



Oben ohne in der Badi: Eine Ode an das Glück befreiter Brüste

Magazin



Real Madrid im Siegesrausch

Seite 43



Kühle Diva? Von wegen! Unterwegs in Cannes mit der Schweizer Schauspielerin Ursina Lardi

Seite 55

CATERINA SUZZI / HANIS LUCAS FÜR 'NZZ AM SONNTAG'

NZZ am Sonntag

29. Mai 2022 | Nr. 22 | Fr. 6.80 | € 6.80

Freihandel: Peking redet nicht mehr mit der Schweiz

China verweigert die Erneuerung des Handelsabkommens. Die Kritik an Menschenrechtsverletzungen sei schuld, sagt die Industrie.

Mirko Plüss

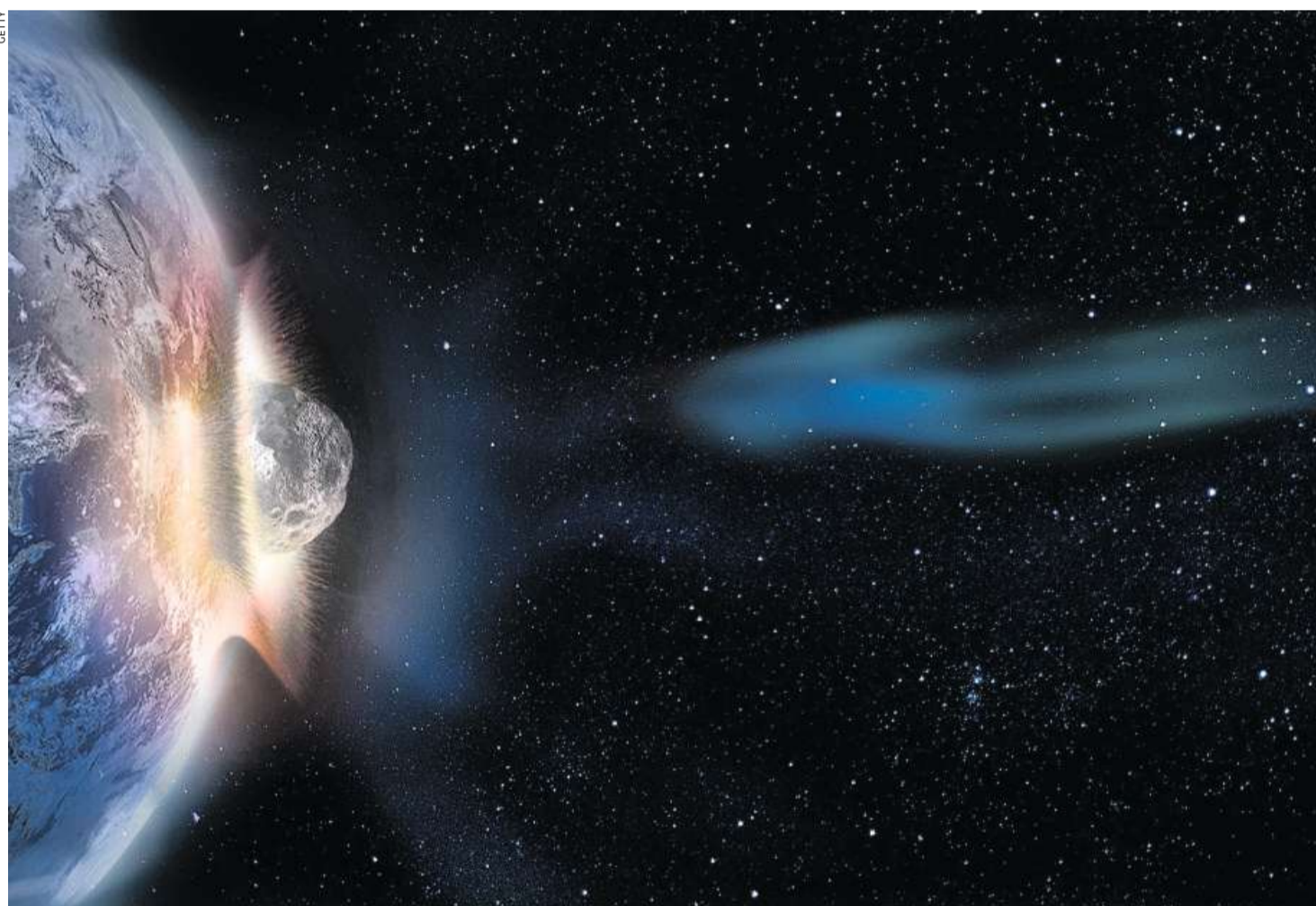
Das Verhältnis zwischen der Schweiz und China ist getrübt. Geht es nach dem Willen der Schweiz, soll das seit acht Jahren bestehende bilaterale Freihandelsabkommen modernisiert werden. Ziel sind Zollerleichterungen für mehr Schweizer Produkte und eine Ausweitung des Abkommens auf Nachhaltigkeitsaspekte. Wenig bekannt ist indes, dass China diese Gespräche bereits 2018 auf Eis gelegt hat. Seither weigert sich die chinesische Seite, nur schon über eine gemeinsame Liste von Themen zu sprechen, wie das Staatssekretariat für Wirtschaft Seco auf Anfrage bestätigt.

