



Wanja Greuel (46) ist seit 2016 CEO der Berner Young Boys.



Marc Lüthi (62) ist seit 1998 CEO und Miteigentümer des SCB.

«Zwei CEOs vor unterschiedlichen Aufgaben»

YB und der SCB sind sportlich und kommerziell die erfolgreichsten Fussball- und Hockeyunternehmen der letzten zehn Jahre. Marc Lüthi managt den SC Bern, Wanja Greuel die Young Boys.

TEXT: KLAUS ZAUGG, BRUNO WÜTHRICH; FOTOS: MARCEL BIERI

Sie fischen zwar im selben Teich, sehen sich aber trotzdem nicht als Konkurrenten: Die CEOs der grossen Berner Sportvereine über Gemeinsamkeiten und Unterschiede in einem harten Metier und wo die Vereine hauptsächlich Geld verdienen.

WURZEL: Sind Sie Freunde oder Feinde?

Marc Lüthi: Böse Feinde (lacht)

Wanja Greuel: Weder noch. In gewissen Bereichen sind wir Konkurrenten, in anderen vertreten wir gleiche Interessen.

Um welche Interessen geht es da zum Beispiel?

WG: Als Sportunternehmen sind wir beide ein Teil eines ganzen Ökosystems. Es

geht beispielsweise um das Thema der Sicherheitskosten. Bei YB haben wir zusätzlich das Problem mit der Trainingsinfrastruktur.

Sind die Sicherheitskosten bei YB höher als beim SCB?

WG: Aufgrund unseres Zuschaueraufkommens sind sie höher.

ML: In einigen Bereichen sind wir verschieden, in anderen ähnlich. Wir müssen uns bewusst sein: Fussball ist ein Wertsport, Eishockey ist vergleichsweise eine Randsportart. Im Fussball werden für einen Transfer über 100 Millionen ausgegeben. Im Eishockey gibt es solche Summen nicht.

WG: Das ist so. Der Fussball ist international ausgerichtet und boomt. Die Champions League ist ein Geschäft...

ML: ...und wir legen bei der Champions League im Hockey drauf.

Tatsächlich? Wie viel?

Marc Lüthi: Es ist zwar schon eine Weile her, dass wir für den europäischen Wettbewerb qualifiziert waren. Wir legten damals 400 000 Franken drauf. Netto.

Wird sich das in absehbarer Zeit ändern?

Marc Lüthi: Nein, mit der Champions League werden wir es nie auf einen grünen Zweig bringen. In den grossen Sportmärkten wie Deutschland, England oder

Italien gibt es kaum oder gar kein Interesse und mit Russland fällt der grösste Markt zurzeit weg.

Welche Dimensionen hat das Europageschäft bei YB?

WG: Bei einer Qualifikation zur UEFA Champions League mehr als 30 Millionen. Je nachdem ob wir im europäischen Geschäft sind oder nicht und ob wir lukrative Transfers realisieren, kann unser Budget zwischen 50 und 100 Millionen variieren. Das vorzeitige knappe Ausscheiden in Penalty-Schiessen in der European Con- →

Marc Lüthi: «Im letzten europäischen Wettbewerb legten wir 400 000 Franken drauf.»

MARC LÜTHI UND WANJA GREUEL Gleiche Wurzeln

Marc Lüthi (62) und Wanja Greuel (46) mögen vom Altersunterschied her schon fast verschiedenen Generationen angehören. Aber beide haben die gleichen Wurzeln bei der Berner Marketing-Firma IMS. Wanja Greuel kam aus Deutschland (Kaiserslautern) für seine Marketing-Masterarbeit fürs Praktikum zu IMS - und bleibt gleich mit einer Festanstellung hängen, als der Job für die SCB-Vermarktung neu zu besetzen ist. Später arbeitet er für Infront Ringier und seit 2016 ist er Chief Executive Officer (CEO) bei YB geworden. Die gleiche Position, die Marc Lüthi beim SCB bekleidet. Die Firma IMS wurde von Marc Lüthi und Erwin Gross gegründet. Bei der SCB-Nachlassstundung 1998 verzichtete IMS auf Forderungen und Marc Lüthi bekam im Gegenzug den Job als SCB-Manager.



Klaus Zaugg und Bruno Wüthrich mit den beiden CEOs.

ference League hat uns beispielsweise mehrere Millionen an Einnahmen gekostet. Bei den Playoffs zur UEFA Champions League wäre dies schwerwiegender.

Ein verschossener Penalty kann dort also 20 Millionen kosten?

WG: Ja, das sind die Dimensionen im europäischen Fussballgeschäft.

YB würde ohne die Einnahmen aus dem europäischen Geschäft rote Zahlen schreiben?

