

<b>Beschlussvorlage</b>	Datum: 23.09.2014
Entscheidendes Gremium: <b>Bürgerschaft</b>	fed. Senator/-in: OB, Roland Methling
Federführendes Amt: Zentrale Steuerung	bet. Senator/-in:
Beteiligte Ämter:	bet. Senator/-in:
<b>Konzept zur Fortführung der Großmarkt Rostock GmbH</b>	
Beratungsfolge:	
Datum	Gremium
14.10.2014	Hauptausschuss
05.11.2014	Bürgerschaft
Zuständigkeit	
Vorberatung	
Entscheidung	

**Beschlussvorschlag:**

Die Bürgerschaft beschließt:

1. Die Großmarkt Rostock GmbH wird mit Ihren Geschäftsfeldern fortgeführt. Die strategische Ausrichtung ist an die sich ändernden Rahmenbedingungen anzupassen.
2. Der Oberbürgermeister wird beauftragt, das Verfahren zur Bestellung eines/einer Geschäftsführers/Geschäftsführerin der Großmarkt Rostock GmbH einzuleiten.

Beschlussvorschriften:

§ 22 Kommunalverfassung M-V

**Sachverhalt:**

Der Hauptausschuss der Bürgerschaft hat in seiner Sitzung am 29.04.2014 (2014/DA/5591) den Beschluss gefasst, die RVV zu beauftragen, ein Konzept zur Fortführung der Großmarkt Rostock GmbH und der IGA Rostock 2003 GmbH zu erstellen. Dieses soll auch Verfahrensvorschläge zur Bestellung eines/einer oder mehrerer Geschäftsführer beinhalten. Vor diesem Hintergrund wurde die vorliegende Analyse erarbeitet. Sie dient der Darstellung der Ergebnisse der Untersuchung der Unternehmensstrukturen unter Berücksichtigung der einzelnen Geschäftsbereiche in gesellschaftsrechtlicher, inhaltlicher/ fachlicher und personeller Hinsicht sowie der Prüfung möglicher Synergien mit anderen städtischen Gesellschaften oder Einrichtungen. Sie entspricht insofern dem geplanten inhaltlichen Ablauf der konzeptionellen Untersuchung, welcher der Bürgerschaft mittels Informationsvorlage (2014/IV/5669) in ihrer Sitzung am 02.07.2014 zur Kenntnis gegeben wurde. Da es keine Überschneidungen hinsichtlich der Geschäftsbereiche zwischen der Großmarkt Rostock GmbH und der IGA Rostock 2003 GmbH gibt, wird das Konzept zur Fortführung der IGA Rostock 2003 GmbH in der nächsten Bürgerschaftssitzung vorgelegt.

Die Analyse der Geschäftstätigkeit der Großmarkt Rostock GmbH hat zum gegenwärtigen Zeitpunkt keine nennenswerten Schnittmengen mit der IGA Rostock 2003 GmbH sowie mit

anderen städtischen Gesellschaften ergeben. Insofern ist die Großmarkt Rostock GmbH als Gesellschaft mit ihren Geschäftsbereichen fortzuführen.

In der Gesellschaft besteht aus Stadtentwicklungssicht ein erhebliches Potential, um das im Gesellschaftsvertrag festgeschriebene allgemeine Wohl weiter zu fördern. Daher wird empfohlen, für die Großmarkt Rostock GmbH einen separaten Geschäftsführer zu bestellen, der sich verstärkt den strategischen und konzeptionellen Überlegungen widmet

**Finanzielle Auswirkungen:**

Keine

Roland Methling

**Anlage/n:**

Konzept Großmarkt Rostock GmbH

# Großmarkt Rostock GmbH

## Eine Bestandsaufnahme und Ausblick.

### 1. Präambel

Der Hauptausschuss der Hansestadt Rostock hat die RVV GmbH am 29.04.2014 beauftragt, ein Konzept zur Fortführung der Großmarkt Rostock GmbH und der IGA Rostock 2003 GmbH zu erstellen sowie einen Verfahrensvorschlag zur Geschäftsführerbestellung zu unterbreiten. Vor diesem Hintergrund wurde die vorliegende Analyse erarbeitet. Sie dient der Darstellung der Ergebnisse der Untersuchung der Unternehmensstrukturen unter Berücksichtigung der einzelnen Geschäftsbereiche in gesellschaftsrechtlicher, inhaltlicher/ fachlicher und personeller Hinsicht sowie der Prüfung möglicher Synergien mit anderen städtischen Gesellschaften oder Einrichtungen. Sie entspricht insofern dem geplanten inhaltlichen Ablauf der konzeptionellen Untersuchung, welcher der Bürgerschaft mittels Informationsvorlage (2014/IV/5669) in ihrer Sitzung am 02.07.2014 zur Kenntnis gegeben wurde. Da es keine Überschneidungen hinsichtlich der Geschäftsbereiche zwischen der Großmarkt Rostock GmbH und der IGA Rostock 2003 GmbH gibt, wird das Konzept zur Fortführung der IGA Rostock 2003 GmbH in der nächsten Bürgerschaftssitzung vorgelegt.

### 2. Gesellschaftsrecht

Die Großmarkt Rostock GmbH wurde mit Sitz in Rostock am 02. Juli 1991 gegründet. Sie ist eine Tochtergesellschaft der Hansestadt Rostock, welche 100 Prozent der Gesellschaftsanteile hält. Das Stammkapital beträgt 300.000,00 Euro und ist in voller Höhe eingezahlt.

