

**KN CASINOS**  
**ZUSAMMENFASSUNG**

VERFASSEN: PROJEKTTEAM KN CASINOS  
EMPFÄNGER: VORSTAND UND STEUERUNGSGRUPPE KN

11. MÄRZ 2009/ 5.VERSION

# Inhaltsverzeichnis

1. EINLEITUNG .....	3
2. MANAGEMENT SUMMARY .....	3
3. AUSGANGSSITUATION .....	7
4. PROJEKTZIELE .....	7
5. ABGRENZUNG.....	8
6. PROJEKTORGANISATION .....	8
7. PROJEKTERGEBNISSE .....	11
7.1 Marktanalyse und Businesspläne .....	11
7.1.1 Externe Parameter .....	11
7.1.2 Standort-Parameter .....	11
7.1.3 Kosten .....	12
7.1.4 Substitutionseffekte .....	12
7.1.5 Automaten-Szenarien .....	13
7.1.6 Rauchverbot .....	14
7.1.7 Mögliche neue Standorte.....	15
7.1.8 Berechnungsergebnisse .....	16
7.1.9 Schlussfolgerungen .....	18
7.2 Konkurrenzanalyse .....	19
7.3 SWOT-Analyse .....	20
7.3.1 Ziel SWOT-Analyse .....	20
7.3.2 Stärken .....	20
7.3.3 Schwächen .....	21
7.3.4 Chancen .....	22
7.3.5 Risiken.....	23
7.3.6 Strategien .....	24
7.4 Lobbying-Plan .....	26
7.4.1 Stakeholder .....	26
7.4.2 Argumentarium .....	28
7.4.2.1 Stärken.....	29
7.4.2.2 Schwächen .....	31
7.5 Gap-Liste .....	33

8. ERKENNTNISSE & MABNAHMEN ..... 38  
9. EMPFEHLUNGEN FÜR WEITERE VORGANGSWEISE ..... 39  
HISTORY ..... 39

## 1. EINLEITUNG

Das vorliegende Dokument ist VERTRAULICH. Auf dieses Dokument dürfen daher nur die angeführten Empfänger Zugriff erhalten.

Dieses Dokument enthält eine Zusammenfassung der wesentlichen Arbeitsergebnisse des Projektes KN Casinos. Tiefere Details sind am Projektordner S:\KN\Casinos entsprechend der Projektstruktur (siehe Abbildung auf Seite 5) bzw. in der Langversion der Zusammenfassung zu finden.

## 2. MANAGEMENT SUMMARY

Die BU Casinos in Österreich kämpft auf Grund interner und externer Faktoren mit deutlichen Ertragsschwächen. Um mittelfristig positive Ergebnisse liefern zu können, sind eine Reihe von Maßnahmen zu setzen. Intern geht es darum, Prozesse deutlich zu straffen und zu vereinfachen, zentrale Serviceleistungen für die Betriebe zu günstigeren Kosten anzubieten sowie das Angebot dem geänderten Marktumfeld anzupassen.

Ein Bündel von internen Maßnahmen wurde über das Projekt „Gemeinsam stark“ und „Challenge 2012“ bereits identifiziert und umgesetzt.

Das Angebot, mit dem die BU Casinos in Österreich im Zuge der Interessentensuche den Konzessionsvergabeprozess gewinnen möchte, ist ein Mix aus ertragreichem Automatenspiel, hoch professionellem Livegame für Key Accounts und einem unterhaltsamen Livegame mit Entertainmentangebot für den Ausgehgastr. Das Lebendspiel ist unser stärkstes Differenzierungsmerkmal zum terrestrischen Angebot der Mitbewerber.

Unsere Casinos sind touristische Leitbetriebe und tragen deutlich zur Belebung der Regionen bei. Ständiges Investment in die Standorte sichert die Qualität und Attraktivität des Angebotes. Casinos Austria sichert insbesondere durch das Angebot von - im Vergleich zum Automatenspiel - sehr personalintensivem Livegame eine große Anzahl von qualifizierten und sicheren Arbeitsplätzen.

Unterstützt und getragen von einer breiten, österreichischen Eigentümerstruktur hat das Management von Casinos Austria über vier Jahrzehnte eindrucksvoll bewiesen, dass es seiner ordnungs-, sozial- und gesellschaftspolitische Verantwortung nachhaltig gerecht wird.

Die Betriebe von Casinos Austria werden nach Kennzahlen geführt und nach Kennzahlen optimiert. Die Betriebsgrößen orientieren sich nicht an wenigen Auslastungsspitzen sondern nach betriebswirtschaftlich sinnvollen Konfigurationen.

Neue Technologien und Medien werden zur Vereinfachung von Leistungserstellungsprozessen genutzt. Damit werden Mitarbeiter noch stärker in der Betreuung und Unterhaltung der Gäste tätig sein können.

Das Wissen über die Spielpräferenzen der Gäste wird einerseits zur Angebotsformulierung, zur Kundenbindung und zur Bewerbung genutzt; andererseits liefert es aber auch die Basis zum Schutz vor übermäßigem Glücksspielkonsum.

Der derzeitige Entwurf der GspG Novelle sieht für den Betrieb von Casinos nur 12 einzelne Konzessionen, noch dazu an definierten und genehmigten Standorten vor. Dies bedeutet im Gegensatz zu allen anderen terrestrischen Angeboten, deren regionale Verteilung lediglich im Verordnungswege geregelt werden, einen deutlichen distributionspolitischen Nachteil. Verlagerungen bzw. Verschiebungen des Angebotes werden deutlich erschwert. Eine höhere Flexibilität in der Standortwahl und bei Standortverlagerungen muss über gezielte Einflussnahme auf den GspG-Novellierungsprozess und auf den Konzessionierungsprozess (gezielte Beeinflussung der Parameter der Interessentensuche) erreicht werden.

Sollten im Vergabeverfahren die Konzessionen an mehr als einen Anbieter vergeben werden, so ist die BU Casinos in Österreich nur unter der Maßgabe, dass die Betriebe Bregenz, Innsbruck, Linz und Wien der CASAG und keine Casinos im Wiener Raum der Konkurrenz zugesprochen werden, betriebswirtschaftlich rentabel zu führen. Geht einer dieser Standorte an die Konkurrenz, bzw. erhält Wien einen Konkurrenzbetrieb, ist ein positives Betriebsergebnis unter den bestehenden Rahmenbedingungen nicht zu erzielen. Dies bedeutet ein massives Bedrohungsszenario für den Konzessionierungsprozess.

Zur Stärkung der wirtschaftlichen Basis ist eine Ausweitung der Standorte um die Betriebe Salzburg Stadt und Krems in der Angebotsform eines Jackpot Casinos (Schwerpunkt Automaten mit reduziertem Livegameanteil) notwendig. Eventuelle weitere oder andere Standorte sollen durch die über den Consulter Regioplan beauftragte Studie, die im April 2009 vorliegen wird, identifiziert werden. Ist eine Ausweitung der Standorte politisch nicht durchsetzbar, so wird im ersten Schritt eine Verlagerung der Standorte Bad Gastein und Kleines Walsertal empfohlen. Darüber hinaus gehende Standortoptimierungen sind je nach Umsetzbarkeit (politischer Wille) anzuschließen. Besonders der Betrieb Baden ist bei einer verbesserten Abschöpfung des Marktes in Wien -z.B. durch ein Casino im Kursalon Hübner- (Voraussetzung: Möglichkeit einer vergleichsweise kostengünstigen, oberirdischen Erweiterung der Nutzfläche Richtung Stadtpark) dringend zu redimensionieren. Betriebswirtschaftlich sinnvoll sind diese Verlagerungen jedenfalls.

Die Ostregion wird derzeit über den ertragreichen Betrieb in der Kärntnerstraße und den mit hohen Fixkosten belasteten Betrieb des Grand Casino Baden abgedeckt. Die unbefriedigende Raumsituation in der Kärntnerstraße und die mangelnde Vorfahrtsmöglichkeit für Taxis und Individualverkehr legen eine Relocation des Wiener Betriebes nahe. Eine Verbesserung des Angebotes in Wien wird Baden weitere Verluste bescheren. Eine Redimensionierung des Angebotes, bestmöglich eine Verlagerung des Standortes in der Region Baden bzw. im südlichen „Speckgürtel“ muss höchste Priorität bekommen.

Annahmen für die folgenden Ertragsberechnungen:

- Ertrags- und Kostenstruktur auf Basis der Budgetwerte 2009
- Reduktion des Einspielergebnisses durch Rauchverbot in Casinos -8 %
- Umsatzrückgänge führen zu verringerten Budgetansätzen bei Personal- und Marketingkosten sowie zur Reduktion der Vergnügungssteuer im Verhältnis 1:0,5.
- Schließungskosten bzw. Erlöse aus Schließungen sind nicht berücksichtigt.
- Substitutionen bei neuen Angeboten wurden berücksichtigt. (siehe 7.1.4)

Szenarien nach Einführung eines generellen Rauchverbotes in Casinos, die Konzession für Automatenalons geht an die Konkurrenz:

Automaten-Szenarien Standort-Szenarien	GSPG-Novelle nicht genehmigt	Automatenkonzession best case (10 km Gebietsschutz, VETO LH Tirol und Vorarlberg)	Automatenkonzession realistic case	Automatenkonzession worst case (5 km Gebietsschutz)
<b>1a1: 12 CASAG-Casinos wie bisher</b>	-11,2 Mio €	15,8 Mio €	-2,0 Mio €	-19,8 Mio €
<b>1a2: WI -&gt; Hübner</b>	-14,2 Mio €	15,8 Mio €	-1,0 Mio €	-17,7 Mio €
<b>1b1: 12 CASAG-Casinos mit Standortoptimierung (Krems und Salzburg 2 für KW und BG)</b>	-7,3 Mio €	20,1 Mio €	-2,1 Mio €	-16,0 Mio €
<b>1b2: Hübner und Wien Nord statt BA, WI</b>	-3,0 Mio €	29,4 Mio €	11,6 Mio €	-6,3 Mio €
<b>1b3: Hübner, Wien-Nord, SA2, KR statt BA, BG, KW, WI</b>	1,2 Mio €	34,2 Mio €	16,0 Mio €	-2,1 Mio €
<b>1c: &lt;12 CASAG-Casinos → Standortpriorisierung (ohne KW und BG)</b>	-10,5 Mio €	16,0 Mio €	-1,8 Mio €	-19,6 Mio €
<b>2a: &gt;12 CASAG-Casinos → Standorterweiterung (Krems und Salzburg 2 dazu)</b>	-8,1 Mio €	19,9 Mio €	1,9 Mio €	-16,2 Mio €
<b>2b: 12 CASAG-Casinos wie bisher + Hübner für Konkurrenz</b>	-32,2 Mio €	-11,3 Mio €	-26,2 Mio €	-41,2 Mio €
<b>2c: 12 CASAG-Casinos mit Standortoptimierung (Krems und Salzburg 2 für KW und BG) + Hübner für Konkurrenz</b>	-28,4 Mio €	-7,0 Mio €	-22,2 Mio €	-37,4 Mio €

Wird die GSpG-Novelle nicht genehmigt, ist bei Umsatzrückgängen aufgrund des Rauchverbots (Annahme -8 %) in Casinos ein positives Betriebsergebnis mit Ausnahme von Szenario 1b3 in keinem Szenario zu erreichen.

Wird der derzeit vorliegende Entwurf unverändert umgesetzt, drehen die Betriebsergebnisse in den Szenarien ohne Konkurrenz-Casino im best case deutlich ins Positive, im realistic case allerdings nur mehr in den Szenarien mit starken Standortoptimierungen (1b2 und 1b3). Im worst case drehen die Ergebnisse aller Szenarien deutlich ins Negative. Die immense Bedeutung der Casino-Standortoptimierung und der Standortpolitik der Automatenhallen auf den Geschäftserfolg der BU Casinos in Österreich ist damit deutlich dokumentiert.

Gelingt es CASAG, auch die Konzession zum Betrieb von Automatensalons zu erreichen, treten zwar Substitutionseffekte weiter auf durch eine Führung des Automatenangebotes durch die BU Casinos in Österreich würden sich aber deutliche Verbesserungen in der Kostenstruktur durch Skaleneffekte erzielen lassen. Durch Cross- und Upselling-Maßnahmen und gemeinsame Kundenbindungsaktivitäten für die Besucher von Automatensalons und Casinos können große Ertragssteigerungspotentiale realisiert werden. Detaillierte Berechnungen dazu liegen noch nicht vor.

Fazit: Besonders in der Ostregion ist die derzeitige Standortsituation mit dem Verlustbringer Baden dramatisch. Ein neuer Betrieb in Wien (z.B. Hübner) kann seine Wirkung für die CASAG nur entfalten wenn der Standort Baden deutlich verkleinert oder aufgelassen wird und damit eine vertretbare Kostenstruktur gegeben ist. Ebenso sind alle anderen Standorte mit negativen Betriebsergebnissen über Standortverlegungen zu sanieren. Auch bei erfolgreich umgesetzter Standortpolitik sind die Ergebnisse bereits bei geringen Umsatzschwankungen hoch volatil. 1% Umsatzreduktion schlägt mit einem ca. 1,5 Mio € geringerem Betriebsergebnis zu Buche.

