshalb es einer entsprechenden Förderung bedarf. Die Richtlinie zur Förderung von kommunaler Verkehrsinfrastruktur in Thüringen des Landesamtes für Bau und Verkehr sieht bisher eine Förderung in Verbindung mit dem ÖPNV = Park + Ride vor.	
Handlungsschritte:	Prüfung einer Förderung zur finanziellen Unterstützung bei der Neustrukturierung von PKW-Stellplatzflächen in Innenstadtrandlagen.	
Maßnahmenziel:	Erarbeitung eines strategischen Parkraumkonzeptes für die Bereitstellung zentrumsnaher PKW-Stellplatzflächen	
Verantwortlicher Akteur:	Das für Verkehr zuständige Ministerium Landesamt für Bau und Verkehr	
Einzubindende Akteure:	Thüringer Innovationszentrum Mobilität (TU Ilmenau) Gemeinde- und Städtebund Thüringen e. V., Kommunen	
Umsetzungshorizont:	☐ Kurzfristig (1 - 2 Jahre Umsetzungszeit) ☒ Mittelfristig (3 - 4 Jahre Umsetzungszeit) ☐ Langfristig (5 - 6 Jahre Umsetzungszeit)	
Best-Practice-Beispiel:	Nicht bekannt	

Titel:	Förderung der Erprobung innovativer und bedarfsangepasster Mobilitätssysteme im ländlichen Raum (Reallabore)	Priorität: 
Beschreibung:	Der vielerorts zurück gehende ÖPNV bietet die Gelegenheit innovative Konzepte auszuprobieren und die Mobilität dem Bedarf der Region anzupassen. Moderne digitale Analyseverfahren können bedarfsgerechte On-Demand-Verkehre ermöglichen (Pooling). Auch die Technologie bei der Entwicklung und Erprobung autonomer Busse gehört in diesen Bereich.	
Handlungsschritte:	Bedarfsprüfung	
Maßnahmenziel:	Erprobung neuer Mobilitätskonzepte	
Verantwortlicher Akteur:	Das für Verkehr zuständige Ministerium Kommunen	
Einzubindende Akteure:	Kompetenzzentrum für Mobilität Thüringer Innovationszentrum Mobilität (TU Ilmenau) Gemeinde- und Städtebund Thüringen e. V.	
Umsetzungshorizont:	☐ Kurzfristig (1 - 2 Jahre Umsetzungszeit) ☒ Mittelfristig (3 - 4 Jahre Umsetzungszeit) ☐ Langfristig (5 - 6 Jahre Umsetzungszeit)	
Best-Practice-Beispiel:	• CAMIL – Automatisierte Kleinbusse in Ilmenau: https://www.camil-ilmenau.de/ • Landkreis Harburg (Niedersachsen): „elbMOBIL – dein On-Demand-Verkehr in der Elbmarsch“ https://www.kvg-bus.de/fahrplaene/landkreis-harburg/elbmobil/	

Titel:	Aktions-, Veranstaltungs- oder Zonengebundenen „Shopping-Ticket“ zur kostenlosen Nutzung des ÖPNV	Priorität: 
Beschreibung:	Ein flächendeckender kostenloser ÖPNV wurde von den Stakeholdern der Workshops kritisch eingestuft. Alternativvorschläge waren „Shopping-Tickets“ für Einkaufssamstage oder neu zu bestimmende Einkaufstage sowie zu bestimmten (einzelhandelsbezogenen) Veranstaltungen in den Innenstädten. In diesem Rahmen sollen kostenlose ÖPNV-Tickets den Besuch attraktiver machen. Das in einigen Verkehrsverbünden angebotene „Kombiticket“, welches sich überwiegend auf Freizeitveranstaltungen (z. B. Zoo, Sport) bezieht, kann so um eine einzelhandelsnahe Aktion ergänzt werden. Kostenlose ÖPNV-Tickets sind auch zonengebunden denkbar. In der bayerischen Stadt Erlangen startete am 01. Januar 2024 ein dreijähriges Pilotprojekt, bei dem die Nutzung des ÖPNV in der Innenstadt kostenlos ist. Eine Ringlinie, die mehrere Großparkplätze und Parkhäuser verbindet, soll die Innenstadt von Autoverkehr entlasten und Besucher in die Innenstadt bringen.	
Handlungsschritte:	Abfrage/Prüfung bei Kommunen und Verkehrsgesellschaften, ob ein solches Ticket auf Interesse stößt.	
Maßnahmenziel:	Schaffung aktions- oder zonengebundener kostenloser ÖPNV-Nutzung	
Verantwortlicher Akteur:	Kompetenzzentrum Mobilität	
Einzubindende Akteure:	Kommunen, Verkehrsgesellschaften, Zweckverbände	
Umsetzungshorizont:	☐ Kurzfristig (1 - 2 Jahre Umsetzungszeit) ☒ Mittelfristig (3 - 4 Jahre Umsetzungszeit) ☐ Langfristig (5 - 6 Jahre Umsetzungszeit)	
Best-Practice-Beispiel:	Regierungsbezirk Mittelfranken (Bayern): Kostenloser Nahverkehr für die Innenstadt Erlangen https://erlangen.de/aktuelles/kostenloser-oepnv-in-der-innenstadt	

Titel:	Förderung von Mobilitätsstationen	Priorität: 
Beschreibung:	An Mobilitätsstationen werden verschiedene Verkehrsmittel gebündelt mit dem Ziel, die Mobilität zu verbessern und den Zugang zu verschiedenen Verkehrsmitteln zu erleichtern. Die Ausstattung kann ortsspezifisch variieren. Neben Car- und Bikesharing können auch E-Scooter, Ladestationen und Fahrradboxen Teil der Stationen sein. Vor allem im ländlichen Raum können so die Strecken zwischen ÖPNV-Haltepunkt und Fahrtziel verbessert werden. Die Nutzung der verschiedenen Verkehrsmittel sollte durch eine entsprechende App gestützt werden. Mobilitätsstationen können den Umweltverbund stärken und zu einer Änderung des Modal Splits führen.	
Handlungsschritte:	Einbezug aller Verwaltungsbereiche (Verkehr, Bau, Planung, Kämmeri (Finanzierung und Öffentlichkeitsarbeit) Kontaktaufnahme mit lokalen Verkehrsunternehmen und Mobilitätsdienstleistern sowie Vereinen und Initiativen. Untersuchung der bestehenden Strukturen und Bedarfe. Dialog mit den Bürgern.	
Maßnahmenziel:	Schaffung von Mobilitätsstationen und Verbesserung der Mobilität und Erreichbarkeit	
Verantwortlicher Akteur:	Kommune	
Einzubindende Akteure:	Verwaltungsbereiche, Verkehrsunternehmen, Mobilitätsdienstleister, Vereine, Interessengruppen	
Umsetzungshorizont:	☐ Kurzfristig (1 - 2 Jahre Umsetzungszeit) ☒ Mittelfristig (3 - 4 Jahre Umsetzungszeit) ☐ Langfristig (5 - 6 Jahre Umsetzungszeit)	
Best-Practice-Beispiel:	nicht bekannt	

Titel:	Förderung bürgerschaftlicher Initiativen für Car- oder Fahrradsharing	Priorität: 
Beschreibung:	Sharing-Angebote funktionieren nach dem Grundprinzip „Teilen statt Besitzen“ und stellen individuell buchbare Fahrzeuge zur Verfügung. Wie in den meisten ländlichen Regionen sind die Einwohnenden stark auf den eigenen PKW angewiesen. Die meisten Haushalte besitzen aufgrund individueller Tagesabläufe auch Zweit- und Drittwagen, deren Zahl durch entsprechende Angebote reduziert werden könnte. Der Aufbau eines Sharing-Angebotes kann den Einwohnenden eine individuelle Mobilität mit niedrigen Zugangshürden ermöglichen. Sowohl Car- als auch Bikeshaaring-Angebote haben gegenüber dem herkömmlichen ÖPNV viele Vorteile hinsichtlich Flexibilität der Fahrzeiten und dem Komfort bei Güter-/Warentransport.	
Handlungsschritte:	Ein Sharing-Angebot aufzubauen und zu betreiben, erfordert eine Vielzahl ehrenamtlich Engagierter, welche wiederum einen großen Unterstützerkreis anwerben müssen und geeignete Datenplattformen brauchen. Zu den Erfolgsfaktoren gehören: die passende Organisationsform, Vernetzung mit anderen Organisationen, große Präsenz vor Ort, Organisation und Verantwortungsübertragung unter den Verantwortlichen, geeignete Standorte und attraktive Stellplätze. Je nach Organisationsform ist es möglich, das Angebot um (ehrenamtliche) Fahr- oder Lieferdienste zu erweitern. Prüfung von Bedarfen und Entwicklung einer Informationskampagne zu Sharing-Systemen. Prüfung eines entsprechenden Förderprogramms zur Unterstützung von Initiativen (Anschaffungskosten Fahrzeuge, Aufbau digitaler Anwendungen zu Leihe)	
Maßnahmenziel:	Neue Car- und Fahrradsharing-Initiativen im Land Thüringen	
Verantwortlicher Akteur:	Kompetenzzentrum für Mobilität	
Einzubindende Akteure:	Thüringer Innovationszentrum Mobilität (TU Ilmenau) Gemeinde- und Städtebund Thüringen e. V.	
Umsetzungshorizont:	☐ Kurzfristig (1 - 2 Jahre Umsetzungszeit) ☒ Mittelfristig (3 - 4 Jahre Umsetzungszeit) ☐ Langfristig (5 - 6 Jahre Umsetzungszeit)	
Best-Practice-Beispiel:	• Thüringen, Landkreis Schmalkalden-Meiningen: „Fuks-Bikes“ – Leihräder in Schmalkalden https://www.b-u-k-s.de/de • Brandenburg, Landkreis Ostprignitz-Ruppin: „Dorfmobil Barsikow – wir teilen uns ein Elektroauto“ http://dorfmobil.barsikow.de/ • Brandenburg, Landkreis Barnim „Barshare“ – E-Carsharing im Barnim https://www.barshare.de/ • Leitfaden zum Aufbau eines Sharing-Systems:	

	https://www.internationales-verkehrswesen.de/leitfaden-zum-aufbau-eines-shared-mobility-angebots/ • Bundesverband Carsharing: https://carsharing.de/ • Leitfaden zur Gründung neuer Carsharing-Angebote: https://carsharing.de/verband/veroeffentlichungen/leitfaden-zur-gruendung-neuer-carsharing-angebote • Anbieter für Shared-Mobility-Software: https://mobilesdorf.de/ • Praxisbeispiel E-Radverleih: https://www.dorfbeweger.de/ • Leitfaden für Bike+Ride-Stationen: https://www.aktivmobil-bw.de
--	---

8.2.4 Nahversorgung

Titel:	Vereinfachung der Sonntagsöffnungszeiten im Rahmen von Veranstaltungen (Verkaufsoffene Sonntage)	Priorität: 
Beschreibung:	Die Kombination von Veranstaltungen mit gleichzeitig stattfindenden Ladenöffnungen kann sich jeweils sehr positiv auswirken und einen besonderen Anreiz für Besucher und Kunden bieten, das Event aufzusuchen. Derzeit sind die Sonntagsöffnungszeiten an eine Vielzahl von Bedingungen geknüpft. Die rechtliche Basis für die Beurteilung der Sonn- und Feiertagsöffnung bildet das Thüringer Ladenöffnungsgesetz (ThürladÖffG) aus dem Jahr 2006, welches im Jahr 2022 zuletzt geändert wurde. Die Nachweispflichten für die Beantragung einer Sonntagsöffnung sind so umfangreich, dass viele Kommunen vorab schon davon absehen. U. a. muss die erwartete Besucherzahl prognostiziert werden, die darüber hinaus für die Veranstaltung höher sein muss als für die Ladenöffnung. Dieser Nachweis ist schwer zu führen, insbesondere für neu zu entwickelnde Veranstaltungen. Wesentlicher Faktor für eine nachhaltige Funktionssicherung von Innenstädten ist ihre Belegung und Attraktivierung durch eine Stärkung ihrer multifunktionalen Ausrichtung. Das aktuelle Bundesprogramm „Zukunftsfähige Innenstädte und Zentren“ zielt genau auf diesen Funktionsmix und fördert entsprechende Konzepte. Solche sektorübergreifenden Nutzungskonzepte werden zukünftig immer wichtiger, dass der Einzelhandel nicht mehr den primäre Besuchsgrund darstellt. Die Vorgaben des Ladenöffnungsgesetzes wirken hemmend auf die notwendige integrierte Betrachtung von Innenstadtfunktionen, weil es Veranstaltung und Einzelhandel voneinander trennt. Den Kommunen und Gewerbetreibenden sollte die Möglichkeit gegeben werden, ortsspezifische Entscheidungen bezüglich der Ladenöffnung zu treffen. Es ist darauf hinzuweisen, dass der Einzelhandel insbesondere dann von Veranstaltungen profitieren kann, wenn die Verkaufsöffnung auch speziell beworben und bestimmte Aktionen durchgeführt werden. Eine Erleichterung und Entbürokratisierung von Sonntagsöffnungszeiten durch die Senkung von Bedingungen und Verringerung von Nachweispflichten wurde von den Stakeholdern der Workshops in diesem Themenfeld am höchsten priorisiert.	
Handlungsschritte:	Einwirken auf politische Akteure zur Ausweitung und Vereinfachung der Sonn- und Feiertagsöffnung.	
Maßnahmenziel:	• Anpassung des Thüringer Ladenöffnungsgesetz (ThürladÖffG) • Vereinfachtes Beantragungsverfahren von Sonntagsöffnungen für die Kommunen	
Verantwortlicher Akteur:	Thüringer Landtag	

