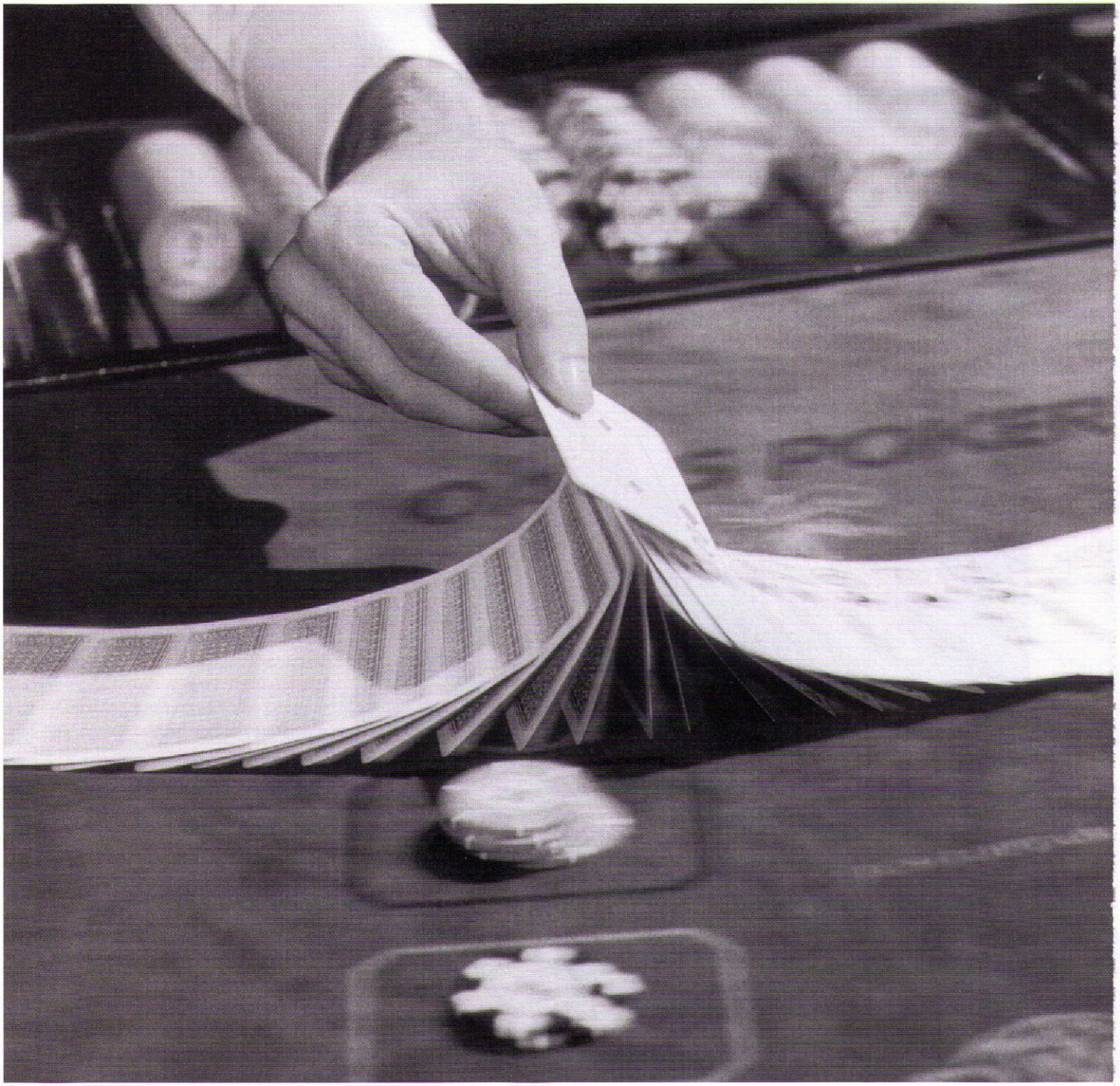
Konzeptionelle und betriebliche Defizite haben fatale Wirkung

Kritische Herausforderung für den Start-up der Schweizer Spielbanken



Dass in einem Zug über ein Dutzend neue Casinos konzessioniert werden, ist weltweit noch nie vorgekommen. In der kleinen Schweiz werden es 21 sein – ein Weltrekord, der ganz besondere Herausforderungen namentlich auch an die künftigen Betreiber stellt. Zwei erfahrene Fachleute, Dr. George Häberling und Friedrich Bettschart, skizzieren im folgenden Exklusivbeitrag für *CASINO SCENE SWITZERLAND*, wo nach der internationalen Erfahrung die heikelsten Aufgaben ihrer Lösung harren.

