

# Geschäftsbericht 2021

## IMPRESSUM

Dieses Dokument kann Aussagen enthalten, die zukunftsorientiert sind, wie zum Beispiel Voraussagen von finanziellen Entwicklungen. Diese Aussagen können sich ändern und die effektiven Ergebnisse oder Leistungen können aufgrund bekannter oder unbekannter Risiken oder verschiedener anderer Faktoren erheblich von den in diesem Dokument gemachten Aussagen abweichen.

### **Herausgeber**

Stadtcasino Baden AG  
Haselstrasse 2, 5400 Baden  
© 2022

### **Text**

Patrick Senn, Kommunikation & Public Relations, Stadtcasino Baden AG

### **Konzept und Gestaltung**

sofies Kommunikationsdesign AG

### **Illustration**

ROLI Deluxe

### **Fotografie**

Diana Kottmann: Seite 6, 20, 23, 24, 26, 27, 29, 52, 58, 62 und 64  
Chris Reist: Seite 10, 14, 18, 30 und 40  
GCB Archiv: Seite 36 und 51  
iStockphoto: Seite 33 und 46  
Luftbilderschweiz.ch: Seite 44

### **Druck**

Kromer Print AG

### **Buchbinder**

Buchbinderei Grollimund AG

### **Schrift**

Playfair Display, Roboto

### **Papier**

Micro FSC, Lessebo 1.3 Rough Bright FSC

Lessebo ist der erste Papierhersteller der Welt, der die Cradle to Cradle Gold-Auszeichnung für seine hochwertigen Offsetpapiere «Lessebo» erhalten hat.



## Inhalt

**7** Vorwort von Jürg Altorfer

**12** Finanzkennzahlen 2021

**15** Ein halbes Jahr Lockdown

**16** Der Bruttospielertrag

**21** Die Gamanza Geschichte

**24** Casino-Software made in Slovenia

**31** Casino Davos: Eine Liebe auf Zeit

**34** Interview mit Jürg Altorfer

**37** 100 Millionen Wertschöpfung

**41** Mit Vorwärtsstrategie zu neuen Konzessionen

**43** So verläuft die Vergabe

**45** Die Projekte laufen auf Hochtouren

**47** Sozialkonzept neu aufgelegt

**52** Fünf Fragen – zehn Antworten

**55** Corporate Governance

» Finanzbericht 2021







**Jürg Altorfer**  
Präsident des Verwaltungsrates

# Vorwort

Liebe Aktionärinnen  
Liebe Aktionäre

Anfangs Juli ist es genau 20 Jahre her, seit wir im Grand Casino Baden den Betrieb aufgenommen haben. Führen wir uns 2002 noch einmal vor Augen: Es ist das Jahr, indem die ersten Länder den Euro einführen, die neue Schweizer Fluggesellschaft Swiss zum ersten Mal abhebt. In Seoul gewinnt Brasilien zum fünften Mal die Fussball-Weltmeisterschaft, in der Schweiz ist Kaspar Villiger Bundespräsident und die NATO und Russland schliessen einen Zusammenarbeitsvertrag. Letzteres illustriert auf krasse Weise die vielzitierte Zeitenwende.

Auch wenn die geopolitische Lage aktuell auf Sturm steht, wollen wir unser 20-Jahre-Jubiläum angemessen begehen. Eröffnet werden die Jubiläumsanlässe von der Jubiläums-Generalversammlung am 3. Juni. Es folgen weitere Feierlichkeiten anfangs Juli im Grand Casino Baden, und später im Jahr ein spezieller Jubiläums-Anlass für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie werden im August gemeinsam auf die letzten und die nächsten 20 Jahre anstossen, zusammen mit den Kolleginnen und Kollegen aus den Gamanza-Niederlassungen in Costa Rica, Malta und Slowenien. Viele von ihnen werden das erste Mal die Schweiz besuchen.

## **Online-Casino auf Augenhöhe mit dem klassischen Casino-Geschäft**

Drei Jahre ist es her seit dem Start von jackpots.ch. Und bereits schliessen wir ein Geschäftsjahr ab, in dem der Bruttospielertrag im Online-Geschäft voll und ganz auf Augenhöhe liegt mit dem Bruttospielertrag im klassischen Casino. Online und offline haben wir 2021 je CHF 46 Mio. Bruttospielertrag erwirtschaftet. Das Online-Casino ist damit sehr schnell erwachsen geworden.

Die rasche Entwicklung bestätigt aber auch: Die Transformation im digitalen Bereich findet heute in einem schwindelerregenden Tempo statt. Mit diesen Entwicklungen Schritt zu halten und Marktchancen rechtzeitig wahrzunehmen, wird zu einer grossen Herausforderung der Zukunft. Wir sind überzeugt, dass wir dafür mit der neuen Unternehmensleitung und -struktur, die nun seit einem Jahr operativ ist, das Tempo aufnehmen können.

## **Gamanza-Split**

In diesem Rahmen steht auch der «Gamanza-Split» im ersten Quartal 2021. Mit diesem Schritt haben wir die Weiterentwicklung der GaminGenius-Software vollständig in unsere Verantwortung übernommen. Die beiden Gamanza-Töchter, welche den Software-Kern

von GaminGenius und das CRM-Modul entwickeln, wurden dabei vollständig in die Gamanza Group AG mit Sitz in Baden überführt. Diese wiederum gehört zu 100% unserer Gruppe.

Die Übernahme ermöglicht es uns, Entscheidungsprozesse zu beschleunigen und die volle Kontrolle über die Softwareentwicklung zu haben. Die Stadtcasino Baden AG ist damit nicht nur eine Casino-Gesellschaft, sondern auch ein Technologie- und Softwareunternehmen. Und die Zeichen stehen gut: Rund die Hälfte aller Schweizer Online-Casinos hat die Plattform GaminGenius lizenziert und setzt die Software von Gamanza ein. Management wie Verwaltungsrat sind sich aber bewusst, dass Gamanza sich erst noch beweisen muss. Gleichzeitig liegen in dieser Tochtergesellschaft aber auch fast unerschöpfliche Opportunitäten. GaminGenius hat grosse Chancen, auch bei Online-Casinos im Ausland zum Zuge zu kommen – speziell in Märkten mit hoher Regulierungsdichte wie hier in der Schweiz.

#### **Abschied von Davos**

Vom Casino Davos haben wir uns 2021 getrennt. Unser Engagement in Davos war zwar von Anbeginn auch eine Herzensangelegenheit. Das ehrgeizige Ziel, das defizitäre Bergcasino mittels Kosteneinsparungen und einer besseren Potenzialausschöpfung zu einem Profitcenter zu machen, haben wir auch nach zehn Jahren nicht erreicht.

Dass wir das Engagement im Herbst 2021 beendet haben, steht wiederum im Zusammenhang mit dem Software-Geschäft. Anders als bei jackpots.ch hatten wir beim Davoser Online-Casino «casino777.ch» bewusst auf eine Technologie-Partnerschaft gesetzt. 2018 brachten wir deshalb unsere Beteiligung am Casino Davos in ein Joint-Venture mit der belgischen Ardent-Gruppe ein und verkauften 44% der Aktien an Ardent. Die Belgier hatten bereits Erfahrungen im Bereich der Online-Casinos und einen Software-Partner zur Hand. Dieser stellte denn auch die Online-Plattform für casino777.ch bereit.

*Das Online-Geschäft konnte 2021 tatsächlich die Corona-bedingten Ausfälle erstmals vollständig kompensieren – oder sogar überkompensieren*

Jürg Altorfer, Präsident des Verwaltungsrates

Zwei Jahre nach Betriebsaufnahme mussten wir allerdings feststellen, dass sich diese Software sehr schwer damit tat, die spezifischen schweizerischen Anforderungen zu erfüllen. Um diesen gerecht zu werden, hätten erhebliche finanzielle Mittel in deren Weiterentwicklung investiert werden müssen. Das machte für die Stadtcasino Baden Gruppe wenig Sinn, hatten wir doch mit GaminGenius von Gamanza bereits unsere eigene Software entwickelt und finanziert. Ardent hingegen hatte aufgrund ihrer weiteren Engagements in der Schweiz ein grösseres Interesse, die Softwareplattform von casino777.ch voranzutreiben. Wir einigten uns deshalb darauf, dass Ardent die volle Verantwortung für Casino Davos und casino777.ch übernimmt und wir unsere Anteile veräussern.

### **Operatives Geschäft nach wie vor im Schatten von Corona**

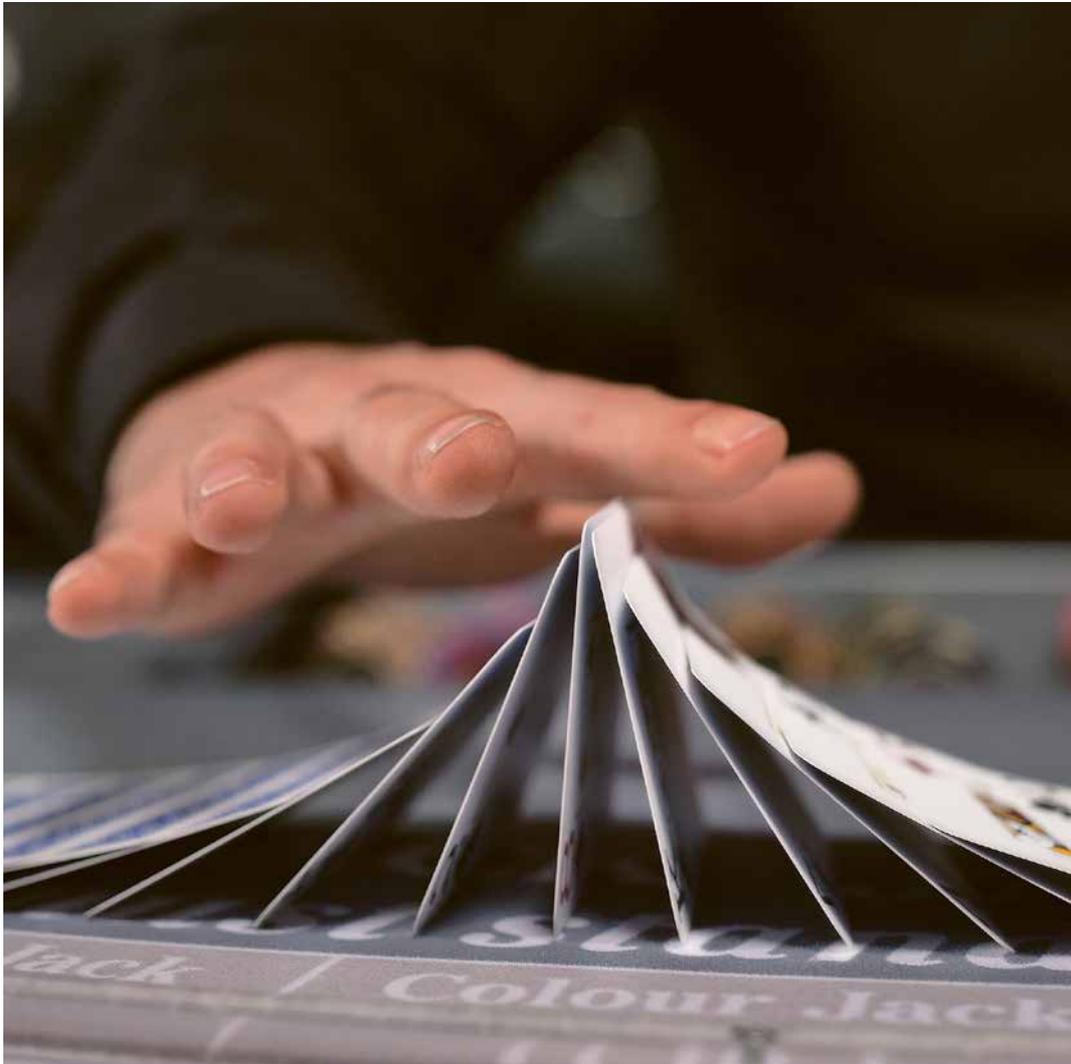
Das operative Geschäft im Grand Casino Baden wurde 2021 durch die Corona-Pandemie noch einmal ausserordentlich belastet. Sowohl Gastronomie wie auch das klassische Casino verpassten aufgrund der behördlich angeordneten Lockdowns mehr als das gesamte erste Quartal. Die Impfkampagne erreichte weniger Bürgerinnen und Bürger, als sich die Behörden das erhofft hatten – mit den entsprechenden Erschwernissen für den Betrieb durch das neue Regime mit Zertifikaten und einer Testpflicht für Ungeimpfte. Die neue Omikron-Variante verhagelte zudem ausgerechnet die umsatzreichste Zeit gegen Jahresende.

Das Online-Geschäft konnte 2021 tatsächlich die corona-bedingten Ausfälle erstmals vollständig kompensieren – oder sogar überkompensieren. Wobei die Erfahrungen aus dem Betrieb auch immer deutlicher zeigen, dass das Online-Geschäft nicht primär deshalb boomt, weil Besucherinnen und Besucher des klassischen Casinos auf die Online-Angebote umschwenken. Im Gegenteil: Es verfestigt sich immer mehr die Erkenntnis, dass die Märkte des klassischen Casinos und des Online-Geschäfts wohl eher eine kleine Schnittmenge aufweisen und jackpots.ch ganz neue Segmente von Kundinnen und Kunden anspricht, die wir aus dem klassischen Casino nicht kennen.

**Über alles resultiert in der konsolidierten Konzernrechnung bei einem Bruttoumsatz von CHF 101 Mio. ein Gewinn von CHF 3.5 Mio. Rund CHF 40 Mio. flossen im Geschäftsjahr 2021 als Spielbankenabgabe an den Bund. Aufgrund des Jubiläums und der soliden Finanzlage der Gruppe hat der Verwaltungsrat entschieden, zusätzlich zur ordentlichen Dividende für jede Aktie einen Jubiläumsfünfliber auszuschütten. Dies ergibt eine Dividende von CHF 30 pro Aktie.**

Bleibt ein Blick in die Zukunft, und der ist gegenwärtig von nicht minderer Brisanz. Ende 2024 laufen die heutigen Casino-Konzessionen aus. Der Bund hat angekündigt, zwischen April und September 2022 das Ausschreibungsverfahren für die neuen Konzessionen durchzuführen. Für die Stadtcasino Baden Gruppe eine enorme Herausforderung. Denn ohne Konzession kein Casino-Betrieb.

Der Verwaltungsrat hat deshalb frühzeitig entschieden, sich nicht nur für eine, sondern für mehrere Konzessionen zu bewerben. Sollten wir im schlimmsten, anzunehmenden



**«Faites vos jeux»: 2022/2023 werden die Karten im Schweizer Casino-Markt neu gemischt. Der Bundesrat führt eine Neuvergabe der Casino-Konzessionen durch. Wer ab 2025 ein Casino betreiben will, muss sich neu bewerben.**

Fall für Baden keine Konzession mehr erhalten, könnte das Geschäft an anderen Standorten weitergeführt und damit der Fortbestand des Unternehmens gesichert werden. Der Verwaltungsrat ist überzeugt, mit dieser Risiko-Diversifikation der Herausforderung der Neukonzessionierung am besten begegnen zu können.

### **Drei attraktive Bewerbungen**

Die Bewerbung um eine neue Konzession für Baden bleibt das Herzstück der Zukunftsplanung der Stadtcasino Baden AG. Mit dem Grand Casino Baden sind wir seit zwanzig Jahren erfolgreich und haben uns auch in schwierigen Zeiten bewiesen. Trotz der neuen Konkurrenz in Zürich seit zehn Jahren verzeichnet das Grand Casino Baden die höchste

Marktdurchdringung in seinem Einzugsgebiet. Zudem hat kein anderes Casino über die gesamte Konzessionsdauer seit 2002 höhere Spielbankenabgaben an den Bund überwiesen als unser Stammhaus in Baden. Ein Leistungsausweis, auf den wir stolz sind und auf dem wir aufbauen.

Das erste der zusätzlichen Projekte betrifft den Standort Locarno. Die Stadt mit mediterranem Klima und Ambiente am Lago Maggiore verfügt heute bereits über ein Casino mit einer B-Konzession. Der Verwaltungsrat wurde vor einiger Zeit von der Eigentümerin der Liegenschaft angefragt, ob die Stadtcasino Baden Gruppe interessiert wäre, nach Ablauf des bisherigen Mietvertrags im Kursaal ein Casino zu betreiben und dafür ein Konzessionsgesuch einzureichen. Nach einer genauen Analyse der Situation kam der Verwaltungsrat zum Schluss, einen solchen Vertrag einzugehen und für Locarno ein Konzessionsgesuch zu stellen. Aufgrund der Tatsache, dass der Stadtrat von Locarno unser Konzessionsgesuch explizit unterstützt, schätzen wir die Chancen für eine Konzessionserteilung als gut ein.

Als drittes Projekt lanciert die Stadtcasino Baden Gruppe schliesslich ein Konzessionsgesuch für die Stadt Solothurn. Basis für dieses Projekt bildet eine Marktanalyse, die zeigt, dass im Raum Basel-Bern-Luzern-Baden ausreichend Potential für ein weiteres Casino besteht. Erste Kontakte mit den Solothurner Behörden verliefen überaus erfreulich. Die Gemeinderatskommission von Solothurn, in welcher alle politischen Kräfte repräsentiert sind, sprach sich einstimmig dafür aus, das Projekt weiterzuverfolgen. Auch der Regierungsrat des Kantons Solothurn unterstützt die Kandidatur.

Der Verwaltungsrat ist überzeugt, mit diesem Vorgehen die Interessen der Aktionärinnen und Aktionäre, der Gäste und der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am besten zu vertreten. Die drei Projekte sind stringent, sie folgen einem klaren strategischen Konzept und bringen das Badener Erfolgsmodell, das seit 20 Jahren bewiesen hat, dass es funktioniert, an zwei neue, attraktive Standorte. Der Verwaltungsrat ist deshalb zuversichtlich, bei der Konzessionsvergabe 2023 durch den Bundesrat zu reüssieren.

Abschliessend danke ich Ihnen, verehrte Aktionärinnen und Aktionäre, im Namen von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung für Ihr Vertrauen. Wir werden uns mit aller Kraft dafür einsetzen, Sie in diesem Vertrauen auch in den kommenden Jahren zu bestätigen.



