



[ **Ancillo Canepa, Präsident FCZ** ]

# Mit Systematik und Beharrlichkeit in die Champions-League

Vor über dreissig Jahren schloss er die HWV in Zürich ab.

Heute ist er einer der Hauptaktionäre und Präsident des FC Zürich. Mit ihm soll der Club in die Champions-League.

MARKUS GISLER

**K**ein Zweifel, der Mann ist fussballvernarrt. Die Frage, ob ein HWV-Absolvent (heute School of Management and Law) und diplomierter Wirtschaftsprüfer so viel von Fussball verstehen könne, dass er auch im Stande ist, einen Top-Fussball-Club zu führen, provoziert ihn. Er springt hinter seinem üppigen Schreibtisch auf, greift zu einem mit Unterschriften übersäten prall gepumpten Fussball (der offenbar allzeit bereit im Bücherregal ruht) und jongliert aus dem Stand minutenlang mit dem Kopf, ohne dass der Ball zu Boden fällt. Und als sei's Beweis nicht genug, folgt die gleiche Show fast zirkusreif mit dem Fuss.

Laienurteil: Technisch brilliant. «Fussball war mein Leben in Rüti ZH, wo ich aufgewachsen bin», sagt der Ballkünstler. Da hat er im Club gespielt. Das tut er auch heute noch. Bei den Veteranen.

## Der FCZ, ein richtiges KMU

Ancillo, den die Kollegen Cillo nennen, Ancillo Canepa ist seit bald anderthalb Jahren Präsident des Fussballclubs Zürich. «Ein Fulltime-Job. Wir sind ein richtiges KMU mit rund 15 Millionen Franken Umsatz und gegen hundert Personen auf der Payroll.» Das ist heute die Welt von Cillo Canepa. Dabei ist sich der Revisor ganz andere Dimen-

sionen gewohnt. Seine Karriere begann einen Tag nach der HWV-Abschlussprüfung 1976 bei der Revisionsfirma Ernst & Young. Es wurde eine steile, eindrückliche Laufbahn, die ihn nachhaltig prägte.

## «Wirtschaftsprüfer ist der intelligenteste Berufseinstieg.»

«Für einen Betriebswirtschafter gibt es keinen intelligenteren Einstieg ins Berufsleben als Wirtschaftsprüfer zu werden. Im Eiltempo lernt man Unternehmen, Branchen und Leute kennen», schwärmt Canepa. Zudem böten die grossen Revisionsfirmen ihren Mitarbeitern eine systematische Weiterbildung an. «Vom so aufgebauten Know-how profitiert man ein Leben lang.

Diese Ausgangslage bringt kein anderer Berufseinstieg mit. Keiner!»

Insgesamt 30 Jahre diente Canepa bei Ernst & Young. Nach bestandenen Buchprüfungsdiplom wurde er bald nach Boston geschickt, wo er bereits grosse Mandate führen konnte. Später leitete er das Merger & Acquisition-Team und wurde 1997 in die Geschäftsleitung berufen und mit der Wirtschaftsprüfung betraut, die mit rund 1000 Mitarbeitenden grösste Abteilung des Unternehmens. Als Spezialist leitete er unter dem St. Galler Professor Giorgio Behr während sieben Jahren das Sekretariat der Fachkommission für Rechnungslegung

## «Diese Ausgangslage bringt kein anderer Berufseinstieg mit. Keiner!»

**Ancillo Canepa am Ball: Er hat den Fussball nicht nur im Kopf, sondern auch in den Beinen.**

Markus Gisler

(FER), und er war Mitglied der bundesrätlichen Expertenkommission für die Aktienrechtsrevision und für die Rechnungslegung der Banken.