Für die Schweizer Exportwirtschaft ist die Entwicklung bedrohlich. China ist für die Schweiz ein immer bedeutenderer Handelspartner. Nur nach Deutschland und in die USA werden mehr Schweizer Produkte exportiert. Dem Vernehmen nach ist der Ge-

sprächsstopp eine Antwort darauf, dass die Schweiz Menschenrechtsverletzungen offensiver benennt. Für den Industrieverband Swissmem ist es deshalb keine Überraschung, dass «den Chinesen die Lust zu verhandeln vergangen ist», wie es Vizedirektor Jean-Philippe Kohl ausdrückt. «Schuld ist die momentane politische Diskussion in der Schweiz, die in Teilen des chinesischen Staatsapparats sehr wohl wahrgenommen wird.»

Kohl bezieht sich unter anderem auf eine parlamentarische Initiative, die jüngst überraschend die Rechtskommission des Nationalrats passiert hat. Diese prangert unverblümt die mutmassliche Zwangsarbeit von Uigurinnen und Uiguren im Nordwesten Chinas an. Daneben gibt es weitere Beispiele von chinakritischen Vorstössen und Voten aus der Politik. Für den China-Experten Ralph Weber ist deshalb klar, dass der Sonderweg der Schweiz mit China eine Sackgasse ist. Auch aus der Zivilgesellschaft werde der Druck, die Abhängigkeit von China zu verringern, nun grösser, sagt Weber.

Seite 15



Unsere Stunde null

Ein Asteroid hat vor 66 Millionen Jahren die Dinosaurier ausgelöscht und so den Weg für die Menschheit bereitet. Forscher wollen Teile des Himmelskörpers gefunden haben.

Seite 49

Plastikverpackungen: Der Bund prüft Notvorrat

Die Welt hat wegen der gegenwärtigen Krisenlage einen Verpackungsmaterial-Engpass. Die Preise für Alu, Weissblech und diverse Plastikarten steigen kometenhaft. Deshalb prüft der Bund nun, ob Pflichtlager für Kunststoff angelegt werden sollen, aus welchem sich Hüllen für Lebensmittel herstellen lassen. Punkto Verpackung ist die Schweiz hochgradig abhängig vom Ausland. Das ist im Notfall ein Problem, weil unverpackte Produkte verderben können, bevor sie bei den Konsumenten ankommen.

Bis jetzt lagert der Bund nur Kunststoff, um Desinfektionsmit-

telflaschen herstellen zu können. «Mit den Erfahrungen aus der Pandemie sowie den geänderten Verfügbarkeiten und starken Preisentwicklungen wird die Bedarfsdeckung überprüft», bestätigt das Bundesamt für Wirtschaftliche Landesversorgung.

Neu könnten PE-Plastik und Polystyrol ins Pflichtlagersortiment aufgenommen werden. Die Migros zeigt sich offen gegenüber dem Vorschlag: «Wir begrüßen die Bestrebung, die Schweizer Landesversorgung zu stärken», teilt sie mit. (mkf.)

