

Ancillo Canepa, Präsident des FC Zürich

«Erfolg im Fussball ist schlechter planbar als in der Wirtschaft»

Mit drei Meistertiteln und einer Champions-League-Teilnahme in den letzten fünf Jahren ist der FC Zürich einer der erfolgreichsten Klubs im Schweizer Fussballgeschäft. Der frühere Ernst & Young-Manager Ancillo Canepa, der den Klub seit Ende 2006 führt, hat ihn auf allen Ebenen professionalisiert. *Michael Lütcher*

Herr Canepa, als Leiter der Wirtschaftsprüfungsabteilung von Ernst & Young waren Sie Chef von 900 Angestellten. Beim FC Zürich führen Sie einen Betrieb von 100 Leuten. Was ist einfacher?

Ancillo Canepa: Es gibt gewisse Dinge, die sind überall gleich. Beispielsweise kommt man ohne Leidenschaft, ohne Identifikation mit seiner Arbeit nirgends weiter – weder im Fussball noch in einem anderen Beruf. Andererseits ist das Umfeld sehr verschieden. Bei Ernst & Young mit seinem Prüfungs- und Beratungsumfeld sprechen alle dieselbe Sprache, und es herrscht eine Atmosphäre der gegenseitigen Vertraulichkeit. Im Fussball spielt sich viel in der Öffentlichkeit ab, und es ist manchmal schwierig, eine Sprache zu finden, die alle verstehen.

«Die Champions League wäre finanziell enorm wichtig.»

Aber Fussball gilt doch als universelle Sprache.

Um zu illustrieren, was ich meine, dieses Beispiel: Zu Beginn meiner Zeit beim FCZ forderte ich von den Mitarbeitenden ein kundenorientiertes Verhalten. Das habe ich auch nach aussen kommuniziert. Ich meinte damit etwa, dass Telefone auf der Geschäftsstelle spätestens nach dreimal Klingeln abgenommen werden. Entrüstete Fans protestierten: «Wir sind keine Kunden, wir sind Fans.» Rasch entstehen Missverständnisse, und stets nimmt die Öffentlichkeit, also die Presse, daran teil. Ich habe das zuerst unterschätzt.

Die Spieler, Ihre prominentesten Angestellten, stehen dauernd im Rampenlicht, auch privat. Instruieren Sie die Spieler?

Wir haben einen Code of conduct. Ich will nicht im Detail darauf eingehen. Aber es ist klar, dass wir die Spieler dazu anhalten, die Verkehrsregeln zu achten, Alkohol massvoll zu konsumieren oder, wenn sie darum gebeten werden, Autogramme zu

geben. Sie sind die Visitenkarte unseres Vereins. Unser Medienchef übt mit neuen Spielern Interviewsituationen, auch wenn dies nicht so systematisch geschieht wie in grossen Firmen, wo die Kaderleute von Medienprofis geschult werden.

Fussballteams sind multikulturell. Gibts beim FCZ eine offizielle Umgangssprache, wie in Firmen?

Wir verpflichten nach Möglichkeit nur Spieler, die eine der Landessprachen oder Englisch beherrschen. Die Teamsitzungen werden auf Deutsch gehalten. Wenn ich zum Team spreche, so tue ich das auf Deutsch. Ludovic Magnin hat die Rolle übernommen, meine Äusserungen auf Französisch zu übersetzen, da wir viele frankophone Spieler haben und ich meine Botschaften millimetergenau überbringen will. Wir fordern von den fremdsprachigen Spielern, dass sie Deutschkurse besuchen. Heute verstehen und sprechen die allermeisten zumindest einigermaßen Deutsch.

Nach welchen Kriterien wählen Sie neue Spieler für Ihr Team aus?

Es geht natürlich um fussballerische Aspekte. Wir legen heute aber vermehrt auch Wert auf die charakterlichen Eigenschaften eines Spielers. Passt er sozial in unser Team, ist er lernfähig, ist er integrationsfähig?

Das Fussballgeschäft ist hart umkämpft. Wie gehen Sie vor, wenn ein Spieler mit einem laufenden Vertrag ein Angebot erhält und weg will?

Zu Beginn einer Saison ist es sehr schwierig, einen Spieler umzustimmen. Ich erinnere mich, wie der Stürmer Raffael im Sommer 2007 zu Hertha Berlin wechseln wollte, obwohl wir kurz vor den Champions-League-Qualifikationsspielen standen. Wir sagten ihm, jetzt könne er nicht wechseln, erst im Winter. Die Folge war, dass Raffael lustlos spielte und die Nichtqualifikation mitverschuldete. Eher überzeugen lässt sich ein Spieler, wenn er im Winter ein Angebot erhält, wir gut im Rennen liegen und die Aussicht haben, die Meisterschaft zu ge-

winnen. Ich versuche einen Spieler auch dann zu halten, wenn sein Vertrag im Sommer ausläuft. Bis jetzt ist dieses Vorgehen belohnt worden. Wir wurden Meister, verpassten dann zwar einen Transfererlös, generierten aber wesentlich höhere Champions-League-Einnahmen.

