



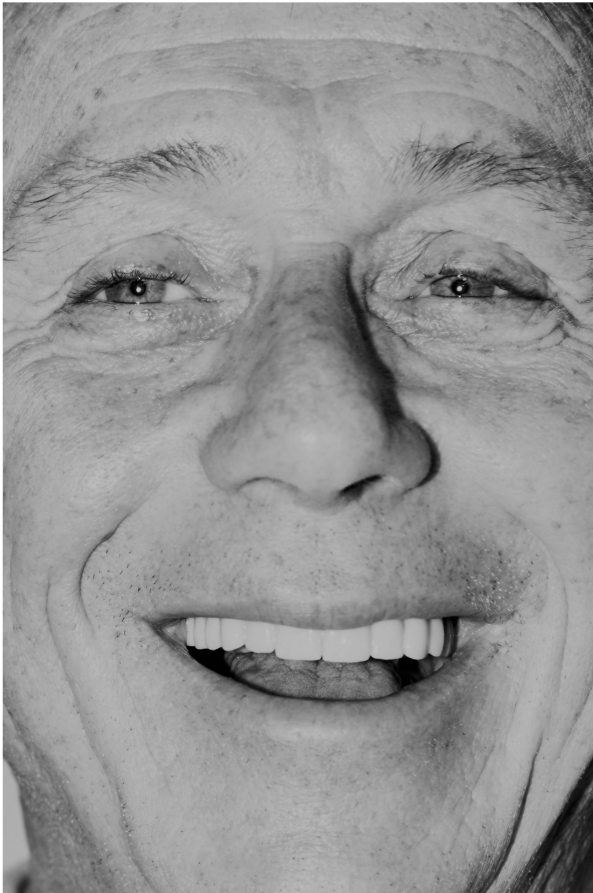
# Der Pressante

Bis vor kurzem hatte Fredy Bayard keine Ahnung vom Medien-geschäft. Heute gehören ihm drei Zeitungen, zwei Radio-stationen und ein TV-Sender. Das Medienpaket könnte ihm Subventionen in Millionenhöhe bescheren. Warum löst das bei ihm nur ein Schulterzucken aus?

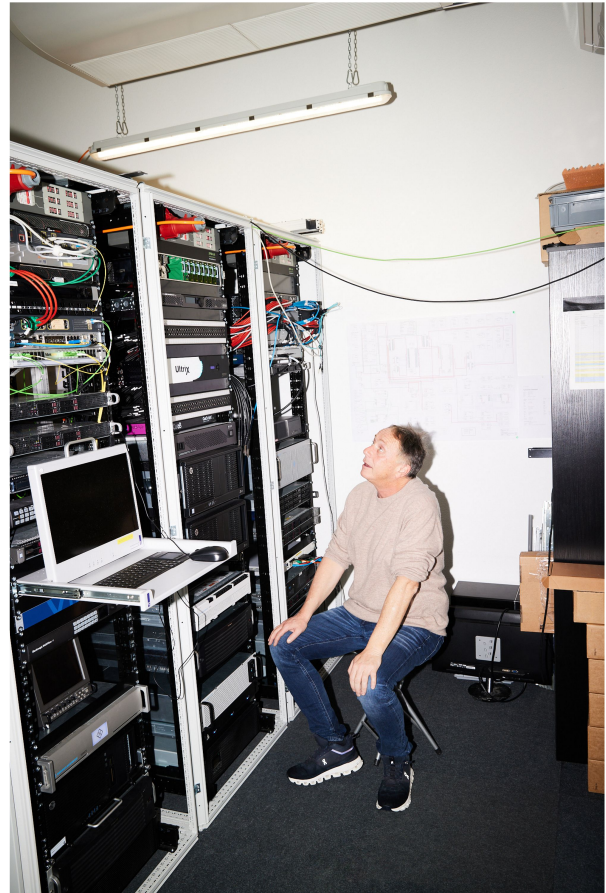
Von [Philipp Albrecht](#) (Text), Joan Minder (Bilder) und Elena Xausa (Illustration), 10.02.2022

Dass es Fredy Bayard nicht so mit der Geduld hat, darüber wurde man vor-gewarnt. Doch beim Sprint durch sein Verlagshaus wird klar, warum er Jogging-schuhe trägt. Nach einem Schwatz in der Druckerei gehts runter in den Keller, rauf in den zweiten Stock, wieder runter in die Redaktion. Und bevor man sich die Schweissperlen vom Gesicht wischen kann, hat Bayard schon je dreimal *Management-Buy-out* und *Geschäftsmodell* gesagt.