Zur Abwehr des worst case ist ein Gebietsschutz vor Automatensalons und VLTs von mindestens 10 km im Umkreis um ein Casino (Ausnahme Wien) unerlässlich. Zusätzlich muss eine Konkurrenz-Spielbank im Wiener Raum unbedingt verhindert werden. Hier stehen zwei Alternativen zur Verfügung: 1. Änderung des GSpG dahingehend, dass nur eine (1) Konzession für Spielbanken (analog zur Automatensalon-Konzession) gesetzlich verankert wird. 2. Durch Einflussnahme auf die Gestaltung der Bedingungen für die Interessentensuche dahingehend, dass nur Interessenten gesucht werden, die sich für den gleichzeitigen Betrieb von allen 12 Spielbank-Standorten bewerben (Paketausschreibung). Außerdem muss das Anbieten von Livegame-ähnlichen Casino-Spielen in Automatensalons und VLTs verhindert werden. Falls das nicht direkt gelingt, ist alternativ eine Beschränkung des POP beim Automatenangebot außerhalb der Casinos auf maximal 94 % pro Spielgerät notwendig.

Im best case sollte zusätzlich zu den oben beschriebenen Maßnahmen erreicht werden, dass die Bundesländer ein Vetorecht gegen die Errichtung von Automatensalons ausüben können. Die Bundesländer Vorarlberg und Tirol würden voraussichtlich von diesem Recht Gebrauch machen und damit die positive Ertragslage der Betriebe Bregenz, Seefeld, Innsbruck und Kitzbühel Betriebe nachhaltig sichern.

Für langfristig positive Ergebnisse sind Freiheiten in der Standortwahl unbedingt erforderlich. Es gilt daher auch für die Casinos wie bei allen anderen terrestrischen Angebotsformen distributionspolitische Optimierungsmöglichkeiten -auch außerhalb der Standortgemeinden- zu schaffen. Erst damit kann von „gleich langen Lanzen“ im Wettbewerb gesprochen werden.

### 3. AUSGANGSSITUATION

Bei Beauftragung des Projektes KN Casinos im Dezember 2008 wurde aufgrund der damals aktuellen Dynamik bei der Gesetzesnovellierung des GSpG erwartet, dass eine Interessentensuche für die Neuvergabe der Spielbanken-Konzessionen (für 15 Jahre, beginnend ab 2013) bereits mit Anfang März 2009 starten könnte.

Aus heutiger Sicht ist noch ungewiss, ob und wann die Gesetzesnovellierung genehmigt wird. Eine diesbezügliche Entscheidung wird erst im zweiten Quartal 2009 erwartet. Danach, aus heutiger Sicht ab Q4/2009, wird mit dem Beginn der Interessentensuche gerechnet.

Nach wie vor sind die genauen Vergabemodalitäten und etwaige Rahmenbedingungen der Interessentensuche (insbes. ordnungspolitisch induzierte Auflagen) unbekannt.

Im Zuge der Novellierung des GSpG ist die Schaffung des neuen Konzessionstyps Automatensalon geplant. Dies eröffnet für die CASAG die prinzipielle Möglichkeit, sich auch für die Konzession zum Betrieb von Glücksspielautomaten in Automatensalons gemäß des geplanten §5 GSpG zu bewerben.

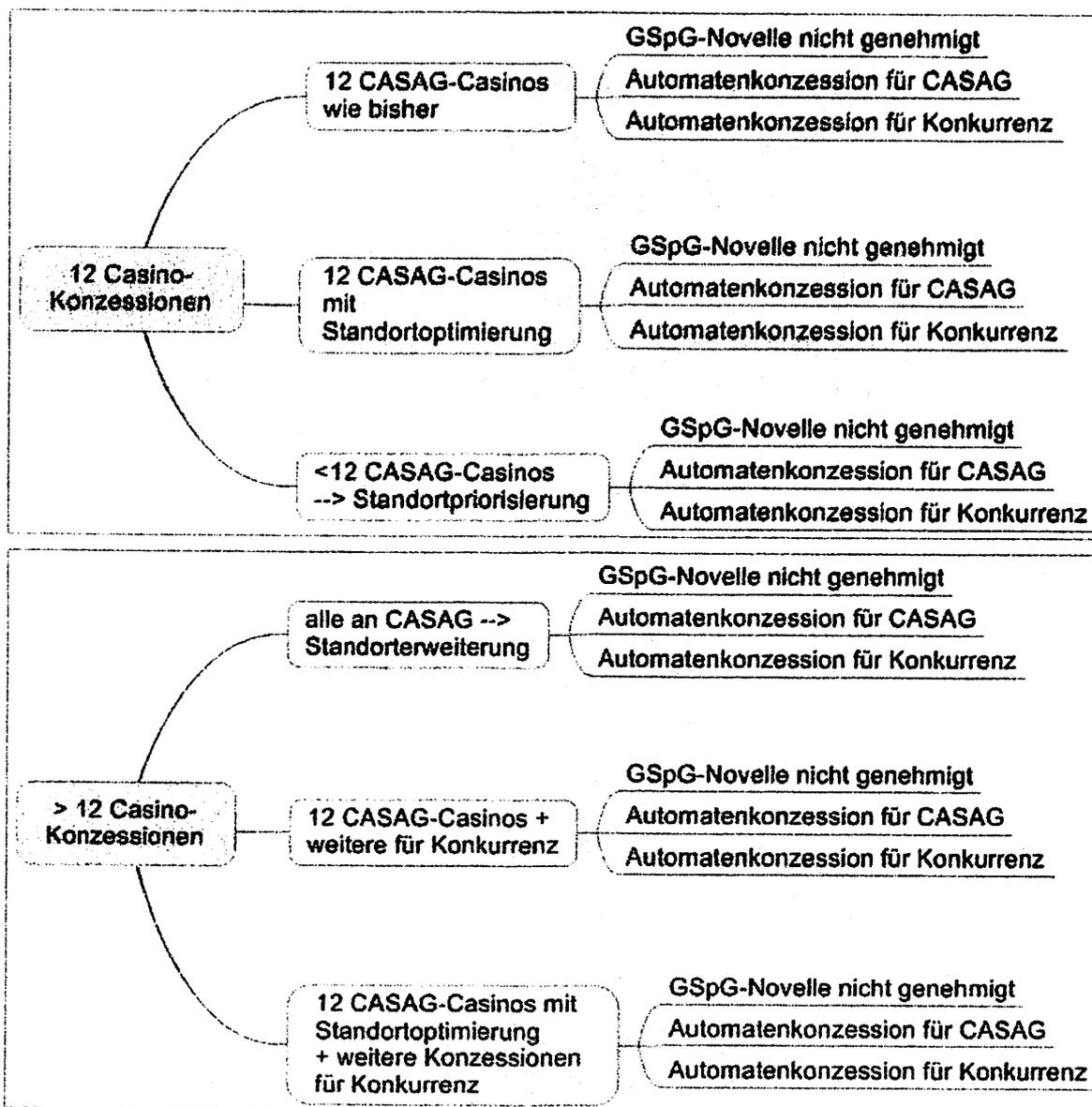
### 4. PROJEKTZIELE

- Hauptziele:
- Das Projekt KN Casinos soll die CASAG bestmöglich auf die Erfordernisse dieser Interessentensuche(n) vorbereiten, um somit die Durchlaufzeit des eigentlichen Bewerbungsverfahrens intern zu verkürzen.
  - Die Struktur für die Bewerbungsunterlagen ist bis Ende Dezember erstellt.
  - Die einzelnen Themen gemäß dieser Struktur sind bis Ende Februar inhaltlich aufbereitet.
  - Die Argumentarien für eine gezielte Beeinflussung der Interessentensuche (n) beim BMF liegen bis Ende Februar vor.
  - Eine Zusammenfassung und Interpretation der Themen ist bis Ende Februar erstellt.
  - Für eine allfällige Bewerbung zum Betrieb von Glücksspielautomaten in Automatensalons gemäß §5 GSpG sind bis Ende Februar mögliche Standorte und Spielangebote ausgearbeitet.
- Zusatzziel:
- Bis Ende Februar liegt ein Lobbying-Argumentarium vor, mit dem flexibel auf die Anforderungen des BMF reagiert werden kann.

## 5. ABGRENZUNG

Bis Ende Februar sind bereits bestehende Unterlagen gesichtet und eingearbeitet, neu zu erstellende Unterlagen sind aber noch nicht im Detail, sondern nur grob ausgearbeitet bzw. beauftragt.

Folgende 18 Standortszenarien, jeweils auch unter Berücksichtigung einer allfälligen Bewerbung für eine Automatenkonkurrenz, werden berücksichtigt:

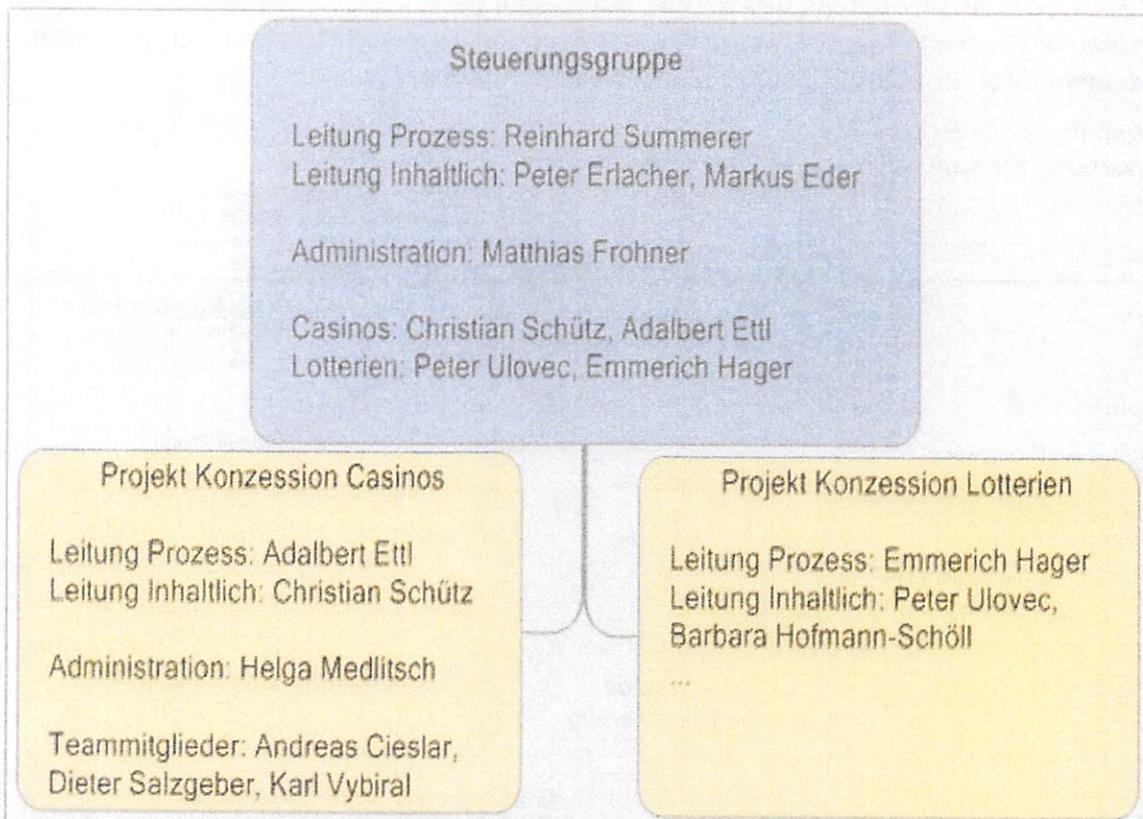


Andere als die oben angeführten Standortszenarien werden nicht berücksichtigt.