Einzubindende Akteure:	Industrie- und Handelskammern, Handelsverband Thüringen, Kommunale Spitzenverbände, Kirchen, Gewerkschaften, zuständige Ministerien
Umsetzungshorizont:	☐ Kurzfristig (1 - 2 Jahre Umsetzungszeit) ☐ Mittelfristig (3 - 4 Jahre Umsetzungszeit) ☒ Langfristig (5 - 6 Jahre Umsetzungszeit)
Best-Practice-Beispiel:	nicht bekannt

Titel:	Rechtssicherheit für 24/7-Märkte und Automatenläden (Ladenöffnung)	Priorität: 
Beschreibung:	Im ländlichen Raum dünnt das Nahversorgungsnetz aufgrund der immer höher werdenden Standortanforderungen des filialiserten Lebensmitteleinzelhandels zunehmend aus. Die Folge sind länger werdende Versorgungswege mit dem PKW und steigende Probleme bei der Selbstversorgung immer älter werdender und immobiler Personengruppen, die hier zunehmend auf Familien- und Nachbarschaftshilfe angewiesen sind. Sog. 24-Stunden-Märkte oder Automatenläden bieten die Chance, auf kleiner Verkaufsfläche der Bevölkerung zumindest ein Grundversorgungsangebot in kleineren Gemeinden anzubieten. Die Sonn- und Feiertagsöffnung der Betriebe wird aktuell von den Genehmigungsbehörden noch geduldet. Da die Einrichtungen ohne dauerhaften Personaleinsatz funktionieren und auch eine Bestückung nicht am Sonn- oder Feiertag erfolgen muss, werden Fragen des Arbeitnehmerschutzes nicht berührt. Nach den politischen Zielstellungen soll in anderen Bundesländern eine Sonntagsöffnung ermöglicht werden. Im hessischen Koalitionsvertrag zwischen CDU und SPD für 2024 – 2029 wurde vereinbart, dass Sonntagsöffnungen für vollautomatisierte Verkaufsflächen im ländlichen Raum, die ohne den Einsatz von Personal auskommen, durch eine Änderung des Hessischen Ladenöffnungsgesetzes möglich gemacht werden soll (Koalitionsvertrag, S.106). In Bayern haben CSU und Freie Wähler für die Legislaturperiode 2023-2028 in ihrem Koalitionsvertrag vereinbart, dass der „durchgehenden Betrieb von digitalen Kleinstsupermärkten als neue Form der Nahversorgung“ ermöglicht werden soll (Koalitionsvertrag, S. 41).	
Handlungsschritte:	• Einwirken auf politische Akteure zur Ausweitung und Vereinfachung der Sonn- und Feiertagsöffnung. • Kopplung mit Maßnahme zur Sonn- und Feiertagsöffnung bei Veranstaltungen	
Maßnahmenziel:	• Ergänzung/Anpassung des Thüringer Ladenöffnungsgesetz (ThürladÖffG) für personallose automatisierte Verkaufsstellen, ggf. Fokus auf bestimmte Warengruppen der Nahversorgung oder unterversorgte Räume.	
Verantwortlicher Akteur:	Thüringer Landtag	
Einzubindende Akteure:	Industrie- und Handelskammern, Handelsverband Thüringen, Kommunale Spitzenverbände, Kirchen, Gewerkschaften, zuständige Ministerien	
Umsetzungshorizont:	Aufgrund der rasanten technologischen Entwicklungen beim vollautomatisierten Einkaufen ist die Maßnahme der politischen Willensbildung zeitnah zu beginnen. Eine Gesetzesänderung scheint mittelfristig umsetzbar. ☐ Kurzfristig (1 - 2 Jahre Umsetzungszeit) ☒ Mittelfristig (3 - 4 Jahre Umsetzungszeit)	

	☐ Langfristig (5 - 6 Jahre Umsetzungszeit)
Best-Practice-Beispiel:	Eine Hilfestellung für kommunale Akteure zur konkreten Planung eines 24-Stundenmarktes gibt die „Potenzialstudie zur Sicherung der Nahversorgung durch 24-Stundenmärkte in Nordthüringen“ des CIMA Institut für Regionalwirtschaft GmbH im Auftrag des Regionalmanagements Nordthüringen (März 2023). https://www.perspektive-nordthueringen.de/regionalmanagement/downloadbereich

Titel:	Förderung von temporären Zwischennutzungen und Wiedernutzung von Leerständen	Priorität: ★ ★ ★
Beschreibung:	Zeitlich begrenzte Zwischennutzungen von Leerständen können die Innenstadt beleben und dazu anregen, neue Geschäftsideen auszuprobieren. Bei der gleichzeitigen Aktivierung mehrere Leerstände können neue Besuchsgründe geschaffen werden. Eine flexible Attraktivierung von Leerständen kann das städtebauliche Gesamtbild für Einwohner und Besucher verbessern, ohne ausschließlich langfristige Nutzungen fokussieren zu müssen. Bei langanhaltenden Leerständen können Nutzungsrechte nach langer Leerstandzeit verfallen. Diese müssen wieder neu beantragt werden – ggf. mit höheren Investitionskosten oder Nutzungseinschränkungen. Dies kann die Wiederaufnahme einer Nutzung erheblich verzögern oder gar verhindern. Auch hier sollte eine Vereinfachung des Prozesses möglich sein.	
Handlungsschritte:	Zunächst muss Kontakt mit den Eigentümern aufgenommen werden. Ein Mietvertrag regelt die Untervermietung für eine Zwischennutzung. Darüber hinaus muss ein Interessentenpool aufgebaut und gepflegt werden, um eine Zwischennutzung zu organisieren. Die Nutzung der Läden ist für die Betreiber kostenfrei. Öffnungszeiten und zusätzliche Aktionen werden vereinbart. Neben den Mietkosten sind auch Kosten für eine öffentlichkeitswirksame Vermarktung sowie ggf. eine Ladengrundausrüstung einzukalkulieren. Einbezogen werden müssen auch die notwendigen personellen Ressourcen in der Stadtverwaltung zur Akquise, Gesprächen mit Betreiber/Mieter, Organisation und Bewerbung des Projektes.	
Maßnahmenziel:	Wiedernutzung von Leerständen (kurzfristig, langfristig)	
Verantwortlicher Akteur:	Stadtverwaltung, Immobilieneigentümer	
Einzubindende Akteure:	Gewerbetreibende, Bürgerschaft, Vereine, Kultur	
Umsetzungshorizont:	☒ Kurzfristig (1 - 2 Jahre Umsetzungszeit) ☐ Mittelfristig (3 - 4 Jahre Umsetzungszeit) ☐ Langfristig (5 - 6 Jahre Umsetzungszeit)	
Best-Practice-Beispiel:	- Freudenstadt (Baden-Württemberg): Pop Up Stores https://unsere-stadtimpulse.de/project/pop-up-stores-freudenstadt/ - PopUp Prignitz - Agentur für Freiräume https://freiraum-prignitz.de/	

Titel:	Neuaufgabe des Förderprogramms „Thüringen Invest“	Priorität: 
Beschreibung:	Das Programm richtete sich an kleine und mittelständische Unternehmen und wurde auch von Einzelhändlern sehr gut angenommen. Das Förderprogramm wurde sowohl in den Workshops als auch in den Expertisegesprächen von unabhängigen Stakeholdern angesprochen und die Notwendigkeit einer Neuaufgabe unterstrichen. Das Nachfolgeprogramm „InnoInvest“ ist stark an innovative Aspekte gekoppelt, die für viele stationäre Einzelhändler nicht erfüllbar oder noch nicht relevant sind. Aus diesem Grund wird eine Neuaufgabe von „Thüringen-Invest“ empfohlen.	
Handlungsschritte:	Erarbeitung der Richtlinie, Einstellung von Fördermitteln	
Maßnahmenziel:	• Neuaufgabe „Thüringen-Invest“	
Verantwortlicher Akteur:	Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitale Gesellschaft	
Einzubindende Akteure:	–	
Umsetzungshorizont:	☐ Kurzfristig (1 - 2 Jahre Umsetzungszeit) ☒ Mittelfristig (3 - 4 Jahre Umsetzungszeit) ☐ Langfristig (5 - 6 Jahre Umsetzungszeit)	
Best-Practice-Beispiel:	„Thüringen-Invest“ der vergangenen Förderperiode https://www.aufbaubank.de/Foerderprogramme/Thueringen-Invest	

Titel:	Unterstützung/Erprobung innovativer Nahversorgungskonzepte im ländlichen Raum (Reallabor)	Priorität: 
Beschreibung:	Entbürokratisierung und Etablierung einer „Kultur des Ausprobierens“ für innovative Nahversorgungskonzepte, sowohl stationär also auch mobil. In diesem Bereich wurde beispielhaft genannt: • Förderung von Kuriersystemen (Same Day Delivery) Die Möglichkeit sich vor Ort oder online gekaufte Waren nach Hause liefern zu lassen kann den Einkaufsweg per Rad/ÖPNV oder zu Fuß fördern und den lokal ansässigen Handel fördern. Die Kurierdienste können von Fahrrädern (in Städten) geleistet werden oder ggf. durch die Nutzung von Linienbussen oder Taxen.	
Handlungsschritte:	Prüfung der Bedarfe und Potenziale von alternativen Liefer- und Bereitstellungskonzepten zur Sicherung der Nahversorgung im ländlichen Raum. Ggf. Kopplung mit Veränderungen beim Ladenöffnungsgesetz (so könnte ein „Lebensmittel-Bereitschaftsdienst“ unter eine Ausnahmeregelung fallen, ähnlich der von Tankstellen oder Bahnhöfen. Erprobung und Evaluation einzelner Maßnahmen.	
Maßnahmenziel:	• Prüfung und Erprobung neuer Infrastrukturen für die Nahversorgung	
Verantwortlicher Akteur:	Aktionsbündnis „Innenstädte mit Zukunft“	
Einzubindende Akteure:	–	
Umsetzungshorizont:	☐ Kurzfristig (1 - 2 Jahre Umsetzungszeit) ☒ Mittelfristig (3 - 4 Jahre Umsetzungszeit) ☐ Langfristig (5 - 6 Jahre Umsetzungszeit)	
-Best-Practice-Beispiel:	nicht bekannt	

Titel:	Förderung kleiner Dorfläden zur Sicherung der Nahversorgung im ländlichen Raum	Priorität: 
Beschreibung:	Die Finanzierung des Betriebs kleiner Dorfläden ist häufig kaum möglich. Die geringen Mengenabnahmen beim Großhandel sowie hohe Mieten und Betriebskosten reduzieren die Gewinnmargen, sodass oft keine Rücklagen für Erneuerungen und Sanierungen gebildet werden können. Nach einem Modell aus Österreich könnten Dorfläden finanziell bezuschusst werden, die einen bestimmten Jahresumsatz sowie eine bestimmte Verkaufsflächengröße nicht überschreiten. Der Betriebskostenzuschuss berücksichtigt die Ertragslage.	
Handlungsschritte:	Prüfung einer Förderrichtlinie für personalbesetzte Dorfläden mit Fokus auf soziale Treffpunktfunktionen für die Dorfgemeinschaft	
Maßnahmenziel:	• Förderrichtlinie für kleine Dorfläden mit Treffpunktfunktion für die Dorfgemeinschaft	
Verantwortlicher Akteur:	Landesamt für Landwirtschaft und ländlichen Raum; das für Regionalentwicklung zuständige Ministerium	
Einzubindende Akteure:	–	
Umsetzungshorizont:	☒ Kurzfristig (1 - 2 Jahre Umsetzungszeit) ☐ Mittelfristig (3 - 4 Jahre Umsetzungszeit) ☐ Langfristig (5 - 6 Jahre Umsetzungszeit)	
Best-Practice-Beispiel:	Land Vorarlberg (Österreich): Förderrichtlinie zur Lebensmittel-Nahversorgung in Vorarlberg https://vorarlberg.at	

