



Verband der Wirtschaft Thüringens



## **Transformation in der Thüringer Wirtschaft**

### **Umfrage der Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände Thüringens 2025**

**IWT - Institut der Wirtschaft Thüringens GmbH**

**Herausgeber:**

IWT - Institut der Wirtschaft Thüringens GmbH  
Dr. Enrico Schöbel, Geschäftsführer

**Autoren:**

Dr. Enrico Schöbel  
Annika Schalast  
Mandy Seidel

**Layout, Satz und Produktion:**

design + werbung  
Diplom-Designer Bernd Wudtke  
Karl-Marx-Straße 24  
99765 Heringen/Helme OT Uthleben

**Auflage:**

500 Exemplare

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Herausgebers gestattet.

**Bezugsadresse:**

Verband der Wirtschaft Thüringens e. V.  
IWT - Institut der Wirtschaft Thüringens GmbH  
Lossiusstraße 1, 99094 Erfurt  
T 0361 6759-240, F 0361 6759-188  
[www.vwt.de](http://www.vwt.de), [www.iw-thueringen.de](http://www.iw-thueringen.de)

Januar 2025

Diese Publikation ist mit höchster Sorgfalt bearbeitet worden, enthält jedoch lediglich unverbindliche Analysen und Prognosen zu derzeitigen und künftigen Marktgeschehnissen.

Die Aussagen beruhen auf Quellen, die wir für zuverlässig halten, für deren Korrektheit, Vollständigkeit oder Aktualität wir allerdings keine Gewähr übernehmen können. Die Veröffentlichung dient der Information.

Die Verwendung der maskulinen Form in der vorliegenden Broschüre bedeutet eine Vereinfachung, jedoch keinen Ausschluss femininer oder diverser Äquivalente.

Titelbild: Annika Schalast

**Transformation in der Thüringer Wirtschaft**

**Umfrage der Arbeitgeber- und  
Wirtschaftsverbände Thüringens 2025**

**IWT - Institut der Wirtschaft Thüringens GmbH**



# Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

Unternehmen reagieren ständig auf Veränderungen, um am Markt zu bestehen. Eine Binsenweisheit könnte man sagen. Dennoch sind Veränderungen durchaus von unterschiedlicher Tragweite.



Transformation ist das Thema der diesjährigen Jahresumfrage der Thüringer Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände Thüringens. Aus dem Lateinischen kommend steht das Wort Transformation für grundlegenden Wandel oder Umformen in der Wirtschaft. Es liegt in der DNA der Wirtschaft sich zu wandeln, um wettbewerbsfähig zu sein. Gerade die letzten Jahre waren von unerwarteten Veränderungen geprägt. Durch die Corona-Pandemie mussten die Unternehmen schnell auf Veränderungen reagieren wie Lieferschwierigkeiten oder Home-Office. Vom demografischen Wandel sind alle Unternehmen betroffen, der sie stark herausfordert und auch ökonomische Konsequenzen haben kann.

In der vorliegenden Umfrage geht es um eine sehr grundsätzliche Transformation in den Unternehmen von weitreichender wirtschaftlicher Tragweite – einem grundlegenden Wandel in der Wirtschaft. Die Umfrage lotet drei Felder des Transformationsprozesses aus: Dekarbonisierung, Globalisierung und Digitalisierung. Deutlich wird, dass dieser Wandel stark in Geschäftsmodell, Dienstleistungen und Produkte der Unternehmen eingreift, es verändert oder auch überholt. In diesem Prozess entstehen neue Geschäftsmodelle oder bestehende werden erweitert. Diese drei Felder wirken fundamental auf alle Funktionsbereiche der Unternehmen wie Personal, Management, Produktion und Produktentwicklung. Welche Maßnahmen ergriffen werden, um diese Transformationsprozesse zu steuern, belegt die aktuelle Umfrage.

Ich wünsche Ihnen eine interessante Lektüre.



Dr. Matthias Kreft



# Inhalt

Abbildungsverzeichnis.....	08
1. Zusammenfassung.....	09
2. Einführung Transformation.....	11
3. Umfrage zur Wirtschaftsstimmung und Fachkräftesituation.....	14
3.1 Wirtschaftsstimmung 2024.....	14
3.2 Einschätzungen der Unternehmen für 2025.....	17
3.3 Ausbildung und Fachkräfte.....	18
4. Umfrage "Transformation in der Thüringer Wirtschaft".....	24
4.1 Transformation allgemein.....	24
4.2 Dekarbonisierung und ökologische Transformation.....	26
4.3 Globalisierung und Diversität.....	30
4.4 Digitale Transformation.....	33
Methodischer Hinweis.....	37
Literaturverzeichnis.....	38
Ausgewählte Publikationen des Institutes.....	40

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Wirtschaftsstimmung – Bewertung des aktuellen Halbjahrs in Prozent .....	14
Abbildung 2:	Wirtschaftsstimmung – Erwartung für das kommende Halbjahr in Prozent .....	15
Abbildung 3:	Wirtschaftsstimmung – Bewertung der Kapazitätsauslastungen in Prozent .....	15
Abbildung 4:	Wirtschaftsstimmung – Bewertung der Auftragsreichweite in Prozent .....	16
Abbildung 5:	Wirtschaftsstimmung – Einschätzung zum eigenen Unternehmen für das kommende erste Halbjahr.....	17
Abbildung 6:	Wirtschaftsstimmung – Einschätzung zur Thüringer Wirtschaft für das kommende erste Halbjahr.....	18
Abbildung 7:	Ausbildung und Fachkräfte – Angebot am Ausbildungsplätzen .....	19
Abbildung 8:	Ausbildung und Fachkräfte – Besetzung angebotener Ausbildungsplätze.....	19
Abbildung 9:	Ausbildung und Fachkräfte – Gründe für die Nichtbesetzung von Ausbildungsplätzen .....	20
Abbildung 10:	Ausbildung und Fachkräfte – Bewertung der Ausbildungsfähigkeit.....	21
Abbildung 11:	Ausbildung und Fachkräfte – bedarfsbezogener Ausbildungsumfang .....	21
Abbildung 12:	Fachkräfte und Ausbildung – Fachkräftedeckung im kommenden Jahr.....	22
Abbildung 13:	Fachkräfte und Ausbildung – Fachkräftedeckung in den kommenden fünf Jahren.....	23
Abbildung 14:	Transformation – Betroffenheit von Veränderungsprozessen .....	24
Abbildung 15:	Transformation – Betroffenheit der Funktionsbereiche .....	25
Abbildung 16:	Transformation – Auswirkungen auf Geschäftsmodell.....	26
Abbildung 17:	Dekarbonisierung – Maßnahmen zur CO <sub>2</sub> -Reduzierung .....	27
Abbildung 18:	Dekarbonisierung – Reduzierung von Abhängigkeit.....	28
Abbildung 19:	Dekarbonisierung – Hauptmotive .....	29
Abbildung 20:	Dekarbonisierung – Herausforderungen .....	29
Abbildung 21:	Dekarbonisierung – Risikomanagement.....	30
Abbildung 22:	Globalisierung – größte Bedrohungen .....	31
Abbildung 23:	Globalisierung – Umgang mit Veränderungen .....	32
Abbildung 24:	Globalisierung – Risiken .....	32
Abbildung 25:	Digitalisierung – Unternehmensbereiche .....	33
Abbildung 26:	Digitalisierung – Einsatz digitaler Technologien.....	34
Abbildung 27:	Digitalisierung – Aussagen .....	35
Abbildung 28:	Digitalisierung – Herausforderungen.....	35
Abbildung 29:	Digitalisierung – Einsatz Künstlicher Intelligenz.....	36

# Zusammenfassung

## Umfrage zur Wirtschaftsstimmung und Fachkräftesituation

Die deutsche Wirtschaft, die drittstärkste Volkswirtschaft der Welt, gemessen am Bruttoinlandsprodukt (BIP), stagniert seit Jahren. Die Prognosen für das Jahr 2025 wurden Stück für Stück nach unten korrigiert. Die Thüringer Wirtschaft trägt etwa zwei Prozent zum deutschen BIP bei und ist im ersten Halbjahr 2024 im Vergleich zum ersten Halbjahr 2023 um 1,2 Prozent geschrumpft.

Die Stimmung in der Thüringer Wirtschaft ist konjunkturell und strukturell bedingt schlecht. Für viele der Befragten ist eine wirtschaftliche Besserung in Kürze nicht zu erwarten. Ursächlich dafür sind Konsum- und Investitionszurückhaltung, die durch strukturelle Faktoren wie ungünstige wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen, globale Veränderungen in den Bereichen Energie, Umwelt und Digitalisierung sowie weltweite Krisen und Unsicherheiten verstärkt werden.

In den Thüringer Unternehmen ist die Fachkräftesituation seit Jahren angespannt. Die sieben meistgesuchten Berufsuntergruppen sind Informatik, Gesundheits- und Krankenpflege, Lagerwirtschaft, Elektrische Betriebstechnik, Mechanik, Sozialarbeit und Sozialpädagogik sowie Altenpflege. Der Trend der offenen Stellen weist über die letzten zwölf Jahre tendenziell nach oben, auch wenn es krisenbedingte Rückgänge in den letzten Jahren und aktuell gibt. Zwar beurteilt eine Mehrheit der befragten Unternehmen die Bedarfsdeckung an Fachkräften im kommenden Jahr etwas positiver als in den vergangenen zwei Jahren, aber rund 40 Prozent schätzen ihre Fachkräftesituation nach wie vor als kritisch ein und 55 Prozent sehen ihre Fachkräftesicherung in den nächsten fünf Jahren gefährdet.

Die duale Berufsausbildung im eigenen Betrieb ist damit für viele Mitgliedsunternehmen von großer Bedeutung, um Nachwuchs zu bekommen. Von den Befragten geben 70,8 Prozent an, im Jahr 2024 mehr oder genauso viele Ausbildungsplätze wie im Vorjahr angeboten zu haben. Daneben haben weitere 6,2 Prozent der Unternehmen Ausbildungsplätze unterbreitet, aber auf einem geringeren Niveau als im Vorjahr. Insgesamt bleibt das Ausbildungsengagement der Unternehmen hoch.

## Umfrage zur Transformation in der Thüringer Wirtschaft

Die befragten Unternehmen sind auf vielfältige Weise von Transformationsprozessen im Sinne von Veränderungsprozessen betroffen. Besonders prägen das wirtschaftliche Handeln, so die Antworten der Befragten, die beiden Megatrends Demografie und Digitalisierung, gefolgt von Dekarbonisierung (Klimawandel), Globalisierung sowie Diversität und Individualisierung. Diese globalen Entwicklungen wirken sich auf alle Funktionsbereiche im Unternehmen aus – vor allem auf Personal, Management, Produktion und Produktentwicklung, wie sich in den Antworten zeigt.

Die großen Veränderungsprozesse haben außerdem Auswirkungen auf das Geschäftsmodell, die Dienstleistungen und Produkte der Unternehmen. Der größte Anteil der Unternehmen gibt an, Stand zu halten (84,6 Prozent). Fast ebenso viele (83,0 Prozent) sind auf der Suche nach neuen Geschäftsmodellen, weitere 72,3 Prozent passen ihr Geschäftsmodell regelmäßig an. Im Weiteren stehen einzelne Veränderungsdimensionen – Dekarbonisierung, Globalisierung und Digitalisierung – im Fokus.

Die Dekarbonisierung – der Übergang zu einem klimaneutralen Unternehmen – ist komplex und erfordert umfassende Maßnahmen. Die befragten Unternehmen setzen hierbei vor allem auf die Absenkung des Energieverbrauchs (73,8 Prozent), die Erhöhung der Energieeffizienz (63,1 Prozent) und die Sensibilisierung sowie Schulung der Beschäftigten (56,9 Prozent). Haupttreiber für die Aktivitäten sind die Reduzierung von Kosten (60,0 Prozent), der Regulierungsdruck

(50,8 Prozent) und die Reputation gegenüber Kunden (46,2 Prozent). Gebremst werden die Bemühungen der Unternehmen vor allem durch Bürokratie (69,2 Prozent), fehlende technische Infrastruktur und hohe Energiekosten (46,2 Prozent).

Die Globalisierung der Wirtschaft wurde in den letzten Jahren durch zahlreiche Krisen und Kriege erschüttert. Die größten Bedrohungen für ihr Unternehmen sehen die Befragten in den Energiekosten (56,9 Prozent), dem Fachkräftemangel (47,7 Prozent) und den geopolitischen Risiken (47,7 Prozent). Den ständigen Veränderungen und Herausforderungen begegnen die Unternehmen mit Flexibilisierung, Führung und Lernen/Weiterbildung.

Die befragten Unternehmen treiben ihre Anstrengungen im Bereich der Digitalisierung weiter voran. Vor allem in den Bereichen Buchführung und Controlling, Einkauf, Unternehmensführung und Personalmanagement ist die Digitalisierung fortgeschritten. Ein Großteil der Unternehmen verfolgt dabei mit der Digitalisierung eine klare Strategie und erkennt das Potential der Digitalisierung, aktuelle Herausforderungen (wie den Fachkräftemangel) zu meistern beziehungsweise abzufedern. Als schwierig bei der Umsetzung erweisen sich für die Unternehmen vor allem der Datenschutz und Sicherheit (72,3 Prozent), der Aufwand für Einführung und Wartung (56,9 Prozent), die technischen Abhängigkeiten von Experten (53,8 Prozent) sowie die hohen damit verbundenen Kosten (53,8 Prozent).

## 2. Einführung Transformation

Die Thüringer Wirtschaft befand sich 2024 in der Rezession. Die erhoffte konjunkturelle Erholung im Frühsommer 2024 trat nicht ein. Das Thüringer Bruttoinlandsprodukt (BIP) schrumpfte im ersten Halbjahr 2024 um 1,2 Prozent im Vergleich zum Vorjahreszeitraum. Die deutsche Wirtschaft insgesamt stagniert seit Jahren.

Offensichtlich konnte sich die Thüringer Wirtschaft im Jahr 2024 der schlechten konjunkturellen Lage in Deutschland, europaweit und weltweit nicht entziehen, wie jüngst das Jahresgutachten 2024/25 des Sachverständigenrats für Wirtschaft und die Gemeinschaftsdiagnose Herbst 2024 der fünf Wirtschaftsinstitute DIW Berlin, ifo München, IfW Kiel, IWH Halle (Saale) und RWI Essen darlegen. Es fehlen Konsumausgaben und Investitionen, sowohl aus dem Inland als auch aus dem Ausland. Im internationalen Vergleich der europäischen Volkswirtschaften sowie der großen Volkswirtschaften der OECD steht Deutschland hinten an, was die Entwicklung des Bruttoinlandsprodukts anbelangt. Während die meisten Staaten zumindest ein BIP-Wachstum im unteren einstelligen Bereich verzeichnen, verharrt die deutsche auf Vorjahresniveau.

Strukturelle Effekte erschweren die Lage zusätzlich. Globale Megatrends und multiple Krisen weltweit haben auch die Deutsche und die Thüringer Wirtschaft erfasst. Jenseits der konjunkturellen Entwicklung sind wirtschaftliche Strukturen im Umbruch. Der tradierte Begriff der Transformation ist wieder in Mode, allerdings in gewandelter Bedeutung.

Das lateinische Verb "transformare" steht im Deutschen für umformen, umgestalten, verwandeln. Typischerweise ist an eine Ausgangsform gedacht, die durch ein zielgerichtetes Zutun in eine andere angestrebte Form gebracht wird. Die Verwendung des Begriffes in der wissenschaftlichen Literatur fand zweimal deutlichen Aufwind, nämlich ab dem Ende der 1980er Jahre und, deutlich stärker, ab dem Jahr 2010.

Seit dem Ende der 1980er Jahre stand der Begriff der Transformation in Wirtschaft, Politik, Gesellschaft und Wissenschaft über etwa zwei Jahrzehnte für die Transformation des Wirtschaftssystems von der Planwirtschaft zur Marktwirtschaft, vornehmlich in Ostdeutschland und Osteuropa. Dieser Prozess war Gegenstand der sogenannten Transformationsökonomie und galt als abgeschlossen, die wissenschaftliche Befassung damit beendet, einschlägige Publikationsreihen wurden spätestens bis 2015 eingestellt. Dabei war in der Transformationsforschung immer klar, dass mit dem Begriff der Marktwirtschaft hierzulande nicht das wirtschaftstheoretische Modell der vollkommenen Konkurrenz gemeint ist, sondern eine "Soziale Marktwirtschaft", die schon in den 1990er Jahren verschiedentlich um Aspekte der Nachhaltigkeit zur "Ökosozialen Marktwirtschaft" ergänzt wurde.

Damit sind zwei Dimensionen der neuerlichen Wieder- und Weiterbelebung des Begriffs ab dem Jahr 2010 bereits genannt: die soziale beziehungsweise gesellschaftliche Transformation, die auf dem Weg zur Vielfalt (beziehungsweise Diversity) gesehen wird, und die ökologische Transformation, die eine Veränderung des Wirtschaftens hin zur nachhaltigen Nutzung von Ressourcen beschreibt. Der Begriff der ökologischen Transformation steht aktuell vor allem für die Dekarbonisierung der Wirtschaft, den Klimaschutz, die Inwertsetzung und Erhaltung der Biodiversität und den Übergang zu einem Kreislaufwirtschaftssystem, das auf Vermeidung von Abfall und Wiederverwendung von Ressourcen setzt.

Die strukturellen Veränderungen im Energiesektor und auf den Rohstoffmärkten – national und international – wirken sich enorm auch auf Unternehmensentscheidungen in Thüringen aus. In den Hitlisten der größten Herausforderungen bei Befragungen Thüringer Unternehmen wechseln sich Energiekosten und Fachkräftemangel regelmäßig auf den Plätzen 1 und 2 ab. Viele Thüringer Unternehmen senken vor allem ihren Energieverbrauch und erhöhen im zweiten Schritt die Energieeffizienz, nicht nur, aber vor allem, um Kosten zu reduzieren. Die Energiewende ist Teil der ökologischen Transformation, die auch von der digitalen Transformation mit neuen Möglichkeiten getrieben ist.

In die ökologische Dimension der Transformation greift eine dritte Dimension ein, nämlich die technische und technologische Entwicklung, womit zumeist die digitale Transformation gemeint ist. Neben den Informations- und Kommunikationstechnologien umfasst diese auch Umwelttechnologien, chemische Verfahren usw. Die disruptive Wirkung neuer digitaler Produkte und Geschäftsmodelle hat strukturelle Veränderungen in fast allen Bereichen der Wirtschaft zur Folge. In vielen Unternehmen verbreitet sich die Einschätzung, sich mehr oder weniger zum IT-Unternehmen zu wandeln. Derartige Basistechnologien lassen sich im langfristigen Rückblick auch konjunkturell interpretieren, wenn an eine Fortsetzung der Theorie der Langen Wellen gedacht wird, die solche regelmäßigen großen Zyklen der Industrialisierung über fast 200 Jahre beschreibt.

Eine weitere Dimension der Transformation besteht in der demografischen Entwicklung, die der anfangs beschriebenen gesellschaftlichen Dimension nahesteht und in Thüringen vor allem durch Abwanderung, Zuwanderung und Arbeits- und Fachkräftemangel charakterisiert ist. Von 2,9 Millionen Einwohnern im Jahr 1950 ist die Thüringer Bevölkerung auf 2,6 Millionen im Jahr 1990 und 2,1 Millionen 2023 geschrumpft. Jenseits der schlechten konjunkturellen Lage, die nach Schätzungen der Bundesagentur für Arbeit im Jahr 2025 zu einem Anstieg der Arbeitslosigkeit in Thüringen führen wird, fehlen Arbeits- und Fachkräfte in allen Bereichen der Thüringer Wirtschaft. Die sieben meistgesuchten Berufsuntergruppen sind Informatik, Gesundheits- und Krankenpflege, Lagerwirtschaft, Elektrische Betriebstechnik, Mechatronik, Sozialarbeit und Sozialpädagogik sowie Altenpflege, so die IW-Fachkräftedatenbank 2024, basierend auf Daten der Bundesagentur für Arbeit und der IAB-Stellenerhebung. Der Trend der offenen Stellen weist über die letzten zwölf Jahre tendenziell nach oben, auch wenn es krisenbedingte Rückgänge in den letzten Jahren und aktuell gibt. Dabei muss sich Thüringen nach wie vor der Sogwirkung westdeutscher Metropolregionen stellen.

Die fünfte Dimension, die Globalisierung, wird hier bewusst nicht in der D-Systematik als De-Globalisierung bezeichnet. Die Thüringer Wirtschaft ist zwar insgesamt unterdurchschnittlich international aufgestellt, aber nicht wenige Unternehmen haben ihr Hauptgeschäft im Export. Unternehmen selbst mit einem geringeren Exportanteil am Umsatz sehen sich stark von multiplen Krisen weltweit und geopolitischen Umbrüchen betroffen. Lieferketten sind zum Dauerthema geworden. Statt Wertschöpfungsketten jedoch komplett ins Inland zurückzuholen, werden eher Alternativen in benachbarten Ländern oder Regionen gefunden. Offensichtlich überwiegen die absoluten und komparativen Vorteile der internationalen Arbeitsteilung immens. So droht aktuell, dass sich die Abwanderung von Unternehmensbereichen, ganzen Unternehmen und sogar ganzen Wirtschaftszweigen ins Ausland fortsetzt. Für Orte in Thüringen mit einem einzigen großen Unternehmen hat das die gravierenden Auswirkungen, die als Phänomene früherer Transformationsprozesse wissenschaftlich erforscht und bekannt sind. Beispiele für Rückverlagerungen von Produktion sind aktuell sehr rar.