WG: Ja. Wir starten jede Saison mit einem strukturellen Defizit im hohen Millionenbereich, das wir erst durch die Einnahmen aus den europäischen Wettbewerben und Transfers ausgleichen können.

Was bei YB die Champions League, sind also beim SCB die Beizen.

ML: Ja, aber es braucht grosse Beizen.

Wie viel erwirtschaftet der SCB damit?

ML: Rund 30 Millionen. Aber brutto. Nicht netto. Die Nettorendite liegt in unserer Gastronomie zwischen einem und zwei Prozent.

Dann können Sie nur einen einstelligen Millionenbetrag aus der Gastronomie in die erste Mannschaft investieren?

ML: Ja, das ist so. Deshalb hat uns die Pandemie hart getroffen, als der Umsatz von 65 auf 27 Millionen zurückgegangen ist.

Müssten Sie sich bei so wenig Rendite nicht nach einem rentableren Geschäft umsehen?

WG: Schauen Sie sich beim SCB mal die Werbeanzeigen an. Dann sehen Sie, dass der SCB über die Gastronomie auch mit Sponsoren Geld verdient.

ML: Das ist richtig. Wer uns beliefert, muss ein Sponsoring machen. Genau deshalb sind wir in der Gastronomie tätig.

Haben Sie sich von der Pandemie nun ganz erholt?

ML: Ja, jetzt sind wir wieder bei 60 Millionen Umsatz.

Wie hoch sind die Sponsoreneinnahmen bei YB?

WG: Etwas mehr als 20 Millionen.

Und beim SCB?

ML: Rund 15 Millionen.

Konkurrieren sich YB und der SCB auf diesem Markt direkt oder gibt es Unternehmen, die zum Hockey oder zum Fussball neigen?

WG: Wir müssen uns den Kuchen teilen.

Also müssen Sie im Verkauf besser sein.

WG: Ja.

Wie verkauft man erfolgreich ein Sportunternehmen?

WG: Es geht um die Faszination des Sportes. Wir müssen den Mehrwert aufzeigen, Strategien entwickeln und Win-Win-Situationen für beide aufzeigen. Dazu gehört Leidenschaft. Das Wichtigste ist aber immer: Das Produkt muss attraktiv und erfolgreich sein.

Sie müssen also auch für die Kunden denken.

WG: So ist es. Es ist harte Arbeit.

ML: Es braucht noch etwas: Viel Geduld.

Wie sieht es bei den Fanartikeln aus?

WG: Wir machen bei YB etwa vier Millionen Umsatz

ML: Der SCB gut eine Million.

Woher kommt diese Differenz? Ist YB populärer als der SCB?

ML: Nein. Aber ein YB-Shirt können Sie auch am Arbeitsplatz oder im Sommer in der Freizeit tragen. Haben Sie schon mal

KENNZAHLEN LETZTE SAISON

SCB Eishockey AG

- **Einnahmen:** 28 Millionen
- **Ausgaben:** 28,2 Millionen
- **Verlust:** 200 000 Franken (die SCB-Gruppe erzielt – dank der Gastronomie – im Jahr schätzungsweise rund zwei Millionen Gewinn, eine offizielle Bestätigung gibt es nicht.)
- **Lohnkosten ohne Nachwuchs:** keine Angaben, geschätzt 16 Millionen.
- Die SCB-Gruppe mit der SCB Eishockey AG, SCB Future AG und der SCB Gastro AG setzt im Jahr rund 60 Millionen um. Da nur die SCB Eishockey AG Publikumsaktien hält, sind nur die Zahlen der SCB Eishockey AG öffentlich.
- **Zuschauer Qualifikation:** 383 510. Im Schnitt 14 750: Nummer 1 der Liga.
- Der SCB ist in der PostFinance Arena Generalmieter, das Stadion gehört nicht den SCB-Besitzern. Die Aktienmehrheit der SCB Sport AG gehört einer kleinen Männerrunde, zu der auch Marc Lüthi gehört.
- **Gründung:** 1931
- **16 Meistertitel:** 1959, 1965, 1974, 1975, 1977, 1979, 1989, 1991, 1992, 1997, 2004, 2010, 2013, 2016, 2017, 2019.
- **Wiederaufstieg am grünen Tisch:** 1986.
- Ein Frauenteam seit 2023



Die beiden CEOs empfinden keine Konkurrenz bei den Zuschauern.

ein Hockeydress, das fast bis zu den Knien reicht, im Büro oder bei dieser Hitze getragen?

Nein.

ML: Eben.

Der SCB ist auf Gedeih und Verderb dem nationalen Markt ausgesetzt, YB den Einnahmen aus dem Europageschäft. Gibt es Steigerungsmöglichkeiten?