Gegenstand des Unternehmens ist gemäß Gesellschaftsvertrag

- a) der Betrieb und Ausbau eines Großmarktes für den Absatz von Erzeugnissen der Landwirtschaft und des Gartenbaus sowie sonstiger Waren aufgrund und im Rahmen allgemeiner Vorschriften über Betrieb und Ordnung auf dem Großmarkt;
- b) der Betrieb und Ausbau von Wochenmärkten, Spezialmärkten und Kleinmarkthallen;
- c) die Vornahme aller ähnlichen oder damit verwandten Geschäfte<sup>1</sup>.

Zur Verwirklichung eines öffentlichen Zwecks ist der Unternehmensgegenstand der Gesellschaft in einer Weise umzusetzen, die stadtplanerische, wettbewerbsordnende und wirtschaftsfördernde sowie bedarfsdeckende Ziele verfolgt, ordnungspolitische und ordnungsrechtliche Vorgaben umsetzt und das allgemeine Wohl fördert<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> § 2 Absatz 1 des Gesellschaftsvertrages.

<sup>2</sup> Vgl. § 2 Absatz 2 des Gesellschaftsvertrages.

Die Organe der Gesellschaft sind Geschäftsführung, Aufsichtsrat und Gesellschafterversammlung. Darüber hinaus hat die Gesellschafterversammlung einen Fachbeirat mit beratender Funktion eingerichtet, ohne dass dieser ein Organ der Gesellschaft ist.

Derzeit ist ein alleinvertretungsberechtigter Geschäftsführer bestellt, Prokura ist gegenwärtig nicht erteilt. Der Geschäftsführer ist seit 2005 sowohl für die Großmarkt Rostock GmbH als auch für die IGA Rostock 2003 GmbH zuständig.

### **3. Aufgabenfelder (inhaltliche und fachliche Betrachtung)**

Die Großmarkt GmbH übt ihre Geschäftstätigkeit in drei Segmenten aus:

1. Betrieb des Großmarktes im Güterverkehrszentrum
2. Durchführen von Sondermärkten (Veranstaltungen) wie Ostermarkt oder Weihnachtsmarkt in Rostock und im Land Mecklenburg-Vorpommern
3. Veranstaltung von Wochenmärkten in Rostock und Stralsund.

#### **3.1 Großmarkt**

Die Großmarktgebäude einschließlich der Büroräume für die Mitarbeiter der Gesellschaft wurden in den Jahren 1994 bis 1996 errichtet. Grundstück und Gebäude befinden sich im Eigentum der Großmarkt GmbH. Die Kreditverbindlichkeiten, mittels derer die Baumaßnahme finanziert wurde, wurden im Juli 2014 vollständig aus Eigenmitteln der Großmarkt GmbH zurückgezahlt. Für den Bau des Großmarktes wurden außerdem Fördermittel gewährt. Der hierfür gebildete Sonderposten wird entsprechend der jeweiligen Abschreibungsdauer aufgelöst.

Am Standort befindet sich eine Blumenhalle. Sie wurde 1994 in Leichtbauweise fertiggestellt und wird über 25 Jahre abgeschrieben. In der Blumenhalle sind ein Topfblumenanbieter, ein Schnittblumenanbieter sowie ein Handel mit Floristikzubehör eingemietet. Alle drei Bereiche sind über eine vorgelagerte Ladehalle miteinander verbunden. Durch diese kann eine wetterunabhängige Be- und Entladung gewährleistet werden. Zwei der drei Mieter sind langfristig gebunden, d.h. die restliche Vertragslaufzeit beträgt jeweils noch mindestens 10 Jahre. Ein Mietvertrag verlängert sich jährlich.

In einem zweiten Gebäude befindet sich die Obst- und Gemüsehalle. Hier haben sich drei Obst- und Gemüsegroßhändler angesiedelt. Davon sind zwei jedoch eher kleinere Gewerbetreibende. Des Weiteren ist eine Einheit in dieser Halle an einen Handel mit Fleisch- und Wurstwaren vermietet, der Groß- und Einzelhandel betreibt. Zwei Mietverträge verlängern sich jährlich, zwei weitere wurden kürzlich für fünf bzw. 10 Jahre neu vereinbart.

Am Kopf dieses Gebäudes sind die Büroräume der Großmarkt Rostock GmbH integriert. Die Kapazitätsgrenze dieser Räumlichkeiten ist bereits angesichts des gegenwärtig vorhandenen Personals erreicht. Der Standort müsste sich jedoch nicht zwingend hier befinden, da die Tätigkeitsfelder und Arbeitsaufgaben der Mitarbeiter inhaltlich nur zu einem sehr geringen Teil den Betrieb des Großmarktes berühren.

Die Obst- und Gemüsehalle einschließlich des Bürogebäudes wurden in Massivbauweise errichtet, 1996 fertiggestellt und werden über 40 Jahre abgeschrieben.

Zum Objekt zählen des Weiteren separate Lagerräume. Diese wurden im Jahr 2000 gebaut und sind bereits voll abgeschrieben. Hier wird das Zubehör für die Rostocker Marktveranstaltungen, z.B. Dekorationselemente, eingelagert.

Derzeit ist **keine prognostizierte Betriebsdauer oder eine Instandhaltungsvorschau zum Gebäude verfügbar**. Diese sollte gegebenenfalls initiiert werden, um die künftig zu erwartenden Aufwendungen in die Planungen einzubeziehen.

