

Interview mit Jürg Altorfer und Hubertus Thonhauser

Nach zehn Jahren gibt Dr. Jürg Altorfer das Amt des Verwaltungsratspräsidenten der Stadtcasino Baden AG ab. Sein designierter Nachfolger ist Hubertus Thonhauser, seit 2012 Mitglied des Verwaltungsrates in der Stadtcasino Baden Gruppe und profunder Kenner des Casinogeschäftes – nicht zuletzt als ehemaliger Verwaltungsratsdelegierter der Casinos Austria Gruppe in der Schweiz. Von Reflexionen und Visionen zu Beginn der neuen Konzessionsperiode.



Jürg, Du warst von 2008 bis 2015 Verwaltungsrat der Stadtcasino Baden AG und bist seit zehn Jahren Präsident des Gremiums. Wie fühlt es sich an, jetzt, kurz vor der Stabsübergabe?

Jürg Altorfer:

Es ist eigenartig. Ich bin ja noch voll involviert und arbeite völlig normal. Gleichzeitig weiss ich, dass Mitte Juni damit Schluss ist. Also einerseits weiterhin Volldampf, andererseits auch etwas Vorbereitung darauf, dass die Verantwortung von mir abfällt.

Dabei spüre ich, wie sich in mir langsam eine gewisse Erleichterung ausbreitet. Noch gibt es einiges zu tun bis zur Generalversammlung im Juni 2025, aber danach wird der Kopf frei sein für Neues –



darauf freue mich. Es ist jetzt, nach erfolgtem Start der neuen Konzessionsphase, der richtige Zeitpunkt für den Stabwechsel. Gerne würde ich sagen, dass ich ein gemachtes Haus übergebe. Das ist aber angesichts der Dynamik des Casinogeschäftes nie der Fall. Alles verändert sich ständig. Deshalb war mir das Wichtigste, einen gut funktionierenden Verwaltungsrat und eine kompetente Geschäftsleitung zu formen, die zusammen in der Lage sind, die zukünftigen Herausforderungen zu meistern. Es beschleicht mich jetzt aber auch etwas Wehmut, denn ich werde die vielen tollen Menschen, denen ich die letzten Jahre bei jedem Besuch begegnet bin, vermissen.

Die Schweizer Casinobranche hat sich in den letzten gut 20 Jahren komplett verändert – und damit auch das Aussehen der Badener Unternehmensgruppe. Was waren für Dich die Meilensteine innerhalb dieser Transformation?

Jürg Altorfer:

Zwei etwas weiter zurückliegende Ereignisse waren entscheidend dafür, dass wir heute so breit aufgestellt sind:

Erstens wollte der Badener Stadtrat 2008/2009 in Abstimmung mit dem Verwaltungsrat die Gruppe an einen strategischen Investor verkaufen. Diesem Vorhaben machte die damalige, weltweit grassierende Finanzkrise einen Strich durch die Rechnung. Die strategischen Überlegungen und das Scheitern des Verkaufs waren aber die Grundlage für die Übernahme der 49%-Beteiligung an der Grand Casino Baden AG von unseren Partnern Alwin Kecht und Peter Probst. Danach hatten wir alle Aktivitäten zu 100 % unter dem Dach der Stadtcasino Baden AG vereint. Dies erleichterte alle folgenden strategischen Schritte.

Zweitens wurde mit der Vergabe einer Konzession in Zürich im Jahr 2012 in der Schweiz erstmals eine Konkurrenzsituation unter Casinos geschaffen. Dies und die Unsicherheit, welche Casinos nach Ablauf der Konzessionsperiode neue Lizenzen erhalten würden, führte bei uns zum Strategiewechsel «Diversifikation in die Breite und in die Tiefe». Alle im Anschluss versuchten Erweiterungen – Davos, Liechtenstein, Wien, Sachsen-Anhalt, Online-Casinos und Gamanza – waren Folgen dieser Überlegungen.

Ein weiteres, wichtiges Element war das neue Geldspielgesetz, welches 2018 vom Schweizer Stimmvolk angenommen wurde. Es erlaubt, Casinospiele auch online anzubieten. Strategisch haben wir als einzige Casinogruppe auf zwei Online-Casinos (jackpots.ch und Casino777) sowie die eigene Plattform- und CRM-Entwicklung gesetzt. Letzteres ist weltweit einmalig. Wir kombinieren die Technologie mit dem Angebot an unsere Gäste. Das kann kein anderes Casino.

Kurz darauf galt es, nach fast 20 Jahren, die Nachfolge auf Ebene Geschäftsleitung zu regeln. Diese war seit der Eröffnung des Grand Casino Baden im Jahr 2002 beinahe unverändert geblieben.



Das letzte Element: Mit den neuen Mitgliedern und dem neuen Präsidenten haben wir auch auf Ebene Verwaltungsrat ein Gremium geschaffen, welches unsere Gruppe erfolgreich in die Zukunft führen kann.

