

«Herr Bayard ist ein Glücksfall»

Medienhaus Die Verlegerfamilie Gassmann hat ihr Unternehmen an den Walliser Fredy Bayard verkauft. Chef Marc Gassmann erklärt, wieso er sich mit einem guten Gefühl verabschiedet und sein Nachfolger sagt, er wolle nicht abbauen, sondern wachsen.

Interview: Parzival Meister

Marc Gassmann, 170 Jahre lang war Ihre Familie Herausgeberin der wichtigsten Medientitel in der Region. Sie haben das Unternehmen in siebter Generation geleitet. Warum endet diese Verleger-Ära jetzt?

Marc Gassmann: Es gibt viele Menschen, die mit 65 Jahren in Pension gehen. Ich werde jetzt 73. Man muss dabei immer ehrlich zu sich sein und sich fragen: Wie viel Kraft, Energie und Dynamik habe ich, um die Herausforderungen von heute, morgen und übermorgen noch zu meistern. Ich habe nicht mit dem Brechisen nach einem Nachfolger gesucht. Ich und Fredy Bayard haben uns im Januar dieses Jahres zum ersten Mal getroffen. Trotz Corona ist dieser Austausch nicht abgebrochen. Wir haben uns einfach gut verstanden, sind zwei Unternehmer mit gleichen Ansichten. Denn es ist ja nicht so, dass es für unser Unternehmen nicht andere Möglichkeiten gegeben hätte.

Sie haben an der offiziellen Medienkonferenz gesagt, auch grosse Medienhäuser hätten sich für einen Kauf interessiert. Doch Sie hätten verhindern wollen, dass die Gruppe auseinandergerissen wird.

Gassmann: Das wäre nicht in meinem Sinn gewesen. Deshalb bin ich froh, jemandem begegnet zu sein, der das Unternehmen als Ganzes übernimmt.

Die Gruppe Gassmann ist ein Unternehmen mit zweisprachigen Medientiteln. Gestaltete dieser Umstand die Nachfolgeregelung so schwierig?

Gassmann: Das war immer der Haupt-Hinderungsgrund, ja. Verlage aus der Westschweiz wollten das «Bieler Tagblatt» nicht, Verlage aus der Deutschschweiz hatten kein Interesse am «Journal du Jura». Hinzu kommt, dass unsere elektronischen Medien «Canal 3» und «Telebielinge» ebenfalls zweisprachig sind. Das kann abschrecken.

Fredy Bayard, Marc Gassmann hat gesagt, ein möglicher Verkauf des Unternehmens sei nicht die Motivation Ihres ersten Treffens gewesen. Hatten Sie nicht doch bereits diesen Hintergedanken?

Fredy Bayard: Nicht beim ersten Treffen, nein. Ich hatte schon immer gerne einen Austausch mit Menschen, die das selbe machen wie ich. Wenn ich also die Möglichkeit habe, mich mit jemandem zu treffen, der so viel Erfahrung in dieser Branche hat wie Herr Gassmann, dann nehme ich diese Gelegenheit wahr. Alles andere ist dann einfach gewachsen. Irgendwann hat er gesagt, er wäre bereit, sein Unternehmen zu verkaufen. Die Voraussetzung dafür sei, dass ich die ganze Gruppe übernehmen müsse und er nannte seine Preisvorstellung. Ich fand den Preis sehr fair. Damit war die Verhandlung schon abgeschlossen.

Marc Gassmann, Sie führen ein Traditionsunternehmen. So etwas verpflichtet. Gleichzeitig wussten Sie, dass niemand aus der Familie übernehmen würde. Spürten Sie einen Druck, die richtige Nachfolge zu finden?

Gassmann: Ja. Und es war wie gesagt lange unsicher, ob es eine gute Lösung gibt, mit der die Gruppe nicht auseinanderfällt. Das war meine grösste Sorge. So gesehen ist Herr Bayard ein Glücksfall. Es ging mir nicht um den besten Preis. Ich hatte ein gutes Gefühl und auch die Sympathie spielte eine grosse Rolle.