## 6. PROJEKTORGANISATION

Das Projekt KN Casinos wurde parallel mit dem Projekt KN Lotterien durchgeführt. Zur Steuerung und zur inhaltlichen Abstimmung gemeinsamer Themen wurde eine

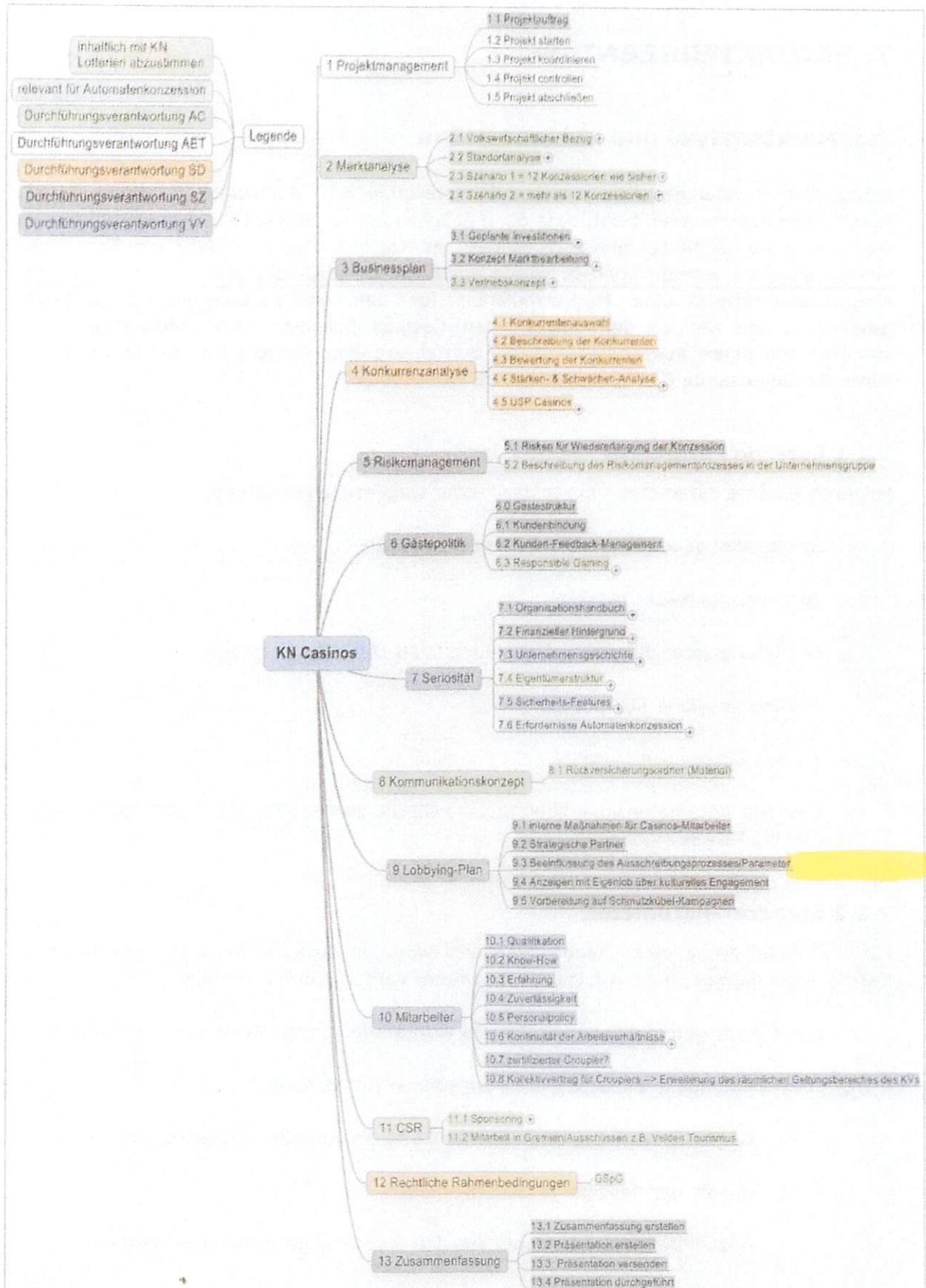
übergeordnete Steuerungsgruppe definiert. Anbei das Organigramm der Steuerungsgruppe und der Projekte KN Casinos und KN Lotterien:



Das Projektteam KN Casinos bestand neben der Projektleitung und der Administration aus den EGBL der BU Casinos.

Die inhaltliche Projektarbeit wurde gemäß dem Projektstrukturplan in Arbeitspakete aufgeteilt. Für jedes Arbeitspaket übernahm jeweils ein Projektteammitglied die Durchführungsverantwortung. Ob und welche weiteren Projektmitarbeiter in die Erledigung eines Arbeitspaketes eingebunden wurden, lag jeweils in der Verantwortung des zuständigen Projektteammitglieds.

Nachfolgend ein Überblick über die Projektstruktur und die Zuordnung der Arbeitspakete:



## **7. PROJEKTERGEBNISSE**

### **7.1 Marktanalyse und Businesspläne**

Schon die Ausgangssituation mit 18 unterschiedlich definierten Standort- und Automatensalonszenarien zeigt, dass die möglichen Entwicklungsrichtungen weit gestreut sind. Damit die definierten und auch weitere, im Projektauftrag nicht definierte Szenarien einfach simuliert werden können, wurde auf Basis der CASAG-Planwerte 2009 mithilfe einer Excel-Tabelle eine Marktsimulation für den österreichischen Casino-Markt geschaffen, mit der zu den bestehenden Casinos beliebige neue Casino-Standorte simuliert und deren Auswirkung auf das Betriebsergebnis für jeden einzelnen Standort sowie für die gesamte CASAG berechnet werden können.

#### **7.1.1 Externe Parameter**

Folgende externe Parameter können dazu- oder weggeschaltet werden:

- Spielbankabgabe gemäß GSpG-Novelle JA/NEIN
- Vergnügungssteuer JA/NEIN
- Begrüßungsjeton-Regelung Aufzahlung 9/10 JA/NEIN
- Automatensalons JA/NEIN
- Kleines Glücksspiel JA/NEIN
- Szenario Automatensalon bzw. Kleines Glücksspiel BEST CASE / REALISTIC CASE / WORST CASE

#### **7.1.2 Standort-Parameter**

Für die Modellierung eines neuen Standorts wird als Ausgangsbasis ein bestehendes Casino angenommen, für das folgende Parameter variiert werden können:

- Das Einzugsgebiet des neuen Casinos wird mit folgenden Parametern modelliert:
  - Potentielle Besucher im Einzugsgebiet [in Personen]
  - Gästequote (Anteil tatsächlicher Gäste an potentiellen Besuchern) [in %]
  - Anzahl der Besuche je Gast pro Jahr
  - Anzahl Besuche (errechnet aus den 3 vorangegangenen Parametern)
  - Aufenthaltsdauer/Gast [in Stunden]

- Das Spielangebot des neuen Casinos wird mit folgenden Parametern modelliert:
  - Max. Anzahl der Gäste (in Abhängigkeit von der Ausgegast/Stammgast-Volatilität)
  - Zeitanteil Livegame [in %]
  - Flächenbedarf je Besucher [in m<sup>2</sup>]
  - Gesamtflächenbedarf (errechnet) [in m<sup>2</sup>]
  - Anzahl der Automaten (errechnet)
  - Aufteilung des Livegame-Angebotes [in %]
  - Tischanzahl je Livegame-Spielart (errechnet)
  - Öffnungszeiten je Livegame-Spielart [in h]
  - Anteil LC/TK Livegame [in %]

### **7.1.3 Kosten**

Die Kosten des neuen Casinos ergeben sich grundsätzlich aus der Kostenstruktur des als Ausgangsbasis verwendeten, bestehenden Referenzcasinos (Casino Linz). Zusätzlich können aber auch die Marketing & GU-Kosten je Besuch [in EUR], der Personalkostenfaktor [in %] und der Faktor für Sonstigen Aufwand [in %] variiert werden. Die nachfolgenden Berechnungen basieren auf der Annahme, dass aufgrund von Besucherzuwachsen/rückgängen [in %] die Personalkosten, die Werbekosten und die Vergnügungssteuern jeweils um den halben Prozentwert erhöht/reduziert werden.

Investitionskosten für einen neuen Standort sind durch jährliche AfA-Werte berücksichtigt. Schließungskosten bzw. Deinvestitionseinnahmen bei Auflassung bestehender Standorte in den Standortoptimierungsszenarien sind in dieser ersten Näherung nicht berücksichtigt.

### **7.1.4 Substitutionseffekte**

Die Substitutionseffekte durch das neue Casino werden bei den betreffenden bestehenden Casinos durch Eingabe des Besucherrückganges auf Basis von Expertenschätzungen aufgrund des neuen Casino-Standortes berücksichtigt.

Beispielhaft sind hier die Substitutionseffekte für Szenario 1b1 (Salzburg 2 und Krems anstelle von BG und KW) dargestellt:

Substitutionen durch neues Casino Krems im Casino	Anzahl Besuche	Substitutionseffekte	
		% Substitutions-Besuche in Krems	Anzahl Substitutions-Besuche in Krems
Baden	345.000 B	5,00%	3.534 B
Wien	404.000 B	5,00%	3.534 B

Substitutionen durch neues Casino Salzburg 2 im Casino	Anzahl Besuche	Substitutionseffekte	
		% Substitutions-Besuche in Salzburg	Anzahl Substitutions-Besuche in Salzburg
Salzburg	190.819 B	27,50%	18.798 B

### 7.1.5 Automatensalon-Szenarien

Im Projektauftrag wurden drei Automatensalon-Szenarien unterschieden. Bei Berechnung der Szenarien entstand der Wunsch nach einem realistic case, der zwischen best und worst case liegt. Deshalb wurde dieser realistic case als zusätzliches Szenario aufgenommen:

- I. **GSpG-Novelle kommt nicht** → keine Automatensalon-Konzession, keine Steuerreduktion für Casino-Betrieb, kein Wegfall der Vergnügungssteuer und der Konkurrenzierung durch das kleine Glücksspiel → entspricht dem Status-Quo.
- II. **best case Szenario:** Der Gebietsschutz beträgt in diesem Fall mindestens 10 km im Umkreis um bestehende Casinos (außer Wien). Dadurch wird verhindert, dass mit Ausnahme von Wien Automatensalons in Städten eröffnet werden, in denen es bereits ein Casino gibt. Für jedes bestehende Casino wurde der Besucher-Rückgang aufgrund neuer Automatensalons im Umkreis von mindestens 10 km zu einem bestehenden Casino abgeschätzt. In diesem Szenario wurde weiters davon ausgegangen, dass die Payout-Percentage (POP) maximal 94% pro Einzelgerät beträgt und somit keine automatisierten Lebendspiele (wie Roulette, Black Jack, etc.) außerhalb der Casinos angeboten werden können. Außerdem enthält der best case die Annahme, dass die Landeshauptmänner von Tirol und Vorarlberg Automatensalons in ihren Bundesländern mithilfe des Vetorechts verhindern werden. Dieser best case führt zu relativ geringen Besucherverlusten in den bestehenden Casinos, aber andererseits - bei Durchsetzung der derzeit vorliegenden GSpG-Novelle - zu verminderter Konkurrenz durch das kleine Glücksspiel und zu Steuererleichterungen aufgrund der GSpG-Novelle. Deshalb führt der best case auch für alle Standort-Szenarien zu einer deutlichen Verbesserung der Betriebsergebnisse.
- III. **realistic case Szenario:** Die Besucherzuwächse und -rückgänge im realistic case entsprechen dem arithmetischen Mittel der Besucherzuwächse und -rückgänge aus best und worst case. Die Betriebsergebnisse des realistic case liegen daher in allen Szenarien genau zwischen best und worst case.

IV. **worst case Szenario:** Entspricht der Vergabe der Automatensalon-Konzession an die Konkurrenz. Weiters hat die Konkurrenz in diesem Szenario die Möglichkeit, automatisiertes Lebendspiel in ihren Spielstätten anzubieten. Die Payout-Percentage (POP) kann ebenfalls frei gewählt werden. Der Gebietsschutz beträgt in diesem Fall nur 5 km im Umkreis um bestehende Casinos. Außerdem enthält der worst case die Annahme, dass Automatensalons auch in Tirol und Vorarlberg erlaubt werden. Dadurch können bestehende Casinos in den meisten Standorten durch neue Automatensalons stark konkurrenziert werden. **Der worst case führt daher trotz Steuerreduktion, Wegfall der Vergnügungssteuer und Wegfall der Konkurrenz durch das kleine und illegale Glücksspiel für alle Standort-Szenarien zu einem negativen Gesamtbetriebsergebnis.**

Das Automatensalon-Szenario I. auf Basis der Planwerte 2009 entspricht dem Status-Quo und stellt mit den bestehenden Standorten das Basisszenario dar. Für die Automaten-Szenarien II. und IV. werden in der Simulationsrechnung die Substitutionsverluste für jeden Standort geschätzt (und für III. als Durchschnitt aus II. und IV. errechnet) und durch die Marktsimulation als Einnahmenverlust bei den betreffenden Standorten berücksichtigt. Aus dem Basisszenario kann in der Marktsimulation nun durch Wegschalten der Steuerreduktion und der Vergnügungssteuer gemäß GSpG-Novelle und durch Auswählen von best, realistic oder worst case sowie durch Auswahl der zu berücksichtigenden Standorte jede gewünschte Kombination von Standort- und Automatenzenario erzeugt werden.

Die Betriebsergebnisse für den Betrieb der Automatensalons und der VLTs in Einzelaufstellung wurden in der Marktsimulation für den Casinomarkt und somit in den Berechnungsergebnissen für die einzelnen Szenarien vorerst nicht berücksichtigt. Um trotzdem einen Überblick über die Business Cases Automatensalons und VLT in Einzelaufstellung zu erhalten, erfolgte eine grobe Kalkulation dieser Geschäftsmodelle, die folgendes Ergebnis brachte:

	Ausgangssituation		1 Automatenkonzession	
	Umsatz	Operatives Betriebs- ergebnis	Umsatz	Operatives Betriebs- ergebnis
<b>Novomatic</b>	197,0 Mio. €	51,1 Mio. €	315,0 Mio. €	83,9 Mio. €
<b>Illegale</b>	164,2 Mio. €	22,1 Mio. €	-	-
<b>VLT-Einzelaufstellung</b>	-	-	86,2 Mio. €	0,4 Mio. €
<b>Summe</b>	361,2 Mio. €	73,2 Mio. €	401,2 Mio. €	74,3 Mio. €

### 7.1.6 Rauchverbot

Mit der Einführung des Rauchverbots in österreichischen Casinos und Automatensalons ist in den nächsten Jahren zu rechnen. Aus Erfahrungen ausländischer Casinos ist bekannt, dass es durch das Rauchverbot trotz Umsetzung von Gegenmaßnahmen mittelfristig zu Umsatzrückgängen in Bereich von ca. 8% kommt. Ein Umsatzverlust in dieser Höhe ist daher zu erwarten und wird in dem Marktszenario durch einen generellen Umsatzfaktor von 92% eingestellt.