Seite 27



Wir Wissenschaftler müssen Alarm schlagen, wenn wir merken, dass die Gesellschaft in die falsche Richtung läuft.

Der Klimaexperte **Reto Knutti** über das Zusammenspiel von Politik und Klimaforschung. Seite 10

Das Schweizer Modehaus Bayard wächst rasant – auch ohne Online-Shop

Erstmals spricht die Walliser Unternehmerin **Silvia Bayard** über ihr Erfolgsrezept und darüber, warum sie an Innenstädte glaubt.

Moritz Kaufmann, Patrick Imhasly

Die Walliser Modekette Bayard ist eine der erstaunlichsten Erfolgsgeschichten im Schweizer Detailhandel. Davon wissen aber die wenigsten, denn CEO Silvia Bayard hat bisher keine Interviews gegeben. Bayard verkauft ein breites Sortiment mit Marken wie Pepe, Tommy Hilfiger oder

Esprit. 1995 gab es erst ein Geschäft in Visp, heute sind es 93 Läden in der ganzen Schweiz.

Obwohl der Online-Handel anderswo boomt, nahm Bayard vor zwei Jahren den Online-Shop vom Netz. Es sei schmerzhaft gewesen. Man habe zehn Jahre Herzblut in den Shop gesteckt, ohne jemals Geld damit verdient zu haben, sagt die Chefin.

«Online und stationär sind zwei völlig verschiedene Welten. Im Laden sind wir auf den Menschen fokussiert, während der Online-Handel vor allem ein Verschieben von Ware ist», erklärt sich CEO Silvia Bayard das Schei-

tern. «60 Prozent der Ware haben die Kunden zurückgeschickt, oft nicht in gutem Zustand.»

Die studierte Theologin Bayard, die das Unternehmen seit 2017 führt, legt stattdessen Wert auf die persönliche Beratung. «Unsere Mitarbeitenden müssen das ganze Sortiment zu 100 Prozent im Kopf haben und enorm flink sein», sagt sie.

Ihr Geschäft sei wie ein Landgasthof, nahe bei den Leuten, hohe Qualität, guter Service. 70 Prozent der Kundschaft seien Stammkunden.

Seite 25



Wirtschaft

Ölhändler wird grün
Marco Dunand, Chef der Erdölfirma Mercuria, will nun das Klima retten 29

Alte Unternehmerinnen
In einem Alter, in dem andere in Pension gehen, gründen zwei Frauen eine Firma 31

«In der Kirche war mein Gestaltungsspielraum beschränkt»

Die Theologin Silvia Bayard formte aus einem Visper Kleiderladen eine der grössten Schweizer Modeketten – ganz ohne Online-Shop. Hier gibt sie ihr erstes Interview. **Von Moritz Kaufmann und Patrick Imhasly**

NZZ am Sonntag: Sie gelten als die heimliche Schweizer Modekönigin. Wie sehen Sie sich selbst?

Silvia Bayard: Ich gebe mir einfach Mühe, mit meinem Team einen guten Job zu machen. Das ist alles.

Sie führen fast hundert Modegeschäfte. Die Filialen tragen ihren Namen Bayard. Trotzdem kennt man Sie nicht. Das ist Ihr erstes Interview überhaupt. Warum diese Zurückhaltung?

Es gab ein paar Zeitungsartikel, bei denen Journalisten mir gegenüber eine vorgefasste Meinung an den Tag legten oder Dinge schrieben, die nicht stimmten. Vielleicht bin ich deshalb etwas zurückhaltend.

Ein Interview wäre ja die Gelegenheit gewesen, die Dinge richtigzustellen.

Das ist schwierig, wenn etwas einmal gedruckt ist. Aber der Hauptgrund für meine Zurückhaltung ist, dass wir ein Unternehmen mit über neunzig Filialen sind. Da bleibt nicht viel Zeit für Medienauftritte. Und ich sehe es nicht als meine Aufgabe, meine Person zu vermarkten. Aber für die «NZZ am Sonntag» mache ich eine Ausnahme. Sie haben auch immer sehr hartnäckig nachgefragt.

