

# Unsere strategischen Ziele

(Auf Grundlage der Stadtrats- und Kommunalreferatsziele)

## 1. Unsere Aufträge

### 1.1 Versorgungsauftrag

Der Stadtrat hat uns den Auftrag erteilt, die Markthallen München, bestehend aus den Betriebsteilen Großmarkthalle und Schlachthof, als öffentliche Einrichtung zu betreiben und zu betreuen. Die zur Verfügung stehenden Flächen führen wir gewerblichen Nutzungen zu mit dem Ziel, den Standort für Lebensmittelhandel, entsprechendes Handwerk und Gewerbe sowie Gastronomie zu optimieren und zur Versorgung der Bevölkerung mit hochwertigen, gesunden und frischen Lebensmitteln sowie Blumen beizutragen. Bei den festen Lebensmittelmärkten und den Wochenmärkten kommt noch der Aspekt der Ortsnähe zum Tragen.

Dieser Versorgungsauftrag hat sich im Laufe der Zeit gewandelt. Die Markthallen und die Märkte müssen heute nicht mehr zuerst die Versorgung sicherstellen; im Vordergrund steht nunmehr, die Qualität und Vielfalt der Versorgung positiv zu beeinflussen. Die Markthallen als „Internationales Frischezentrum“ garantieren, dass die Verbraucher stets auf ein qualitativ hochwertiges Angebot an frischen Lebensmitteln zugreifen können. Sie verbessern durch ihre Einrichtungen die freie Wahlmöglichkeit hinsichtlich Sortimentsvielfalt, Qualität und Preis.

### 1.2 Wirtschaftspolitische Auftrag

Der Lebensmittelhandel ist von einem fortschreitenden Firmenkonzentrationsprozess geprägt. Die Markthallen wollen einerseits hier einen Gegenpol bilden mit der Maßgabe, oligopolistische oder gar monopolistische Tendenzen zugunsten der Wahlmöglichkeiten des Verbrauchers abzumildern. Andererseits soll aber die Verzahnung zwischen dem etablierten Großhandel und den „Einzelhandelsketten“, wie z.B. Aldi, Lidl, Edeka, Spar, Rewe, Tengelmann u.a., dadurch gefördert werden, dass nach Möglichkeit und Bedarf Handelsraum für den Warenaustausch untereinander geschaffen wird. Sowohl der Lebensmitteleinzelhandel als auch der Verbraucher sollen neben einer Vielfalt des Angebots auch eine Vielfalt der Anbieter vorfinden. In den Markthallen müssen neben den unbedingt erforderlichen Großbetrieben des Lebensmittelhandels auch künftig Familienbetriebe und andere kleine bis mittelständische Unternehmen Bestand haben können.

### 1.3 Dienstleistungsauftrag

Aufgabe der Markthallen ist es nicht, selbst Handel etc. zu treiben, sondern den Gewerbetreibenden als kundenorientierter Dienstleister zur Verfügung zu stehen. Es ist Aufgabe und Ziel, für unsere Partner die notwendigen räumlichen, technischen und organisatorischen Voraussetzungen zu schaffen und die Bausubstanz der zur Verfügung gestellten Räumlichkeiten zu verbessern und weiter zu entwickeln, um die Wettbewerbsfähigkeit der ansässigen Lebensmittelunternehmen insgesamt zu verbessern und um den Standort zu sichern. Bis zum Abschluss der Überplanungsphase des Betriebsgeländes ist es Aufgabe, die Funktionalität des Betriebs sicher zu stellen. Zusammen mit den Gewerbetreibenden wird das zunehmend bedeutende Marketing entfaltet und gesteuert. Den sich ändernden Anforderungen der Branche, die ihrerseits immer mehr Dienstleistungsaufgaben zu erfüllen hat, ist Rechnung zu tragen. Dabei bleibt Aufgabenkritik eine Daueraufgabe.