**Jürg Altorfer**

Präsident des Verwaltungsrates  
Stadtcasino Baden AG

# Finanzkennzahlen 2021

## Stadtcasino Baden Gruppe

### Kennzahlen

in TCHF

	2021	2020	2019
Bruttoumsatz	101 514	105 873	84 031
Bruttospielertrag	102 913	107 153	75 375
Spielbankenabgabe	-39 548	-42 560	-36 280
Konzernergebnis (Anteil Aktionär Stadtcasino Baden AG)	3 507	3 920	3 597
Geldfluss aus operativer Tätigkeit	6 793	7 477	7 854
Mitarbeitende (per 31.12.)	424	377	377

### Angabe je Aktie

in CHF

	2021	2020	Veränderung
Steuerwert der Aktie am 31. Dezember	641.00	665.00	-3.6%
Konzernergebnis einem Aktionär der Stadtcasino Baden AG zustehend (EPS)	35.65	39.59	-10.0%
Eigenkapital einem Aktionär der Stadtcasino Baden AG zustehend	559.76	590.89	-5.3%
Dividende <sup>1</sup>	30.00	25.00	20.0%

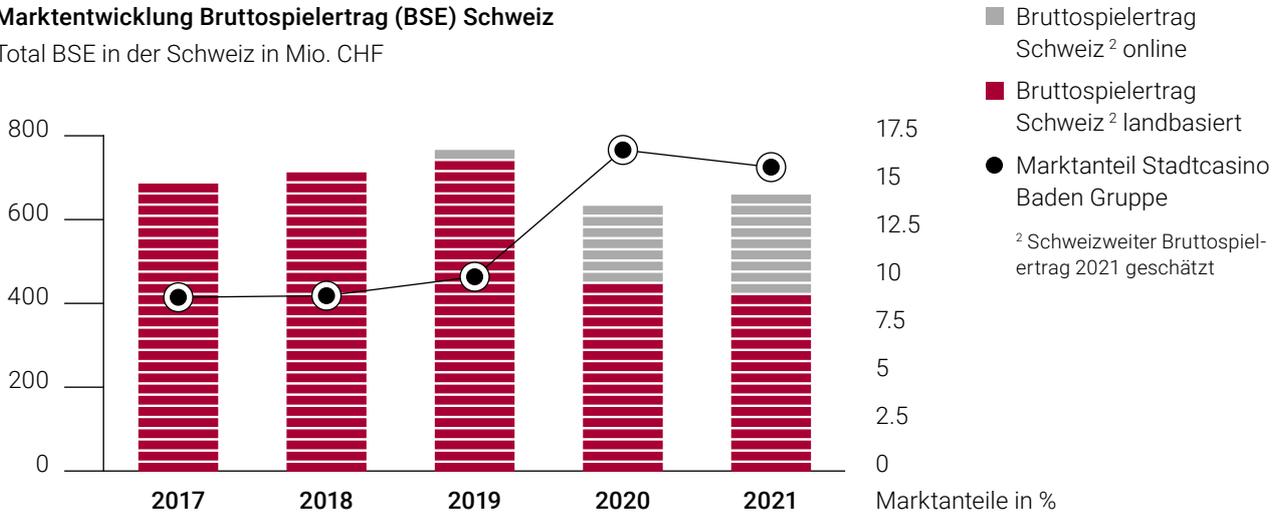
<sup>1</sup> Dividende 2020 entspricht dem Vorschlag an die Generalversammlung



<b>703</b>	B2B Technologielösungen
<b>1 565</b>	Übriger Ertrag
<b>1 686</b>	Ertrag aus dem Tronc (Trinkgeld)
<b>2 024</b>	Ertrag aus Eigenleistung
<b>3 504</b>	Ertrag aus der Gastronomie
<b>6 037</b>	Bruttospielertrag aus Tischspielen
<b>33 659</b>	Bruttospielertrag aus den Geldspielautomaten
<b>52 335</b>	Bruttospielertrag aus Onlinespielen

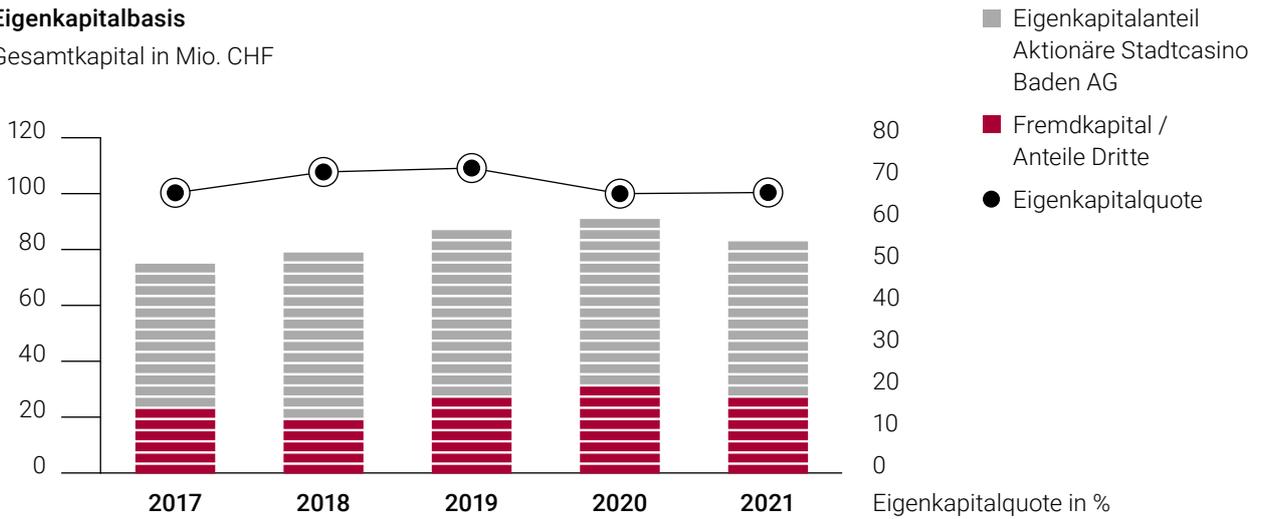
**Marktentwicklung Bruttospielertrag (BSE) Schweiz**

Total BSE in der Schweiz in Mio. CHF



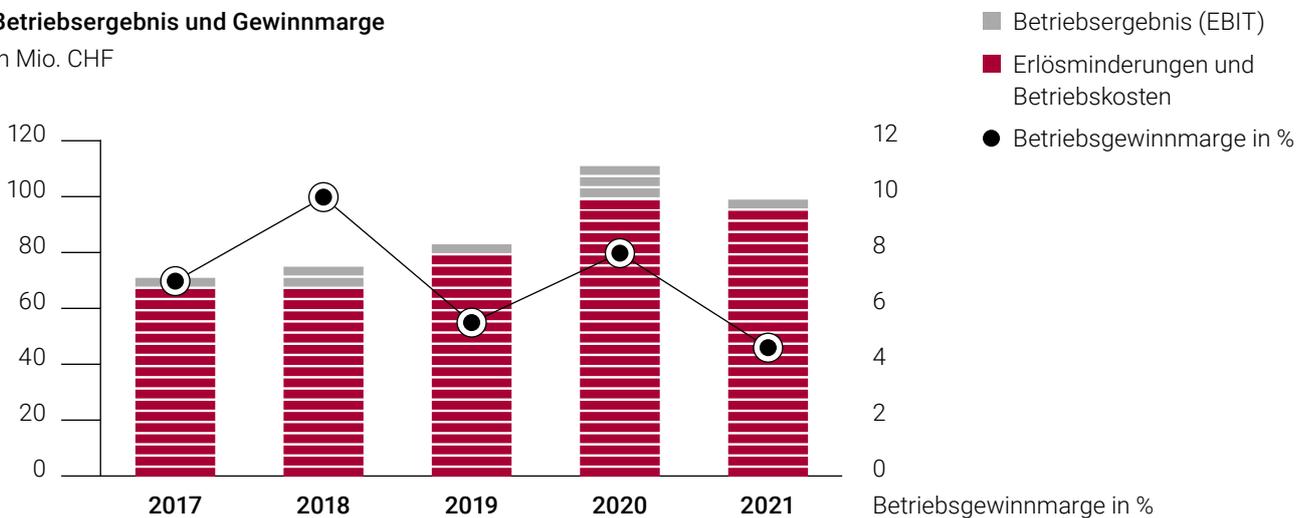
**Eigenkapitalbasis**

Gesamtkapital in Mio. CHF



**Betriebsergebnis und Gewinnmarge**

in Mio. CHF





# Ein halbes Jahr Lockdown

**Die Corona-Jahre 2020 und 2021 haben auch die Umsatz-Entwicklung der Stadtcasino Baden Gruppe stark geprägt – insbesondere im klassischen Casino, das durch die beiden Lockdowns während den Corona-Jahren insgesamt rund 26 Wochen – also praktisch ein halbes Jahr – geschlossen bleiben musste.**

Eine der hauptsächlichsten Fragen, die im Umfeld der Corona-Massnahmen immer wieder gestellt wurde: Haben die Lockdowns zu einer massiven Zunahme im Online-Casino geführt? «Das können wir sehr relativieren», sagt Brian Christner, Chief Gaming Officer bei jackpots.ch, beim Betrachten der Bruttospielertragszahlen in diesen Zeiten.

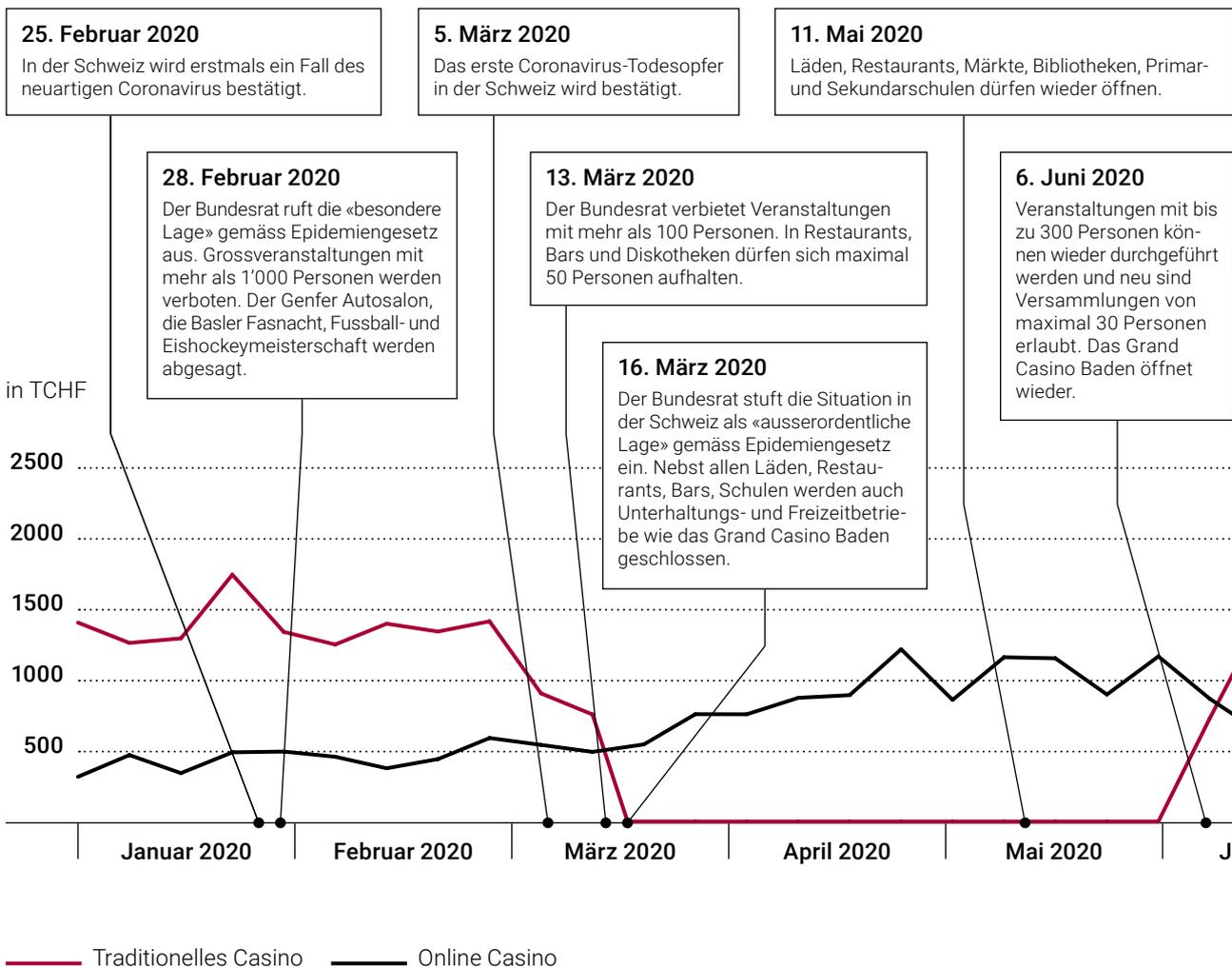
## **Corona-bedingt oder nicht?**

Zum ersten hat jackpots.ch erst im Juli 2019 überhaupt den Betrieb aufgenommen. «Dass wir in den ersten Jahren ein Wachstum beim Online-Casino sehen werden, war zu erwarten», ist Christner deshalb überzeugt. Und das ist auch prompt eingetreten. Tatsächlich ist der Bruttospielertrag von jackpots.ch während den zehn Wochen des ersten Lockdowns im Jahr 2020 deutlich angestiegen. «Was davon jetzt Corona-bedingt war und welcher Anteil einfach darauf zurückzuführen ist, dass mehr Menschen das immer noch neue Angebot ausprobieren wollten – ganz unabhängig von Corona, das lässt sich nicht sagen.» Dass zumindest ein beträchtlicher Teil des Wachstums Corona geschuldet war, könnte man daraus ablesen, dass der Bruttospielertrag am Ende des Lockdowns dann auch wieder zurückgegangen ist.

«Dieser Effekt dürfte tatsächlich mit dem Corona-Lockdown zu tun haben», analysiert Christner, der damals allerdings noch nicht mit dabei war. «Wir gehen aber nicht davon aus, dass der Anstieg der Online-Umsätze 1:1 darauf zurückzuführen ist, dass die Gäste des klassischen Casinos auf jackpots.ch ausgewichen sind. Wir müssen uns bewusst sein, dass das Freizeitangebot mit dem Lockdown ja generell sehr beschränkt war und der höhere Bruttospielertrag darauf zurückzuführen ist, dass viele Menschen neue Freizeitbeschäftigungen suchten.» Dazu passt, dass andere Online-Anbieter ziemlich analoge Umsatzkurven verzeichneten. «Netflix beispielsweise verzeichnete gerade für den ersten Lockdown eine sehr vergleichbare Kurve wie wir bei jackpots.ch», sagt Christner.

# Der Bruttospielertrag: Summe aller Einsätze minus Summe aller Gewinnausschüttungen

Der hier zur Auswertung beigezogene Bruttospielertrag besteht aus der Differenz zwischen den Einsätzen der Spielerinnen und Spieler und den wieder als Gewinn zurückgespielten Beträgen – also quasi der Umsatz des Casinos. Zu beachten ist, dass Einzelereignisse wie beispielsweise eine einmalige hohe Jackpot-Auszahlung an einem bestimmten Tag auch auf den Wochendurchschnitt wesentlichen Einfluss haben kann.

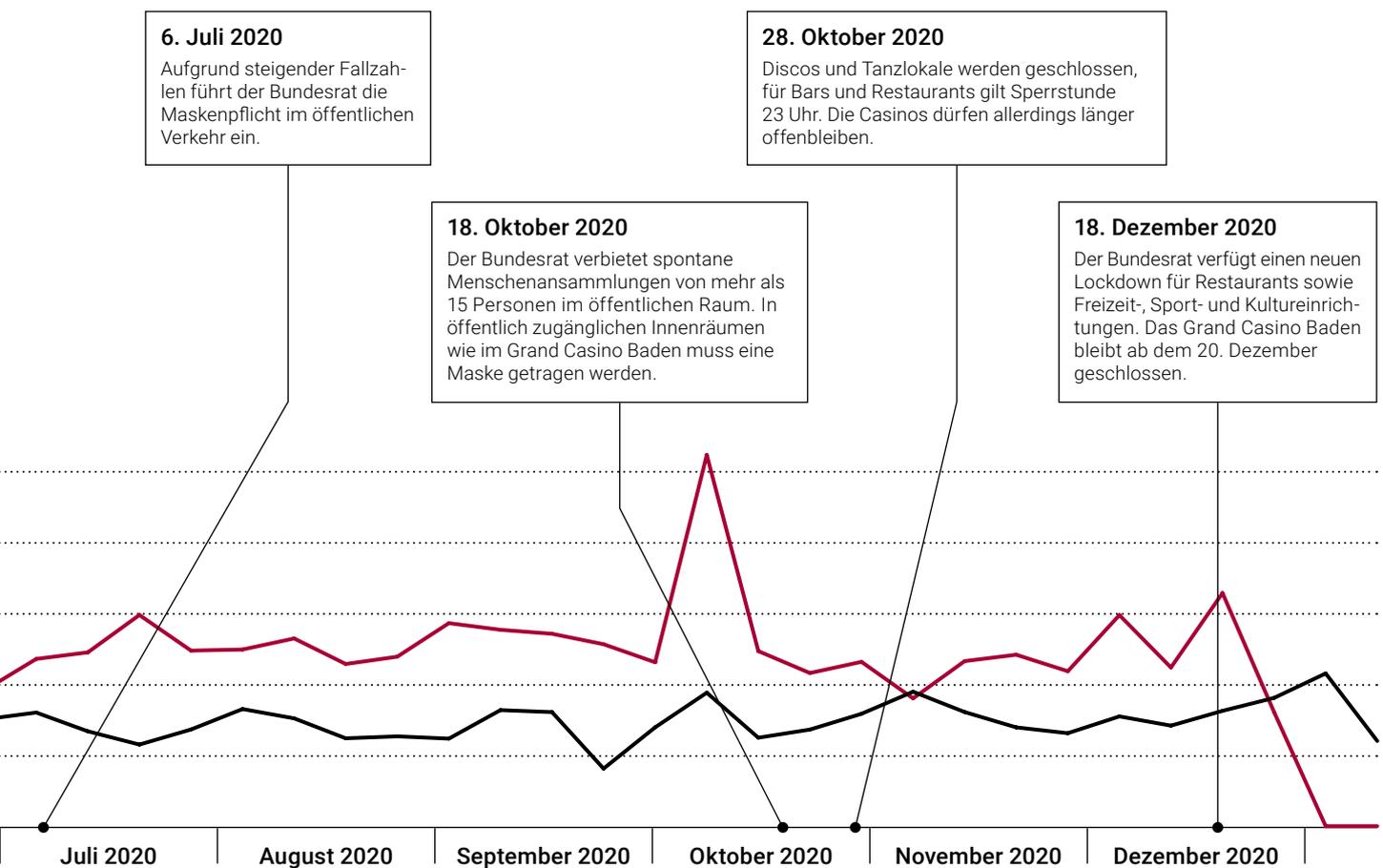


### Keine massiven Steigerungen aufgrund des 2. Lockdowns

Ein ähnlicher Effekt zeigte sich auch wieder während des zweiten langen Lockdowns im Jahr 2021, wobei hier der Bruttospielertrag nach einem Spitzenwert im Januar auch rasch wieder Boden fand. Eine «Explosion» des Bruttospielertrags während den gesamten Lockdown-Wochen ist indes nicht erkennbar. «Die Interpretation solcher Daten ist immer heikel», sagt Christner, «denn es können sehr viele Faktoren einen Einfluss haben: Vom Wetter über andere Ereignisse, die viel Freizeit beanspruchen – beispielsweise grosse Sportanlässe – bis zu Marketingmassnahmen der Mitbewerberinnen und Mitbewerber. Ich bin überzeugt, dass 2021 der gesamte digitale Markt dieselbe Korrektur erfahren hat, wir aber auf dem richtigen Weg sind, um in der Schweiz eine starke Position zu halten.»

### «Back to normal» nach Lockdown-Ende

Patrick Konzack, Chief Gaming Officer im Grand Casino Baden, stellt seinerseits fest, dass die Zahlen nach den beiden Lockdowns 2020 und 2021 jeweils recht schnell wieder anzogen, auch wenn sie insgesamt unter den Vorgaben der ersten Wochen des

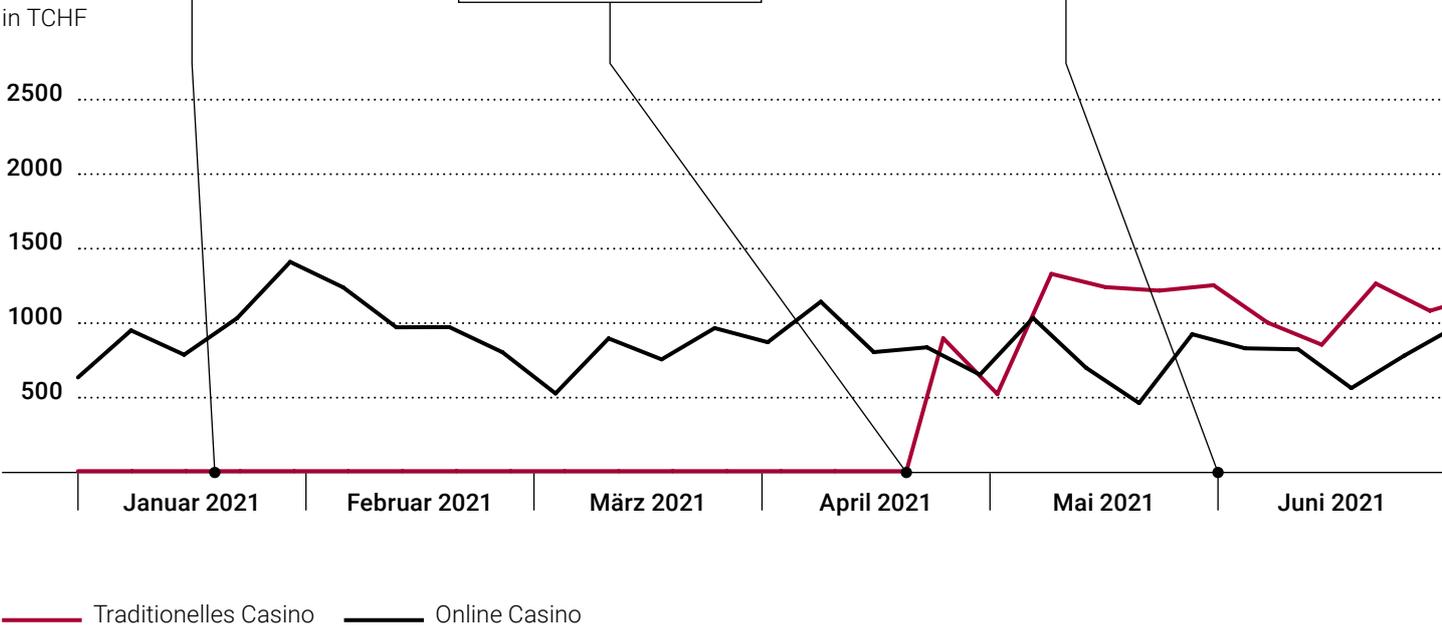




**18. Januar 2021**  
 Ausdehnung des zweiten Lockdowns auf alle Läden mit Gütern des nicht-täglichen Bedarfs. Es gilt zudem eine Homeoffice-Pflicht.