Das Segment Großmarkt stellt das wirtschaftliche Rückgrat der Gesellschaft dar. Hier werden stetige Erträge generiert, während die Segmente Sonder- und Wochenmärkte einer starken Saisonalität unterliegen. Insofern verschaffen die Stetigkeit und die gegenwärtige Ertragskraft des Großmarktes der gesamten Gesellschaft Stabilität.

Hierin liegt zugleich die Herausforderung für die Zukunft. Der Großmarkt bedient nur eine Stufe der gesamten Handelskette vom Erzeuger bis zum Endverbraucher. Der Handel ist aber in seiner Gesamtheit und über alle Handelsstufen hinweg von einer sehr hohen Wettbewerbsintensität geprägt. Die Preissensibilität ist folglich sehr ausgeprägt. Der gesamte Wirtschaftszweig Handel ist darüber hinaus stark im Wandel begriffen. So besteht eine starke Tendenz zum Liefergeschäft, was sich unmittelbar auf das Abholgeschäft des Großmarktes auswirkt. Umso wichtiger ist es, dem abholenden Einkäufer ein qualitativ attraktives Angebot darzubieten, zumal die Randlage des Standortes Güterverkehrszentrum im Abholgeschäft eher nachteilig wirkt. Standortvorteile bestehen hingegen für Logistiker aufgrund der guten Verkehrswegeanbindung. Im Optimalfall lassen sich **logistische Leistungen und Abholgeschäft unternehmerisch kombinieren**, wie es teilweise bereits von ansässigen Mietern mit Erfolg praktiziert wird. Zukünftig sollte dies aus strategischer Sicht mit Blick auf die Mieterstruktur berücksichtigt werden.

Sofern -einem sehr mutigen Ansatz folgend- eine Standortverlagerung des Großmarktes in eine zentralere Lage in Erwägung gezogen werden sollte, ließe sich das Areal für Logistik nutzen. Als Hafenhinterland im weiteren Sinne ist alternativ möglicherweise auch eine Nutzung für die maritime Wirtschaft denkbar.

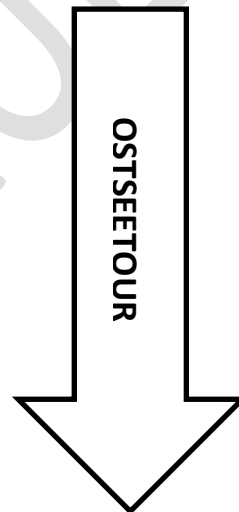
Abschließend sollen stichprobenartig andere Großmarktstandorte in der Bundesrepublik betrachtet werden. Auch in anderen Städten sind die jeweiligen Gesellschaften, z. B. in Hamburg, Bremen, Berlin oder Frankfurt/ M. regelmäßig in öffentlicher Hand. Üblicherweise verfügen diese jedoch über erhebliche Größenvorteile, so dass den Einkäufern z.B. eine wesentlich breitere Auswahl an Anbietern zur Verfügung steht. Durch die Größe entstehen

zudem Preisvorteile. Darüber hinaus sind die Konkurrenzstandorte überwiegend mit einer langjährigen Tradition behaftet. Zum jetzigen Zeitpunkt muss festgestellt werden, dass es in Rostock in den vergangenen 20 Jahren nicht gelungen ist, daran anzuknüpfen oder aufzuschließen. Erschwert wird dies durch die relativ schwache Wirtschaftskraft und die geringe Bevölkerungsdichte vor Ort. Entsprechende Erwartungen, die zu Beginn der 90er Jahre bestanden haben mögen, haben sich insoweit nicht erfüllt. Auch an den vergleichsweise betrachteten Standorten ist der Marktwandel deutlich wahrzunehmen, z.B. indem sich auch die dortige Händleranzahl wesentlich verringert hat. Fraglich ist folglich, ob der Betrieb eines Großmarktes zwangsläufig eine öffentliche Aufgabe sein muss, was aus gegenwärtiger Sicht eher verneint wird. Für die Großmarkt Rostock GmbH wird es jedoch auch in Zukunft von existentieller Bedeutung sein, über ein solides und ertragskräftiges Standbein zu verfügen.

### 3.2 Sondermärkte/ Veranstaltungen

Die Großmarkt Rostock GmbH führt im Bereich der Sondermärkte gegenwärtig folgende Veranstaltungen in Rostock und im Land Mecklenburg-Vorpommern durch:

- Ostermarkt (Rostock)
- Pfingstmarkt (Rostock)
- Peenefest Demmin
- Fischerfest Reutershagen (Rostock)
- Mühlenfest Gnoien
- Hafentage Wolgast
- Hafentage Sassnitz
- Fischerfest Greifswald
- Hafenfest Karlshagen
- Hafftage Ueckermünde
- Promenadenfest Kühlungsborn
- Fischerfest Freest
- Hanse Sail (Rostock)
- Landesschützenfest Stavenhagen
- Sommerfest Graal Müritz
- Weihnachtsmarkt Rostock
- Weihnachtsmarkt Greifswald
- Kunsthandwerkermarkt im Rathausfoyer (Remter)



Bis auf den Kunsthandwerkermarkt sind alle übrigen Sondermärkte Freiluftveranstaltungen. Marktteilnehmer sind stets Schausteller mit Fahrgeschäften, Imbisse und Ausschänke sowie Händler. Zugrundeliegende Rechtsnormen sind die Gewerbeordnung für die Marktteilnehmer und die Versammlungsstättenverordnung für den Veranstalter. Die Großmarkt Rostock GmbH tritt teils als Veranstalter und teils als Dienstleister auf. Hierin besteht ein wesentlicher Unterschied. Während der Dienstleister hauptsächlich für den

organisatorischen Ablauf einschließlich Einwerbung der Marktteilnehmer verantwortlich ist, haftet der Veranstalter auch für die öffentliche Ordnung und Sicherheit. Vertragspartner der Großmarkt Rostock GmbH sind die Kommunen, in denen die Veranstaltungen durchgeführt werden. Ihr Status als Veranstalter oder Dienstleister ist vertragsabhängig.