Titel:	Benefits für Nachbarschaftshilfe	Priorität: 
Beschreibung:	Nachbarschaftshilfe stellt insbesondere in ländlichen Regionen mitunter die Versorgung sicher. Um diese Arbeiten zu honorieren und zu stärken könnte ein Punkte- oder Gutscheinsystem etabliert werden. Darüber hinaus kann die klassische Familien- und Nachbarschaftshilfe in Form von Mitfahrgelegenheiten oder Einkaufshilfen mit digitalen Vernetzungsangeboten ausgeweitet werden. Fahr- oder Mitbringgesuche können online gestellt werden, Fahrende können sich daraufhin melden. Das kann auch in Verbindung mit der Abholung bei Packstationen oder Click & Collect-Stationen erfolgen. Zukünftig können solche Lösungen verstärkt genutzt werden, da die heute älter werdende Generation eine höhere digitale Affinität aufweist.	
Handlungsschritte:	Zunächst muss geprüft werden, in welcher Form das Bonussystem konzipiert werden soll. Auch die Frage nach der digitalen Plattform muss gelöst werden. Die App „Digitale Dörfer“ des Fraunhofer IESE bietet noch kein explizites Mitfahrmodul, jedoch eine generelle Plattform für die dörfliche Vernetzung, in deren Rahmen auch solche Mitfahrgruppen etabliert werden können. Darüber hinaus entstehen neue Angebotsformate wie z. B. „Matchrider“.	
Maßnahmenziel:	• Stärkung des sozialen Miteinanders und Verbesserung der Versorgungsstrukturen	
Verantwortlicher Akteur:	Kommune	
Einzubindende Akteure:	Vereine, Interessengruppen, Bürgerschaft, Kirchen	
Umsetzungshorizont:	☒ Kurzfristig (1 - 2 Jahre Umsetzungszeit) ☐ Mittelfristig (3 - 4 Jahre Umsetzungszeit) ☐ Langfristig (5 - 6 Jahre Umsetzungszeit)	
Best-Practice-Beispiel:	• Fraunhofer IESE: https://www.digitale-doerfer.de/ • Match-Rider: https://www.matchrider.de/	

Titel:	Förderung der Digitalisierung regionaler Wertschöpfungsketten (Regionalvermarktung)	Priorität: 
Beschreibung:	Regionale Produkte sind im Trend: Immer mehr Verbraucher achten beim Einkauf auf Merkmale wie nachhaltige Produktionsweisen und möglichst kurze Transportwege. Neben dem stärkeren Vertrauen in heimische Landwirte und der damit verbundenen Erwartung, frischere oder gesündere Produkte zu erhalten, fallen hierbei Argumente wie die Unterstützung der regionalen Wirtschaft und der Wille, faire Preise zu zahlen, ins Gewicht. Der gezielte Absatz regionaler Produkte ist für die heimischen Unternehmen vor diesem Hintergrund ein wichtiges Zukunftsfeld, das es gezielt auszubauen gilt. Regionale Herkunft – ein Wachstumsimpuls gerade in dünnbesiedelten, stark ländlich geprägten Regionen ergeben sich daraus Perspektiven für die Stärkung der gesamten Region im Standortwettbewerb. Durch die gezielte Entwicklung regionaler Partnerschaften können entlang der gesamten Wertschöpfungskette vom Erzeuger über die Produktion bis hin zum Verkauf neue Wachstums- und Entwicklungsimpulse geschaffen werden. Neue digitale Möglichkeiten in der Warenwirtschaft und im Vertrieb sollen genutzt werden, um in Regionalläden, bei Marktschwärmerien aber auch über Internetplattformen regionale Produkte anzubieten. In Zusammenhang mit dieser Maßnahme sei auch auf die Positions- und Strategiepapiere „Weiterentwicklung des ökologischen Landbaus in Thüringen“ (2023) des Ministeriums für Infrastruktur und Landwirtschaft sowie „Politisches Ziel: 30 Prozent Bio bis 2030 – Chancen und Herausforderungen“ (2022) des Bundesverbands des Deutschen Lebensmittelhandels e. V. (BVLH) verwiesen.	
Handlungsschritte:	Grundlagenanalyse durch Auswertung von Sekundärdaten und Durchführung von Workshops und Expertengesprächen, Abgrenzung der Vermarktungsregion, Erarbeitung eines digitalen Vermarktungskonzeptes	
Maßnahmenziel:	• Förderung und Stärkung regionaler Produkte und Angebote mit hoher Qualität und hohem regionalen Vermarktungspotenzial • Ausbau der Wertschöpfungsketten für regionale Produkte/Angebote • Verbesserung der Kooperation und Vernetzung zwischen Landwirtschaft, verarbeitenden Betrieben und Tourismus, z. B. durch den Aufbau von gemeinsamen Produktketten und Vermarktungsstrategien	
Verantwortlicher Akteur:	Das für Landwirtschaft zuständige Ministerium Das für Regionalentwicklung zuständige Ministerium Das für Wirtschaft und Digitales zuständige Ministerium	
Einzubindende Akteure:	LEADER-Regionen Thüringen, Kommunen	
Umsetzungshorizont:	☒ Kurzfristig (1 - 2 Jahre Umsetzungszeit) ☐ Mittelfristig (3 - 4 Jahre Umsetzungszeit)	

	☐ Langfristig (5 - 6 Jahre Umsetzungszeit)
Best-Practice-Beispiel:	Thüringer-Wald-Shop: http://thueringer-wald.shop/

8.2.5 Fachkräfte

Titel:	Implementierung von Praxiskooperationen zwischen Schulen und Unternehmen	Priorität: ★ ★ ★
Beschreibung:	In Zeiten des Fachkräftemangels haben besonders kleinere Betriebe Schwierigkeiten, Ausbildungsplätze mit geeigneten Kandidaten zu besetzen. Der Information über bestehende Ausbildungsangebote in den Regionen und der Begeisterung für Arbeit in Berufen mit einem Mangel an Nachwuchskräften kommt daher eine besondere Bedeutung zu.	
Handlungsschritte:	Bezüglich der Integration von Praxiskooperationen zwischen Schulen und Unternehmen gibt es bereits bestehende Projekte in Thüringen. Diese sollten als Vorlage für eine landesweite Implementierung dienen. Hierzu muss das aktuelle Kooperationsmodell im Hinblick auf seine Wirksamkeit evaluiert, ggf. modifiziert und rechtlich in den Lehrplänen der Regelschulen in Thüringen verankert werden.	
Maßnahmenziel:	Schulen haben u. a. den Auftrag, Schüler auf die Anforderungen des Lebens und der Arbeitswelt vorzubereiten. Durch einen stärkeren Einbezug von Unternehmen aus der Region in Form von Praxistagen und begleitenden Praktika in die berufsvorbereitenden Inhalte der Lehrpläne erhalten Schüler einen authentischen und alltagsnahen Einblick in verschiedene Ausbildungsberufe und die Möglichkeit, ihre eigenen Interessen und Talente in der Praxis zu erkunden. Die Schüler können dabei Kontakte zu Unternehmen vor Ort knüpfen und bereits während ihrer Schulzeit eine Beziehung zu späteren Ausbildungsstätten und Arbeitgeber aufbauen.	
Verantwortlicher Akteur:	Die Verankerung von Praxiskooperationen und die damit einhergehende Veränderungen von Lehrplänen obliegt von staatlicher Seite dem Bildungsministerium. Dieses sollte maßgeblich von den Thüringer Schulämtern bei der konkreten Ausgestaltung der Maßnahme sowie der Akquise von geeigneten betrieblichen Praxispartnern unterstützt werden.	
Einzubindende Akteure:	Kommunalverwaltungen, IHKn, HWKn, HVT, SCHULEWIRTSCHAFT Thüringen, Gewerbetreibende, Schulen	
Umsetzungshorizont:	☐ Kurzfristig (1 - 2 Jahre Umsetzungszeit) ☒ Mittelfristig (3 - 4 Jahre Umsetzungszeit) ☐ Langfristig (5 - 6 Jahre Umsetzungszeit)	
Best-Practice-Beispiel:	Ausbildungsinitiative „Entdeckungsreise in Berufswelten“ (Steinbach-Hallenberg/LK Schmalkalden-Meiningen, 9.000 Einwohner): Ausbilder lokal ansässiger Unternehmen informieren in Vorträgen und Gesprächsrunden an der Staatlichen Regelschule über verschiedene Berufsbilder, Ausbildungsmöglichkeiten und den betrieblichen Alltag. https://www.strahlemann-stiftung.de/newsblog/neues-aus-der-talent-company-steinbach-hallenberg-entdeckungsreise-in-berufswelten-bei-regionalen-unternehmen/	

Titel:	Etablierung von Lerninhalten zum Umgang mit digitalen Technologien an den Berufsschulen	Priorität: 
Beschreibung:	Im aktuellen Schuljahr werden etwa 50.000 Schüler an fast 50 berufsbildenden Schulen in Thüringen unterrichtet. ²⁷ Im Sommer 2023 schlossen allein ca. 290 Schüler die Ausbildung zum Kaufmann im Einzelhandel in Thüringen ab. ²⁸ Diesen Schülern muss im Rahmen ihrer Ausbildung das nötige Rüstzeug zum Umgang mit digitalen Technologien vermittelt werden.	
Handlungsschritte:	Es ist ein Anforderungsprofil an Kompetenzen zu erstellen, die künftige Kohorten an Berufsschülern mit Handelsbezug erwerben sollen. Es ist festzulegen, welche Ausbildungsberufe die Änderungen in den Ausbildungsordnungen in welchem Ausmaß betreffen soll (z. B. Kaufmann im Einzelhandel, Kaufmann im E-Commerce, Verkäufer, Drogisten, Fachverkäufer im Lebensmittelhandwerk). Da die Zuständigkeit hierfür auf Bundesebene liegt, ist eine engmaschige Absprache zwischen allen Akteuren nicht nur innerhalb Thüringens, sondern auch mit den entsprechenden Bundesministerien notwendig.	
Maßnahmenziel:	Berufsschülern, die einen Beruf im Handel anstreben, sollen im schulischen Teil ihrer Ausbildung fundierte Kenntnisse im Umgang mit digitalen Technologien und Werkzeugen in ihrem späteren beruflichen Alltag mitgegeben werden. Hierzu gehören u. a. der Umgang mit virtuellen Assistenzsystemen in der Kundenberatung, Möglichkeiten des Online-Marketings, der Einsatz Künstlicher Intelligenz bei der Erstellung von Texten und Bildern und Automatisierungsprozesse im Backoffice. Dies soll den notwendigen Veränderungen der beruflichen Realitäten dieses Berufsfelds Rechnung tragen und ihre Zukunftsfähigkeit stärken. Zudem ist davon auszugehen, dass die Berufe für jugendliche Interessenten dadurch interessanter und zeitgemäßer erscheinen, da sie stärker mit den eigenen Kundenanforderungen der potenziellen Auszubildenden in Einklang gebracht werden.	
Verantwortlicher Akteur:	Das für Bildung zuständige Ministerium	
Einzubindende Akteure:	Das für Wirtschaft zuständige Ministerium, Berufsschulen, HVT	
Umsetzungshorizont:	☐ Kurzfristig (1 – 2 Jahre Umsetzungszeit) ☐ Mittelfristig (3 – 4 Jahre Umsetzungszeit) ☒ Langfristig (5 – 6 Jahre Umsetzungszeit)	
Best-Practice-Beispiel:	nicht bekannt	

²⁷ TMBJS (2024): Schuljahresstatistik. Verfügbar unter: <https://www.schulstatistik-thueringen.de/html/themen/schulen/berufsschulen-thueringen.html>. Aufgerufen am 16.01.2024.

²⁸ IHK (2023): Prüfungsstatistik der Industrie und Handelskammer. Verfügbar unter: <https://pes.ihk.de/Auswertung.cfm?Beruf=697500000000>. Aufgerufen am 16.01.2024.