**19. April 2021**  
 Restaurants dürfen ihre Terrassen wieder öffnen. Das Grand Casino Baden darf ebenfalls wieder öffnen. Der Restaurationsbetrieb im Innenbereich bleibt allerdings verboten.

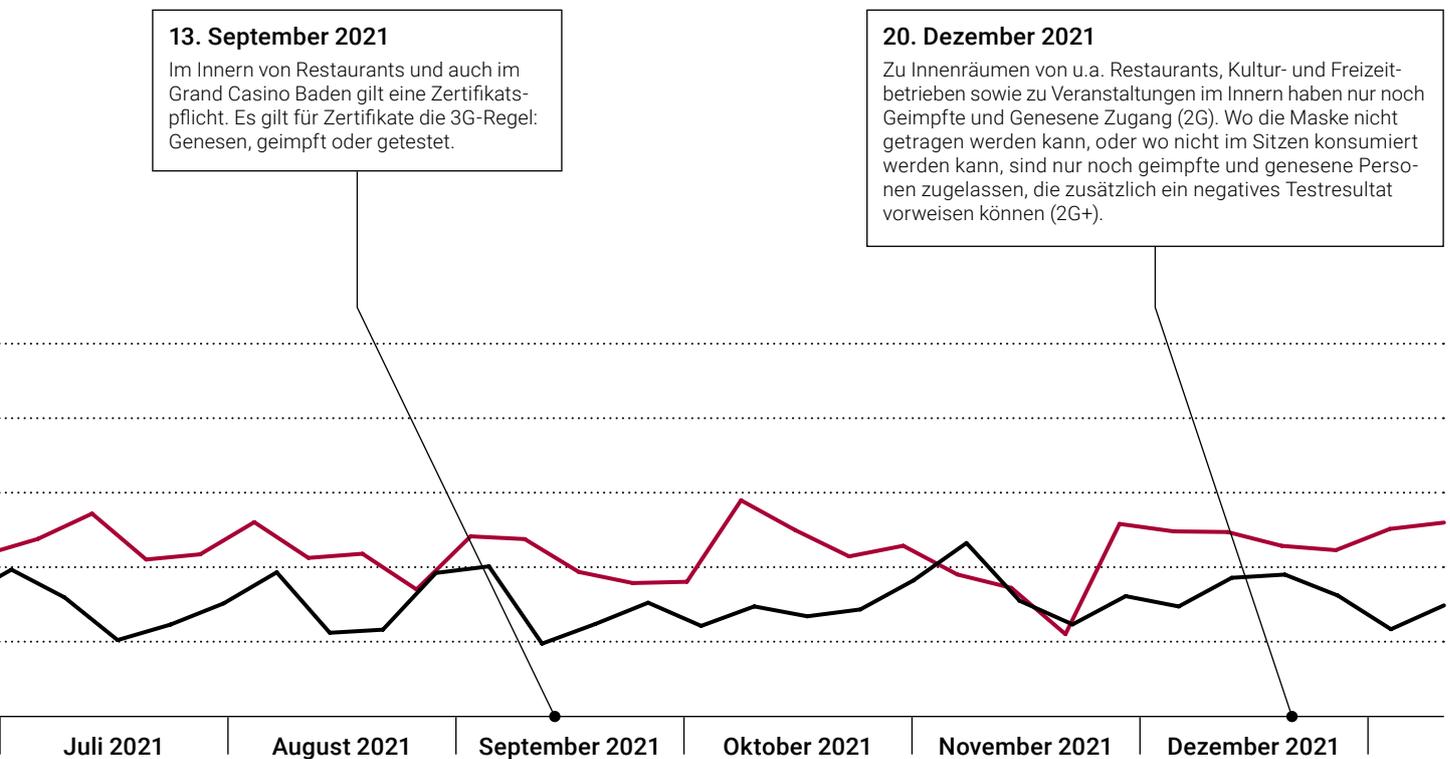
**31. Mai 2021**  
 Die Restauration in Innenräumen wird wieder erlaubt. Es gilt: Abstand oder Abschrankung, maximal vier Personen pro Tisch, Erhebung der Kontaktdaten aller Gäste und Sitzpflicht.



Jahres 2020 blieben, das bis zum Corona-Ausbruch sehr gut gestartet war. «Ich gehe davon aus, dass ein Teil unserer Gäste aufgrund der Corona-Lage verunsichert war und deshalb grundsätzlich in diesen Jahren mit Besuchen bei uns eher zurückhaltend blieb. Immerhin konnten wir aber 2020 im Branchenvergleich den höchsten Bruttospielertrag aller 21 Schweizer Casinos erzielen.» Konzack führt das nicht zuletzt darauf zurück, dass die Kontaktkanäle zu den Gästen auch während des Lockdowns genutzt worden waren, um den Kontakt nicht abreißen zu lassen.

Darüber hinaus erkennt man anhand der Tageszahlen gut, dass konkrete neue Massnahmen häufig einen kurzzeitigen Einbruch bescherten, aber schon am nächsten Tag hatten sich die Leute darauf eingestellt, wie beispielsweise im September 2021, als die Zertifikatspflicht neu eingeführt worden war.

Besonders bitter waren für Konzack der Lockdown über den Jahreswechsel 2020/2021 und die erneut verschärften Massnahmen (2G und 2G+) Ende 2021. «Die Saison um den Jahreswechsel ist für uns im langjährigen Schnitt immer eine sehr gute Zeit und liegt über dem Jahresschnitt. In den letzten beiden Jahren haben wir da Corona-bedingt sicherlich starke Einbussen hinnehmen müssen. Gerade die Einschränkungen nach dem zweiten Lockdown mit 3G und 2G haben uns da überproportional hart getroffen.»





# Die Gamanza Geschichte

**Das Geschäftsjahr 2021 startete hinter den Kulissen gleich mit einem Donnerschlag: Während das klassische Casino aufgrund des Lockdowns geschlossen bleiben musste, glühten die Telefondrähte. Verwaltungsrat und Management bereiteten den «Gamanza-Split» vor – die Übernahme eines grossen Teils des bisherigen Joint Ventures mit Magnus Lindberg.**

Das Engagement der Stadtcasino Baden AG bei der Gamanza Group geht auf das Jahr 2018 zurück. Damals beteiligte sich die Grand Casino Baden AG zu 50% an der Gesellschaft, die vom schwedischen Unternehmer Magnus Lindberg gegründet worden war. Ziel des Joint Ventures: jackpots.ch sollte als Online-Casino mit einer eigenen Online-Gaming-Plattform starten, programmiert von der Gamanza Group.

Der Rest der Erfolgsgeschichte ist bekannt: Allen Unkenrufen zum Trotz gelang das Unterfangen. Und vier Jahre später verwendet bereits rund die Hälfte aller Schweizer Online-Casinos die Gamanza-Software «GaminGenius».

## **Entscheidungswege vereinfachen**

Die Gamanza-Erfolgsgeschichte führte dazu, dass sich die bis anhin gepflegten Entscheidungswege innerhalb des Joint Ventures als zunehmend ineffizient entpuppten. «Die neuen Kundenprojekte verlangten nach Strukturen, die es ermöglichen, rasche Entscheidungen zu fällen und gleichzeitig Prozesse einzuführen, um in der Lage zu sein, den verschiedenen Kunden verbindliche Zeitpläne für ihre Projekte zu garantieren», sagt Marcel Tobler, der als Chief Strategy Officer im Verwaltungsrat der «neuen» Gamanza Group AG sitzt.

Die Stadtcasino Baden Gruppe und Magnus Lindberg einigten sich darauf, Gamanza aufzuteilen: Alle Firmenbereiche, die sich mit GaminGenius beschäftigten, wurden zu 100% unter das Dach der Schweizer Gamanza-Gruppe gestellt – mit der Grand Casino Baden AG als alleiniger Eigentümerin. Der Teil von Gamanza, welcher Online-Spiele oder Software für Sportwetten entwickelt, wechselte zu 100% ins Eigentum von Magnus Lindberg.

## **Software-Plattform für regulierte Online-Casinos**

Wie muss man sich als Laie die GaminGenius-Software vorstellen? Ähnlich wie die bekannten Office-Programme von Microsoft besteht auch GaminGenius aus verschiedenen

Komponenten. Im Zentrum steht das PAMS (für Player Administration Management System oder zu deutsch: Spielerverwaltungssystem). Die Komponente ist am ehesten vergleichbar mit Outlook oder dem dort integrierten Adressbuch: Die Spielerinnen und Spieler werden im PAMS mit allen Daten erfasst, die für das Spielen in einem Online-Casino relevant sind. Dazu gehören nebst der verifizierten Adresse beispielsweise auch ein Identitätsnachweis, den ein Gast zwingend innerhalb von 30 Tagen nach Anmeldung erbringen muss, um weiterspielen zu können.

Wichtiges Element ist das «Wallet», also das Portemonnaie eines jeden Spielers. In diesem wird sein Spielguthaben verwaltet. Setzt er bei einem Online-Spiel einen Teil seines Guthabens ein, muss dieser Einsatz sofort abgebucht werden können. Wenn er gewinnt, erfolgt eine Gutschrift.

Ein weiteres wichtiges Modul in diesem Zusammenhang ist das «Payment Gateway». Es wickelt die Ein- und Auszahlungen auf und ab dem Spielerkonto ab. Wichtig dabei: Die Einzahlungen, die ein Gast leistet, werden wiederum nicht direkt vom Online-Casino bei der entsprechenden Bank oder Kreditkartenfirma vorgenommen. Zwischengeschaltet ist ein Zahlungsabwickler – in der Regel eine Drittfirma, die darauf spezialisiert ist, Ein- und Auszahlungsprozesse vorzunehmen. Das Payment Gateway von Gamanza muss die Schnittstelle zwischen Online-Casino und Zahlungsabwickler bereitstellen können.

### **Der Gamestore als Schnittstelle zu den eigentlichen Online-Spielen**

Was vielen nicht bewusst ist: Die einzelnen Spiele, die ein Online-Casino anbietet, werden in aller Regel nicht vom Online-Casino selbst betrieben, sondern von einem Game-Operator (oder Spiele-Anbieter). Klickt ein Online-Gast auf eines der verschiedenen angebotenen Spiele, wird er im Hintergrund auf den Grosscomputer des Game-Operators weitergeleitet, wo das eigentliche Spiel dann tatsächlich abgewickelt wird.

Natürlich muss die GaminGenius-Software im Hintergrund ständig mit dem Spieleanbieter Daten austauschen. Der Spieleanbieter kann eine Spielrunde beispielsweise erst dann durchführen, wenn er die Rückmeldung erhält, dass im Wallet des Gastes auch noch Geld vorhanden ist, um das Spiel tatsächlich spielen zu können. Gewinnt der Gast, meldet der Spieleanbieter den Gewinn zurück an die GaminGenius-Software, die den Gewinn dann im Wallet gutschreibt.

Notiz am Rande: Der Spieleinsatz des Spielers geht nicht an den Spieleanbieter: Dieser erhält vom Online-Casino lediglich eine Benützungsgebühr für jede Spielrunde. Zwischen Online-Casino und Spieleanbieter ist aber vertraglich geregelt, wie oft die Software des Spieleanbieters einen Gewinn ausspielen muss, um die Auszahlungsquote zu erreichen. Im Durchschnitt werden übrigens rund 95% der Spieleinsätze wieder als Gewinne ausgegeben. Für das Online-Casino verbleiben im Durchschnitt über alle Spieleinsätze nur rund 5% als Bruttospielertrag.



**Die Gamanza-Niederlassungen in Slowenien entwickeln schwergewichtig an der GaminGenius-Plattform mit Modulen wie PAMS, Game-Story oder Payment-Gateway. In Costa-Rica wird insbesondere das Customer Relationship Management-Modul weiterentwickelt.**

## CRM

Ein weiteres wichtiges Element der Software ist das Customer Relationship Management Modul. Es bietet diverse Marketing-Funktionalitäten an. Beispielsweise können über dieses Modul E-Mail-Newsletters an die Gäste oder auch nur bestimmte Gästegruppen gesteuert werden. Konkretes Beispiel: Die Software schickt jeder Spielerin an deren Geburtstag einen Gutschein.

Ein besonderes Element und mithin das Alleinstellungsmerkmal von Gamanza schlechthin ist ein Modul namens Data Vault. Es stellt quasi einen «Datentresor» dar, inklusive einer Schnittstelle zu den Behörden. Über dieses Modul kann in der Schweiz die ESBK jederzeit auf diejenigen Daten zugreifen, welche sie benötigt, um zu überprüfen, dass die Bestimmungen zum Spielerschutz eingehalten werden.

«Wir erachten dieses Element als eine Art «Raison d' être» von Gamanza», sagt Marcel Tobler. «Sie öffnet uns die Türen zu den stark regulierten Märkten, beispielsweise in vielen europäischen Ländern, in denen die Behörden einen hohen Spielerschutz verlangen und ihre Online-Casinos darauf verpflichten, Spielerinnen und Spieler mit problematischem Spielverhalten rechtzeitig zu erkennen und Massnahmen zu setzen.»



# Casino-Software made in Slovenia

**Mit dem Split von Gamanza und der Übernahme eines grossen Teils des Geschäfts durch die Grand Casino Baden AG verfügt die Gruppe mit einem Schlag über drei zusätzliche internationale Standorte. Ein Arbeitsbesuch in Slowenien, wo rund die Hälfte der Entwicklerinnen und Entwickler tätig sind.**

Wer die Gamanza-Filiale in Ljubljana in einer Garage sucht, wie der Legende zufolge die heutigen IT-Giganten wie Apple, HP oder Google gestartet waren, der wird enttäuscht. Die Räumlichkeiten an der Hacquetova ulica 1a unmittelbar nördlich des Hauptbahnhofs wirken eher wie eine moderne Version dieser zu Büroräumlichkeiten umgenutzten Wohnungen, wie man sie auch in Zürich zuhauf findet.

Gleichwohl verbreitet die Dreizimmerwohnung aber durchaus noch die Idee eines Start-ups, das so schnell gewachsen ist, dass die Räumlichkeiten nicht mithalten konnten. Andrea Pulević hätte uns deshalb auch lieber erst zwei Wochen später empfangen. Denn das Team in Ljubljana zieht in diesen Tag um. «Die Schlüssel haben wir schon, aber das W-LAN ist noch nicht installiert», erklärt die HR-Verantwortliche von Gamanza.

Effektiv platzen die beiden Arbeitszimmer aus allen Nähten. Simon Pukl, Senior Account Manager, platziert einen 27-Zoll-Bildschirm neben seinem Macbook Pro bei uns im Konferenzraum. Seinen eigentlichen Arbeitsplatz hat er frei gemacht für einen der beiden neuen Kollegen, die heute ihren ersten Arbeitstag haben. Andrea, die HR-Managerin, arbeitet in einem Sofa-Sessel, denn auch im hinteren der beiden Arbeitsräume sind alle Plätze besetzt. Was ein klein wenig allerdings auch dem Umstand geschuldet ist, dass mit Johanna Rivera, Leonardo Monge und Diego Hidalgo diese Woche auch noch eine Kollegin und zwei Kollegen aus der Niederlassung in Costa Rica hier arbeiten.

### **Zusammenarbeit quer über den Atlantik**

Der Mitarbeiter-Austausch ist Teil eines Programms, um sich gegenseitig besser kennenzulernen, erzählt Boris Ferš, der als Mitglied der Geschäftsleitung von Gamanza die Teams in Slowenien leitet. Viele der Kolleginnen und Kollegen, die in einer Entfernung von 9'856 Kilometern Luftlinie an derselben Software arbeiten, kennen sich immer noch erst virtuell, aus diversen Sitzungen über die Videokonferenz-Software Teams.

«Wir waren mit einer Delegation von drei Kollegen hier aus Slowenien bereits einmal in Costa Rica zu Besuch», erzählt Ferš. Jetzt halten die Kollegen aus Mittelamerika quasi «Gegenrecht». Die Zusammenarbeit über die Zeitzonen sei natürlich eine Herausforderung, räumt Ferš ein, immerhin beträgt der Zeitunterschied acht Stunden: «Wenn wir in den Feierabend gehen, beginnt Costa Rica zu arbeiten.»

Wenn der persönliche Austausch nötig ist, habe man sich allerdings angewöhnt, dass halt die Kollegen in Slowenien etwas länger bleiben und Costa Rica etwas früher zu arbeiten beginne. Zudem ist die Software modular aufgebaut, und die Arbeit an den Modulen ist zwischen Slowenien und Costa Rica aufgeteilt: Das CRM (Customer Relationship Management) wird beispielsweise in Costa Rica bearbeitet, das zentrale PAMS (Player Account Management System) in Slowenien.

### **Treffen für alle in der Schweiz**

Alle zusammen werden sich im August 2022 zum ersten Mal treffen, in der Schweiz. Dann ist aus Anlass des zwanzigjährigen Jubiläums des Grand Casino Baden eine grosse Party für alle Teams aus allen weltweiten Filialen geplant. Die Vorfreude darauf, das Headquarter und die Schweiz persönlich kennenzulernen, ist bei allen gross.

Das mag auch damit zu tun haben, dass bei vielen durchaus auch etwas Stolz zu spüren ist, für Gamanza zu arbeiten. Später in Koper wird ein Kollege fragen, ob denn den Kolleginnen und Kollegen in der Schweiz bewusst sei, dass schon rund die Hälfte aller Schwei-



zer Online-Casinos mit der Gamanza-Software arbeiten würden. Wir beruhigen, dass sich die Kollegen in Baden dessen sehr wohl bewusst seien und die Leistungen von Gamanza in den letzten Jahren auch immer wieder Thema seien.

### **Positives Feedback auf Unternehmens-Split**

Die vollständige Übernahme der Gamanza-Gesellschaften in Slowenien und Costa Rica durch die Stadtcasino Baden Gruppe wird von allen, mit denen wir hier sprechen, positiv bewertet. Das neue Management habe mehr Strukturen und Prozesse eingeführt, erzählen sie. Dadurch sei es möglich geworden, verlässlicher und viel geplanter an die einzelnen Entwicklungsschritte heranzugehen. «Lange hatten wir oft einfach einen Brand nach dem anderen löschen müssen, jetzt ist eine Ressourcenplanung erkennbar», erzählt eine Kollegin, die schon länger dabei ist.

Grosses Gewicht liegt auf einer neuen, verbesserten Zusammenarbeit mit den Kundinnen, sprich: den verschiedenen Schweizer Online-Casinos. «Wir arbeiten daran, gegenüber unseren Kunden grössere Transparenz herzustellen», erklärt Simon Pukl, der verschiedene Kundenprojekte betreut. «Wir wollen die Zusammenarbeit mit unseren Kunden verstärken, indem wir genau zuhören, was ihre Bedürfnisse sind, einen Fahrplan mit einer Zeitleiste erarbeiten, die ihnen aufzeigt, wie lange eine Entwicklung dauert, aber auch transparent den aktuellen Entwicklungsstatus aufzeigen, inklusive Abhängigkeiten von Leistungen des Kunden und allfälliger Verspätungen. Das Ziel ist, dass so für alle zusätzlichen Funktionalitäten die Erwartungen auf beiden Seiten erfüllt werden können.»

Und solche werden immer noch regelmässig in die Software eingepflegt – aus unterschiedlichen Gründen. «Teilweise haben die Kundinnen und Kunden spezifische Wünsche für zusätzliche Funktionen», erzählt Simon, «sowohl im Frontend – also dem Bereich, der am Ende auch für die Spielerinnen und Spieler sichtbar ist – als auch im Backend, dem Verwaltungsteil der Software.»