Seine «Doktorarbeit», vielleicht schon eher seine «Habilitation» schrieb er über die Swissair. Mit unverhohlenem Stolz zeigt er oben aufs Büchergestell. Vier Meter Abschlussberichte, fein säuberlich gebunden. Die gesamte Swissair-Untersuchung zum Grounding, eine geradezu historische Arbeit. Federführender Autor: Ancillo Canepa. Nein, über die Swissair macht ihm keiner was vor. Und seine Meinung ist unverrückbar: Das Grounding hätte vermieden werden können. «Es sind unglaubliche und unverzeihliche Fehler passiert». Es nervt ihn heute noch.

#### **Alles auf eine Karte gesetzt und gewonnen. Dank Heliane Canepa**

Später beim Gespräch über Fussball am grossen Konferenztisch in seiner eigenen Firma, der AC Sports AG in Zürich, wirkt er entspannter, ja schon fast aufgeräumt. Dass sein Club die Meisterschaft dieses Jahr nicht zum dritten Mal in Folge wird gewinnen können, ist für den 54jährigen „gegessen“. «Wir planen schon für die neue Saison», sagt er gelassen und zieht an seiner Edelpfeife.

Hundertjähriges Rosenholz, ein Prachtsexemplar. Fürs Gespräch hat er gleich zwei weitere Prunkstücke aus seiner Sammlung mitgebracht, bereits gestopft. Dieser etwas nostalgische Kult mag nicht wirklich zum agilen Clubpräsidenten passen, aber er ist typisch für Canepa. Er liebt Traditionen, er liebt Rituale. Die Pfeife zündet er nicht einfach an, er zelebriert den Vorgang behutsam aber mit Stil. Zur Tradition geworden ist auch das samstägliche Frühstück

### **Ancillo Canepas Meisterstück war der Swissair-Untersuchungsbericht. Vier Meter gebundene Bände stehen im Büchergestell.**

mit Zeitungslesen im Café Jelmoli, zusammen mit Ehefrau Heliane Canepa, lange Zeit die meistgepresene Managerin der Schweiz.

Ihr verdankt er zu einem schönen Teil sein Engagement beim FCZ, der ihm heute etwa zu einem Drittel gehört. Als Heliane Canepa im Jahr 2002 zum CEO der Dentalfirma No-

bel Biocare ernannt wurde, setzte das Power-Couple das ganze Geld auf die eine Karte Nobel Biocare. Cillo hatte nie den Hauch eines Zweifels an den Fähigkeiten und am Erfolg seiner Frau. Sie enttäuschte nicht. Innert vier Jahren verfünffachte sich die Aktie. Daneben brachten Optionen zusätzliche Kapitalgewinne. Summa summarum: Ein über alle Masse lohnendes Investment mit Folgen.

Als der damalige FCZ-Präsident Sven Hotz Ende 2006 den Club in jüngere Hände geben musste, konnte sich Fussballfan Cillo Canepa seinen Bubenraum auch finanziell leisten. Und das kam so:

#### **Hotz bietet Canepa einen Sitz im Verwaltungsrat an**

«Mir kam 2005 zu Ohren, dass der FCZ eine Kapitalerhöhung plante. Der FCZ war schon immer meine Leidenschaft und so signalisierte ich Bereitschaft, zu investieren. Ich tat dies ohne irgendwelche Hintergedanken, auch operativ in den FCZ einzugreifen.» Hotz war von Canepas Interesse angetan und erkannte bald, dass da ein fähiger, mit dem Virus Fussball infizierter Manager war. Also bot Hotz Canepa einen Sitz im FCZ-Verwaltungsrat an.

Doch dafür musste Canepa bei

## **Ancillo Canepas wichtigste Führungsgrundsätze**

### **▶ Grundsatz 1: Management by Weichenstellung**

Aus seiner langjährigen beruflichen Erfahrung aus der Mitarbeiterführung hat Ancillo Canepa zwei Grundsätze mit in den FCZ genommen, die er konsequent anwendet. Er nennt diese „Management by Weichenstellung“ und „Matching of Profiles“.