Selbst im Oberwallis, wo jeder jeden kennt, weiss man erstaunlich wenig über Sie.

Schauen Sie, seit 1995 eröffnen wir eine Filiale nach der anderen. Das ist mit so viel Arbeit verbunden, da blieb einfach nicht viel Platz für anderes.

Früher gab es im Oberwallis vor allem zwei Modegeschäfte: Kleider Seiler in Brig und Bayard in Visp. Man hat sich entweder beim einen oder beim anderen eingekleidet. Wie konnte aus dem Bayard in Visp eine so grosse Modekette entstehen?

Da waren auch noch andere starke Mitbewerber. Der Markt im Oberwallis war sehr umkämpft. Wir haben viel gelernt. Mein Mann hat den Laden in Visp von seinen Eltern übernommen. 1995 haben wir geheiratet. Dann ging es los. Noch im Herbst eröffneten wir einen Laden in Sion. Danach haben wir im ganzen Wallis expandiert.

Vor zwanzig Jahren gab es im Wallis bereits zehn Bayard-Filialen – aber im Rest des Landes kannte man Sie nicht. Dann haben Sie angefangen, die «Üsserschwiz» zu erobern. Wie haben Sie das gemacht?

Wir haben unsere Expansionsstrategie nicht speziell geplant und schon gar nicht forciert. Das Berner Warenhaus Loeb kam 2002 auf uns zu, das führte zu unseren ersten neun Filialen in der «Üsserschwiz». Wir bekamen auch immer viele Übernahmeangebote von Unternehmen, die keine Nachfrage hatten. Wir haben dann deren Filialen übernommen und weitergeführt.

Wie haben Sie das alles finanziert?

Bayard in Visp hat sehr gut gearbeitet. Das bildete die finanzielle Basis. Die Banken hatten wegen uns jedenfalls nie schlaflose Nächte.

Sie sind studierte Theologin. Wie kommt man mit diesem Hintergrund dazu, eine Modekette zu führen?

Ich habe fünf Jahre für die Kirche gearbeitet – im Saastal als Katechetin, in der Jugendarbeit und in der Seelsorge. Ich wollte aber mal etwas anderes machen. Zu dieser Zeit lernte ich meinen Mann kennen. Er meinte, ich solle es doch einmal in seinem Laden versuchen. So bin ich hineingerutscht.

Die Kirche und das Modebusiness – die Gegensätze könnten kaum grösser sein.

Im Prinzip ja. Aber an beiden Orten arbe-



SILVIA BAYARD FÜR NZZ AM SONNTAG

Zur Person

Silvia Bayard (*1962) ist seit 2017 CEO von Mode Bayard. Die Kette betreibt 93 Läden in der ganzen Schweiz. Dazu gehören neben den Bayard-Modehäusern auch Mono-brand-Stores wie Marc O'Polo, Esprit oder Gerry Weber. Die Gruppe macht einen Umsatz von 150 Mio. Fr. im Jahr. Gegründet wurde Bayard 1912 in Visp als Gemischtwarenladen. Ab 1947 machte die zweite Bayard-Generation den Laden zu einem reinen Bekleidungsgeschäft. 1989 übernahm Fredy Bayard in dritter Generation den Laden und startete ab 1995 mit seiner Frau Silvia die Expansion. Das kinderlose Ehepaar hat seine Nachfolge bereits geregelt: Das Geschäft wird dereinst an vier Bayard-Kaderangestellte verkauft. (mkf.)

und mehrere Vermieter sind uns entgegengekommen.

Und wie läuft das Geschäft derzeit?

Wir sind sehr zufrieden. Der Mai läuft deutlich über unserem ehrgeizigen Budget. Kumuliert sind wir noch nicht ganz auf Budgetkurs. Aber wenn es so weiterläuft, schaffen wir das bis Mitte Jahr.

Ausgerechnet im Corona-Jahr 2020 haben Sie Ihren Online-Shop dichtgemacht. Warum?