WG: Ja, der Fussball in den grossen Ligen boomt. In der englischen Premier League bekommt selbst der Tabellenletzte aus dem TV-Vertrag über 100 Millionen. In unserem nationalen Fussballgeschäft gibt es hingegen kaum noch Steigerungsmöglichkeiten. Der TV-Markt ist zu komplex und zu klein und das Interesse der grossen ausländischen TV-Stationen an unserer Meisterschaft ist zu gering. Allerdings fallen für uns die TV-Einnahmen aus der Meisterschaft im Gesamtbudget kaum ins Gewicht.

ML: Wir haben im Eishockey ja ungefähr gleich viele TV-Einnahmen aus der Meisterschaft wie im Fussball (rund 3 Millionen pro Team – die Red.). Die sind für uns sehr wichtig und der neue TV-Vertrag läuft noch vier Jahre. Ob eine Steigerung möglich ist, wird sich zeigen.

Zusammenfassend können wir also sagen: Die Unterschiede im Fussball- und Hockeygeschäft sind so gross, dass eine Fusion von YB und SCB undenkbar ist.

ML: Ja, eine Fusion ist völlig undenkbar. Aber die Idee einer Fusion hat es früher tatsächlich einmal gegeben.

Wäre wenigstens in Teilbereichen – wie der Administration – ein Zusammengehen möglich?

WG: Nein.

ML: Nein.

Wie gross ist die Konkurrenz im Zuschauermarkt?

ML: Viel geringer als vielfach angenommen wird. Als YB seinerzeit aufgestiegen ist, hatten wir allergrösste Bedenken. Aber dann haben wir 1500 Saisonabos mehr verkauft als im Jahr zuvor. Die Konkurrenz im Zuschauermarkt ist nicht so gross, weil dieser Markt bei uns und bei YB bei weitem nicht nur die Stadt Bern umfasst.

Beim SCB ist der Sportchef dem CEO, also Ihnen, Marc Lüthi unterstellt. Bei YB jedoch direkt dem Verwaltungsrat und nicht dem Geschäftsführer. Der →

VR-Delegierte Sport, Christoph Spycher, sitzt sogar im Verwaltungsrat. Heisst das, dass der Sport bei YB wichtiger ist als beim SCB?

ML: Nein.
WG: Nein, wir haben einfach eine andere Organisationsstruktur. Ich kümmere mich ausschliesslich um die kommerziellen Belange, Christoph Spycher um die sportlichen.

Sie reden ihm nicht drein?
WG: Nein.

Sie gehen auch nicht in die Kabine?
WG: Nein, nie.

Und den Trainer entlassen Sie nicht?
WG: Nein, das ist ausschliesslich die Verantwortung der Sportabteilung. Ich habe keine Verantwortung für den Sport.

Beim SCB hat aber der CEO das letzte Wort. Wird sich das mit der Verpflichtung von Sportchef Martin Plüss ändern? Martin Plüss als Eishockey-Antwort auf Christoph Spycher?
ML: Ich habe bei meiner Rückkehr klar gesagt, dass ich nicht mehr so nahe am Sport sein will. Deshalb haben wir Martin Plüss verpflichtet.

**KENNZAHLEN LETZTE SAISON
BSC Young Boys**

- **Einnahmen:** 73,80 Millionen
- **Ausgaben:** 67,20 Millionen
- **Gewinn:** 6,60 Millionen
- **Lohnkosten inkl. Nachwuchs:** 31 Millionen
- **Zuschauer Meisterschaft:** 523 751, pro Spiel 29,097. Nummer 1 der Liga
- Die BSC Young Boys AG und das Stadion Wankdorf gehören den gleichen Investoren.
- **Gründung:** 1898
- **16 Meistertitel:** 1903, 1909, 1910, 1911, 1920, 1029, 1057, 1958, 1959, 1960, 1986, 2018, 2019, 2020, 2021, 2023.
- **Wiederaufstieg:** 2001
- Ein Frauenteam seit 2009

Können Sie sich wirklich zurücknehmen?
ML: Ja.

Oder könnte es sein, dass Sie wie Uli Hoeness werden?

ML: Wie meinen Sie das?

Es gibt da eine Legende...
ML: ...ach so, über meine Audienz bei Uli Hoeness?

Ja, wie war das doch damals?
ML: Ich war etwa drei Stunden bei ihm. Zu einer Zeit, als er bei den Bayern keinerlei offizielle Funktion hatte. Aber während diesen drei Stunden hat so ziemlich jeder, der bei den Bayern etwas zu sagen hatte, vorbeigeschaut und Uli nach seiner Meinung gefragt.

So stellen wir uns einmal auch Marc Lüthi vor.
ML: So wird es ganz bestimmt nicht sein.