Titel:	Sicherstellung einer ausreichenden Zahl an Berufsschullehrern mit Handelsbezug an allen schulischen Standorten	Priorität: 
Beschreibung:	Für den Erfolg einer Ausbildung ist neben einem starken betrieblichen Partner für den Auszubildenden auch eine qualitativ hochwertige schulische Ausbildung notwendig. Dies gilt auch für Berufe im Handel. Zuletzt waren einzelne Berufsschulstandorte in Thüringen von Schließungen und Zusammenlegungen betroffen. Dies schwächt den Stellenwert der beruflichen Bildung und stellt besonders für Schüler im ländlichen Bereich eine Herausforderung in der Erreichbarkeit und damit einen Attraktivitätsverlust dar.	
Handlungsschritte:	Es ist eine Lehrerbedarfsprognose zu erstellen. Anschließend gilt abzuklären, unter welchen Voraussetzungen bei welchem Ressourceneinsatz und bei welchen bestehenden Qualifikationen fachfremdes Personal für die Lehre in Berufsschulen befähigt werden kann. Es ist eine Kampagne zu entwickeln, über die geeignete Personen gefunden werden können. Für diese gilt es eine Qualifikationsphase im Rahmen von zwei Jahren zu konzipieren, nach der sie Berechtigung zum Unterrichten an Berufsschulen erhalten können. Der Erfolg der Maßnahme ist fortlaufend zu evaluieren.	
Maßnahmenziel:	Es gilt, Berufsschulstandorte zu erhalten und die Versorgung mit qualifiziertem Lehrpersonal in Zukunft sicherzustellen, so dass der schulische Teil der Ausbildung in Berufen mit Handelsbezug seine Wertigkeit erhält. Dies kann bei einem Mangel an Lehrkräften auf dem klassischen Weg (d. h. nach Studium des Lehramts an beruflichen Schulen) auch durch die Qualifizierung für Interessenten an einem Quereinstieg erfolgen.	
Verantwortlicher Akteur:	Das für Bildung zuständige Ministerium	
Einzubindende Akteure:	Das für berufliche Bildung zuständige Ministerium	
Umsetzungshorizont:	☐ Kurzfristig (1 – 2 Jahre Umsetzungszeit) ☐ Mittelfristig (3 – 4 Jahre Umsetzungszeit) ☒ Langfristig (5 – 6 Jahre Umsetzungszeit)	
Best-Practice-Beispiel:	Kampagne #imherzenlehrer (Bayern): Der Freistaat Bayern versucht aufgrund eines gravierenden Lehrermangels, auch Quereinsteiger für den Lehrberuf zu begeistern und zu qualifizieren. Hierzu gehört auch die Weiterbildung von Quereinsteigern für das Lehramt an beruflichen Schulen. https://www.einstieg.bayern/	

Titel:	Ausbau von Weiterbildungsangeboten für Händler und deren Mitarbeiter	Priorität: 
Beschreibung:	Um auch in Zukunft wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen Händler auf sich verändernde Kundenanforderungen Rücksicht nehmen und sich in einer immer digitaler werdenden Welt zurechtfinden. Sich die hierfür notwendigen Fähigkeiten selbstständig und zielführend neben dem beruflichen Alltag anzueignen, ist daher eine Notwendigkeit. Aus diesem Grund sollte ein für Teilnehmer aus dem Handel kostenfreies Informations- und Schulungsangebot offeriert werden, das zentrale Themen des Handels der Zukunft aufgreift.	
Handlungsschritte:	In Anlehnung an bestehende Weiterbildungsprogramme wird zuerst das Themenspektrum und der zeitliche und finanzielle Umfang des Programms abgesteckt. Zur Wissensvermittlung sollte ein externer Dienstleister nach Ausschreibung beauftragt werden. Zur Bewerbung der Veranstaltungen soll dieser auf das Multiplikatoren-Netzwerk der Branche zurückgreifen können. Der Dienstleister sollte während der Projektdurchführung regelmäßig über den Erfolg der Maßnahmen an den Auftraggeber berichten, sodass ggf. in Abstimmung Inhalte angepasst und ergänzt werden können. Die Teilnehmer der Veranstaltungen müssen hierzu nach den Veranstaltungen zu deren Evaluierung über einen Online-Kurzfragebogen eingeladen werden.	
Maßnahmenziel:	Mit Hilfe des Weiterbildungsgebots sollen Handelsbetriebe und deren Mitarbeiter befähigt werden, Maßnahmen in folgenden Bereichen erfolgreich umzusetzen: • Online-Marketing (Nutzung von Social Media, Online-Shop, SEO/SEA etc.) • E-Commerce (Logistik, Zahlverfahren, Marktplätze etc.) • Rechtliche Rahmenbedingungen (Datenschutz etc.) • Cross-Channel-Management (Click&Collect etc.) • Strategische Überlegungen (Internationalisierung, resiliente Lieferketten, Nachhaltigkeitsaspekte etc.) • Einsatz von KI (Text- und Bildgenerierung, Chatbots, Datenanalyse etc.) Empfohlen wird eine Mischung aus einführenden virtuellen Veranstaltungen (ein- bis zweistündige Webinare vor oder nach den üblichen Ladenöffnungszeiten) und Präsenz-Workshops (Halb- und Ganztagesformate mit theoretischem Unterbau und Praxis-Anteilen zum eigenen Arbeiten). Nach erfolgreicher Teilnahme an einzelnen Modulen kann ein Zertifikat ausgegeben werden, dass die Auseinandersetzung mit den entsprechenden Inhalten bescheinigt.	
Verantwortlicher Akteur:	Das für berufliche Bildung zuständige Ministerium	
Einzubindende Akteure:	IHKn, HVT, Wirtschaftsförderungen, Citymanagements	
Umsetzungshorizont:	☐ Kurzfristig (1 - 2 Jahre Umsetzungszeit) ☒ Mittelfristig (3 - 4 Jahre Umsetzungszeit)	

	☐ Langfristig (5 - 6 Jahre Umsetzungszeit)
Best-Practice-Beispiel:	Weiterbildungsprogramm „Erfolgreich handeln“ (Bayern): Im durch das Bayerische Wirtschaftsministerium geförderten Projekt wird Händlern die Möglichkeit geboten, an praxisnahen und kostenfreien Veranstaltungen rund um die Zukunft des Handels teilzunehmen. In rund 100 Webinaren und 30 Workshops an verschiedenen Standorten erhalten sie über einen Zeitraum von zwei Jahren Einblicke in verschiedene Themenbereiche (z. B. Social Media, Suchmaschinenoptimierung oder KI-Einsatz) sowie die Möglichkeit, erste Schritte in diesen Gebieten unter Anleitung zu machen. https://erfolgreich-handeln.bayern/

Titel:	Austauschformate für betriebliche Ausbilder	Priorität: 
Beschreibung:	Neben Veränderungen im schulischen Teil der dualen Ausbildung ist es auch notwendig, die Ausbilder in den Betrieben zu coachen und zu sensibilisieren, in denen die berufliche Bildung in der Praxis stattfindet. Jugendliche der Generation Z gehen mit anderen Lebensvorstellungen, Wertemustern und Erwartungen an ihre Arbeitgeber in das Berufsleben als vorhergehende Alterskohorten. Trends wie ein starkes Bedürfnis nach Flexibilität, Unabhängigkeit und Selbstverwirklichung werden sich vermutlich auch in den nachfolgenden Generationen manifestieren. Die ältesten Angehörigen der Generation Alpha (geboren ab 2010) nähern sich auch schon dem Alter, in dem sie eine Berufsorientierung durchlaufen. Daher ist es wichtig, dass in den Ausbildungsbetrieben ein Verständnis für die Gründe dieses Mentalitätenwandels vorherrscht und – in einem sinnvollen Rahmen – auf diese Erwartungen eingegangen wird. Hierzu sind Gesprächsrunden und Workshops sinnvoll, in denen Ausbilder Strategien im Umgang mit ihren jungen Auszubildenden kennenlernen und reflektieren können sowie sich untereinander austauschen können. Die Formate können mit Fokus auf dem Handel, aber auch in größerer Runde unter Einbezug weiterer Branchen (z. B. Handwerk und Industrie), stattfinden.	
Handlungsschritte:	Es ist ein Profil zu den Lebenseinstellungen, Erwartungen und Erfahrungen der Generationen Z und Alpha zu erstellen, das an die Teilnehmer vermittelt werden kann. Zudem sind Leitfragen für die Diskussion vorzubereiten. Die Organisation, Kommunikation und Durchführung der jährlich ca. vier bis sechs in mindestens den Oberzentren anzubietenden Formaten obliegt dem projektverantwortlichen Akteur. Im Anschluss sind kurze Infomaterialien zu erstellen, die an alle Interessierten weitergeleitet werden können.	
Maßnahmenziel:	Im Rahmen einer Workshopreihe, die an verschiedenen Orten im Freistaat (z. B. auch direkt bei einem der teilnehmenden Betriebe) stattfinden sollte, soll der projektverantwortliche Akteur Ausbilder erreichen, die bei der Suche nach oder in der Zusammenarbeit mit Auszubildenden Schwierigkeiten erleben. Durch Impulsvorträge, Fragerunden und Diskussionen sollen Maßnahmen erarbeitet werden, die künftig dabei helfen können, junge Menschen mehr zu motivieren und für die Ausbildung und ihre Perspektiven zu begeistern. Die Ergebnisse sollen auch in Form von Infoblättern der gesamten Händlerschaft über die Kommunikationskanäle des Organisators zur freien Verfügung gestellt werden.	
Verantwortlicher Akteur:	IHKn	
Einzubindende Akteure:	HVT	
Umsetzungshorizont:	☐ Kurzfristig (1 - 2 Jahre Umsetzungszeit) ☒ Mittelfristig (3 - 4 Jahre Umsetzungszeit) ☐ Langfristig (5 - 6 Jahre Umsetzungszeit)	
Best-Practice-Beispiel:	nicht bekannt	

Titel:	Intensivierung von Recruiting-Maßnahmen von Auszubildenden aus dem Ausland in ganz Thüringen	Priorität: ★ ★
Beschreibung:	Da die Zahl der Auszubildenden seit vielen Jahren deutlich sinkt, wurde von verschiedenen Seiten auf die Akquise von Arbeitskräften aus dem Ausland zurückgegriffen. In einem Modellprojekt bringt die IHK Südthüringen aktuell Jugendliche aus Vietnam in Ausbildung und integriert sie in den Thüringer Arbeitsmarkt. Nach diesem Vorbild könnten auch in anderen Thüringer Kammerbezirken Rekrutierungsmaßnahmen im Ausland stattfinden und erfolgreiche Strategien ausgeweitet werden.	
Handlungsschritte:	Zunächst sind Herkunftsländer für entsprechende Rekrutierungsprojekte zu identifizieren, die erwarten lassen, dass die Jugendlichen mit hoher Wahrscheinlichkeit die Ausbildung abschließen. Hierbei kann auf Erfahrungsberichte der IHK Südthüringen mit anderen Ländern zurückgegriffen werden, aus denen ähnliche Rekrutierungsbemühungen nicht erfolgreich verlaufen sind. Im Anschluss sind Unternehmen zu identifizieren, die den erhöhten Betreuungsaufwand für ausländische Jugendliche mit limitierten Sprachkenntnissen stemmen können. Diese sind im Umgang mit der Kultur der Jugendlichen zu sensibilisieren, um Schwierigkeiten im Umgang miteinander zu minimieren. In Kooperation mit lokalen Unterstützern können dann Ausbildungsverträge mit ausländischen Kräften vermittelt werden. Hierbei sollte ein Förderprogramm des Freistaats (in Anlehnung an die Initiative „Thüringer Land“ im Vietnamprojekt der IHK Südthüringen) unterstützen.	
Maßnahmenziel:	Durch die Gewinnung von ausländischen Jugendlichen für eine duale Ausbildung im Handelskontext können fehlende Auszubildende in Thüringen in Teilen ausgeglichen werden. Ziel muss dabei sein, die fertig ausgebildeten Fachkräfte in Thüringen zu halten und eine Abwanderung in andere Bundesländer oder gar ins Ausland unattraktiv erscheinen zu lassen.	
Verantwortlicher Akteur:	IHKn	
Einzubindende Akteure:	Das für Wirtschaft zuständige Ministerium, Arbeitsagenturen, BAMF, Goethe-Institute, AHKn, lokale Netzwerke im Ausland	
Umsetzungshorizont:	☐ Kurzfristig (1 - 2 Jahre Umsetzungszeit) ☐ Mittelfristig (3 - 4 Jahre Umsetzungszeit) ☒ Langfristig (5 - 6 Jahre Umsetzungszeit)	
Best-Practice-Beispiel:	• Vietnamprojekt der IHK Südthüringen: Zum Ausbildungsstart 2023 starteten 33 vietnamesische Auszubildende in 15 Unternehmen im Rahmen des Projektes in ihre Ausbildung. Von 2017 bis 2022 wurden mehr als 160 Nachwuchskräfte in sechs Staffeln ausgebildet. https://www.suhl.ihk.de/unternehmen/standortpolitik/fachkraefte/vietnamprojekt • Projekt „Ausbildungskoordination“ des DEHOGA Thüringen:	

	Seit mehr als fünf Jahren wird mit dem Projekt dem Fachkräftemangel im Gastgewerbe entgegengewirkt. Im Fokus stehen dabei die Länder Vietnam, Marokko, Indien und China. https://www.dehoga-thueringen.de/projekte/ausbildungskoordination/
--	---

