

ERFOLGREICHE CASINOS IN DER SCHWEIZ - ALLES NUR ZUFALL?

Lange Zeit galt ausschliesslich der Zufall als Garant für den Erfolg von Casinos. Der Fall einer Roulettekugel und die Unwägbarkeit der Kartenverteilung gepaart mit einem mathematischen Bankvorteil und einer geringen Casinodichte sorgten für ein risikoloses Geschäft mit dem Glück – aber können sich Casinos in Europa heute noch auf diese Erfolgsfaktoren verlassen?

Diese Frage kann mit einem klaren „nein“ beantwortet werden. Grosser Druck durch die Konkurrenz, neue Spielprodukte, verändertes Spielverhalten der Gäste und staatliche Einflussnahme zwingen alle Casinos konkrete Schritte zu unternehmen um sich neu zu positionieren und auszurichten. Auch Unternehmen, die jahrzehntelang durch ein staatliches Monopol wie beispielsweise in Deutschland, Holland oder in Österreich gut geschützt schienen, geraten zunehmend unter Druck. Der Aufbau geeigneter Managementsysteme, die auf eine ganzheitliche und nachhaltige Entwicklung von Organisationen ausgerichtet sind, ist daher für die Existenz und den zukünftigen Erfolg unabdingbar.

Mit der im Jahr 2000 entstandenen Schweizer Spielbankenverordnung wurden alle Casinounternehmen verpflichtet, ein Qualitätsmanagementsystem zu unterhalten. Die konsequente Umsetzung durch die Unternehmen und deren Kontrolle durch die Aufsichtsbehörden bilden heute den wichtigsten Grundpfeiler für den Erfolg der Schweizer Casinounternehmen.



Casinomarkt in der Schweiz

Aber auch in der Schweiz bewegt sich der Markt unablässig. Zusätzliche Casinokonzessionen, Internetgaming, Rauchverbote oder Währungsschwankungen bilden grosse Herausforderungen an die handelnden Personen sowie an Systeme und Strukturen.

EFQM - DER RICHTIGE WEG?

Das umsatzstärkste Casino der Schweiz, das Grand Casino Baden, hat sich daher im Jahr 2008 zur Business Excellence verpflichtet und das Unternehmen konsequent auf das anerkannte EFQM-Modell (European Foundation for Quality Management) ausgerichtet. Das Unternehmen hat sich für den diesjährigen ESPRIX (Swiss Excellence Award) beworben und wurde als einziges KMU 2011 als Finalist nominiert. Auch wenn dieses Ereignis gebührend gefeiert werden darf, so ist es doch nur ein Stück erfolgreich gelebte Unternehmensphilosophie, die von der gesamten Führung fortwährend gelebt und weiterentwickelt werden muss. Der Gewinn des ESPRIX Awards ist ein hoch gestecktes Ziel, welches in den kommenden Jahren konsequent verfolgt wird.

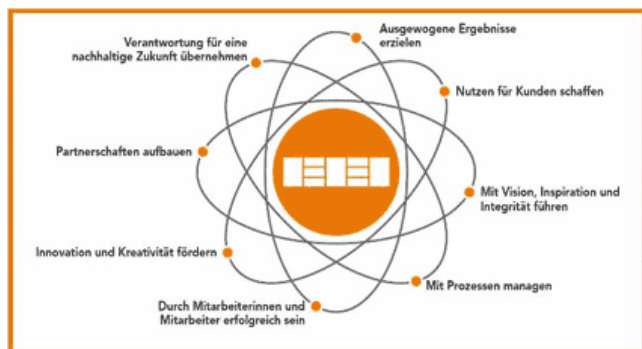


Grand Casino Baden

Kann der Weg, den das Grand Casino Baden beschreitet, beispielhaft für die Casinobranche sein? Können Casinounternehmen neue Impulse und Akzente setzen? Können die aktuellen Krisen in vielen europäischen Ländern gemeistert werden? Eine Ausrichtung auf das EFQM-Modell ist keine Garantie für eine kurzfristige Trendwende, sondern der Grundstein für ein nachhaltig auf die Bedürfnisse aller Interessensgruppen eingehendes Unternehmen, welches sich erfolgreich im Markt behauptet. Das EFQM-Modell bietet einer visionseleiteten Unternehmensführung einen Rahmen, alle Elemente, die das Funktionieren einer Organisation ausmachen, zu identifizieren und sie reibungslos miteinander zu verzahnen. Dabei bleibt der übergreifende Aspekt, dauerhaft her-

ausragende Leistungen zu erbringen, das oberste Ziel.