## 7.1.7 Mögliche neue Standorte

Folgende Standorte wurden modelliert, wobei die gegenseitigen Substitutionseffekte zwischen neuen und bestehenden Casinos sowie – bei Wirksamwerden der GSpG-Novelle - die Besucherrückgänge aufgrund der neu entstehenden Automatenalons bzw. Besucherzuwächse aufgrund des Verschwindens des kleinen Glücksspiels für jeden Casino-Standort jeweils in Abhängigkeit von Gebietsschutzannahmen für best and worst case abgeschätzt wurden:

- **Salzburg 2:** Ein Casino für ca. 105.000 Besuche pro Jahr mit geringer wöchentlicher und keiner saisonalen Volatilität, mit einem Anteil LC/TK zu Livegame von 80:20, mit 140 Automaten, 2 American Roulette-Tischen, jeweils 1 Black Jack und 1 Easy Holdem Tisch und ca. 1.025 m<sup>2</sup> Flächenbedarf. Für den Substitutionseffekt von Salzburg 2 auf das bestehende Casino Salzburg Klessheim wurde angenommen, dass der neue Standort Salzburg 2 knapp 29.000 Besuche von Salzburg Klessheim abzieht. Ca. 76.000 Besuche des neuen Standortes sind daher zusätzliche Besuche aus der Region und aufgrund des Tourismus. Der Standort Salzburg 2 sollte idealerweise über eine gute Verkehrsanbindung in innerstädtischer Lage verfügen. Da der bestehende Standort Salzburg in Schloss Klessheim bereits außerhalb des Stadtgebietes von Salzburg liegt, wäre der Standort Salzburg 2 formal der einzige Standort im Stadtgebiet von Salzburg.
- **Krems:** Ein Casino für ca. 71.000 Besuche pro Jahr mit hoher wöchentlicher und keiner saisonalen Volatilität, mit einem Anteil LC/TK zu Livegame von 70:30, mit 60 Automaten, 2 American Roulette Tischen, 2 Black Jack Tischen, 1 Easy Holdem Tisch und 1 Poker Tisch und 700 m<sup>2</sup> Flächenbedarf. Substitutionseffekte durch den neuen Standort Krems auf die bestehenden Standorte Wien und Baden werden im Ausmaß von ca. 3.500 Besuchen jährlich erwartet. Die Gäste des neuen Standortes stammen daher zum überwiegenden Teil aus der Region und aus dem Tourismus.
- **Wien Nord:** Ein Casino für 205.000 Besuche pro Jahr ohne wöchentliche oder saisonale Volatilität, mit einem Anteil LC/TK zu Livegame von 60:40, mit 200 Automaten, 2 American Roulette Tischen, 2 Black Jack Tischen, 1 Easy Holdem Tisch und 1 Poker Tisch und 1.250 m<sup>2</sup> Flächenbedarf. Für den Substitutionseffekt von Wien Nord auf die bestehenden Casinos Wien und Baden wurde angenommen, dass der neue Standort Wien Nord 20.450 Besuche vom Casino Baden und 40.920 Besuche vom Casino Wien abzieht und somit ca. 143.000 zusätzliche Besuche v.a. aus der Region Wien-Nord generiert.
- **Resort-Casino Wien:** Ein Resort-Casino für 700.000 Besuche pro Jahr mit hoher wöchentlicher und saisonaler Volatilität, mit einem Anteil LC/TK zu Livegame von 66:34, mit 950 Automaten, mit 14 American Roulette Tischen, 2 French Roulette Tischen, 19 Black Jack Tischen, 6 sonstigen Einmann-Tischen und 7 Poker Tischen und 11.100 m<sup>2</sup> Flächenbedarf. Für den Substitutionseffekt des Resort-Casinos Wien auf die bestehenden Casinos Wien und Baden wurde angenommen, dass ein Resort-Casino Wien 280.000 Besuche vom Casino Baden und 196.000 Besuche vom Casino Wien abzieht und 224.000 zusätzliche Besuche aus dem Tourismus und der Region Wien, NÖ und Burgenland generiert.

- **Wien Hübner:** Ein Casino im Kursalon Hübner für 602.000 Besuche pro Jahr mit hoher wöchentlicher und saisonaler Volatilität, mit einem Anteil LC/TK Livegame von 80:20, mit 500 Automaten, mit 12 American Roulette Tischen, 1 French Roulette Tisch, 16 Black Jack Tischen, 5 sonstigen Einmann-Tischen und 6 Poker Tischen und 6.480 m<sup>2</sup> Flächenbedarf. Da ein Casino im Kursalon Hübner vom Ambiente sehr nahe am bestehenden Betrieb Baden liegt, werden starke Substitutionseffekte in der Höhe von 150.500 Besuchen vom Casino Baden und 240.800 Besuche vom Casino Wien angenommen. Somit werden 210.700 zusätzliche Besuche aus dem Tourismus und der Region Wien, NÖ und Burgenland generiert.

### **7.1.8 Berechnungsergebnisse**

Folgende Szenarien wurden mit dieser Marktsimulation durchgerechnet, wobei in erster Näherung die Ergebnisse eines Betriebsjahres [in Mio. EUR] ausreichen, weil eine Hochrechnung des Ergebnisses auf die gesamte Konzessionsdauer keine wesentlichen Veränderungen zwischen den einzelnen Szenarien bedingt hätte:

Automaten-Szenarien Standort-Szenarien	GSpG-Novelle nicht genehmigt	Automatenkonzession best case (10 km Gebietschutz, VETO LH Tirol und Vorarlberg)	Automatenkonzession realistic case	Automatenkonzession worst case (5 km Gebietschutz)
<b>1a1: 12 CASAG-Casinos wie bisher</b>	-11,2 Mio €	15,8 Mio €	-2,0 Mio €	-19,8 Mio €
<b>1a2: WI -&gt; Hübner</b>	-14,2 Mio €	15,8 Mio €	-1,0 Mio €	-17,7 Mio €
<b>1b1: 12 CASAG-Casinos mit Standortoptimierung (Krems und Salzburg 2 für KW und BG)</b>	-7,3 Mio €	20,1 Mio €	-2,1 Mio €	-16,0 Mio €
<b>1b2: Hübner und Wien Nord statt BA, WI</b>	-3,0 Mio €	29,4 Mio €	11,6 Mio €	-6,3 Mio €
<b>1b3: Hübner, Wien-Nord, SA2, KR statt BA, BG, KW, WI</b>	1,2 Mio €	<del>34,2 Mio €</del>	16,0 Mio €	-2,1 Mio €
<b>1c: &lt;12 CASAG-Casinos → Standortpriorisierung (ohne KW und BG)</b>	-10,5 Mio €	16,0 Mio €	-1,8 Mio €	-19,6 Mio €
<b>2a: &gt;12 CASAG-Casinos → Standorterweiterung (Krems und Salzburg 2 dazu)</b>	-8,1 Mio €	19,9 Mio €	1,9 Mio €	-16,2 Mio €
<b>2b: 12 CASAG-Casinos wie bisher + Hübner für Konkurrenz</b>	-32,2 Mio €	-11,3 Mio €	-26,2 Mio €	-41,2 Mio €
<b>2c: 12 CASAG-Casinos mit Standortoptimierung (Krems und Salzburg 2 für KW und BG) + Hübner für Konkurrenz</b>	-28,4 Mio €	-7,0 Mio €	-22,2 Mio €	-37,4 Mio €

Bei Durchrechnung des Resort-Casinos Wien mit den gewählten Parametern zeigt sich, dass aufgrund der hohen Automatenanzahl das Resort-Casino Wien erst nach Genehmigung der GSpG-Novelle und damit nach Wegfall der Vergnügungssteuer in Wien für sich allein gerechnet Gewinn erzielen kann. Allerdings hat das Resort-Casino Wien auch in diesem Fall weniger Gewinn als das bestehende Casino Wien. Die Ursache liegt v.a. darin, dass das knappe Raumangebot des bestehenden Casinos Wien eine günstige Kostenstruktur bei hohen Einnahmen bedingt und somit in der derzeitigen Situation in ihrem Kosten/Einnahmen-Verhältnis durch ein Resort-Casino Wien nicht zu übertreffen ist. Die geschätzten Besucherzuwächse durch ein Resort-Casino Wien reichen nicht aus, um mit einem neuen Casino ein ähnlich gutes Kosten/Einnahmen-Verhältnis zu erreichen. Deshalb wurde in allen weiteren Überlegungen von einem Resort-Casino Wien Abstand genommen. (Grundsätzlich wird am Konzept eines Resort-Casinos weitergearbeitet, damit CASAG im Zuge der Interessentensuche auch auf allfällige Konkurrenzkonzepte, die ein Resort-Casino beinhalten könnten, entsprechend reagieren kann.)

Weiters zeigt sich, dass das Casino Wien Hübner am ehesten das operative Ergebnis des bestehenden Casino Wien erreichen kann. Da allerdings das Casino Wien Hübner sehr starke Substitutionen in den bestehenden Standorte Wien und Baden verursacht, erfordert das Casino Wien Hübner eine Standortbereinigung im Osten. Szenario 1a2 stellt das Ergebnis einer punktuellen Standortbereinigung im Osten dar (das bestehende Casino Wien wird durch das Casino Hübner ersetzt), Szenario 1b2 zeigt das Ergebnis einer generellen Standortbereinigung im Osten (Casino Wien und Baden werden durch das Casino Wien Hübner und das Casino Wien Nord ersetzt). Szenario 1b3 ergibt schließlich das betriebswirtschaftlich beste Ergebnis durch eine generelle Standortoptimierung über ganz Österreich (BA, BG, KW und WI werden durch das Casino Wien Hübner, Wien-Nord, Salzburg 2 und Krems ersetzt).

Die beiden Szenarien 1b2 und 1b3 weisen die besten Betriebsergebnisse auf. Die Voraussetzung für beide Szenarien ist u.a. aber die Schließung von Baden, die sehr hohe Kosten verursacht. Da Schließungskosten in der vorliegenden Marktsimulation aber generell noch nicht berücksichtigt werden, sind die Ergebnisse der Szenarien 1b2 und 1b3 um einen noch unbekanntem Faktor zu positiv dargestellt.

### 7.1.9 Schlussfolgerungen

Die Schlussfolgerungen aus den bisherigen Ergebnissen der Marktsimulation sind daher:

- Die nachhaltig besten Ergebnisse erreichen Szenarien mit Standortoptimierung bei 12 CASAG-Casinos ohne weitere Casino-Konkurrenz. Und zwar sind die Ergebnisse umso positiver, je mehr Standorte bei der Optimierung berücksichtigt werden können. Die Standortoptimierung für 12 CASAG-Casinos ist daher das Ziel-Szenario.
- Nicht ausreichender Gebietsschutz für Casinos (entspricht dem worst case) führt in allen Szenarien zu einem negativen CASAG-Ergebnis. Ein ausreichender Gebietsschutz vor Automatensalons ist daher für die weitere Entwicklung der BU Casinos existentiell – wenn ein ausreichender Gebietsschutz nicht durchgesetzt werden kann, wird CASAG aus eigener Kraft nicht überleben können.

- Szenarien, in denen auch die Konkurrenz Casino-Konzessionen erhält, sind für CASAG tödlich. Falls die Konkurrenz in Wien ein großes Casino eröffnen darf (z.B. Wien Hübner), kippen alle Szenarien (auch der best case) schwer ins Minus. Ein Konkurrenz-Casino in Wien muss daher unbedingt vermieden werden. Der beste Weg dafür wäre eine gesetzliche Verankerung im GSpG analog zur Automatensalon-Konzession in der Form, dass es auch für alle Casinos analog zu Automatensalons nur einen Konzessionär in Österreich gibt und neue Standorte bzw. Standortveränderungen analog zur Automatensalon-Konzession (§5 Abs. 10) durch eine Standortbewilligung des BMF genehmigt werden.
- Somit ist eine positive Entwicklung der CASAG nur mit Standortoptimierungen bei gleichzeitig ausreichendem Gebietsschutz gegen Automatensalons und ohne weitere Casino-Konkurrenz in Wien möglich. Je mehr Standorte bei der Standortoptimierung berücksichtigt werden können und je früher diese Standortoptimierungen umgesetzt werden können, umso besser für das Betriebsergebnis der CASAG.
- Einen weiteren Ansatzpunkt zur generellen Verbesserung der Situation von CASAG stellen alle Maßnahmen dar, die die Attraktivität der Automatensalons verringern oder deren Möglichkeiten zur Angebotsgestaltung einengen. An erster Stelle ist hier eine gesetzliche Obergrenze für die Anzahl der Spielautomaten zu erwähnen. Darüber hinaus zählen Parameter wie die Spieldauer, der Höchsteinsatz, Obergrenzen bei POP, Senkung der Höchstauszahlung, Registrierungspflicht, Abkühlphasen nach einer bestimmten Spieldauer, Einführung einer personalisierten Karte, damit nicht mehrere Geräte gleichzeitig bespielt werden können, etc. zu den wirksamsten Maßnahmen. Im Idealfall werden diese auch im Glücksspielgesetz verankert.