Wenn man es kann, ist es keine Kunst,
und wenn man es nicht kann,
ist es sowieso keine.

Karl Valentin

Der Markt und sein Potential

Man erinnert sich: Bis zum 24. Oktober des vergangenen Jahres war ein hoher budgetierter Brutto-Spielertrag (BSE) ein Trumpf für das Erlangen einer Konzession. Einige Betriebe und Projekte, die realistisch oder gar vorsichtig planten, erhielten vom Bundesrat denn auch eine Absage mit der Begründung, das Konkurrenzprojekt verspreche einen höheren BSE und damit mehr Steuern.

Wie sieht dies aus heutiger Sicht aus? Jean-Marie Jordan, stellvertretender Leiter des Sekretariats der ESBK, rechnete anlässlich seines Vortrags am 24. November in Basel mit einem BSE von jährlich 900 Mio. Franken. Pro Einwohner macht das 123 Franken. In Österreich und in Holland kommen die 11 bzw. 14 staatlichen Spielbanken auf gut einen Drittel dieses Betrages (bei zugegebenermassen erheblich geringerer Casinodichte). Sind die Budgets der Schweizer Betriebe in diesem Licht realistisch? Im Einzelfall sicher, aber ist es denkbar, dass der Markt so viel hergibt?

Auch wenn man davon ausgehen kann, dass einander konkurrenzierende Betriebe mit sehr unterschiedlichen Konzepten einen insgesamt höheren Umsatz erwirtschaften als Monopolfirmen, selbst wenn letztere sehr gut geführt sind, dass das Preisniveau in der Schweiz höher liegt als in anderen Ländern (der Schweizer gibt einen Franken etwa so aus wie der Deutsche früher eine Mark oder der Holländer einen Gulden) dürften im einen oder anderen Fall in unserem Land Enttäuschungen hinsichtlich des Umsatzes vorprogrammiert sein.

Somit könnte es für verschiedene Betriebe schwierig werden, die budgetierten Umsätze zu erreichen. Die verschiedentlich geführte Diskussion rund um die Erhebung von Eintrittsgeldern deutet bereits jetzt darauf hin, dass einige Betriebe nach zusätzlichen Einnahmequellen suchen.

Eine zentrale Herausforderung für die Spielbanken im Bereich des Marktes ist damit die Antwort auf die Frage: «Wie können wir unsere betriebliche Infrastruktur und das Marketing so flexibel gestalten, dass wir auf vorübergehende oder permanente Enttäuschungen bezüglich des Umsatzzieles reagieren können, ohne das Gesamtkonzept in Frage zu stellen?».

Der rechtliche Rahmen

Ein zweites Element ist der rechtliche Rahmen, konkretisiert in der Politik der ESBK. Diese hat unmissverständlich klar gemacht, dass sie an ihren Vorgaben hinsichtlich Transparenz und Qualität festhält. Dies ist zwar durchaus im Sinne des Gesetzgebers und letztlich auch der Branche, hat aber ziemlich unangenehme Konsequenzen in Form von hohen Kosten.

Offen ist dabei aus heutiger Sicht, wie stark die Innovationsfreudigkeit der Branche durch die straffe Kontrolle der ESBK eingeschränkt wird. Spielbanken leben gemäss internationaler Erfahrung

sehr stark davon, ihr Angebot im Sinne von «Fine Tuning» laufend den Kundenbedürfnissen und der technischen Entwicklung anpassen zu können. Ein unkompliziertes und rasches Handeln (Genehmigen von neuen Slot maschines oder von Layout-Veränderungen, um nur zwei Beispiele zu nennen) durch die ESBK wäre ein nicht zu unterschätzender Trumpf besonders für die grenznahen Betriebe.