Wir waren bei den Ersten, die ins Online-Geschäft einstiegen, und haben dem zehn Jahre lang eine Chance gegeben. Unsere Erkenntnis ist klar: Online und stationär sind zwei völlig verschiedene Welten. Im Laden sind wir auf den Menschen fokussiert, während der Online-Handel vor allem ein Verschieben von Ware ist. Gewisse Abläufe haben uns zu Tode geärgert. 60 Prozent der Ware haben die Kunden zurückgeschickt, oft nicht in gutem Zustand. Das Allerschlimmste war: Wir haben zehn Jahre viel Herzblut investiert und kamen dennoch nicht in die schwarzen Zahlen. Schliesslich haben wir dieses Abenteuer guten Gewissens beendet.

Ist das nicht kurzfristig? Das ganze Geschäft verlagert sich doch ins Internet.

Das glaube ich nicht. Die Kunden gehen in die Läden, um sich dort zu sehen. Die Menschen sind soziale Wesen. Nach Corona stellen wir fest, dass die Kunden wieder zurückkommen. Und auch die Jungen sind wieder zurück. Kein Wunder, haben die Jungen doch unter Corona besonders gelitten.

Das Modegeschäft ist sehr umkämpft. Sie stehen im Wettbewerb mit zahlreichen internationalen Ketten. Wie behaupten Sie sich da?

Mit unseren Mitarbeitenden. Sie sind unser wichtigstes Kapital. Bei uns können sie ihre Leidenschaft ausleben. Verkaufen ist eine hohe Kunst, aber unsere Leute beherrschen sie. Ein weiterer Trumpf ist unsere regionale Ausrichtung.

Was heisst das?

Jedes Bayard-Geschäft ist anders. Wir gehen sowohl im Ladenbau wie auch im Sortiment auf die regionalen Besonderheiten ein. In Sierre, wo unser Geschäft zwischen Weinreben steht, ist Weinbau das Thema. In Bern haben wir ein YB-Stübli, da wir ja YB-Sponsoren sind. Im HB Zürich ist der alte Bahnhof das Sujet. Viele Kunden haben einen wahnsinnigen Spass daran. Ich vergleiche unser Unternehmen gerne mit einem guten, inhabergeführten Quartier- oder Landgasthaus, bei dem die Kundschaft im Mittelpunkt steht.

Fortsetzung Seite 27

tet man mit Menschen. In der Kirche muss man sehr tief gehen und sich mit der Seele befassen. In einem Unternehmen muss man sich mit den Mitarbeitenden und den Kunden auseinandersetzen. Es hilft also auch dort, wenn man einen guten Zugang zu Menschen hat. Was mir speziell an der Modebranche gefällt, ist die Schnelligkeit. Da ist so eine Dynamik drin, das ist sensationell.



Ich habe das Wallis «änds gäru» – die Berge, die Natur, die Menschen. Aber Bern und Zürich sind auch genial.

Der grösste Zuwachs von Bayard war die Übernahme von 31 ehemaligen Globus-Filialen mitten in der Corona-Zeit. 26 gibt es noch, sie heissen heute Bayard. Haben Sie sich damit nicht übernommen?

Es war ein ziemlicher Hosenlupf. Wir mussten die Mitarbeiter ins Boot holen, das Sortiment austauschen, die Kassen in unser System einbetten. Die Integration ist noch nicht abgeschlossen, das wird noch eineinhalb bis drei Jahre dauern. Die Entwicklung ist aber erfreulich. Unser Ziel ist, dass wir auf die gleichen Kennzahlen wie bei anderen Mode-Bayard-Läden kommen. Diese sind sehr gut.

Trotz Corona?

Ja, die Mode Bayard AG hat auch während der Corona-Zeit immer schwarze Zahlen geschrieben. Wir sind es gewohnt, häuslicherisch zu arbeiten. Aber auch die Kurzarbeit hat natürlich geholfen,

Silvia Bayard ist eine der aussergewöhnlichsten Schweizer Unternehmerinnen. (Zürich, 25. Mai)

Bund prüft Pflichtlager für Verpackungen

Die Preise für Plastik und andere Materialien schiessen in die Höhe. Das verteuert nicht nur unsere Produkte, sondern gefährdet im schlimmsten Fall die Versorgung.