Beginnend mit dem Pfingstmarkt und endend mit der Hanse Sail wird die sogenannte **Ostseetour** absolviert. Hier zieht ein Großteil der Marktteilnehmer gemeinsam von Veranstaltung zu Veranstaltung. Die Ostseetour und damit die auswärtigen Veranstaltungen werden derzeit mit zwei Zielstellungen durchgeführt. Einerseits Auslastung der Marktmeister, von denen eine bestimmte Anzahl für die Rostocker Großveranstaltungen Hanse Sail und Weihnachtsmarkt benötigt wird. Andererseits **Gewinnung und Bindung von Marktteilnehmern, insbesondere von attraktiven Fahrgeschäften**. Angesichts der peripheren Lage Rostocks und daher langen Anfahrtswegen in Verbindung mit geringer Bevölkerungsdichte und relativ schwacher Kaufkraft vor Ort würden beispielsweise die Betreiber der Riesenräder ohne die Ostseetour nur schwerlich zur Marktteilnahme zu gewinnen sein.

Die Großmarkt Rostock GmbH wird von den Marktteilnehmern und von den kommunalen Partnern im Land sehr geschätzt. Dies ist zum Teil mit der Struktur als kommunales Unternehmen zu erklären. Im Unterschied zu privaten Anbietern arbeitet die Großmarkt Rostock GmbH zwar auch gewinnorientiert, aber nicht ausschließlich. Kulturelle Aspekte finden eine stärkere Berücksichtigung, z.B. in Form von Feuerwerk oder einer Bühne mit Unterhaltungsprogramm. Die Kommunen legen aus einem qualitativen Anspruch heraus und durch ihr Interesse an Veranstaltungen mit dem Charakter eines Volksfestes erhöhten Wert auf häufig kostenintensive Attraktionen. Dies wiederum entfaltet Anziehungskraft auf Besucher mit positiver Rückwirkung auf die Marktteilnehmer und deren Umsätze.

Insbesondere bei den Rostocker Veranstaltungen ist der Einfluss der Kommune auf die inhaltliche Gestaltung der Veranstaltung gegeben. Bei einer Beauftragung Privater würde dies weitgehend aus der Hand gegeben. Dies ist umso mehr von Bedeutung, da Fragen der Sicherheit bei öffentlichen Großveranstaltungen eine steigende Relevanz erfahren. Bei auswärtigen Veranstaltungen kann aufgrund der kommunalen Struktur der Großmarkt Rostock GmbH eine weitgehende Interessenübereinstimmung festgestellt werden. Aus den genannten Gründen scheint die Aufgabenerfüllung durch ein Unternehmen der öffentlichen Hand durchaus gerechtfertigt.

Genau daraus ergibt sich aus analytischer Sicht eine Option zur Profilschärfung für die Großmarkt Rostock GmbH. Sie sollte gegenüber ihren Partnern die **kommunale Kompetenz stärker betonen und weiter ausbauen**. Hier bietet sich insbesondere die Sicherheitsberatung und –konzeption an. Erste erfolgreiche Ansätze wurden mit der Sicherheitskonzeption für den Rostocker Weihnachtsmarkt in Zusammenarbeit mit fachkundigen Privaten geschaffen. In diesem Hinblick wird eine kontinuierliche Qualifikation des Personals empfohlen. Perspektivisch könnte somit zudem für alle städtischen

Unternehmen ein **Kompetenzzentrum für Sicherheitsbelange öffentlicher Großveranstaltungen** geschaffen werden.

Abschließend bleibt festzuhalten, dass die Gesellschaft auch weiterhin darauf achten sollte, die Veranstaltungen auskömmlich durchzuführen. Hier gilt es zukünftig weiter an den Inhalten der Sondermärkte zu arbeiten, um das Angebot dauerhaft attraktiv zu gestalten. Eine weitere Herausforderung besteht in der Gestaltung der Arbeitsorganisation hinsichtlich der Einsatzzeiten der Marktmeister. Eine Besonderheit des Gewerbes besteht in der klassisch gegebenen Korruptionsanfälligkeit. Daher gilt es, Regelungen zur Korruptionsprävention zu treffen und angemessene Transparenz bei der Standplatzvergabe zu gewährleisten.