## **1.4 Kultureller Auftrag**

Unsere festen Lebensmittelmärkte und die Wochenmärkte sind nicht nur Einrichtungen, auf denen Waren umgeschlagen werden. Die Märkte sind auch ein Stück Stadtkultur. Der Viktualienmarkt und die anderen festen Lebensmittelmärkte sind unverzichtbarer Bestandteil Münchner Lebensart und Kultur. Den notwendigen Wandel und die Anpassung an die Verbrauchergewohnheiten zu erreichen, ohne das traditionelle Bild zu gefährden, ist unser Auftrag.

Auch die Münchner Wochenmärkte sind nicht nur Umschlagstellen, sondern Einrichtungen, die auch der Kommunikation dienen.

## **1.5 Wirtschaftlichkeit / Kostendeckung und Kostenverantwortung**

„Eine Gewinnerzielungsabsicht besteht nicht“ heißt es im einschlägigen Ortsrecht. Die Markthallen sind eine kostenrechnende Einrichtung. Das heißt, wir finanzieren unseren Aufwand durch die von unseren Kunden zu erhebenden Gebühren und Entgelte.

Die wirtschaftlichen Grundsätze, einen angestrebten Erfolg mit einem möglichst geringen Einsatz an Mitteln zu erreichen oder mit gegebenen Mitteln einen größtmöglichen Erfolg zu erzielen, gelten für unseren Betrieb unmittelbar. Unser Ziel ist es, das angestrebte Ergebnis – dem ökonomischen Prinzip folgend – mit einem vernünftigen Aufwand zu erreichen.

Das Geld, das uns zur Erfüllung unserer Aufgaben zur Verfügung steht, kommt nicht von irgendwoher. Unser Betrieb muss dieses Geld auf dem Markt selbst erwirtschaften. Maßstab des wirtschaftlichen Handels muss für jede Mitarbeiterin und jeden Mitarbeiter sein, mit dem von unseren Kunden aufgebrauchten Geld mindestens so sparsam und wirtschaftlich umzugehen, als wäre es das eigene. Ob es darum geht, Einnahmemöglichkeiten auszuschöpfen (z.B. bei Gebühren, bei der Geltendmachung von Schadenersatz) oder ob Ausgaben entstehen (durch Personal- oder Materialeinsatz). Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter in unserem Betrieb trägt wirtschaftliche Verantwortung. Controlling ist demnach nicht nur eine von der Dienststellenleitung oder einer von ihr beauftragten Person wahrzunehmende Aufgabe; jeder ist sein eigener „Controller“.

## **2. Unsere Handlungsziele**

Unsere strategischen Ziele versuchen wir mit dem Setzen von Handlungszielen, die sowohl eine Außen – als auch eine Innenwirkung besitzen, so gut wie möglich zu erfüllen.

### **2.1 Handlungsziele mit Außenwirkung**

#### **2.1.1 Verantwortung für die Umwelt**

Um unseren Versorgungsauftrag und unsere weiteren Handlungsziele erfüllen zu können, ist Standortsicherheit zwingend notwendig. Von dem Betrieb der Firmen auf dem Gelände gehen naturgemäß auch Umweltbelastungen aus, die die Standortsicherheit gefährden könnten. Die Markthallen verpflichten sich daher, die Umweltvorschriften einzuhalten. Darüber hinaus wollen wir die Auswirkungen auf die Umwelt erfassen und nachvollziehbar vermindern durch

- Maßnahmen des Energiemanagements
- Einsparung von Wasser, Reduzierung von Abwassereinleitungen
- Vermeidung und Verwertung von Abfällen
- Verminderung der Lärmemissionen am Standort
- Optimierung des Verkehrsflusses auf dem Gelände
- Förderung des Umweltschutzes bei Lieferanten, Kunden und Mitarbeitern
- Verhütung und Begrenzung von Unfällen

Betrieblicher Umweltschutz ist kein einmalig erreichbares Ziel, sondern eine stetige Aufgabe. Zur Verminderung der Umweltwirkungen verpflichten sich die Markthallen zur Anwendung der besten verfügbaren, wirtschaftlich vertretbaren Technik.