Das erste Axiom bedeutet, dass der Verantwortliche genau wissen muss, weshalb er welche Entscheide fällt. „Der Chef muss von Beginn weg dabei sein. Er kann nur richtige Entscheide fällen, eben die Weichen richtig



**Zufrieden mit dem Sponsor: Tui verlängert Vertrag. / Key**

stellen, wenn er auch Detailkenntnisse hat. Es ist eine irri- gere Meinung zu glauben, man könne als Führungsverantwor- tlicher aus dem Elfenbeinturm heraus die grossen Entscheide fällen. Man muss für die Mit- arbeiter ein informierter Ge- sprächspartner sein. Nur so ist man in der Lage, sich eine fun- dierte Meinung zu bilden und richtig zu entscheiden“, sagt Canepa.

### **▶ Grundsatz 2: Matching profiles**

Sein zweiter Ansatz, „Matching profiles“ betrifft die Mitarbei-

terführung. Um Mitarbeitende richtig einzusetzen, brauche es eine sorgfältige Analyse der Aufgabe und eine gute Kenntnis über die Fähigkeiten des Mit- arbeiters. „Diese beiden Profile müssen übereinstimmen.“ Weil sich mit der Zeit Aufgabe und Mitarbeiter verändern können, brauche es eine laufende Ana- lyse der Profile, auf deren Basis sich Veränderungen vorneh- men lassen. Die Profile müssen regelmässig angepasst, eben gematcht werden. „Man kann so Mitarbeiter meistens besser oder anders einsetzen ohne sich gleich von ihnen zu trennen.



Ernst & Young um eine Bewilligung nachsuchen. Den Mitarbeitern ist es grundsätzlich untersagt, VR-Mandate anzunehmen. Doch die Verantwortlichen realisierten, dass ein Fussball-Club mit seinem sozialen Prestige nicht wie ein normales Unternehmen zu behandeln war und so sagte man, wenn auch zögerlich, zu. Nur ein Jahr später fühlte sich Sven Hotz nicht mehr fit genug und wollte zurücktreten. Der logische Nachfolger hiess Canepa.

#### **Ein Entscheid für die Leidenschaft**

Bei Ernst & Young hatte man ihm derweil den Job des Leiters Europa angeboten. Canepa musste entscheiden. Er hörte auf sein Herz, zog die Leidenschaft vor und votierte gegen ein Leben vorab im Flugzeug. Er wollte die Chance packen nach dem Motto: „Diese Chance kommt nur ein Mal im Leben.“ Seine Frau Heliane unterstützte ihn dabei sehr.

Es war Canepa klar, dass dies kein «Schoggi-Job» werden würde: «Ich war immer der Meinung, eine solche Verantwortung könne man nicht im

Nebenamt wahrnehmen. Deshalb entschloss ich mich zum Berufswechsel.» In bestem Einvernehmen schied er bei Ernst & Young aus: «Sie waren auch ein wenig stolz, dass einer aus ihren Reihen einen solchen Job übernehmen kann», sagt Canepa.

### **«Wichtig sind namentlich eine ordentliche Corporate Governance, Systematik und klare Strukturen.»**

Zusammen mit René Strittmatter, ebenfalls ein HWV-Absolvent und Besitzer einer Brokerfirma übernahm Canepa Ende 2006 die Mehrheit an der FCZ AG. Seither kümmert sich um alle Details, wie das eben bei einem Patron der Fall ist. Andere Mandate nimmt er keine an. Einen Lohn bezieht er nicht. «Wenn man einen Fussballclub wirtschaftlich vernünftig führen und für Stabilität

sorgen will, muss man sich vollamtlich und mit Haut und Haar dafür einsetzen», sagt Canepa.