Die Thüringer Wirtschaft schien im ersten Halbjahr 2024 mit ihrer Betriebsgrößenstruktur und ihrem Branchenmix, dem Schwerpunkt auf bestimmten Wirtschaftszweigen des Verarbeitenden Gewerbes, denen es lange Zeit noch eher gut ging, gut aufgestellt zu sein. Doch wie sich im Herbst 2024 zeigte, kann auch sie sich dem gesamtwirtschaftlichen Umfeld nicht entziehen.

Wäre nur eine Dimension der Transformation angesprochen, dann könnten sich Unternehmen in veränderter Lage wie eine Kompassnadel neu ausrichten. Tatsächlich aber müssen alle Dimensionen der Transformation gleichzeitig mitgedacht werden, wie beim Drehen eines sechsfarbigem "Zauberwürfels", dessen Zielform nicht erreicht werden kann, indem nacheinander Seite für Seite in farbliche Übereinstimmungen gebracht werden.

Vergleichbar damit sehen auch Thüringer Unternehmen einige Herausforderungen und Chancen in der aktuellen Transformation. Im diesjährigen Fachteil zur Transformation in der Thüringer Wirtschaft interessieren zunächst die Antworten auf die Frage, in welchen Veränderungsprozessen sich die befragten Unternehmen überhaupt sehen. Im nächsten Schritt wird die Betroffenheit der einzelnen Funktionsbereiche im Unternehmen entlang der internen Wertschöpfungskette hinterfragt, anschließend nach dem Geschäftsmodell und welchen Veränderungen dieses möglicherweise unterworfen ist.

Der Schwerpunkt des Fachteils zur Transformation liegt schließlich auf den drei für die diesjährige Jahresumfrage 2025 ausgewählten Dimensionen:

1. "Dekarbonisierung und ökologische Transformation",
2. "Globalisierung und Diversität",
3. "Digitale Transformation".

Wie diese drei Dimensionen miteinander verbunden sein können und einhergehend gedacht und verstanden werden müssen, zeigt sich deutlich in den vorliegenden Antworten der diesjährigen Erhebung. So zum Beispiel wird eher vorsichtig eingeschätzt, dass die eine oder andere Arbeit digitalisiert werden kann, da Aufwand und Risiken einer digital vernetzten Welt mitgedacht und personell wie technisch im Betrieb bewältigt werden müssen. Datenschutz und Sicherheiten werden unter den Herausforderungen der Digitalisierung an oberster Stelle gesehen.

### 3. Umfrage zur Wirtschaftsstimmung und Fachkräftesituation

#### Ergebnisse

Die Fragen zur Wirtschaftsstimmung erfassen – wie in den Vorjahren – Bewertungen und persönliche Einschätzungen der Befragten zur aktuellen wirtschaftlichen Lage und den Erwartungen bezogen auf das eigene Unternehmen und die jeweilige Branche. Zudem wird in diesem Teil die Situation der Unternehmen hinsichtlich Fachkräftebedarf und Ausbildungslage in den Blick genommen.

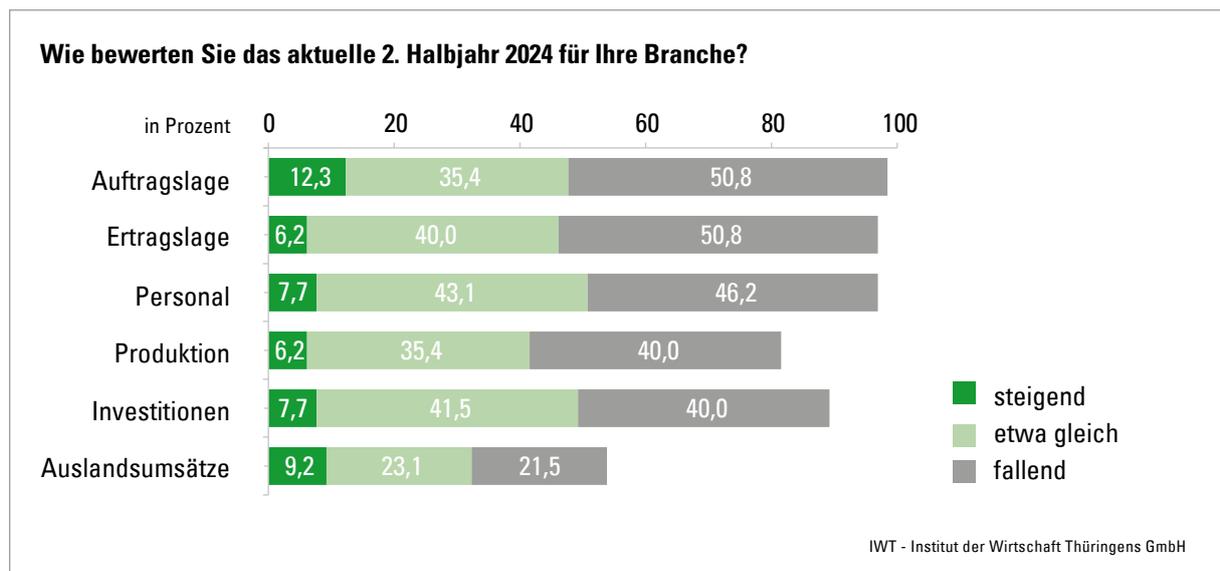


Abbildung 1: Wirtschaftsstimmung – Bewertung des aktuellen Halbjahrs in Prozent

#### 3.1 Wirtschaftsstimmung 2024

Die seit einiger Zeit allgemein als schwierig eingeschätzte wirtschaftliche Lage der Unternehmen setzt sich auch im zweiten Halbjahr 2024 fort (Abbildung 1). Etwa die Hälfte der befragten Unternehmen beurteilt die Auftragslage für ihre Branche gegenwärtig als fallend (50,8 Prozent) und 35,4 Prozent als etwa gleichbleibend. Nur ein geringer Anteil der Unternehmen sieht ein steigendes Auftragsvolumen (12,3 Prozent). Ähnlich schätzen die Befragten die Ertragslage ein. 50,8 Prozent geben diese für ihren Wirtschaftsbereich als rückläufig an, 40,0 Prozent als gleich und 6,2 Prozent als steigend.

Die angespannte Wirtschaftssituation spiegelt sich ebenfalls in den Angaben der Unternehmen zur Einschätzung der Produktions- und Investitionsentwicklung wider. Jeweils 40,0 Prozent berichten hier von einer sinkenden Produktion beziehungsweise fallenden Investitionen. Demgegenüber stehen 6,2 beziehungsweise 7,7 Prozent, die bei Produktion und Investitionen steigende Werte befinden. Insgesamt am Positivsten wird von den befragten Unternehmen der Bereich Personal bewertet. Über 50 Prozent der Befragten sieht in diesem Zusammenhang eine steigende beziehungsweise vergleichbare Beschäftigung. Von abnehmendem Personal sprechen 46,2 Prozent der Unternehmen. Hierbei kommt sicherlich zum Tragen, dass die Beschäftigung ein nachlaufender Konjunkturindikator ist. Es bleibt abzuwarten, inwieweit sich mögliche Beschäftigungsrückgänge erst im Jahresverlauf 2025 zeigen werden.

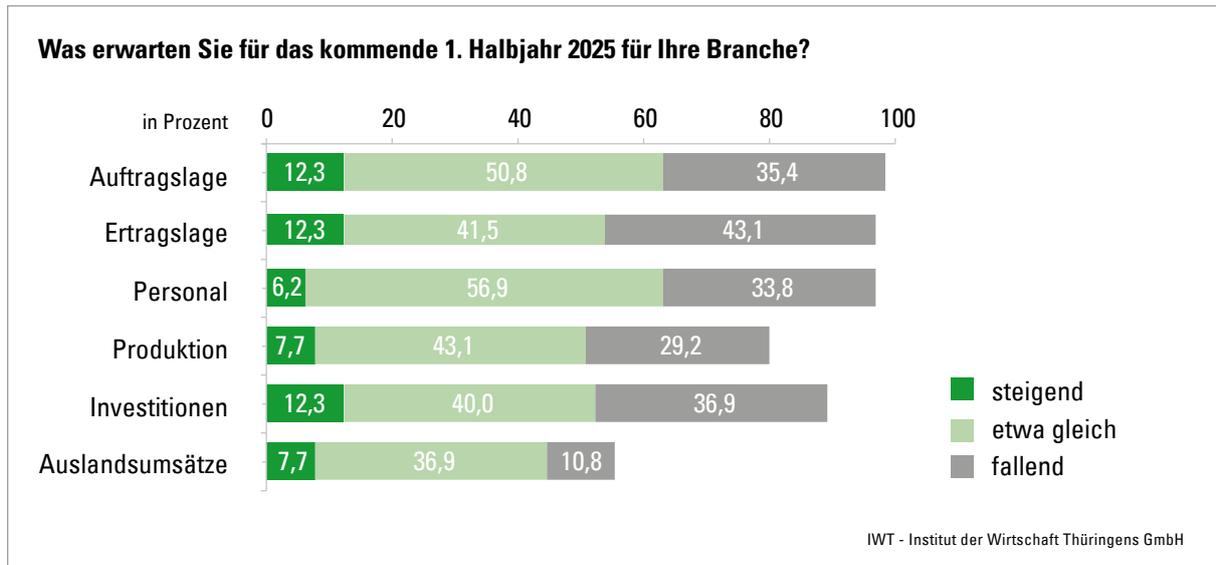


Abbildung 2: Wirtschaftsstimmung – Erwartung für das kommende Halbjahr in Prozent

Neben der aktuellen Lage sind auch die Erwartungen der Unternehmen für das kommende erste Halbjahr 2025 erhalten (Abbildung 2). Zwar gehen die Befragten überwiegend (zwischen 36,9 Prozent und 56,9 Prozent) von einer gleichbleibenden Entwicklung bei Auftrag, Ertrag, Personal, Investitionen, Produktion sowie Auslandsumsätzen für ihre Branche aus, jedoch bildet für einen Teil dieser Unternehmen ein niedriges Niveau der wirtschaftlichen Aktivitäten die Grundlage für die Einschätzung. Anders formuliert, erwarten viele der Unternehmen, dass sich an der schlechten Situation nichts verändern wird. Die Exporteinschätzungen sind zumeist gleichbleibend.

Jeweils rund ein Drittel der Befragten prognostiziert zudem, dass in den genannten Bereichen rückläufige Entwicklungen zu erwarten sind (mit Ausnahme der Auslandsumsätze). Dies könnte dafürsprechen, dass für einige der Befragten der Tiefpunkt für ihre Branche noch nicht erreicht ist oder, dass in einigen Wirtschaftsbereichen, die nachgelagert sind, sich die Entwicklung weiter oder erst jetzt eintrübt.

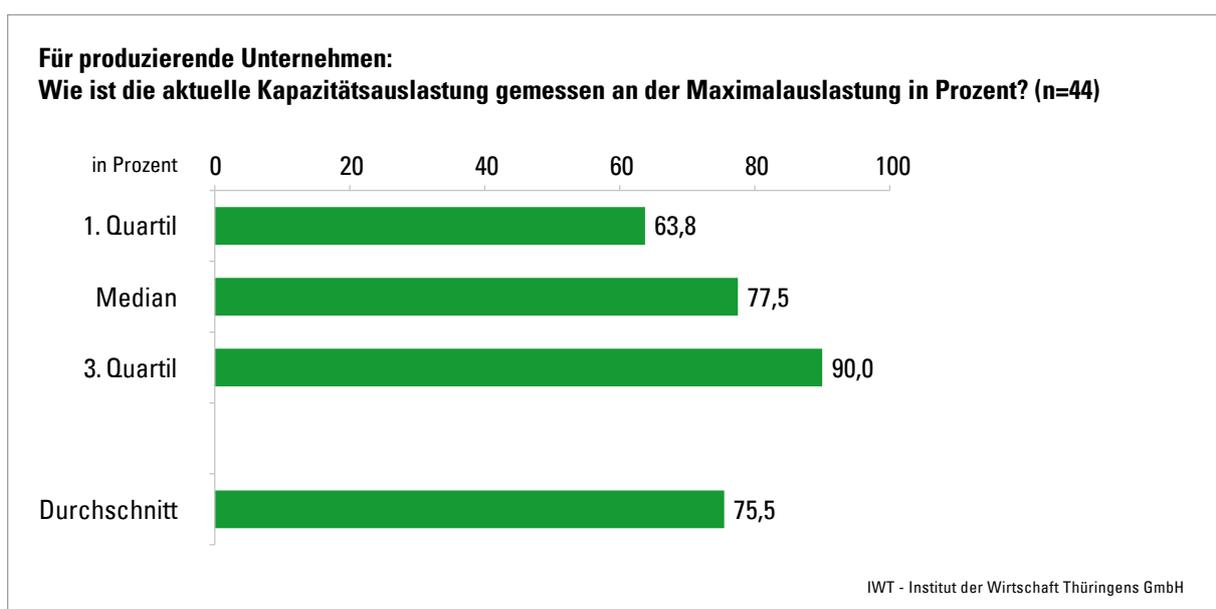


Abbildung 3: Wirtschaftsstimmung – Bewertung der Kapazitätsauslastungen in Prozent

Die Kapazitätsauslastung in den Thüringer Betrieben lag in den vorangegangenen VWT-Jahresumfragen 2022 und 2023 bei Durchschnittswerten von 80 beziehungsweise 75 Prozent. Mit einem Wert von 75,5 Prozent knüpft das Ergebnis der diesjährigen Umfrage (Abbildung 3) an die früheren Auslastungsquoten an. Der Median liegt dabei bei 77,5 Prozent.

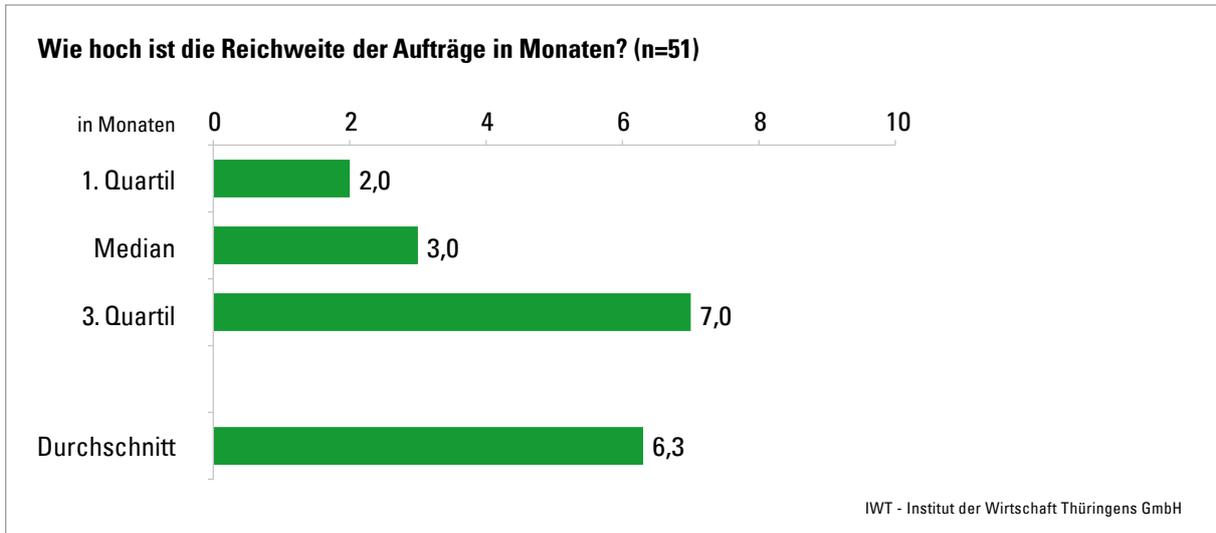


Abbildung 4: Wirtschaftsstimmung – Bewertung der Auftragsreichweite in Prozent

Die angegebene Reichweite der Aufträge durch die Unternehmen beträgt 6,3 Monate (Abbildung 4). Im Vergleich zu den Vorjahren ist diese etwas höher als im letzten Jahr (5 Monate), allerdings deutlich niedriger als 2022 (8 Monate). Möglicherweise haben sich die Befragten auf einige Herausforderungen in den Lieferketten eingestellt, neue Quellen für Rohstoffe und Vorprodukte erschlossen und die Corona-Krise überstanden.

Folgende zusätzliche subjektive Einschätzungen der wirtschaftlichen Lage und Perspektiven wurden im Freitextfeld ergänzt:

*“Ohne Kurskorrektur wird eine Industrie mit signifikanter Wertschöpfung in Deutschland und der EU nicht zu halten sein.”*

*“Aufgrund der Instabilität der Wirtschaft und der steigenden Lohn- und Betriebskosten wird es immer schwieriger, am Standort Deutschland rentabel zu sein und dem ausländischen Preisdruck standzuhalten. Kunden gehen vermehrt ins Ausland, weil man dort günstiger produziert. Kunden bezahlen die deutsche Qualität nicht mehr.”*

*“Verbrenner-Aus war politisch der größte Fehler dieser Regierung. Technologieoffenheit hätte das gleiche Ziel!”*

Das Argument der Technologieoffenheit birgt allerdings die Gefahr in sich, was die politische Entscheidung über den erforderlichen Netzausbau anbelangt, zum Verhinderungsargument für jegliche technologische Alternative zu werden, wie IW-Direktor Michael Hüther, in seinem Handelsblatt-Podcast im Gespräch mit Bert Rürup am 6. Dezember 2024 darlegt und mahnt: Irgendwann bleibt keine Zeit mehr.

Die drei ergänzenden Anmerkungen bringen jedenfalls die Unsicherheit zum Ausdruck, die in vielen Unternehmen besteht und möglicherweise auch wirtschaftlich gutstehende Unternehmen in ihren Vorhaben bremsen lässt.

Die Einschätzungen zur wirtschaftlichen Lage und den Erwartungen lassen erkennen, dass die Stimmung für eine wachsende Zahl der befragten Unternehmen schlecht und eine Besserung in Kürze auch nicht erwartet wird. Starke

Schwankungen und diverse Unsicherheiten prägen das Wirtschaftsgeschehen. Ursächlich dafür sind in vielen Unternehmen die wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen, die nach Einschätzungen der Befragten zu Wettbewerbsnachteilen und Stillstand führen. Im EU-Vergleich und im Vergleich der großen Volkswirtschaften der OECD steht die deutsche Wirtschaft im BIP-Wachstum mit ihrem Nullwachstum (beziehungsweise ihrer Stagnation) seit Jahren hinten an.

### 3.2 Einschätzungen der Unternehmen für 2025

Die seit 2023 weiter verhaltenen Erwartungen bezüglich der Entwicklung des eigenen Unternehmens für das jeweils kommende Jahr setzen sich auch für das erste Halbjahr 2025 fort beziehungsweise erreichen neue Tiefpunkte (Abbildung 5). Fast jedes zweite befragte Unternehmen (49,2 Prozent) geht davon aus, dass es etwas oder deutlich schlechter wird als das erste Halbjahr 2024. Das sind über 10 Prozentpunkte mehr als im Vorjahr und die pessimistischste Einschätzung über alle bisher durchgeführten Befragungen seit 2010. Eine gleichbleibende Situation für ihr Unternehmen erwartet rund 30 Prozent der Befragten. Von einer etwas besseren oder deutlich besseren Entwicklung gehen nur 17 Prozent der Unternehmen aus.