Solche werden als Feature-Requests evaluiert, mit einer Priorität versehen und auf den Wunschzettel aufgenommen. Viele Anpassungswünsche werden aber auch aufgrund zusätzlicher Anforderungen der ESBK umgesetzt und betreffen insbesondere Verbesserungen im Bereich der Sozialkonzepte der verschiedenen Online-Casinos. Andere werden



wiederum aufgrund von Marktentwicklungen nötig – etwa, wenn neue Spiele für Online-Casinos auf den Markt kommen – was notabene im Wochentakt geschieht.

#### **Rules-Engine versus «Hard Coding»**

Eine der grösseren Veränderungen der letzten Zeit ist die Entwicklung der «Rules Engine». Dieses Software-Modul ermöglicht es jeder Betreiberin eines Online-Casinos, selbst zu definieren, welcher Vorgang auf der Plattform eine bestimmte Reaktion auslösen soll – beispielsweise einen Alarm ausgeben oder eine andere Aktion in einer anderen Softwarekomponente auslösen. Ein Beispiel: Ein Casino-Betreiber kann über dieses Software-Modul einstellen, dass eine Auszahlung eines Spielers automatisch freigegeben wird, wenn bestimmte Voraussetzungen erfüllt sind. Oder dass bei einer anderen Spielerin aufgrund vordefinierter Kriterien das Spielerkonto gesperrt wird. Oder dass beispielsweise, wenn ein Jackpot fällt, das Marketing-Team des entsprechenden Casinos automatisch eine SMS zugestellt erhält.

Solche Features waren früher «hard coded», erklärt Pukl. Das heisst, in einer Art und Weise in der Software hinterlegt, dass Änderungen ausschliesslich von den Programmierern vorgenommen werden konnten. «Mit der neuen Rules Engine können Online-Casino-Betreiber das alles selbst konfigurieren und so auch beispielsweise alle Bestimmungen ihrer Sozialkonzepte selbständig in der Software hinterlegen, ohne dass wir die Details kennen müssen.»

Denn dieser Aspekt war nicht gänzlich unproblematisch, räumt auch GL-Mitglied Boris Ferš ein: «Wir betreiben innerhalb der Stadtcasino Baden Gruppe mit jackpots.ch ja ein eigenes Online-Casino und gleichzeitig sind die Mitbewerberinnen von jackpots.ch unsere Software-Kundinnen. Da sind klare Spielregeln gefragt, um dem Verdacht zuvorzukommen, dass wir jackpots.ch bei der Entwicklung bevorzugt behandeln würden.»

Die neue Rules Engine macht die Kundinnen diesbezüglich autonomer von den Entwicklern. «Wichtig ist auch, dass die Rules Engine natürlich nicht nur für Alarme im Bereich des Spielerschutzes verwendet werden kann. Auch Marketing-Aktivitäten können so gesteuert werden. Beispielsweise, dass ein Spieler, der sich nach längerer Zeit wieder einmal anmeldet, einen Bonus erhält oder eine SMS oder E-Mail mit einem bestimmten Inhalt», ergänzt Pukl.

### **Programmieren, wo andere Ferien verbringen**

Die meisten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Gamanza Slowenien arbeiten nicht in der Hauptstadt, sondern eine gute Autostunde weiter südwestlich in Koper. Die Hafenstadt liegt direkt an der Adriaküste, nur wenige Autominuten vom italienischen Triest entfernt und ist aufgeteilt: Im Norden der grosse Industrie- und Hafenkomplex, im Süden die pittoreske Altstadt, die insbesondere über den Sommer viele Touristinnen und Touristen anzieht. In Koper hatte alles begonnen, als der schwedische Unternehmer Magnus Lindberg seinerzeit Gamanza gründete. Gegenwärtig arbeiten rund 20 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Koper aus (gegenüber zehn in Ljubljana).

Die beiden Standorte zusammenzuführen hält niemand in Slowenien für eine gute Idee. Pendlerzeiten von einer Stunde oder mehr, wie sie in der Schweiz keine Seltenheit sind, hätten in Slowenien einen schweren Stand. Špela Žagar, eine der Programmierinnen in Koper, rechnet vor: «Um mit dem Zug von Koper nach Ljubljana zu fahren, brauchst du 2,5 Stunden – mit dem Auto eine Stunde. Das tut sich niemand an.» Üblich sind hier Arbeitswege von 15 Minuten.

### **Angespannter Arbeitsmarkt – auch in Slowenien**

Hinzu kommt, dass der Markt für gute Programmierinnen und Programmierer unterdessen auch in Slowenien umkämpft ist. «Es herrscht ein Nachfrageüberhang», heisst es unisono. Insbesondere, seit auch grosse US-Gesellschaften entdeckt haben, dass Slowenien ein guter Standort für ihre Software-Entwicklung ist und entsprechend mit guten Löhnen und Fringe Benefits locken. Das Risiko, durch einen Umzug Kolleginnen und Kollegen zu verlieren, die beispielsweise aufgrund von Familie geografisch gebunden sind, ist viel zu gross.

«Die fehlenden Software-Ingenieure sind allerdings ein weltweites Phänomen», erzählt Filip Matijević, der in Koper den Standort und ein Entwicklerteam leitet. Fähige Programmierer sind weltweit gefragt, das geht so weit, dass gegenwärtig Berichte kursieren, wie Firmen gezielt russische Software-Entwickler anheben und ihnen anbieten, ihnen die komplette Übersiedelung aus Russland zu organisieren, wenn sie sich im Gegenzug verpflichten, für die Firma zu arbeiten.

So weit geht Gamanza nicht. Boris Ferš, Filip Matijević und Andrea Pulević betonen aber, dass es auch für sie wichtig sei, Gamanza auf dem slowenischen Arbeitsmarkt besser zu positionieren. So wird Gamanza beispielsweise am Dragon Hack, dem slowenischen Pendant zum Hackathon, als einer der Hauptpartner präsent sein, um sich als attraktiver Arbeitgeber zu zeigen. Ist die Arbeit an einer Software-Plattform für Online-Casinos aber für ambitionierte Software-Ingenieure überhaupt eine Herausforderung?



**Software programmieren, wo andere Ferien machen: Die Hafenstadt Koper lockt mit einer idyllischen Altstadt und einem grossen Bootshafen.**

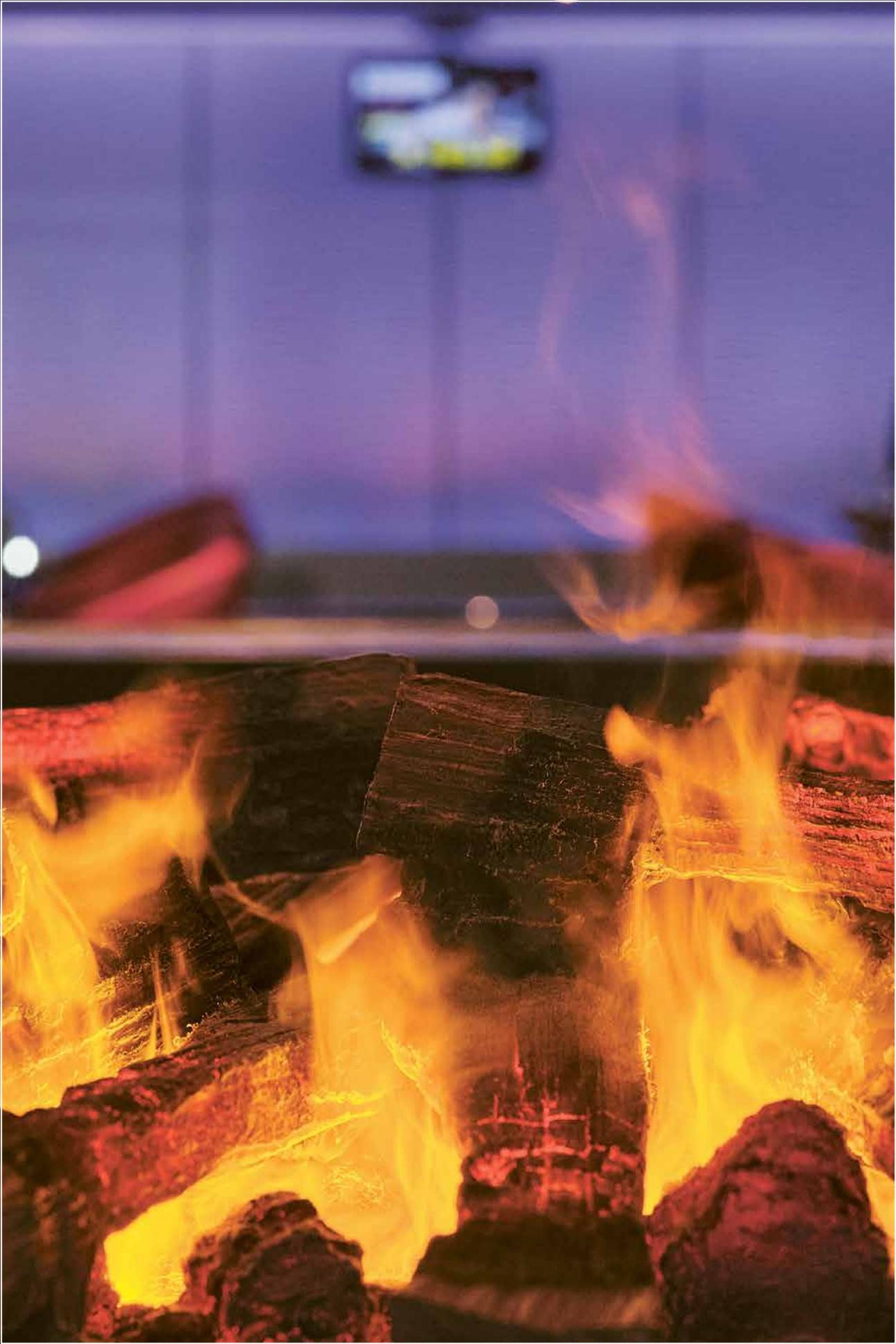
### **Anspruchsvolle Casino-Software**

Absolut, erzählt Andrej Ivanovič, der selbst in Koper seit Anbeginn der «Gamanza Story» mit an Bord ist. Eine der Herausforderungen sei insbesondere das hohe Tempo der Verbindungen: «Wenn ein Spieler an einem Online-Slot ein Spiel startet, dann muss das verzögerungsfrei passieren. Der Gast will auf seinem Bildschirm sofort eine Reaktion sehen. Will heissen: In Bruchteilen von Sekunden.»

Und das sei für die Entwickler sehr wohl eine Herausforderung, bei der sie ihre Fähigkeiten unter Beweis stellen müssen. «Das ist vielleicht vergleichbar mit den Anforderungen einer Börsensoftware, wo es im Hochfrequenzhandel auch sehr schnell gehen muss. Das ist deshalb wesentlich anspruchsvoller als beispielsweise der Programmcode für den Internet-Kleiderladen, bei dem es auch einmal eine Sekunde dauern darf, bis nach dem Kauf die Bestätigungsseite aufgebaut ist.»

### **Nächstes Abenteuer: Markt Deutschland**

Nebst der Pflege der aktuellen Softwareversion von GaminGenius steht für die Gamanza-Crew im Herbst ein Meilenstein an: Bis dahin soll die Software bereit sein für neue Kundinnen in Deutschland. Die Bundesrepublik ist nämlich eben dabei, den Markt für eigene Online-Casinos zu öffnen – wie in der Schweiz allerdings mit hohen regulatorischen Vorgaben. Genau das also, worauf sich die Gamanza-Software und ihre Programmierinnen und Programmierer am besten verstehen.



# Casino Davos: Eine Liebe auf Zeit

**Im September 2021 hat sich die Stadtcasino Baden Gruppe von der Beteiligung an der Casino Davos AG getrennt. Die Verbindung war geprägt von höheren Erwartungen, als sie halten konnte.**

Am Ende bleibt nach dem zehnjährigen Engagement der Gruppe beim Casino Davos ein Cash-Drain von rund CHF 2.5 Mio. Lehrgeld, sagen die einen. Am Ende eine Risikoversicherung, die das Geld wert war, die anderen. Aber der Reihe nach.

## **Vorwärtsstrategie im Jahr 2012**

Das Engagement der Gruppe beim Casino Davos erfolgte im Jahr 2012 und im Nachgang an die verlorene Ausmarchung um die Konzession für ein Grand Casino Zürich. Die Stadtcasino Baden AG hatte dort mit zwei Gesuchen bei der Bewertung die Plätze 1 und 2 geholt, die politische Entscheidung fiel trotzdem gegen die Bewerbungen aus dem Aargau und für eine Zürcher Gesellschaft aus. Die Verwaltungsräte der Holding und der damaligen Spielbank Baden AG (heute: Grand Casino Baden AG) definierten daraufhin eine neue Vorwärts- und Diversifikationsstrategie.

Teil dieser Strategie war auch die Übernahme von 90% der Aktien an der Casino Davos AG. Im vollen Bewusstsein, dass es sich dabei um einen Turnaround-Kandidaten handelte, wie der damalige Präsident des Verwaltungsrates, Peter Blöchlinger, in der Einleitung zum Geschäftsbericht 2012 schrieb. Gleichwohl war die Überzeugung gross, mit den passenden personellen und konzeptionellen Massnahmen das Unternehmen in die schwarzen Zahlen zu führen.

## **Trotz Umbau alles auf rot**

Bereits im ersten Betriebsjahr wurde das Casino renoviert. 2013 konnte immerhin der Erfolg vermeldet werden, dass Davos als einziges Schweizer Casino einen steigenden Bruttospielertrag verbuchen konnte. Der Verlust reduzierte sich von rund CHF 320 000 im Jahr 2012 auf CHF 204 000 im Jahr 2013. Den Turnaround schaffte Casino Davos allerdings auch in den Folgejahren nicht. Zum einen vermochte der hohe Frankenkurs

den Tourismus in Davos nicht eben zu beflügeln, zum anderen liessen sich aufgrund von behördlichen Vorgaben verschiedene Ideen zur Kostenreduktion durch Synergieeffekte mit Baden nicht realisieren. Resultat: Die roten Zahlen blieben, die Jahresabschlüsse pendelten sich irgendwo zwischen CHF 200 000 und CHF 700 000 Verlust ein.

2015 schoss die Gruppe zusätzliche fast CHF 1.4 Mio. ein, verbuchte eine ausserordentliche Wertberichtigung auf den Sachanlagen von CHF 732 000 und schloss das Geschäftsjahr mit einem Verlust von CHF 650 000. Im Geschäftsbericht wurde ganz offen eine Schliessung des Betriebs ins Auge gefasst.

### **Neues Geldspielgesetz als Wendepunkt?**

Ab 2016 wurden dann die Umrisse des neuen Geldspielgesetzes sichtbar. Nebst einer deutlichen Entlastung der Bergcasinos stand die Aussicht im Raum, Casino Davos um ein Online-Angebot zu ergänzen und damit das Ruder herumzureissen. Die Schliessung wurde allerdings 2017 erneut zum Thema, nachdem der Ständerat die geplanten Entlastungen der Bergcasinos wieder aus dem neuen Gesetz gestrichen hatte. Dass die Schliessung nicht erfolgte, war ab sofort lediglich noch der Aussicht auf die Eröffnung eines Online-Casinos und der Möglichkeit der Quersubventionierung zu verdanken.

Die Gruppe hatte da bereits Kontakte zur belgischen Ardent-Gruppe geknüpft, die im Bereich Online-Casinos über weitgehende Erfahrungen verfügte. Casino Davos wurde zu einem Joint Venture, die Ardent-Gruppe übernahm im Jahr 2018 für CHF 2.1 Mio. 44 Prozent der Aktienanteile an Davos. Mit dem Entscheid hatte der Verwaltungsrat ganz gezielt auch den Wagemut abgedeckt, den er bei den Online-Ambitionen des Grand Casino Baden an den Tag legte: Für jackpots.ch, das Online-Casino des Stammhauses, sollte nämlich via Gamanza Group eine eigenständige Softwarelösung entwickelt werden. Die Überlegung: Sollte es mit der Eigenentwicklung am Ende doch nicht funktionieren, so stünde die Gruppe dann immerhin über Casino Davos rechtzeitig mit einem Online-Casino am Start.

### **Mit dem Online-Angebot noch immer keine schwarzen Zahlen**

Tatsächlich gelang es, im September 2019 mit casino777.ch das vierte Online-Casino der Schweiz zu lancieren. Für den Start musste die Gruppe allerdings noch einmal CHF 2.2 Mio. einschiessen, und die nach der Lancierung verbleibenden drei Monate reichten nicht aus, um bereits 2019 ein positives Betriebsergebnis zu erzielen. Schon früh begann sich auch eine kleine Überraschung abzuzeichnen: Entgegen allen Erwartungen hatte die Software, mit welcher Ardent in anderen Ländern bereits erfolgreich arbeitete, etliche Mühen mit den Anforderungen der Schweizer Behörden. Mehr zumindest als die Neuentwicklung von Gamanza für jackpots.ch.



**Hoher Frankenkurs und kurze Wintersaison: Schweizer Bergcasinos sind ohne Online-Geschäft kaum profitabel zu betreiben.**

Konkret manifestierten sich diese Probleme insbesondere an der Integration des Angebots von Pokerstars, dem weltweit grössten Anbieter von Online-Poker. Dank den Kontakten der Ardent-Gruppe konnte Casino Davos exklusiv für casino777.ch eine Partnerschaft mit Pokerstars etablieren. Jedoch kam die Software-Integration nicht wie gewünscht voran. Eine schonungslose Analyse zeigte, dass noch einmal erhebliche Aufwände nötig werden würden, um die Plattform von casino777.ch auf das notwendige Niveau zu bringen. Für die Stadtcasino Baden Gruppe machte es allerdings wenig Sinn, da noch einmal nachzulegen und in eine Software-Entwicklung zu investieren, wo doch gleichzeitig im selben Hause bei Gamanza bereits eine Software-Lösung finanziert worden war. Im Herbst 2021 einigten sich deshalb Ardent und die Stadtcasino Baden Gruppe darauf, dass die Belgier den Lead und das Aktienpaket von 46%, das die Stadtcasino Baden AG noch hielt, übernehmen würden.

Interview mit Jürg Altorfer

---

**Jürg Altorfer, Casino Davos war lange Jahre ein «Sorgenkind» der Gruppe, mehrfach wurde in früheren Geschäftsberichten die Schliessung erwogen. Sind Sie froh, das Sorgenkind losgeworden zu sein?**

Nein, wir sind froh, dass wir für das Casino Davos eine gute Lösung gefunden haben. Wir haben mit diesem Engagement enorm viel gelernt und Know-how aufgebaut, das uns im Hinblick auf die Neukonzessionierung hilft.

**Welche Lehren sind das?**

Beispielsweise die, dass ein Bergcasino in der Schweiz nur profitabel zu betreiben ist, wenn es über ein starkes Online-Geschäft verfügt, über das es den terrestrischen Betrieb quersubventioniert.

**Aber solche Quersubventionierungen sind in der Unternehmenswelt doch verpönt?!**

Ja, und das sind sie auch beim Schweizer Regulator. Die Erkenntnis ist doch die: Wir haben mit dem Grand Casino Baden eines der ertragsstärksten Casinos im Rücken und bringen alles mit, was es an Know-How für den erfolgreichen Betrieb eines klassischen Casinos braucht. Wenn wir es dann nicht schaffen, ein Bergcasino für sich alleine profitabel zu betreiben – wer sollte es dann können?

**Zu Beginn des Engagements gaben sich Geschäftsleitung und Verwaltungsrat ja noch sehr optimistisch. Hatte man sich verrechnet?**

Wir müssen zwei Effekte sehen: Zum einen geht der Wintertourismus generell durch schwere Zeiten. Der starke Franken macht dem Tourismus zu schaffen. Ich erinnere, dass 2015 der Kurs EUR/CHF kurzfristig einmal bis zur Parität absackte, also zum Verhältnis 1:1 getauscht wurde. Zum anderen sind die da die regulatorischen Vorgaben: Sie haben verschie-

dene Kostensenkungen verhindert. Beides sind unternehmerische Erfahrungen, die uns aber heute an vielen Stellen zugutekommen.