Die Herausforderung für die Spielbanken im Bereich des rechtlichen Rahmens ist damit die Antwort auf die Frage: «Wie können wir unsere betriebliche Infrastruktur und das Spielangebot so flexibel gestalten, dass wir von schnellen und effizienten behördlichen Entscheidungen profitieren können, aber nicht benachteiligt sind, wenn diese Entscheidungen verzögert ergehen?»

Schutz der Spielgelder

Ein Casino ist ein cash-business mit ausgeprägt hohem Transaktionsvolumen. Die internationale Erfahrung zeigt, dass Management und Personal von Casinos dazu neigen, die Verletzlichkeit in bezug auf Übergriffe durch Dritte wie Betriebsangehörige stark zu unterschätzen – ganz besonders in der Phase des start-up. Man vertraut auf die Sicherheit der Prozeduren und der modernen Überwachungstechnik und verkennt die Anfälligkeit der Systeme auf menschliche Unzulänglichkeiten, ganz besonders aber für böswillige Übergriffe. Die Folge sind teils drastische Erlösminderungen, die – weil sie weitgehend unentdeckt bleiben – oft erst nach Jahren erkannt werden, wenn aussagekräftige Konkurrenzvergleiche (z.B. der hold percentages) vorliegen oder unabhängige Überprüfungen von Spielregeln und Abläufen veranlasst wurden. Manche Casinos verlieren so Jahr für Jahr hohe Millionenbeträge, ohne sich dessen je bewusst zu sein.

Eine Hauptquelle dieser Verluste sind professionelle Trick- und Falschspieler, die häufig in bestens organisierten Banden operieren. Gekonnt visieren sie Casinos an, welche die Gefahren unterschätzen oder ihnen ungenügend entgegenwirken. Für diese «professionals» wird die Schweiz ein erstrangiges Angriffsziel darstellen, ein Spielfeld von bislang nie dagewesener Attraktivität. Das liegt nicht nur an der hohen Zahl neuer Casinos, sondern vor allem an der unvermeidlichen Tatsache, dass die Schweizer Spielbanken ihren Betrieb mit einem hohen Anteil an unerfahrenen Dealers, Sicherheitsmitarbeitern, Surveillance-Mitarbeitern und Controllers aufnehmen werden, deren Arbeit zahlreiche Schwachstellen aufweisen wird – und zwar erst recht dort, wo man sich in relativer Sicherheit wägt. Das Aufspüren und Ausmerzen solcher Schwachstellen bis auf ein Niveau, das professionellen Trick- und Falschspielern (übrigens sind in diesem Geschäft auch Frauen erfolgreich tätig) die Arbeit in der Schweiz schwerer macht als in ausländischen Casinos, ist eine schwierige und nie endende, im Erfolgsfalle aber höchst lukrative Aufgabe. Sie bedingt einen dauerhaften Willen, Betriebsblindheit und tradierte Sichtweisen immer wieder neu in Frage zu stellen und stattdessen die Beobachtungen und Techniken unabhängiger Dritter nutzbar zu machen.

Dr. George Häberling, Mitinhaber und VR-Präsident von Casinopartners AG, Zug; Rechtsanwalt; Vorstandsmitglied der International Association of Gaming Attorneys (IAGA); Mitglied der International Masters of Gaming Law (IMGL); seit über 20 Jahren im Casinowesen tätig – zunächst beratend, seit 1988 auch in vielfältigen Exekutiv- und Verwaltungsratspositionen.*

Ein zweiter Grund für die aussergewöhnliche Anziehungskraft des Schweizer Spielbankenmarktes für professionelle Trick- und Falschspieler ist die Nachlässigkeit des Gesetzgebers, das Falschspiel in konzessionierten Spielbanken nicht unter Strafe zu stellen. Denn wie die ausländische Rechtspraxis zeigt, eignen sich die gewöhnlichen Betrugstatbestände des Strafrechts nicht zur Ahndung von absichtlich regelwidrigem Spielverhalten wie z.B. Manipulationen an Geldspielautomaten, Markieren («Zinken») und Austauschen von Spielkarten, Einsatz gefälschter Jetons, Einsatz technischer Hilfen oder präparierter decks, Einsatz von computergestützten Systemen für das card counting oder die Ermittlung der Permanenzen, Würfeltricks, «pinching» oder «shining». In der Folge können die betroffenen Schweizer Casinos – anders als die meisten ausländischen – nicht damit rechnen, dass selbst die von ihnen aufgedeckten Trick- und Falschspieler durch Polizei oder ESBK verfolgt und gerichtlich verurteilt werden. Paradiesische Verhältnisse also für Einzeltäter und organisierte Banden: Eintrag in der Sperrliste und Hausverbot werden in der Praxis die einzigen Sanktionen bleiben; Gefängnis, Haft oder Busse sind nicht zu befürchten. Zum Vergleich: Im US-Bundesstaat Nevada zählt die Enforcement Division des Gaming Control Board, die sich mit der Untersuchung von Falschspielfällen befasst, 80 Mitglieder – entsprechend 1/5 der gesamten Aufsichtsbehörde.