Titel:	Ausbau der Strukturen und Angebote in der Kinderbetreuung	Priorität: 
Beschreibung:	Im Handel tätige Personen profitieren zwar in der Regel von flexiblen Arbeitszeiten, stehen jedoch ggf. vor der Herausforderung, diese mit der Betreuung ihrer Kinder zu vereinen. Am Wochenende oder bis in den Abend hinein beschäftigte Personen, darunter überwiegend Mütter, sehen sich hier mit unzureichenden Betreuungsangeboten konfrontiert, die eine Beschäftigung im Handel je nach Betrieb vielleicht sogar unmöglich machen. Eine Ausweitung der Betreuungszeiten in mehr Kindertageseinrichtungen kann hier entgegenwirken.	
Handlungsschritte:	Lokal müssen die Bedarfe für eine über das bisherige Maß hinausgehende Kinderbetreuung erhoben werden. Die Ergebnisse müssen mit zur Verfügung stehenden Kapazitäten abgeglichen und ggf. weitere Stellen in der Kindertagespflege geschaffen werden. Es wird empfohlen, zunächst Modellversuche bei der Ausweitung von Betreuungszeiten am Abend oder am Wochenende in ausgewählten Einrichtungen durchzuführen. Bei hoher Nachfrage und positiver Evaluierung kann das Konzept dann auf weitere Orte ausgeweitet werden.	
Maßnahmenziel:	Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist als gesellschaftspolitisches Thema sehr präsent und für die meisten Eltern eine wichtige Voraussetzung bei der Entscheidung für einen Arbeitsplatz. Indem im Handel tätige Eltern ihre Kinder auch außerhalb der üblichen Kernarbeitszeiten in Kindertageseinrichtungen unterbringen können, wird ein Negativkriterium bei der Entscheidung für den Handel eliminiert.	
Verantwortlicher Akteur:	Das für Arbeit zuständige Ministerium	
Einzubindende Akteure:	Kommunen	
Umsetzungshorizont:	☐ Kurzfristig (1 - 2 Jahre Umsetzungszeit) ☐ Mittelfristig (3 - 4 Jahre Umsetzungszeit) ☒ Langfristig (5 - 6 Jahre Umsetzungszeit)	
Best-Practice-Beispiel:	Kindertagesstätte „Zwergenstübchen“ (Hettstedt/Sachsen-Anhalt): Die Einrichtung bietet neben den Kernbetreuungszeiten auch (nach Absprache) eine Betreuung zu Nacht- und Wochenendzeiten und an Feiertagen an. https://www.xn--kita-zwergenstbchen-jbc.de/zwergenst%C3%BCbchen-hettstedt/24-stunden-kita/	

Titel:	Prämierung der besten Leistung nach Abschluss von Aufstiegsfortbildungen im Handel	Priorität: 
Beschreibung:	Nach erfolgreichem Abschluss der dualen Ausbildung können sich Fachkräfte auf verschiedenen Wegen beruflich weiterbilden. Hierzu gehören auch IHK-geprüfte Aufstiegsfortbildungen. Im Berufsfeld „Handel“ ist damit die Fortbildung zum Handelsfachwirt gemeint. Durch die Prämierung der Jahrgangsbesterleistung der Handelsfachwirte kann diese besondere Wertschätzung erfahren. Dies könnte den bestehenden Meisterbonus ergänzen. Absolventen haben bessere Aufstiegschancen durch einen Wissenszuwachs, qualifizieren sich durch ihre fortgeschrittenen Kenntnisse für Führungsaufgaben und werden auch auf eine mögliche selbstständige Tätigkeit vorbereitet – Fähigkeiten, die im Thüringer Handel dringend gesucht werden.	
Handlungsschritte:	Vom Preisgeber ist die Finanzierungsfrage zu klären. Als mögliche Sponsoren kommen große Handelsunternehmen, die in der Region tätig sind (z. B. EDEKA und Rewe), in Frage. Es wird empfohlen, zur Verleihung auch hochrangige politische Vertreter (z. B. Wirtschaftsminister) einzuladen, die ein Grußwort beisteuern und damit auch Öffentlichkeit herstellen.	
Maßnahmenziel:	Durch eine finanzielle Auszeichnung des Jahrgangsbesten – empfohlen wird eine Summe von mindestens 500 Euro – wird vermittelt, dass nicht nur Studienleistungen an Hochschulen, sondern auch berufliche Weiterbildung über Aufstiegsfortbildung gesellschaftlichen Stellenwert haben und eine respektable Leistung darstellen.	
Verantwortlicher Akteur:	Das für Bildung zuständige Ministerium	
Einzubindende Akteure:	Das für Wirtschaft zuständige Ministerium, HVT, IHKn, ggf. Sponsor	
Umsetzungshorizont:	☒ Kurzfristig (1 - 2 Jahre Umsetzungszeit) ☐ Mittelfristig (3 - 4 Jahre Umsetzungszeit) ☐ Langfristig (5 - 6 Jahre Umsetzungszeit)	
Best-Practice-Beispiel:	nicht bekannt	

Titel:	Azubi-Austauschprogramm	Priorität: 
Beschreibung:	Die Entscheidung für einen bestimmten Ausbildungsbetrieb ist für junge Menschen wegweisend für ihren beruflichen Werdegang. Sie verbringen üblicherweise drei Jahre in den Unternehmen und lernen deren Arbeitskulturen und betriebliche Abläufe sowie fachliche Anforderungen kennen. Verläuft diese Zeit positiv, stehen die Chancen gut, dass die junge Fachkraft ihrem Ausbildungsbetrieb und -beruf treu bleibt. Jugendlichen der Generation Z ist es jedoch besonders wichtig, sich auszuprobieren, viele neuartige Erfahrungen zu sammeln und ein möglichst perfektes „Match“ mit ihrem Arbeitgeber zu finden. Hierzu kann es sinnvoll sein, zur Mitte der betrieblichen Ausbildung, also etwa in der ersten Hälfte des zweiten Lehrjahres, probeweise den Ausbildungsbetrieb wechseln zu können. Hierzu kommen andere Ausbildungsbetriebe innerhalb Thüringens, jedoch auch im Ausland in Betracht.	
Handlungsschritte:	Hierfür ist vom projektverantwortlichen Akteur eine Datenbank der Betriebe in Thüringen zu erstellen, die ihren Auszubildenden diese Möglichkeit anbieten möchten. Im Gegenzug müssen sie sich auch zur Aufnahme eines „Wechsel-Azubis“ für die Dauer des Programms verpflichten. Es ist ein möglichst günstiges Zeitfenster für die Programmdurchführung im Ausbildungsjahr zu ermitteln. Die Auszubildenden müssen von Seiten der IHKn, ihrer Betriebe und Berufsschulen auf das Angebot hingewiesen werden. Die Nachfrage und Erfahrungen der Auszubildenden sind zu dokumentieren.	
Maßnahmenziel:	Der freiwillige probeweise Wechsel der Ausbildungsbetriebe – denkbar ist hier die Dauer von drei Wochen – soll Auszubildenden die Chance geben, unterschiedliche Arbeitsumgebungen und Führungsstile sowie ggf. Landeskulturen zu erleben. Hierdurch können die Teilnehmer zum einen ihre fachlichen Fähigkeiten erweitern. Zum anderen wird auch die persönliche Entwicklung gefördert, da das Zurechtfinden in einem neuen Betrieb Soft-Skills wie Anpassungs- und Kommunikationsfähigkeit, Selbstmanagement und Problemlösungsfähigkeiten voraussetzt. Jugendliche fordern zunehmend mehr Verantwortung und Flexibilität ein – mit dem Austauschprogramm erhalten sie eine Möglichkeit, sich zu beweisen.	
Verantwortlicher Akteur:	IHKn	
Einzubindende Akteure:	Das für Bildung zuständige Ministerium, HVT, Schulen, Gewerbevereine	
Umsetzungshorizont:	☒ Kurzfristig (1 - 2 Jahre Umsetzungszeit) ☐ Mittelfristig (3 - 4 Jahre Umsetzungszeit) ☐ Langfristig (5 - 6 Jahre Umsetzungszeit)	
Best-Practice-Beispiel:	Initiative „Erasmus+ Mobilität“ (EU): Auszubildende und Berufsschüler haben die Möglichkeit, für ein EU-Auslandspraktikum ein Stipendium zu erhalten. Hierfür können Bildungseinrichtungen und Organisationen (z. B. Betriebe, Berufsschulen und Kammern) Fördermittel beantragen.	

	https://www.na-bibb.de/neu-bei-erasmus/auslandsaufenthalte-in-der-berufsbildung
--	---

8.2.6 Management und Marketing sowie Kooperation und Vernetzung der Akteure

Titel:	Ausbau der Infrastruktur zur Sicherstellung des Zugangs zu Glasfaser-Internet	Priorität: ★ ★ ★
Beschreibung:	Grundlage für die digitale Transformation ist die Verfügbarkeit einer verlässlichen und schnellen Internetverbindung. Dies trifft für allgemein- und berufsbildende Schulen, in denen die Digitalisierung Einzug halten soll, ebenso zu wie für Unternehmen, die mit digitalen Lösungen auf die Herausforderungen der Zukunft reagieren müssen, sowie Behörden, die den technologischen Wandel durch Gesetzgebung, Förderung und Infrastrukturausbau lenken. Aktuell ist jedoch nur in rund 41 % der Schulen in Thüringen ein Breitband-Anschluss mit einer Geschwindigkeit von mindestens 1.000 Mbit/s vorhanden. Damit ist der Freistaat Schlusslicht in Deutschland. ²⁹ Unter den Haushalten in Thüringen haben rund 50 % einen eben solchen Anschluss. ³⁰ Es ist dringend notwendig, die bestehende Infrastruktur zu erneuern und den Ausbau von Internetleitungen mit Glasfaser-Qualität voranzutreiben.	
Handlungsschritte:	Hierzu sind die bestehenden Bemühungen im Freistaat fortzuführen und zu intensivieren.	
Maßnahmenziel:	Für die umfassende Nutzung von IT-Services auf dem Weg der Digitalisierung der Gesellschaft und Wirtschaft – und damit auch des Handels – ist der aktuelle Zustand in Thüringen nicht zukunftsfähig, weil der Einsatz digitaler Tools unter den bestehenden Voraussetzungen nicht störungsfrei möglich ist. Bis 2030 muss der Freistaat großflächig mit Glasfaser-Internet erschlossen sein. Dies ist die Voraussetzung für den Erfolg von Digitalisierungsbemühungen in ganz Thüringen.	
Verantwortlicher Akteur:	Kommunen, das für Breitbandausbau zuständige Ministerium	
Einzubindende Akteure:	Telekommunikationsunternehmen	
Umsetzungshorizont:	☐ Kurzfristig (1 – 2 Jahre Umsetzungszeit) ☐ Mittelfristig (3 – 4 Jahre Umsetzungszeit) ☒ Langfristig (5 – 6 Jahre Umsetzungszeit)	
Best-Practice-Beispiel:	nicht bekannt	

²⁹ Statista (2023): Anteil der Schulen mit Breitband-Anschluss von mindestens 1.000 Mbit/s Verfügbar unter: <https://de.statista.com/infografik/31237/schulen-mit-breitband-internetanschluss/>. Aufgerufen am 16.01.2024.

³⁰ Freistaat Thüringen (2024): Tiefensee: Anschluss an schnelles Internet kommt voran. Verfügbar unter: <https://thueringen.de/dpa-meldungen/tiefensee-anchluss-an-schnelles-internet-kommt-voran-370707#:~:text=In%20Th%C3%BCrinen%20hat%20sich%20die,das%20Ministerium%20am%20Montag%20mitteilte..> Aufgerufen am 22.01.2024.

Titel:	Durchführung einer jährlichen Netzwerktagung aller Stakeholder im Thüringer Handel	Priorität: 
Beschreibung:	Um die bestmögliche Unterstützung des Handels in Thüringen zu gewährleisten, ist ein regelmäßiger Austausch zwischen allen führenden Akteuren notwendig. Auf nationaler Ebene findet bereits jährlich der Handelskongress des Handelsverbands statt. Hierfür sollte es eine ergänzende Thüringer Entsprechung geben, die sich in jährlichem Turnus den aktuellen Entwicklungen und Maßnahmen im Freistaat widmet.	
Handlungsschritte:	Hier ist vom Projektverantwortlichen mit mindestens sechsmonatigem Vorlauf eine geeignete Veranstaltungslocation festzulegen und ein Tagesprogramm (inkl. Keynote, Vorträgen und Workshopinhalten) zu erstellen. In diesem Zusammenhang müssen Referenten gewonnen und Workshopkonzepte erstellt werden. Die Veranstaltung sollte von einer umfassenden Presse- und Öffentlichkeit flankiert werden, um möglichst viel Aufmerksamkeit auf die Veranstaltung zu lenken. Zur Kostendeckung (z. B. für Catering, Saalmiete oder Referentenhonorare) empfiehlt es sich, im Vorfeld ein Sponsoringkonzept zu entwickeln. Es muss bei der Planung sichergestellt werden, dass sich die Veranstaltung nicht mit anderen relevanten Events zeitlich überschneidet.	
Maßnahmenziel:	Zweck der Veranstaltung ist die Vernetzung der Teilnehmer und die Diskussion zu Herausforderungen und Trends in der Branche sowie über aktuell stattfindende Unterstützungsmaßnahmen im Thüringer Handel. Hierzu gehören z. B. die Beteiligung an Veranstaltungen mit verlängerten Ladenöffnungszeiten. Die Veranstaltungen soll sich an alle maßgeblichen Akteure in der Handelslandschaft in Thüringen richten, darunter Vertreter aus Politik, Wirtschaft, Interessensvertretungen, dem Bildungsbereich und der Händlerschaft selbst. Jährlich kann ein Motto (z. B. Fachkräftesicherung, Automatisierungsprozesse, Logistik) festgelegt werden, das aktuellen Entwicklungen im Handel Rechnung trägt und auf Interesse bei der Zielgruppe stößt.	
Verantwortlicher Akteur:	HVT, das für Wirtschaft zuständige Ministerium	
Einzubindende Akteure:	Kommunen, Wirtschaftsförderer, Citymanagements, Gewerbevereine, Händlerschaft, Medienpartner	
Umsetzungshorizont:	☒ Kurzfristig (1 - 2 Jahre Umsetzungszeit) ☐ Mittelfristig (3 - 4 Jahre Umsetzungszeit) ☐ Langfristig (5 - 6 Jahre Umsetzungszeit)	
Best-Practice-Beispiel:	Handelskongress Deutschland: Auf der jährlich stattfindenden Veranstaltung werden über zwei Tage hinweg mit hochkarätigen Experten aktuelle Entwicklungen, Chancen und Bedrohungen in der Handelswelt erörtert. https://www.handelskongress.org/home	

