

Auszug aus

# Denkschrift 2017

 zur Haushalts- und Wirtschaftsführung  
des Landes Baden-Württemberg

Beitrag Nr. 13

Landeseigene Spielbankengesellschaft



**Baden-Württemberg**

RECHNUNGSHOF

## **Landeseigene Spielbankengesellschaft (Kapitel 1202)**

**Das Eigenkapital der Spielbankengesellschaft ist zu hoch. Das Land sollte deshalb dem Unternehmen mindestens 5 Mio. Euro entnehmen und dem Landeshaushalt zuführen.**

**Die Tarif- und Vergütungsstrukturen für das Personal an den drei Spielbankstandorten sollten vereinheitlicht und dem Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst der Länder angeglichen werden. Dadurch ließen sich Personalkosten von 2 Mio. Euro jährlich einsparen.**

### **1 Ausgangslage**

Die Baden-Württembergische Spielbanken GmbH & Co. KG (Spielbankengesellschaft) betreibt die Spielbanken in Baden-Baden, Konstanz und Stuttgart. Alle Gesellschaftsanteile gehören dem Land Baden-Württemberg. Bis 2003 wurden die Spielbanken in Baden-Baden und Konstanz mehrheitlich von privaten Gesellschaftern beherrscht. Das Land hielt damals nur 10 Prozent der Anteile.

In jeder der drei Spielbanken werden das Klassische Spiel (Roulette und Kartenspiele, beispielsweise Black Jack, Poker) und das Automatenspiel angeboten. Die Spielbankengesellschaft erzielte in den Geschäftsjahren 2008 bis 2015 Bruttospielerträge von durchschnittlich 70 Mio. Euro (2015: 78 Mio. Euro). Hieraus flossen 34 Mio. Euro als direkte Abgaben an das Land (2015: 36 Mio. Euro).

Im bundesweiten Ranking der Spielbanken (Bruttospielerträge) ist die Spielbank Stuttgart sehr erfolgreich und regelmäßig unter den ersten drei platziert. Auch die Standorte Baden-Baden und Konstanz rangieren in der Regel auf den ersten zehn Plätzen.

## 2 Prüfungsergebnisse

### 2.1 Cash-Management

Die Gesellschaft unterhält für jeden Standort bei unterschiedlichen Kreditinstituten getrennt geführte Girokonten. Auf diesen Konten wird stets ein Sockelbetrag von insgesamt 4,5 Mio. Euro vorgehalten.

Würden sämtliche Geldgeschäfte über ein einziges Konto abgewickelt, wäre das Cash-Management wesentlich einfacher. Außerdem könnte der Sockelbetrag des Kontos um mindestens 2,0 Mio. Euro auf 2,5 Mio. Euro reduziert werden. Engpässe schließen wir schon deshalb aus, weil in der Vergangenheit stets ein Sockelbetrag von weniger als 2,5 Mio. Euro ausgereicht hätte. Zudem werden in den Spielbanken Kassenbestände in einstelliger Millionenhöhe vorgehalten. Damit dürfte die jederzeitige Auszahlung der Spielgewinne gesichert sein.

Wenn das Cash-Management kurzfristig nicht auf ein einziges Girokonto umgestellt werden kann, käme das sogenannte Cash-Pooling in Betracht. Dabei werden die einzelnen Konten faktisch wie ein Konto betrachtet und geführt. Auch durch das Cash-Pooling könnte der Sockelbetrag auf insgesamt 2,5 Mio. Euro reduziert werden.

Das Ministerium für Finanzen hat inzwischen mitgeteilt, die Spielbankengesellschaft habe nahezu alle Zahlungsströme zentralisiert; die Girokonten würden mittlerweile täglich überwacht und ausgeglichen. Dies kann allerdings nur die erste Maßnahme sein, um das Cash-Management zu optimieren.

### 2.2 Kapitalausstattung

Das Eigenkapital der Spielbankengesellschaft stieg von 2008 bis 2015 um 5,5 Mio. Euro auf 20,7 Mio. Euro. Dies entspricht einer Eigenkapitalquote<sup>1</sup> von 58,2 Prozent (2015).

Betriebswirtschaftlich relevante Gründe für diese außerordentlich üppige Kapitalausstattung konnte uns das Ministerium nicht benennen.

Die gute Ertragslage ermöglichte es zudem, sämtliche Investitionen aus der laufenden Geschäftstätigkeit heraus zu finanzieren. Eine Kreditfinanzierung hat die Spielbankengesellschaft auch für künftige Investitionen nicht vorgesehen.