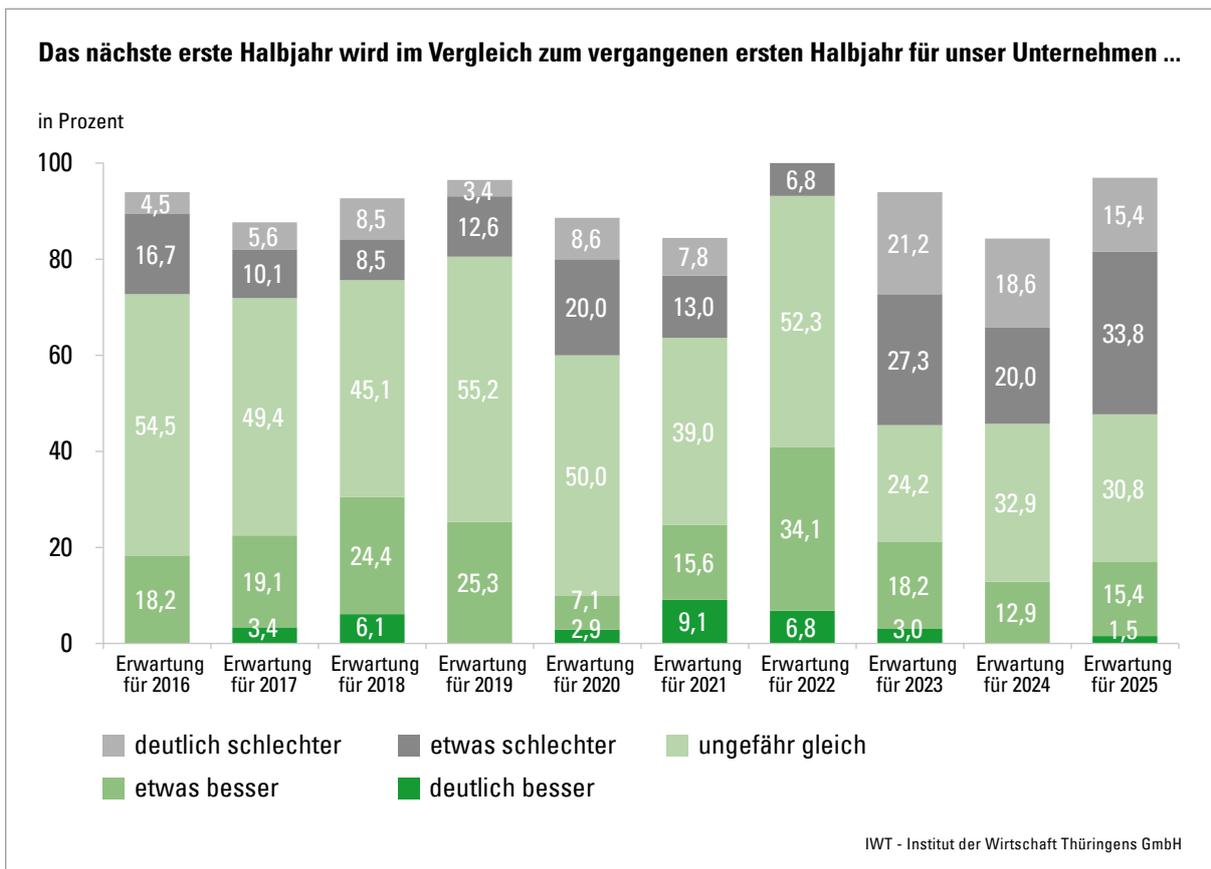


Abbildung 5: Wirtschaftsstimmung – Einschätzung zum eigenen Unternehmen für das kommende erste Halbjahr

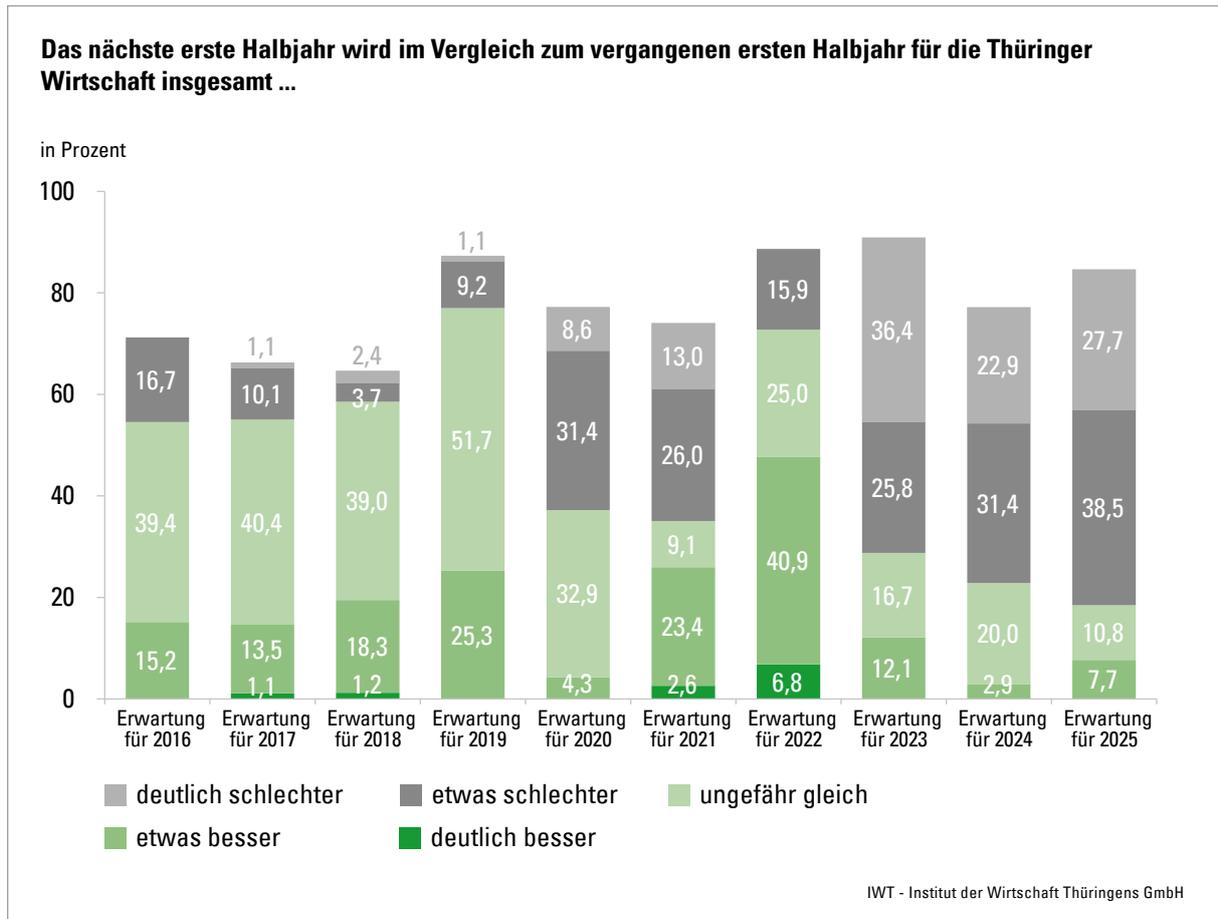


Abbildung 6: Wirtschaftsstimmung – Einschätzung zur Thüringer Wirtschaft für das kommende erste Halbjahr

Ebenfalls so negativ wie nie zuvor, sind die Einschätzungen der Unternehmen zur Entwicklung der Thüringer Wirtschaft für das kommende erste Halbjahr (Abbildung 6) insgesamt. 66,2 Prozent der Befragten gehen von einer etwas oder deutlich schlechteren Situation aus. Dies stellt ebenfalls den höchsten Anteil seit Befragungsbeginn dar. Demgegenüber stehen nur 7,7 Prozent, die eine etwas bessere Lage erwarten, sowie weitere 10,8 Prozent, die eine ungefähr gleichbleibende Entwicklung sehen.

### 3.3 Ausbildung und Fachkräfte

Die negativen Einschätzungen zur wirtschaftlichen Lage und die pessimistischen Erwartungen wirken sich bislang nicht auf das Ausbildungsengagement der befragten Unternehmen aus (Abbildung 7). Zum Glück, denn im Trend der letzten Jahre wird die Fachkräftelücke in Thüringen größer, auch wenn sie sich konjunkturell bedingt aktuell verkleinert. Angesichts der strukturellen Entwicklungen setzen Unternehmen auf Ausbildung von Fachkräften, die sie aufgrund der demografischen Entwicklung am Arbeitsmarkt nicht finden und, wenn doch, im Unternehmen nicht langfristig binden können. 70,8 Prozent der antwortenden Unternehmen geben an, dass sie mehr oder genauso viele Ausbildungsplätze wie im Vorjahr angeboten haben. Weitere 6,2 Prozent haben Ausbildungsplätze unterbreitet, aber in einem geringeren Umfang als im Vorjahr.

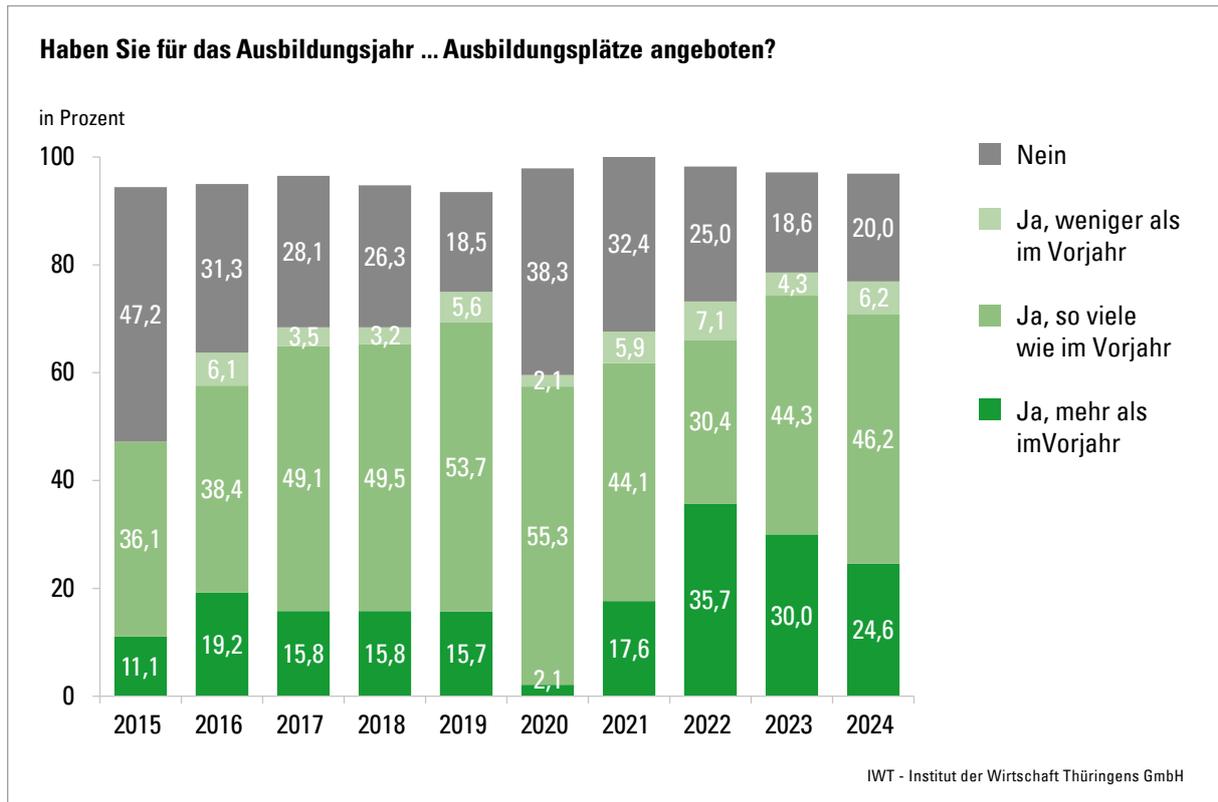


Abbildung 7: Ausbildung und Fachkräfte – Angebot am Ausbildungsplätzen

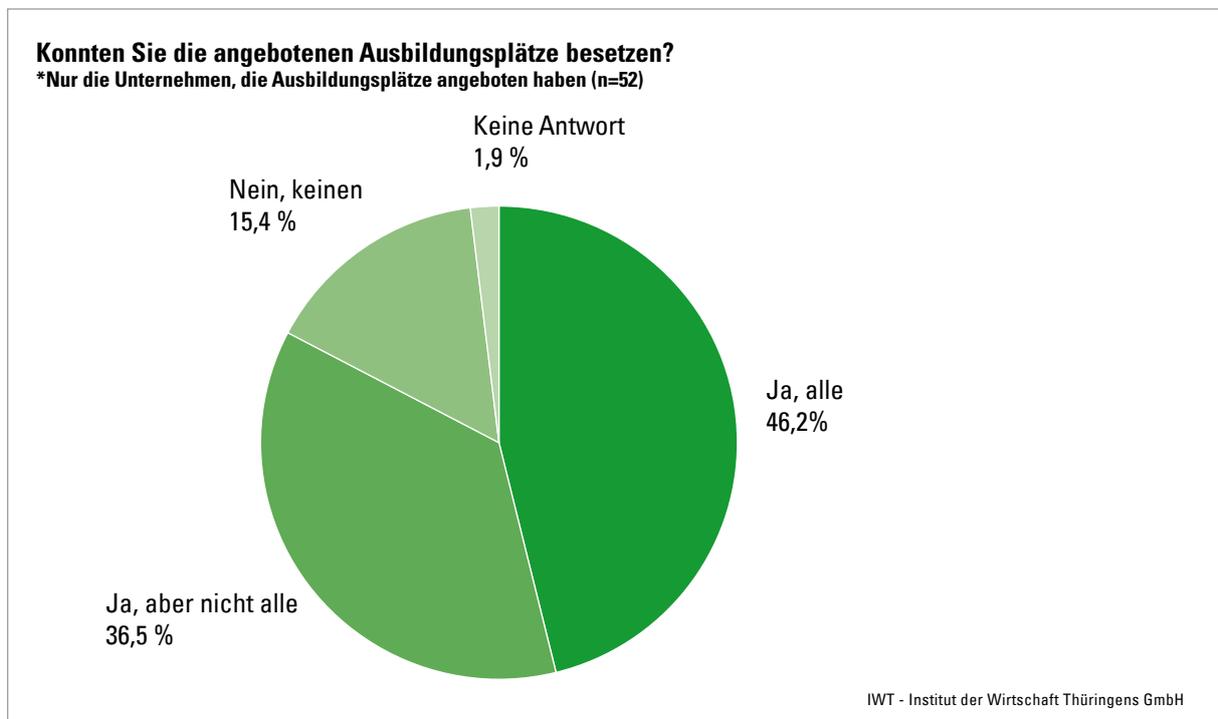


Abbildung 8: Ausbildung und Fachkräfte – Besetzung angebotener Ausbildungsplätze

Nach wie vor stellt die Besetzung der Ausbildungsplätze für viele Unternehmen eine Herausforderung dar (Abbildung 8). So konnten 15,4 Prozent der Unternehmen, die Ausbildungsstellen angeboten haben, diese nicht besetzen. Weitere 36,5 Prozent der Unternehmen fanden nicht für alle Plätze Auszubildende. Erfolgreiche Besetzungen aller Ausbildungsangebote verzeichneten 46,2 Prozent der Unternehmen.

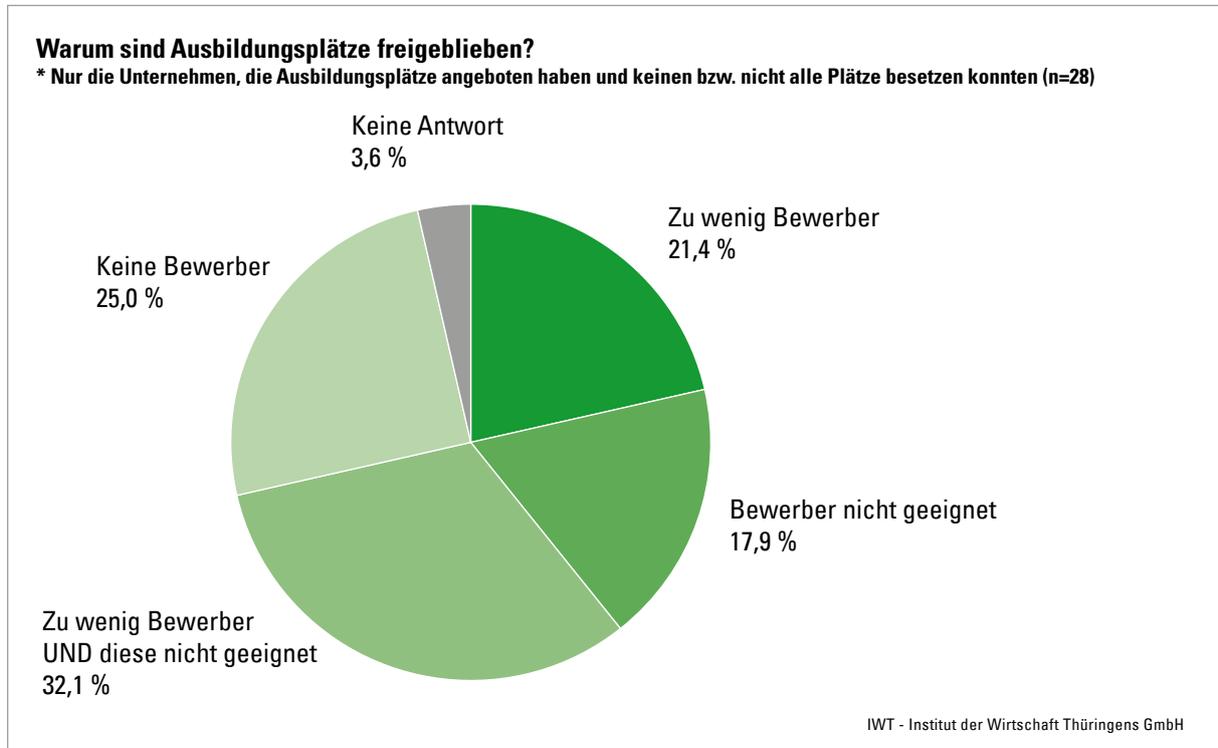


Abbildung 9: Ausbildung und Fachkräfte – Gründe für die Nichtbesetzung von Ausbildungsplätzen

Bei den Gründen, warum vakante Ausbildungsplätze nicht mit Auszubildenden besetzt werden konnten (Abbildung 9), stehen für die befragten Unternehmen die geringe Anzahl sowie die Eignung der Bewerber im Vordergrund. Die Antwort "Keine Bewerber" tritt in den Vordergrund: 25,0 Prozent der Befragten fanden überhaupt keine Bewerber, weitere 21,4 Prozent erhielten zu wenig Bewerbungen. Die häufigste Antwort: 32,1 Prozent der Unternehmen geben an, dass Ausbildungsplätze frei blieben, weil sowohl zu wenig Bewerber sich meldeten als auch diese nicht geeignet waren. Bei 17,9 Prozent der Unternehmen ist die mangelnde Eignung der Grund für die Nichtbesetzung. Nicht nur deshalb, aber auch, interessiert die Frage, wie die Ausbildungsfähigkeit generell bewertet wird.

Ein wichtiges und viel diskutiertes Thema in den Ausbildungsbetrieben ist regelmäßig die Beurteilung der Ausbildungsfähigkeit von Bewerbern. Mehr als ein Drittel (33,8 Prozent) bewerten die Eignung generell als "gut", 1,5 Prozent sogar als "sehr gut" (Abbildung 10). Dagegen beurteilen 38,5 Prozent die Ausbildungsfähigkeit allgemein als "eher schlecht" oder "schlecht". Insgesamt hat sich in den letzten Jahren die Verteilung der Einschätzungen zur Ausbildungsfähigkeit von Bewerbern durch die Unternehmen nicht wesentlich verändert, die prozentualen Anteile schwanken leicht im Zeitablauf der letzten zehn Jahre, aber ohne eine bestimmte Tendenz. Nach den Einstürzen der Bewertungen 2020 und 2022 ist in den letzten zwei Jahren eine leichte Verbesserung in den Einschätzungen zu sehen. Möglicherweise kommt darin zum Ausdruck, dass mittlerweile Erfahrungen bestehen, wie man auf die Generation nach der Corona-Krise und weiteren Krisen zugeht und diese abholt. Mehr dazu in der vorangegangenen VWT-Jahresumfrage 2024 "Berufsausbildung in Thüringen".