Titel:	Ausbau des Projekts „Thüringer Händler im digitalen Wandel: Digitalisierung beim Praxisunternehmen vor Ort erklären und erproben“	Priorität: 
Beschreibung:	Haben Händler ein Anliegen zur Digitalisierung in ihrem Unternehmen, stehen ihnen aktuell verschiedene Organisationen und Ansprechpartner in Thüringen zur Verfügung. Hierzu zählt neben dem DigitalCoach beim HVT v. a. das Projekt „Thüringer Händler im digitalen Wandel: Digitalisierung beim Praxisunternehmen vor Ort erklären und erproben“, das sich seit 2023 in Umsetzung befindet. Diese Maßnahme soll langfristig verstetigt und inhaltlich ausgebaut werden, sodass zukünftig auch Aspekte des Einsatzes von KI eine Rolle spielen können.	
Handlungsschritte:	Hierzu muss für mehrere Jahre die Finanzierung des Projekts sichergestellt werden. Ein Monitoring relevanter Trends insbesondere im KI-Bereich muss stattfinden, um das Projekt fortentwickeln zu können.	
Maßnahmenziel:	Mit dem Beratungsangebot sollen Händler auf verschiedenen Kompetenzniveaus informiert und unterstützt werden.	
Verantwortlicher Akteur:	HVT, Ernst-Abbe-Hochschule	
Einzubindende Akteure:	Duale Hochschule Gera-Eisenach	
Umsetzungshorizont:	☐ Kurzfristig (1 - 2 Jahre Umsetzungszeit) ☐ Mittelfristig (3 - 4 Jahre Umsetzungszeit) ☒ Langfristig (5 - 6 Jahre Umsetzungszeit)	
Best-Practice-Beispiel:	Digitalcoach beim HVT: Der Digitalcoach widmet sich der Vernetzung und dem Wissenstransfer, identifiziert Best Practices, baut Zutrittsschwellen für KMUs der Branche ab und berät Händler zu allen relevanten Themen und Veranstaltungen. https://www.handelsverband-thueringen.de/	

Titel:	Durchführung eines Ideenwettbewerbs zu innovativen Lösungen im Einzelhandel	Priorität: 
Beschreibung:	Der Einzelhandel ist ein wichtiger Arbeitgeber in der Region und liefert Impulse für das Zusammenleben aller Thüringer. Dennoch steht er u. a. angesichts starker Konkurrenz durch den Online-Handel vor einem möglichen Bedeutungsverlust. Händler, die neue Wege bei der Sicherung ihrer Wettbewerbsfähigkeit gehen wollen, sollen durch das Wirtschaftsministerium geehrt und finanziell gefördert werden.	
Handlungsschritte:	Zunächst ist der finanzielle Rahmen einer möglichen Förderung durch das Ministerium zu klären. In Anlehnung an ähnliche Projekte in anderen Bundesländern wird ein Rahmen von 80 Prozent von maximal 50.000 Euro Fördersumme empfohlen. Zudem sind Kriterien für die Vergabe des Best-Practice-Titels und der finanziellen Förderung zu formulieren. Es müssen Jurymitglieder aus Politik, Wissenschaft und Wirtschaft ausgewählt und ein zeitlicher Rahmen zum Ablauf des Ideenwettbewerbs festgelegt werden. Der Ideenwettbewerb muss intensiv kommunikativ begleitet werden, um möglichst viele Betriebe zu erreichen und Interesse an einer Teilnahme bzw. an den Best Practices zu generieren.	
Maßnahmenziel:	Durch die Identifikation von Best Practices können erfolgreiche Konzepte analysiert und als Leuchtturmbeispiele für bislang weniger innovative Unternehmen im Handel fungieren. Kreative Konzepte, v. a. auch solche unter Einsatz von digitalen Technologien, werden für andere Handelsbetriebe begreifbar und erfahren durch die Auszeichnung durch das ausrichtende Ministerium eine öffentliche Aufwertung. Je nach inhaltlicher Ausrichtung – denkbar wären z. B. erfolgreiche Maßnahmen zur Fachkräftegewinnung, Konzepte für besonders attraktive Einkaufserlebnisse, innovative Strategien im Online-Vertrieb oder moderne Ansätze zur Kundenbindung – können verschiedene Handlungsfelder für den Handel herausgestellt und weiterentwickelt werden.	
Verantwortlicher Akteur:	Das für Wirtschaft zuständige Ministerium	
Einzubindende Akteure:	IHKn, HVT	
Umsetzungshorizont:	☐ Kurzfristig (1 - 2 Jahre Umsetzungszeit) ☒ Mittelfristig (3 - 4 Jahre Umsetzungszeit) ☐ Langfristig (5 - 6 Jahre Umsetzungszeit)	
Best-Practice-Beispiel:	Ideenwettbewerb „Einkaufserlebnisse im stationären Einzelhandel – Best Practices für Baden-Württemberg 2023“: Eine unabhängige Fachjury prämierte 23 Umsetzungen von Händlern aus Baden-Württemberg, die mit ihren Konzeptideen dem anhaltenden Wettbewerbsdruck durch den Online-Handel kreativ begegnen, und verlieh ihnen den Titel eines Best Practices. Zuvor waren bereits 31 von 49 Einreichungen zur finanziellen Förderung angenommen worden. Die Ausgewählten konnten sich bis zu 80 Prozent der Kosten in Höhe von maximal 70.000 Euro für ihre Konzeptideen unterstützen lassen. Das Projekt wurde durch das	

	baden-württembergische Wirtschaftsministerium getragen. Die Teilnehmer wurden bei der Umsetzung inhaltlich beraten und begleitet. https://ideenwettbewerb-einzelhandel.de/
--	--

Titel:	Ausbau und Verstetigung finanzieller Unterstützungsmaßnahmen für Händler bei der Digitalisierung	Priorität: 
Beschreibung:	Von der Automatisierung von Unternehmensprozessen über die Einführung von Technologien für die digitale Datenverwaltung bis hin zu Aspekten der IT-Sicherheit: Händler müssen neben zeitlichen Ressourcen auch viel Geld investieren, um sich zu modernisieren und fit für die Zukunft zu werden. Besonders kleine Betriebe scheuen diesen Investitionsaufwand bzw. können größere Maßnahmen nicht aus eigenen Kräften stemmen. Hier unterstützt der Freistaat bereits Händler (und andere Gewerbetreibende) mit dem „Digitalbonus Thüringen“. Aktuell bestehen jedoch gerade bei kleineren Unternehmen mit wenig digitalaffinen Inhabern unklare Vorstellungen davon, welche Maßnahmen und Investitionen für den eigenen Betrieb überhaupt sinnvoll und machbar sein könnten. Deshalb sollte der Förderrahmen auch auf noch niederschwelligere Maßnahmen des Online-Marketings (z. B. Aufbau eines eigenen Online-Shops) ausgeweitet werden.	
Handlungsschritte:	Die bestehende Fördermaßnahme „Digitalbonus Thüringen“ ist langfristig zu verstetigen und ggf. um weitere inhaltliche Förderaspekte zu ergänzen. Hierzu sind die in die Förderung involvierten Partner miteinzubeziehen.	
Maßnahmenziel:	Durch eine Erweiterung der Förderprogramminhalte soll sichergestellt werden, dass besonders Händler mit geringem Digitalisierungsverständnis, die bisher für Förder- und Optimierungsmaßnahmen nicht erreichbar waren, erste grundlegende Schritte auf dem Gebiet der Digitalisierung mitgehen können. Da eine hohe Nachfrage zu erwarten ist, sollte die maximale Fördersumme geringer sein als beim „klassischen“ Thüringer Digitalbonus. Es wird empfohlen, die Förderung auf bis zu 50 Prozent der zuwendungsfähigen Ausgaben, in diesem Fall jedoch höchstens jedoch 7.500 Euro zu begrenzen.	
Verantwortlicher Akteur:	Das für Wirtschaft zuständige Ministerium	
Einzubindende Akteure:	Thüringer Landtag, TAB, IHKn, HVT	
Umsetzungshorizont:	☒ Kurzfristig (1 - 2 Jahre Umsetzungszeit) ☐ Mittelfristig (3 - 4 Jahre Umsetzungszeit) ☐ Langfristig (5 - 6 Jahre Umsetzungszeit)	
Best-Practice-Beispiel:	Förderprogramm „Digital jetzt“ (BMWK): Bis Ende 2023 unterstützte das Bundeswirtschaftsunternehmen KMU auf dem Weg der Digitalisierung mit einer Investitionshilfe. Zuschüsse wurden bei Investitionen in digitale Technologien sowie in die Qualifizierung der Beschäftigten zu Digitalthemen gewährt. Die maximale Fördersumme betrug pro Unternehmen 50.000 Euro bzw. bei Investitionen von Wertschöpfungsketten und/oder -netzwerken 100.000 Euro. Der Zuschuss bemaß sich anteilig an den Investitionskosten in Abhängigkeit der Mitarbeiterzahl. https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Dossier/digital-jetzt.html	

Titel:	Professionalisierung der kommunalen Citymanagements durch personelle Aufstärkungen	Priorität: 
Beschreibung:	Gemeinsam mit allen relevanten Interessensparteien eine lebendige und zukunftsweisende Innenstadtentwicklung zu fördern, ist eine anspruchsvolle Aufgabe, für deren Erfüllung es ausreichender personeller Ressourcen bedarf. Als Kümmerer und erste Ansprechpartner für die Händlerschaft und Stadtgesellschaft „jonglieren“ kommunale Citymanager oft unterschiedlichste Projekte und Anfragen gleichzeitig. Da der Belebung von Innenstädten in Zeiten des Ladensterbens und des Anstiegs des Online-Handels auch unabhängig von durch konjunkturelle Schwankungen bedingten Fernbleibens von Kunden immer größere Bedeutung zukommt, sollten Kommunen hier entsprechend mehr Personen im Citymanagement einsetzen.	
Handlungsschritte:	Zunächst sind detaillierte Aufgaben- und Tätigkeitsbeschreibungen der verschiedenen Citymanagements in den Thüringer Kommunen anzufertigen und Zielvorstellungen zu formulieren. Im Anschluss sind Verantwortlichkeitsbereiche bei Bedarf auf mehrere Stellen aufzuteilen und die Stellenangebote im Anschluss auszuschreiben. Hierfür müssen finanzielle Mittel von den Kommunen vorgehalten werden.	
Maßnahmenziel:	Insbesondere in größeren Kommunen sollen in Zukunft nicht mehr Einzelpersonen, sondern vielmehr multiprofessionelle Teams bestehend aus mehreren Mitgliedern die vielfältigen Aufgaben des Citymanagements wahrnehmen. Eine Aufteilung von Verantwortlichkeiten entlang der Bereiche Marketing und Kommunikation, Veranstaltungsmanagement, Projektcontrolling und Berichtslegung etc. erscheint sinnvoll und trägt zur Professionalisierung der Citymanagements bei. Ein personell starkes Citymanagement signalisiert den Bürgern, dass die Kommunen der Aufgabe der Innenstadtentwicklung Bedeutung beimessen und sich um ein attraktives Stadtbild bemühen.	
Verantwortlicher Akteur:	Kommunalverwaltungen, das für Stadtentwicklung zuständige Ministerium	
Einzubindende Akteure:	Thüringer Landtag, Aktionsbündnis „Innenstädte mit Zukunft“	
Umsetzungshorizont:	☒ Kurzfristig (1 - 2 Jahre Umsetzungszeit) ☐ Mittelfristig (3 - 4 Jahre Umsetzungszeit) ☐ Langfristig (5 - 6 Jahre Umsetzungszeit)	
Best-Practice-Beispiel:	Arbeitsgemeinschaft „Innenstadtforum Brandenburg“: https://www.staedteforum-brandenburg.de/uploads/pdf/veroeffentlichungen/Arbeitshilfen/Arbeitshilfe-Citymanagement.pdf	