#### **2.1.2 Internationales Frischezentrum**

Unser Versorgungsauftrag wird geleitet von den hohen Anforderungen an ein Internationales Frischezentrum. Als Internationales Frischezentrum garantieren die Markthallen im Zusammenwirken mit den Gewerbetreibenden, dass die Verbraucher stets ein qualitativ hochwertiges, breites Angebot an frischen Lebensmitteln vorfinden. Die Markthallen weisen im Rahmen ihres Auftrages Flächen in erster Linie an Interessenten aus der Lebensmittelbranche zu. Durch die Umsetzung der rechtlichen Bestimmungen schaffen die Markthallen die Voraussetzung für einen hygienischen einwandfreien Zustand ihrer Anlagen.

#### **2.1.3 Qualität und Zuverlässigkeit**

Aufgrund unseres Dienstleistungsauftrags müssen sich unsere Kunden darauf verlassen können, dass wir unsere Dienstleistung zuverlässig, zum richtigen Zeitpunkt und in gleichbleibend hoher Qualität erbringen. Ob die Ausführung einer Reparatur, die Erteilung einer Auskunft, die Buchung von Einnahmen, die Zuweisung oder Vermietung eines Objektes, die Durchführung von Schließdiensten oder die Durchführung von Substanzerhaltungsmaßnahmen im gesamten Areal: Wir betrachten Qualität und Zuverlässigkeit in unserer täglichen Arbeit als persönliche Verpflichtung. Unsere Kunden müssen sich auch auf die Rechtmäßigkeit unseres Handelns verlassen können. Maßstab hierfür ist deshalb neben der Wirtschaftlichkeit stets auch die Übereinstimmung mit der Rechtsordnung.

#### **2.1.4 Kundenorientierung**

Bei der Erfüllung unseres Dienstleistungsauftrages orientieren wir uns an den Bedürfnissen unserer Kunden. Kundenorientiertes Handeln heißt für uns, die Wünsche unserer Partner in den Mittelpunkt unseres Handelns zu stellen. Dienstleistung erbringen bedeutet, dienen zu wollen und dienen zu können. Wir sind für unsere Kunden da, nicht unsere Kunden für uns! Gegenseitiges Vertrauen ist die Grundlage unseres Handelns. Erforderlichenfalls müssen wir jedoch die Belange des Gesamtbetriebes auch Kunden gegenüber mit Nachdruck vertreten und als „ultima ratio“ mit

Mitteln des Ordnungswidrigkeitenrechts durchsetzen.

Unsere Kunden sind die in den Markthallen und auf den Märkten arbeitenden Firmen, aber auch deren Kunden, also der Einzelhandel und die Verbraucher. Wir sind auf Dauer nur lebensfähig, wenn es uns im Rahmen der Erfüllung unseres wirtschaftspolitischen Auftrages gelingt, unsere Kunden zu halten und neue zu gewinnen. Zusammen mit dem Handel werden Marketingstrategien entwickelt, um zum einen selbst eine bessere Auslastung und somit das Ziel „hohe Wirtschaftlichkeit“ zu erreichen und zum anderen den ansässigen Unternehmen ein gutes Auskommen zu verschaffen. Nur wenn es unseren Partnern gut geht, ist der Standort gesichert. Damit verbunden ist auch die Schaffung der notwendigen baulichen und technischen Einrichtungen vor Ort sowie einer modernen, logistischen und infrastrukturellen Handelsplattform.

### **2.1.5 Informationspolitik**

Das Qualitäts- und Umweltschutzbewusstsein im Sinne unserer gesamten Ziele soll bei allen Beschäftigten durch aktive Mitarbeit gefördert werden. Gegenüber Kunden und Lieferanten werden die Anforderungen an Qualität, Umweltschutz und Lebensmittelhygiene durch den Kontrolldienst und die Objektverantwortlichen und das Verwaltungshandeln durchgesetzt.

In Zusammenarbeit mit den städtischen Referaten (Referat für Gesundheit und Umwelt; Baureferat) werden Maßnahmen zur Reduzierung der Umweltwirkungen ausgearbeitet.

Wir sind bestrebt, nach allen Seiten, insbesondere mit unseren Nachbarn und den örtlichen politischen Gremien ein gutes und offenes Verhältnis zu pflegen.