Drei Jahrzehnte lang hat der heute 59-jährige Walliser Kleider für den Mittelstand verkauft – zuerst nur in Visp, später im ganzen Land. Und als er etwas Neues machen wollte, überliess er die Firma seinen Führungskräften und wurde Verleger. Er übernahm die Mengis-Gruppe in Visp und drei Jah-re später die Gassmann-Gruppe in Biel. Fast 500 Leute arbeiten inzwischen für Bayard, schreiben für den «Walliser Boten», das «Bieler Tagblatt» und das «Journal du Jura» oder senden für TeleBielingue, Canal 3 oder Radio Rottu.



Von der Modebranche ins Verlagsgeschäft: Unternehmer Fredy Bayard.



«Alle sagten, es sei sehr schwierig, in dem Metier Geld zu verdienen»: Bayard auf der Redaktion von Gassmann Media in Biel.

In seiner Person treffen Neugierde und Verschmitztheit auf eine beneidenswerte Affinität für Zahlen. Nachdem er die Geschäftsbücher der Mengis-Gruppe studiert habe, sei für ihn kein Zweifel geblieben, dass eine profitable Zukunft in der Medienbranche möglich sei, sagt er.

Doch während viele seiner Mitbewerber ihre Gewinne mit dem Abbau von Personal erreichen, macht er genau das Gegenteil: Er investiert. «Heute arbeiten 15 Prozent mehr Leute hier als vor meiner Zeit», sagt Bayard, während er durch die Gänge eilt.

## Keiner dieser Patrons

Die langjährige Modekompetenz ist bei Fredy Bayard augenscheinlich: Er ist der lebende Gegenbeweis zur verbreiteten Vorstellung, dass Männer um die sechzig keine Sneakers, Stretchjeans und Daunenjacken tragen sollten. Wer dem Mann im zwanglosen Outfit hinterherrennt, denkt zuletzt an einen Patron. Bayard verkörpert vielmehr die Idee des modernen, unabhängigen Verlegers, der mit seinen Medien gegen die Grossen besteht, die alles aufkaufen und fusionieren, was sie kriegen können.

Doch ausgerechnet im Abstimmungskampf zum Medienpaket will er nicht in den Kanon der Schweizer Verlegerschaft einsteigen. Nachdem einige von ihnen am Branchenkongress «Swiss Media Forum» Ende September des letzten Jahres flammende Reden für die Vorlage gehalten hatten, wich Bayard, auf der Bühne darauf angesprochen, aus – und sagte: «Ich muss mich noch damit beschäftigen», während seine rechte Hand die Stuhllehne suchte und sich die Finger der linken unkontrolliert aneinanderrieben.

Vier Monate später verweigert er weiter eine Antwort darauf, ob er dafür oder dagegen ist. Nicht nur, weil er sich weder von der Ja- noch von der Nein-Seite vereinnahmen lassen will. Es fehlt ihm auch das Feuer für die Forderung nach staatlicher Hilfe. Oder besser: für noch mehr Staatshilfe. Denn ohne sie liessen sich sein TV-Kanal und seine Radiosender gar nicht erst betreiben.

Doch jenes Geld, das aus dem Gebührentopf an Fernseh- und Radio-stationen fliesst, hat wenig mit der neuen Vorlage zu tun. Nun soll es darum gehen, kleine regionale Zeitungen und Onlineportale vor dem Aus zu retten. Genau da fühlt sich Bayard aber nicht angesprochen. «Ich bin bemüht, so gut wie möglich ein Geschäftsmodell aufzubauen, das funktioniert», sagt er. «Und beim «Walliser Boten» scheint es zu funktionieren.»

## Das kleine Medienwunder im Oberwallis

Bayard ist vernarrt in die Vorstellung, eine Firma zur Blüte zu bringen, um sie dann den Mitarbeitenden zu übergeben. «Ich denke, in einem Jahr bin ich hier so weit», sagt er am Ende des schweisstreibenden Rundgangs in Visp. Fredy Bayard spricht wieder vom Management-Buy-out, dem Kauf einer Firma durch dessen Management – es ist die seltenste der drei klassischen Nachfolgeregelungen bei Schweizer Unternehmen. Deutlich öfter (in 41 Prozent der Fälle) kommen der innerfamiliäre Nachwuchs oder externe Käuferinnen (40 Prozent) zum Zug.