In der Praxis kooperieren Trick- und Falschspieler häufig mit einzelnen Mitarbeiterinnen oder Mitarbeitern einer Spielbank. Erfahrungsgemäss ist die Bedrohung also zu einem erheblichen Anteil hausgemacht. Auch in dieser Hinsicht werden sich die Schweizer Spielbanken aufgrund der geschilderten Besonderheiten des Marktes in der Phase des start-up als besonders exponiert erweisen infolge ihres – zumindest anfänglich – stark überdurchschnittlich hohen Anteils an Anfängern und (noch)

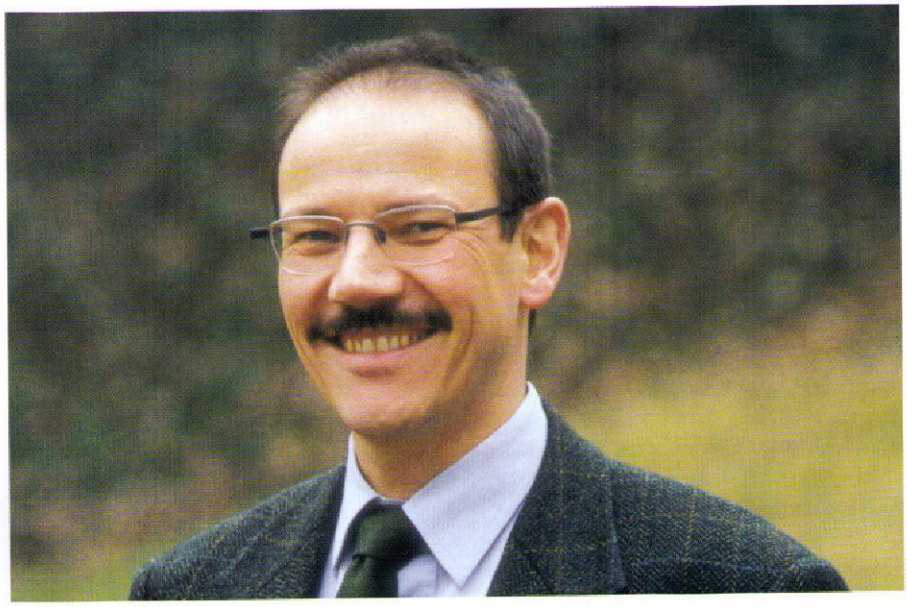
nicht assimilierten Ausländern am Spiel- und Überwachungspersonal. Deshalb empfiehlt sich der Einsatz verfeinerter Instrumente bei der Personalselektion und -rekrutierung sowie beim operativen Controlling. Auch hier muss es das Ziel sein, das eigene Casino vom anfänglichen «soft target» für die beschriebenen Übergriffe raschmöglichst zu einem «hard target» werden zu lassen, an dem sich professionelle Trick- und Falschspieler wie unlautere Mitarbeiter die Zähne ausbeissen.

Risk Management

Verwaltungsräte und Direktoren sehen sich immer öfter mit neuen und zunehmend kritischen Situationen konfrontiert. Der rauheren Gangart in Wirtschaft und Gesellschaft entsprechend, werden sie im Schadensfall vermehrt zur Rechenschaft gezogen und müssen im schlimmsten Fall sogar persönlich haften. Dem Umgang mit Risiken kommt daher in der heutigen Geschäftführungspraxis ein sehr hoher Stellenwert zu, denn gouverner c'est prévoir.