Wovon hängt Erfolg im Fussball ab?

Grundsätzlich lässt sich sagen, dass sich Erfolg im Fussball viel schlechter planen lässt als in der Wirtschaft. Klar, es braucht gute Spieler, gute Trainer, die motiviert und kompetent sind. Aber es braucht auch Glück. In der Champions-League-Qualifikation 2009 lagen wir zuhause gegen Maribor 2:3 zurück, als der slowenische Meister kurz vor Schluss einen Penalty treten konnte; der Ball flog um Zentimeter übers Tor. Hätte Maribor 4:2 gewonnen, wir hätten die Qualifikation und Einnahmen von 25 Millionen Franken vermutlich verpasst.

Geht es im Fussball primär um Titel oder um Gewinne?

Beide hängen voneinander ab. Der sportliche Erfolg ist die Basis für den wirtschaftlichen Erfolg. Dank der Teilnahme an der Champions League haben wir 2009 einen Gewinn von über sieben Millionen Franken erzielt. Ohne Teilnahme an einem europäischen Wettbewerb sieht es trist aus: Momentan haben wir so gut wie keine Einnahmen. Wir werden in dieser Saison ein happiges Defizit erleiden.

Selbst Top-Klubs wie Manchester United oder Real Madrid sind massiv verschuldet: Die Verlockung, immer noch bessere Stars zu verpflichten, ist gross.

Es ist klar: Das Publikum will Erfolge. Und als Klub will man den Erfolg auch. Wir beim FC Zürich versuchen so hausälterisch wie möglich mit unseren Mitteln umzugehen. Wir kaufen nicht Spieler für fünf oder zehn Millionen Franken, so nach dem Motto «jetzt oder dann nie mehr».

Was ist das Ziel für diese Saison?

Meister zu werden, um sich direkt für die Champions League zu qualifizieren. Finanziell wäre dies für uns enorm wichtig.



Bild: Reto Oeschiger

Ancillo Canepa ist VR-Präsident und Vorsitzender der Geschäftsleitung der FC Zürich AG (Profis und Junioren) und Präsident des Vereins FC Zürich (Kinderfussball und Forum der Fan- und Gönnergruppierungen). Der FCZ beschäftigt rund 110 Personen. Canepa war bis 2006 bei Ernst & Young, zuletzt als Leiter der Wirtschaftsprüfung und Mitglied der Geschäftsleitung. Er ist mit der Unternehmerin Heliane Canepa verheiratet und hält mit ihr gut ein Viertel der Aktien der FCZ AG.

Wie sind die Rahmenbedingungen fürs Fussballgeschäft in der Schweiz?

Schwierig. Eines unserer grössten Probleme sind die fehlenden TV-Einnahmen. Sie sind etwa 60 Mal tiefer als in Deutschland. Und: Andernorts werden Stadien innerhalb kurzer Zeit gebaut. In Zürich warten wir seit über 20 Jahren auf ein neues Fussballstadion. In Deutschland sind die Polizeieinsätze Sache des Staates und werden auch von diesem bezahlt. Wir müssen uns an den Kosten beteiligen. In Zürich kämpfen wir auch mit der harten Konkurrenz des grossen Unterhaltungsangebots und der Mentalität der Rosinenpickerei. Für die Champions-League-Spiele hatten wir rund 200 000 Ticket-Anfragen.

Was können Sie tun?

Wir arbeiten daran, den FCZ populärer zu machen und neue Einnahmequellen zu erschliessen. Dazu gehörte die Eröffnung eines Fan-Shops mitten in der Stadt. Dies wurde von aussen belächelt und klubintern kritisiert, weil dies ja nur kostete. Letzte Saison erzielten wir mit dem Merchandising einen Umsatz von

3,3 Millionen, und immer mehr Leute kleiden sich mit FCZ-Accessoires, auch im Alltag. Vor fünf Jahren betrug der Merchandising-Umsatz keine 100 000 Franken.

Werden beim FCZ alle Tätigkeiten bezahlt?

Ja, alle, bis auf eine.

Sie halten als Präsident das Ideal der Freiwilligkeit hoch.

Ich kann es mir leisten. Ich fühle mich dadurch unabhängiger, kann meistens sagen und denken, was ich für richtig erachte. Ich mache den Job, solange ich etwas bewegen kann und Spass daran habe. ■

Michael Lüscher ist Journalist und Autor der neuen FCZ-Biografie «Eine Stadt, ein Verein, eine Geschichte: Der FC Zürich von 1896 bis heute» (NZZ Buchverlag).