### 3.3 Wochenmärkte

Die Großmarkt Rostock GmbH betreibt sämtliche Wochenmärkte im Stadtgebiet Rostocks, die mit jeweils unterschiedlicher Frequenz durchgeführt werden:

<b>Standort</b>	<b>Wochentage</b>
Neuer Markt	Mo - Sa
Ulmenmarkt	Di + Do - Sa
Reutershagen	Mo - Sa
Evershagen*	Mo - Sa
Lütten Klein	Di, Fr
Lichtenhagen	Sa
Warnemünde	Sa
Toitenwinkel	Do
Margaretenplatz	Mi
Doberaner Platz	Mo, Do
Dierkow	Mi

\*wird zum 31.12.2014 eingestellt

Zusätzlich betreibt die Großmarkt Rostock GmbH aufgrund vertraglicher Vereinbarung zwei Wochenmärkte in der Hansestadt Stralsund, welche jeweils zweimal wöchentlich stattfinden. Außerdem verantwortet die Großmarkt Rostock GmbH den Fischmarkt auf der Warnemünder Mittelmole. Überdies ist es üblich und sinnvoll, dass eine Kommune selbst oder aber eine kommunale Struktur wie eine städtische Gesellschaft Wochenmärkte betreibt. Dies kann insofern als hoheitliche Aufgabe angesehen werden.

Die Wochenmärkte werden auf städtischen Flächen abgehalten, für die die Hansestadt der Großmarkt Rostock GmbH auf Antrag befristete Sondernutzungsrechte erteilt. Maßgebliche Rechtsnorm für Veranstalter und Händler ist die Gewerbeordnung. Grundlage für die Marktdurchführung ist eine Marktordnung, die von der Gesellschaft vorgegeben wird. Auch



die Standgelder, die von den Markthändlern erhoben werden, werden durch die Gesellschaft festgelegt. Zu den Aufgaben der Marktmeister und Markthelfer zählen

- Sicherung der Strom- und Wasserversorgung sowie der Müllentsorgung,
- Überwachung von Auf- und Abbau hinsichtlich Einhaltung des Aufbauplans und Gewährleistung von Feuerwehrezufahrten,
- Erfassung der Anwesenheit der Händler,
- Kassierung,
- Kontrolle der Einhaltung der Marktordnung zum Beispiel bezüglich der Kennzeichnung der Marktstände, der Marktzeiten sowie von Ordnung und Sauberkeit,
- Bereitstellung von Toiletten,
- teilweise Bereitstellung von Marktständen für Selbsterzeuger,
- Reinigung der Fläche nach Marktschluss.

Ein geringer Teil dieser Aufgaben (Reinigung, Müllentsorgung, Marktstände) wird durch beauftragte Fachunternehmen erfüllt, was jedoch durch die Marktmeister initiiert und überprüft werden muss.

Kennzeichnend für Wochenmärkte ist eine ausgeprägte Saisonalität, die in erster Linie mit den Witterungsverhältnissen in Zusammenhang steht. Analog zu den Ausführungen unter 3.1 zum Wettbewerbsumfeld im Handel ist auch der Bereich der Wochenmärkte einer hohen Wettbewerbsintensität und Preissensibilität ausgesetzt. Auch hier sind die Konzentrationstendenzen spürbar. So haben sich in den zurückliegenden zehn Jahren sowohl die Anzahl der Händler als auch die Höhe der Einnahmen in Form von Standgeldern auf den Wochenmärkten etwa halbiert. Zudem haben Wochenmärkte offenbar ihre Funktion der Versorgungssicherheit und als sozialer Treffpunkt nahezu gänzlich eingebüßt.

Dies macht deutlich, dass im Bereich der Wochenmärkte eine künftige Schwerpunktaufgabe liegt, damit dem bisherigen Negativtrend begegnet und entgegengewirkt werden kann. Eine **strategische Neuausrichtung der Wochenmärkte ist unabdingbar**, um deren Existenz mittel- bis langfristig zu sichern. Dies kann aus analytischer Sicht nur mit den Schwerpunkten Regionalität und Frische gelingen und sollte konzeptionell fundiert werden. Hierfür ist eine Zielgruppendefinition und Sortimentsbestimmung erforderlich. Notwendig ist möglicherweise eine Profilierung als reiner Frischemarkt, d.h. ausschließliches Angebot von Lebensmitteln und Blumen zulasten von Textilwarenhändlern. Neben der Garantie von Regionalität und Frische der Produkte muss für den Kunden das Markterlebnis im Vordergrund stehen. Insofern sind begünstigende Standortfaktoren wie räumlich abgegrenzte Plätze ebenso zu berücksichtigen wie die Wegebeziehungen der Kunden. Vorteilhaft erscheint es z. B., Umsteigepunkte des ÖPNV als Marktplatz zu nutzen, wobei ein Teil der Kunden ohnehin notwendige Wege mit dem Einkauf auf dem Wochenmarkt verbindet. Ein funktionierendes Beispiel ist der Doberaner Platz. Zu entscheiden ist weiterhin, wie viele und welche Markttage mit welchen Marktöffnungszeiten sinnvoll sind, um Kunden mit entsprechendem Verbraucherbewusstsein und Preisbereitschaft oder

Kaufkraft zu erreichen. In dieser Hinsicht ist auch die Stadtentwicklung im Hinblick auf die Entstehung neuer oder den Ausbau bestehender Wohngebiete einzubeziehen, um über geeignete Wochenmarktstandorte zu entscheiden. Ausschlaggebend erscheint jedoch, auf dem Wochenmarkt Rahmenbedingungen zu schaffen, um regionale Erzeuger als Anbieter zu gewinnen. Deren Akquise wird eine zeitintensive Aufgabe darstellen. Gleiches gilt für die Analyse florierender Wochenmärkte in anderen Städten Deutschlands.