Rund um den Betrieb eines Casinos lauern mannigfaltige Gefahren, welche über den Spielbetrieb (Trick- und Falschspieler) und das Geldflussmanagement (Veruntreuung, Missbrauch, Geldwäscherei) hinaus auf das gesamte Unternehmen einwirken können. Im ständigen Wandel der Umwelt ist das Erkennen und Hinterfragen möglicher lauernder Gefahren sehr anspruchsvoll. Die Gefahren sind anhand der Gegenwart- und Zukunftsbilder aufzuspüren und weniger in der Betrachtung von Statistiken und Berichten über die Vergangenheit. Dabei lauten die Grundsatzfragen: Welchen Gefahren sind wir ausgesetzt, wie bedrohend sind diese für uns und welche Tragweiten könnten Schäden einnehmen? Welche Risiken sind damit verbunden und wie gehen wir damit um?

Als Hauptrisikobereiche eines Casinos lassen sich Geschäftsrisiken (Organisation, Image, Projektmanagement), Technologierisiken (Informatik, Datenübertragung), Personenrisiken (Know how von Schlüsselpersonen), Finanzrisiken (Liquidität, Forderungen, Versicherungen), Sachrisiken (Gebäude, Infrastruktur, Mobiliar) und Haftpflichtrisiken (vertragliche/ausservertragliche Haftung, Folgerisiken) nennen.



*Friedrich Bettschart, Ingenieur und Betriebswirtschafter, Partner bei BDO Visura**, Bern, früher Geschäftsführer verschiedener Firmen im In- und Ausland, seit 10 Jahren in der Beratung tätig, wo er – zusammen mit Paul Niederhäuser – die Casinoberatung als Branchenspezialität aufbaute. 2001 wechselte diese Beratungsgruppe zu BDO Visura.*

Mittels einer Risikoanalyse ist eine Lagebeurteilung vorzunehmen, welche Auskunft gibt über die möglichen Schadenssummen und den Handlungsspielraum für das Verhindern oder zumindest Vermindern von Risiken respektive für deren Überwälzen auf Dritte oder – im ungünstigsten Falle – für das Tragen durch das Casino selber. Dabei werden die Schutzziele definiert sowie die nötigen Massnahmen und deren Kosten (technische und organisatorische Vorkehrungen, Versicherungen) ermittelt und optimiert. Das Durchführen periodischer Risikoanalysen gilt als Mindestlösung. Besser ist die Verankerung des Risk Management als eigener Prozess. Entscheidend für eine sachliche Risikoanalyse ist die nötige Distanz zum Tagesgeschäft, eine gute Methodik, genügend Know-how und Ressourcen.

Risiken beherrschen heisst erstens präventiv wirken und zweitens Massnahmen vorsehen für den Fall des Eintretens. Bei Eintreten eines gravierenden Ereignisses tritt das Krisenmanagement in Kraft, dessen Aufgabe die Schadensbegrenzung ist. Fähig sein, in Krisen und unter Zeitdruck, das Richtige richtig zu tun und allfällige Chancen auch ergreifen zu können, setzt Planung und Vorbereitung voraus.

Die Herausforderung für die Verwaltungsräte und Direktoren der Casinobranche resümiert sich als Antwort auf die Fragen: «Sind wir zur schnellen und richtigen Bewältigung von Risiken und Krisensituationen entsprechend vorbereitet? Können wir im Schadensfall unsere Sorgfaltspflicht gegenüber den Aktionären und der Behörden einwandfrei nachweisen? Sind wir privat vor Rückgriffen aufgrund allfälliger persönlicher Haftungsklagen abgesichert? Ist der heute bezahlte Preis zur Absicherung der Schutzziele kompetitiv?».

Qualitätsmanagement

In der Casinobranche bewegen sich das Qualitätsmanagement und die Kostenkontrolle im Spannungsfeld zwischen gepflegter Tradition und moderner Managementanforderung. Traditionell werden die Casinos stark personenorientiert und mitarbeiternah geführt (Vier-Augenprinzip, Saalmanager/Überwachungsfunktionen etc). Im traditionellen Casino gilt das gesprochene Wort und höchste Diskretion. Ausserhalb des Casinos wird nicht darüber gesprochen, was drinnen passiert. Das traditionelle Casino bildet ein geschlossenes System mit straffer Führung, Disziplin und Ordnung.