Die Öffentlichkeit wird durch die Öffentlichkeitserklärung der Markthallen über das betriebliche Management informiert.

## **2.2 Handlungsziele mit Innenwirkung**

### **2.2.1 Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter**

Wir wollen unsere Mitarbeiter dazu motivieren, an der Erreichung aller Ziele bewusst mitzuarbeiten. Dazu tragen wir bestmöglich durch eine laufende Fortbildung und zeitgemäße Geräteausstattung (EDV) sowie eines ausreichenden Personalstandes bei. Die Motivation und Qualifikation jedes einzelnen Mitarbeiters ist uns wichtig.

### **2.2.2 Optimierte Ablauforganisation**

Um unseren Dienstleistungsauftrag sowie den Erfordernissen der Kostenverantwortung und der Wirtschaftlichkeit gerecht zu werden, ist es erforderlich, stetig unsere innerbetrieblichen Abläufe zu optimieren. Leerlauf und Doppelarbeit müssen vermieden werden. Die Straffung und Effektivierung unserer Ablauforganisation ist eine Daueraufgabe. Als „lernende Organisation“ setzen wir Erfahrungen in kontinuierliche Verbesserungen um. Diesem Ziel dienen auch die regelmäßig stattfindenden internen und externen Audits.

### **2.2.3 Klare Aufgabenzuweisung**

Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter muss klar strukturierte Aufgaben erhalten und wissen, was von ihr oder ihm erwartet wird. Es ist Aufgabe der Führungskräfte, dies sicherzustellen. Ein flexibler Personaleinsatz muss gewährleistet bleiben.

### **2.2.4 Einhaltung von Dienstvorschriften**

Um die erforderlichen Dienstleistungen zuverlässig und rechtzeitig erbringen zu können, ist die Einhaltung der Dienstvorschriften (z.B. im Kontrolldienst) notwendige Voraussetzung. Die Unvorhersehbarkeit des Betriebsablaufes erfordern andererseits eigenverantwortliches und den aktuellen Gegebenheiten angepasstes Handeln. Es ist Aufgabe der Führungskräfte, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Sinne unseres Dienstleistungsauftrages so anzuleiten und in ihrer Eigenverantwortlichkeit zu stärken, dass diese flexibel handeln können und die Grenzen zu unzulässiger Eigenmacht erkennen.

### **2.2.5 Führungskultur**

Die Werkleitung ist mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im ständigen Kontakt (Mitarbeitergespräch, Qualitätszirkel, etc.). Die Grundsätze für Führung und Zusammenarbeit der Landeshauptstadt München sind von den Führungskräften in der täglichen Arbeit umzusetzen. Soweit mit der jeweiligen Aufgabe vereinbar, soll „Führung durch Zielvereinbarung“ angestrebt werden. Eigeninitiative und Identifikation mit der Aufgabe sollen hierdurch gestärkt werden. Der Grad der Zielerreichung ist regelmäßig zwischen Führungskraft und Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter abzuklären und bei der Bewertung der Arbeitsleistung angemessen zu berücksichtigen. Jede Führungskraft soll die von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erwartete Dienstauffassung vorleben und dadurch als Vorbild wirken.

### **2.2.6 Praktizierter Arbeitsschutz**

Arbeitsschutz ist Führungsaufgabe. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben Anspruch darauf, dass seitens der Werkleitung alles getan wird, Arbeitsunfälle zu verhindern sowie die gültigen Unfallverhütungsvorschriften, sicherheitstechnischen und arbeitsmedizinischen Regeln und Gesetze eingehalten werden. Der Prävention kommt eine wichtige Rolle zu. Diese Vorgaben werden in Zusammenarbeit mit dem Sicherheitstechnischen und Betriebsärztlichen Dienst der Landeshauptstadt München sowie mit der Mitwirkung im Arbeitsschutzausschuss auf Referatsebene erfüllt. Arbeitsschutz ist keine Einbahnstraße. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden angehalten und motiviert, ihr Obliegenheiten zu erfüllen (z.B. Nutzung von persönlicher Schutzausrüstung).



Boris Schwartz  
Zweiter Werkleiter