Schon bei Mode Bayard, dem Familienunternehmen, das er gemeinsam mit seiner Frau in dritter Generation betrieben hat und von einer auf 75 Filialen ausbaute, gabs ein Management-Buy-out. Genauso wie später bei den drei Druckereien, die er zusammen mit dem Medienhaus der Familie Mengis abkaufte, auslagerte und fusionierte. Und sollte in einem Jahr das geplante Management-Buy-out des restlichen Unternehmens ebenso klappen, wird er es später wohl auch in Biel wieder tun.

Mit der Tatsache, dass er keine Kinder habe, an die er seine Unternehmen vererben könne, habe seine Faszination für Management-Buy-out nichts zu tun, sagt er. Ihn treibe die Vorstellung an, gemeinsam mit cleveren Leuten einer Idee zum Erfolg zu verhelfen. Wenn das Geschäftsmodell nachhaltig läuft, zieht er sich aus dem Tagesgeschäft zurück und verkauft die Mehrheit der Anteile an die Mitarbeitenden – seine wichtigsten Verbündeten: «Ich bin nicht brillant, aber ich kann gut mit Menschen. Für ein gutes Produkt brauchst du letztlich immer die guten Leute, egal, welches Business.»

Zum «Walliser Boten» kam er zufällig. Nach dem Verkauf der Mehrheit der Modekette 2017 hatte er erst eine Auszeit genommen und sich in Lausanne auf den Pilgerweg in Richtung Rom begeben. Nach zwei Monaten auf Wanderung brach er in der Toskana ab und kehrte heim, wo er jeden Abend seine Frau bekochte, die weiterhin das Tagesgeschäft von Mode Bayard lenkte. Als der Hobbykoch nach einer Weile schon morgens zu fragen begann, was sie zum Abendessen wolle, legte sie ihm nahe, nach einer neuen Herausforderung Ausschau zu halten.

Daraus wurde ein kleines Medienwunder im Oberwallis. In einer Region, deren Zeitungsleserinnen laut einer Umfrage am liebsten die Todesanzeigen lesen.

Vier Jahre nachdem Bayard der zuletzt glücklosen Familie Mengis die Nachfolgeregelung abnahm, steht er schon fast am Ziel. Er brachte Zeitung und Radio physisch und digital zusammen, beerdigte das Gratisblatt «Rhone-Zeitung», stellte neue Leute ein, erhöhte die Löhne der Radio-

journalistinnen, hievte erstmals in der Geschichte eine Frau in die Chefredaktion des «Walliser Boten» – und digitalisierte die Todesanzeigen.

Sein Tempo schien im Haus keinen zu stören. Im Gegenteil: Bayard steckte von Anfang an die Leute mit seiner Aufbruchstimmung an, wie man aus der Redaktion hört. Die Chemie stimmte, auch weil er ständig präsent war, während man früher die Verleger bestenfalls beim Jahresempfang traf. Zu Beginn beschäftigte er sich hauptsächlich mit der Verlagerung der Kanäle ins Internet, was schliesslich dazu führte, dass der gesamte journalistische Output in einer App konzentriert wurde. Sie trägt den Namen der Strasse, an der das Verlagsgebäude steht: Pomona, die römische Göttin der Baumfrüchte. Der «Walliser Bote» taucht digital nur noch als E-Paper auf.

Heute sind knapp 60'000 Userinnen registriert. Angesichts der 83'000-Menschen im Oberwallis ein elysischer Marktanteil. Jeden Monat kommen im Schnitt 1000 neue dazu. Das Unternehmen ist schuldenfrei und schreibt Gewinne; Bayard hat seine Investitionen wieder eingespielt und nebenbei etwas geschafft, womit sich andere Zeitungen seit vielen Jahren abkämpfen: die zahlende Leserschaft ins Internet zu überführen.

Wer braucht da noch Subventionen für das Austragen der gedruckten Zeitung?