## 7.2 Konkurrenzanalyse

Unter der Annahme, dass die Casino-Konzessionen nicht einzeln, sondern im Paket vergeben werden, ergibt sich folgende Konkurrenzsituation:

- Novomatic AG
- Century Casinos
- Harrah's
- Olympic
- HIT Casinos

Abgesehen von Casino-Betreibern könnten auch österreichaffine sonstige Glücksspielanbieter an einer Casino-Konzession in Österreich interessiert sein. In diese Kategorie fällt bwin.

Die folgende Tabelle zeigt die Bewertung der Casino-Konkurrenten mit einer Bewertungsskala von 1 bis 3 Punkten. Je mehr Punkte der Konkurrent erzielt, umso besser ist er:

<b>Bewertungskriterium</b> <b>Casino-Betreiber</b>	<b>Eigentümerstruktur</b>	<b>Finanzkraft</b>	<b>Geschäftserfahrung</b>	<b>Image</b>	<b>Zukunftsaussichten</b>	<b>Österreichbezug</b>	<b>Gesamt</b>
<b>Novomatic</b>	2,0	3,0	3,0	2,3	3,0	3,0	<b>16,3</b>
<b>HIT</b>	2,5	2,3	3,0	2,5	2,8	2,0	<b>15,0</b>
<b>bwin</b>	2,5	2,3	1,0	2,5	2,8	3,0	<b>14,0</b>
<b>Harrah's</b>	2,3	2,3	3,0	2,8	2,3	1,0	<b>13,5</b>
<b>Century Casinos</b>	1,8	1,5	2,8	2,0	2,0	3,0	<b>13,0</b>
<b>Olympic</b>	1,0	2,0	2,0	1,0	1,8	1,0	<b>8,8</b>

Für die nachfolgende SWOT-Analyse wurde daher CASAG im Vergleich zu den schärfsten Konkurrenten Novomatic, HIT und bwin beurteilt.

## **7.3 SWOT-Analyse**

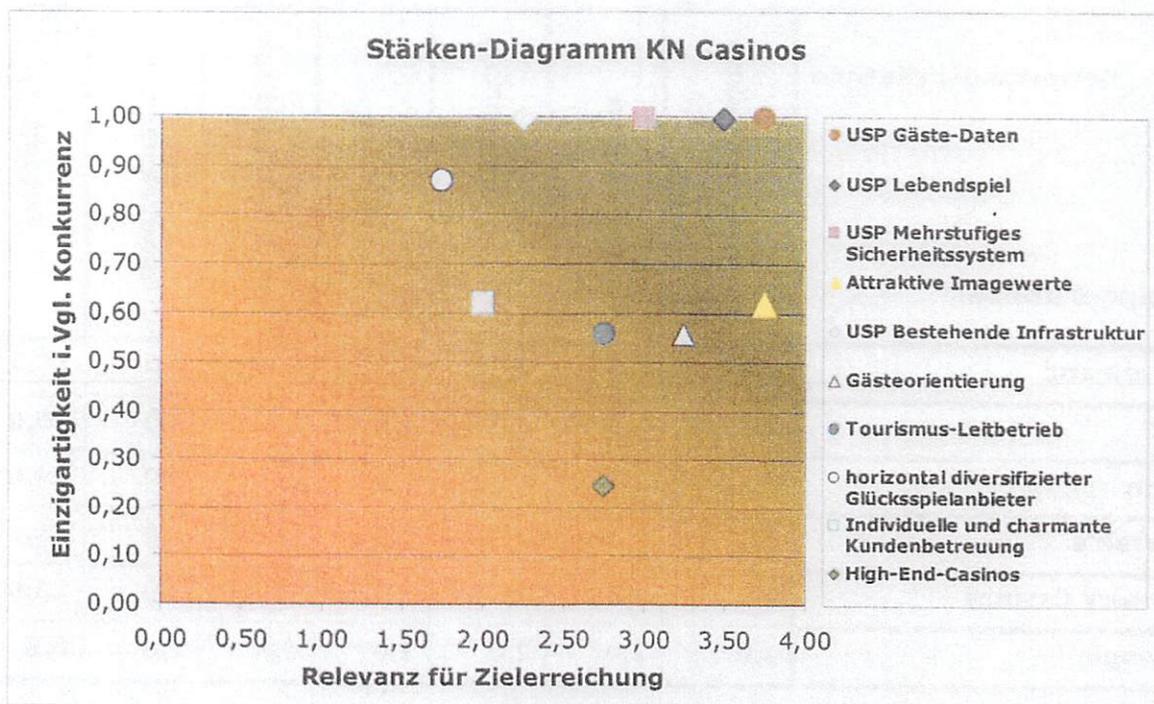
### **7.3.1 Ziel SWOT-Analyse**

Die SWOT-Analyse wurde unter folgender Zielsetzung durchgeführt:

**„CASAG hat alle Glücksspiel-Konzessionen erhalten, die eine optimale wirtschaftliche Weiterentwicklung der BU ermöglichen.“**

### **7.3.2 Stärken**

Folgende Stärken des Unternehmens wurden mit dieser Zielsetzung gefunden und hinsichtlich der beiden Kriterien Relevanz in der Zielerreichung und Einzigartigkeit im Vergleich mit der Konkurrenz bewertet:

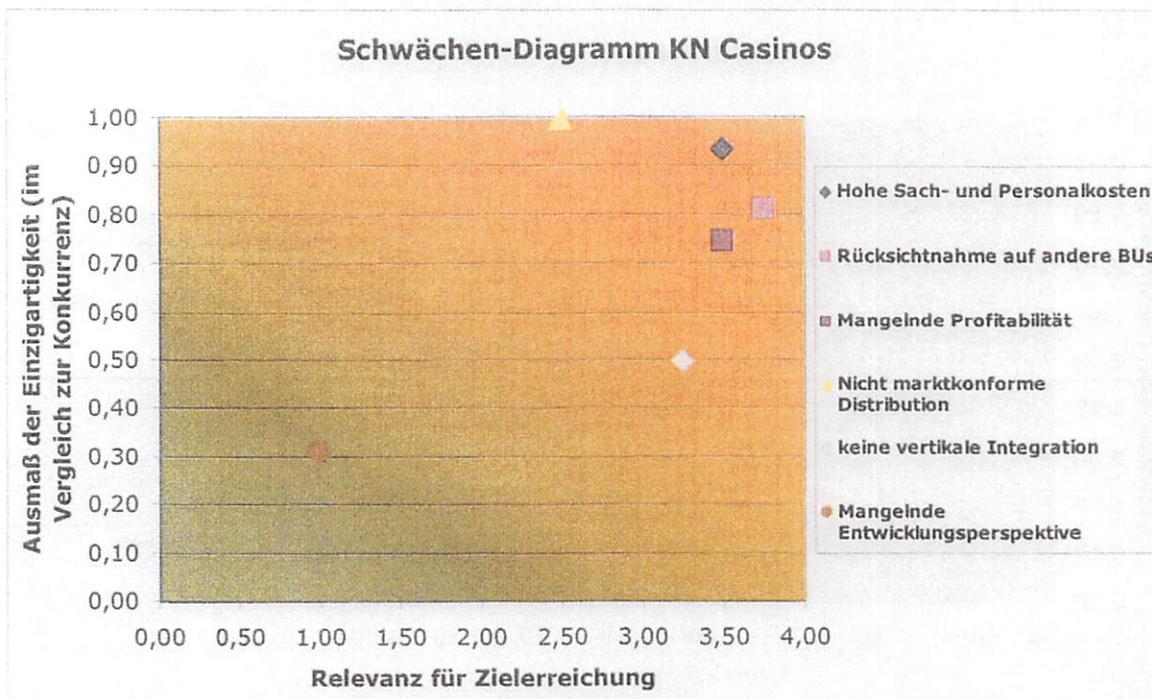


Ein Alleinstellungsmerkmal für die Zielerreichung stellen insbesondere folgende Stärken dar:

- Gäste-Daten, weil nur CASAG die aktuellen Gäste-Daten der Casino-Gäste in Österreich hat
- Lebendspiel, weil CASAG einziger legaler Anbieter von Lebendspiel in Österreich ist. Illegale Anbieter werden in Zukunft wirkungsvoll von den Aufsichtsbehörden verfolgt.
- Mehrstufiges Sicherheitssystem, weil nur CASAG neben dem Croupier auch einen Tischchef hat. Weitere Stufen: Saalchef, Surveillance + technische und org. Sicherheitssysteme
- Bestehende Infrastruktur, weil CASAG den Spielbetrieb ohne Vorlaufzeit (und damit ohne Verzugsrisiko) nach der Konzessionserteilung anbieten kann.

### 7.3.3 Schwächen

Folgende Schwächen des Unternehmens wurden gefunden und hinsichtlich der beiden Kriterien Relevanz in der Zielerreichung und Einzigartigkeit im Vergleich mit der Konkurrenz bewertet:

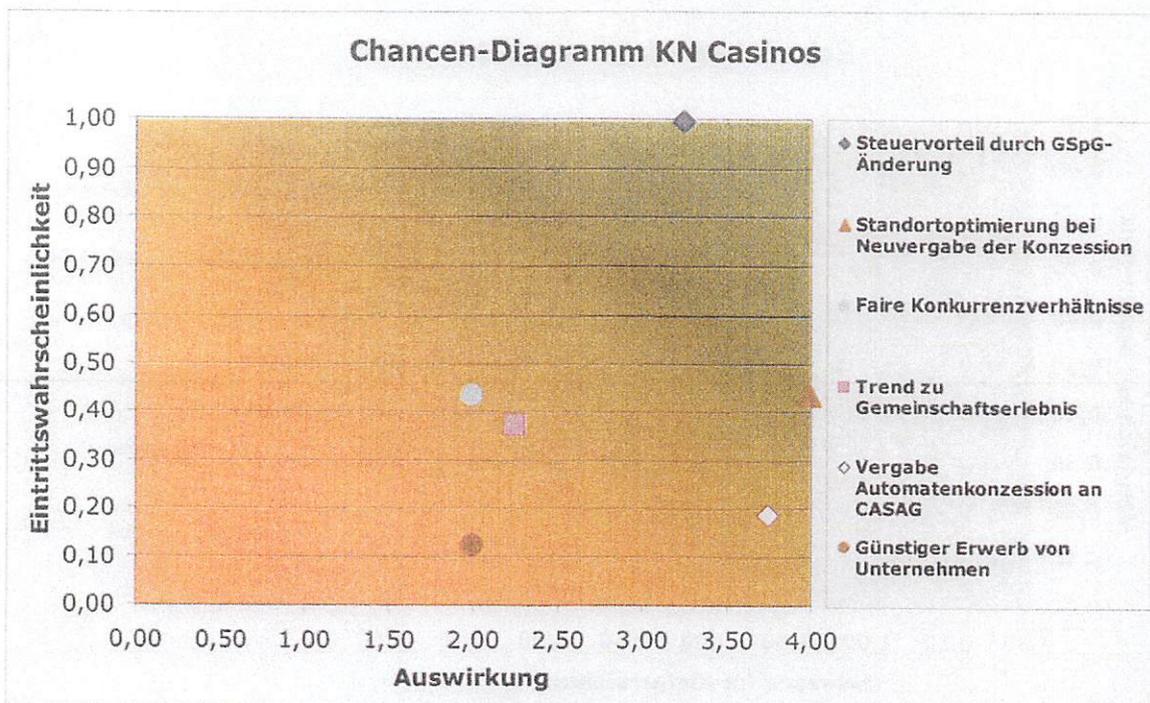


Davon sind die folgenden Schwächen besonders schwerwiegend:

- Hohe Sach- und Personalkosten und mangelnde Profitabilität, weil durch diese Schwächen der Spielraum für Investitionen im Vergleich zur Konkurrenz stark reduziert ist.
- Nicht marktkonformen Distribution, weil aufgrund dieser Schwäche das vorhandene Kundenpotential nicht ausgeschöpft wird.
- Unter Rücksichtnahme auf andere BU's ist zu verstehen, dass CASAG wirksame Maßnahmen zur Deattraktivierung des Automatenspiels nicht wirksam verfolgen kann, da gleichzeitig die Rentabilität der VLT-Angebotsformen leiden würde.