Hatten Sie keine Entzugerscheinungen vom Tagesgeschäft?
ML: Nein. Ich werde es diesmal auch etwas ruhiger angehen lassen.

Können Sie das?
Marc Lüthi (lacht) Ich glaube, ich lasse mir eine Ampel über meinem Bett montieren. Grün heisst dann, ich darf aufs Velo, gelb bedeutet, dass ich gelegentlich zurückrufen sollte und bei rot werde ich sofort im Büro gebraucht.

Wenn wir SCB sagen, denken wir gleich an Marc Lüthi. Wenn wir YB sagen, denken wir nicht sofort an Wanja Greuel. Ist Marc eventuell der bessere Selbstdarsteller?
WG: Nein. Wenn Titel gewonnen werden, steht die sportliche Leitung im Fokus, nicht die kommerzielle.

Sie sind 16 Jahre jünger als Marc. Sie gehören zu einer neuen Generation von Führungspersonal. Pflegen Sie einen anderen, vielleicht einen diplomatischeren Stil?
WG: Das kann ich nicht beurteilen. Aber als ich vor acht Jahren zu YB gekommen bin, habe ich mich mit meinem vielleicht «zu deutschen» Führungsstil nicht überall beliebt gemacht.

Wie hat sich dieser Führungsstil gezeigt?
WG: Ich habe wohl zu direkt gesagt, was ich denke.

Nun sind Sie diplomatischer geworden?
WG: Ja.

Sie engagieren sich beide auch sportpolitisch. Sie sind Vizepräsident der

Liga, Marc ist eher die graue Eminenz. Marc verdanken wir die Ausländerschwemme...
ML: ...es ist keine Ausländerschwemme.

Aber Sie sind massgeblich für die Erhöhung der Anzahl Ausländer verantwortlich.
ML: Ich war nicht für sechs Ausländer, ich wollte die Ausländerregel komplett abschaffen. Ich bin immer noch der Meinung, dass wir die Anzahl Ausländer freigeben sollten. Dann kämen die Löhne runter. So wie es jetzt ist, können wir bei 14 Teams jedoch gut leben. Billiger ist es zwar nicht geworden. Aber wir haben immerhin gut sechs Teams, die Meister werden können und für die Qualität der Liga ist die Erhöhung auf sechs Ausländer gut.

Wanja Greuel, Sie waren politisch nicht so erfolgreich: Die Erhöhung von 10 auf 12 Teams konnten Sie nicht verhindern.
WG: Wir haben schliesslich auch für die Erhöhung auf 12 Teams gestimmt. Es macht keinen Sinn, sich gegen ein Vorhaben zu stellen, das von einer überwiegenden Mehrheit der Klubs gewünscht wird.

Wanja Greuel: «Als ich zu YB kam, habe ich mich mit meinem deutschen Führungsstil nicht beliebt gemacht.»

Sie können also mit der Erhöhung auf 12 Mannschaften gut leben?
WG: Natürlich wäre es vom Zuschauerinteresse her besser gewesen, wenn beispielsweise Aarau und Thun statt Yverdon und Stade Lausanne aufgestiegen wären. Aber letztlich spielt das für uns eigentlich keine Rolle.

Bei YB haben Sie gut 25 Profis. Aber die Hälfte kommt kaum zum Spielen. Im Hockey gibt es bei ungefähr der gleichen Anzahl Spieler zwar auch nicht gleich viel Eiszeit für alle. Aber es kann jeder spielen. Müssen Sie im Fussball ein grösseres Frustrationspotenzial managen?
WG: Es gab intern den Scherz, dass wir nach dem dritten Titel bloss fünf zufriedene Spieler hatten, nämlich jene die durchspielen. Wir haben zwar eine grosse Anzahl Spiele und leihen Spieler an andere Klubs aus, damit sie Spielpraxis bekommen. Aber es ist schon so: Bei der Verpflichtung achtet unsere sportliche Leitung sehr stark die Persönlichkeit und prüft, wie ein Spieler mit dieser Frustration umgeht. Die sehr sorgfältige Prüfung der Persönlichkeit eines Spielers ist denke ich eines unserer Erfolgsgeheimnisse.

War eigentlich Kathrin Lehmann als Sportchefin nie ein Thema bei YB?
WG: Nein. Das wäre auch nicht realistisch. Der Fussball ist konservativer als andere Branchen.
ML: Der Sport ist in dieser Hinsicht leider generell konservativer.

Noch eine Saisonprognose für den SCB.
WG: Mir fehlt die Fachkompetenz für eine Hockey-Prognose.

Na, kommen Sie!
WG: Besser als letzte Saison.

Die Saisonprognose für YB?
ML: Meister. ●