## **Pro in Biel, Kontra in Visp**

So einfach ist das nicht, sagt Sophie Hostettler, publizistische Leiterin bei Gassmann Media und Bayards wichtigste Mitstreiterin in Biel: «Schon vor fünfzehn Jahren hatte man vorausgesagt, dass es in zehn Jahren keine Zeitung mehr geben wird, aber noch immer liest der grösste Teil unserer Abonnenten die Inhalte in gedruckter Form.» Hostettler ist Verfechterin des Medienpakets, über das am 13. Februar abgestimmt wird.

Bayard selbst will nicht über das Politische sprechen und lässt lieber die Pro- und die Kontra-Seiten seiner Medienmanagerinnen zu Wort kommen. Ganz nach seinem obersten Credo, dass in seinen Kanälen keiner publizistisch ausgeschlossen wird, oder wie er es nennt: «Wir lassen alle Glocken läuten.»

Hostettler machte Beiträge für TeleBärn und war zuletzt Programmleiterin bei TeleBielingue. Seit September teilt sie sich im Gassmann-Verlagshaus direkt am Bahnhof Biel ein Büro mit Bayard. Umringt von den Arbeitsplätzen der Journalisten, die alle auf einem Stock Platz finden, setzt sie nun seinen Plan um.

«Ich mache mir Sorgen um die Medienvielfalt in der Schweiz», sagt sie und verweist auf den Verlust der Inserate, die ins Internet abgewandert sind: «Kleine Lokal- und Regionalzeitungen verloren in den letzten zehn bis fünfzehn Jahren Werbeeinnahmen von bis zu 80 Prozent des Umsatzes. Das ist gigantisch.»

Hostettlers Kollege Herold Bieler, publizistischer Leiter in Visp und einer, der trotz drei Jahrzehnten bei derselben Zeitung ein unverhofftes Mass an Interesse und Neugier an den Tag legt, widerspricht ihr von der anderen Seite des Lötschbergs. Ihm missfällt das Giesskannenprinzip: «Dass man den Kleinen helfen will, finde ich grundsätzlich gut. Aber warum muss man gleichzeitig Millionen an Ringier, Tamedia und NZZ überweisen?»

Er spüre den Missmut vieler Menschen im Oberwallis gegenüber der Vorstellung von staatlich unterstützten Zeitungen und Newsportalen, gerade

bei den Jungen. Die Förderung würde darum die Gefahr bergen, dass man den «Walliser Boten» in der Bevölkerung nicht mehr als unabhängige Zeitung wahrnehme. «Die Sache mit der Unabhängigkeit würde immer irgendwo unterschwellig mitlaufen», sagt er.

Einig sind sich Hostettler und Bieler einzig bei der Frage, ob eine kantonale Medienförderung nicht die bessere Lösung für Regionalzeitungen sei. «Ein No-Go», sagt er. Die Gefahr der Abhängigkeit von der Kantonsregierung wäre viel zu gross. «Der Horror», sagt sie. Jeder Kanton könnte dann andere Spielregeln für die Medienförderung festlegen.

## **2 bis 3 Millionen aus dem Fördertopf**

Bayard beteiligt sich nur passiv an den Gesprächen, serviert Kaffee, lässt sich draussen vom Fotografen ablichten, öffnet Postpakete, kommt und geht. Doch irgendwann, beim Gespräch mit Bieler in Visp, muss doch etwas raus: «Es liegt nicht an mir, andere Medien zu beurteilen, aber meine Motivation, das hier zu machen, ist eine rein unternehmerische. Alle sagten, es sei sehr schwierig, in dem Metier Geld zu verdienen. Ich hatte Lust, es zu versuchen, und finde es wichtig, dass die Region selbstständige Medien hat. Wenn man die richtigen Voraussetzungen hat, ist das ohne Subventionen möglich.»

Nach eigener Schätzung würden seine beiden Verlage von 2 bis 3 Millionen Franken Staatshilfe profitieren. Wenn Bayard darauf verzichten und nicht noch mehr eigenes Geld investieren will, muss er das Tempo beim Leserwechsel von Print auf Digital erhöhen. Schafft er das nicht, könnten seine Blätter mit dem Medienpaket immerhin wertvolle Zeit gewinnen, wie ein Blick auf die Zeitungsverteilung zeigt.