### 7.3.4 Chancen

Folgende Chancen für das Unternehmen wurden gefunden und hinsichtlich der beiden Kriterien Auswirkung und Eintrittswahrscheinlichkeit bewertet:

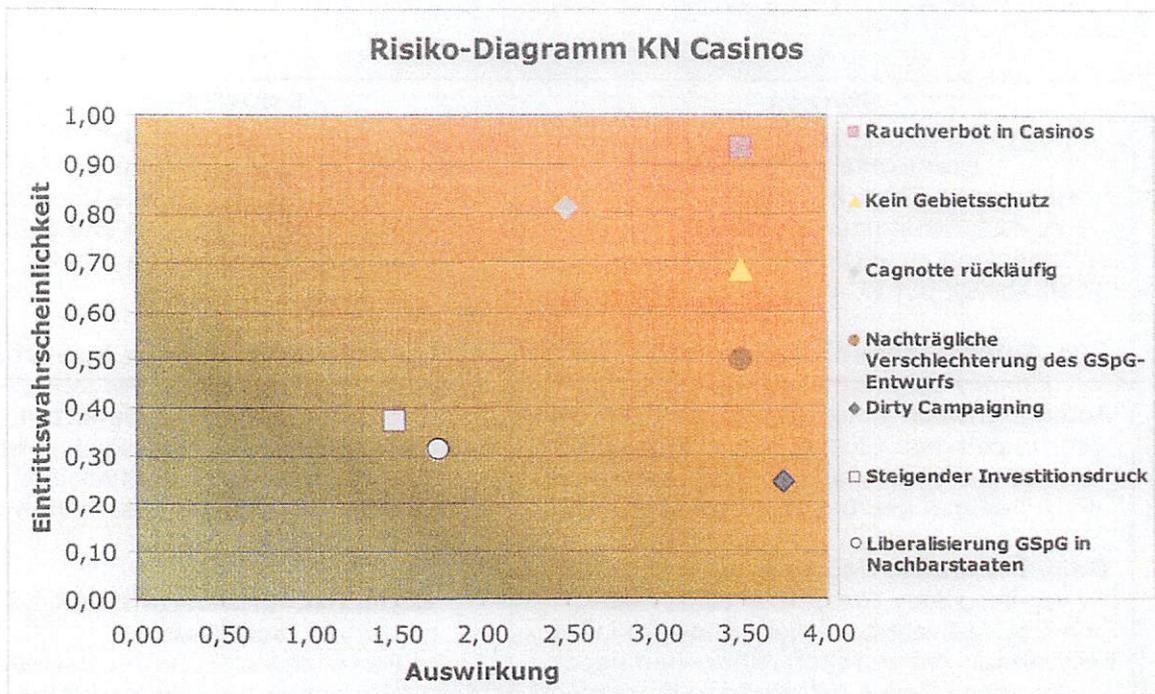


Die am höchsten bewerteten Chancen sind hierbei folgende Chancen:

- Steuervorteil gegenüber der IST-Situation durch die geplante GSpG-Änderung
- Chance auf eine Standortoptimierung bei der Neuvergabe der Konzession
- Vergabe Automatenkonzession an CASAG: CASAG kann mit dem Betrieb von Automaten salons in ganz Österreich ein neues und lukratives Geschäftsfeld erschließen.

### 7.3.5 Risiken

Folgende Risiken für das Unternehmen wurden gefunden und hinsichtlich der beiden Kriterien Auswirkung und Eintrittswahrscheinlichkeit bewertet:



Die höchsten bewerteten Risiken sind folgende:

- Rauchverbot in Casinos: führt zu starken Umsatzrückgängen (-8%) und damit zu einer Verschlechterung des operativen Betriebsergebnisses
- Kein Gebietsschutz: Neue Automaten-Standorte konkurrenzieren die Casino-Cash-Cow Automatenspiel sehr stark → Umsatzrückgänge führen zu einer Verschlechterung des operativen Betriebsergebnisses.
- Cagnotte rückläufig: "Geiz ist geil" Mentalität führt zu Reduktion bei Cagnotte-Einnahmen.
- Nachträgliche Verschlechterung des GSpG-Entwurfs: Kleines Glücksspiel bleibt bestehen → mehr als 12.000 Automaten und somit erhöhte Konkurrenz und Umsatzrückgänge

### 7.3.6 Strategien

Eine Gegenüberstellung der Stärken mit den Chancen und den Risiken sowie der Schwächen mit den Chancen und den Risiken ergab Einzelmaßnahmen. Diese Einzelmaßnahmen wurden in der Folge zu Strategien zur Erreichung des Zieles **„CASAG hat alle Glücksspiel-Konzessionen erhalten, die eine optimale wirtschaftliche Weiterentwicklung der BU ermöglichen.“** verdichtet. Die Zusammenfassung der Strategien ist auf der folgenden Seite dargestellt:

	Stärken	Schwächen
Chancen	<p><b>Standorte optimieren:</b> Historische Chance bei Neuvergabe der Konzessionen nutzen, um die Distribution entscheidend zu verbessern und dadurch die Profitabilität der BU nachhaltig zu steigern.</p> <p><b>Um Automatenkonzession bewerben*:</b> Chance bei erstmaliger Vergabe der Automatenkonzession nutzen, um den österreichischen Glücksspielmarkt mit einer Marke und verschiedenen Betriebsformen optimal bearbeiten zu können.</p> <p><b>Gemeinschaftserlebnis mit LG schaffen:</b> Vereinspoker, Firmenevents, Turniere, innovative Events,...; mehr Show im LG zu bestimmten Anbotszeiten (Show-Barkeeper); Community days mit win2day-Kunden; Affinity-Groups initiieren, gutes Image nutzen.</p>	<p><b>Standorte optimieren:</b> Historische Chance bei Neuvergabe der Konzessionen nutzen, um die Distribution entscheidend zu verbessern und dadurch die Profitabilität der BU nachhaltig zu steigern.</p> <p><b>Um Automatenkonzession bewerben*:</b> Chance bei erstmaliger Vergabe der Automatenkonzession nutzen, um den österreichischen Glücksspielmarkt mit einer Marke und verschiedenen Betriebsformen optimal bearbeiten zu können.</p> <p><b>Gemeinschaftserlebnis mit LG schaffen:</b> Hohe Personalproduktion zur Betreuung der Gäste nutzen; Mobile Marketing und professionelles Affinity-Group-Management, Cross-Marketing mit anderen Business Units</p>
Risiken	<p><b>Gemeinschaftserlebnis mit LG speziell für Raucher schaffen:</b> Eigene Raucherclubs in Casinos; Nichtraucherseminare im Casino.</p> <p><b>Profitabilität erhöhen Personaleffizienz erhöhen</b> (Sicherheitssystem reduzieren); Rationalisierungen; Cagnotteschulungen; Dataming, Profiling, Gästeanalysen zur Optimierung EGT nutzen; Optimierung der Spielparametrisierung</p> <p><b>Gegen fehlenden Gebietsschutz vorgehen:</b> Bestehende Kunden über Programme binden (CRM, Kampagnenmanagement); Eventtische; Nutzung lokaler Kontakte zur Verhinderung von Standorten von Automatenkonzessionen; Targeting von einzelnen Automaten-Standorten mittels Preisdumping.</p> <p><b>Hartes Lobbying einsetzen:</b> Veröffentlichen, wo gesperrte Spielern spielen; Homepage mit illegalen Angeboten, LG ist nicht so suchtrelevant wie Automatenkonzession.</p>	<p><b>Standorte optimieren:</b> Historische Chance bei Neuvergabe der Konzessionen nutzen, um die Distribution entscheidend zu verbessern und dadurch die Profitabilität der BU nachhaltig zu steigern.</p> <p><b>Hartes Lobbying einsetzen:</b> Vorwurf an Betreiber, die selbst Automaten herstellen, dass sie die Auszahlungsrate manipulieren; LG verursacht höhere Sach- und Personalkosten, ist aber nicht so suchtrelevant wie Automatenkonzession.</p>

\* Der Betrieb von Automatenkonzessionen ist ein hochattraktives Geschäftsfeld mit einem operativen Betriebsergebnis von bis zu 80 Mio. €/Jahr (siehe 7.1.5), das CASAG aus betriebswirtschaftlichen Gründen besetzen sollte. Außerdem eröffnet eine CASAG-

Bewerbung um die Automatensalon-Konzession dem BMF die Möglichkeit, CASAG/ÖLG eine gewünschte Konzession auch einmal zu verweigern, um dadurch Angriffen auf den Vergabeprozess von vornherein etwas Wind aus den Segeln zu nehmen. Wenn aus taktischen Gründen die Bewerbung um die Automatensalonkonzession unterbleibt, so ist diese Nichtbewerbung (Verzicht auf EGT von mindestens € 50 Mio.) jedenfalls ein „äußerst teures Tauschgut“ und sollte entsprechend gewinnbringend eingesetzt werden.

Nach der Bedeutung für die Zielerfüllung „**CASAG hat alle Glücksspiel-Konzessionen erhalten, die eine optimale wirtschaftliche Weiterentwicklung der BU ermöglichen.**“ sind die Strategien folgendermaßen zu reihen:

1. **Standorte optimieren:** Historische Chance bei Neuvergabe der Konzessionen nutzen, um die Distribution entscheidend zu verbessern und dadurch die Profitabilität der BU nachhaltig zu steigern.
2. **Um Automatenkonzession bewerben:** Chance bei erstmaliger Vergabe der Automatensalon-Konzession nutzen, um den österreichischen Glücksspielmarkt mit einer Marke und verschiedenen Betriebsformen optimal bearbeiten zu können.
3. **Gemeinschaftserlebnis mit Lebendspiel (auch speziell für Raucher) schaffen:** Durch innovative spielaffine bzw. raucherbezogene Events und Veranstaltungen den USP Lebendspiel in Österreich nutzen, um den gesellschaftlichen Wunsch nach Gemeinschaftserlebnissen zu erfüllen.
4. **Lobbying (auch hartes Lobbying) massiv einsetzen, um Strategie 1.-3. zu erreichen**
5. **Profitabilität durch Maßnahmenbündel steigern,** um den Spielraum für Investitionen zu erhöhen.
6. **Defensivstrategie: Gegen fehlenden Gebietsschutz vorgehen und gesetzliche Maßnahmen zur Deattraktivierung der Automatensalons fordern, wenn die Konkurrenz den Zuschlag für die Automatensalon-Konzession erhält.**

## 7.4 Lobbying-Plan

Ein detaillierter Lobbying-Plan muss sich an der gewählten Zielstrategie ausrichten, die aber erst in der Vorstandspräsentation am 18.3.2009 genehmigt werden kann. Daher wurde die Arbeit an dem Lobbying-Plan vorerst auf die in jedem Fall verwendbaren Stakeholder und Argumente beschränkt. Mit der Festlegung auf eine Zielstrategie kann ein detaillierter Lobbying-Plan ausgearbeitet werden und können die tatsächlichen Kontakte und die zu vermittelnden Inhalte koordiniert werden.

### 7.4.1 Stakeholder

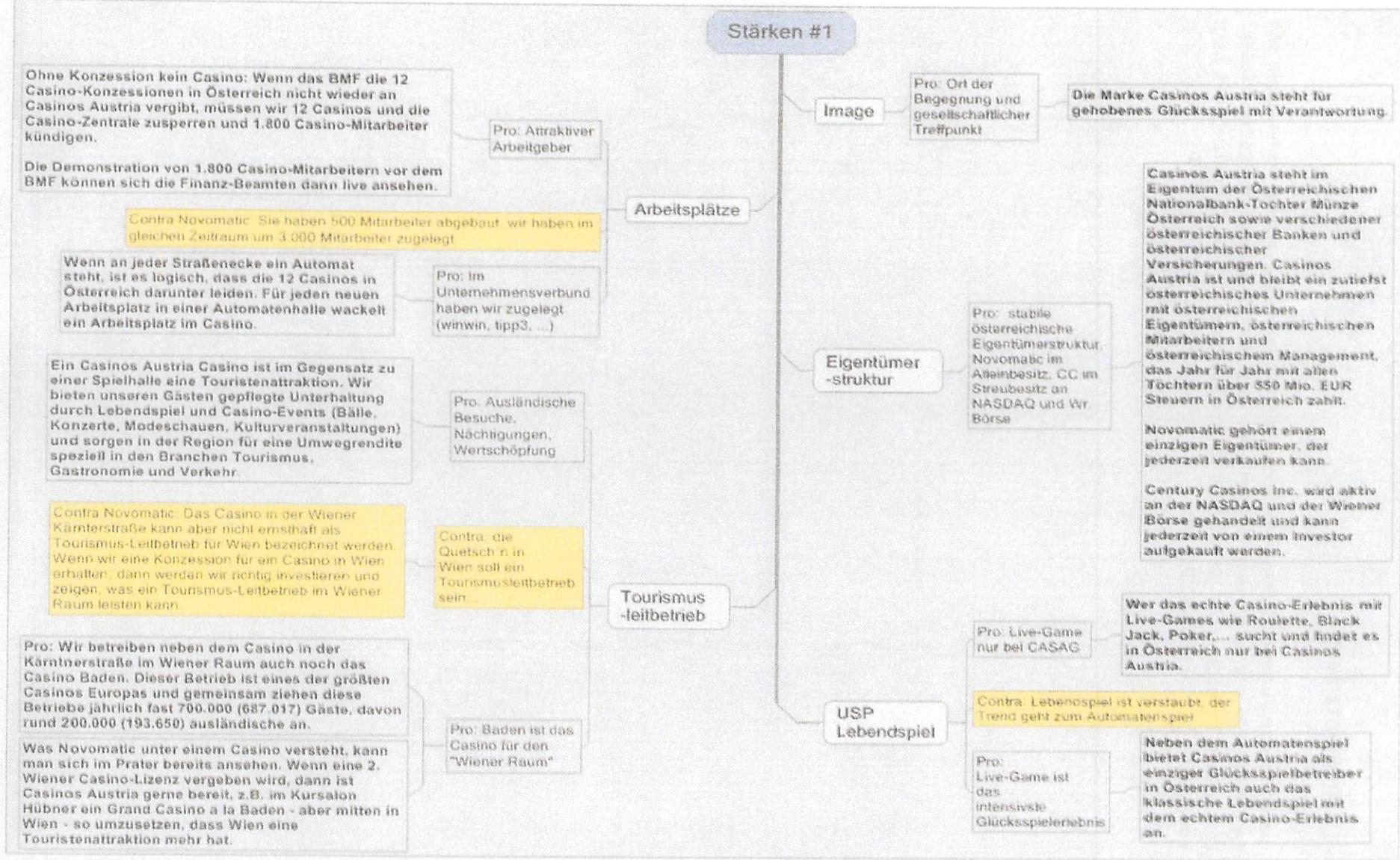
Die folgenden Stakeholder wurden als Ansprechpartner für Lobbying eruiert:

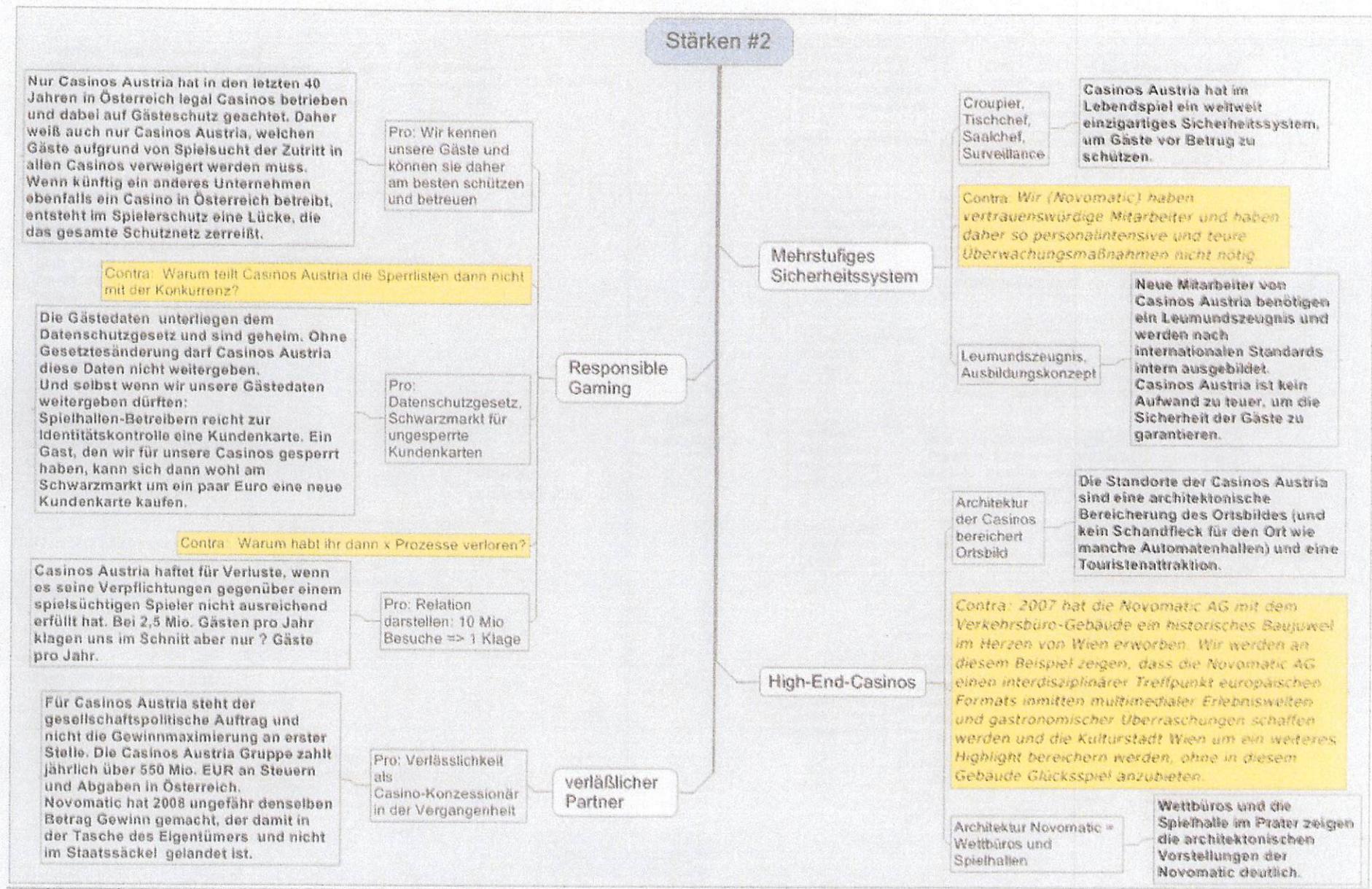
- Eigentümer
- Regierung
  - Bundeskanzler
  - Vizekanzler
  - Kabinette
- Bundesparteien
  - SPÖ
  - ÖVP
  - FPÖ
  - Grüne
  - BZÖ
- Nationalrat
  - Präsidium
  - Clubs
  - Ausschüsse
- Ministerien
  - BMF
  - Justiz
  - BMI
  - Soziales
  - Wirtschaft
  - Landwirtschaft
  - Sport
- Länder
  - Landeshauptleute
  - Landesregierungen
  - Bezirke
- Standortgemeinden
  - Lokalpolitiker
  - Bürgermeister
  - Gemeinderat
- Rechnungshof
- Gerichtshöfe
  - VfGH
  - OGH
  - VwGH
- Staatsanwaltschaften
- Banken
- Öffentlichkeit
- Vereine
  - Spielerschutzvereine
  - Sportvereine
- Kirche
- Gäste
  - Inhouse-Infopolitik
- Medien/Journalisten
  - Print
  - TV
  - Radio
  - Online
- Arbeiterkammer
- Wirtschaftskammer
- Bankenverband
- Tourismusverband
- Ärztekammer
- Respondenten  
Begutachtungsentwurf
- ÖGB
  - GPA
- Mitarbeiter

## 7.4.2 Argumentarium

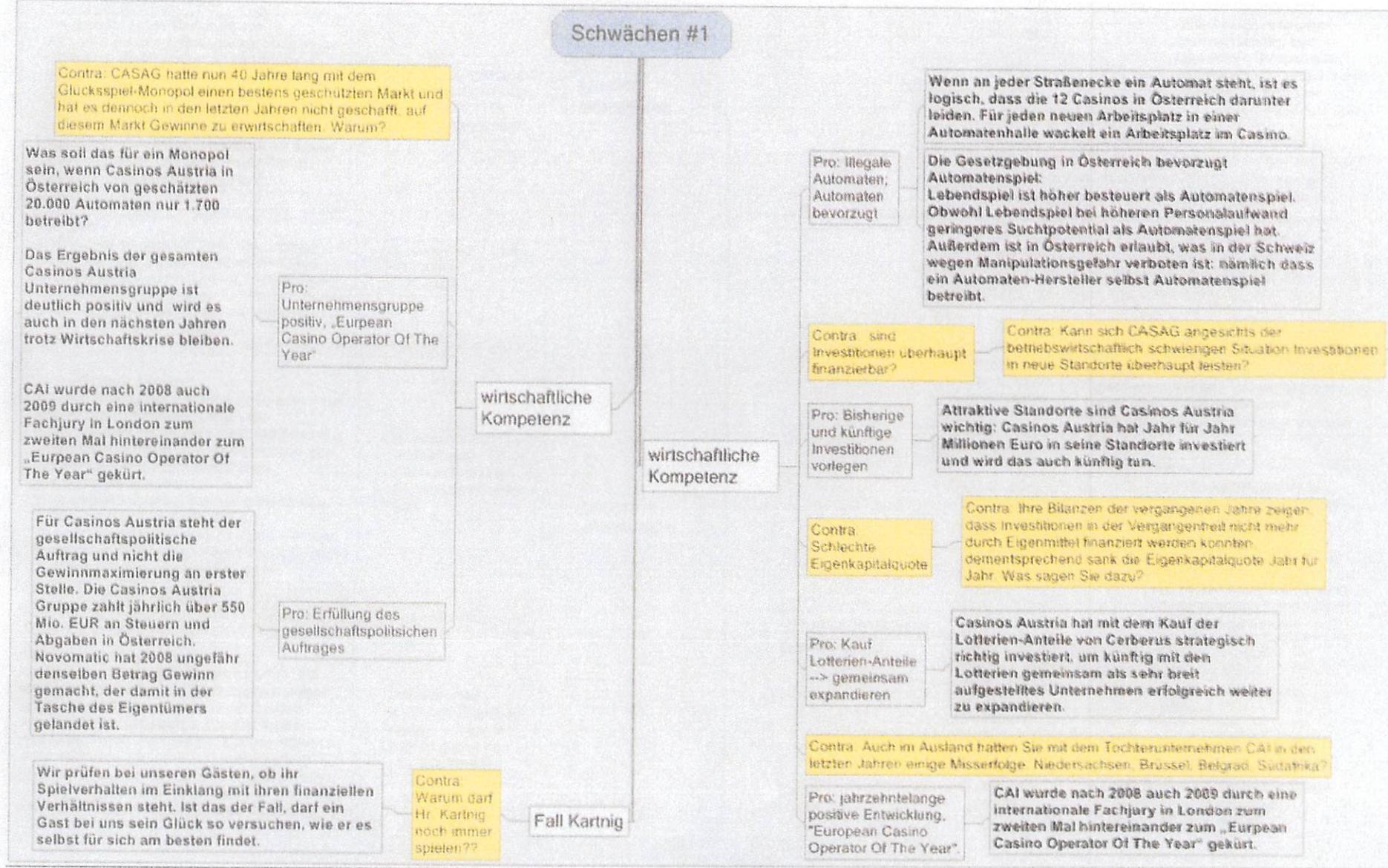
Das nachfolgende Argumentarium wurde aus den Ergebnissen zweier Rollenspiele mit Casino-Direktoren und aus den Ergebnissen der SWOT-Analyse gestaltet. Dieses Argumentarium ist noch nicht für alle Pro & Contra Argumente ausformuliert und zeigt den vorläufigen Bearbeitungsstatus an:

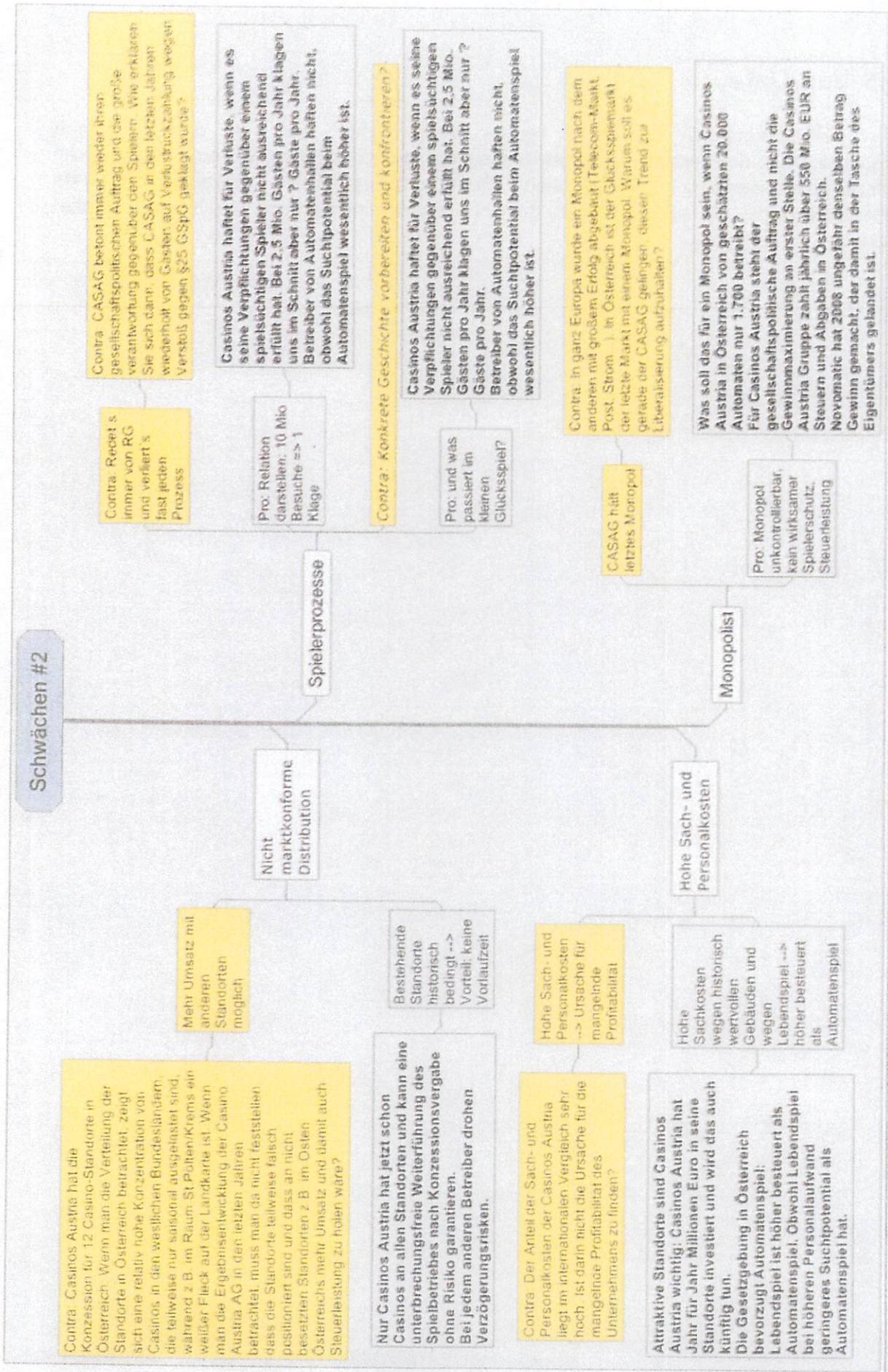
### 7.4.2.1 Stärken





## 7.4.2.2 Schwächen





## 7.5 Gap-Liste

Der Soll-Ist-Vergleich zwischen bereits vorhandenen oder in der bisherigen Projektlaufzeit neu erstellten Bewerbungsunterlagen und den für eine erfolgreiche Konzessionsbewerbung erforderlichen Bewerbungsunterlagen erbrachte folgende inhaltliche Gaps, die bis zum Start der Interessentensuche noch geschlossen werden müssen:

PSP-CODE	DATUM	ZUSTÄNDIG	GAP-BESCHREIBUNG	STATUS	VORAUSSETZUNG	ZIELTERMIN
2 Marktanalyse	2009-02-20	AC,SZ	Ergebnisse der Regio-Plan-Standortanalyse in die Marktsimulation übernehmen und Standortoptimierungsszenarien verifizieren bzw. mögliche Automatensalonstandorte eruieren.	Regio-Plan ist beauftragt	Regio-Plan-Standortanalyse ist übergeben	Ende April 2009
3.1 Geplante Investitionen	2009-02-20	SZ	Investitionen für die Zielstrategie detaillieren	in Arbeit	Vorstandsentscheidung am 18.3. für ein konkretes Szenario von 1a bis 2b	Ende April 2009
3.2 Konzept Marktbe- arbeitung	2009-03-11	SZ	Verfeinerung der Ergebnisrechnung der Automatensalons; Auswirkungen auf Ergebnis der C&L-Gruppe	In Arbeit	Informationsaustausch mit Projekt KN Lotterien	Ende März
6.3 Responsible Gaming	2009-02-17	HB	Abgesehen von einem Zeitungsartikel noch nichts am Projektlaufwerk vorhanden. Zusätzlich zu den geforderten Kapiteln wird HB auch noch Inhalte für Research und Schulung der Spielteilnehmer liefern.	In Arbeit	keine	27.2.2009
7. Organisation shandbuch 1	2009-03-10	VY	Klärung, ob CFs als anteilige Stabsstellen der CASAG dargestellt werden können.	offen	Bewerbung um Casino-Konzession als CASAG und nicht als BU Casinos	12.3.2009

PSP-CODE	DATUM	ZUSTÄNDIG	GAP-BESCHREIBUNG	STATUS	VORAUSSETZUNG	ZIELTERMIN
7.1 Organisation shandbuch	2009-03-10	VY	Alle für Bewerbung erforderlichen Dokumente (z.B. Organisationshandbuch mit detaillierter Beschreibung der Aufbau- und Ablauforganisation, Organisationseinheiten inkl. Stellenbeschreibungen sowie Kompetenz- und Pouvoir- Ordnung) vervollständigen und auf Ziel-Organisationsform aktualisieren.	offen	Klärung der Darstellung der CASAG mit anteiligen CFs fehlt. Erst danach ist eine Komplettierung möglich.	ENDE Q2/2009
7.2 Finanzieller Hintergrund	2009-02-19	SZ	Beschreibung des finanziellen Unternehmens-Hintergrundes fehlt.	in Arbeit	Daten seitens CF/FI noch nicht freigegeben	Ende März 2009
7.5 Sicherheits- Features	2009-02-19	VY	Beschreibung des internen Kontrollsystems und der Betriebsvereinbarung fehlt.	in Arbeit	keine	12.3.2009
7.6 Erfordernisse Automatenko nztion	2009-02-19	VY	Beschreibung, wie wir die Erfordernisse Automatenkonzession erfüllen können, fehlt.	in Arbeit	keine	12.3.2009
9.1 interne Maßnahmen für Casino- Mitarbeiter	2009-02-20	SZ	Das vorhandene Argumentarium ist derzeit für einen Teil der Stärken und Schwächen, aber noch nicht im Detail ausgearbeitet.	In Arbeit	Vorstandsentscheidung für ? Zielstrategie am 18.3.2009	

PSP-CODE	DATUM	ZUSTÄNDIG	GAP-BESCHREIBUNG	STATUS	VORAUSSETZUNG	ZIELTERMIN
9.2 Strategische Partner und 9.3 Beeinflussung des Ausschreibungsprozesses	2009-02-20	SZ	Derzeit existiert eine Mind-Map mit allen Stakeholdern der CASAG. Mit wem strategische Allianzen möglich und sinnvoll sind und in welche Richtung der Ausschreibungsprozess beeinflusst werden soll, ist offen, weil von der gewählten Strategie abhängig.	offen	Vorstandsentscheidung für Zielstrategie am 18.3.2009	?
9.5 Vorbereitung auf „Schmutzkübel-Kampagnen“	2009-02-20	SZ	Derzeit existiert eine Mind-Map mit allen Stakeholdern der CASAG und eine Liste mit den Top-Schwächen und ein Argumentarium zur Verteidigung gegen Angriffe auf diese Schwächen. Eine konkretere Vorbereitung auf die wahrscheinlichsten Angriffe der Konkurrenz, um schnell reagieren zu können, fehlt noch.	vertraulich	Vorstandsentscheidung für Zielstrategie am 18.3.2009	?
10.1 Qualifikation	2009-02-20	VY	Beschreibung des Schulungsangebotes vorhanden, aber Schulungsunterlagen für Spielbetriebs-, Compliance-, Responsible Gaming-, Datenschutz- und Geldwäscherei-Schulungen fehlen. Einheitliche, schriftliche Schulungsunterlagen wären seitens Gaming/ZBR zur Verfügung zu stellen.	In Arbeit	keine	12.3.2009

PSP-CODE	DATUM	ZUSTÄNDIG	GAP-BESCHREIBUNG	STATUS	VORAUSSETZUNG	ZIELTERMIN
10.3 Erfahrung	2009-02-20	VY	Beschreibung ist OK. Anführen der definierten Mindest-Praxis-Zeiträume* für jede Ausbildungsstufe, Beschreibung der Maßnahmen zur Qualitätskontrolle* der Mitarbeiterqualifikation*, Beschreibung des zusätzlichen Kontrollkreislaufs der sozialen Kontrolle* fehlen noch.  *sind nicht einheitlich dokumentiert.	In Arbeit	keine	12.3.2009
10.4 Zuverlässigkeit	2009-02-20	VY	Beschreibung vorhanden, Benchmarks mit anderen Casino-Betreibern wären noch interessant, sind aber nicht kurzfristig aufzutreiben.	In Arbeit	keine	12.3.2009
10.5 Personalpolicy	2009-02-20	VY	Beschreibung vorhanden. Informelle Personalpolicy vorhanden, formelle Personalpolicy fehlt, Verlauf des Anteils weiblicher Mitarbeiterinnen bzw. der Anteil der weiblichen Nachbesetzungen (ev. unterschieden nach LG/Administration) über die letzten 10 Jahre fehlt.	In Arbeit	keine	Ende Q2/2009
10.7 zertifizierter Croupier	2009-02-20	VY	Beschreibung vorhanden. Der zertifizierte oder lizenzierte Croupier ist aber zur Zeit nicht vorgesehen.	In Arbeit	Grundsatzentscheidung des Unternehmens	?
11.1 Sponsoring	2009-02-20	AC	CSR-Bericht 2006 und 2007 ist vorhanden, 2008 folgt im April	In Arbeit	keine	April 2009

## 8. ERKENNTNISSE & MAßNAHMEN

Die wichtigsten Erkenntnisse, die im Zuge dieses Projektes (v.a. durch Marktsimulationsberechnungen) gemacht wurden, sowie die Maßnahmen, die aufgrund dieser Erkenntnisse unabhängig von einer weiteren allfälligen Projektphase aus Sicht des Projektteams als unmittelbar notwendig erachtet werden, sind nachfolgend nochmals in gesammelter Form angeführt:

- Im worst case (zu geringer Gebietsschutz vor von der Konkurrenz betriebenen Automatensalons) ist die BU Casinos in keinem Standort-Szenario überlebensfähig.
  - Zur Abwehr des worst case Szenarios muss das Angebot von Livegame-ähnlichen Casino-Spielen bei Automaten und VLT verhindert werden. Falls das nicht direkt gelingt, muss alternativ eine Beschränkung des POP beim Automatenangebot außerhalb der Casinos auf maximal 94 % pro Spielgerät angestrebt werden. Außerdem ist ein Gebietsschutz vor Automatensalons und VLTs von mindestens 10 km im Umkreis um ein Casino unerlässlich. Parallel sind Initiativen zu setzen, um möglichst viele Parameter, die zur Deattraktivierung der Automatensalons beitragen, im Gesetz zu verankern.
- Wenn die Konzession für ein Casino im Wiener Raum an die Konkurrenz vergeben wird, ist die BU Casinos nicht einmal im best case Automatenzenario überlebensfähig.
  - Ein Casino für die Konkurrenz im Wiener Raum muss unbedingt verhindert werden. Sollten wir beim BMF auf den Konzessionsvergabeprozess Einfluss nehmen können, dann könnte ein Konkurrenz-Casino durch eine Konzessionsvergabe für alle Casino-Standorte im Paket (analog zur Automatensalon-Konzession) vermieden werden.
- Im realistic case Automatenzenario ist ein positives Betriebsergebnis nur durch massive Standortoptimierungen (bestes Betriebsergebnis in Szenario 1b3) möglich.
  - Die Abwehr der Auswirkungen des realistic case erfordert ein Veto der Bundesländer Vorarlberg und Tirol für das Automatenpiel außerhalb von Casinos.
  - Für nachhaltig positive Ergebnisse sind Freiheiten in der Standortwahl unbedingt erforderlich. Wir sollten jede Möglichkeit zu Standortoptimierungen gemäß Zielszenario 1b3 bei der Neuvergabe der Casino-Konzessionen nutzen.

## 9. EMPFEHLUNGEN FÜR WEITERE VORGANGSWEISE

Phase 2 des Projektes KN Casinos mit folgenden Zielen beauftragen:

- Szenario Standortoptimierung detailliert ausarbeiten → Aktualisieren der Standort-Annahmen anhand der aktuellen Regioplan-Studie, die mit Anfang April geliefert werden soll, und Feinplanung der neuen Casino-Standorte hinsichtlich Angebot, Kosten und Substitutionseffekte auf benachbarte Standorte sowie Schließungskosten der aufzulassenden Standorte.
- Szenario Erlangung Automatenkonzession detailliert ausarbeiten → Automatenalon-Standortanalyse für die Szenarien ÖLG bzw. Novomatic als Automatenalonbetreiber anhand der aktuellen Regioplan-Studie ausarbeiten, Substitutionseffekte auf benachbarte Casino-Standorte für beide Szenarien berechnen und Feinplanung der neuen Automatenalon-Standorte für das Szenario CASAG als Betreiber hinsichtlich Angebot und Kosten.
- Lobbying-Kampagne gemeinsam mit einer professionellen Lobbying-Agentur zur Erreichung der Zielstrategie planen und koordiniert umsetzen, damit Vergabe von allen Casino-Konzessionen im Paket erfolgt, damit es bei einem Casino-Betreiber in Österreich bleibt, damit die Standortoptimierung bei Konzessionsneuvergabe zulässig ist und die Automatenkonzession an CASAG vergeben wird oder zumindest der Verzicht darauf möglichst teuer abgekauft wird.
- Inhaltliche Gaps in den Bewerbungsunterlagen schließen und Bewerbungsunterlagen von einem externen Consultant mit Erfahrung in Konzessionierungsprozessen prüfen lassen.

## HISTORY

VERSION	DATUM	BEARBEITER	ÄNDERUNG
V1	2009-02-19	AET	Erstellung
V2	2009-03-05	AET	Überarbeitung aufgrund von Feedback AC und aufgrund genauerer Szenarioberechnungen am 4.3.2009
V3	2009-03-6	AET	Überarbeitung aufgrund genauerer Szenarioberechnungen am 6.3.2009
V4	2009-03-10	AET, PROJEKTTEAM	Überarbeitung aufgrund Abstimmung im Projektteam am 10.3.2009, Endredaktion durch Projektteam
V5	2009-03-11	AET, SZ	Endredaktion