#### **Permanenter öffentlicher Druck**

Dreissig Jahre Wirtschaftsprüfung haben Canepas Rucksack gefüllt. Es gibt nur wenige, die in ihrer Karriere so detailliert in die unterschiedlichsten Unternehmen hineinschauen. Dennoch, der FCZ ist kein gewöhnliches KMU. «Der entscheidende Unterschied ist der permanente öffentliche Leistungsdruck, dem der Club ausgesetzt ist und dem auch ich mich als Präsident nicht entziehen kann. Das führt etwa dazu, dass kaum etwas geheim gehalten werden kann. Deshalb ist neben dem sportlichen Erfolg, den man ja nicht wirklich planen kann, vor allem eine ordentliche Corporate Governance wichtig. Das braucht Systematik, Zeit, viel Flexibilität.»

Canepa hat neue Strukturen eingeführt, Organigramme erstellt, Zuständigkeiten definiert, einen Sitzungsrhythmus aufgestellt, den Verwaltungsrat besser eingebunden.

**Alles an seinem Platz und alles mit Stil. Der FCZ-Präsident in seinem Büro seiner eigenen Firma AC Sports AG. / MG**



Mit dem permanenten Medieninteresse, das selbstredend auch häufig sehr kritisch ist, geht Canepa einigermassen locker um. «Kritik versuche ich mit einer Prise Humor zu nehmen, obwohl ich mich natürlich manchmal darüber ärgere.»

Unternehmerisch zeichnen sich bereits erste Erfolge ab. «Wir hoffen, das Geschäftsjahr 2007/08 (per Ende Juni) zum ersten Mal seit langem mit schwarzen Zahlen abzuschliessen», freut sich Canepa. Nebst den guten Sponsoring-Verträgen trägt dazu auch das Merchandising bei, das der FCZ auf neue Beine gestellt hat. «Als ich kam, brachte das Merchandising 50'000 Franken Umsatz, jetzt haben wir in der Stadt einen Fanshop eröffnet und erreichen nun schon beinahe eine Million Franken Umsatz», vermerkt der dynamische 54er.

In der laufenden Saison sind drei Mal so viele Saisonkarten verkauft worden wie im Vorjahr und der Zuschauerdurchschnitt stieg von 10'000 auf 15'000. Das hat nicht nur mit dem sportlichen Erfolg zu tun,

sondern auch mit gezielten Massnahmen.

#### **Ziel: Einmal in der Champions-League dabei sein**

Canepa hat auch eine klare langfristige Zielsetzung. Abgesehen von den Spieler-Transfers, für die er und René Strittmatter im Moment noch privat gerade stehen, soll sich der FCZ selber finanzieren können. «Sportlich muss der FCZ nachhaltig die führende Mannschaft im Schweizer Profifussball werden», sagt Canepa als sei das die klarste Sache der Welt. Und auf europäischer Ebene? «Mein Ziel ist es, wenigstens einmal die Champions-League zu erreichen.» Wer Canepas Drive, seinen Enthusiasmus, aber auch seine Ausdauer kennt, weiss, dass Cillo alles daran setzen wird, dieses Ziel auch zu erreichen. ■

▶ Alumni-Event mit Ancillo Canepa am 8. Mai 2008, Letzigrundstadion, Details: [www.alumni-zhaw.ch](http://www.alumni-zhaw.ch)

## **Die FC Zürich AG**

▶ Der Verwaltungsrat des FC Zürich besteht aus fünf Mitgliedern. Fast alle nehmen im Unternehmen zusätzliche Aufgaben wahr. Präsident Canepa ist zuständig für die Bereiche Profifussball, Operations & Corporate Affairs und Kommunikation, der Delegierte René Strittmatter (zusammen mit Canepa Hauptaktionär des FCZ) leitet den Bereich Marketing. M. Guglielmetti ist für das Zuschauerwesen verantwortlich und P. Hurni ist Finanzchef. Das Budget beträgt rund 15 Millionen Franken. In der zu Ende gehenden Saison soll der Club zum ersten Mal in der Geschichte schwarze Zahlen schreiben.

**Vor seiner Wimpel-Galerie: Noch hat es hier für Canepas Geschmack zu wenig Embleme internationaler Clubs. Das soll sich in Zukunft ändern. / MG**