**Die Zahlen zu Casino Davos sind nicht erbaulich: Das Engagement hat die Stadtcasino Baden Gruppe unter dem Strich über die zehn Jahre CHF 2.5 Mio. Franken gekostet.**

Natürlich hätten wir gerne ein positives Ergebnis ausgewiesen. Gleichzeitig muss man diese Zahl in einen Kontext stellen. Wir haben 2021 mit dem Online-Casino jackpots.ch einen Bruttospielertrag von CHF 46 Mio. Franken erwirtschaftet. Nach Abzug der Aufwände steuert jackpots.ch einen Gewinnbeitrag von CHF 6.5 Mio. zum Konzernergebnis bei. Wir wären mit jackpots.ch ohne Davos nicht an diesem Punkt. – Wir haben also Davos schon fast dreifach überkompensiert. Hinzu kommen alle weiteren positiven Aspekte des Engagements in Davos wie der Know-How Gewinn.

**jackpots.ch hätte diesen Gewinnbeitrag aber auch erwirtschaftet, ohne dass in Davos so viel Geld abgeflossen wäre.**

Da muss man eben den Gesamtkontext sehen: Wir sind mit jackpots.ch ein Risiko eingegangen – übrigens als einzige Schweizer Casino-Gesellschaft: Wir entschieden uns dafür, eine eigene Software für den Betrieb von jackpots.ch zu entwickeln – über unser damaliges Joint-Venture, die Gamanza Group. Niemand sonst hat diese Chance wahrgenommen – wir schätzen, weil natürlich allen bewusst war, wie oft solche Software-Projekte als Millionengräber enden. Auch wir hätten aber dieses Risiko niemals eingehen können, wenn wir nicht parallel beim Online-Projekt des Casino Davos eine andere Strategie verfolgt hätten. Dort setzten wir auf die Partnerschaft mit einem etablierten Anbieter und dessen Software-Lieferant, der schon in mehreren Märkten erfolgreich unterwegs war. Falls die Eigenentwicklung also nicht funktioniert hätte, wären wir immerhin mit Davos und casino777.ch rechtzeitig am Start gewesen.

## *Wir haben mit diesem Engagement enorm viel gelernt und Know-how aufgebaut, das uns im Hinblick auf die Neukonzessionierung hilft.*

### **Nur ging nun prompt die Sache mit dem Partner nicht auf?**

Das ist eben das faszinierende am Unternehmertum: Manchmal kommt am Ende alles anders. Allen Befürchtungen zum Trotz ist die Eigenentwicklung gelungen und die Software unserer Tochterfirma Gamanza wird aktuell von mehr als der Hälfte der Schweizer Online-Casinos eingesetzt. Dafür zollt uns der ganze Markt Respekt. Im Herbst wollen wir bereit sein, um sie auch auf dem deutschen Markt anbieten zu können. Die Dualstrategie ist voll aufgegangen: Wir stehen heute mit einem neuen Business-Zweig da, der Software-Entwicklung. Sie hat grosses Potential und ein ganz anderes Risiko-Profil als das klassische Casino-Geschäft.

### **Was heisst das?**

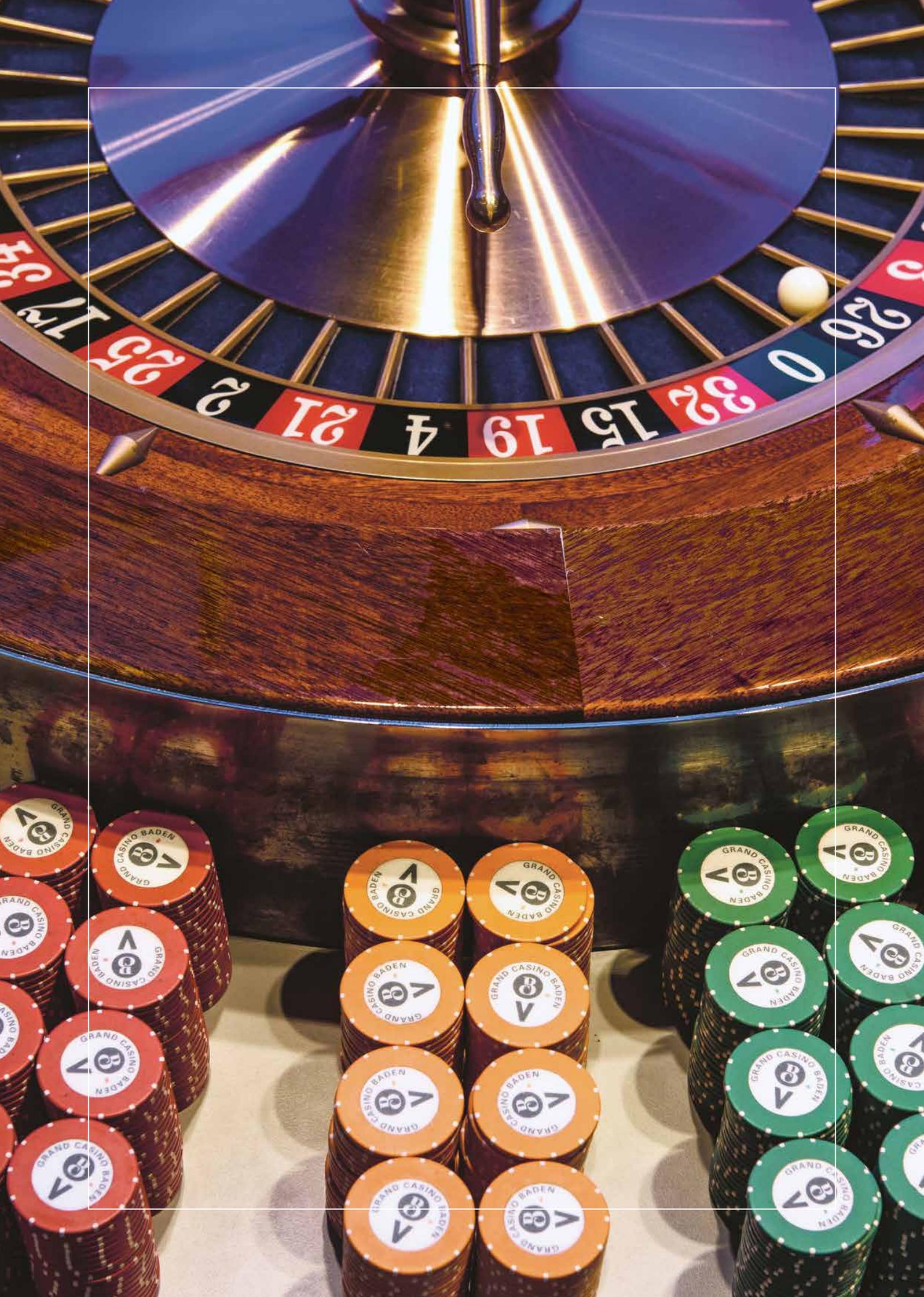
Am einfachsten Punkt erklärt: Die Entwicklung der Software benötigt keine Konzession. Zudem ist die Kombination an Know-how, die wir uns mit casino-777.ch und jackpots.ch erarbeitet haben, einmalig: Wir dürfen mit Fug und Recht behaupten, dass keine andere Gesellschaft so viel Erfahrung mitbringt bei der Lancierung von Online-Casinos in stark regulierten Märkten: Wir haben zwei Casinos selbst am Markt eingeführt, Gamanza hat für fünf weitere Online-Casinos die Software geliefert. Wir haben Erfahrungen mit unserer eigenen und mit Dritt-Software: Mit dieser Kombination sind wir in allen stark regulierten Märkten gefragt, die neu aufgehen. Sei es als Technologie-Partner, als «Unternehmens-Berater» bei der Einführung von Online-Casinos, als Joint Venture-Partner oder als eine Kombination davon.

### **Zurück zu Davos: Woran ist denn das Partner-Konzept konkret gescheitert?**

Wir mussten feststellen, dass die Software-Firma, mit welcher unser Partner Ardent in anderen Ländern erfolgreich zusammengearbeitet hatte, die spezifisch schweizerischen Anforderungen eben doch nicht so einfach umsetzen konnte. Im Sommer/Herbst 2021 zeichnete sich ab, dass noch viel Geld für weitere Anpassungen hätte investiert werden müssen – mit, aus unserer Sicht, unsicherem Ausgang. Und wir sahen gleichzeitig, dass wir mit unserer Gamanza-Software «GaminGenius» diesbezüglich wesentlich weiter waren.

### **Andere Mitbewerber funktionieren ja mit ausländischen Partnern sehr wohl: Hatten Sie einfach den falschen Partner ausgewählt?**

Das wäre dann so, falls alle anderen Mitbewerber mit ihren ausländischen Partnern absolut keine Probleme hätten. Wir hören andere Signale aus dem Markt, können das am Ende aber nicht umfassend beurteilen. Wichtig ist: Wir wussten darum, dass wir im Bereich der Online-Casinos ein unternehmerisches Risiko eingehen – oder sogar: eingehen müssen. Wir haben dieses Risiko mit der Dual-Strategie abgedeckt. Und wir stellen heute fest, dass sich der Business-Case, der als risikobehafteter beurteilt wurde, besser funktioniert hat als die vermeintlich «sicherere» Variante. Mit dem Resultat, dass wir heute für die Zukunft besser aufgestellt sind denn je.



# 100 Millionen Wertschöpfung

**Das Grand Casino Baden schafft eine jährliche Wertschöpfung von knapp 100 Millionen Franken. Zu diesem Schluss kommt eine volkswirtschaftliche Studie der Hanser Consulting AG. Das meiste von den 100 Millionen geht an Bund, Kanton und Gemeinde.**

Die Studie wurde im September 2021 erstellt. Wie der Name nahelegt, rechnet sie in Franken auf, welchen Wert das Grand Casino Baden jedes Jahr schafft. Und zwar ganzheitlich. Der Reingewinn, den das Unternehmen für die Aktionäre erwirtschaftet, wird genauso eingerechnet wie die Löhne, welche die Angestellten erhalten. Oder die Steuern, die in Form der Spielbankenabgabe, aber auch als Unternehmensgewinn, an Bund, Kanton und Gemeinde gehen. -Schliesslich gehört zur Wertschöpfung auch, was Lieferanten am Casino verdienen.

## **Total an direkter Wertschöpfung von CHF 85 Mio. jährlich**

Die Studie unterteilt die Gesamt-Wertschöpfung – die rund CHF 100 Mio. – in verschiedene Kategorien und beginnt bei der direkten Wertschöpfung. Sie besteht aus der betrieblichen Wertschöpfung plus den Gesamt-Investitionen. Ersteres, die betriebliche Wertschöpfung, umfasst alle Werte, die im Betrieb erschaffen werden.

Das sind die ausbezahlten Löhne, aber auch die Spielbankenabgabe oder am Ende der Reingewinn. Je nachdem, ob die Abschreibungen (also die auf ein Jahr heruntergebrochenen Kosten für Anlagen und Geräte) miteinbezogen werden, ist von Brutto- oder Netto-Wertschöpfung die Rede.

Wie die Tabelle zeigt, erwirtschaftet der Betrieb bereits eine direkte Wertschöpfung von über CHF 80 Mio. Rechnet man zu den Zahlen aus der nachfolgenden Tabelle die jährlichen Investitionen von CHF 3,4 Mio. hinzu, ergibt sich eine jährliche direkte Wertschöpfung von total CHF 85 Mio.

<b>Betriebliche Wertschöpfung</b> pro Jahr / in CHF	<b>Bruttowertschöpfung</b> (inkl. Abschreibungen)	<b>Nettowertschöpfung</b> (exkl. Abschreibungen)
Terrestrisches Casino	64.5 Mio.	64.0 Mio.
Online-Casino	21.1 Mio.	21.0 Mio.
Gastronomie	2.8 Mio.	2.7 Mio.
Interne Dienste	- 7.0 Mio.	- 8.7 Mio.
Weitere	2.5 Mio.	2.5 Mio.
<b>Total</b>	<b>83.9 Mio.</b>	<b>81.5 Mio.</b>

### Indirekte Wertschöpfung: CHF 15 Mio. jährlich

Unter der indirekten Wertschöpfung wird derjenige Wert verstanden, den die Lieferanten erzielen, welche Vorleistungen für das Grand Casino Baden erbringen. Die Studie weist für die Standortregion (Kantone Aargau und Zürich) eine solche indirekte Wertschöpfung von CHF 7.3 Mio. aus, in der übrigen Schweiz sind es noch einmal CHF 5.2 Mio. Das ist also der Betrag, den die Lieferantinnen und Lieferanten des Grand Casino Baden jedes Jahr an Umsatz erzielen. Dazu errechnet die Studie zusätzliche CHF 2.5 Mio., die nicht direkt vom Casino im Rahmen von Aufträgen oder Einkäufen vergeben werden, von denen die Standortregion aber ebenfalls profitiert. Zu denken ist beispielsweise an Hotelübernachtungen von Casino-Besucherinnen und Besuchern. Oder die Umsätze von Restaurants, bei denen Spielerinnen und Spieler vor- oder nach dem Casinobesuch einkehren.

#### Indirekte Wertschöpfung

pro Jahr / in CHF

<b>Innerhalb des Casinos</b>	<b>12.5 Mio.</b>
– Standortregion	7.3 Mio.
– übrige Schweiz	5.2 Mio.
<b>Ausserhalb des Casinos</b>	<b>2.5 Mio.</b>
<b>Total</b>	<b>15.0 Mio. p.a.</b>

## Induzierte Wertschöpfung

Bleibt die Wertschöpfung, die bei der öffentlichen Hand anfällt. Wobei unter dieser Rubrik nicht die Spielbanken-Abgabe verstanden wird – diese wird zu der direkten Wertschöpfung gerechnet (und die Studie weist sie mit knapp CHF 50 Mio. aus). Die induzierte Wertschöpfung betrifft weitere Einnahmen der öffentlichen Hand, etwa über zusätzliche Steuereinnahmen aus den Einkommenssteuern der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Casinos. Sie werden mit insgesamt mit rund CHF 2 Mio. ausgewiesen, wobei mit CHF 1.87 Mio. der grösste Teil der Standortregion zufällt.

### Indikatoren

in CHF

<b>Geschätzte, kumulierte Wertschöpfungseffekte</b>	<b>98.6 Mio. pro Jahr</b>
<b>Direkt</b>	
Casinobetrieb (online & terrestrisch)	81.5 Mio.
<b>Indirekt</b>	
Zulieferwirtschaft innerhalb des Casinos	12.5 Mio.
Ausserhalb des Casinos	2.5 Mio.
<b>Induziert</b>	
Einkommenssteuern	2.06 Mio.
<b>Arbeitsplatzeffekte</b>	
Mitarbeitende im Casino	368 Mitarbeitende
Vollzeitäquivalent	255
Lohnsumme	22 Mio.
<b>Fiskaleffekte</b>	<b>49.8 Mio.</b>
Spielbankenabgaben	46.7 Mio.
Unternehmenssteuern	1.0 Mio.
Einkommenssteuern	2.06 Mio.



# Mit Vorwärts- strategie zu neuen Konzessionen

**Neben dem Jubiläum «20 Jahre Grand Casino Baden» steht 2022 für die Stadtcasino Baden Gruppe ein weiterer wichtiger Meilenstein an: Bis Ende September müssen die Gesuche für die neuen Casino-Konzessionen eingereicht werden. Im Oktober 2023 will der Bundesrat dann voraussichtlich entscheiden, welchen Bewerbern eine Konzession erteilt wird.**

Bei den Neuausschreibungen der Konzessionen geht es um alles oder nichts. Keine Konzession – kein Casino. Jürg Altorfer, Präsident des Verwaltungsrates: «Ich habe oft den Eindruck, dass dies nicht allen bewusst ist.» CEO Michael Böni pflichtet bei: «Die Meinung ist weit verbreitet, dass einem bereits bestehenden Anbieter ja wohl kaum die Konzession entzogen wird. Wir gehen hingegen davon aus, dass alle Bewerberinnen und Bewerber die gleichen Chancen haben werden, eine Konzession zu erhalten.»

Was die Ausschreibungsunterlagen genau vorgeben, war bei Redaktionsschluss dieses Geschäftsberichts noch nicht bekannt. – «Klar ist nur, dass unsere heutige Konzession mit dem Jahr 2024 ausläuft», so Böni. Für Verwaltungsrat wie Management ist deshalb klar, dass die Gesuche für die neuen Konzessionen im Geschäftsjahr 2022 allerhöchste Priorität haben und im Zweifelsfalle (fast) alles andere dahinter zurückstehen muss. «Wir werden alle unsere Kräfte, unser Know-How aus 20 Jahren Betrieb in Baden und unsere Erfahrungen im Online-Sektor dafür einsetzen, die besten Konzessionsgesuche einzureichen.»

## **Lokale Unterstützung gefragt**

Von grosser Bedeutung für den Vergabe-Entscheid des Bundesrates ist die lokale Unterstützung. Das steht nämlich bereits im Gesetz: Die Zustimmung von Standortkanton und -gemeinde ist Voraussetzung dafür, dass eine Konzession erteilt werden kann. Für Altorfer steht deshalb fest: «Je mehr Rückenwind wir von der Stadt Baden und dem Kanton Aargau haben, umso besser die Chancen, bei der Vergabe berücksichtigt zu werden.»

### **Drei-Standort-Strategie zur Risikominderung**

Um die Unwägbarkeiten eines solchen Konzessionsverfahrens abzufedern, hat der Verwaltungsrat der Stadtcasino Baden AG frühzeitig entschieden, nicht nur mit einem Gesuch für Baden an den Start zu gehen, sondern mit zwei weiteren Gesuchen an anderen Standorten. Überlegung: Wenn im schlimmsten zu erwartenden Fall die Konzession für das heutige Grand Casino Baden nicht erneuert würde, so könnte die Stadtcasino Baden AG möglicherweise immerhin eine solche für einen anderen Standort erhalten.

«Wir sind der Überzeugung, dass wir damit für die Aktionärinnen und Aktionäre, aber auch für die anderen Stakeholder, eine Sicherheit schaffen», betont der Verwaltungsrat. Nur für Baden ein Gesuch einzureichen und damit «All in» zu gehen, wie ein Spieler sagen würde, das wäre in der Tat ein grösseres Risiko.»

### **Der Anruf aus der Sonnenstube**

Zu diesen Überlegungen kam dann eine Kontaktaufnahme aus Locarno buchstäblich wie gerufen: «Die Vermieterin des Kursaals in Locarno trat mit der Frage an uns heran, ob wir uns vorstellen könnten, für Locarno ein Gesuch einzureichen und Nachmieterin des dortigen Casinos zu werden», erzählt Altorfer. Eine eingehende wirtschaftliche Abklärung zeigte, dass sich am Standort Locarno ein profitables Casino betreiben liesse.

Kommt hinzu: Die Verhältnisse in Locarno und Baden sind sich ähnlich: Die beiden Städte sind praktisch gleich gross, die Casinos in Locarno wie in Baden liegen verkehrstechnisch sowohl für den motorisierten Individual- wie auch den öffentlichen Verkehr an besserer Lage mitten im Stadtgebiet. Und beide Casinos fügen sich als Teil des kulturellen und touristischen Angebots in die gewachsenen lokalen Strukturen ein. Damit verschaffen sie nicht nur der Standortgemeinde selbst, sondern dem ganzen Einzugsgebiet einen Mehrwert weit über das reine Spielangebot hinaus.

***Wir werden alle unsere Kräfte,  
unser Know-How aus 20 Jahren  
Betrieb in Baden und unsere  
Erfahrungen im Online-Sektor  
dafür einsetzen, die besten  
Konzessionsgesuche einzureichen.***

Michael Böni, CEO

## So verläuft die Vergabe

Im Herbst 2021 gab der Bund den Fahrplan für das Ausschreibungsverfahren bekannt. Er sieht vor, dass der Bundesrat bis April 2022 die Ausschreibung verabschiedet würde und diese den interessierten Kreisen bis spätestens Ende April eröffnet. Anschliessend haben alle Interessenten die Möglichkeit, bis Ende September 2022 ihre Gesuche einzureichen. Beobachter gehen davon aus, dass für jedes beantragte Casino eine eigenständige Eingabe zu erstellen ist. Anschliessend sollen die Gesuche von den Fachexperten unter der Leitung der Eidgenössischen Spielbankenkommission ESBK geprüft werden. Im Oktober 2023 soll dann der Bundesrat über die Vergabe entscheiden.

Der Locarneser Bürgermeister Alain Scherrer äusserte sich in den Tessiner Medien deutlich: «Wir haben schnell erkannt, dass die Stadtcasino Baden Gruppe nicht einfach den maximalen Profit anstrebt, sondern sich echt für unsere Region und unsere Anliegen interessiert. Wir sind überzeugt, dass das die beste Voraussetzung für eine erspriessliche Zusammenarbeit ist.»