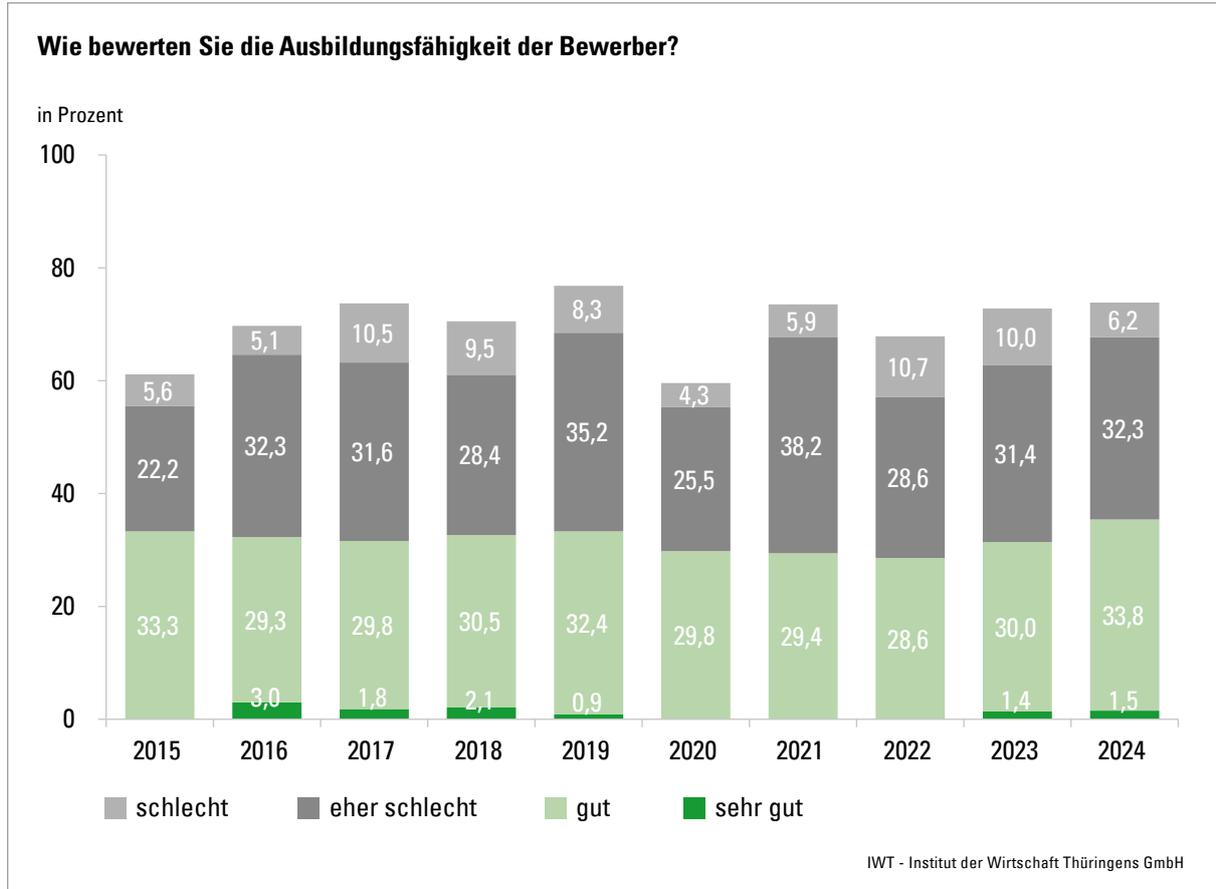


Abbildung 10: Ausbildung und Fachkräfte – Bewertung der Ausbildungsfähigkeit

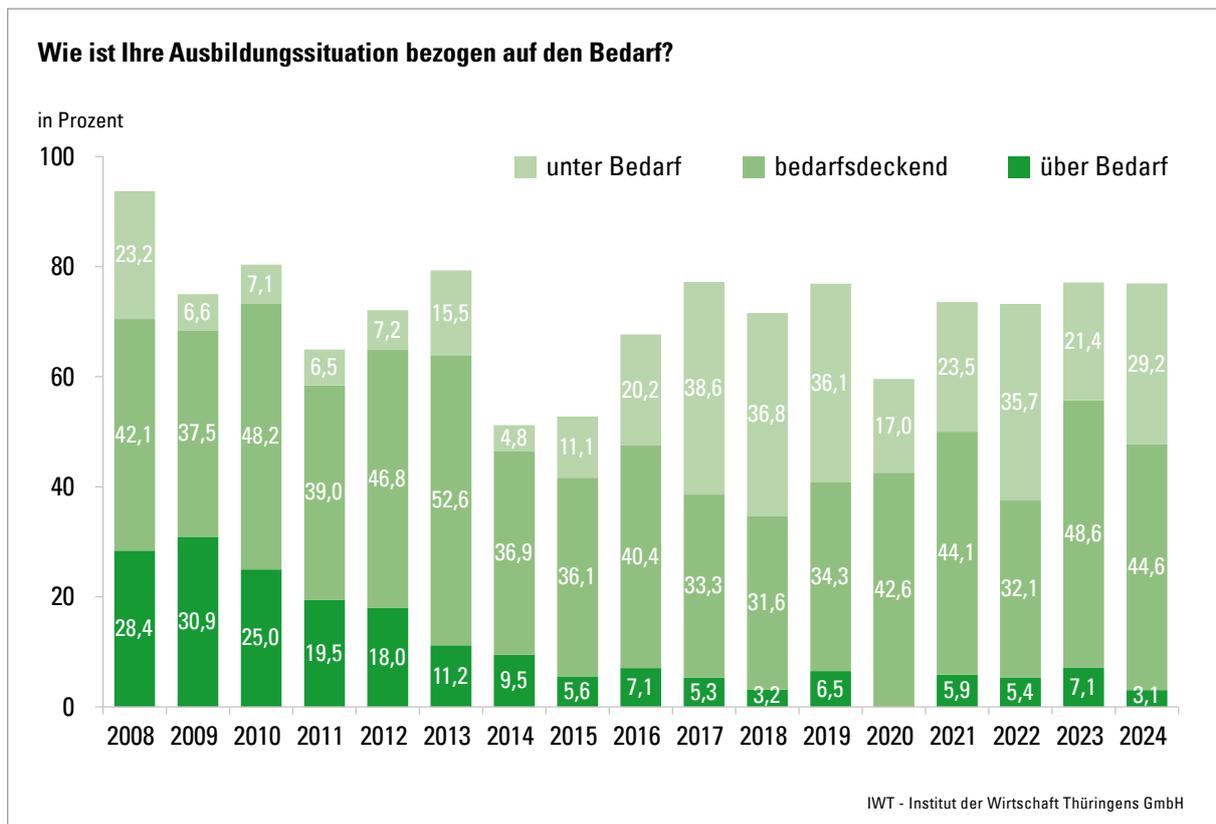


Abbildung 11: Ausbildung und Fachkräfte – bedarfsbezogener Ausbildungsumfang

Des Weiteren geben 44,6 Prozent der befragten Unternehmen an, dass sie bedarfsdeckend ausbilden, übertroffen seit 2008 in den Jahren 2010, 2012, 2013 und 2023 (Abbildung 11). In fast 29,2 Prozent der Unternehmen reicht die Ausbildung in Bezug auf ihre Situation nicht für den Bedarf aus. 3,1 Prozent der befragten Unternehmen bildet nach momentaner Einschätzung über ihren Bedarf aus. Das ist deutlich weniger als in fast allen Jahren davor seit 2008. Dies kann den eher verhaltenen Erwartungen geschuldet sein, aber auch der Tatsache, dass trotz vielfältiger Bemühungen von Unternehmen und weiteren Akteuren viele Ausbildungsstellen in Thüringen nicht besetzt werden können. Angesichts der weiteren demografischen Entwicklung in den nächsten Jahren gilt es, den Gründen nachzugehen. Erste Erkenntnisse über die Herausforderungen und mögliche Instrumente lieferte die bereits erwähnte VWT-Jahresumfrage 2024 "Berufsausbildung in Thüringen".

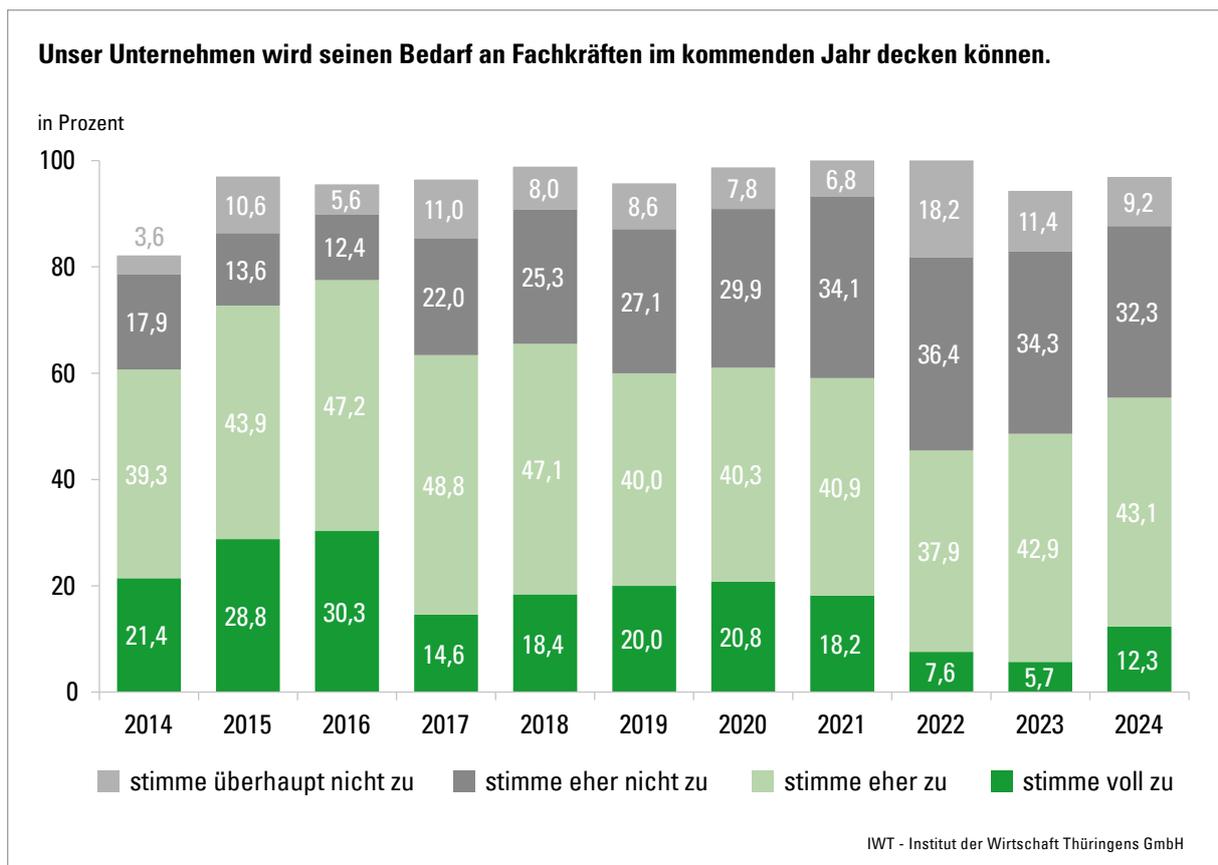


Abbildung 12: Fachkräfte und Ausbildung – Fachkräftedeckung im kommenden Jahr

Neben der Ausbildungssituation wurden die Unternehmen – wie in der Vergangenheit – um eine Einschätzung zur Bedarfsdeckung an Fachkräften insgesamt gebeten (Abbildung 12). Der Aussage, im kommenden Jahr ihren Fachkräftebedarf decken zu können, stimmten 12,3 Prozent der Befragten voll und weitere 43,1 Prozent eher zu. Damit beurteilt ein Teil der Unternehmen ihre augenblickliche Fachkräftelage etwas positiver als in den vergangenen zwei Jahren. Unabhängig davon liegt dieser Anteil unter dem Niveau der Jahre 2014 bis 2021. Angespannt schätzen hingegen 41,5 Prozent der Befragten ihre Fachkräftesituation im kommenden Jahr ein, die der Aussage eher nicht oder überhaupt nicht zustimmen.

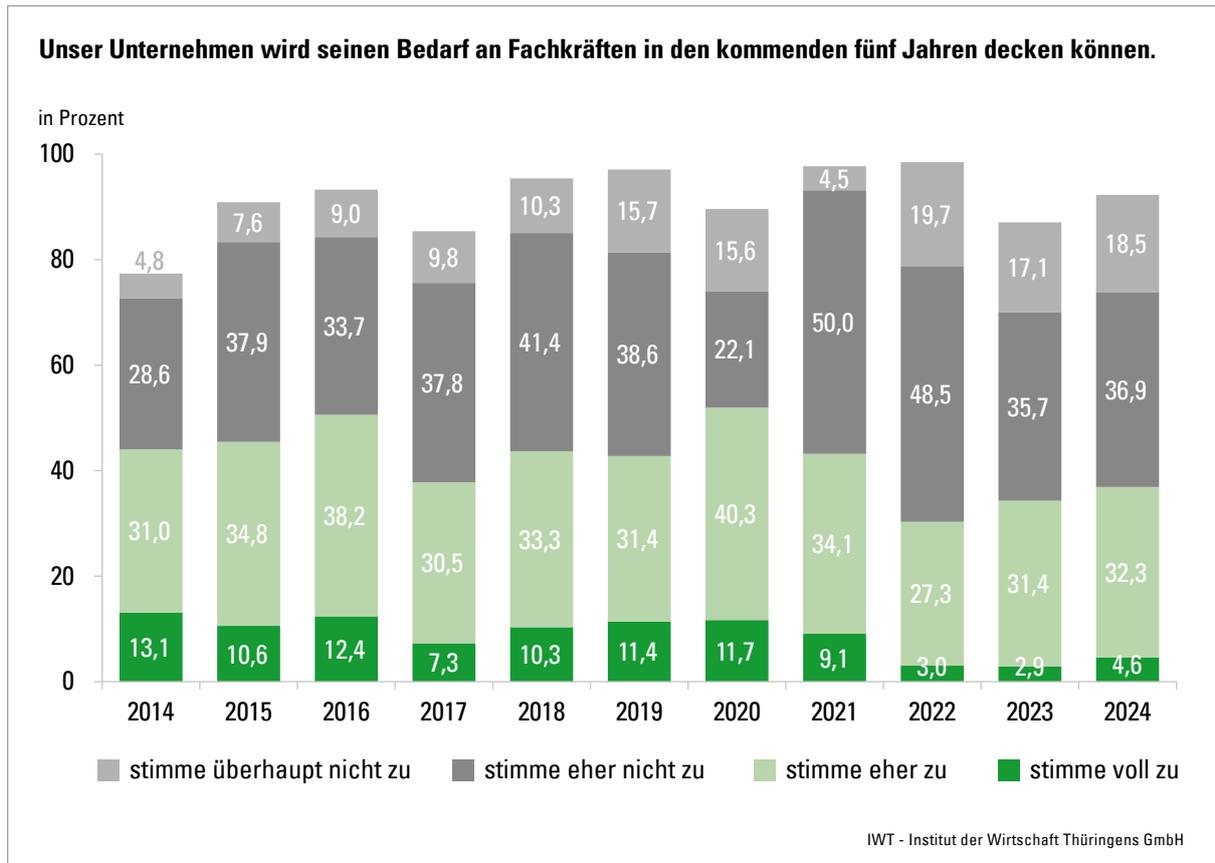


Abbildung 13: Fachkräfte und Ausbildung – Fachkräftedeckung in den kommenden fünf Jahren

Verhaltener sind die Antworten mit dem Blick auf die nächsten fünf Jahre (Abbildung 13). Wenn statt dem kommenden Jahr der Fachkräftebedarf der nächsten fünf Jahren erfragt wird, trübt sich das Bild im Vergleich zur kurzfristigen Betrachtung weiter ein. Über die Hälfte der befragten Unternehmen (55,4 Prozent) stimmt hier der Aussage eher nicht oder überhaupt nicht zu, dass sie ihren Bedarf an Fachkräften im genannten Zeitraum bewältigen können. Dies ist nach 2022 der zweithöchste Wert über die vergangenen Befragungszeiträume. Demgegenüber stehen 32,3 Prozent der Unternehmen, die der Aussage eher zustimmen sowie weitere 4,6 Prozent, die voll zustimmen und damit angeben, ihrem Bedarf gerecht zu werden. Auffällig ist hier, dass der Anteil derer, die der Aussage, den Bedarf an Fachkräften in den kommenden fünf Jahren decken zu können, voll zustimmen, seit drei Jahren deutlich unter den Werten vor dem Jahr 2021 liegen.

## 4. Umfrage "Transformation in der Thüringer Wirtschaft"

Das Wort Transformation steht im allgemeinen Sprachgebrauch für die Umformung, Umgestaltung und Umwandlung. In den 1980er und 1990er Jahre war das vor allem bezogen auf das politische System und das Wirtschaftssystem. Spätestens seit dem Jahr 2010 erfährt der Begriff eine Wiederbelebung und Neubestimmung. Transformation in der Wirtschaft und im Unternehmen steht nahezu synonym zum Begriff "Change" und "Change Management" angesichts globaler Megatrends, gesellschaftlicher Entwicklungen, multipler Krisen weltweit und geopolitischer Umbrüche.

Zunächst interessieren allgemeine Fragen, die ausleuchten sollen, wie die drei Dimensionen, auf denen im Weiteren der Schwerpunkt liegen soll, von Belang sind und zueinanderstehen. Bei den drei Schwerpunkten handelt es sich um die Dimensionen "Dekarbonisierung und ökologische Transformation", "Globalisierung und Diversität" und "Digitale Transformation".

### 4.1 Transformation allgemein

Die Befragten, die geantwortet haben, sehen ihre Unternehmen vor allem vom demografischen Wandel betroffen (Abbildung 14): Fast zwei Drittel sehr stark oder stark. Gefolgt von Digitalisierung und, mit einigem Abstand, der Dekarbonisierung, auf die sich die ökologische Transformation derzeit sehr stark fokussiert, wie einst auf FCKW, um das Ozonloch damals nicht zu vergrößern. Die gesellschaftliche Dimension der Transformation und Veränderungsprozesse im Rahmen der Globalisierung der Wirtschaft stehen dahinter zurück, werden offenbar weniger als primäre Treiber von Veränderungen im Unternehmen angesehen.

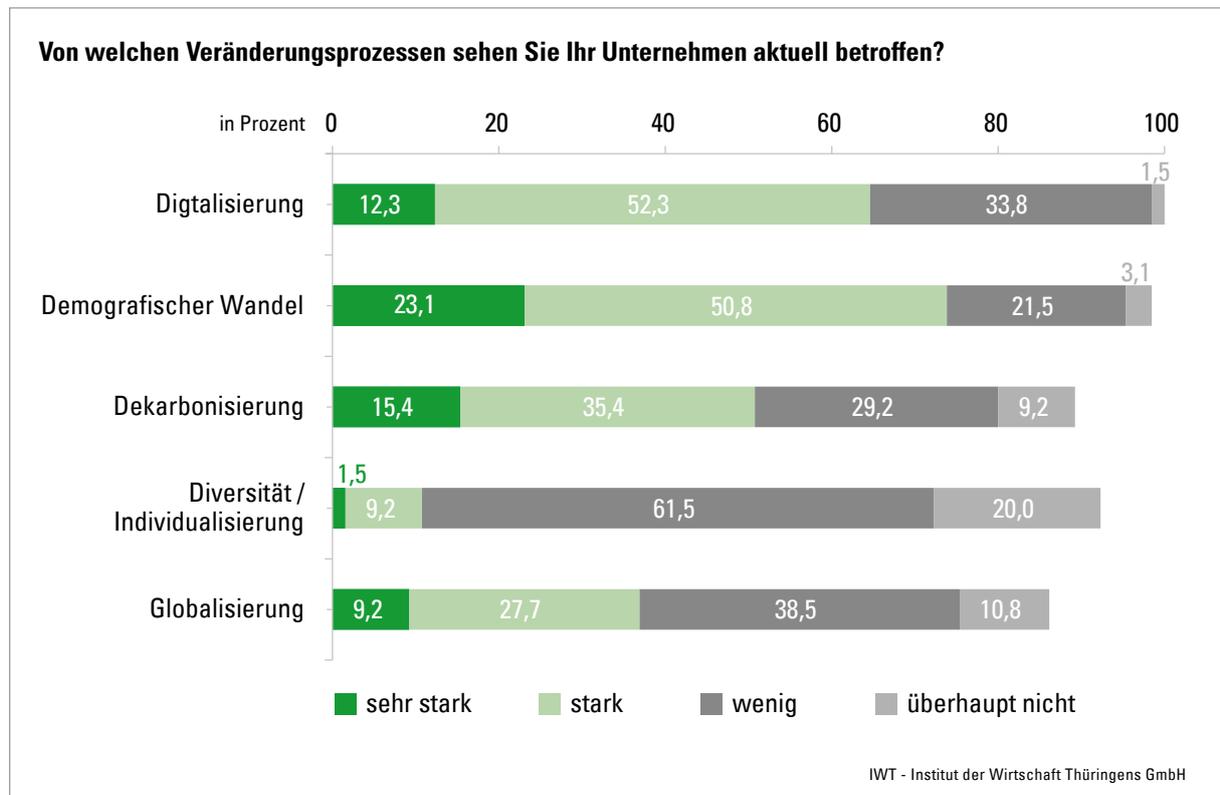


Abbildung 14: Transformation – Betroffenheit von Veränderungsprozessen

Entlang der unternehmensinternen Wertschöpfungskette sind augenscheinlich alle wichtigen Funktionsbereiche von Veränderungsprozessen betroffen (Abbildung 15). Die Abweichungen innerhalb der Funktionsbereiche untereinander sind eher gering. Veränderungsprozesse werden insbesondere im Personalbereich genannt, im Management und in der Produktion. Es zeigt sich aber auch, dass ein gewisser Teil wohl nicht in Produktentwicklungen engagiert ist und dass in den Funktionsbereichen Vertrieb, Logistik und Management der Veränderungsdruck wohl ein wenig geringer ausgeprägt ist.