Perspektivisch ist außerdem abzuwägen, ob die Unterhaltung von Wochenmärkten außerhalb von Rostock ausgebaut werden sollte oder ob die organisatorischen Belange eine Beschränkung auf das Rostocker Stadtgebiet anraten. Zusätzlich zählen thematische Märkte wie Spargel- oder Apfelmarkt zum Aufgabengebiet der Gesellschaft im Wochenmarktbereich.

#### 4. Interne Strukturen (organisatorische und personelle Analyse)

Die Analyse der Unternehmensorganisation zeigt auf, dass die **betriebsinternen Abläufe** bislang **sehr stark auf die Geschäftsführung zugeschnitten** sind. Gegenwärtig ist die Geschäftsführung zu 90 Prozent der verfügbaren Zeit mit operativen Aufgaben befasst, sodass nahezu kein Raum für konzeptionelle oder strategische Überlegungen besteht, zumal der Geschäftsführer in Doppelfunktion sowohl für die Großmarkt GmbH als auch die IGA Rostock 2003 GmbH tätig ist. Zur Fortentwicklung des Unternehmens ist es unabdingbar, dass der Geschäftsführer Freiräume für die konzeptionelle und strategische Arbeit erhält, was zwangsläufig eine Trennung der Geschäftsführung von Großmarkt Rostock GmbH und IGA Rostock 2003 GmbH bedingt.

Derzeit ist faktisch **keine zweite Leitungsebene etabliert**, was als äußerst problematisch eingeschätzt wird. Insbesondere bei der Abwicklung des Zahlungsverkehrs gibt es starke zeitliche und personelle Abhängigkeiten. Im Ernstfall besteht hier ein strukturelles Risiko für die juristische Vertretung des Unternehmens. Eine Übertragung des Vier-Augen-Prinzips auf weitere betriebliche Prozesse ist denkbar und dringend anzuraten.

Ergänzend ist künftig eine **kommunikative Führungskultur** auf allen Unternehmensebenen **wünschenswert**. Denn die Mitarbeiter der Großmarkt Rostock GmbH arbeiten überaus engagiert und mit ausgeprägtem Verantwortungsbewusstsein. Sie identifizieren sich sehr stark mit dem Unternehmen und sind zu Recht in dessen Umfeld anerkannt und geschätzt.

Gerade deshalb sollten die Mitarbeiter bestmöglich an das Unternehmen gebunden werden. Hier besteht akuter Handlungsbedarf. Der personelle Schwerpunkt des Unternehmens liegt im Bereich der Sonderveranstaltungen. Die Arbeitszeitregelungen in diesem Bereich sind dringend der Praxis anzupassen. Klar definierte Vorgaben zur Umsetzung, z.B. in Form einer Arbeitszeitrichtlinie, bestehen gegenwärtig nicht. Wirtschaftliche Auswirkungen einer adäquaten Lösung werden nach aktueller Einschätzung unausweichlich sein.

In der Großmarkt Rostock GmbH sind insgesamt 11 Mitarbeiter beschäftigt. Dies teilt sich wie folgt auf:

<b>Geschäftsbereich</b>	<b>Stellenanzahl</b>	<b>Bemerkungen</b>
Großmarkt	0,5 Haustechniker	Als Nachfolgeregelung ist zu prüfen, ob ein Dienstleister diese Aufgaben übernehmen könnte
Sondermärkte / Veranstaltungen	4 Marktmeister plus Saisonkräfte	Handlungsbedarf hinsichtlich Arbeitszeitregelung
Wochenmärkte	1,0 Marktmeister plus zahlreiche Teil- zeitkräfte (ca. 3,0 VZ)	Personelle Verstärkung notwendig zur Sicherung der Kontinuität und Qualität; Führung
Allgemeine Verwaltungsaufgaben	1,5 Sekretariat 1,0 Buchhaltung	Teilgebiet Marketing und Öffentlichkeitsarbeit ist unterrepräsentiert
<b>Summe:</b>	11	VZ = Vollzeitstellen

Der Großmarkt wird personell durch einen Haustechniker auf Basis einer geringfügigen Beschäftigung betreut. Hierfür ist eine halbe Stelle (20 h/ Woche) zu veranschlagen. Die allgemeinen Verwaltungsaufgaben bezüglich des Großmarktes werden durch Buchhaltung, Sekretariat und Geschäftsführung wahrgenommen. Eine Übertragung der Objektverwaltung an einen Immobiliendienstleister wäre als Nachfolgeregelung gegebenenfalls denkbar.

Personelle Defizite bestehen im Bereich Wochenmärkte. Zu Beginn der Analyse war hier lediglich eine Vollzeitstelle besetzt. Diese wurde ergänzt durch ehemalige Mitarbeiter im Ruhestand, die auf geringfügiger Basis beschäftigt werden. Wenngleich die Erfahrungen dieser Mitarbeiter wertzuschätzen sind, können sie allein nicht die Basis für die künftige Entwicklung des Unternehmensbereichs Wochenmärkte bilden.