Die European Foundation for Quality Management (EFQM) wurde 1988 mit Hilfe der Europäischen Kommission gegründet. Ziel war es, ein europäisches Rahmenwerk für Qualitätsmanagement zu entwickeln. Gründungsmitglieder waren u.a. Firmen wie Bosch, British Telecom, Fiat, KLM, Phillips, Renault und Sulzer. Entstanden ist ein Bezugsrahmen, der aus drei ineinander greifenden Komponenten besteht. Dabei beschreiben die Grundkonzepte, was grundsätzlich erforderlich ist, um nachhaltigen und dauerhaften Erfolg zu erzielen.



Grundkonzepte der Excellence

Das Excellence-Modell, die zweite Komponente, eröffnet den Führungskräften Ursache, Wirkung und Ergebnisse in einen logischen Zusammenhang zu bringen und Abhängigkeiten besser zu verstehen. Die dritte Komponente, die RADAR-Logik, ermöglicht das strukturierte Hinterfragen, Betrachten und Beurteilen der Leistungen des Unternehmens. Dieser Bezugsrahmen kann für alle Organisationen und Unternehmen angewendet werden und kann somit auch für Casinounternehmen eine solide Basis für überdurchschnittlichen und nachhaltigen Erfolg sein. In vielen Casinounternehmen, insbesondere in den grösseren Konzernen, sind an vielen Stellen in den vergangenen zwei Jahrzehnten Managementthemen erfolgreich angegangen worden. In vielen Fällen blieb es allerdings bei Insellösungen und die komplette prozessorientierte Integration wurde nicht erreicht. Die Gründe dafür sind oft in einer nicht explizit bestehenden Unternehmensvision mit konkreten strategischen Zielen zu suchen.

Strategie und Führung

In den vergangenen Jahren konnte man in Gesprächen mit Führungskräften aus Casinos immer wieder feststellen, dass es erhebliche Mühe bereitet, die von der Unternehmensleitung ausgearbeitete Strategie umzusetzen. Oft steckt hinter dieser mangelnden Möglichkeit zur Umsetzung ein unklares oder fehlendes Unternehmensleitbild. Mission, Vision und Leitlinien, welche für alle einen verbindlichen Handlungsrahmen darstellen,

sind jedoch unabdingbar für eine erfolgreiche Umsetzung der Unternehmensziele. Erst diese liefern eine klare Aussage über die Kernstrategie und die Erfolgsfaktoren des Unternehmens.

Bei der Ausarbeitung der normativen Instrumente ist es oft so, dass dies innerhalb der Geschäftsführung oder im besten Fall noch unter Einbezug der Führungskräfte stattfindet. Jedoch werden in den seltensten Fällen die operativen Bereiche eingebunden, in denen die eigentliche Wertschöpfung kreiert wird. Genau hier muss ange setzt werden. Auch wenn es auf den ersten Blick zu aufwändig erscheint alle Führungskräfte aus den operativen Bereichen in diesen Prozess einzubeziehen, darf nicht darauf verzichtet werden. Bei einer Mitarbeit an der Ausarbeitung von Unternehmenspolitik und -zielen wird das Verständnis für die Zusammenhänge und die Identifikation mit dem gemeinsam erarbeiteten erheblich gestärkt. Selbstverständlich kann nicht erwartet werden, dass Führungskräfte in Casinos, die bisher ausschliesslich auf der operativen Ebene tätig waren, über Nacht strategisches Denken entwickeln und Unternehmensziele klar ausformulieren und dokumentieren können. Hier sind die Unternehmen gefordert, alle Führungskräfte mit den richtigen Mitteln und Methoden zu befähigen. Ziel ist es, gesamthaft und prozessübergreifend zu denken. Doch auch die Führungskräfte sind verpflichtet, eigenständig an ihrer Weiterentwicklung zu arbeiten und offen für Neues zu sein.

Gemeinsam mit Vorgesetzten erarbeitete Zielvereinbarungen bilden dabei ein wichtiges Element, die Weiterentwicklung der Mitarbeiter konsequent zu beobachten. Ein einheitliches Führungsverhalten auf der Basis von Verständnis, Identifikation und Motivation beeinflusst die Umsetzung von Strategien positiv und führt langfristig zum Erfolg.