War für Sie schon lange klar, dass das Unternehmen nicht in der Familie Gassmann bleibt?

Gassmann: Ja. Eine Tochter ist 35-jährig, die andere bald 40. Wir haben nie Druck auf sie ausgeübt, nur gezeigt, welche



«Es ging mir nicht um den besten Preis.»

Verleger Marc Gassmann legt sein Unternehmen in die Hände von Fredy Bayard.

BILDER: PETER SAMUEL JAGGI

Möglichkeiten es gäbe. Aber eine ist in der Osteopathie tätig, schlug also von Anfang an einen anderen Weg ein. Die andere ist im Marketing tätig, was von der Branche her noch gepasst hätte. Aber sie hat gesagt, das seien zu grosse Fussstapfen. Das muss man akzeptieren. Man kann nicht einfach jemand in so eine Stelle hineinzwingen. Davon muss man überzeugt sein. Oder man wächst hinein, wie ich.

Sie sind bereits mit 25 Jahren in die Firma eingestiegen.

Gassmann: Aber damals musste ich noch keine Verantwortung tragen. Die Firma hatte einen Direktor. Er war ein enger Freund und Vertrauter meines Vaters und hat die Firma geführt. Es war für mich immer klar, dass ich hinter ihm stehe. Doch dann passierte etwas Tragisches: Er stürzte im Eisstadion die Treppe herunter und verstarb. Ich war 45 und übernahm vom einen Tag auf den anderen die Verantwortung. Wichtige Entscheide konnte ich zwar nach wie vor mit meinem Vater diskutieren, aber ich habe die Firma geführt.

Sie sagen, der Verkauf an Fredy Bayard sei ein Glücksfall. Aber da schwingt sicher auch Wehmut mit.

Gassmann: Wehmut reicht nicht, um das zu beschreiben. Das sind grössere Gefühle. Meine Frau, meine Töchter und ich haben uns versprochen, dass wir das Ganze miteinander verarbeiten werden. Es wird schon gut kommen, aber dafür benötige ich auch eine gewisse Zeit.

Fredy Bayard, der Inseratemarkt ist während der Pandemie eingebrochen. Es sind keine einfachen Zeiten im Medienmarkt.

Bayard: Wir müssen das differenziert betrachten. Für eine Gratiszeitung ist es nicht einfach, weil sie sich nur über Werbung finanziert. Aber wir konnten beim «Walliser Boten» dieses Jahr bei den Abos zulegen.

Sie konnten in diesem Jahr 1600 Neuan Abonnenten gewinnen. Wie ging das?

Bayard: Weil wir auf unserem Onlineportal eine konsequente Paywall eingeführt haben. Dass die Gratiszeitung eingestellt wurde, hat vielleicht auch noch dazu beigetragen. Sie sehen, es ist möglich.

Sie sind ein Verfechter von bezahlten Inhalten. Glauben Sie, dass sich die Schweizer Medien damit geschadet haben, dass sie ihre Texte gratis im Internet angeboten haben?

Bayard: Das war Selbstmord. Und man muss kein Einstein sein, um zu merken, dass man seine Produkte nicht verschenken darf. Der Inhalt, den unsere Journalisten produzieren, muss etwas kosten. Auch im Internet. Der Preis soll aber moderat sein.

Als Unternehmer kennen Sie die Zahlen der Gruppe Gassmann. Aber wie gut kennen Sie die Produkte, die Sie hier in Biel gekauft haben?

Bayard: Ich bin weit davon entfernt, richtig beurteilen zu können, wie gut die Produkte sind. Was ich aber habe, ist ein gutes Gefühl. Ich bin gut in Biel empfangen worden, spüre den Goodwill von Herrn Gassmann und von euch allen. Ich komme mit einer Riesenfreude. Aber die ersten drei Monate werde ich einfach der Lehrling sein.