Wir haben festgestellt, dass die Liquiditätsreserven Ende 2015 um mindestens 8,6 Mio. Euro zu hoch angesetzt waren. Noch während unserer Prüfung - Mitte 2016 - hat das Ministerium veranlasst, dass eine Kapitalentnahme von 3,5 Mio. Euro beschlossen wurde. Die Auszahlung ist auf Anfang 2017 aufgeschoben worden. Dieser Zahlungsaufschub ist zu bemängeln, da keine sachlichen Gründe dafür vorlagen. Das Ministerium hat bereits zugesagt, künftig bei Beschlüssen über Kapitalentnahmen auf einen zeitnahen Vollzug zu achten.

---

<sup>1</sup> Eigenkapital bezogen auf die Bilanzsumme.

Auch die Höhe der inzwischen vollzogenen Kapitalentnahme halten wir für nicht ausreichend. Die Spielbankengesellschaft verfügt noch immer über Mittel von mindestens 5,1 Mio. Euro, die nicht betriebsnotwendig sind. Unter kaufmännischen Gesichtspunkten ist es nicht zu rechtfertigen, der Gesellschaft diese Mittel zu belassen. Hierzu gehören insbesondere die für die folgenden Bereiche vorgehaltenen Liquiditätsreserven: Beim Cash-Management sinkt der Bedarf künftig um mindestens 2 Mio. Euro. Außerdem halten wir es nicht für vertretbar, dass Liquiditätsreserven von rund 3 Mio. Euro für Investitionen am Standort Konstanz vorgehalten werden. Es ist noch immer ungewiss, ob, in welcher Höhe und gegebenenfalls, wann die Investitionen realisiert werden können. Wird das Projekt tatsächlich realisiert, wären die benötigten Mittel aus dem laufenden Geschäft der Gesellschaft zu erwirtschaften. Dies wurde bei Investitionen in der Vergangenheit erfolgreich praktiziert. Eventuell verbleibende Finanzierungslücken wären durch Kredite zu finanzieren. Zudem zeichnet sich nach der Erfolgsplanung für 2017 ff. eine sehr positive Ertragsentwicklung ab.

Die mit der Kapitalentnahme verbundene Reduzierung der flüssigen Mittel halten wir auch deshalb für angezeigt, weil die Spielbankengesellschaft in 2017 mit Negativzinsen für ihre Geldanlagen rechnet.

Das Ministerium hat dafür zu sorgen, dass die überhöhten Liquiditätsreserven von mindestens 5,1 Mio. Euro zeitnah entnommen werden.

## **2.3 Personal**

### **2.3.1 Tarifverträge**

Für jeden der drei Spielbankstandorte gibt es einen eigenen Tarifvertrag mit unterschiedlichen Vergütungen und Tarifbedingungen. Dies ist in der Entstehungsgeschichte des Unternehmens begründet: Die Spielbankengesellschaft hat die Spielbanken in Baden-Baden und Konstanz erst 2003 übernommen. Sie konnte bisher mit der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft ver.di keinen Tarifvertrag abschließen, der für alle drei Spielbankstandorte gilt.

Schon aus verwaltungsökonomischen Gründen sollte für alle Standorte ein einheitlicher Tarifvertrag vereinbart werden.

### **2.3.2 Arbeitszeit**

Ende 2015 verfügte das Unternehmen über 460 Vollzeitstellen. Annähernd 90 Prozent der Beschäftigten sind im Spielbetrieb in Wechselschichten eingesetzt. Die wöchentliche Arbeitszeit ist an allen drei Standorten gleich. Sie ist wie folgt festgelegt:

- Beschäftigte im Spielbetrieb: 35 Wochenstunden,
- Beschäftigte in Verwaltung und Haustechnik: 37,5 Wochenstunden.

Versuche der Geschäftsführung, im Zuge der Tarifverhandlungen die Arbeitszeit zu erhöhen, scheiterten bisher am Widerstand der Gewerkschaft.

Die Arbeitszeit der Spielbankbeschäftigten liegt deutlich unter der des Tarifvertrags für den öffentlichen Dienst der Länder (TV-L) von 39,5 Wochenstunden. Für Beschäftigte, die Schichtarbeit leisten (beispielsweise an Kliniken, psychiatrische Einrichtungen oder Theater), gilt hier eine Arbeitszeit von 38,5 Wochenstunden.

Die Staatliche Toto-Lotto GmbH hat schon länger die wöchentliche Arbeitszeit auf derzeit 39 Stunden erhöht. Auch die Spielbankengesellschaft fungiert als „verlängerter Arm des Landes“. Die Arbeitszeit sollte daher der des TV-L entsprechen.