Die modernen Managementanforderungen und auch das Gesetz verlangen nun die Pflege eines offenen Systems. Die Casinos sind Teil der Finanzwirtschaft, in welcher dem Nachweis der Erfüllung der Sorgfaltspflicht und der Sicherstellung der Gesetzeskonformität oberste Priorität zukommt. Das Casinomanagement muss jederzeit in der Lage sein, Dritten plausibel und einwandfrei die Korrektheit und die Rückverfolgbarkeit des Geldflusses darzulegen.

Die Implementierung von Qualitätsmanagement-Systemen aufgrund anerkannter Standards (z.B. ISO 9001 oder der Quality Label des SCV) und von Methoden zur effizienten Organisations- und Kostenkontrolle sowie deren Überprüfung (Auditierung) durch Dritte ermöglicht dem Casino die Darlegung der geforderten Transparenz.

Erfolgsfaktoren beim Aufbau und der Pflege des Qualitätsmanagement-Systems sind ein gutes Projektmanagement, ein starker Mitarbeitereinbezug, ausreichende Fähigkeiten und Zeitkapazität, das Durchführen von systematischen und periodischen Audits durch Dritte sowie eine gezielte Schulung der Mitarbeiter. Auf ausländische Erfahrungen kann der Schweizer Betrieb nur selektiv zugreifen, ganz einfach weil in verschiedenen Staaten die entsprechenden Vorgaben fehlen.

Die Herausforderung für die Schweizer Casinos ist damit die Antwort auf die Frage: «Wie können wir die traditionellen Gepflogenheiten der Branche aus der Sicht des Gastes (Vertrauen und Diskretion) verbinden mit den Anforderungen des Gesetzes und des modernen Managements (Transparenz und Offenheit), ohne überbordende Kosten zu erzeugen?»

Fachpersonal

In einem Casino ist über die Hälfte des Personals in spezialisierten Funktionen tätig, die in anderen Wirtschaftszweigen nicht existieren. Das betrifft vor allem die Bereiche Tischspiele (Dealer, Pit Boss, Bereichsleitung) und Sicherheit/Überwachung (Surveillance) sowie die entsprechenden Schulungs-, Controlling- und Audit-Funktionen. Damit sehen sich die künftigen Schweizer Casinos vor die Herausforderung gestellt, in kurzer Zeit insgesamt über 1'000 Stellen zu besetzen mit besonders qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die im einheimischen Markt fast vollständig fehlen. Damit führt kein Weg an der Rekrutierung im Ausland vorbei, verbunden mit effizienten Einschulungsangeboten für einheimische Kandidaten. Eine mögliche Teilentlastung für die Betriebe ergibt sich, zumindest in der Start-up-Phase, wenn bestimmte Aufgaben zumindest für eine gewisse Zeit an Dritte delegiert werden können (selektives Outsourcing).

Rekrutierung und Schulung nach dem erwähnten Konzept ist mit einigen Tücken verbunden: die neuen einheimischen Mitarbeitenden müssen eingeschult werden die ausländischen Profis müssen in einigen, zum Teil recht zentralen Punkten und Abläufen umlernen (siehe unsere Ausführungen zum Qualitätsmanagement) alle neuen (und gegebenenfalls auch die bestehenden) Mitarbeitenden sollten schnell ein eingespieltes Team werden (siehe unsere Ausführungen zum Schutz der Spielgelder) und schliesslich sollte mit den Mitarbeitenden verschiedenster Herkunft eine neue, gemeinsame Unternehmenskultur aufgebaut werden.

Damit stellen sich den neuen Casinos eine Reihe von Herausforderungen. Es sind die Antworten auf die Fragen:

«Wie können wir die neuen Mitarbeitenden finden und fachlich wie menschlich so schulen, dass sie ab Eröffnungstag voll einsatztauglich sind?»

«Wie schulen wir unsere ausländischen Profis im Hinblick auf die in unserem Land doch recht andersartigen gesetzlichen Vorgaben bezüglich Qualität und Transparenz?»