Hubertus, Du hast die Casinos Austria Gruppe im September 2011 nach fast zwei Jahrzehnten verlassen, um Dein eigenes Unternehmen in der Gaming-Branche zu gründen. 2012 wurdest Du in den Verwaltungsrat der Grand Casino Baden AG und 2014 der Stadtcasino Baden AG gewählt. War dieses «Drehbuch» geplant oder Zufall?

Hubertus Thonhauser:

Es war zwar nicht geplant, hat sich aber aus der Situation heraus ergeben. Nach meiner Zeit bei Casinos Austria habe ich 2012 mit zwei Partnern in den Vereinigten Arabischen Emiraten den ersten Digital-Games-Anbieter mit arabischem Content gegründet. Zeitgleich ist dann die Stadtcasino Baden AG an mich herantreten. Ich hatte es damals als sehr spannend erachtet, meinen Casinobranchen-Background und die unternehmerische Erfahrung in einem Digital-Gaming-Start-up in den Verwaltungsrat der Stadtcasino Baden Gruppe einzubringen.

Im Jahr 2014 hat die Stadtcasino Baden AG die Konzession fürs Grand Casino Wien erhalten. Die dann leider 2015 vom Wiener Verwaltungsgerichtshof kassiert wurde, auf Einsprache – ausgerechnet – der Casinos Austria. Wie war damals Deine Gemütslage?

Hubertus Thonhauser:

Einerseits war es damals natürlich sensationell, dass mit dem Projekt der Stadtcasino Baden AG und der Gauselmann Gruppe erstmals seit 1967 ein ausländischer Bewerber den Zuschlag für eine Spielbanken-Konzession in Österreich erhalten hatte. Die spätere Annullierung der eben erst erteilten Konzession durch das Bundesverwaltungsgericht war anfangs zwar sehr enttäuschend, aber aufgrund der Gegebenheiten in Österreich auch nicht völlig überraschend. «Am Spielfeld gewonnen, am grünen Tisch verloren» würde man im Sport sagen. Wir haben das Thema aber sehr schnell abgehakt und nach vorne geschaut.

Würdest Du sagen, dass sich mit der Komplexität des Unternehmens auch die Aufgaben des Präsidenten des Verwaltungsrates verändert haben? Oder hast Du einfach immer «Dein Ding» durchgezogen?

Jürg Altorfer:



Die Menge der Aufgaben und die Art, wie man sie anpackt, hat sich bestimmt geändert. Wenn man aber im Tagesgeschäft drinsteckt, merkt man das gar nicht. Mir war immer bewusst, dass Flexibilität von entscheidender Bedeutung ist. Und dass man sich je nach Situation möglicherweise auf die eine oder andere Art einbringen muss. «Mein Ding» durchgezogen habe ich aber nie. Als Verwaltungsratspräsident bin ich nur die Person, die das Gremium führt und versucht, das Beste aus dem Verwaltungsrat und der Geschäftsleitung herauszuholen. Der Prozess, welcher zu einer Entscheidung führt, ist das Wichtigste. Nicht, dass ich meine Idee oder meinen Kopf durchzudrücken versuche. Deshalb war es immer wichtig, zum richtigen Zeitpunkt die richtigen Personen im Verwaltungsrat zu haben.

Auf was bist Du, zurückblickend auf Deine Zeit im Verwaltungsrat, besonders stolz? Gibt es Entscheidungen, die Du heute anders treffen würdest?

Jürg Altorfer:

Ich weiss nicht, ob «stolz» das richtige Wort ist. Wenn ich zurückblicke, erfüllt es mich mit Befriedigung, dass wir stets gemeinsam schwierige Situationen gemeistert haben. Dabei geht es nicht nur um die grossen Würfe, sondern um viele kleine Puzzlesteine, die nötig waren, dass wir heute da stehen, wo wir sind. Das erfüllt mich mit Freude und Genugtuung.

Im Nachhinein ist es einfach zu sagen, man hätte Entscheide anders treffen müssen. Hätten wir uns zum Beispiel nicht um die Konzessionen in Liechtenstein oder Wien bemühen sollen? Vielleicht. Wir haben viele Entscheide getroffen und sind Projekte angegangen, die nicht funktioniert haben. Wer nichts Neues versucht, gewinnt nichts dazu. Unsere DNA war stets: Wir wollen Neues ausprobieren. Wenn es klappt, erzielen wir einen Marktvorteil. Ob ein Entscheid richtig oder falsch ist, weiss man immer erst im Nachhinein. Wichtig für mich war immer, dass ein Entscheid auf der Basis von guten Grundlagen gefällt wird. Dann ist der Entscheid gut – was auch immer dabei herauskommt.

Am 1. Januar 2025 hat die neue Konzessionsperiode begonnen. Bald steht der grosse Umbau des Badener Kursaaes an, ab Ende 2025 wird das Casino Winterthur zum zusätzlichen Konkurrenten für das Grand Casino Baden. Holst Du angesichts der anstehenden Aufgaben manchmal tief Luft?

Hubertus Thonhauser:



Tatsächlich ist diese Ausgangslage sehr herausfordernd für die Unternehmensgruppe, allerdings liegt gerade darin der Reiz der Aufgabe. Ausserdem verfügen wir über professionelle Führungsstrukturen mit einem sehr erfahrenen CEO und Management-Team. Ich erachte die Stadtcasino Baden AG als insgesamt gut gerüstet für die anstehenden Herausforderungen.