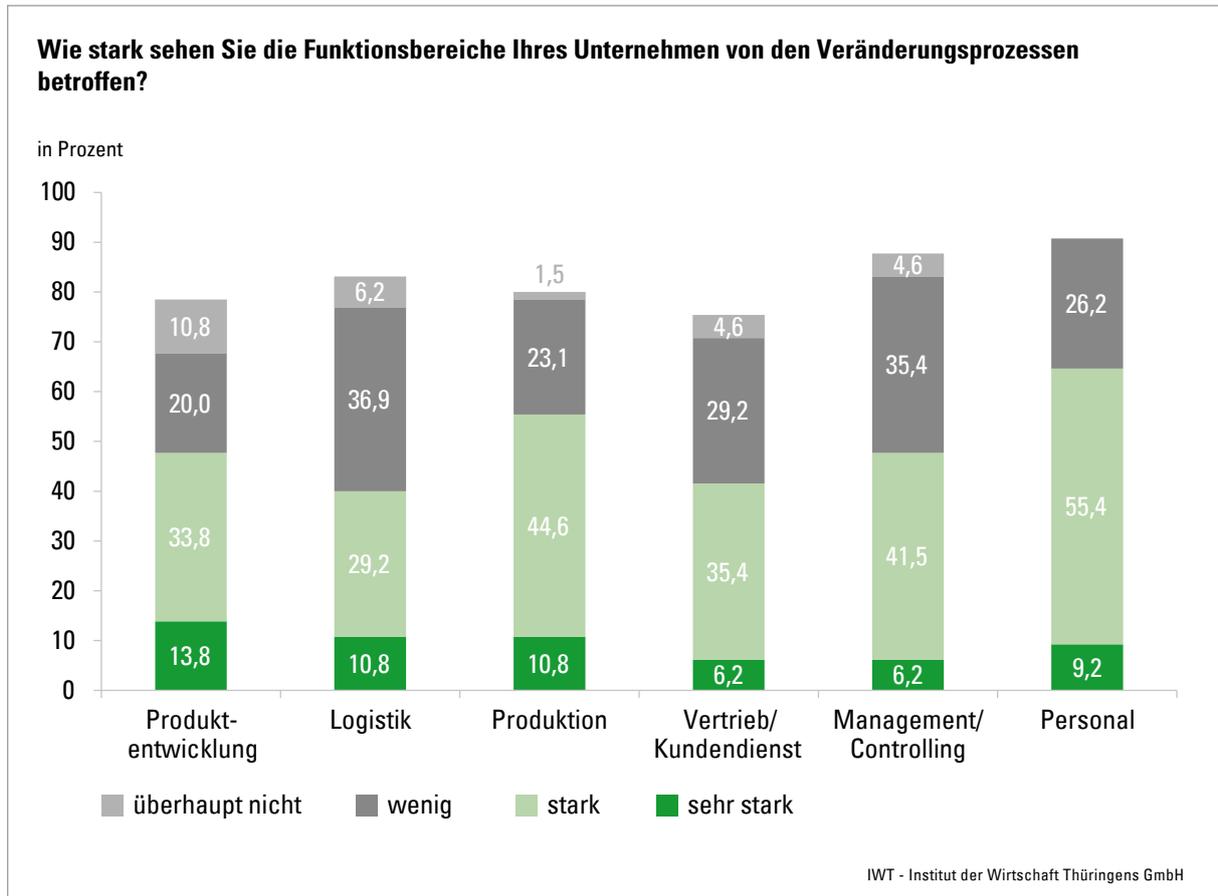


Abbildung 15: Transformation – Betroffenheit der Funktionsbereiche

Deutlich differenziertere Antworten bringt die Frage danach, wie sich die Veränderungen auf das Geschäftsmodell auswirken, also auf den Gegenstand oder die Leistung, womit Umsatz und Gewinn erzielt werden (Abbildung 16). "Wir halten Stand", sagen die meisten der Unternehmen (84,6 Prozent). Und die wenigsten (15,4 Prozent) meinen, dass ihr Geschäftsmodell bald überholt sein wird.

Dennoch ist der größte Anteil der Unternehmen (83,0 Prozent) auf der Suche nach neuen Geschäftsmodellen. Sie stellen sich also der Frage, wie und womit in der Zukunft voraussichtlich Umsatz erwirtschaftet und Geld verdient werden kann. Fast ebenso viele (72,3 Prozent) passen ihr Geschäftsmodell regelmäßig an. 44,6 Prozent haben um zusätzliche Geschäftsmodelle erweitert. Die Mehrheit der Antwortenden (56,9 Prozent) hat das laufende Geschäftsmodell noch nicht durch neue Modelle ersetzt.

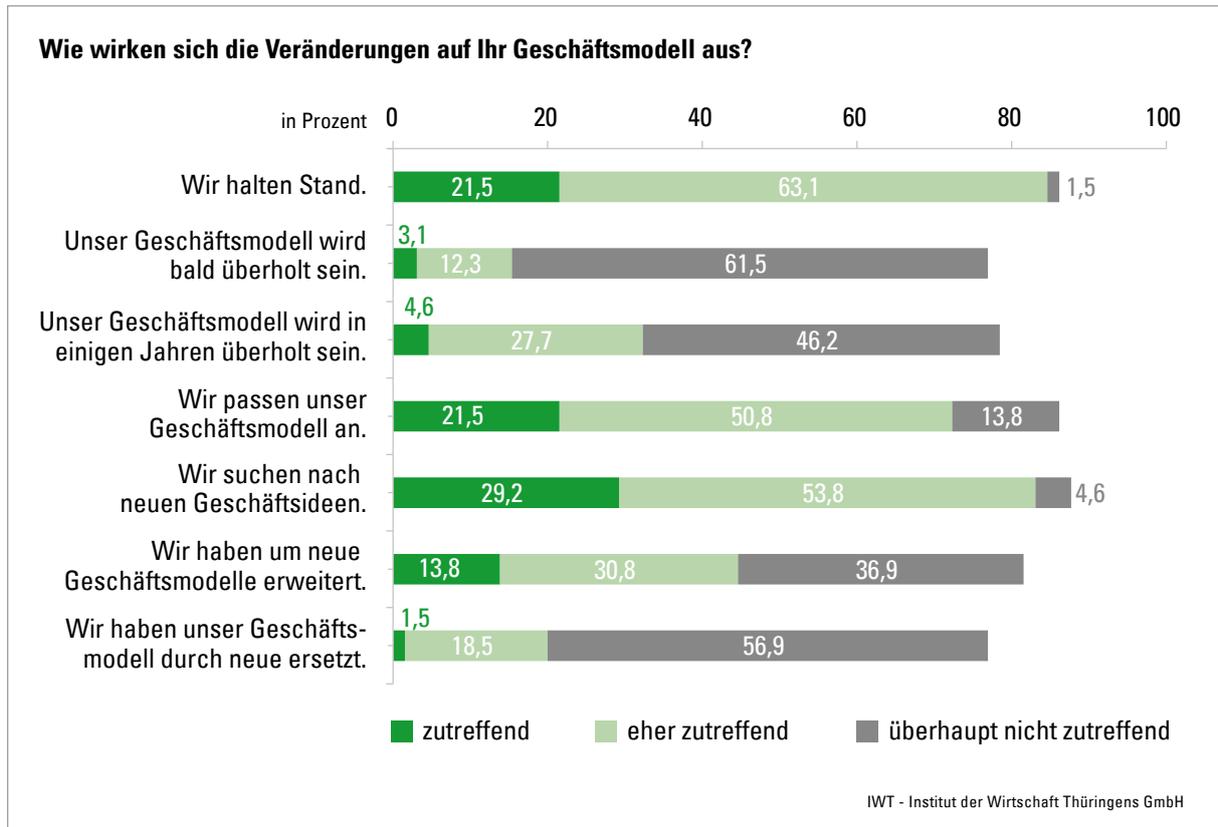


Abbildung 16: Transformation – Auswirkungen auf Geschäftsmodell

Wohlwissend, dass viele Thüringer Unternehmen derzeit von einem Fachkräftemangel betroffen oder perspektivisch bedroht sind, soll dieser Themenkomplex, auf den mit mehreren Fragen im jährlich wiederkehrenden allgemeinen Befragungsteil zur Wirtschaftsstimmung in den Unternehmen eingegangen wird, hier nicht weiter vertieft werden. Das soll nicht als eine Bewertung der Bedeutung des Themas missverstanden werden. Das Thema Arbeits- und Fachkräfte ist enorm wichtig, wie sich auch hier in den Antworten auf die erste Frage zur Transformation allgemein (Abbildung 14) sehr deutlich zeigt. Jenseits dessen wird der Blick nun auf die weiteren, eingangs bereits genannten drei Dimensionen der Transformation in der Wirtschaft gelenkt.

## 4.2 Dekarbonisierung und ökologische Transformation

Die ökologische Transformation der Wirtschaft ist weltweit in vollem Gange. Es gibt kaum ein Land, wo Umwelt- und Klimaveränderungen nicht zur Kenntnis genommen werden. Eine besondere Bedeutung wird hierbei der Dekarbonisierung der Wirtschaft zugeschrieben, womit die Absenkung der Emissionen von Kohlendioxid (beziehungsweise CO<sub>2</sub>) auf null gemeint ist. Daneben richtet sich der Blick auf die Reduzierung weiterer Treibhausgase, wie Methan und Distickstoffmonoxid, in der Erdatmosphäre.

Auf die Frage, welche Maßnahmen zur Reduzierung von CO<sub>2</sub>-Emissionen im Unternehmen eingesetzt werden (Abbildung 17), werden zuvorderst die Absenkung des Energieverbrauchs (73,8 Prozent) und die Erhöhung der Energieeffizienz (63,1 Prozent) genannt. 56,9 Prozent setzen auf die Sensibilisierung und Schulung der Beschäftigten. Die Hälfte (53,8 Prozent) hat bereits auf erneuerbare Energien umgestellt. Damit liegen die antwortenden Unternehmen nah am bundesweiten Durchschnitt. Im ersten Halbjahr 2024 kam deutschlandweit 61,5 Prozent der Energie aus erneuerbaren Energiequellen, so das Statistische Bundesamt in seiner Pressemitteilung Nr. 334 vom 4. September 2024.

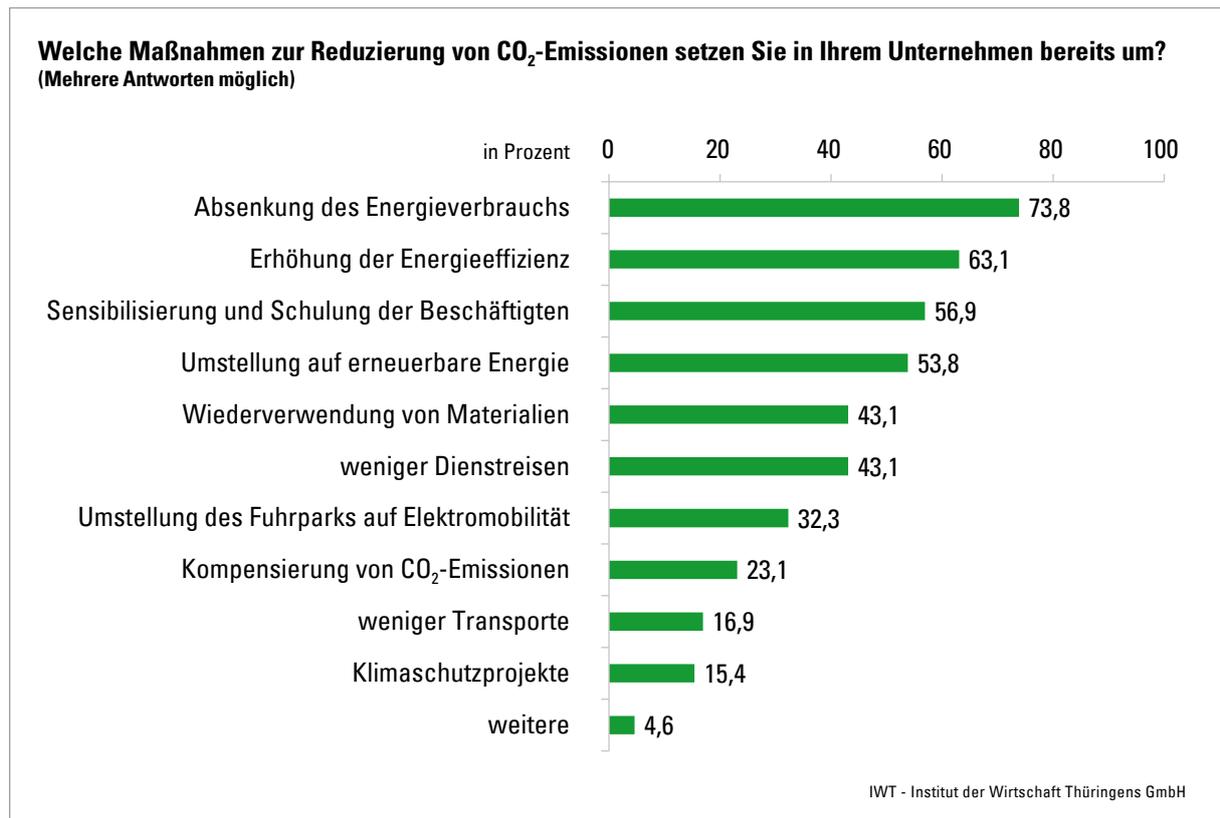


Abbildung 17: Dekarbonisierung – Maßnahmen zur CO<sub>2</sub>-Reduzierung

"Weniger Transporte" ist dagegen kaum ein Thema (16,9 Prozent), ebenso spezielle "Klimaschutzprojekte" (15,4 Prozent).

Genauer danach gefragt, mit welchen alternativen Energieträgern die Abhängigkeit von fossilen Energieträgern reduziert wird (Abbildung 18), verweisen die meisten Antworten auf Photovoltaik, kurz PV. Mehr als die Hälfte verwendet PV, ein Drittel stark oder sehr stark. Gefolgt von Elektromobilität, jedoch mit einem gewissen Abstand. Solarthermie, Biomasse und Windkraft scheint in den befragten Unternehmen, zumeist Verarbeitendes Gewerbe, bislang kaum ein Thema zu sein. Windräder und Rotoren finden sich offenbar kaum direkt an Produktionsgebäuden, eher PV-Anlagen. Zur Dauer, denkbaren Beschleunigungen und zum Ausgang von Genehmigungsverfahren wurde hier nicht gefragt. Das Thema Wasserstoff hinkt, wie andere Alternativen, nicht nur, aber auch am fehlenden Netzausbau.

Am wenigsten erwogen wurde Geothermie, obwohl in Thüringen seit den 1950er Jahren wiederholt Erkundungen stattfanden. Aktuell gibt es in mehreren Thüringer Regionen Bemühungen, das Thema voranzubringen. Gute Beispiele wie in Island und der Schweiz, aber auch in Deutschland sind bekannt, jedoch auch negative, was die gesamte Entwicklung der Geothermie hierzulande gebremst hat. Ähnlich schleppend kommt die Aquathermie in Gang, die Wärmeenergie in Oberflächenwasser (Flüssen und Seen) und Abwasser zum Beispiel über Wärmepumpen und Energiespundwände als Energiequelle nutzt.

Was steckt hinter den CO<sub>2</sub>-Reduzierungen? In einem Land wie Deutschland, wo Energie im internationalen Vergleich teuer ist, sind Kostenerwägungen von besonderer Bedeutung. Das zeigt sich auch in den Antworten auf die Frage nach den Hauptmotiven, also den Beweggründen (Abbildung 19). Noch vor dem Regulierungsdruck (50,8 Prozent) wird auf Kostenreduktion (60,0 Prozent) verwiesen. Darin inbegriffen sind die Absehbarkeit und Kalkulierbarkeit der anstehenden Energiekosten, die hier nicht gesondert erfragt wurden.

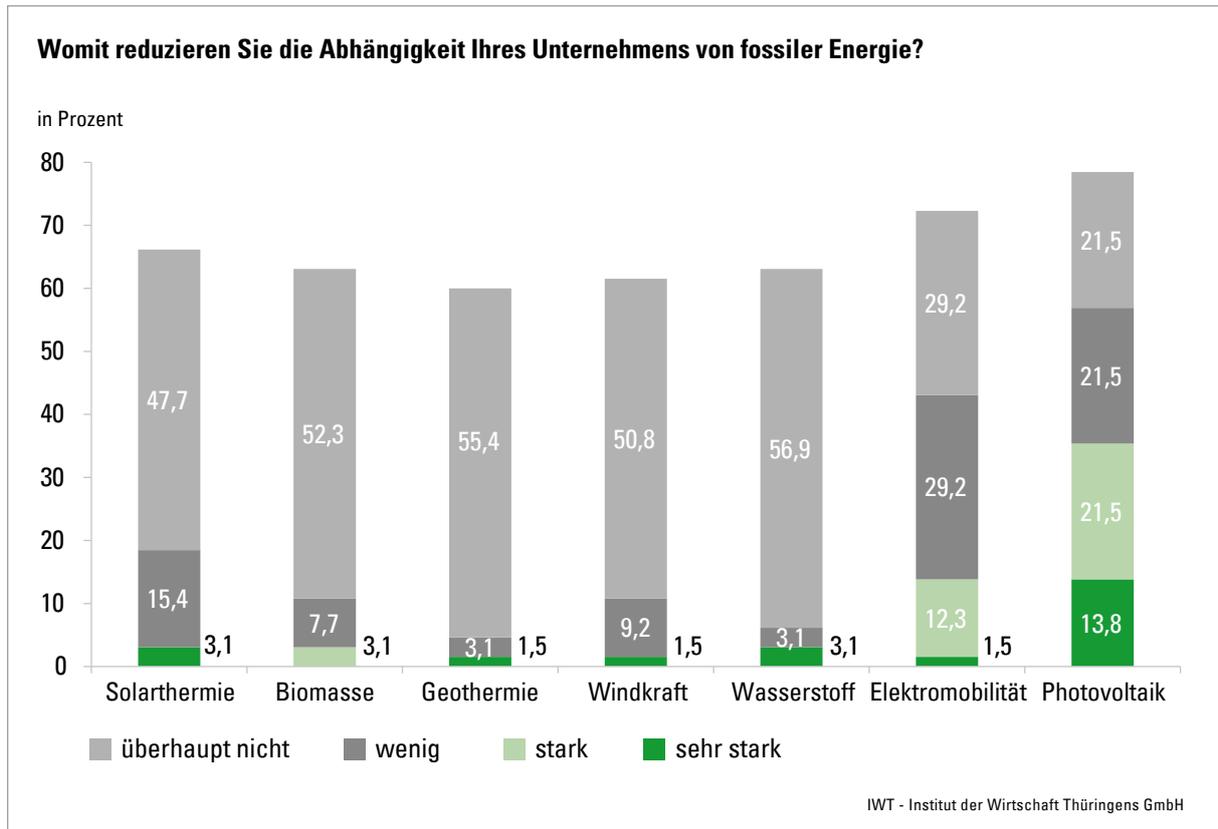


Abbildung 18: Dekarbonisierung – Reduzierung von Abhängigkeit

Während die Kosten einer PV-Anlage bekannt sind und über die voraussichtliche Nutzungsdauer verteilt werden, lassen sich die Preisentwicklungen von fossilen Energieträgern, wie Flüssigerdgas, in den nächsten zehn oder zwanzig Jahren nicht absehen. Der wahrgenommene Regulierungsdruck dürfte auch den politischen Prozess von der Planung bis zur Genehmigung von Anlagen einschließen, der hier ebenfalls nicht gesondert erfragt wurde.

An dritter Stelle der Hauptmotive für die Reduktion von CO<sub>2</sub>-Emissionen steht die Reputation gegenüber Kunden (46,2 Prozent). Wettbewerbsvorteile, womit Mehrwerte, aber auch die Reduzierung von Abhängigkeiten gemeint sein können, sehen 21,5 Prozent.

Die Vorbehalte sind gleichermaßen groß. Gefragt nach den größten Problemen bei der CO<sub>2</sub>-Reduktion (Abbildung 20), verweisen mehr als zwei Drittel auf zusätzlichen bürokratischen Aufwand (69,2 Prozent). Dokumentations- und Nachweispflichten einschließlich Verwaltung und politischer Prozess auf den verschiedenen staatlichen Ebenen: EU, Bund, Länder und Gemeinden, sind immens. 53 Prozent verweisen auf fehlende Energiespeicher. In der Industrie stellt sich die Frage nach der Grundlastfähigkeit ganz besonders, zum Beispiel wenn eine plötzliche Abkühlung einer Schmelze zur Zerstörung der gesamten Anlage führt.

47,7 Prozent sehen technologischen Nachholbedarf (und damit ihr eigenes Unternehmen in der Transformation) und 46,2 Prozent verweisen auf hohe Energiekosten und ebenfalls 46,2 Prozent auf die mangelnde Netzinfrastruktur. Geringe öffentliche Förderung und allgemeine Preissteigerungen beklagt jeweils jedes dritte antwortende Unternehmen.