So kostet es heute den «Walliser Boten» 1,4 Millionen Franken pro Jahr, um die Hälfte der Auflage mit eigenen Leuten per Frühzustellung zu verteilen. Das Verteilgebiet erstreckt sich über 80 Kilometer vom Obergoms bis nach Salgesch. «Bis die 700 bis 800 Zeitungen bei den Abonentinnen im Obergoms ankommen, sind mehrere Leute ein paar Stunden unterwegs», sagt Bieler.

Die andere Hälfte wird mit der Post versandt, die in gewissen Dörfern erst am Nachmittag ankommt. Diese Zustellung wird heute schon durch die Presseförderung mit 29 Rappen pro Exemplar vergünstigt. Bei einem Ja zur Vorlage würde auch die Frühzustellung gefördert. In welcher Höhe, ist noch nicht bestimmt. Aber es ist ein Element der Vorlage, das selbst Bieler begrüsst.

Bei den Blättern im Berner Jura ist die Situation ähnlich. Je dünner besiedelt das Einzugsgebiet, desto teurer ist es, die Zeitung frühmorgens zu verteilen. «Die Frühzustellung ist ein Bedürfnis der Leute. Viele erhalten die Zeitung erst am Mittag mit der Post, würden sie aber gerne am Morgen zum Kaffee lesen», sagt Sophie Hostettler. «Das Medienpaket würde das unterstützen.»

## **Geld verdienen statt Politik machen**

Später, im Zug nach Biel, nachdem die surreal leuchtenden weissen Berggipfel vom Schwarz des Lötschbergtunnels verschluckt worden sind, verfinstert sich auch Bayards Miene leicht, als er gefragt wird, was ihn an der Medienbranche am meisten überrascht habe. «Wie kommt es, dass hier so wenig von der Kundschaft aus gedacht wird? Ich meine nicht nur den

Werbekunden, sondern auch die Abonnenten: Was wollen sie? Welchen Nutzen ziehen sie aus dem Produkt? Im Vergleich zum Detailhandel werden diese Fragen viel zu selten gestellt. Das muss man unbedingt verbessern.»

Bayard hat sich für eine Branche entschieden, die nach anderen Gesetzen funktioniert, mit einer Käuferschaft, der man nicht alle paar Wochen neue Produkte vorlegen kann, und einer Konkurrenz, die noch andere Interessen verfolgt als den Verkauf von Informationen und Unterhaltung.

Dass Verlegerfamilien einen gewissen gesellschaftlichen Status genießen, interessiert ihn nicht, sagt er. Und in seinen Kanälen politische Ziele zu verfolgen, kommt nicht infrage. Er sieht keine Alternative zur fairen politischen Debatte, die er aus seinem Elternhaus kennt. Seine inzwischen 95-jährige norditalienische Mutter hatte als Partisanin gegen den Faschismus gekämpft, war dann nach Visp geflüchtet, wo sie mit dem Besitzer eines Modehauses fünf Mädchen und zuletzt einen Buben hatte – sie brachte neue Perspektiven in das katholisch-konservativ geprägte Oberwallis.

«Man kann Fredy Bayard politisch nicht verorten», sagt Michel Venetz, stellvertretender Chefredaktor bei Radio Rottu. «Er ist ein Oberwalliser, der etwas von Zahlen versteht, mit Medien Geld verdienen will und die Journalisten ihre Arbeit machen lässt.»



«Ich bin nicht brillant, aber ich kann gut mit Menschen. Für ein gutes Produkt brauchst du letztlich immer die guten Leute»: Fredy Bayard.

Bayard hat seine Medienhäuser von Familien übernommen, die mit dem Geschäft nichts mehr anzufangen wussten. Nach Sparrunden und Fehl-investitionen blieb ihnen nur noch die Frage, welchem der Grossverlage die Arbeitsplätze, die Druckmaschinen und die TV-Studios überlassen werden sollten. Mit der Gefahr eines radikalen Stellenabbaus und dem Verlust regionaler Berichterstattung zugunsten einheitlicher Inhalte, die dann in Zürich, Bern oder Aarau produziert werden.