Wo siehst Du die grössten Chancen und Gefahren für unser Unternehmen in den nächsten drei Jahren? Welche Ideen und Projekte haben für Dich hohe Priorität?

Hubertus Thonhauser:

Das Wachstumspotenzial im Schweizer Casinomarkt ist aufgrund der immer stärker werdenden Marktdichte limitiert, sowohl im landbasierten als auch im Online-Casinomarkt, dazu kommen die rigiden regulatorischen Rahmenbedingungen. Der Fokus steht daher auf einer schlanken und effizienten Organisation im Kerngeschäft, aber auch auf der Weiterentwicklung und Skalierung von Gamanza, unserer eigenen Online-Gaming-Plattform. Zudem stehen wir vor grossen infrastrukturellen und logistischen Herausforderungen samt dem längst fälligen Umbau des Grand Casino Baden, nach dessen Abschluss unser «House of Entertainment»-Konzept jedoch auf eine neue Stufe gehoben und die Positionierung des Grand Casinos gestärkt werden wird.

Wie wird Eures Erachtens die Schweizer Casino-Landschaft und die Stadtcasino Baden AG 2044 aussehen – zum Ende der zweiten Konzessionsperiode? Werden wir eine ähnliche Metamorphose wie während des ersten Abschnitts erleben?

Hubertus Thonhauser:

Spielbanken sind im Vergleich zu den meisten anderen Branchen ein stark reguliertes Geschäft, insofern wird die Gestaltung der Casino-Landschaft in Zukunft sehr stark davon abhängen, inwieweit den Betreibern vom Regulator unternehmerischer Freiraum gewährt wird, auch was neue Technologien betrifft. Gleichzeitig müssen die rechtlichen Rahmenbedingungen einen fairen Wettbewerb insbesondere mit den ausländischen, illegal am Schweizer Markt tätigen Online-Games-Anbietern erlauben.

Dem weltweiten Konsumenten-Trend folgend erwarte ich, dass in Zukunft die Erträge aus dem Online-Gaming einen überwiegenden Teil des Bruttospielertrages der Schweizer Spielbanken ausmachen werden. Ich bin jedoch sicher, dass auch 2044 das Grand Casino Baden und jackpots.ch führende Betreiber am Schweizer Spielbankenmarkt sein werden.

Jürg Altorfer:



Ich übe mich an dieser Stelle in Zurückhaltung, meine Kolleginnen und Kollegen im Verwaltungsrat haben dazu ihre eigene Meinung. Nur so viel: Ich gehe davon aus, dass der Wandel in den nächsten 20 Jahren noch wesentlich schneller und einschneidender vonstatten gehen wird als während der letzten Konzessionsperiode.

Du bist ein «echter» Badener, wohnst in der Stadt. Wirst Du dem Grand Casino Baden verbunden bleiben?

Jürg Altorfer:

Nicht nur das Grand Casino Baden, auch alle anderen Unternehmensteile sind mir ans Herz gewachsen. Und da ganz speziell die Menschen, ihnen werde ich immer verbunden sein. Zum Glück ist Baden überschaubar gross und Locarno nicht weit weg: Ich werde bestimmt regelmässig die Gelegenheit für einen Besuch nutzen. Nicht um zu schauen, ob sie den Job richtig machen, sondern um die Menschen zu treffen. Jeder Besuch erfüllt mich mit Freude, angefangen bei den Mitarbeitern des Valet Service über die Restaurant-Crew, den Empfang im Grand Casino Baden oder das super Team in Locarno. Es wird für meine Frau und mich auch zukünftig Abendessen im Restaurant PLÜ, Afterwork-Konzerte im Club COCO und Wochenenden im Sopraceneri geben. Das werden wir uns nicht nehmen lassen!

Du bist, neben Deiner Verwaltungsrats­tätigkeit bei der Stadtcasino Baden AG, als Tech-Investor und -Unternehmer mit den Schwerpunkten Fintech und Web 3.0 unterwegs. Dein Lebensmittelpunkt ist Dubai. Wird sich durch das Präsidium in Baden etwas an Deinem Arbeits- und Lebenskonzept verändern?

Hubertus Thonhauser:

Seit dem Verkauf meines Digital-Gaming-Unternehmens im Jahr 2019 bin ich in erster Linie als Investor und Board-Mitglied in Tech-Firmen tätig. Somit bestehen ausreichend Kapazitäten für meine Tätigkeit im Verwaltungsrat der Stadtcasino Baden AG. Ausserdem wird sich meine VR-Tätigkeit auf die Holdinggesellschaft beschränken, denn in den operativen Gruppengesellschaften, wie z. B. den konzessionierten Spielbanken, haben wir jeweils sehr starke und auch lokal verankerte Verwaltungsräte und VR-Präsidenten. Mein Lebensmittelpunkt bleibt zwar in den Vereinigten Arabischen Emiraten, allerdings freue ich mich darauf, künftig wieder etwas mehr Zeit in der Schweiz zu verbringen.