Erschwerend kommt hinzu, dass in diesem Bereich eine Führungsfunktion fehlt. Diese Leitungsaufgabe kann jedoch nicht aus einem anderen Bereich heraus abgedeckt werden, weil dafür eine örtliche Präsenz erforderlich ist. Die Bereiche Sonderveranstaltungen und Wochenmärkte unterliegen derselben Saisonalität. Die Mitarbeiter des Bereichs Sonderveranstaltungen begleiten in der Saison die Ostseetour und sind daher nur selten in Rostock vor Ort. Zudem unterscheiden sich die inhaltlichen Aufgabenschwerpunkte deutlich. Aus den genannten Gründen muss der Bereich Wochenmärkte dauerhaft personell verstärkt werden. Auch wenn dies eine unternehmerische Vorleistung darstellt, ist sie unbedingt erforderlich, um die unter Punkt 3.3 dargestellten Herausforderungen zur Entwicklung der Wochenmärkte angehen zu können.

Letztlich hat die organisatorische Analyse aufgezeigt, dass der **Bereich Marketing und Öffentlichkeitsarbeit derzeit betriebsintern nicht abgedeckt** ist. Personell gesehen gibt es hierfür jedoch Ressourcen in begrenztem Umfang. Zunächst ist die Erstellung eines Kommunikationskonzeptes anzuraten. Von diesem ausgehend könnten gegebenenfalls die Firmierung und das Logo der Gesellschaft überprüft werden. Schließlich wird die Großmarkt Rostock GmbH weniger über den Großmarkt als vielmehr über die Sonderveranstaltungen wahrgenommen. Unabhängig davon sind die Websites überarbeitungsbedürftig. Sie könnten, wie auch die Werbemittel, auf Grundlage eines Kommunikationskonzeptes gebündelt neu konzipiert werden. Letzteres setzt jedoch eine Definition des Selbstverständnisses der Gesellschaft voraus.

## 5. Wirtschaftliche Verhältnisse

Die wirtschaftliche Situation der Großmarkt Rostock GmbH ist solide. Im Segment Großmarkt werden stetige Erträge generiert, während die Geschäftsbereiche Sonder- und Wochenmärkte einer starken Saisonalität unterliegen.

Kennzeichnend für den Geschäftsverlauf der Großmarkt Rostock GmbH ist, dass ein Großteil der Einnahmen erst in der zweiten Hälfte des jeweiligen Geschäftsjahres fließt. Hintergrund ist insbesondere die Wetterabhängigkeit der Sonder- und Wochenmärkte. Zudem gestalten sich beide wesentlich weniger ertragreich als das Vermietungsgeschäft im Großmarkt.

	2012	2013
Umsatz	2.381 T€	2.463 T€
<i>davon Großmarkt</i>	<i>348 T€</i>	<i>334 T€</i>
<i>davon Sondermärkte</i>	<i>1.477 T€</i>	<i>1.501 T€</i>
<i>davon Wochenmärkte</i>	<i>289 T€</i>	<i>271 T€</i>
Personalaufwand	514 T€	503 T€
Jahresergebnis	10 T€	153 T€
Bilanzsumme	2.470 T€	2.489 T€
Kreditverbindlichkeiten	375 T€	246 T€
Investitionen	87	80

Die beschriebenen personellen Veränderungen, insbesondere die separate Geschäftsführerbestellung, werden das Ergebnis der Großmarkt Rostock GmbH zunächst belasten. Allerdings bieten die Veränderungen auch die Chance, das wirtschaftliche Ergebnis langfristig zu stabilisieren bzw. sogar zu steigern und die Gesellschaft zukunftsweisend aufzustellen.

## **6. Herausforderungen der Zukunft (Chancen, Risiken, Synergien)**

Ein Teil der künftigen Herausforderungen für die Großmarkt Rostock GmbH wurde bereits bei der Darstellung der einzelnen Geschäftsbereiche unter Punkt 3 erläutert. Dies betrifft zum einen den Wandel im Handel, der in erster Linie die Bereiche Großmarkt und Wochenmärkte berührt. Der Bereich Großmarkt als Quelle stetiger Erträge muss daher strategisch ausgerichtet werden, um seine langfristige Perspektive, also mindestens im Zehnjahreszeitraum, zu sichern. Der Bereich Wochenmärkte muss grundsätzlich überprüft und überarbeitet werden. Hier sollte zunächst die Priorität liegen, da Handlungsbedarf bereits im Kurz- und Mittelfristzeitraum, also in ein bis fünf Jahren, gesehen wird.

Im Bereich der Sonderveranstaltungen sollte die kommunale Kompetenz für Sicherheitsberatung und –konzeption öffentlicher Großveranstaltungen stärker betont und weiter ausgebaut werden. Unter diesem Aspekt könnte künftig eine Profilierung der Großmarkt Rostock GmbH erfolgen.

Der Bereich Sonderveranstaltungen wird sich darüber hinaus auch weiterhin dem thematischen Schwerpunkt der Stadtentwicklung stellen müssen. Innerstädtische Bebauungen, wie z.B. an der Nordkante des Neuen Marktes oder der Theaterneubau, haben immer Rückwirkungen auf diesen Geschäftsbereich. Zwar sind die Sondermärkte zeitlich begrenzt, sie stellen aber dennoch einen erheblichen Wirtschaftsfaktor für die Stadt dar. Dies gilt in besonderem Maße für Hanse Sail und Weihnachtsmarkt, von denen das örtliche Gastgewerbe stark profitiert. Hier kommt dem Weihnachtsmarkt eine besondere Bedeutung zu, da er eine saisonverlängernde Maßnahme darstellt. Insofern könnte die Ausweisung eines Festplatzes, der eine künftige Bebauung ausschließt, durch die Stadt geprüft werden.