Moritz Kaufmann

Man reisst sie auf und schmeisst sie weg. Normalerweise macht sich kein Mensch Gedanken über Verpackungen. Doch plötzlich bereiten diese Händlern, Behörden und Konsumenten Kopfweh.

Bei den meisten Verpackungen ist die Schweiz zu 100% vom Ausland abhängig. Deshalb schaltet sich jetzt der Bund ein. Er prüft, ob gewisse Verpackungsmaterialien als Pflichtlager gehalten werden sollen. Denn: Verpackungen sind für die Versorgung der Bevölkerung essenziell - vor allem bei Lebensmitteln. Ohne die richtige Umhüllung würden viele Produkte verderben, bevor sie beim Kunden ankommen.

Um die Versorgungssicherheit in Notlagen zu gewährleisten, wird gesetzlich festgehalten, dass gewisse Produkte zu einer bestimmten Menge in der Schweiz vorrätig sein müssen: Lebensmittel, Treibstoff, Saatgut. Und dies meist für mehrere Monate.

Nun könnte Plastik für Lebensmittelverpackungen hinzukommen, wie Recherchen ergeben: PE-Plastik, er wird vor allem für feste Verpackungen gebraucht.

Und Polystyrol, es wird unter anderem verwendet für Einwegbesteck und als Deckel, etwa bei Kaffeebechern. Auf der Website des Bundesamts für wirtschaftliche Landesversorgung (BWL) heisst es bei beiden Kunststoffen neu «in Bearbeitung».

Migros zeigt sich offen

Auf Anfrage schreibt das Amt: «Mit den Erfahrungen aus der Pandemie sowie den geänderten Verfügbarkeiten und den starken Preisentwicklungen wird nicht nur das Sortiment, sondern auch die Bedarfsdeckung im Rahmen des Vorratshaltungsberichts 2023 überprüft.» Mit anderen Worten: Schon ab dem nächsten Jahr könnte es in der Schweiz Lager für Plastik geben, mit denen Lebensmittel eingepackt werden können.

Das Problem ist: Niemand weiss, wie hoch der Bedarf an Verpackungsmaterialien eigentlich ist. Die grossen Lebensmittelhändler Coop und Migros decken ihren Bedarf direkt. Viele Produkte werden zudem bereits im Ausland umhüllt und importiert.

Die Migros hält fest, dass es angesichts der Vielfalt der Verpackungsmaterialien nicht ganz



PET – hier in Granulatform – ist der einzige Kunststoff, der auch in rezyklierter Form für Lebensmittel verwendet werden darf.

einfach sei, zu bestimmen, was es nun für ein Pflichtlager brauche. Grundsätzlich begrüsse man aber die Idee des Bundes. Die Migros ist bereit, sich dafür einzusetzen.

Die Coop-Medienstelle schreibt, dass die Lage weiter schwierig bleibe: «Es zeichnet sich aktuell keine Entspannung ab, auf absehbare Zeit wird die Situation anspruchsvoll bleiben.» Derzeit erhalte man von verschiedenen Lieferanten Preisforderungen wegen der teurer gewordenen Verpackungen. Betroffen seien zum Beispiel Deodorants. Coop sei seit Jahren daran, weniger Verpackung einzusetzen oder auf nachhaltige Materialien umzustellen.

Seit der Corona-Krise sind die Preise enorm gestiegen - und zwar für alle möglichen Verpackungsmaterialien: Aluminium, Karton, Weissblech und diverse Kunststoffe. Bereits mussten deswegen Preise angehoben werden.

Ein Fall wurde in den sozialen Netzwerken besonders diskutiert: Normalerweise macht die Verpackung zwischen 2 und 8% des Endpreises aus. Die Migros erhöhte allerdings den Preis

der 1,5-Liter-Flasche M-Budget-Mineralwasser von 25 auf 35 Rappen. Ein Preisanstieg von 40%.

Die Preise für PET haben sich in den vergangenen zwei Jahren besonders stark verteuert (siehe Grafik). PET ist allerdings ein Sonderfall: Es ist der einzige Kunststoff, der auch wiederverwendet für Nahrungsmittel gebraucht werden darf. Es gibt somit einen Markt im Inland, weil der Kunststoff in der Schweiz recycelt wird. Recycling-PET ist aber noch teurer als neu hergestellter.