Was werden Sie in dieser Zeit tun?

Bayard: Ich frage und frage und frage und frage. Am Ende werdet ihr sagen: Jetzt hör mal auf zu reden.



Der Walliser Unternehmer Fredy Bayard sagt: «Ich komme mit der Absicht nach Biel, um zu wachsen.»

Und dann werden Sie ihre Ideen auf den Tisch legen?

Bayard: Ich habe mir stets ein Umfeld aufgebaut, das mich kritisiert hat – und von mir Kritik entgegennahm. Dasselbe werde ich hier tun. Ich will hören, wo ich falsch liege – und werde euch sagen, was aus meiner Sicht falsch läuft. Wenn wir kritisch miteinander sind, wird das eine gute Geschichte.

Sie haben das Modehaus Bayard mit ihrer Partnerin gross gemacht. Als sie vor drei Jahren aus der Führung zurücktraten, hatten Sie 75 Filialen und waren erfolgreich. Warum haben Sie sich zurückgezogen?

Bayard: Meine Frau und die jungen Menschen im Management machen das super. Ich war keine grosse Hilfe mehr, deshalb habe ich mich abgeschafft.

Dann gingen Sie auf Wanderschaft. Und als Sie wieder zu Hause waren, wurde Ihnen langweilig.

Bayard: Genau. Nach zwei Monaten hat dann meine Frau gesagt, ich ginge ihr langsam auf die Nerven und ich solle wieder etwas unternehmen. Dann habe ich die Mengis Gruppe gekauft und wurde Verleger.

Sie besitzen bereits ein Medienhaus: Versprechen Sie sich dadurch Synergien?

Bayard: Die wird es im administrativen Bereich geben, sowie bei der Digitalisierung und im ganzen technischen Bereich. Aber auch unter den Redaktionen kann es einen Austausch geben.

Synergien zu nutzen, bedeutet in den meisten Fällen auch, dass Arbeitsplätze abgebaut werden. Was haben wir in Biel zu befürchten?

Bayard: Ich habe bei Mode Bayard irgendwann mit 25 Mitarbeitern angefangen. Über alle Unternehmen, in denen ich beteiligt bin, zähle ich heute über 1000 Mitarbeitende. Mag sein, dass zwischendurch auch mal etwas abgebaut wurde, aber ich bin nicht ein Arbeitsplatzvernichter, sondern einer, der Arbeitsplätze geschaffen hat. Und ich komme mit der Absicht hierher, um zu wachsen.

Ab wann trifft man Sie in Biel an?

Bayard: Ab sofort. Ich werde sicher drei bis vier Tage die Woche hier sein. Und schon nach drei Wochen gehe ich euch allen auf die Nerven. (Lacht)

Marc Gassmann, haben Sie bereits Pläne für die neu gewonnene Zeit?

Gassmann: Uns bleibt ja noch die Liegenschaft am Längfeldweg. Auch das ist eine Aufgabe, wir müssen neue Mieter finde. Dann kommt die Zeit, in der ich das Grossvatersein geniessen kann. Und mehr mit meiner Frau und der Familie unternehmen werde.

Wird man Sie trotzdem noch ab und zu im Medienhaus antreffen?

Gassmann: Ich habe sehr geschätzt, dass Herr Bayard öffentlich gesagt hat, ich dürfe jederzeit vorbeikommen. Da nehme ich ihn gerne beim Wort. Ich werde mich sicher nicht einmischen, werde aber die Veränderungen mit grossem Interesse mitverfolgen.

Fredy Bayard, tönt das für Sie nach einem Versprechen oder einer Drohung?

Bayard: Ein Versprechen selbstverständlich. Ich wäre ja verrückt, wenn ich auf 50 Jahre Erfahrung einfach so verzichten würde.