Durch die Mitarbeitenden erfolgreich sein

Haben Casinounternehmen in der Vergangenheit das gesamte Potential ihrer Mitarbeiter genutzt? Wurden die Innovationskraft und die Kreativität gezielt gefördert? In vielen Casinoberufen hat sich der Arbeitsinhalt in den vergangenen Jahrzehnten kaum verändert. Roulette, Black Jack und Poker müssen zwar in Kursen gelernt werden, und es dauert eine Zeit bis man in den Spielen sattelfest ist. Aber dann? Langeweile, Unzufriedenheit und mangelnde Servicebereitschaft können die Folge sein.

An diesem Punkt sollte der Unternehmer ansetzen und den Mitarbeitern Wege zur Entwicklung über den täglichen Arbeitsinhalt hinaus aufzeigen.

Wertschätzung, Offenheit und Vertrauen, sowie ein partnerschaftliches Entwickeln des Potentials der Mitarbeitenden sind Grundvoraussetzungen

für Loyalität und Zufriedenheit. Gefragt sind hier alle Führungskräfte.

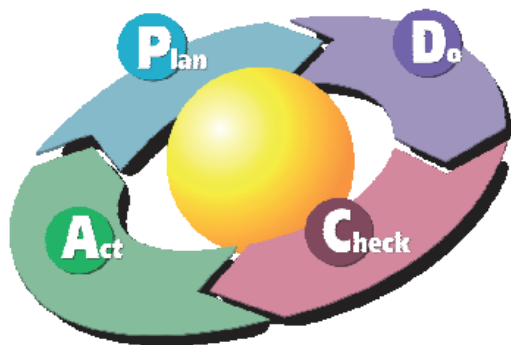
Jeder sollte sich mit der Rolle eines Förderers identifizieren und sich seiner Vorbildwirkung bewusst sein.

Eine Kultur der aktiven Mitwirkung und das Einbeziehen aller Mitarbeitenden in die Gestaltung des Unternehmens bilden die Kernpunkte der Excellence. Dabei sollte ein angemessener Ausgleich zwischen Unternehmenszielen und persönlichen Interessen beachtet werden. Ein integriertes Personalmanagement mit einer strategischen Orientierung kann wesentlich dazu beitragen, dass eine Kultur entsteht, die auch gelebt wird.

Was ist mit integriertem Personalmanagement gemeint? Im Rahmen einer ganzheitlichen Unternehmensvision werden die Bereiche Personalgewinnung, -entwicklung, -beurteilung und -honorierung aufeinander abgestimmt. Im Zentrum steht die Leistungsorientierung mit klar definierten Zielen, die systematisch überprüft und gemessen werden. Das konsequente Führen nach Zielen hat sich in der modernen Unternehmensführung durchgesetzt und ist ein Schlüssel zum Erfolg. Eine gewisse Anstrengung darf und muss von allen Mitarbeitenden eingefordert werden, um den Weg der Business Excellence erfolgreich zu beschreiten.

Schlussbemerkung

Plan, Do, Check, Act - der Weg der ständigen Verbesserung zum Wohle aller Interessensgruppen sollte auch in der Casinobranche viel häufiger beschritten werden.



PDCA Kreislauf

Langfristig herausragende Ergebnisse zu erzielen ist eine grosse Herausforderung. Insbesondere in Zeiten, in denen die Branche in vielen Ländern gravierende negative Veränderungen erfahren hat. Das EFQM-Modell bietet einen hervorragenden Rahmen, in dem sich jedes Unternehmen individuell positionieren und entwickeln kann. Leider kann in diesem kurzen Artikel nur ein kleiner Einblick in die vielfältigen Grundkonzepte der Excellence gegeben werden, aber vielleicht be-

kommt der eine oder andere Casinounternehmer Appetit sich einmal mit diesem Thema zu beschäftigen. Der Autor hat es sich zum Ziel gesetzt, seine Arbeit weiterhin konsequent nach dem EFQM-Modell auszurichten und steht interessierten Casinounternehmen gerne für einen Erfahrungsaustausch zur Verfügung.

Der Autor Christian Kusch ist 51 Jahre alt und seit 32 Jahren im Casinobusiness tätig. Mit der Eröffnung des Grand Casino Baden 2002 wechselte er in die Schweiz. 2008 wurde er in die Geschäftsführung berufen und verantwortet seitdem den Geschäftsbereich Game mit 180 Mitarbeitenden. Christian Kusch ist im 3. Semester Teilnehmer am MAS-BEX 7- Studium an der Hochschule für Wirtschaft in Luzern und wird das Studium im Dezember abschliessen. Dieser Fachartikel soll einen kleinen Anreiz für Casinounternehmen geben, den Weg zur Business Excellence zu gehen.