### Solothurn – die Lücke auf der Landkarte

Für das dritte Konzessionsgesuch in Solothurn gab die Marktsituation den Ausschlag. «Wenn man sich die Verteilung der heutigen Casinos anschaut, dann zeigt sich schnell, dass in dem Viereck zwischen Bern, Basel, Baden und Luzern Platz ist für ein weiteres Casino», erläutert CEO Michael Böni. «Solothurn ist ein idealer Standort für ein Casino. Einerseits in Bezug auf Lage und Grösse, aber auch unter dem Aspekt, dass es das kulturelle und gastronomische Angebot der Stadt ergänzen kann.»

Zudem fiel bereits der erste politische Kontakt äusserst positiv aus: «Unsere Idee wurde nicht nur von Stadtpräsidentin Stefanie Ingold äusserst positiv aufgenommen. Auch die Gemeinderatskommission von Solothurn, in welcher alle politischen Kräfte der Stadt repräsentiert sind, sprach sich einstimmig dafür aus, das Projekt weiterzuverfolgen», sagt Jürg Altorfer.

Gleichwohl sind sich alle einig: Der Weg zu einer Konzession in Solothurn ist lang und anspruchsvoll. «Wir sind uns bewusst, dass wir noch einiges an Überzeugungsarbeit werden leisten müssen», sagt auch Michael Böni. «Aber wir wollen das angehen und ein Projekt präsentieren, das zu Solothurn passt und eine Bereicherung des bestehenden Unterhaltungsangebots darstellt.»

**Gemeinsamer Nenner**

Mit den drei Projekten bleibt die Stadtcasino Baden Gruppe ihrem Profil treu. «Wir gehen nicht in die Grossstädte: Baden, Locarno und Solothurn haben alle 15'000 bis 17'000 Einwohnerinnen und Einwohner. Wir suchen überall die Einbettung in bestehende Strukturen und wollen über das reine Spielangebot hinaus neue Angebote in der Gastronomie oder im kulturellen Bereich schaffen. Dieses soll immer im engen Austausch mit den bereits bestehenden Angeboten und mit der öffentlichen Hand realisiert werden.



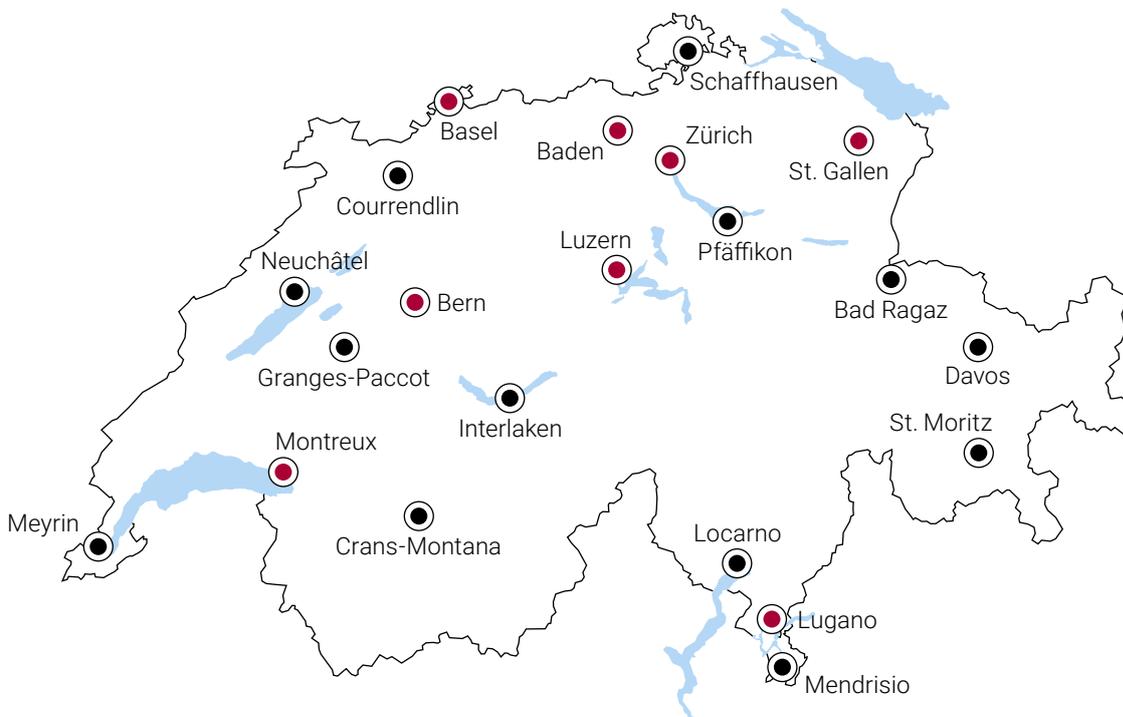
Baden



Locarno



Solothurn



- Casinos mit A-Konzession
- Casinos mit B-Konzession

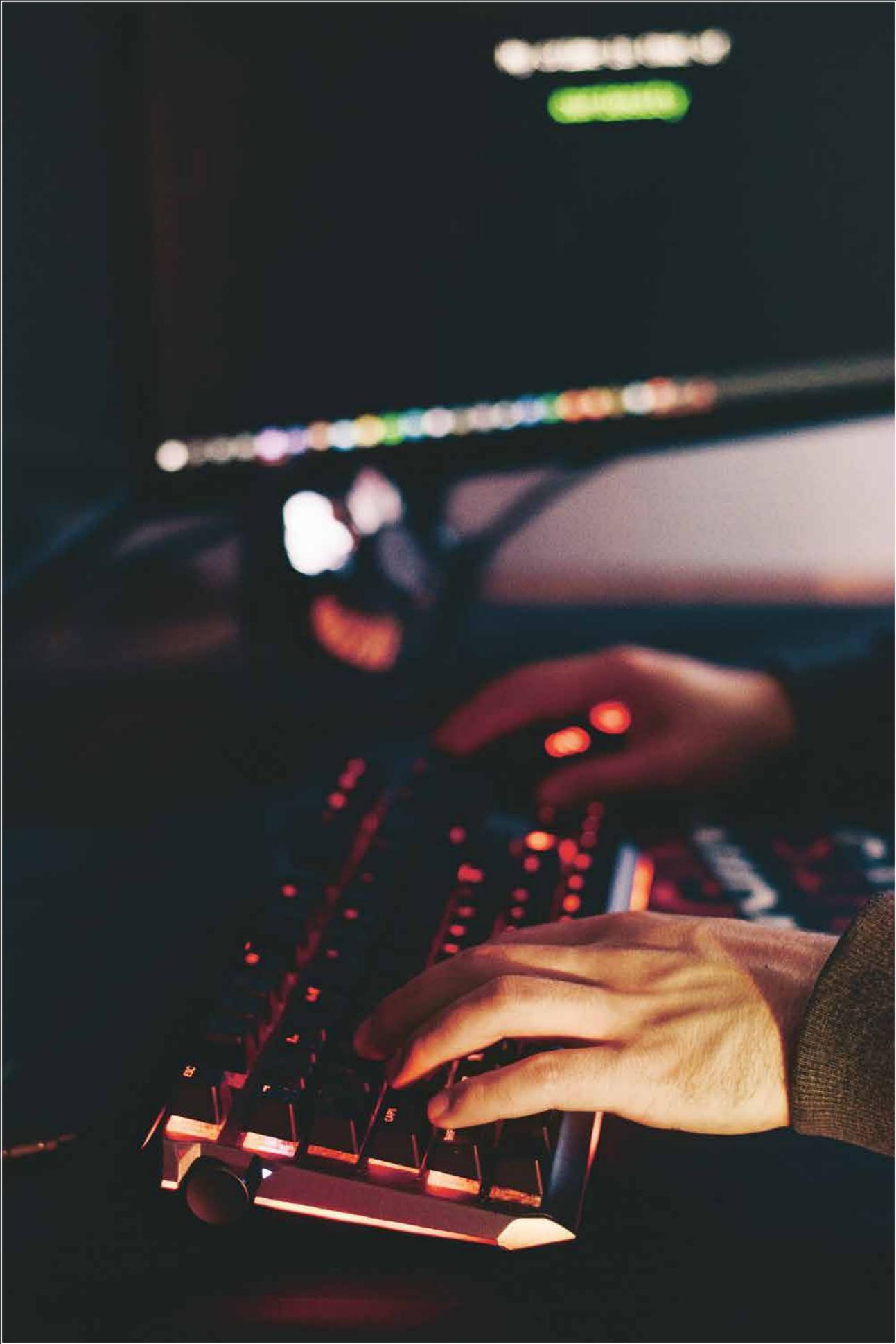
### **Die Projekte laufen schon seit Februar auf Hochtouren**

Die drei Gesuche der Stadtcasino Baden Gruppe werden intern in mehreren Projektgruppen abgearbeitet. Eine Projektgruppe erstellt z.B. Grundlagendokumente, die für alle Gesuche verwendet werden können. CEO und Gesamtprojektleiter Michael Böni: «Das bewährte Sozialkonzept und den Spielerschutz beispielsweise wollen wir an allen drei Standorten auf die gleiche Art und Weise umsetzen. Diese können deshalb von einer Projektgruppe erarbeitet und dann von den anderen in die Gesuche eingebaut werden.»

Bei anderen Themen macht das weniger Sinn: «Die Architektur beispielsweise ist an allen Standorten unterschiedlich. Wieder andere Themen haben einen gemeinsamen konzeptionellen Teil, wie beispielsweise das Sicherheitskonzept, das dann an den drei verschiedenen Standorten individuell umgesetzt werden muss.

***Wir gehen nicht in die Grossstädte: Baden, Locarno und Solothurn haben alle 15000 bis 17000 Einwohnerinnen und Einwohner. Wir suchen überall die Einbettung in bestehende Strukturen und wollen über das reine Spielangebot hinaus neue Angebote in der Gastronomie oder im kulturellen Bereich schaffen.***

Jürg Altorfer, Präsident des Verwaltungsrates



# Sozialkonzept neu aufgelegt

**Das Sozialkonzept eines Casino-Betreibers ist eines seiner wichtigsten strategischen Assets. Es betrifft den sensibelsten Bereich des Casinogeschäfts: Die Verhinderung von negativen sozialen Folgen durch das rechtzeitige Erkennen von Gästen mit problematischem Spielverhalten. Die Stadtcasino Baden Gruppe hat im Jahr 2021 ihr Konzept zum Schutz von Spielerinnen und Spielern komplett überarbeitet.**

Die Ausgangslage ist nicht ohne: einerseits erwartet die Politik von den Schweizer Casino-Betreiberinnen, hohe Bruttospielerträge zu generieren, von denen schliesslich bis zu 80 Prozent in Form der Spielbankenabgabe beim Staat landen. Gemäss Statistik haben denn auch alle Schweizer Casino-Betreiberinnen in dieser Konzessionsphase gemeinsam mehr als 7 Milliarden Franken abgeführt.

Gleichzeitig verlangt der Staat, dass die Betreiberinnen alle Vorkehrungen treffen, um Menschen, die in die Spielsucht abzugleiten drohen, rechtzeitig zu entdecken, zu sperren und dem Staat damit soziale Auffangkosten zu ersparen.

Dazu verlangt das Gesetz bereits vor der Konzessionserteilung ein klar definiertes Sozialkonzept, wie eine Casino-Betreiberin vorzugehen gedenkt, um problematisches Spielverhalten rechtzeitig zu erkennen. Die Umsetzung dieser Konzepte wird von der Aufsichtsbehörde regelmässig im Rahmen von Audits überprüft. Bei der Stadtcasino Baden Gruppe wird aber auch casino-intern an stetigen Verbesserungen der Konzepte gearbeitet.

## **Wer ist Theo Loss?**

Das neue Konzept des klassischen Casinos geht von einem «theoretischen Verlust» aus, den ein Gast bei einem Besuch im Casino erleiden könnte. Im Casino-Jargon der «theo loss» – die Abkürzung für «Theoretical Loss». Er wird aufgrund von Erfahrungswerten mit CHF 200 pro Casinobesuch und Gast angenommen.

Georgette Stadtmann ist beim Grand Casino Baden Bereichsleiterin Compliance und seit 17 Jahren für das Sozialkonzept (mit)verantwortlich. Sie erklärt: «Das neue Sozialkonzept verlangt, dass wir einen Gast spätestens bei seinem zehnten Besuch (und einem theoretischen Verlust von CHF 2000) zum Thema Spielsucht sensibilisieren. Das geschieht insbesondere dadurch, dass ihm die wichtigsten Grundlagen des Sozialkonzepts

durch jemanden aus dem Casino-Team erklärt werden und er Informationsmaterial erhält.» Im Online-Casino findet die Sensibilisierung zwar bei derselben Schwelle statt, aber anders: Nämlich dadurch, dass sich am Bildschirm automatisch ein Pop-Up öffnet mit Informationen zum Thema Sozialkonzept.

### **Anpassung des Schwellenwerts an individuelle Verhältnisse**

Für das neue Sozialkonzept hat auch der Schweizer Medianlohn eine Rolle gespielt, also der mittlere Lohn. Er wird bei der Frage berücksichtigt, ab welcher Verlusthöhe die 2. Stufe des Sozialkonzepts zu greifen beginnt. Die Grundidee dahinter ist die Überlegung, dass das Sozialkonzept greifen soll, bevor ein Gast mit einem Medianlohn so häufig spielt oder so hohe Verluste generiert, dass er in finanzielle Bedrängnis geraten könnte.

Da das Einkommen der meisten Gäste nicht exakt dem Medianlohn entsprechen dürfte, sondern darunter oder darüber liegt, wird der Theo Loss individuell angepasst, sobald mehr über einen Gast bekannt ist. Solange das Casino allerdings über keine weiteren Informationen verfügt, wird zunächst das Alter als Kriterium hinzugezogen: «Wir gehen beispielsweise davon aus, dass Menschen zwischen 18 und 20 den Medianlohn in der Regel nicht erreichen dürften, weil sie noch studieren oder eine Lehre absolvieren.» Bei ihnen werden deshalb die Schwellenwerte, ab wann das Sozialkonzept greift, tiefer angesetzt.

### **Nächste Stufe: Bonitätsprüfung**

Die nächste Stufe des Sozialkonzepts greift bei 50 Casinobesuchen. «Bei einem theoretischen Verlust von CHF 200 pro Besuch wären wir jetzt bei CHF 10 000 angelangt», erläutert Georgette Stadtmann. «Bei einem Gast zwischen 18 und 20 Jahren setzen wir diese Schwelle aber schon bei 25% an, also bei CHF 2 500» Auf dieser Stufe erfolgt jetzt eine Bonitätsprüfung des Gastes aufgrund öffentlich zugänglicher Daten. Falls diese Prüfung Hinweise auf mögliche finanzielle Probleme ergibt, wird zur weiteren Abklärung ein aktueller Betreibungsregistrauszug eingeholt. Bestätigt dieser die Hinweise auf mögli-

#### **Der Medianlohn**

Unter dem Medianlohn versteht man einen mittleren Lohn. Der Medianlohn liegt dort, wo ebenso viele Menschen mehr oder weniger Geld pro Monat erhalten. Als Beispiel: In einem Land mit 1 Mio. Lohnempfängerinnen und -empfängern könnte ein Medianlohn von beispielsweise CHF 5 000 bedeuten, dass 450 000 Menschen mehr als CHF 5 000 erhalten und 450 000 Menschen weniger – und 100 000 genau CHF 5 000. Der Medianlohn hat gegenüber dem reinen Durchschnittslohn den Vorteil, dass insbesondere wenige übermässig hohe Einkommen das Bild nicht verzerren und einen viel höheren Durchschnittslohn ergeben, als er dem Gros der betroffenen Menschen entspricht. Im Jahr 2020 betrug der Medianlohn in der Schweiz CHF 6 665 pro Monat (Quelle: Bundesamt für Statistik).

che finanzielle Probleme, wird für diesen Gast unmittelbar eine «Früherkennung Intensiv» durchgeführt: Er wird mit Finanznachweis überprüft und in den meisten Fällen auch durch das Casino schweizweit gesperrt (vgl. unten).

Aber was, wenn ein Gast sehr viel höher spielt als die angenommenen CHF 200 und damit vielleicht schon nach fünf Casino-Besuchen den Schwellenwert von CHF 10 000 Verlust erreicht hat? «Hier greift die Aufsicht im Saal», sagt Georgette Stadtmann: Die Automaten im Spielsaal alarmieren beispielsweise die Spielaufsicht, wenn ein Spieler längere Zeit hohe Einsätze spielt.» Zudem würden Gäste mit einem problematischen Verhalten oft über bestimmte Verhaltensweisen identifiziert. Da sind dann die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Spielsaal gefragt, die jedes Jahr von Neuem auf die Erkennung solcher Merkmale geschult werden. «Es gibt ein ausgefeiltes System, um solche Meldungen zu erhalten», erklärt Stadtmann, «allerdings wollen wir auch nicht alles offenlegen. Sonst besteht das Risiko, dass Gäste diese Erkennungsmerkmale, wir sprechen von «Alerts», gezielt zu umgehen versuchen.»

#### **«Früherkennung Normal» ab CHF 20 000 Theo Loss**

Erreicht ein Gast die Schwelle von CHF 20 000 Theo Loss, also nach 100 Besuchen ohne Auffälligkeiten, kommt er in die «Früherkennung Normal».

Eine «Früherkennung Normal» bedeutet, dass der Gast von einem Mitglied des Kaders angesprochen wird und in dem Gespräch die finanziellen Verhältnisse geklärt werden. «Bei diesem Gespräch wird dann erhoben, wie hoch der individuelle Betrag ist, den ein Gast sich leisten kann, der sogenannte Freibetrag. Dazu wird anhand der Angaben des Gastes der Theo Loss individuell berechnet. «Wenn ein Gast beispielsweise angibt, dass er pro Casino-Besuch nicht die angenommenen CHF 200 spielt, sondern beispielsweise nur CHF 100 oder aber auch CHF 500, dann wird nebst dem Freibetrag auch dieser individuelle Theo Loss im Gästeprofil hinterlegt», sagt Stadtmann.

«Natürlich kann ein Gast dabei jederzeit auch nachweisen, dass er über erheblich höhere finanzielle Mittel verfügt. Dann passen wir den Freibetrag nach oben an», sagt Stadtmann. Der 22-jährige Jungunternehmer, der sein Informatik-Studium abgebrochen und es mit einer selbstprogrammierten Finanz-App schon in jungen Jahren in die Bilanz-Liste der 300 reichsten Schweizer geschafft hat, kann deshalb höhere Beträge spielen, ohne in die nächste Stufe des Sozialkonzepts zu gelangen. «Eine solche Anpassung ist aber natürlich auch nach unten möglich», erklärt Stadtmann: «Wenn wir von einer Person wissen, dass sie weniger als den Medianlohn verdient, dann erfolgt eine Anpassung nach unten.»

Erreicht ein Gast später 90% seines festgelegten Freibetrags, erfolgt eine weitere Überprüfung: Dabei wird ein Betreibungsregisterauszug eingeholt und die Angaben des Gastes aus dem Gespräch mit dem Kadermitarbeiter werden in Bezug auf seine durchschnittliche Verlusthöhe (also den Theo Loss) aufgrund einer Analyse seines Spielverhaltens plausibilisiert.

**Höchste Stufe: Früherkennung Intensiv**

Erreicht ein Gast 100% des festgelegten individuellen Freibetrags, erfolgt die höchste Stufe der Früherkennung, die «Früherkennung Intensiv». Diese Stufe kann allerdings auch durch andere Umstände ausgelöst werden. Beispielsweise, wenn Hinweise von Drittpersonen vorliegen. «Wenn etwa der Ehemann eines Gastes sich bei uns meldet und seine Sorgen mitteilt, dass die Ehefrau zu viel Geld verspielt, dann wird diese Stufe ebenfalls ausgelöst.» Sie hat umfassende Abklärungen über die finanzielle Situation eines Gastes zur Folge. «Das kann dann beispielsweise auch bedeuten, dass wir von einem Gast einen Finanznachweis verlangen, um seine Angaben aus den Gesprächen zu überprüfen.»

Stellt sich im Rahmen einer Früherkennung heraus, dass ein Gast sein Spielverhalten nicht ausreichend selbst kontrollieren kann, erfolgt umgehend eine Sperre. «Viele erkennen selbst, dass dieser Schritt sinnvoll ist und lassen sich selbst sperren. Falls die Einsicht nicht vorhanden ist, nehmen wir die Sperre vor», erzählt Georgette Stadtmann. Eine solche gilt anschliessend für alle Schweizer Casino – online wie offline – und ebenso für die Lotterien Swisslos und Lotterie Romande.