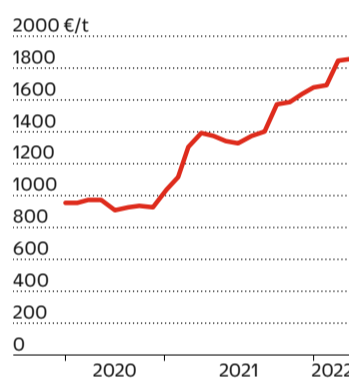
Karton besser als Plastik

Ein weiterer Schritt, um vom Ausland unabhängiger zu werden, wäre eine Kreislaufwirtschaft für Verpackung. Denn auch PE- und weitere Kunststoffe lassen sich grundsätzlich recyceln. So bleiben die Rohstoffe im Inland, statt dass sie im Kübel landen.

Das ist allerdings ein kniffliges Unterfangen. Die verschiedenen Marktteilnehmer versuchen seit Jahren, ein System auszuarbeiten, das finanzierbar ist, von den Kunden akzeptiert wird und sie in der Wahl der Materialien nicht zu stark einschränkt. Der Bund hat zudem eine Vernehmlassung zur

Verdoppelung

Preis für PET seit zwei Jahren



Quelle: Plastics Information Europe

Kreislaufwirtschaft durchführen lassen. Sie wurde im Parlament noch nicht behandelt.

Wegen des Corona-bedingten weltweiten Logistikchaos und verstärkt durch den russischen Ukraine-Krieg kommt nun eine zusätzliche Dringlichkeit in die Diskussion. Bis jetzt waren Verpackungen einfach zu günstig und zu einfach verfügbar, als dass man sich gross mit ihnen hätte beschäftigen müssen. Nun stehen aber ein paar grundsätzliche Fragen an.

Zum Beispiel, ob die Industrie auf die richtige Verpackungsarten setzt. So kam das Institut für Energie und Umweltforschung in Heidelberg in einer umfangreichen Studie zum Schluss, dass beispielsweise Kartonverpackungen für Milch und Säfte umweltfreundlicher sind als PET oder sogar Mehrwegglas. Kartonverpackungen werden in der Schweiz jedoch nur selten gebraucht. Und Recyclingstellen für sie gibt es gar keine mehr.

Wenn am Ende sowohl die Umwelt profitiert wie auch die Versorgungssicherheit gestärkt wird, dann hat die momentane Krise ihr Gutes.

«In der Kirche ...

Fortsetzung von Seite 25

Mit einem Landgasthaus?

Das Landgasthaus kocht nicht amerikanisches Fast Food. Damit meine ich den Online-Handel. Wir hingegen sind nah bei den Leuten, bieten hohe Qualität und guten Service. 70 Prozent unserer Kundschaft sind Stammkunden. Das sagt alles.

Damit nehmen Sie aber ein gewisses Mass an Biederkeit in Kauf.

Eben nicht, weil ja jeder Laden anders aussieht. Weil der Markenmix überall verschieden ist und wir uns genau auf die Kundschaft ausrichten. In Brig befindet sich unser Geschäft in der Nähe der Berufsschule, des Kollegiums, dort haben wir junge Brands wie Pepe oder Jack & Jones. Im Stammladen in Visp haben wir eher hochwertige Marken. Das bringt Leben rein.

Sie sind bekannt dafür, dass Sie grossen Wert auf die Beratung legen und das auch persönlich überwachen. Was macht denn eine gute Beratung aus?

Eine gute Modeberaterin muss sofort erkennen, was der Kunde will. Das braucht Erfahrung. Und wenn sie das herausgefunden hat, muss sie ihm sehr schnell die richtige Ware präsentieren. Unsere Mitarbeitenden müssen das ganze Sortiment zu 100 Prozent im Kopf haben. Sie müssen wissen, von welchem Artikel noch welche Grösse vorhanden ist. Heute ist alles so schnelllebig, und das Zeitbudget der Kunden ist sehr beschränkt. Unsere Mitarbeitenden müssen deshalb enorm flink sein.