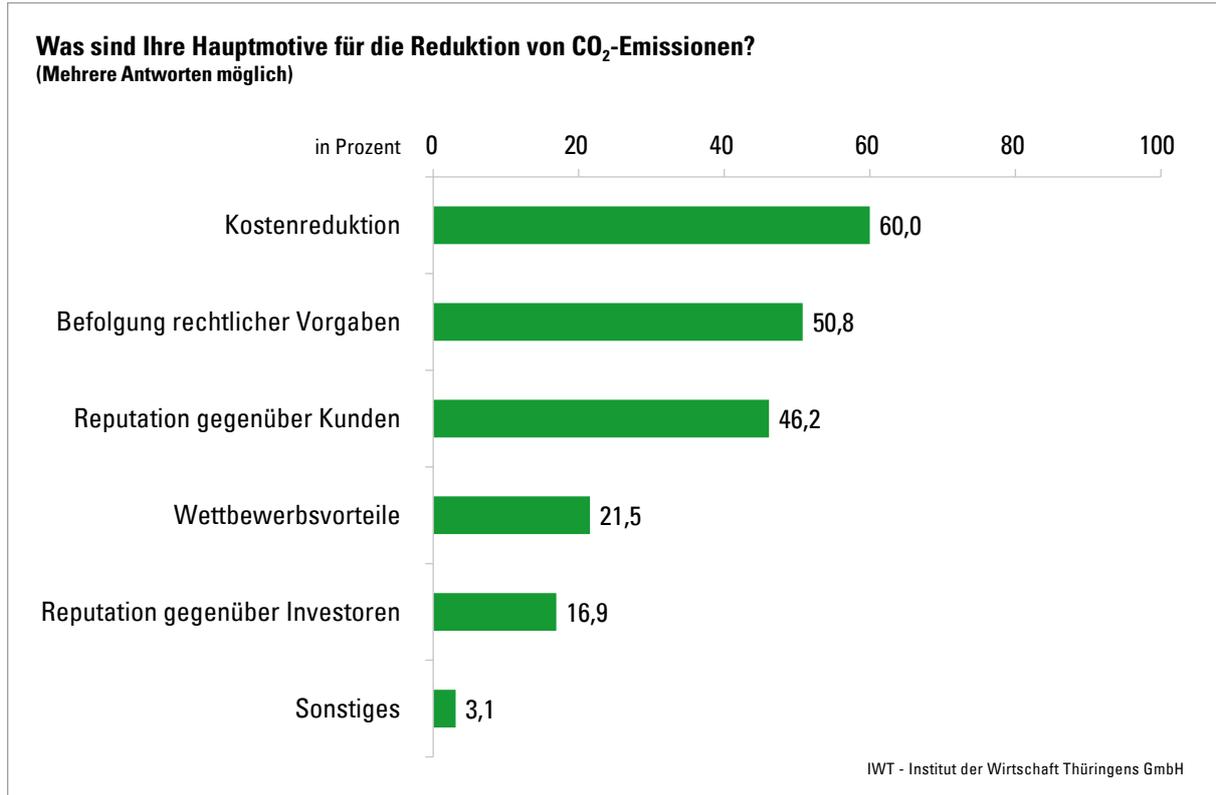


Abbildung 19: Dekarbonisierung – Hauptmotive

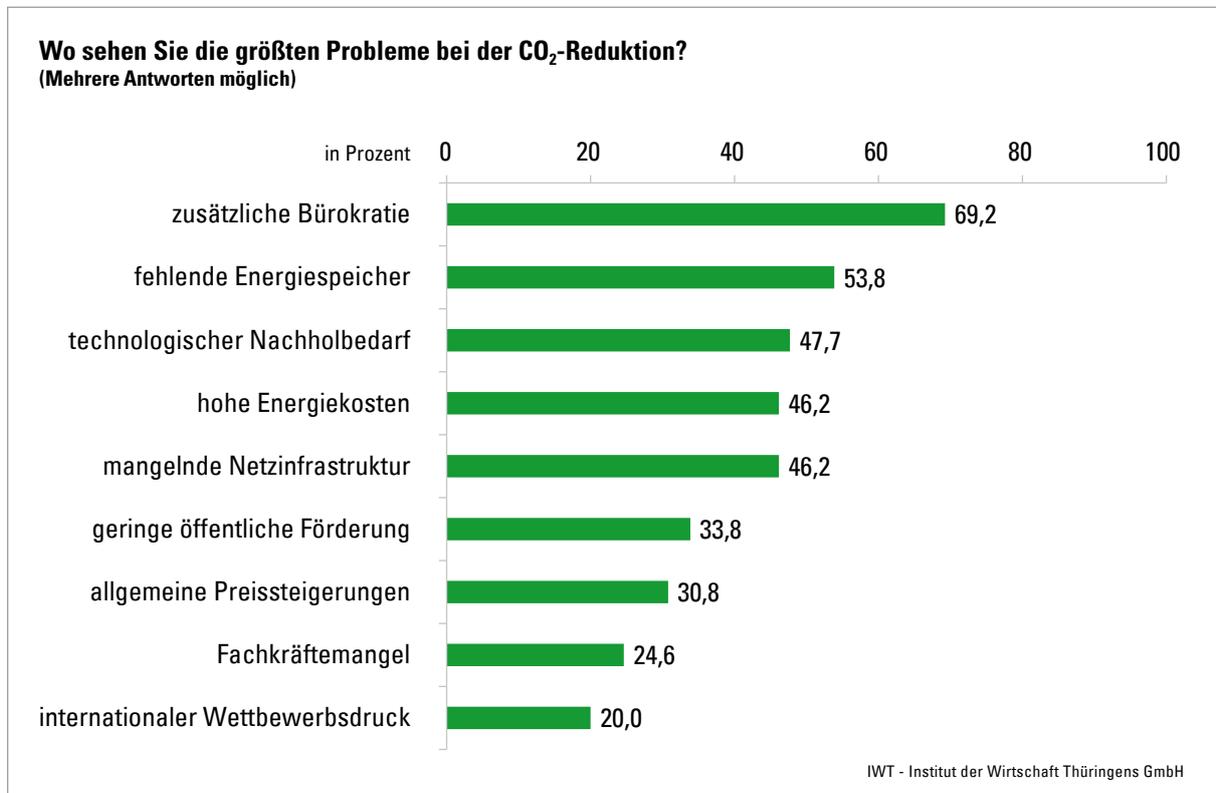


Abbildung 20: Dekarbonisierung – Herausforderungen

Als wäre in vorausgegangener Frage nach den Herausforderungen der Dekarbonisierung (Abbildung 20) die häufigste Antwort vorauszuhaben gewesen, nämlich dass rund 69,2 Prozent auf zusätzlichen bürokratischen Aufwand verweisen, wurde in der darauffolgenden Frage (Abbildung 21) exemplarisch nach der EU-Verordnung für entwaldungsfreie Rohstoffe, Erzeugnisse und Lieferketten gefragt. 40,0 Prozent sehen ihr Risikomanagement im Unternehmen auf die Verordnung vorbereitet. Die übrigen 60,0 Prozent können damit nichts anfangen oder sehen sich nicht betroffen (20,0 Prozent).

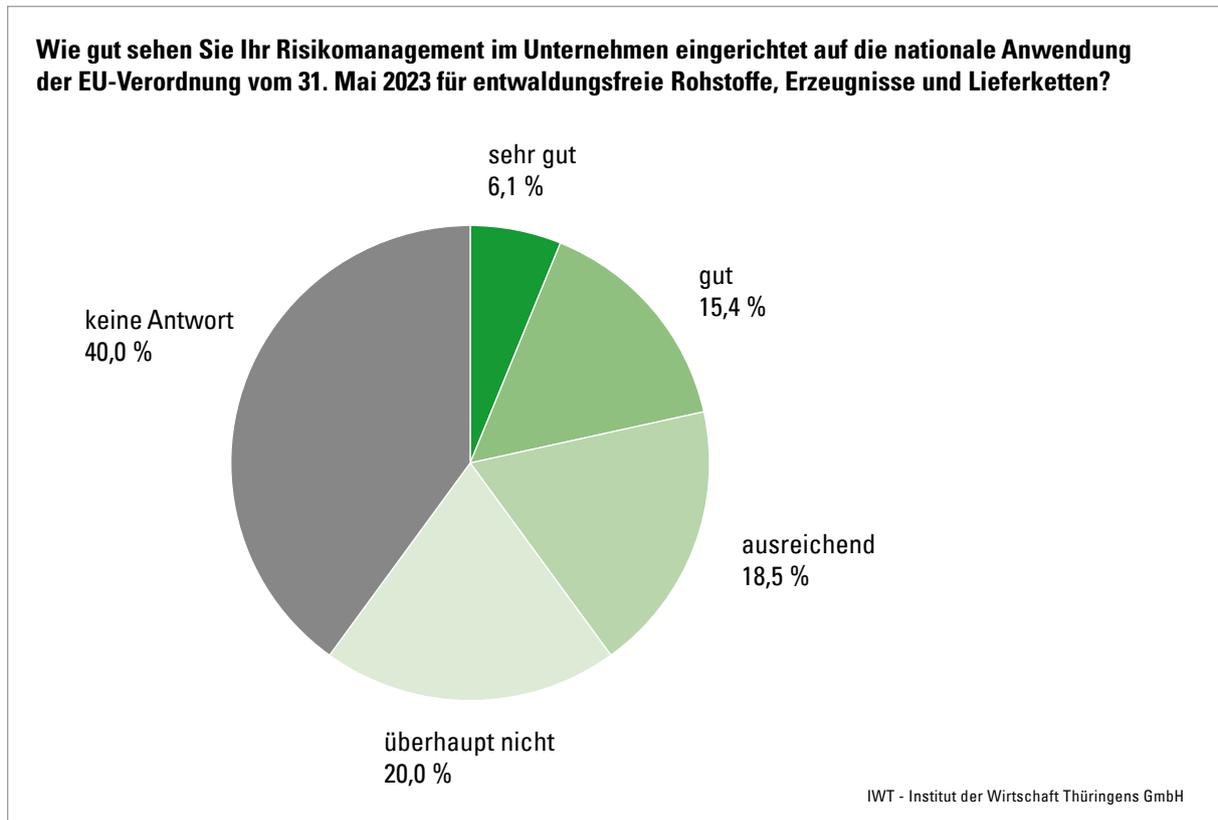


Abbildung 21: Dekarbonisierung – Risikomanagement

### 4.3 Globalisierung und Diversität

Die Globalisierung der Wirtschaft in den letzten Jahren wird angesichts vielfältiger Krisen und Kriege erschüttert und mehr und mehr infrage gestellt. Die globale Ordnung ist im Umbruch. Die Globalisierung und die einhergehenden gesellschaftlichen Veränderungen haben hierzulande eine Vielfalt an Gütern und Dienstleistungen, aber auch eine weitere Vielfalt an Menschen und Ressourcen gebracht.

56 Prozent der Befragten sehen bei der Frage nach den größten Bedrohungen für ihr Unternehmen (Abbildung 22) die Energiekosten auf Platz 1, gefolgt vom Fachkräftemangel (47,7 Prozent) und geopolitischen Risiken (46,2 Prozent). In ähnlichen Befragungen in der Vergangenheit tauschen sich die hohen Energiekosten und der Fachkräftemangel regelmäßig die Plätze 1 und 2.

44,6 Prozent sehen Preissprünge als eine der größten Bedrohungen. Mehr als Drittel (36,9 Prozent) nennen Ausfälle von IT und Hackerangriffe. Immerhin jeder Vierte (24,6 Prozent) verweist auf gestörte Lieferketten. Gesundheitliche Pandemien (7,7 Prozent), wie zum Beispiel Corona, und andere Szenarien sind in den Hintergrund getreten. Erdgasknappheit, noch vor zwei Jahren ein massives Bedrohungsszenarium, wird aktuell gar nicht befürchtet.

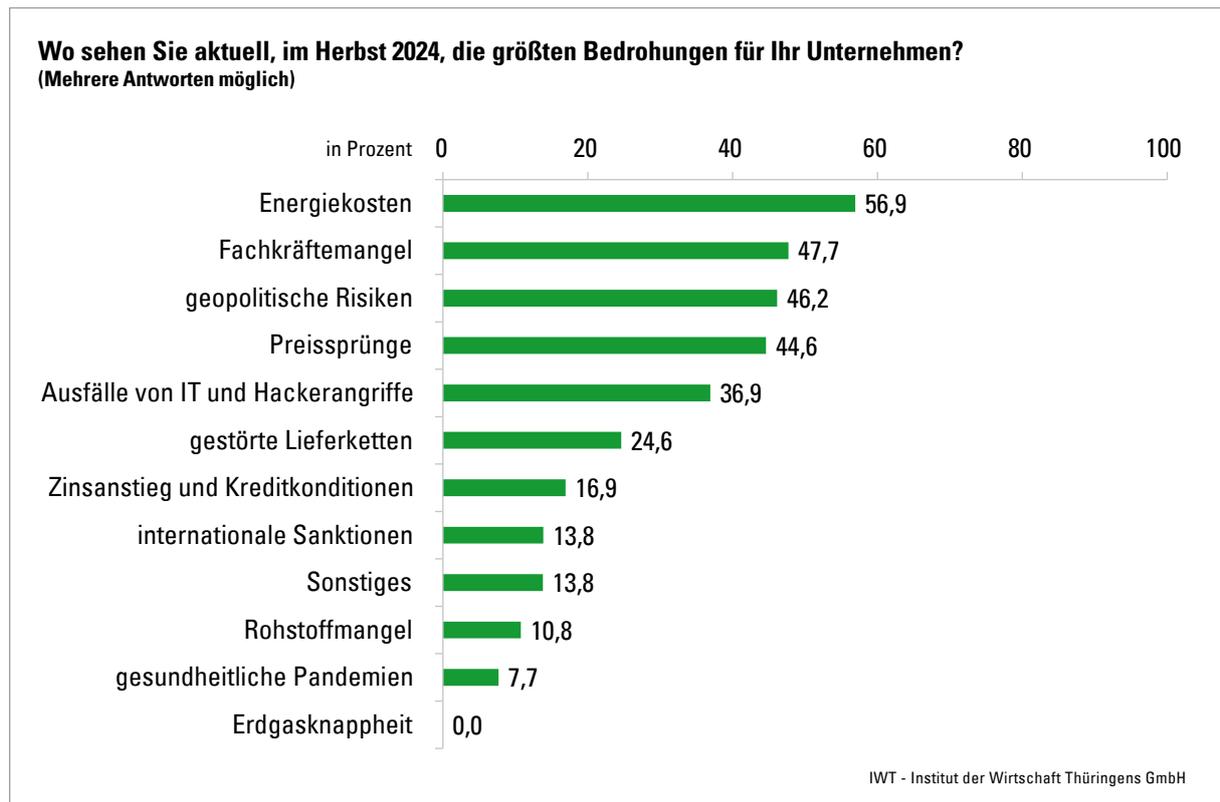


Abbildung 22: Globalisierung – größte Bedrohungen

Sehr facettenreich sind die Antworten auf die Frage: Wie gehen Sie mit den ständigen Veränderungen im Unternehmen um? (Abbildung 23). Flexibilisierung, Führung und Lernen stehen in den meisten antwortenden Unternehmen vornan. Mobiles Arbeiten und Homeoffice werden dagegen weniger als Lösungsansatz gesehen, insbesondere in der Produktion. Nicht jede Maschine oder Anlage lässt sich wie ein Laptop zusammenklappen und mit nach Hause nehmen.

Die folgende Frage nach dem Risikomanagement in den Bereichen Umwelt und Menschenrechte (Abbildung 24) bezieht sich, ohne das ausdrücklich zu nennen, auf das deutsche Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG), das mit Verweis auf den bürokratischen Aufwand der Supply-Chain-Compliance (Lieferkettengesetzesbefolgung) weiter die Gemüter erhitzt, zumal die nationale Umsetzung der EU-Lieferkettenrichtlinie voraussichtlich weitere Verschärfungen bringen wird. Seit einigen Jahren stehen von behördlicher Seite und von privaten Anbietern verschiedene IT-Lösungen zur Verfügung, um den risikobasierten Ansatz im Unternehmen umsetzen zu können.

So stellt sich die Frage, ob die Anforderungen im Unternehmen in das bestehende Managementsystem integriert werden konnte. Vor drei Jahren wurde diese Frage nur von jedem dritten damals antwortenden Unternehmen bejaht. Mittlerweile bejahen 58,5 Prozent und nur 6,2 Prozent planen dies noch. Stein des Anstoßes dürften hier vor allem drohende Verschärfungen der nationalen Gesetzgebung durch die EU-Lieferkettenrichtlinie und andere EU-Regulierungen sein.

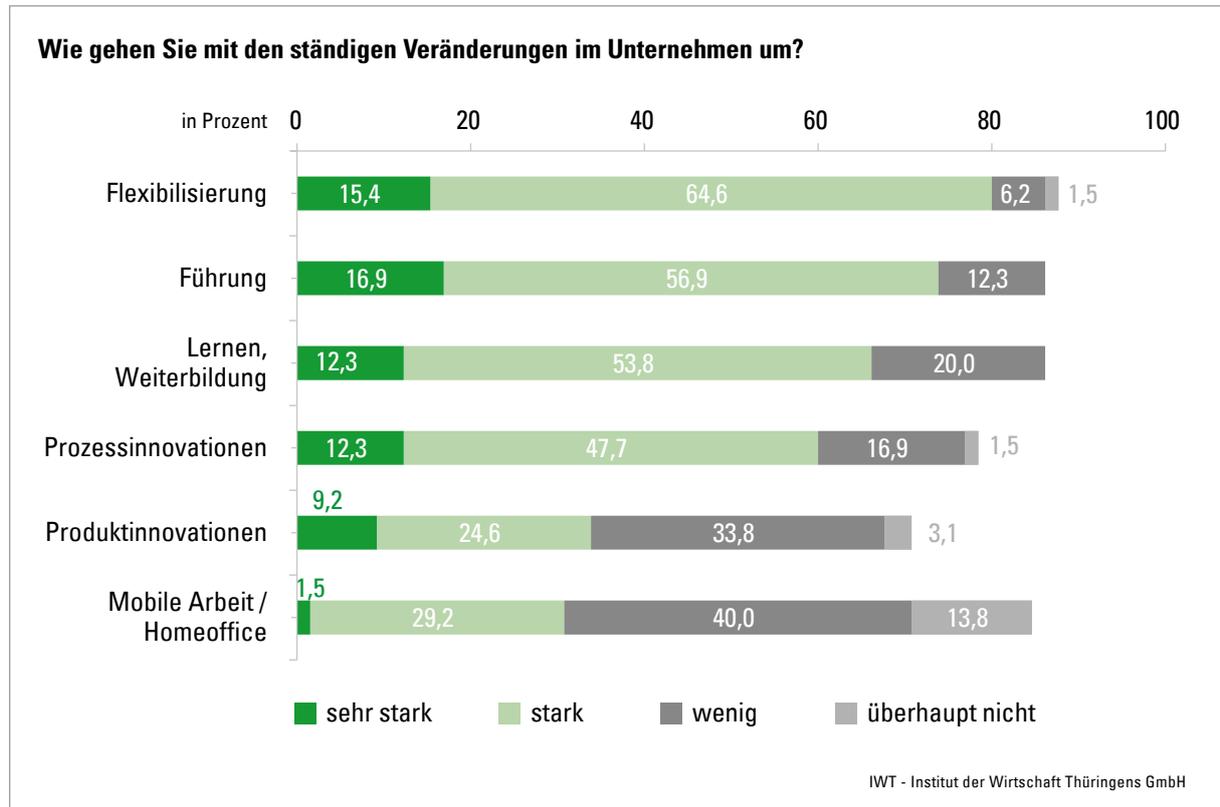


Abbildung 23: Globalisierung – Umgang mit Veränderungen

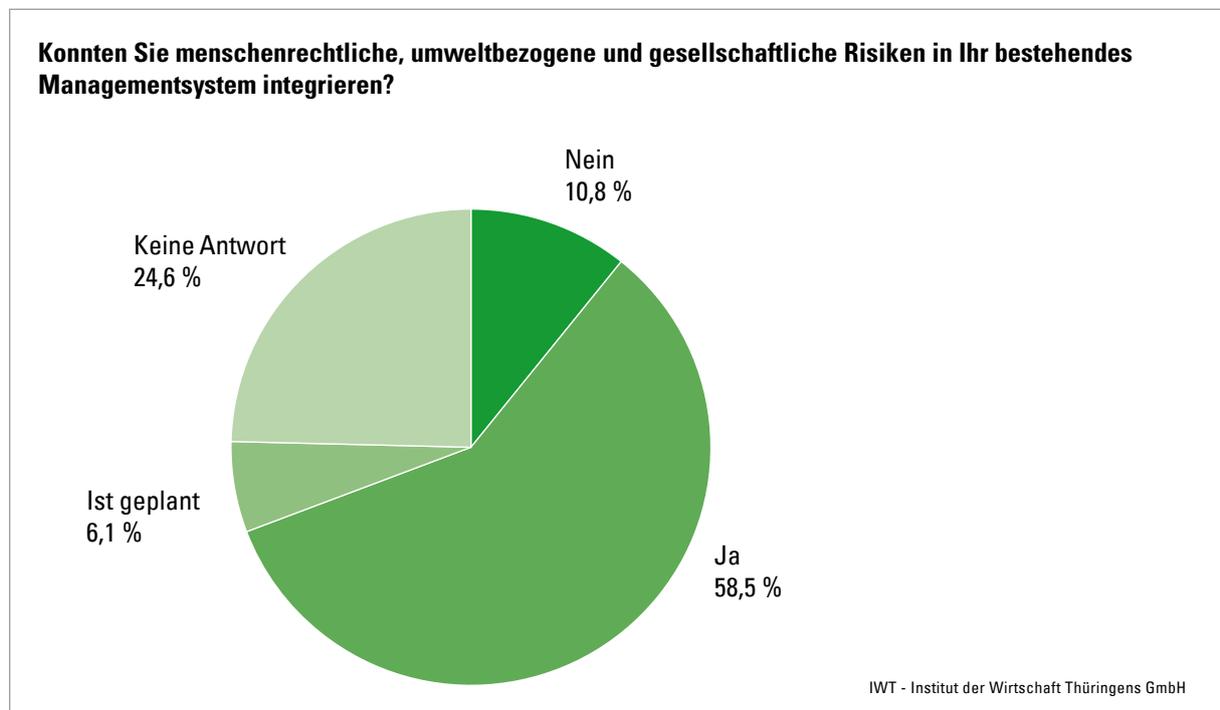


Abbildung 24: Globalisierung – Risiken

## 4.4 Digitale Transformation

Die digitale Transformation beschreibt den Wandel der digitalen Technik und Technologien, insbesondere in der Information und Kommunikationstechnik. Im Bereich der elektronischen Datenspeicherung und Datenverarbeitung, beispielsweise, setzt sich der Wandel von Papierlochstreifen über Disketten, Festplatten, CDs, USB-Sticks und heutige modernste Speichermedien vom Kinderzimmer, Büro und Produktionsgebäude bis zum Weltraumflug weiter fort.