Legt man die Kennzahl „Personalkosten je Vollzeitmitarbeiter“ zugrunde, könnten aufgrund der höheren Wochenarbeitszeit nach TV-L von 38,5 Stunden (Spielbetrieb) und 39,5 Stunden (Verwaltung und Haustechnik) Personalkosten von bis zu 2 Mio. Euro jährlich eingespart werden. Im Hinblick auf das gegenüber dem TV-L höhere Gehaltsniveau muss diese Arbeitszeiterhöhung ohne Lohnausgleich erfolgen.

### **2.3.3 Vergütung und weitere Tarifbedingungen**

Die meisten Beschäftigten der Spielbanken sind als Croupiers eingesetzt. Auf sie entfallen 60 Prozent aller Vollzeitstellen. Da auf diese Gruppe auch der Großteil des Personalaufwands entfällt, haben wir deren Vergütungsstruktur exemplarisch untersucht.

Die tarifliche Grundvergütung für Croupiers ist verglichen mit dem TV-L relativ hoch.<sup>2</sup> Die Eingangsvergütung von erfahrenen Croupiers ist sogar höher als die Eingangsvergütung der TV-L-Qualifikationsgruppe, für die ein Bachelor-Abschluss vorausgesetzt wird. Und dies gilt, obwohl für eine Tätigkeit als Croupier nicht einmal eine 3-jährige Berufsausbildung verlangt wird.

Wir verkennen nicht, dass das Berufsbild eines Croupiers im öffentlichen Dienst eher ungewöhnlich ist. Doch auch im öffentlichen Dienst gibt es Berufe außerhalb der klassischen Verwaltungstätigkeit. Deren Gehaltsgefüge richtet sich aber gleichwohl nach dem TV-L.

Außerdem haben wir festgestellt, dass für alle Beschäftigten die Jubiläumszahlungen, besondere Zuwendungen und die Regelungen für Arbeitsfreistellungen deutlich über den im TV-L festgelegten Werten liegen.

Das Gehaltsgefüge und die weiteren Tarifbedingungen der Spielbankengesellschaft sollten grundsätzlich denen des TV-L entsprechen. Auch bei der Staatliche Toto-Lotto GmbH hat sich das Ministerium für Finanzen für eine Angleichung an den TV-L bereits erfolgreich eingesetzt.

---

<sup>2</sup> Wir haben die Grundvergütungen der Croupiers über alle Spielbankstandorte hinweg den entsprechenden Qualifikationsgruppen des TV-L (siehe Landtagsdrucksache 15/2792) gegenübergestellt.

## **2.4 Sitz der Gesellschaft in Baden-Baden**

Der Sitz der Spielbankengesellschaft ist Baden-Baden. Faktisch arbeiten jedoch der Geschäftsführer und die zentrale Verwaltung in Stuttgart, dem ertrags- und umsatzstärksten Standort. Dort werden die für das Unternehmen maßgeblichen Entscheidungen getroffen und die Geschäfte getätigt. In Baden-Baden hat der Geschäftsführer zwar ein Büro, das aber nach unseren Feststellungen kaum genutzt wird. Der Sitz - und damit verbunden die postalische Geschäftsadresse - in Baden-Baden verursacht insbesondere bei der Geschäftspost zusätzlichen Verwaltungsaufwand.

Den tatsächlichen Verhältnissen entsprechend sollte der Sitz der Gesellschaft in Stuttgart sein. Dadurch könnte Verwaltungsaufwand eingespart werden.

In Baden-Baden sind nicht alle für die Verwaltung angemieteten Räume notwendig. Das Unternehmen könnte die acht Beschäftigten auf einem Geschoss unterbringen. Eine Anmietung des zweiten Geschosses wäre dann verzichtbar. So könnten Kosten von rund 26.000 Euro jährlich eingespart werden.

## **2.5 Beteiligung an der Baden-Baden Kur & Tourismus GmbH**

Die Spielbankengesellschaft ist mit 20 Prozent an der Baden-Baden Kur & Tourismus GmbH beteiligt. Mehrheitsgesellschafterin ist die Stadt Baden-Baden. Aufgrund einer Regelung im Gesellschaftsvertrag erbringt die Baden-Baden Kur & Tourismus GmbH Werbe- und andere Dienstleistungen für die Spielbankengesellschaft. Hierfür zahlt diese eine seit Jahren unveränderte Kostenpauschale.

Grundsätzlich halten wir die mit der Baden-Baden Kur & Tourismus GmbH abgestimmte Präsentation und Werbung für sachgerecht. Gleichwohl ist hierfür eine gesellschaftsrechtliche Beteiligung entbehrlich.