Titel:	Bereitstellung eines Aktivitäten-Budgets für Citymanagements	Priorität: 
Beschreibung:	Zum Aufgabenbereich des Citymanagements gehört die Durchführung von Veranstaltungen und Aktionen zur Belebung von Innenstädten gemeinsam mit den lokal ansässigen Händlern. Für den Erfolg der Bemühungen des Citymanagements ist entscheidend, dass die Umsetzung solcher Projekte möglichst schnell und einfach erfolgen kann. Hierzu sollen den Thüringer Citymanagements spezielle Budgets zur Verfügung gestellt werden, für deren Nutzung keine aufwendigen bürokratischen Prozesse notwendig und deren konkrete Verwendung nicht bereits vorgegeben sind.	
Handlungsschritte:	Zunächst ist die Höhe der Aktivitäten-Budgets in Abhängigkeit der Größe der jeweilig von den Citymanagements betreuten Kommunen festzulegen. Zum Einsatz des Budgets sind seitens der Citymanagements Verwendungsnachweise zu erbringen und die Notwendigkeit regelmäßig zu begründen.	
Maßnahmenziel:	Die Aktivitäten-Budgets sollen Citymanagern mehr Freiheiten bei der Durchführung von Marketing-Aktionen, der Beschaffung von Werbemitteln, der Planung von Veranstaltungen und anderen Maßnahmen ermöglichen. Ein unkomplizierter Mitteleinsatz erleichtert den Verantwortlichen eine agilere Umsetzung von Aktionen zur Schaffung von Sichtbarkeit des stationären Handels und zur Belebung von Innenstädten. Empfohlen wird ein Budget in Höhe von 5.000 bis 20.000 Euro je nach Aufgaben- und Einflussbereich der jeweiligen Citymanagements.	
Verantwortlicher Akteur:	Kommunalverwaltungen, das für Wirtschaft zuständige Ministerium	
Einzubindende Akteure:	Thüringer Landtag, Aktionsbündnis „Innenstädte mit Zukunft“	
Umsetzungshorizont:	☒ Kurzfristig (1 - 2 Jahre Umsetzungszeit) ☐ Mittelfristig (3 - 4 Jahre Umsetzungszeit) ☐ Langfristig (5 - 6 Jahre Umsetzungszeit)	
Best-Practice-Beispiel:	nicht bekannt	

Titel:	Schaffung neuer und branchenübergreifender Veranstaltungsformate mit Event-Charakter in den Innenstädten	Priorität: 
Beschreibung:	Um Kunden zum Einkaufen und Verweilen in die Innenstadtlagen zu locken, ist ein attraktives, vielfältiges und sich veränderndes Angebot notwendig – eine schwierige Aufgabe. Ebenso ist es aufwendig, sie für eine Mitgliedschaft in Vereinen oder ehrenamtliches Engagement zu gewinnen. Hierbei können einzelne Events mit Mitmach-Charakter unterstützen, bei denen verschiedene Branchen neben dem Handel (z. B. Gastronomie, Kultur, Sport) einbezogen und die Bedürfnisse unterschiedlicher Zielgruppen (z. B. bzgl. Alter, Familien) berücksichtigt werden.	
Handlungsschritte:	Bei der Planung der Veranstaltungen sollte jeweils frühzeitig ein thematischer Schwerpunkt gewählt werden (z. B. Nachhaltigkeit oder sportliche Aktivität). Daraufhin können Händler, Gastronomen, Handwerker etc. mit einem Bezug zu diesem Thema angesprochen und zur Teilnahme gebeten werden.	
Maßnahmenziel:	Zu den Vorteilen des stationären Handels gehört neben der Beratungsqualität auch die sofortige Verfügbarkeit der Waren. Über ausgewählte thematische Events sollen Kunden zum eigenen Ausprobieren und Erkunden und damit letztendlich zum Kaufen von Produkten vor Ort angeregt werden. Diese positive Erfahrung soll längerfristig nachwirken und Kunden davon überzeugen, auch in Zukunft Innenstädte zu frequentieren und stationär einzukaufen. Alle beteiligten Gewerbetreibenden und sonstigen Beteiligten wie Vereine haben dabei die Möglichkeit, ihre Leistungen und Produkte zu präsentieren und Aufmerksamkeit für sich zu erzeugen.	
Verantwortlicher Akteur:	Thüringer Aktionsbündnis „Innenstädte mit Zukunft“	
Einzubindende Akteure:	HVT, Wirtschaftsförderungen, Citymanagements, Gewerbevereine, Händler, je nach Ausrichtung: Sportvereine, Gastronomie, Handwerk	
Umsetzungshorizont:	☒ Kurzfristig (1 - 2 Jahre Umsetzungszeit) ☐ Mittelfristig (3 - 4 Jahre Umsetzungszeit) ☐ Langfristig (5 - 6 Jahre Umsetzungszeit)	
Best-Practice-Beispiel:	• Töpfermarkt (Erfurt): Seit rund 30 Jahren findet im Frühsommer in der Altstadt Erfurts der zweitägige Töpfermarkt statt. Töpferbetriebe aus ganz Deutschland präsentieren dabei ihr Handwerk. Es werden Freiluft-Verkaufsflächen im ganzen Stadtkern genutzt. Interessierte lernen auf dem Markt über die Vielfalt traditioneller und moderner Töpferei und können die handwerklichen Stücke bei den Herstellern erwerben. https://www.erfurt-tourismus.de/veranstaltungen/hoehepunkte/toepfermarkt • Weimarer Weihnacht: An verschiedenen Standorten locken Weihnachtsmärkte Besucher in die Stadt.	

	https://www.weimar.de/kultur/veranstaltungen/maerkte-und-feste/weimarer-weihnacht/ • Kulturarena Jena: Jährlich kommen in sechs Wochen über 70.000 Besucher in die Stadt zu verschiedenen Aufführungen und Konzerten. https://www.kulturarena.de/
--	---

Titel:	Prämierung von hervorragenden Abschlussarbeiten mit Handelsbezug an Thüringer Hochschulen	Priorität: 
Beschreibung:	Die Forschung liefert wichtige Impulse für die unternehmerische Praxis. Thüringen verfügt über mehrere Hochschulen und Universitäten, an denen sich Wissenschaftler und Studenten bereits mit Fragestellungen zu digitalen Innovationen im (lokalen) Handelskontext beschäftigt haben. Diese wichtigen Transferleistungen sollen aufgewertet und attraktiver gemacht werden, indem jährlich ein Preis für die beste Abschlussarbeit auf diesem Gebiet verliehen wird.	
Handlungsschritte:	Zuerst ist festzulegen, welche Hochschulen bzw. Lehrstühle und Professuren sich am Preis beteiligen. Zudem sind Richtlinien für die Preisvergabe zu konzipieren (u. a. zum Einreichungszeitraum, formalen Kriterien der Einreichung von Arbeiten und den Mitgliedern der Preisjury). Zur Finanzierung des Preisgelds – vorgeschlagen werden 1.000 Euro – sollen ein oder mehrere Sponsoren gewonnen werden. In Frage kommen hierfür neben dem HVT auch die IHKn und andere Akteure wie Kommunen oder Kreditinstitute in der Region.	
Maßnahmenziel:	Bei dieser Maßnahme steht die Förderung des Wissenstransfers aus den Hochschulen in die Praxis im Vordergrund. Indem Bachelor- und Masteranden ein ideeller und finanzieller Anreiz dafür geboten wird, sich mit Digitalisierungsmaßnahmen bei Thüringer Händlern auseinanderzusetzen, ist davon auszugehen, dass sich eine höhere Zahl an Studenten um entsprechende Abschlussarbeiten an den Lehrstühlen bewerben und damit mehr wertvolle Ergebnisse generiert werden, die in den Handel transferiert werden können.	
Verantwortlicher Akteur:	Hochschulen, das für Hochschulen zuständige Ministerium	
Einzubindende Akteure:	HVT, IHKn, ggf. Sponsoren	
Umsetzungshorizont:	☒ Kurzfristig (1 – 2 Jahre Umsetzungszeit) ☐ Mittelfristig (3 – 4 Jahre Umsetzungszeit) ☐ Langfristig (5 – 6 Jahre Umsetzungszeit)	
Best-Practice-Beispiel:	Straubinger Hochschulpreis (Bayern): Seit 1997 wird jährlich ein mit 5.000 Euro dotierter Preis an einen Studenten oder Doktoranden vergeben, dessen eingereichte Arbeit eine Verbindung zur Stadt Straubing und/oder zum Landkreis Straubing-Bogen besitzen muss. Das Preisgeld wird von der Stadt Straubing, dem Landkreis Straubing-Bogen und der Sparkasse Niederbayern-Mitte gestiftet. https://www.straubing.de/aktuelle-meldungen/3332.Straubinger-Hochschulpreis-2024.html	

Titel:	Aufbau von Reallaboren zur experimentellen Erprobung von digitalen Lösungen	Priorität: 
Beschreibung:	Mit dem Innovation LivingLab in Jena existiert bereits ein interaktives Forschungslabor in Thüringen, in dem praktische Anwendungen auf dem Gebiet der digitalen Dienstleistungen, Technologien oder Mehrwertdiensten von praktischen Anwendern kennengelernt, iterativ erprobt und weiterentwickelt werden können. Ähnliche Reallabore sollen an mehreren Standorten in Thüringen etabliert werden und digitale Tools auch im Handel nachvollziehbarer machen. Aus haushälterischen Gesichtspunkten ist auch ein „Digitalmobil“-Transporter denkbar, der regelmäßig verschiedene Standorte in Thüringen anfährt und „auf Zuruf“ lokale Händler informiert, ohne eine fixe stationäre Präsenz zu haben.	
Handlungsschritte:	Zunächst sind digitale Lösungen zu bestimmen, die den Händlern vorgestellt werden sollen. Hierzu ist eine Kostenabschätzung für den Kauf oder das Leihen der entsprechenden Hard- und Software zu erbringen. Nach Klärung der Finanzierungsfrage sind die Reallabore – entweder in physischer Form oder im Gewand eines Digitalmobils – zu bestücken und geeignetes Personal dafür bereitzustellen. Besuche und Beratungen sind zu dokumentieren.	
Maßnahmenziel:	Der Ausbau von Reallaboren soll mehr kooperative Forschung und einen Wissensaustausch zwischen Akteuren aus der Praxis und der Wissenschaft ermöglichen. Im Handel tätige Personen, die bislang wenig Kontakt mit digitalen Technologien hatten und über geringes Wissen in diesem Bereich verfügen, sollen durch dementsprechend geschulte Ansprechpersonen im Umgang mit den zur Verfügung stehenden Tools angeleitet und zum Ausprobieren ermutigt werden. Zu möglichen „Erlebnisstationen“ können zählen: • Intelligente Warenregalsysteme mit 3D-Technologie • Interaktive Produktbeschreibungen • Self-Checkout-Kassen mit Warenerkennung und KI-Alterserkennung • Moderne Warenwirtschaft im Handel • Storytelling mit Livestreams Hierdurch erfahren auch bestehende Strukturen wie das vom Freistaat kofinanzierte Innovation LivingLab eine Aufwertung und größere öffentliche Aufmerksamkeit. Mögliche innovative Lösungen werden unter Händlern bekanntgemacht und laden zum Diskutieren und zur eigenen gedanklichen und praktischen Auseinandersetzung mit digitalen Tools ein.	
Verantwortlicher Akteur:	Das für Wirtschaft zuständige Ministerium	
Einzubindende Akteure:	Hochschulen, IHKn, HVT	
Umsetzungshorizont:	☐ Kurzfristig (1 – 2 Jahre Umsetzungszeit) ☐ Mittelfristig (3 – 4 Jahre Umsetzungszeit) ☒ Langfristig (5 – 6 Jahre Umsetzungszeit)	
Best-Practice-Beispiel:	Retail Garage (Berlin):	

	Seit 2023 können in einem 300m²-Showroom in Berlin zukunftsweisende Handelstechnologien von Interessierten erprobt werden. Er vermittelt Wissen, ermöglicht Dialog und zeigt Lösungen für den Handel. Die Retail Garage ist ein gemeinsames Projekt des Handelsverbands Deutschland, dem EHI Retail Institute und dem Mittelstand-Digital Zentrum Handel. https://www.retailgarage.de/
--	--

8.3 Umsetzungsempfehlungen

Zunächst ist festzuhalten, dass es sich bei dem Gutachten um eine auf Nachhaltigkeit und Umsetzungsorientierung ausgerichtete Betrachtung handelt. Die erfolgreiche Umsetzung der im Gutachten vorgeschlagenen Impulsprojekte und Maßnahmen erfordert eine konzertierte Anstrengung und eine klare Organisationsstruktur. In diesem Kontext ist es von entscheidender Bedeutung, dass das Wirtschaftsministerium, das für den Handel zuständig ist, die federführende Rolle in der kooperativen Projektumsetzung übernimmt und die erforderlichen Ressourcen zur Verfügung stellt. Es sollte eine sorgfältige Prüfung erfolgen, ob die aktuellen personellen Kapazitäten ausreichend sind oder ob eine Verstärkung notwendig ist, um eine effiziente Umsetzung sicherzustellen.