**Online-Casino: Viele Selbstregulierungsmassnahmen**

Für jackpots.ch gelten grundsätzlich dieselben Stufen des Sozialkonzepts. Allerdings können im Online-Casino durch die Computer-Technologie bereits von Anfang an verschiedene Sicherheitsvorkehrungen getroffen werden. Tanja Erskine, die als Leiterin Compliance Online für die Umsetzung des Sozialkonzept bei jackpots.ch verantwortlich zeichnet: «Das beginnt damit, dass jeder registrierte Spieler und jede Spielerin in ihrem Spielerkonto Höchstwerte für die täglichen, wöchentlichen oder monatlichen Netto-Verluste festlegen kann. Ist eine Limite erreicht, ist für die definierte Zeitperiode Schluss.» Auch Einsatz- oder Einzahlungslimiten können im System hinterlegt werden. Solche Limiten können die Spielerinnen und Spieler zwar auch selbst wieder nach oben anpassen, allerdings wird eine Anpassung nach oben erst mit 24 Stunden Verzögerung wirksam. «Und für uns sind mehrfache solcher Anpassungen ein Alarmzeichen. Will heissen: Wir schauen dann genauer hin.»

Um Gäste zu erkennen, welche die Kontrolle über ihr Spielverhalten verlieren könnten, nutzt das Online-Casino eine Reihe von «Systematischen Auslösern», die in der Software «GaminGenius» von Gamanza voreingestellt sind: «Dazu gehören beispielsweise gewisse Nettoverluste innerhalb einer gegebenen Zeitspanne, eine lange Spieldauer am Stück, oder eben, wenn Gäste ihre persönlichen Spiellimiten mehrfach nach oben korrigieren.» Wird ein solcher Alarm vom System ausgelöst, beginnt der Früherkennungsprozess.

Auch im Online-Casino wird bereits ab der «Früherkennung normal» mit dem Gast Kontakt aufgenommen, um Informationen zur persönlichen und finanziellen Situation einzuholen. Basierend auf diesen Angaben ist eine Einschätzung der verfügbaren finanziellen Mittel besser möglich und es kann analysiert und entschieden werden, ob ein Spieler innerhalb seiner finanziellen Möglichkeiten spielt. Dazu wird ein Spielbudget erarbeitet und anschliessend im System hinterlegt. «Da wir aber jederzeit vollständig nachvollzie-

hen können, wie ein Gast spielt, arbeiten wir nicht nur mit einem theoretischen Verlust, sondern verwenden auch die effektiven Zahlen», erklärt Tanja Erskine. – Ein Vorteil der Online-Welt.

Durch den frühen persönlichen Kontakt mit dem Kunden verspricht sich Erskine, dass mehr Gäste sensibilisiert werden können. «Gerade im Online-Casino gibt es ja viele Möglichkeiten, sich über die diversen Einstellungen im Spielerkonto selbst Grenzen zu setzen und damit sicher zu spielen. Das wollen wir mit dem neuen Konzept verstärken.» Die Erfahrung zeigt nämlich: Wenn bei Online-Spielerinnen und -spielern eine «Früherkennung intensiv» durchgeführt wird, ist die Chance gross, dass diese mit einer Sperre endet.

### **GRANDWINNERS-Gästeclub als Präventionsmassnahme**

Ein vielleicht eher unerwartetes Element des Spielerschutzes ist das Loyalty-Programm GRANDWINNERS. «Der Gästeclub» ermöglicht es uns, unsere Kundinnen und Kunden besser kennenzulernen», sagt Patrick Konzack, Chief Gaming Officer und Mitglied der Geschäftsleitung der Grand Casino Baden AG. «Je mehr wir über einen Gast wissen, umso rascher bemerken wir auch, wenn sich in seinem Spielverhalten etwas verändert. Bei 30 000 GRANDWINNERN ist es zwar auch nicht ganz einfach, alle im Blick zu haben», findet Konzack, aber «dass wir im Ruf stehen, ein familiäres Casino zu sein, in das man auch kommt, um soziale Kontakte zu pflegen, hilft sicherlich, auch auf Gäste zu achten, die gerade eine schwierige Lebensphase durchmachen.»



**Das Loyalty-Programm GRANDWINNERS dient auch dem Spielerschutz:  
Je besser ein Casino seine Gäste kennt, umso rascher erkennt es Veränderungen  
im Spielverhalten.**

# Fünf Fragen – zehn Antworten

Tanja Erskine und Georgette Stadtmann

---

**Es wird oft behauptet, ein Casino-Betreiber habe doch ein Interesse, möglichst viel Einnahmen zu generieren – und nicht, die Spielerinnen und Spieler vor zu hohen Einsätzen zu schützen?**

*Georgette Stadtmann:* Das ist falsch. Wenn ein Spieler über seinen Verhältnissen spielt, müssen wir ihn zwingend sperren – in diesem Punkt gibt es absolut keinen Spielraum. Ein gesperrter Spieler geht uns als Kunde verloren. Deshalb handeln wir in unserem ureigensten Interesse, wenn wir darauf achten, dass unsere Gäste innerhalb eines von ihnen definierten Rahmens spielen, der mit ihren finanziellen Verhältnissen vollkommen vertretbar ist.

*Tanja Erskine:* Dass es uns ernst ist, zeigt sich übrigens auch daran, dass unser Stellenetat stetig wächst. Online und offline arbeiten unterdessen Kolleginnen und Kollegen im Umfang von 5.5 Vollzeitstellen ausschliesslich im Spielerschutz.

**Dennoch: In den Medien tauchen immer wieder Klagen auf, dass Spieler in die Sucht abgeglitten sind, aber nicht rechtzeitig erkannt wurden.**

*Tanja Erskine:* Da muss man jeden Fall einzeln und genau anschauen. In meinem Bereich, dem Online-Spiel, stellt sich dann häufig heraus, dass ein Spieler bei uns schon lange gesperrt war, dann aber auf ausländische Online-Anbieter ausgewichen ist, die keinerlei Spielerschutz kennen. Hier zeigt sich, dass die behördlichen Massnahmen, die verhindern sollen, dass Kunden aus der Schweiz im Ausland spielen, zu wenig greifen.



*Georgette Stadtmann:* Manchmal kommt es auch vor, dass Gäste das Sozialkonzept falsch verstehen: Es hat nicht die Aufgabe, Gäste davor zu schützen, dass sie im Casino Geld verlieren. Das Sozialkonzept ist dafür da, Spielerinnen und Spieler zu erkennen, welche die Kontrolle über ihr Spielverhalten verloren haben oder zu verlieren drohen. Wenn aber jemand einfach an einem Abend 5 000 Franken aus seinem Millionenerbe verspielt hat und ihn anschliessend das Geld reut, ist das noch nicht per se ein Fall für das Sozialkonzept.

**Das Sozialkonzept sieht auch vor, dass Sie im Hintergrund Erkundigungen über Gäste einziehen, ohne dass diese davon wissen. Entspricht das den Datenschutzbestimmungen?**

*Georgette Stadtmann:* Selbstverständlich tun wir nichts ohne gesetzliche Grundlage. Aber es ist so, dass sich unsere Arbeit immer in einem Spannungsfeld bewegt: Auf der einen Seite steht der Schutz der Persönlichkeit und die Freiheitsrechte, auf der anderen Seite die Erwartung des Staates und der Gesellschaft, dass wir die Spielsuchtproblematik rigoros angehen.

*Tanja Erskine:* Beim Online-Casino kommt hinzu, dass wir daran arbeiten, mittels künstlicher Intelligenz noch besser zu werden bei der Analyse der Spielerinnen und Spieler. Wir erhoffen uns beispielsweise, dass wir durch diese Datenanalysen auf Muster stossen, die schon sehr früh auf ein mögliches problematisches Spielverhalten einer Person zu einem späteren Zeitpunkt hinweisen. Dann können wir schon in einem sehr frühen Stadium entsprechende Gegenmassnahmen einleiten. Wir gehen davon aus, dass gerade bei den Jüngeren die Akzeptanz für solche Massnahmen gross sein wird. Sie dienen zu ihrem Schutz und dahinter stehen Computersysteme und keine Menschen, die sie aushorchen.

**Gibt es auch Gäste, die unwirsch reagieren, wenn sie auf ihre finanziellen Verhältnisse angesprochen werden?**

*Georgette Stadtmann:* Diese Gespräche führen unsere Floormanager, die dafür speziell ausgebildet sind und jedes Jahr von Neuem darin geschult werden. Es ist sehr wichtig, dass sie sensibel vorgehen. Wir haben selten verärgerte Gäste, wenn wir ihnen erklären, dass es bei diesen Gesprächen um den Schutz derjenigen geht, die möglicherweise die Kontrolle über ihr Spielverhalten verlieren könnten.

*Tanja Erskine:* Und es gibt auch diejenigen, die froh sind, dass wir sie ansprechen, weil sie in diesem Moment realisieren, dass sie vielleicht tatsächlich einen gewissen Drang zum Spielen verspüren, den sie nicht mehr vollständig unter Kontrolle haben. Die sind dann häufig recht dankbar, wenn wir beispielsweise gemeinsam eine Spielsperre beschliessen, um sie vor Ungemach zu bewahren.

**Ein Problem bleibt: Sie sehen ja nicht, in welchen anderen Casinos – online oder klassisch – die Gäste noch spielen. Dadurch besteht doch das Risiko, dass ihre Spielsucht unentdeckt bleibt, bis es zu spät ist?!**

*Tanja Erskine:* Für das Online-Casino kann ich sagen, dass bei gefährdeten Gästen das Spielverhalten selbst fast immer schon einen Alarm auslöst. Wer die Kontrolle über das Spiel zu verlieren droht, zeigt das häufig auch in seinem Spielverhalten, und nicht ausschliesslich durch die Häufigkeit des Einloggens. Dadurch werden gefährdete Gäste erkannt, auch wenn sie noch in anderen Casinos Gast sind.

*Georgette Stadtmann:* Im klassischen Casino besteht dieses Risiko sicherlich ein Stück weit. Die Auswertungen zeigen aber, dass solche Fälle nicht häufig vorkommen. Die meisten Gäste, die ein problematisches Spielverhalten zeigen, konzentrieren sich auf wenige Casinos oder auch nur eines und sind dort dann dafür häufig zu Gast. So können wir sie auch erkennen.



# Corporate Governance

Die Stadtcasino Baden AG legt grossen Wert auf eine gute Unternehmensführung und setzt sich im Interesse ihrer vielfältigen Anspruchsgruppen für eine verantwortungsvolle Corporate Governance ein. Der vorliegende Corporate Governance-Bericht folgt dem Aufbau der SIX-Corporate Governance-Richtlinie.

Soweit nicht anders vermerkt, beziehen sich die in diesem Bericht publizierten Informationen auf den 31. Dezember 2021 und nur auf die Stadtcasino Baden AG. Unter [www.stadtcasinobaden.ch/investorrelations](http://www.stadtcasinobaden.ch/investorrelations) werden sämtliche Informationen laufend aktualisiert. Auf dieser Webseite sind auch die Statuten der Stadtcasino Baden AG verfügbar, auf die in diesem Bericht verwiesen wird. Bei einigen Angaben finden sich Verweise auf den Finanzteil dieses Geschäftsberichts.

## Gruppenstruktur und Aktionariat

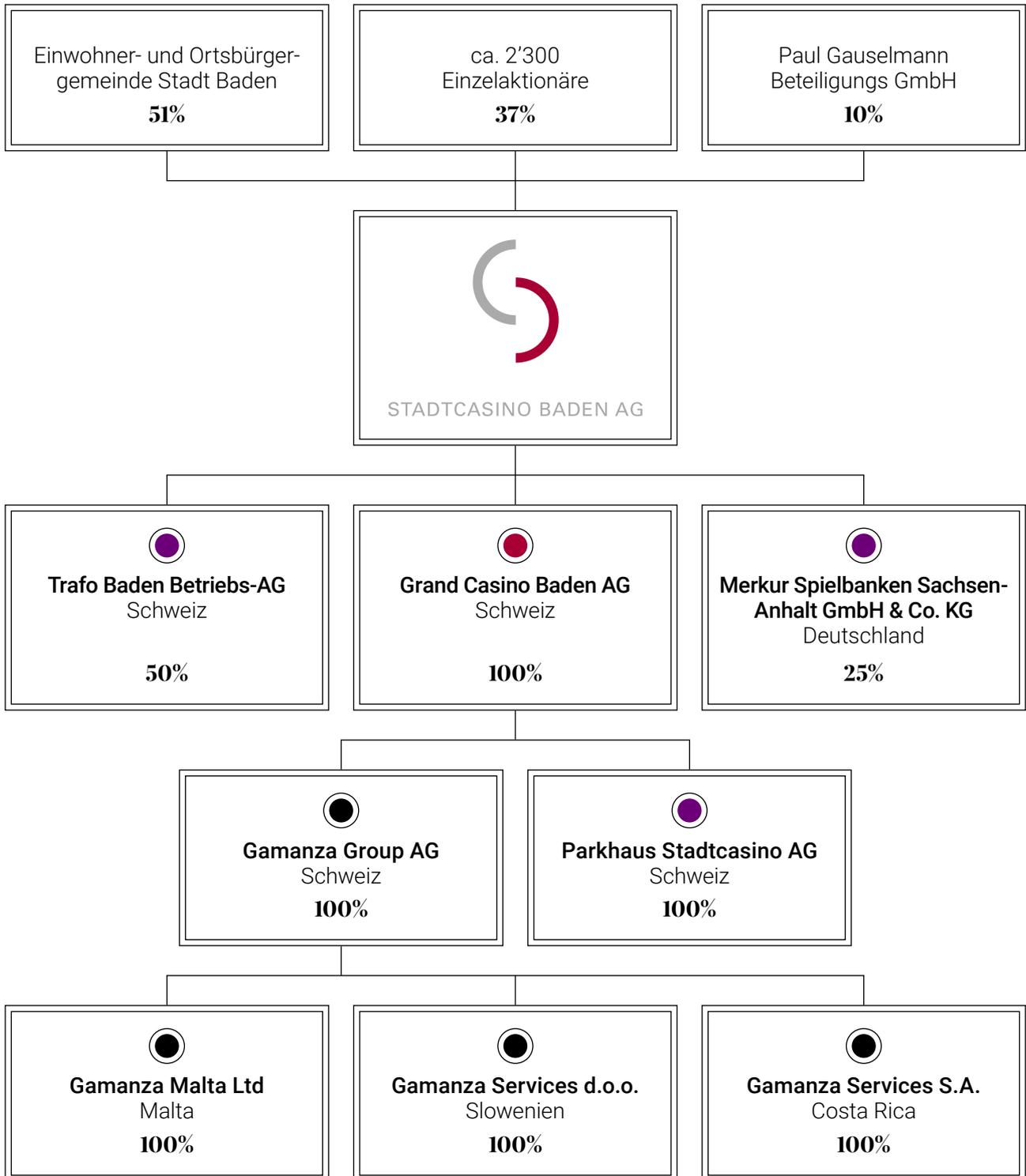
### Gruppenstruktur

Die Stadtcasino Baden AG ist eine Aktiengesellschaft mit Sitz in Baden. Die Aktien der Stadtcasino Baden AG sind nicht kotiert, werden jedoch regelmässig ausserbörslich durch alle grösseren Banken gehandelt, unter anderem auf der elektronischen Handelsplattform OTC-X der Berner Kantonalbank BEKB (Valor: 931972, ISIN: CH0009319721).

Die Gruppenstruktur per 31. Dezember 2021 und damit eine Übersicht über sämtliche Gruppengesellschaften ist auf Seite 56 ersichtlich.

*Am 31. Dezember 2021 betrug der Aktienkurs CHF 640.*

**Gruppenstruktur Stadtcasino Baden Gruppe per 31. Dezember 2021**



● Traditionelles Casino ● Beteiligungsgesellschaften ● B2B-Lösungen Online-Gaming

### **Bedeutende Aktionäre**

Im Aktienregister der Stadtcasino Baden AG waren per 31. Dezember 2021 insgesamt 2 309 Aktionäre eingetragen, davon zwei bedeutende Aktionäre, welche über eine Beteiligung von 5% und mehr der Stimmrechte verfügten:

- Einwohner- und Ortsbürgergemeinde Baden mit 51 029 Aktien, davon Einwohnergemeinde mit 50 006 Aktien und Ortsbürgergemeinde mit 1 023 Aktien
- Paul Gauselmann Beteiligungs GmbH, Espelkamp, Deutschland, mit 10 000 Aktien

Per 31. Dezember 2021 hielt die Stadtcasino Baden AG 1 633 eigene Aktien (1.63% des ausgegebenen Aktienkapitals).

### **Kreuzbeteiligungen**

Die Stadtcasino Baden AG hält keine Kreuzbeteiligungen an Gesellschaften ausserhalb der Stadtcasino Baden Gruppe.

## **Kapitalstruktur**

Das Aktienkapital der Stadtcasino Baden AG ist voll liberiert und beträgt CHF 10 000 000. Es ist eingeteilt in 50 000 Namenaktien der Serie A und 50 000 Namenaktien der Serie B, je mit einem Nominalwert von je CHF 100. Die Namenaktien der Serie A sind für private Kapitalgeber, die Namenaktien der Serie B für die Einwohnergemeinde Baden reserviert. Jede Namenaktie berechtigt zu einer Stimme an der Generalversammlung.

Es existiert weder genehmigtes noch bedingtes Kapital. Die Stadtcasino Baden AG hat keine Partizipations- oder Genussscheine ausstehend, noch hat sie keine Wandelanleihen offen oder Optionen ausgegeben. Seit 1998 wurde das Kapital nicht verändert.

Die Übertragung von Aktien bedarf der Genehmigung durch den Verwaltungsrat bzw. der Erfüllung gewisser Bedingungen gemäss Art. 7 der Statuten.

## **Verwaltungsrat**

Gemäss Art. 15 der Statuten setzt sich der Verwaltungsrat der Stadtcasino Baden AG aus fünf bis sieben Mitgliedern zusammen. Am 31. Dezember 2021 bestand der Verwaltungsrat aus sechs nicht-exekutiven Mitgliedern.

Kein Mitglied des Verwaltungsrates gehörte zuvor der Geschäftsleitung der Stadtcasino Baden AG oder einer Gruppengesellschaft an. Geschäftliche Beziehungen zwischen Verwaltungsräten und der Gruppe sind auf Seite 30 des Finanzberichts aufgeführt.