Da kam einer wie Bayard genau richtig. Beim Verkauf des «Walliser Boten» 2018 freuten sich die Beteiligten, dass die Unternehmung in Oberwalliser Hand bleibe (obwohl Bayards seit vielen Jahren in Bern wohnen). Aus Biel ist wiederum überliefert, dass Patron Marc Gassmann, der seinen Kindern die Übernahme des 175-jährigen Familienbetriebs nicht schmackhaft machen konnte, auf gar keinen Fall an einen Grossen wie den TX-Konzern verkaufen wollte. Der Käufer war ihm wichtiger als der Preis. Beim entscheidenden Treffen nannte Gassmann eine Zahl, und Bayard gab ihm die Hand.

## Fredy, der Kollege

«Ein Schnäppchen wars aber nicht», sagt der Käufer, der mit Gassmann Stillschweigen über den Preis vereinbart hat und sich seit einem Jahr bemüht, das kleine Wunder von Visp zu wiederholen. Die Stellenzahl ist im Moment stabil, einzig die Finanzen und das HR wurden aus Effizienzgründen nach Visp verschoben.

Wenn die Entwicklung der Abozahlen mitmacht, will Fredy Bayard im journalistischen Bereich ausbauen, so wie er es auch in Visp getan hat. Von dort stammen zudem die Software für das neue Redaktionssystem und die App, die im Frühling erscheinen soll. Im Vergleich zur Erfolgs-App von Pomona wird sie leichte – regionalbedingte – Unterschiede aufweisen: «Die Kulturagenda ist in Biel viel wichtiger», sagt Bayard. «Dafür die Todesanzeigen weniger.»

Hier springt der Funke weniger schnell als in Visp. Die Angestellten müssen sich erst daran gewöhnen, regelmässig auf einen gut gelaunten Verleger in Pulli und Jeans zu treffen. «Er gibt sich aktiv Mühe, den Leuten zu begegnen, hält Small Talk, fragt sie, wie es ihnen geht, und bietet das Du an, was einige auch etwas überfordert», erzählt eine Mitarbeiterin. «Herrn Gassmann sahen wir vielleicht einmal pro Jahr am Weihnachtessen, wo er eine Rede hielt. Nichts lag da ferner als die Vorstellung, den Patron zu duzen.» Der Fredy wiederum mache einen auf Kollege, und man hoffe, dass er das auch sei.

Zumindest können die Journalistinnen in Biel davon ausgehen, dass er mit ihnen am gleichen Strang zieht. Uneinig sind sie aber bei der Frage, ob das aus eigener Kraft gelingt oder ob es dazu staatliche Hilfe braucht.

Er wolle sich nicht mit der Medienförderung beschäftigen, sagt Bayard. Wenn das Geld komme, komme es halt. «Aber ich bin nicht der Meinung, dass ich ein Geschäftsmodell aufbaue, das auf Subventionen beruht, sondern eines, das langfristig hält. Ich weiss nicht, wie das bei anderen Medien ist, aber für mich ist das der Anspruch als Unternehmer.»

Bei anderen Medien ist es so: Verlegerfamilien verlangen von ihren Titeln hohe Renditen, während gleichzeitig die Werbeeinnahmen schrumpfen. Die Werbung ist in der Zwischenzeit nicht nur zu Facebook und Google abgewandert, sondern auch zu den Anzeigenportalen, die unter anderem Ringier und der TX Group gehören und hohe Profite generieren. Gleichzeitig erklärt etwa TX-Präsident Pietro Supino in seinem «Tages-Anzeiger», dass es eine gute Sache sei, Subventionen vom Staat zu erhalten.

Sich im «Walliser Boten» ähnlich politisch äussern? Bayard würde nicht im Traum daran denken. «Fredys Meinung interessiert im Oberwallis keinen», sagt Herold Bieler. «Darum lassen wir ihn in der Zeitung auch nicht zu Wort kommen.»

Und Bayard lacht herzlich: «Wenn ich das nächste Mal in der Zeitung erscheine, ist es meine Todesanzeige.»

---

## Zur Transparenz

Von der staatlichen Medienförderung, über die das Schweizer Stimmvolk am 13. Februar abstimmt, würde auch die Republik profitieren. Wie viel Geld sie erhielte, ist derzeit unklar. Klar ist: Über die Frage, ob sie das Geld überhaupt annehmen würde, müsste die Verlegerschaft entscheiden. Genauso



haben wir die Entscheidung, welche Parole Project R, die Genossenschaft hinter der Republik, zum Mediengesetz fassen soll, an die Verlegerschaft delegiert. Die Befragung ist abgeschlossen, hier finden Sie die Ergebnisse.