In jedem Fall ist eine Berücksichtigung der dargestellten Interessen der Großmarkt Rostock GmbH durch Politik und Verwaltung der Hansestadt Rostock wünschenswert. Hier wären weitere Optimierungen im Zusammenwirken mit städtischen Ämtern zu begrüßen. Im Idealfall könnten beispielsweise Veranstaltungen im öffentlichen Raum so terminiert werden, dass keine Parallelität zu Veranstaltungen der Großmarkt GmbH entsteht. Anzustreben wäre auch ein verbesserter Vorlauf für die Organisation des Weihnachtsmarktes. Anderenorts werden die Verträge für den Weihnachtsmarkt bereits im Frühjahr vereinbart, was Veranstalter und Marktteilnehmern gleichermaßen Sicherheit bietet. Dies würde eine erheblich vorgelagerte Erteilung der Sondernutzungen durch die Stadt erfordern und könnte die betrieblichen Abläufe im Unternehmen begünstigen.

Zur Optimierung der organisatorischen Abläufe wäre auch zu prüfen, inwieweit sich die Großmarkt Rostock GmbH stärker in die inhaltliche und gestalterische Entwicklung der Hanse Sail einbringen kann. Hier könnten die betrieblichen Abläufe effektiviert werden und die Kompetenz der Großmarkt Rostock GmbH in Sicherheitsfragen optimal genutzt werden.

Synergien mit anderen städtischen Einrichtungen werden mit der Rostocker Gesellschaft für Tourismus und Marketing (RGTM) und der Tourismuszentrale gesehen. Eine Zusammenarbeit ist im Veranstaltungsbereich perspektivisch denkbar. Die RGTM könnte

Leistungen im Bereich Marketing und Akquise erbringen. Sie verfügt über das entsprechende Netzwerk in der Tourismusbranche, welche in erster Linie von den Veranstaltungen der Großmarkt Rostock GmbH in Rostock profitiert. Im Gegenzug könnte die Großmarkt Rostock GmbH in stärkerem Maße Veranstaltungen für die RGTM und die Tourismuszentrale organisieren und durchführen. Hinsichtlich einer Intensivierung der Zusammenarbeit der genannten Einrichtungen sind zunächst jedoch die vergaberechtlichen Fragen im Mittelfristzeitraum zu klären.

## **7. Anforderungsprofil an den Geschäftsführer**

Das Profil eines künftigen Geschäftsführers der Großmarkt Rostock GmbH sollte auf der Grundlage der gewonnenen Erkenntnisse im Rahmen der Analyse folgende Anforderungen umfassen:

- Hochschul- oder Fachhochschulstudium bzw. Master oder Bachelor, vorzugsweise Eventmanagement bzw. Betriebswirtschaft mit Schwerpunkt Event/Marketing oder Handel
- mehrjährige Berufserfahrung im Unternehmensmanagement im Handel oder im Veranstaltungsmanagement, in der verantwortlichen Konzeption, Planung, Steuerung und Evaluation von Großveranstaltungen einschließlich Budgetverantwortung
- fundiertes Wissen rund um die Sicherheit von Großveranstaltungen
- Kenntnisse der Arbeit in der öffentlichen Verwaltung sowie Kommunikationserfahrungen mit Gremien sind von Vorteil
- idealerweise Fachwissen rund um das Vergaberecht und Erfahrung in der Umsetzung von Vergabeverfahren nach VOL und VOF
- Kenntnisse der Gewerbeordnung und der Versammlungsstättenverordnung
- ausgeprägte Erfahrung im Führen von Mitarbeitern
- souveräner Kommunikationsprofi (m/w) mit fachübergreifendem 360° Denken
- strategisches, kreatives, budget- und umsatzorientiertes Denken und Handeln
- Organisations- und Teamfähigkeit, Eigeninitiative, „Hands-on-Mentalität“
- Verhandlungsgeschick, Kommunikationsstärke und Netzwerkerqualitäten als persönliche Stärken

## **8. Fazit und Empfehlung**

Relativ gesehen ist die Großmarkt Rostock GmbH ein kleines Unternehmen. Dennoch ist es nach innen wesentlich komplexer als es nach außen vermuten lässt. Jedes der drei Segmente, Großmarkt, Sonderveranstaltungen und Wochenmärkte, birgt geschäftstypische Besonderheiten und Herausforderungen. Auch wenn das Unternehmen insgesamt gut aufgestellt ist, ist es empfehlenswert, die Weichen für die Zukunft zu stellen, um die Wettbewerbsfähigkeit langfristig zu sichern.

Die Analyse der Geschäftstätigkeit hat zum gegenwärtigen Zeitpunkt keine nennenswerten Schnittmengen mit der IGA Rostock 2003 GmbH sowie mit anderen städtischen Gesellschaften ergeben. Insofern ist die Großmarkt Rostock GmbH als Gesellschaft mit ihren Geschäftsbereichen fortzuführen. In der Gesellschaft besteht aus Stadtentwicklungssicht ein erhebliches Potential um das im Gesellschaftsvertrag festgeschriebene allgemeine Wohl weiter zu fördern. Daher wird empfohlen, für die Großmarkt Rostock GmbH einen separaten Geschäftsführer zu bestellen, der sich verstärkt den strategischen und konzeptionellen Überlegungen widmet. Darüber hinaus ist es wichtig, die organisatorische Struktur dahingehend zu verändern, dass eine zweite Führungsebene eingezogen wird.