«Wie schaffen wir es, möglichst schnell aus den neuen – gegebenenfalls auch aus den bestehenden – Mitarbeitenden ein eingespieltes Team zu bilden?»

«Wie schaffen wir eine neue gästeorientierte Unternehmenskultur, auf die unsere Mitarbeitenden stolz sein können, und wie bringen wir diese Unternehmenskultur im Casino zum Leben?»

Kosten und Kostenkontrolle

Die vorangegangenen Überlegungen zeigen, dass die neuen Schweizer Spielbanken mit insgesamt hohen Kosten rechnen müssen. Die Gründe dafür sind zusammengefasst:

Die Anlaufkosten, die durch noch nicht eingeschliffene Prozesse und ungeübtes Personal verursacht werden.

Strikte Vorgaben der ESBK bezüglich Transparenz der Prozesse (Geldwäschereiprävention, Sozialkonzept, Geldflussmanagement etc.).

Fehlende Informationen über die effektiven Kosten und Leistungen der einzelnen Spielangebote. Im Vergleich beispielsweise zur Industrie hinkt die Spielbankenbranche auch im Ausland in Sachen Kosten- und Leistungsrechnung nach, ganz einfach, weil die Branche noch nie so spitz kalkulieren musste, wie dies die Industrie seit Jahrzehnten muss.

Die Herausforderungen für die Konsequenzen in der Zukunft sind somit die Antworten auf die Fragen:

«Wie können wir unsere Prozesse laufend optimieren, primär im Hinblick auf die Kosten und Qualität (Transparenz), sekundär auch im Hinblick auf Zeit?»

«Wie können wir mit minimalem Aufwand ein branchen- und betriebsspezifisches Modell einer Kosten-/Leistungsrechnung entwickeln, die uns aufzeigt, was den Betrieb einer Slot machine (SM), eines Spieltisches kostet – und was diese erbringen –, wie die Deckungsbeiträge (gestuft) nach SM und Tisch aussehen, etc.?»

Allenfalls könnte der Schweizerische Casino- und Kursaalverband SCV hier die Federführung übernehmen, denn ein grundsätzliches Branchen-Modell lässt sich in der Regel leicht auf betriebsspezifische Bedürfnisse anpassen.

Fazit

Die Schweizer Spielbanken werden sich einer Wettbewerbsintensität ausgesetzt sehen, die europaweit ihresgleichen sucht und auch in Übersee selten anzutreffen ist. In diesem Umfeld können konzeptionelle und betriebliche Defizite fatale Wirkungen haben. Dies umso mehr, als Spielbanken höchst verletzliche Organismen sind. Die Herausforderungen dieser besonderen Ausgangslage sind enorm. Ob die Sensibilisierung in allen Betrieben genügend entwickelt ist, wird sich weisen – nach der internationalen Erfahrung sehr viel rascher als manchenorts erwartet. Deshalb ist ein rundum geglückter start-up mehr als die halbe Miete für einen langfristigen Erfolg.

** Casinopartners AG, Zug, ist spezialisiert auf die Entwicklung, den Start-up, die Beratung und das Management von Casinos. Das von Dr. George Häberling mit international ausgewiesenen Casino-Profis neu gegründete Unternehmen ist überwiegend im Ausland tätig. Für die Schweiz bietet Casinopartners AG individualisierte Unterstützungsleistungen für den Start-up der Grand Casinos und Kursäle an, einschliesslich unabhängige «second opinion» in allen casinospezifischen Bereichen, Überprüfung ausländischer Kandidaten.*

*** BDO Visura, Bern, ist in der Schweiz mit rund 700 Mitarbeitenden die kleinste der grossen Revisions- und Beratungsfirmen und spezialisiert auf kleine und mittlere Firmen. Weltweit ist BDO International in 98 Ländern mit 590 Niederlassungen vertreten. BDO Visura verfügt über eine Beratungsgruppe, die seit rund 8 Jahren für Casinos in verschiedensten Mandaten tätig war und ist und hat sich damit ein für die Schweiz einzigartiges Know how erarbeitet. BDO Visura versteht sich als Beratungsdienstleister, der Wirtschaftsprüfung, Steuer- und Rechtsberatung, Unternehmensberatung wie auch das Know how von spezialisierten Partnerfirmen im Interesse der Kunden bündelt.*