Die Spielbankengesellschaft könnte sämtliche Werbeleistungen auch in einem Dienstleistungs- oder Kooperationsvertrag mit der Baden-Baden Kur & Tourismus GmbH vereinbaren. Dies könnte sogar kostengünstiger sein. Schließlich ist das Casino Baden-Baden auch für die Stadt Baden-Baden ein wichtiger Werbeträger und eine bedeutende Tourismusattraktion.

Da auch andere Aspekte eines Landesinteresses an der Minderheitsbeteiligung nicht erkennbar sind, sollte die Beteiligung aufgegeben werden.

### **3 Empfehlungen**

#### **3.1 Cash-Management optimieren**

Das Cash-Management sollte so optimiert werden, dass die auf den Girokonten vorgehaltenen Mittel um mindestens 2 Mio. Euro reduziert werden können.

#### **3.2 Kapitalausstattung reduzieren**

Das Eigenkapital muss auf die betrieblichen Erfordernisse reduziert werden. Deshalb sind Mittel von mindestens 5 Mio. Euro zeitnah zu entnehmen und dem Landeshaushalt zuzuführen.

Das Ministerium für Finanzen hat darauf zu achten, dass die Kapitalausstattung kontinuierlich überprüft und angepasst wird. Künftig sollte die Auszahlung von beschlossenen Entnahmen zeitnah erfolgen.

#### **3.3 Tarifbedingungen und Vergütungsstrukturen optimieren**

##### **3.3.1 Einheitlichen Tarifvertrag vereinbaren**

Das Ministerium für Finanzen sollte darauf hinwirken, dass die Tarifbedingungen und Vergütungsstrukturen für alle Spielbankstandorte einheitlich geregelt werden.

##### **3.3.2 Personalkosten senken**

Das Ministerium sollte darauf hinwirken, dass die Arbeitszeit der Spielbankbeschäftigten an die höhere Arbeitszeit des TV-L angeglichen wird. Dadurch würden die Personalkosten um jährlich bis zu 2 Mio. Euro gesenkt.

Außerdem ist das Gehaltsgefüge der Spielbankbeschäftigten dem TV-L anzunähern. Schließlich sollten auch die Jubiläumzahlungen, besondere Zuwendungen und Arbeitsfreistellungen den Regelungen des TV-L angeglichen werden.

Das Ministerium sollte sich für diese Maßnahmen so nachhaltig einsetzen, wie es dies bereits bei der Staatliche Toto-Lotto GmbH erfolgreich getan hat.

### **3.4 Sitz der Gesellschaft verlegen**

Der Sitz der Gesellschaft sollte nach Stuttgart verlegt werden. Die Büroräume eines zweiten Geschosses in Baden-Baden sind verzichtbar. So könnten Miet- und Verwaltungskosten eingespart werden.

### **3.5 Beteiligung an der Baden-Baden Kur & Tourismus GmbH aufgeben**

Die Minderheitsbeteiligung an der Baden-Baden Kur & Tourismus GmbH sollte aufgegeben werden. Deren Werbeleistungen könnten auch über einen Dienstleistungs- oder Kooperationsvertrag bezogen werden.

## **4 Stellungnahme des Ministeriums**

Das Ministerium für Finanzen hält es nicht für realisierbar, sämtliche Zahlungen über ein einziges Girokonto abzuwickeln. Beim Cash-Pooling könne eine kurzfristige Inanspruchnahme der Kreditlinie nötig werden.

Auf den zeitnahen Vollzug der Kapitalentnahme werde künftig geachtet.

Das Ministerium räumt Liquiditätsreserven von rund 3 Mio. Euro ein. Diese seien jedoch nicht für eine Kapitalentnahme vorgesehen. Die Mittel sollen bei der Gesellschaft verbleiben, um für die immer konkreter werdenden Investitionen in Konstanz eingesetzt zu werden.

Die Spielbankengesellschaft werde weiterhin versuchen, eine wirtschaftlich vernünftige Vereinheitlichung der Tarifbedingungen und der Vergütungsstrukturen sowie eine schrittweise Erhöhung der Arbeitszeit mit einer zumindest teilweisen Anpassung der Tarifbedingungen an den TV-L zu erreichen.

Baden-Baden habe sich als Sitz der Gesellschaft bewährt. Die dort für die Verwaltung gemieteten Räume zu reduzieren, sei nicht möglich. Die Beteiligung an der Baden-Baden Kur & Tourismus GmbH sei aus unternehmerischer Sicht wichtig und daher beizubehalten.

## **5 Schlussbemerkung**

Das Ministerium für Finanzen sollte darauf achten, dass die wirtschaftlichen Vorgaben für die Spielbankengesellschaft und die Strukturen für deren Beschäftigte in angemessenem Gleichklang mit den übrigen landeseigenen Unternehmen bleiben.