Die Abbildung 25 liefert ein interessantes Bild auf die Frage: Wie digital ist Ihr Unternehmen? Das Rechnungswesen, die Buchführung und das Controlling sind offensichtlich weitgehend digitalisiert, andere übergeordnete Bereiche und Funktionsbereiche im Unternehmen weniger. Beachtlich ist der angegebene Anteil digitaler Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle von jeweils mehr als 40 Prozent. Mehrheitlich digitalisiert sind das Lieferantenmanagement beziehungsweise der Einkauf (61,6 Prozent) und die Organisation der Prozesse (64,6 Prozent). Das sind typischerweise auch die Bereiche, wo erfahrungsgemäß die größten Effizienzvorteile gesehen und gehoben werden.

Deutlich weniger Antwortende sehen ihr Unternehmen bei der Teilfrage "Sicherheit im Betrieb" stark digital (36,9 Prozent), und offenbar niemand sehr stark digital (0,0 Prozent). Möglicherweise fällt der Gedanke zunächst auf den klassischen Werkschutz im Betrieb und am Eingangstor. Mit der Digitalisierung gewinnt das Thema allerdings an Facetten. Neue Anforderungen stellen sich auch an die Arbeitssicherheit und den Arbeitsschutz. Nicht zuletzt ist das Thema Cybersicherheit zu nennen. Die Erfahrungen von Geschäftsführern, die jüngst in Veranstaltungen zum Thema Cybersicherheit von Angriffen auf ihr Unternehmen berichteten, lassen vermuten, dass hier noch viel im Dunkeln liegt und Unternehmen sehr stark vom wechselseitigen Erfahrungsaustausch und gegenseitigen Lernen profitieren können, insbesondere mit der Unterstützung des Landeskriminalamtes, des Landesdatenschutzbeauftragten und des Landesinnenministeriums.

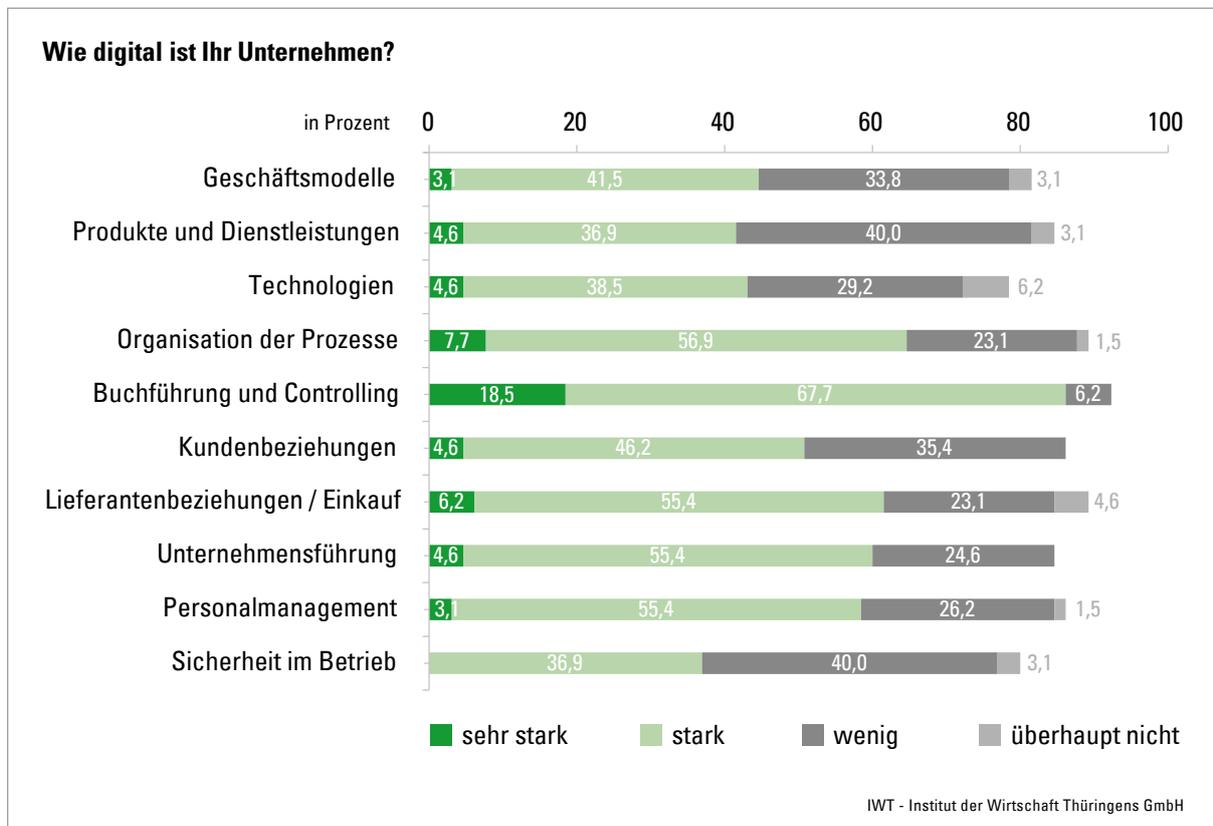


Abbildung 25: Digitalisierung – Unternehmensbereiche

Den Antworten auf die Frage nach den digitalen Techniken im Unternehmen (Abbildung 26) zufolge, haben Internet und mobile Anwendungen die weiteste Verbreitung gefunden: 93,8 Prozent setzen das Internet im Unternehmen ein, 80,0 Prozent mobile Anwendungen. Weitere Anwendungen folgen: 61,5 Prozent nutzen Soziale Netzwerke, 46,2 Prozent setzen Robotik und Sensorik im Unternehmen ein. Knapp ein Drittel (29,2 Prozent) verwenden 3D-Druck. Generative (selbstlernende) Künstliche-Intelligenz-Modelle nennen 27,7 Prozent der antwortenden Unternehmen. Das ist beachtlich.

Virtual und Augmented Reality scheinen eher noch Zukunftsmusik zu sein, sind aber in bekannten Produktionsunternehmen bereits im Einsatz. Nach Mixed Reality wurde nicht gefragt, auch nicht nach vielen weiteren Technologien. Das Thema Digitalisierung ist ein Dauerbrenner, war bereits Schwerpunktthema der VWT-Jahresumfrage 2017 und bietet sich angesichts der enormen Innovationsdynamik einer weiteren Befassung an.

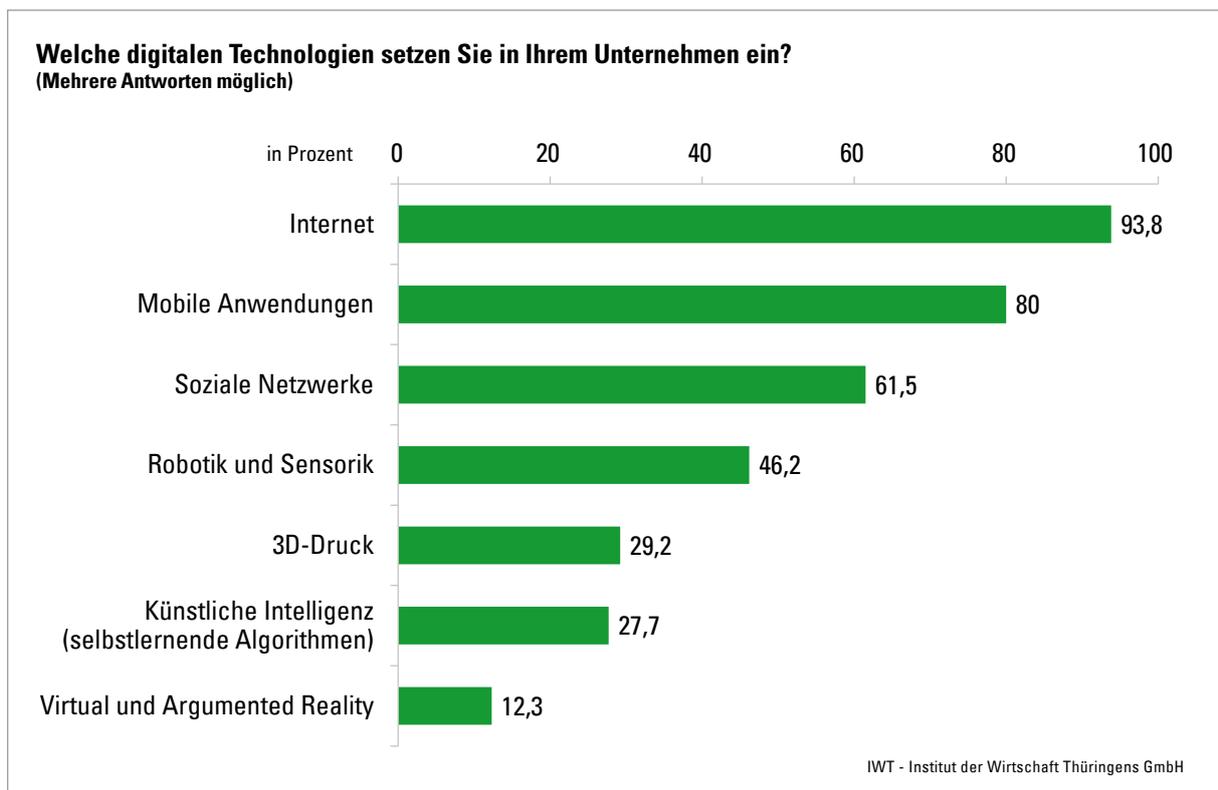


Abbildung 26: Digitalisierung – Einsatz digitaler Technologien

Die Abbildungen 27 gibt den Blick frei auf mögliche Treiber und Wirkungen der Digitalisierung. Die Kundenbedürfnisse sind wichtig, ebenso eine klare Strategie. Der Aspekt, den Fachkräftemangel zu kompensieren, wird von mehr als der Hälfte (58,5 Prozent) als zutreffend eingeschätzt. Zwei Drittel gelangt zu der Einschätzung zutreffend oder eher zutreffend, dass die Digitalisierung ihr Unternehmen schon stark verändert hat.

Die größten Herausforderungen der Digitalisierung (Abbildung 28) werden vor allem im Datenschutz und der Sicherheit gesehen (72,3 Prozent). Mit einigem Abstand folgen: der Aufwand für die Einrichtung und Wartung (56,9 Prozent), technische Abhängigkeiten (53,8 Prozent) und hohe Kosten (53,8 Prozent).

Wie bereits im Energiebereich wird auch im Bereich der Digitalisierung der Ausbau der erforderlichen Netzinfrastruktur als Herausforderung gesehen (47,7 Prozent). Auf gleicher Höhe jeweils folgen Herausforderung durch zusätzliche Bürokratie (46,2 Prozent), IT-Fachkräftemangel und Weiterbildung der Beschäftigten.

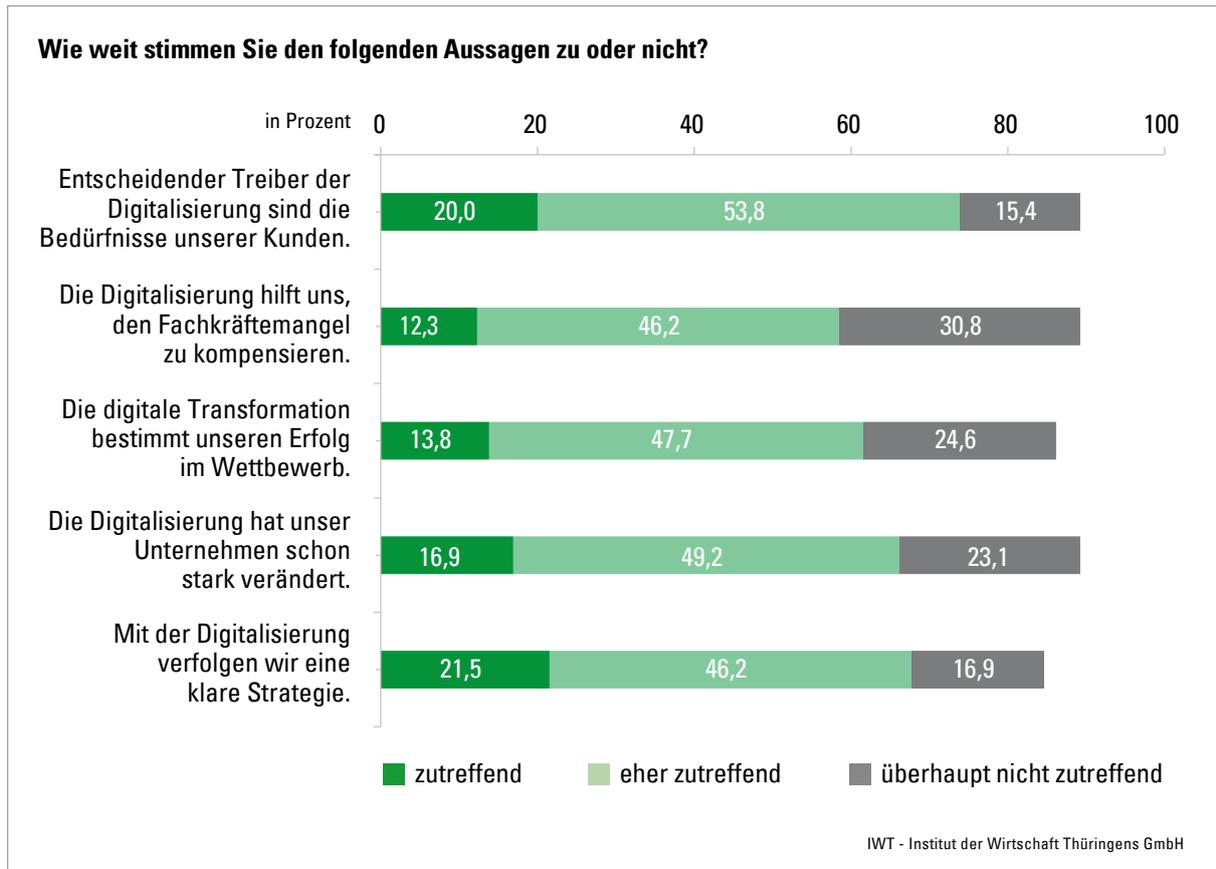


Abbildung 27: Digitalisierung – Aussagen

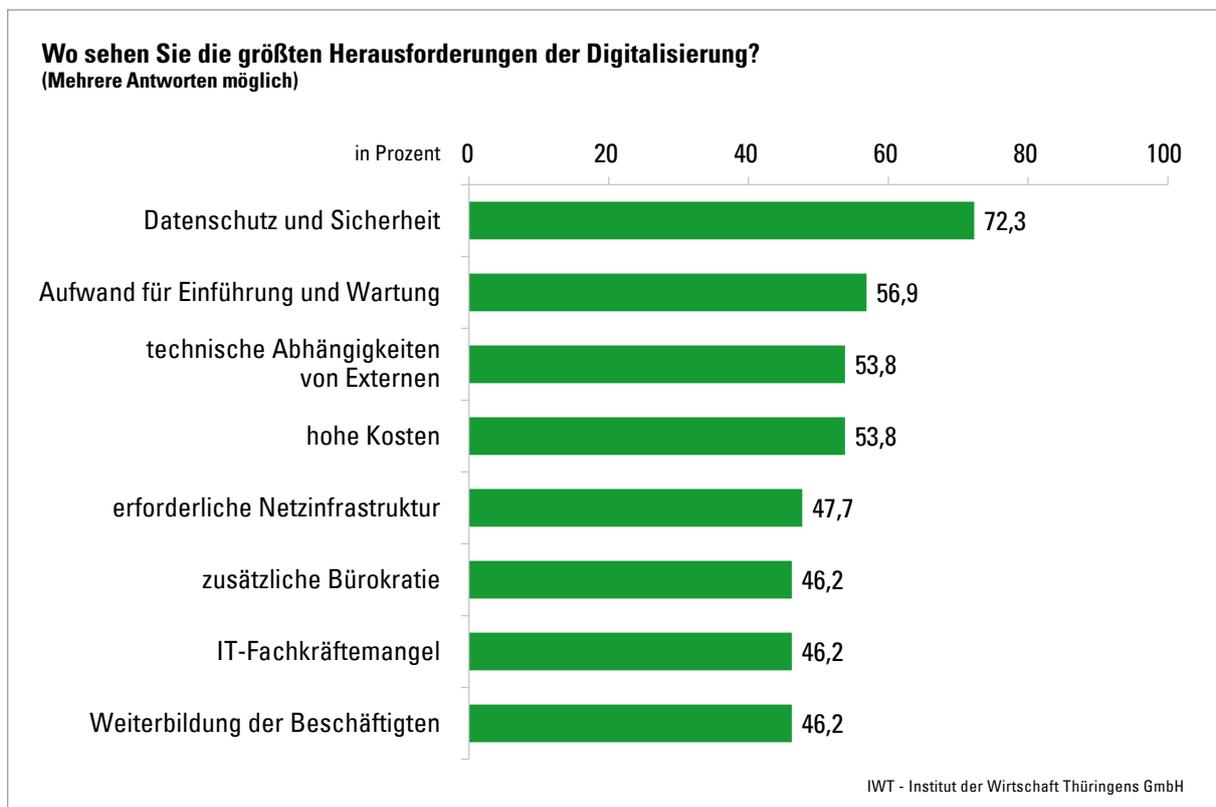


Abbildung 28: Digitalisierung – Herausforderungen

Wie oben in der Abbildung 26 zu sehen ist, gaben 27,7 Prozent die Antwort, dass sie generative (selbstlernende) Künstliche-Intelligenz-Modelle im Unternehmen einsetzen. Außer Acht bleibt dabei sicherlich, dass Navigationssysteme (im Auto) und Internet-Suchmaschinen, auch Dienstleistungen auf dem Smart-Phone weitgehend unbemerkt zu alltäglichen Anwendungen dieser Technologie geworden sind. Deshalb wurde in folgender Frage (Abbildung 29) gefragt, wo diese "bewusst und gezielt" eingesetzt wird.

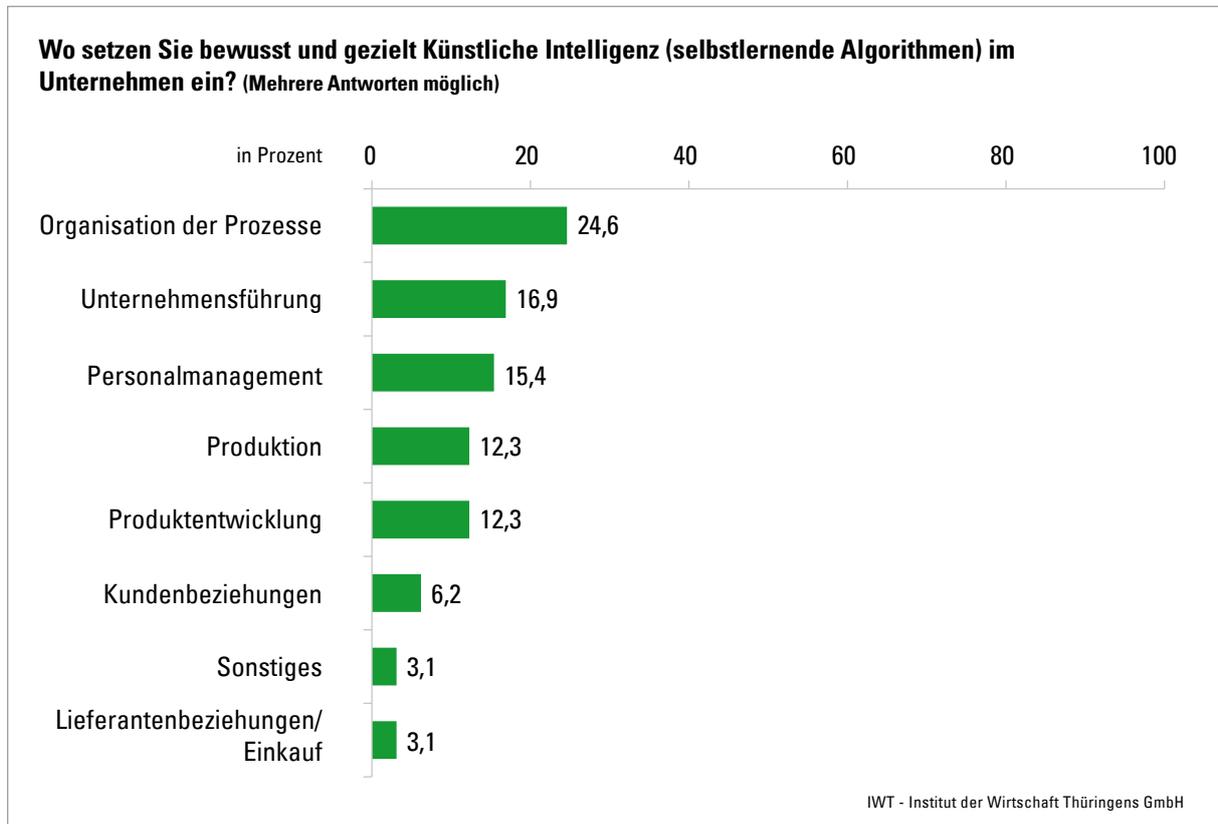


Abbildung 29: Digitalisierung – Einsatz Künstlicher Intelligenz

Wie sich in den Antworten auf die Frage nach dem Einsatz von Künstlicher Intelligenz (selbstlernenden Algorithmen) im Unternehmen zeigt, findet dieser vor allem in der Organisation der Prozesse (24,6 Prozent) statt, wo sicherlich die größten Effizienzvorteile zu heben sind. Es folgen Unternehmensführung (16,9 Prozent) und Personalmanagement (15,4 Prozent). In der Produktion und der Produktentwicklung setzt jedes zehnte der antwortenden Unternehmen generative (selbstlernende) KI-Systeme ein. In den Kunden- und Lieferantenbeziehungen scheint KI noch kaum zum Einsatz zu kommen.