Eine weitere Besonderheit von Mode Bayard ist, dass Sie sehr eng mit den Kleidermarken zusammenarbeiten, die Sie verkaufen.

Bei uns entscheiden die Lieferanten stark mit, was wir im Laden haben. Dafür geben wir ihnen eine grosse Fläche, bis zu 50 Quadratmeter. Dadurch haben wir immer die besten Modelle im Angebot. Die Lieferanten kommen auch regelmässig in unsere Läden und informieren unsere Verkäuferinnen.

Wir sitzen hier an der Bahnhofstrasse in Zürich. Aber Bayard ist in vielen kleineren und mittel-



Die Mitarbeitenden müssen das ganze Sortiment zu 100 Prozent im Kopf haben.

grossen Städten anzutreffen. Dort leeren sich die Innenstädte, viele Flächen stehen leer. Merken Sie das?

Es gibt zweifellos eine Bereinigung. Aber es entstehen auch neue Konzepte, etwa in Sachen Gastronomie. Das kann durchaus interessant werden, denn daraus bildet sich ein guter Mix. Ich war immer eine Freundin der Innenstädte und glaube an sie. Jede hat ihre eigene Geschichte und ihre eigene Kultur. Von unseren zehn umsatzstärksten Filialen befinden sich sieben in den Innenstädten.

Das sind auch die grossen in Zürich, Basel oder Bern. Aber was ist beispielsweise mit Burgdorf, einer Berner Kleinstadt, die Mühe hat, das Zentrum zu beleben?

Ich kann nur sagen, dass unser Laden in Burgdorf enorm gut läuft. Und der in Wädenswil am Zürichsee sogar noch besser.

Kennen Sie die Kennzahlen all Ihrer Läden auswendig?

Fast alle. Und ich liebe es, in die Filialen zu gehen, mit den Mitarbeitenden zu sprechen und gemeinsam mit ihnen etwas zu verbessern. Wir haben auch das

Prinzip, dass jedes Geschäftsleitungsmitglied - ausser die Finanzchefin - noch für ein paar Filialen verantwortlich ist. Ich zum Beispiel führe zwei Outlets, die drei Filialen am Flughafen Zürich sowie den Damen-Bayard in Bern.

Bayard hat seinen Sitz in der Steuerröhle Bern. Warum nicht in Zürich oder Visp?

Die Lage von Bern ist sensationell zentral. In einer Stunde sind wir in Luzern, in Zürich, in Basel. Ich bin auch schnell wieder im Wallis. Dort verbringe ich meine Wochenenden. Am Sonntagabend packe ich dann wieder meine Sachen und fahre nach Bern.

Sie sind in der ganzen Schweiz unterwegs. Welchen Bezug haben Sie noch zum Wallis?

Ich habe das Wallis «änds gäru». Ich mag die Berge, die Natur und die Menschen. Aber ebenso habe ich die Städte wahnsinnig gern bekommen. Bern und Zürich finde ich genial. Es ist toll, wenn man im Leben beides haben kann.

Hätten Sie nicht Lust, als erfolgreiche Unternehmerin das Patri-

archat im Oberwallis einmal etwas aufzumischen?

Ich sage es mal so: Ich war fünf Jahre lang für die katholische Kirche tätig und wusste: Hier ist mein Gestaltungsspielraum, gerade als Frau, sehr begrenzt.

Ihr Mann hat sich bei Bayard aus dem Operativen zurückgezogen und ist jetzt Verleger. Ihm gehören der «Walliser Bote» sowie das «Bieler Tagblatt». Auch das ist kein einfaches Geschäft. Tauschen Sie sich über unternehmerische Fragen aus?

Klar tauschen wir uns aus. Aber er macht seinen Job, und ich mache meinen.

Gibt es Schnittstellen zwischen dem Mode- und dem Medienbusiness?

Wir haben eine grosse Schnittstelle: Wir teilen uns die Sekretärin. Sie arbeitet jeweils ein paar Tage im Wallis, dann ein paar Tage in Bern. Das ist eine sensationelle Person. Leider hat mein Mann das Seilziehen um sie gewonnen, sie wird bald für ihn allein arbeiten. Aber er weiss: Dieses Match ist noch nicht zu Ende!