**Mitglieder des  
Verwaltungs-  
rates der  
Stadtcasino  
Baden AG**



**A****Dr. Jürg Altorfer (1962)**

Präsident  
Schweizer Staatsangehöriger

**Erstwahl in den Verwaltungsrat**

2008, Präsident seit 2015

**Ausbildung / beruflicher Werdegang**

Dr. oec. HSG, dipl. Steuerexperte,  
seit 1997 Partner bei ADB Altorfer  
Duss & Beilstein AG

**Weitere Tätigkeiten und Interessenbindungen**

Mitglied der Steuerkommission der  
Stadt Baden

**Mitgliedschaft in Ausschüssen  
und Tätigkeiten in weiteren Gruppen-  
gesellschaften**

VP Grand Casino Baden AG  
VR Trafo Baden Betriebs-AG  
Mitglied Audit Committee  
Mitglied Projektausschuss

**D****Hubertus Thonhauser (1968)**

Mitglied  
Österreichischer Staatsangehöriger

**Erstwahl in den Verwaltungsrat**

2014

**Ausbildung / beruflicher Werdegang**

MBA in Finance, Open University  
Business School, London; selbständiger  
Investor und Venture Capital-Unter-  
nehmer; Partner bei Enabling Future  
(seit 2015) und Ghaf Capital (seit  
2021), Investmentgesellschaften mit  
Fokus u.a. auf Fintech, Crypto und  
Web3 Technologien; ehemaliger CEO  
und Delegierter des Verwaltungsrates  
der Casinos Austria (Swiss) AG

**Weitere Tätigkeiten und Interessen-  
bindungen**

keine

**Mitgliedschaft in Ausschüssen  
und Tätigkeiten in weiteren Gruppen-  
gesellschaften**

keine

**B****Marc Périllard (1957)**

Vizepräsident  
Schweizer Staatsangehöriger

**Erstwahl in den Verwaltungsrat**

2014 (Delegation Stadtrat),  
Vizepräsident seit 2015

**Ausbildung / beruflicher Werdegang**

Eidg. dipl. Versicherungsfachmann; von  
1990 bis 2019 selbständiger General-  
agent der Mobiliar in Baden und seit  
2020 selbständiger Berater der Mobiliar  
Versicherungen

**Weitere Tätigkeiten und Interessen-  
bindungen**

keine

**Mitgliedschaft in Ausschüssen  
und Tätigkeiten in weiteren Gruppen-  
gesellschaften**

VR Trafo Baden Betriebs-AG  
Mitglied Audit Committee  
Vorsitzender Sponsoringausschuss

**E****Thomas Kaiser (1966)**

Mitglied  
Schweizer Staatsangehöriger

**Erstwahl in den Verwaltungsrat**

2018

**Ausbildung / beruflicher Werdegang**

lic.oec HSG; mehr als 25 Jahre Erfah-  
rung im Bereich digitale Transformation;  
seit 2018 Partner bei Marcau Partners  
AG; zuvor u.a. CEO von Ringier Digital  
AG und Mitglied der Konzernleitung  
Ringier AG (2011-2017)

**Weitere Tätigkeiten und Interessen-  
bindungen**

keine

**Mitgliedschaft in Ausschüssen  
und Tätigkeiten in weiteren Gruppen-  
gesellschaften**

VR Grand Casino Baden AG

**C****Markus Schneider (1965)**

Mitglied  
Schweizer Staatsangehöriger

**Erstwahl in den Verwaltungsrat**

2014 (Delegation Stadtrat)

**Ausbildung / beruflicher Werdegang**

Eidg. dipl. Turn- und Sportlehrer  
Diplom II (ETHZ); Turn- und Sportlehrer  
an der Bezirksschule Baden (1990-  
2007); Mitglied der Geschäftsleitung  
Securitas AG (2007-2018); seit 2018  
Stadtammann Baden

**Weitere Tätigkeiten und Interessen-  
bindungen**

VRP RWB AG Holding  
Präsident Stiftungsrat Karl Braun Stif-  
tung, Familienstiftung Dorer, Josef  
und Margrit Killer-Schmidli Stiftung  
sowie Wohnbaustiftung Baden; Vor-  
standsmitglied Gemeindeammänner  
Vereinigung Aargau (GAV); Präsident  
GAV Bezirk Baden; Grossrat; Vizepräsi-  
dent Baden Regio; Vorstandsmitglied  
Bäderverein

**Mitgliedschaft in Ausschüssen  
und Tätigkeiten in weiteren Gruppen-  
gesellschaften**

keine

**F****Walter Blum (1954)**

Mitglied  
Schweizer Staatsangehöriger

**Erstwahl in den Verwaltungsrat**

2020

**Ausbildung / beruflicher Werdegang**

dipl. Ökonom mit Weiterbildungen in  
den Bereichen Verwaltungsrat, Marke-  
ting, Verkauf und Leadership; langjäh-  
rige Erfahrung in der Rekrutierung und  
Betreuung von Verwaltungsräten und  
Führungspersönlichkeiten; seit 2011  
Inhaber und Geschäftsführer von Wal-  
ter Blum & Partner

**Weitere Tätigkeiten und Interessen-  
bindungen**

keine

**Mitgliedschaft in Ausschüssen  
und Tätigkeiten in weiteren Gruppen-  
gesellschaften**

keine

### **Wahl und Amtszeit sowie Grundsätze des Wahlverfahrens**

Die erstmalige Wahl ist im Portrait der Mitglieder des Verwaltungsrates auf Seite 59 ersichtlich. Die Amtsdauer der Mitglieder des Verwaltungsrates beträgt zwei Jahre und dauert jeweils bis zum Abschluss der nächsten ordentlichen Generalversammlung. Eine Wiederwahl ist möglich, wobei die maximale Amtsdauer 16 Jahre seit Wahl in die entsprechende Funktion beträgt. Wer das 70. Altersjahr vollendet hat, scheidet an der nachfolgenden ordentlichen Generalversammlung aus dem Verwaltungsrat aus. Der Präsident oder die Präsidentin des Verwaltungsrates («VRP») wird von der Generalversammlung bestimmt. Im Übrigen konstituiert sich der Verwaltungsrat selbst. Er wählt aus seiner Mitte einen Vizepräsidenten oder eine Vizepräsidentin und ernennt einen Sekretär oder eine Sekretärin, der/die nicht Mitglied des Verwaltungsrates zu sein braucht.

Jede Aktienkategorie hat Anspruch auf einen Sitz im Verwaltungsrat. Bei fünf oder mehr Mitgliedern des Verwaltungsrates hat jede Aktienkategorie Anspruch auf zwei Sitze im Verwaltungsrat. Weitere Mitglieder können Vertreter der Aktionärskategorien der Serie A oder der Serie B sein. Die Mitglieder des Verwaltungsrates der Serie B werden vom Stadtrat der Einwohnergemeinde Baden zur Wahl vorgeschlagen oder vom Stadtrat der Einwohnergemeinde Baden abgeordnet (Art. 762 OR).

### **Interne Organisation**

Dem Verwaltungsrat obliegt die oberste Leitung der Gesellschaft und die Oberaufsicht über die Geschäftsführung. Er trägt die Verantwortung für die Geschäfte der Gesellschaft und der Gruppe sowie für den nachhaltigen Unternehmenserfolg. Der Verwaltungsrat bestimmt die strategischen Ziele der Gesellschaft und stellt sicher, dass die Gesellschaft über die notwendigen finanziellen und personellen Mittel verfügt, um ihre Ziele zu erreichen. Er überwacht und kontrolliert die Führung der Gesellschaft. Der Verwaltungsrat ist befugt, über alle Angelegenheiten Beschluss zu fassen, die nicht ausdrücklich der Generalversammlung oder einem anderen Geschäftsorgan durch das Gesetz, die Statuten oder das Organisationsreglement vorbehalten sind.

Der VRP beruft die Sitzungen des Verwaltungsrates ein, so oft es die Geschäfte erfordern, mindestens aber viermal jährlich. Er hat bei den Sitzungen und den Generalversammlungen den Vorsitz und erfüllt die weiteren Aufgaben und Pflichten gemäss Organisationsreglement. An den Sitzungen nehmen in der Regel der VRP der Grand Casino Baden AG, der CEO sowie der CFO mit beratender Stimme teil. Der VRP ist berechtigt, weitere Gäste zu den Sitzungen einzuladen. Der Verwaltungsrat ist beschlussfähig, wenn die Mehrheit der Mitglieder anwesend ist. Für bestimmte Beschlüsse ist die Anwesenheit von zwei Dritteln der Mitglieder erforderlich. Über sämtliche Verhandlungen und Beschlüsse wird ein Protokoll geführt. Im Jahr 2021 hielt der Verwaltungsrat sechs Sitzungen ab.

### **Ausschüsse**

Der Verwaltungsrat kann gestützt auf das Organisationsreglement Ausschüsse bilden. Die permanenten Ausschüsse sind der Prüfungsausschuss (Audit Committee), der Projektausschuss und der Sponsoringausschuss.

Die Ausschüsse konstituieren sich selbst. Den Ausschüssen können auch Mitglieder angehören, welche nicht Mitglied des Verwaltungsrates sind. Die Ausschüsse haben in erster Linie vorberatende Funktion. Sie sollen insbesondere mithelfen, die Verwaltungsratsitzungen effizienter zu gestalten und rasche, fundierte Entscheidungen zu treffen. Für jeden Ausschuss hat der Verwaltungsrat ein separates Reglement erlassen. Über die Sitzungen wird ein Protokoll geführt.

Das Audit Committee hat primär die Aufgabe, den Verwaltungsrat bei seiner finanziellen und strategischen Führungsaufgabe, insbesondere bei der Ausgestaltung des Rechnungswesens, der Finanzplanung, der Finanzkontrolle, des internen Kontrollsystems (IKS) und dem Risikomanagement zu unterstützen. Das Audit Committee umfasst drei Mitglieder. Der Vorsitzende ist Christoph Thurnherr, VRP der Grand Casino Baden AG.

Der Projektausschuss hat den primären Zweck, den Verwaltungsrat bei seiner strategischen Führungsaufgabe zu unterstützen. Dies insbesondere im Zusammenhang mit Beteiligungen an Unternehmen, bei Kooperationen, bei Konzessionsverfahren und strategischen Finanzierungsfragen. Der Projektausschuss umfasst drei Mitglieder. Der Vorsitzende ist Jürg Altorfer.

Ziel des Sponsoringausschusses ist es, mit entsprechenden Sponsoringprojekten eine nachhaltige und positive Beeinflussung der gesellschaftlichen Wahrnehmungsfaktoren gegenüber der Marke «Stadtcasino Baden AG» zu fördern. Die Stadtcasino Baden AG stellt jährlich einen Beitrag zur Förderung des Kulturschaffens sowie zur Unterstützung von sozialen Aktivitäten und Interessen von Jugend & Sport zur Verfügung. Der Sponsoringausschuss umfasst zwei Mitglieder. Der Vorsitzende ist Marc Périllard.

### **Kompetenzregelung**

Der Verwaltungsrat hat die operative Geschäftsführung an die Geschäftsleitung unter der Führung des CEO übertragen, wobei die Zuständigkeit für gesetzlich nicht übertragbare Aufgaben weiterhin beim Verwaltungsrat bleibt. Der Verwaltungsrat wird regelmässig über die allgemeine Entwicklung der Geschäftsbereiche orientiert.

### **Informations- und Kontrollinstrumente gegenüber der Geschäftsleitung**

An jeder Sitzung wird der Verwaltungsrat durch den Präsidenten, den Vorsitzenden des Audit Committees sowie CEO, CFO und je nach Traktandum durch weitere Mitglieder der Geschäftsleitung über Geschäftsgang, Finanzlage, wichtige Projekte und Ereignisse sowie gruppenrelevante Angelegenheiten orientiert. Zudem werden dem VRP die Monatsabschlüsse sowie dem Gesamtverwaltungsrat jeweils Halbjahres- und Jahresabschluss mit Bilanz, Erfolgs- und Geldflussrechnung zugestellt und an den Sitzungen präsentiert und diskutiert. VRP und CEO stehen darüber hinaus zu allen wesentlichen unternehmenspolitischen Fragen in regelmässigem Kontakt.

**Mitglieder  
der Geschäfts-  
leitung der  
Stadtcasino  
Baden AG**



*2021 war das erste Geschäftsjahr  
des neuen Managements unter  
CEO Michael Böni*

## Geschäftsleitung

Die Geschäftsleitung der Stadtcasino Baden AG setzte sich per 31. Dezember 2021 aus vier Personen zusammen. Es bestehen keine Managementverträge mit Drittpersonen.

### A

#### Michael Böni (1972)

Chief Executive Officer  
Schweizer Staatsangehöriger

#### Mitglied der Geschäftsleitung

seit 2020

#### Ausbildung und beruflicher Werdegang

Kaufmännische Ausbildung, Wirtschaftsinformatiker Eidg. FA; Certified Information System Security Professional; Vertiefungsstudium in Computerwissenschaften; Gründer von mehreren Unternehmen im Technologiebereich, seit 2015 regelmässig als Dozent im Bereich Gaming Technologie, Virtualisierung, Digitalisierung und künstliche Intelligenz tätig

#### Weitere Tätigkeiten und Interessenbindungen

Vorstandsmitglied in der Trägerorganisation Tourismus Region Baden; VRP Gamanza Group AG; VRP Parkhaus Stadtcasino AG, Mitglied CLAIRE-AI (Förderung europäische Exzellenz in KI-Forschung)

### C

#### Dr. Alexandra Körner (1983)

Chief Legal & Compliance  
Deutsche und Schweizer Staatsangehörige

#### Mitglied der Geschäftsleitung

seit 2020

#### Ausbildung und beruflicher Werdegang

Studium der Rechtswissenschaften in Fribourg i.Ue. und Poitiers (FR); Dr. iur., Universität Luzern; Assistentin am Lehrstuhl für Internationales Privatrecht und Obligationenrecht an der Universität Luzern; Auditorin am Bezirksgericht Bülach; Rechtsanwältin bei MME Legal AG (2015-2020)

#### Weitere Tätigkeiten und Interessenbindungen

keine

### B

#### Christian Stegemann (1965)

Chief Financial Officer  
Schweizer Staatsangehöriger

#### Mitglied der Geschäftsleitung

seit 2020

#### Ausbildung und beruflicher Werdegang

Lic. oec. publ., Universität Zürich; Certified Director for Board Effectiveness; CFO Europa bei The Nuance Group (2003-2010); CFO EMEA bei Fossil Group (2010-2017); CFO «DACH» und Mitglied der Geschäftsleitung bei Selecta Group (2018-2020)

#### Weitere Tätigkeiten und Interessenbindungen

VP Gamanza Group AG, VR Parkhaus Stadtcasino AG

### D

#### Marcel Tobler (1979)

Chief Strategy Officer  
Schweizer Staatsangehöriger

#### Mitglied der Geschäftsleitung

seit 2013

#### Ausbildung und beruflicher Werdegang

Betriebsökonom FH; lizenziertes US-Wirtschaftsprüfer; MBA, The University of Chicago Booth School of Business; Senior Manager bei PwC USA und Schweiz; CFO der Stadtcasino Baden Gruppe (2013-2020) und Chief Operating Officer Online Business (2020)

#### Weitere Tätigkeiten und Interessenbindungen

VR Gamanza Group AG; Beirat Merkur Spielbanken Sachsen-Anhalt, Deutschland

## Die Verwaltungsräte der weiteren Gruppengesellschaften der Stadtcasino Baden Gruppe



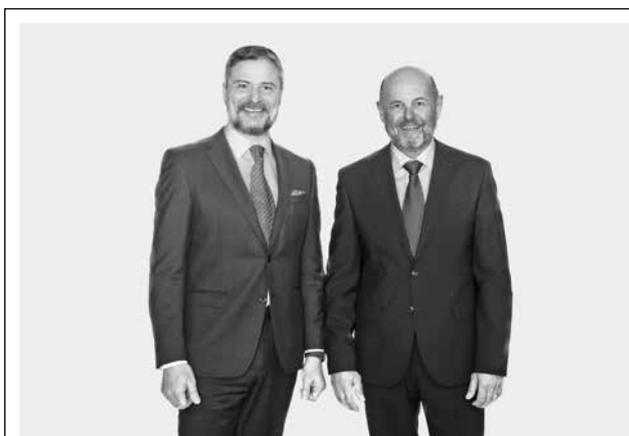
### **Grand Casino Baden AG**

Thomas Kaiser  
Christoph Thurnherr (VRP)  
Jürg Altorfer



### **Gamanza Group AG**

Marcel Tobler  
Michael Böni (VRP)  
Christian Stegemann



### **Parkhaus Stadtcasino AG**

Michael Böni (VRP)  
Christian Stegemann

## Entschädigungen, Beteiligungen und Darlehen

Die Mitglieder des Verwaltungsrates erhalten eine vom Geschäftsergebnis unabhängige, jährliche Grundvergütung von je TCHF 15. Zusätzlich wird ein Sitzungsgeld an die Mitglieder ausbezahlt und die Auslagen werden vergütet. Weitergehende Arbeiten des VRP sowie die Tätigkeit einzelner Mitglieder in Ausschüssen werden nach Aufwand zusätzlich zum Pauschalhonorar entschädigt. Im Jahr 2021 betrug die Gesamtentschädigung des Verwaltungsrates der Stadtcasino Baden AG CHF 520 216.

Mit der Entschädigung der Mitglieder der Geschäftsleitung sind sämtliche Tätigkeiten in allen Gruppengesellschaften abgegolten. Sie erhalten für ihre Tätigkeit ein der Verantwortung entsprechendes, fixes jährliches Basissalär sowie einen projektbezogenen bzw. zielabhängigen Bonus. Weitere Informationen zu den Entschädigungen von Verwaltungsrat und Management befinden sich in der Konzernrechnung auf den Seiten 31 und 32.

## Mitwirkungsrechte der Aktionäre

### Stimmrechtsbeschränkung und -vertretung

Jeder Aktionär kann seine Aktien in der Generalversammlung selbst vertreten oder durch einen Dritten vertreten lassen, der nicht Aktionär zu sein braucht. Der Vertreter muss sich durch schriftliche Vollmacht ausweisen.

Anlässlich der Generalversammlung sind nur Aktionäre bzw. Aktien stimmberechtigt, die 30 Tage vor der Generalversammlung in das Aktienbuch eingetragen wurden. Weitere Stimmrechtsbeschränkungen bestehen nicht.

### Statutarische Quoren

Die Generalversammlung fasst ihre Beschlüsse und vollzieht die Wahlen, soweit das Gesetz es nicht anders bestimmt, mit einer Zweidrittelmehrheit der vertretenen Aktienstimmen.

### Einberufung der Generalversammlung, Traktandierung

Die ordentliche Generalversammlung findet jährlich innerhalb von sechs Monaten nach Abschluss des Geschäftsjahres statt, ausserordentliche Generalversammlungen werden je nach Bedürfnis einberufen. Hinsichtlich Einberufung und Traktandierung weichen die Statuten nicht von den gesetzlichen Bestimmungen ab.

### Eintragungen im Aktienbuch

Während dreissig Tagen vor und bis zum Tag nach der Generalversammlung werden keine Eintragungen in das Aktienbuch vorgenommen. Im Übrigen gelten die gesetzlichen Bestimmungen.

## **Kontrollwechsel und Abwehrmassnahmen**

Die Verträge von Mitgliedern des Verwaltungsrates und der Geschäftsleitung enthalten keine Kontrollwechselklauseln. Die Statuten sehen weder ein Opting-up noch ein Opting-out vor.

## **Revisionsstelle**

PricewaterhouseCoopers AG ist seit 2001 die Revisionsstelle der Stadtcasino Baden AG. Die Revisionsstelle wird von der Generalversammlung jeweils auf ein Jahr gewählt. Seit dem Geschäftsjahr 2015 ist Roberto Caccia leitender Revisor. Gemäss den gesetzlichen Vorgaben darf er das Mandat während maximal sieben Jahren ausführen. Somit wird Roberto Caccia noch bis zur Abnahme der Jahresrechnung 2021 für die Revision der Stadtcasino Baden Gruppe verantwortlich sein.

Die Entschädigung an die Revisionsstelle im Zusammenhang mit der Prüfung der Jahres- und der Konzernrechnungen der Stadtcasino Baden AG belief sich im Berichtsjahr auf TCHF 52 500.

Die Aufsicht und Kontrolle hinsichtlich der Beurteilung der Revisionsstelle wird vom Gesamtverwaltungsrat wahrgenommen. Das Audit Committee beurteilt die Leistung, Rechnungsstellung und Unabhängigkeit der Revisionsstelle und gibt dem Verwaltungsrat entsprechende Empfehlungen ab. Er prüft dazu jährlich den Revisionsumfang, die Revisionspläne und die relevanten Abläufe und bespricht die Revisionsergebnisse mit dem leitenden Revisor, der seinerseits mindestens einmal jährlich an einer Sitzung des Audit Committees teilnimmt.

## Informationspolitik

Die Stadtcasino Baden AG veröffentlicht jährlich einen ausführlichen Geschäftsbericht, der die Geschäftstätigkeit, die Corporate Governance und eine gemäss Swiss GAAP FER erstellte und geprüfte Finanzberichterstattung für das Geschäftsjahr darlegt. Der Geschäftsbericht und die Statuten können auf der Website der Stadtcasino Baden AG ([www.stadtcasinobaden.ch](http://www.stadtcasinobaden.ch)) abgerufen und heruntergeladen werden. Anlässlich der jährlichen ordentlichen Generalversammlung informieren Verwaltungsrat und Geschäftsleitung über die Jahresrechnung und den Geschäftsgang der Stadtcasino Baden AG und beantworten Fragen der Aktionäre.

Über aktuelle Ereignisse werden Medienmitteilungen veröffentlicht. Diese sind über den Link [www.stadtcasinobaden.ch/medien](http://www.stadtcasinobaden.ch/medien). Bei wichtigen Ereignissen werden die Aktionäre zusätzlich mit Aktionärsbriefen informiert.

Eine Kontaktaufnahme ist jederzeit per E-Mail an [info@stadtcasinobaden.ch](mailto:info@stadtcasinobaden.ch) möglich.

Die nächste ordentliche Generalversammlung findet am 14. Juni 2023 statt.

---

Nächste Generalversammlung

# 14.06.2023

---

Medienmitteilungen



Kontakt

**Stadtcasino Baden AG**  
**Corporate Secretary**  
**Haselstrasse 2**  
**5400 Baden**





STADTCASINO BADEN AG