## Methodischer Hinweis

Der **Verband der Wirtschaft Thüringens** (VWT) ist die Spitzenorganisation der Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände Thüringens. In der vorliegenden Jahresumfrage 2025 wurden 31 **Mitgliedsverbände** des VWT befragt.

Daneben wurden in der vorliegenden Jahresumfrage 2025 die **Mitgliedsunternehmen** im Verband der Metall- und Elektroindustrie in Thüringen (VMET), im Allgemeinen Arbeitgeberverband Thüringen (AGVT) und im Arbeitgeberverband Nahrung und Genuss Thüringen (ANGT) befragt. Die genannten drei Arbeitgeberverbände repräsentieren 50.086 Beschäftigte in Thüringen (nach vorliegendem Stand zum 25. September 2024). Befragt wurden 218 Betriebe.

**Zusammengenommen** haben **65 Unternehmen und Verbände** geantwortet. Die **Rücklaufquote** beträgt damit insgesamt **26,1 Prozent**. Die 65 Unternehmen stehen nach eigenen Angaben in der Jahresumfrage 2025 für **25.831 Beschäftigte**.

Befragte insgesamt (Betriebe + Verbände)	249
Antworten insgesamt (Betriebe + Verbände)	65
<b>Rücklaufquote insgesamt (Betriebe + Verbände)</b>	<b>26,1 Prozent</b>
Beschäftigte	25.831

Die Jahresumfrage 2025 wurde vom 25. September 2024 bis einschließlich 18. Oktober 2024 durchgeführt. Das Erhebungsinstrument war ein standardisierter Fragebogen mit Antwortvorgaben und Freitextfeldern. Die Erhebung erfolgte mittels Onlineumfrage.

Aus methodischen Gründen wurden – soweit nicht anders vermerkt – fehlende Angaben (beziehungsweise "keine Angabe") nicht ausgewiesen. In diesen Fällen liegt die Summe der Antworten unter 100 Prozent. Mehrfachantworten beziehen sich auf die Summe derer, die mindestens eine der angebotenen Möglichkeiten ausgewählt haben.

Die Einschätzungen zum politischen Rahmen auf Landesebene (Wirtschaftspolitik, Bildungspolitik und Standortmarketing) werden für Wahljahre in Thüringen nicht veröffentlicht.

## Literaturverzeichnis

Bergmann, Knut; Diermeier, Matthias (Hrsg.):

Transformationspolitik: Anspruch und Wirklichkeit der Ampel-Koalition, Bielefeld: transcript, 2024.

Bolwin, Lennart; Kestermann, Christian; Küper, Malte; Schaefer, Thilo:

Klimatransformation: Schmerzen und Chancen: Ergebnisse einer repräsentativen Befragung des Produzierenden Gewerbes, Köln: Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V., 18. September 2024.

Bundesverband der Deutschen Industrie e. V. (Hrsg.):

Handlungsempfehlungen, Industriepolitik, Standort Deutschland: Transformationspfade für das Industrieland Deutschland: Politische Schlussfolgerungen des BDI, Berlin: BDI, September 2024.

Demary, Vera; Matthes, Jürgen; Plünnecke, Axel; Schaefer, Thilo; Schmitz, Edgar:

Wirtschaft im Umbau: Transformation: Vier Aufgaben, ein Ziel, in: iwd Informationen aus dem Institut der deutschen Wirtschaft, 23/2024, 7. November 2024, S. 2-5.

Demary, Vera; Matthes, Jürgen; Plünnecke, Axel; Schaefer, Thilo; Schmitz, Edgar:

Herausforderungen der Transformation für die Unternehmen in Deutschland Ergebnisse einer IW-Befragung, in: IW-Trends Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung, 3/2024, Jahrgang 51, Köln, September 2024.

Gropp, Reint; Holtemöller, Oliver:

Kommentar: Effiziente grüne Transformation, in: IWH - Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung Halle (Hrsg.): Wirtschaft im Wandel, 2/2024, 30. Jahrgang, 19. Juni 2024, S. 27.

Hüther, Michael:

Wir haben keine Zeitreserven für die Transformation mehr, in: Handelsblatt-Podcast „Economic Challenges“ diskutieren IW-Direktor Michael Hüther und HRI-Präsident Bert Rürup, 6. Dezember 2024.

IW Consult GmbH; A.T. Kearney GmbH (Hrsg.):

FOKUS:FUTURE Transformation in Deutschland: Status, Chancen, Perspektiven, Köln, 2024.

Ludwig, Udo:

Aus zwei Volkswirtschaften mach eine: Strukturelle Brüche und Disparitäten im Aufholprozess der ostdeutschen Transformationswirtschaft, in: 20 Jahre Deutsche Einheit: Von der Transformation zur europäischen Integration, IWH-Sonderheft 3/2010, Halle (Saale): Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung Halle (IWH), 2010, S. 115-132.

Metzler, Christoph; Rusche, Christian:

Digitalisierung in der Arbeitswelt: Künstliche Intelligenz – Berufsbildung: Ein Leitfaden für Mitglieder, Frankfurt am Main: Verband der Metall- und Elektro-Unternehmen Hessen e. V., Januar 2024.

Metzler, Christoph; Rusche, Christian:

IW-Gutachten: Künstliche Intelligenz und Berufsbildung: Beitrag zum Leitfaden „Künstliche Intelligenz“, Köln: Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V., 24. November 2023.

Moring, Andreas:

Künstliche Intelligenz und Intuition: Robuste und nachhaltige Entscheidungen in digitalen Arbeitswelten, Wiesbaden: Springer, 2023.

OECD (Hrsg.):

OECD Economic Outlook, Volume 2024, Issue 2: Resilience in uncertain times, No. 116, Paris: OECD Publishing, Dezember 2024.

Pohl, Rüdiger:

Die unvollendete Transformation: Ostdeutschlands Wirtschaft zehn Jahre nach Einführung der D-Mark, in: Wirtschaft im Wandel, Halle (Saale): Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung Halle (IWH), 8/2000, 6. Jahrgang, 28. Juni 2000, S. 223-238.

Projektgruppe Gemeinschaftsdiagnose aus DIW Berlin, ifo Institut, IfW Kiel, IWH und RWI Essen (Hrsg.):

Gemeinschaftsdiagnose#2-2024: Deutsche Wirtschaft im Umbruch: Konjunktur und Wachstum schwach, Berlin, 19. September 2024.

Ragnitz, Joachim:

Aktueller Kommentar: Was ist die ostdeutsche Transformationserfahrung heute noch wert?, in: ifo Institut (Hrsg.): ifo Dresden berichtet, 3/2022, 29. Jahrgang, Dresden, Mai/Juni 2022, S. 26-28.

Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung (Hrsg.):

Jahresgutachten 2024/2025: Versäumnisse angehen, entschlossen modernisieren, Wiesbaden, 1. November 2024.

Stowasser, Sascha:

Vorwort, in: ifaa - Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (Hrsg.): Arbeitsorganisation neu gedacht: Erfolgsfaktoren für die KI-Einführung, Düsseldorf, Juli 2024.

Statistisches Bundesamt (Hrsg.):

Stromerzeugung im 1. Halbjahr 2024: Mehr als 60 % aus erneuerbaren Energien, Pressemitteilung Nr. 334 vom 4. September 2024.

Thüringer Landesamt für Statistik (Hrsg.):

Pressemitteilung 276/2024: Rückgang des Bruttoinlandsprodukts in Thüringen im 1. Halbjahr 2024, Erfurt, 24. September 2024.

Thüringer Landesamt für Statistik (Hrsg.):

Statistisches Jahrbuch Thüringen 2024, 32. Jahrgang, Erfurt, 13. September 2024.

Wagener, Hans-Jürgen:

Der deutsche Sonderweg der Transformation, in: 20 Jahre Deutsche Einheit: Von der Transformation zur europäischen Integration, IWH-Sonderheft 3/2010, Halle (Saale): Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung Halle (IWH), 2010, S. 77-94.

Wurzel, Eckhard:

Der deutsche Transformationsprozess: Einflüsse und Wirkungen, in: 20 Jahre Deutsche Einheit: Von der Transformation zur europäischen Integration, IWH-Sonderheft 3/2010, Halle (Saale): Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung Halle (IWH), 2010, S. 95-114.

## Ausgewählte Publikationen des Institutes

### Jahresumfragen der Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände Thüringens

- Kristin Florschütz, Annika Schalast, Dr. Enrico Schöbel, Mandy Seidel:  
Berufsausbildung in Thüringen – Umfrage der Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände Thüringens 2024. Erfurt, Januar 2024.
- Johannes Bräun, Dr. Enrico Schöbel:  
Resilienz – gut durchkommen. Anpassungsfähigkeit in Zeiten von Krisen erhöhen – Umfrage der Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände Thüringens 2023. Erfurt, Januar 2023.
- Johannes Bräun, Grit Booth, Dr. Enrico Schöbel:  
"Nachhaltigkeit in Thüringen" – Umfrage der Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände Thüringens 2022. Erfurt, Januar 2022.
- Johannes Bräun:  
Chancen in der Krise – Neustart 2021? – Umfrage der Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände Thüringens 2021. Erfurt, Januar 2021.
- Johannes Bräun:  
Mensch im Mittelpunkt – Umfrage der Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände Thüringens 2020. Erfurt, Januar 2020.
- Johannes Bräun:  
Gesundheit im Blick – Umfrage der Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände Thüringens 2019. Erfurt, Januar 2019.
- Johannes Bräun:  
Energie für Thüringen – Umfrage der Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände Thüringens 2018. Erfurt, Januar 2018.
- Johannes Bräun:  
Thüringen digital – Umfrage der Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände Thüringens 2017. Erfurt, Januar 2017.
- Johannes Bräun:  
Arbeit in Thüringen – Umfrage der Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände Thüringens 2015. Erfurt, Januar 2015.
- Johannes Bräun:  
Verantwortung für Thüringen – Umfrage der Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände Thüringens 2014. Erfurt, Januar 2014.
- Johannes Bräun:  
Wachstum in Zukunft – Umfrage der Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände Thüringens 2013. Erfurt, Januar 2013.
- Robert Schaefer:  
Wirtschaft im grünen Bereich – Umfrage der Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände Thüringens 2012. Erfurt, Januar 2012.
- Robert Schaefer:  
Wirtschaft braucht Fachkräfte – Umfrage der Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände Thüringens 2011. Erfurt, Januar 2011.

### Sorgfaltspflichten in Lieferketten und Unternehmerische Resilienz

- Dr. Enrico Schöbel:  
Analyse von Unternehmen in multiplen Krisen als Beitrag zur Arbeitslehre, erscheint 2025 in einem Tagungsband.
- Dr. Enrico Schöbel:  
Unternehmerische Sorgfaltspflichten zur Vermeidung von Menschenrechtsverletzungen in Lieferketten: Eine Thüringer Momentaufnahme, erscheint 2025 in einem Tagungsband.

- Dr. Enrico Schöbel:  
Ergebnisbericht: Pilotprojekt: Vorbereitung der Thüringer Wirtschaft auf die Umsetzung des Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes (LkSG), Erfurt, Dezember 2021, ISBN 978-3-9819034-6-1.
- Dr. Enrico Schöbel:  
Unternehmerische Sorgfaltspflichten in Lieferketten: Wie sich Thüringer Unternehmen mit der Einrichtung von menschenrechts- und umweltbezogenen Sorgfaltsprozessen darauf vorbereiten, in: ARGOS: Wirtschaftsmagazin für Mitteldeutschland, 29. Jg., H. II/2021, Dezember 2021, S. 12-13.
- Dr. Enrico Schöbel:  
Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz: Wie sich Thüringer Unternehmen betroffen sehen und vorbereiten, in: Wirtschaftsspiegel Thüringen, 17. Jg., H. 06/2021, November 2021, S. 27.

## Demografie

- Antje Schmerbauch:  
Fachkräfteentwicklung und Demografie – Perspektiven und Strategien in Nord- und Mittelthüringen. Erfurt, Dezember 2018.
- Antje Schmerbauch:  
Fachkräfteentwicklung und Demografie – Perspektiven und Strategien in Ostthüringer Unternehmen. Erfurt, Dezember 2017.
- Antje Schmerbauch:  
Fachkräfteentwicklung und Demografie – Perspektiven und Strategien in Südthüringer Unternehmen. Erfurt, Dezember 2016.
- Mandy Seidel, Nina Weigelt:  
Demografie und Europa. Ausgewählte Ansätze zur Stärkung der Beschäftigungsfähigkeit. Erfurt, Dezember 2014.

## Migration und Integration – IQ Netzwerk Thüringen

- Annika Schalast, Mandy Seidel:  
Migration und berufliche Integration in Thüringen. Situationsbestimmung 2022. Erfurt, Dezember 2022.
- Annika Schalast, Mandy Seidel:  
Migration und berufliche Integration in Thüringen. Situationsbestimmung 2021. Erfurt, Dezember 2021, ISBN 978-3-9819034-5-4.
- Annika Schalast, Mandy Seidel:  
Migration und berufliche Integration in Thüringen. Situationsbestimmung 2020. Erfurt, August 2020, ISBN 978-3-9819034-4-7.
- Annika Schalast, Mandy Seidel:  
Migration und berufliche Integration in Thüringen. Situationsbestimmung 2019. Erfurt, Dezember 2019, ISBN 978-3-9819034-2-3.
- Annika Schalast, Mandy Seidel:  
Abschlussbericht – Befragung zur Arbeitsmarktintegration von Geflüchteten in Thüringen. Erfurt, Juli 2018.
- Annika Schalast, Mandy Seidel:  
Vielfalt managen – Zukunft gestalten. Praxistipps für Unternehmen. Erfurt, Dezember 2017.
- Annika Schalast, Mandy Seidel:  
Migration und berufliche Integration in Thüringen. Situationsbestimmung 2017. Erfurt, Oktober 2017, ISBN 978-3-9819034-0-9.
- Annika Schalast, Mandy Seidel:  
Befragung zur Situation und Zukunft von Flüchtlingen auf dem Thüringer Arbeitsmarkt 2017. Erfurt, August 2017.

- Annika Schalast, Mandy Seidel:  
Befragung zur Situation und Zukunft von Flüchtlingen auf dem Thüringer Arbeitsmarkt 2016.  
Erfurt, September 2016.
- Annika Schalast, Mandy Seidel:  
Willkommenskultur in Thüringer Unternehmen – Praxisbeispiele und Handlungsempfehlungen.  
Erfurt, Dezember 2014, ISBN 978-3-9813460-8-4.

### **Erfolgsgeschichten von Mitgliedsunternehmen der Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände Thüringens**

- Annika Schalast, Dr. Enrico Schöbel, Mandy Seidel:  
Thüringer Erfolgsgeschichten (14) von Mitgliedsunternehmen des Verbandes der Metall- und Elektro-Industrie in Thüringen e. V., des Allgemeinen Arbeitgeberverbandes Thüringen e. V. und des Arbeitgeberverbandes Nahrung und Genuss Thüringen e. V.: Zur Transformation, Erfurt, August 2024.
- Annika Schalast, Dr. Enrico Schöbel:  
Thüringer Erfolgsgeschichten (13) von Mitgliedsunternehmen des Verbandes der Metall- und Elektro-Industrie in Thüringen e. V., des Allgemeinen Arbeitgeberverbandes Thüringen e. V. und des Arbeitgeberverbandes Nahrung und Genuss Thüringen e. V.: Ausbildung, Erfurt, September 2023.
- Annika Schalast, Dr. Enrico Schöbel:  
Thüringer Erfolgsgeschichten (12) von Mitgliedsunternehmen des Verbandes der Metall- und Elektro-Industrie in Thüringen e. V., des Allgemeinen Arbeitgeberverbandes Thüringen e. V. und des Arbeitgeberverbandes Nahrung und Genuss Thüringen e. V.: Unternehmerische Resilienz, Erfurt, September 2022.
- Annika Schalast:  
Thüringer Erfolgsgeschichten (11) von Mitgliedsunternehmen des Verbandes der Metall- und Elektro-Industrie in Thüringen e. V., des Allgemeinen Arbeitgeberverbandes Thüringen e. V. und des Arbeitgeberverbandes Nahrung und Genuss Thüringen e. V.: Nachhaltig leben und arbeiten, Erfurt, Oktober 2021.
- Annika Schalast:  
Thüringer Erfolgsgeschichten (10) von Mitgliedsunternehmen des Verbandes der Metall- und Elektro-Industrie in Thüringen e. V., des Allgemeinen Arbeitgeberverbandes Thüringen e. V. und des Arbeitgeberverbandes Nahrung und Genuss Thüringen e. V.: Unternehmenskultur, Erfurt, Juli 2020.
- Annika Schalast:  
Thüringer Erfolgsgeschichten (9) von Mitgliedsunternehmen des Verbandes der Metall- und Elektro-Industrie in Thüringen e. V., des Allgemeinen Arbeitgeberverbandes Thüringen e. V. und des Arbeitgeberverbandes Nahrung und Genuss Thüringen e. V., Erfurt, September 2019.
- Annika Schalast:  
Thüringer Erfolgsgeschichten (8) von Mitgliedsunternehmen des Verbandes der Metall- und Elektro-Industrie in Thüringen e. V., des Allgemeinen Arbeitgeberverbandes Thüringen e. V. und des Arbeitgeberverbandes Nahrung und Genuss Thüringen e. V., Erfurt, August 2018.
- Annika Schalast:  
Thüringer Erfolgsgeschichten (7) von Mitgliedsunternehmen des Verbandes der Metall- und Elektro-Industrie in Thüringen e. V., des Allgemeinen Arbeitgeberverbandes Thüringen e. V. und des Arbeitgeberverbandes Nahrung und Genuss Thüringen e. V., Erfurt, August 2017.
- Annika Schalast:  
Thüringer Erfolgsgeschichten (6) von Mitgliedsunternehmen des Verbandes der Metall- und Elektro-Industrie in Thüringen e. V., des Allgemeinen Arbeitgeberverbandes Thüringen e. V. und des Arbeitgeberverbandes Nahrung und Genuss Thüringen e. V., Erfurt, September 2016.

### **Mitwirkung an externen Publikationen**

- Katrin Schnell, Dr. Timo Bonengel:  
Betriebliche Suchtprävention in Thüringen – Ergebnisse des Pilotprojekts und Ausblick 2022,  
Herausgeber: Präventionszentrum der SiT - Suchthilfe in Thüringen GmbH, November 2022.
- Dr. Enrico Schöbel, Dr. Sarah Fluchs, Dr. Adriana Neligan:  
"Circular Economy" – Die deutsche Industrie in der Kreislaufwirtschaft, in: ARGOS:  
Wirtschaftsmagazin für Mitteldeutschland, 30. Jg., H. II/2022, Dezember 2022.
- Antje Schmerbauch, Frauke Fölsche, Silke Nöller:  
Betriebliche Suchtprävention in Thüringen – Erhebung und Ausblick 2019/2020: Die vorliegende Broschüre  
ist ein Ergebnis eines Gemeinschaftsprojektes der Landesgesundheitskonferenz in Thüringen,  
Herausgeber: Präventionszentrum der SiT - Suchthilfe in Thüringen GmbH, Dezember 2019.

[www.vwt.de](http://www.vwt.de)

Verband der Wirtschaft Thüringens e. V.  
Lossiusstraße 1 · 99094 Erfurt  
T 0361 6759-0 · F 0361 6759-222