Die enge Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Ministerien, darunter Städtebau, Arbeit, Inneres und Umwelt, ist unabdingbar. Ein regelmäßiger Austausch zwischen den Ressorts gewährleistet eine reibungslose Abstimmung und ermöglicht die Schaffung notwendiger Verknüpfungen bei der Umsetzung der Projekte und Maßnahmen. Dies trägt dazu bei, dass die unterschiedlichen Aspekte der Handelsentwicklung in Thüringen ganzheitlich berücksichtigt werden.

Mit dem Thüringer Aktionsbündnis „Innenstädte mit Zukunft“ besteht bereits eine Gemeinschaft an Akteuren, die sich „als strategische Kommunikations- und Austauschplattform“ mit dem Hauptziel einer zügigen Entwicklung und Umsetzung von geeigneten Maßnahmen zur (Re-)Vitalisierung, der grundsätzlichen Erhöhung der Resilienz und damit der Zukunftsausrichtung der Thüringer Innenstädte versteht (Bündnisvereinbarung vom 8. Juni 2021). Die Einbindung des Aktionsbündnisses in die Umsetzung der Impulsprojekte und Maßnahmenempfehlungen kann ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die sich aus dem Gutachten ergebenden Zielsetzungen eines bis zum Jahr 2030 gestärkten Thüringer Handels in funktionierenden Innenstädten sein. Zudem sollten die bestehenden Verbindungen zu Thüringer Hochschulen gefestigt und ausgebaut werden.

Um den Fortschritt der Projekte zu überwachen und Erfahrungen auszutauschen, wird empfohlen, eine jährliche (eventuell auch zweijährliche) Impuls- und Erfahrungstagung einzurichten. Diese Tagung soll als Plattform für den wechselseitigen Austausch der Akteure dienen, wodurch eine solide inhaltliche und strategische Grundlage für die Weiterentwicklung der Projekte auf breiter Basis geschaffen wird.

9 Fazit

Das vorliegende Gutachten „Der stationäre Handel in Thüringen im digitalen und demographischen Wandel bis 2030“, mit dem die CIMA Beratung + Management GmbH zusammen mit der ibi research an der Universität Regensburg GmbH im Juni 2023 beauftragt wurde, hat das Ziel, Handlungsziele und Maßnahmen für den stationären Einzelhandel bis zum Jahr 2030 zu formulieren. Dabei wurde der Freistaat Thüringen als Handelsstandort und seine sozio- und regional-ökonomischen Rahmenbedingungen unter Berücksichtigung der demographischen Strukturen vor Ort untersucht. Vorhandene Verflechtungen zwischen der Branche Handel und den Bereichen Städtebau, Mobilität und Tourismus wurden einbezogen sowie das Schwerpunktthema Digitalisierung im Besonderen berücksichtigt.

In Thüringen sind – wie auch im übrigen Bundesgebiet – die Auswirkungen des **demographischen Wandels** deutlich spürbar. Diese stellen den Einzelhandel vor massive Herausforderungen. Mit wenigen Ausnahmen im Umfeld einzelner Städte ist die Bevölkerungsentwicklung im Freistaat stark rückläufig. Dem steht ein Anstieg der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten entgegen, der sich auch in der Einzelhandelsbranche abbildet. Die **Anzahl der Betriebe** im Einzelhandel ist zuletzt gesunken, ebenso nehmen die **Verkaufsflächen** im ländlichen Raum ab. In den **zentralen Orten** ist – teilträumlich differenziert – eine stabile Entwicklung der Verkaufsflächen zu beobachten. Es zeigt sich insgesamt eine Verschärfung der **Leerstandproblematik** und eine Ausdünnung des Einzelhandelsangebots, welche die Versorgung vor allem im ländlichen Raum zunehmend gefährden. Im bundesweiten Vergleich bewegt sich die Kaufkraft in Thüringen zudem auf einem geringen Niveau. Es lassen sich spürbare Kaufkraftabflüsse feststellen, wobei auch hier ein starkes Stadt-Land-Gefälle zu beobachten ist. In Bezug auf mögliche Wechselwirkungen zwischen Handel und Tourismus lassen sich alles in allem eher geringe Verflechtungen feststellen, da es sich bei Thüringen um ein Bundesland mit einer eher geringen Tourismusintensität – abgesehen von manchen Destinationen des Städte- und Aktivtourismus – handelt.

Diese Aspekte finden sich in unterschiedlicher Ausprägung auch in den **Lupenbetrachtungen** der **Städte Bleicherode, Sonneberg und Gera** wieder. Im Rahmen von Begehungen und Vor-Ort-Gesprächen mit relevanten Akteuren der jeweiligen Kommunalverwaltungen wurden die lokalen Herausforderungen untersucht. Insgesamt wurde die Aktivierung von Gewerbetreibenden und die Vernetzung mit Zielen der Kommunalentwicklung als größte Herausforderung identifiziert. Teilweise fällt es Händlern schwer, sich zu organisieren und ihre Interessen mit den Stadtentwicklungszielen zu verbinden. Dies führt oftmals zu einseitigen Belastungen und nachlassender Motivation. Die Lösung besteht darin, dass Kommunen diese Strukturen selbst aufbauen und eigene Ressourcen dafür bereitstellen. Gleichzeitig sind die Stadtverwaltungen mit einer zunehmenden Bürokratisierung konfrontiert, was schnelles und flexibles Handeln erschwert. Hemmnisse können dabei sowohl bei externen Bewilligungsbehörden als auch innerhalb der Ämterstrukturen auftreten. Kleinere Kommunen schätzen hingegen oft den schnellen Austausch zwischen verschiedenen Bereichen der Stadtverwaltung. In Bezug auf die Nahversorgung ist die Basisversorgung in Grundzentren wie Bleicherode grundsätzlich gesichert, abseits der Kernstädte nimmt das Angebot jedoch deutlich ab und stellt insbesondere für mobil eingeschränkte Personen eine Herausforderung dar. Niedrigschwellige Lösungen – z. B. wie mobile Dorfläden oder 24/h-Märkte – können hier die Grundversorgung zukünftig verbessern. Insgesamt gilt es in den drei unterschiedlichen Städten das bestehende Einzelhandelsangebot zu sichern, Wegebeziehungen zwischen Versorgungs- und Einzelhandelsstrukturen zu schaffen und großflächige Handelsentwicklungen in Randlagen zukünftig kritisch zu bewerten. Die Stärkung der Kernorte sollte als städtebauliches Ziel insbesondere in den schrumpfenden Städten verankert sein. Dabei können städtebauliche Entwicklungskonzepte und weitere Planungsaktivitäten strategische Wege für eine nachhaltige Stabilisierung aufzeigen. Für die Gesamtattraktivität spielen

Maßnahmen zur Steigerung der Aufenthaltsqualität sowie Maßnahmen zur Etablierung alternativer Nutzungen abseits des Einzelhandels eine größere Rolle. Bedeutsam ist in diesem Zuge vor allem auch die Verstetigung von Kümmererstrukturen, um Projekte zwischen der öffentlichen Hand und privatwirtschaftlichen Akteuren anzustoßen. Touristische Verzahnungen sollten ebenfalls beachtet und ausgebaut werden.

Die Ergebnisse der Grundlagenanalyse und Lupenbetrachtungen zeigen deutlich auf, dass eine multiperspektivische Betrachtungsweise erforderlich ist, um die Zukunftsfähigkeit des Einzelhandels in Thüringen langfristig zu sichern. Dies spiegeln auch die Ergebnisse der **Händler- und Konsumentenbefragungen** wider, die ergänzend mit Thüringen-Fokus durchgeführt wurden. Insgesamt weist der Freistaat eine Händlerschaft auf, die eher von kleinen Betrieben in eher geringen Umsatzklassen dominiert wird. Diese sieht im Umgang mit der Digitalisierung für sich zwar keine gravierenden Wissenslücken und ist gegenüber neuen Geschäftsmodellen grundsätzlich aufgeschlossen, doch liegen Online-Vertriebsaktivitäten wie das Betreiben eines eigenen Online-Shops unter dem bundesdeutschen Durchschnitt. Auffallend ist hier eine Skepsis im Hinblick auf rechtliche Rahmenbedingungen und IT-Sicherheitsaspekte, fehlende zeitliche Ressourcen und hohe Investitionskosten. Konjunkturelle Entwicklungen, Attraktivitätsverluste durch Leerstand und eine Abwanderung von Kunden ins Online-Segment werden als Bedrohungen wahrgenommen und schlagen sich auf die wirtschaftlichen Prognosen für die Zukunft nieder. Verschärft wird dieses Stimmungsbild durch einen Mangel an qualifizierten Mitarbeitern in handelsnahen Ausbildungsberufen, der eine überalternde Händlerschaft in Zukunft auch bezüglich von Betriebsübernahmen vor weitere Probleme stellen wird. Insgesamt wünschen sich Händler neben der **Stärkung der beruflichen Bildung** und weiteren Maßnahmen vor allem einen **Abbau der Bürokratie** für Unternehmen und einen besseren Zugang zur **Förder- und Finanzierungsberatung** in Thüringen.

Nicht zuletzt die Coronapandemie hat gezeigt, dass die Einzelhandelsbranche einem tiefgreifenden Strukturwandel unterliegt und sich das **Informations- und Kaufverhalten** von Kunden in den vergangenen Jahren deutlich zugunsten digitaler Kanäle und Plattformen verändert hat. Dies unterstreicht auch die **Befragung der Thüringer Konsumenten**. Vor allem in ländlichen Gebieten zeigen sich aktuell partielle Versorgungslücken. Dennoch wird der Einzelhandel den Charakter von Innenstädten und Ortszentren auf absehbare Zeit maßgeblich mitprägen und essenziell für die Nahversorgung bleiben. Hierfür ist es notwendig, dass stationäre Händler **auf die sich wandelnden Erwartungshaltungen reagieren** und **kreative Lösungen implementieren** können. Dabei gilt es, die Digitalisierung – trotz aller Herausforderungen – vorrangig als Chance zu betrachten und Stärken wie eine sofortige Warenverfügbarkeit und die **Service- und Beratungskompetenz** im stationären Geschäft als entscheidendes Abgrenzungsmerkmal im Vergleich zum Onlinehandel herauszuarbeiten.

Für diesen Transformationsprozess sind unterstützende Maßnahmen verschiedener Akteure auf Landes- und Kommunalebene unerlässlich. Dem für den Handel zuständigen Wirtschaftsministerium kommt hierbei eine zentrale Rolle bei der strategischen Ausrichtung und der Koordination der umzusetzenden Maßnahmen zu. Dazu zählen im Wesentlichen:

- **Landesförderprogramm zur Belebung der Innenstädte** durch finanziell und personell aufgestockte Citymanagements, Etablierung von Leerstand- und Flächenmanagements und Förderung von Innenstadtqualitäten und innovativen Mobilitätskonzepten
- **Maßnahmenprogramm zur Sicherung der Nahversorgung** durch Förderprogramme, Unterstützung innovativer Ladenkonzepte und Möglichkeiten zur Zwischen- oder Wiedernutzung von Leerständen
- **Fachkräftesicherung im Handel** mittels Weiterbildungsangeboten zur Digitalisierung, Unterstützung von Ausbildungsbetrieben und Berufsschulen und Herstellung von Sichtbarkeit und Wertschätzung für Ausbildungsberufe mit Handelsbezug

- **Aufbau und Stärkung von Unterstützungsnetzwerken** durch Intensivierung bestehender Zusammenarbeit, Eventisierung von Veranstaltungen und Möglichkeiten zur Erprobung neuer Ideen

Den vielschichtigen Herausforderungen aus wachsendem Online-Handel, Fachkräfteproblematiken, Attraktivitätsverlusten der Innenstädte und gefährdeten Nahversorgungsstrukturen kann durch die im Gutachten benannten Maßnahmen begegnet werden. Um den Handelsstandort Thüringen nachhaltig zu stärken gilt es daher, ein priorisiertes Maßnahmenbündel bis zum Jahr 2030 umzusetzen. Hierzu ist in Abstimmung mit den unterschiedlichen Fachressorts, Ministerien, Kammern und Verbänden die strategische Ausrichtung und Koordination von Umsetzungsprojekten mit verbindlichen Zielen und Zuständigkeiten vorzunehmen.

Impressum

Auftraggeber

Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitale Gesellschaft
Max-Reger-Straße 4–8
99096 Erfurt

Bearbeitung

ibi research an der Universität Regensburg GmbH

Autoren:

Susanne Dierl

Holger Seidenschwarz

Dr. Georg Wittmann

CIMA Beratung + Management GmbH

Autoren:

Benjamin Kemper

Mathias Dingerdissen

Katharina Groß

Luisa Spatz

Gleichstellungsgrundsatz

Für die bessere Lesbarkeit wird in diesem Bericht auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Personenbezogene Begriffe gelten für alle Geschlechter.

Einreichung

16.02.2024