

## **Bertold Suhner: Unternehmer-Pionier und Umwelt-Visionär**

Meine Begegnungen mit ihm als VR-Präsidenten in der Firma Metrohm zwischen Januar 1983 und seinem Tod im April 1988. Die folgenden Beobachtungen und Schlussfolgerungen sind meine ganz persönlichen Feststellungen.

Ich lernte Bertold Suhner anlässlich meiner Einstellungsinterviews zum Direktor und Gesamtleiter der Firma Metrohm im Januar 1983 in Herisau kennen. Vor diesen Einstellungsgesprächen kannte ich weder die Firma Metrohm noch Bertold Suhner oder einen seiner beiden Partner und Teilhaber Hans Winzeler (seinem direkten Cousin) und Lorenz Kuhn. Ich bin zwar in St.Gallen aufgewachsen, hatte aber von dieser Firma, seinen Produkten und verantwortlichen Personen keine Kenntnis gehabt, denn ich war im Maschinenbau und nicht in der Chemie oder Pharmazie tätig.

Die Eigentümer der Firma Metrohm hatten sich entschieden, ihre Anteile in die Metrohm-Stiftung, die 1982 gegründet sowie in die Bertold Suhner-Stiftung, beide in Herisau, einzubringen. Sie wollten verhindern, dass wenig geeignete Erben die Firma führen oder dem Meistbietenden verkaufen würden. Das oberste Ziel der Teilhaber war, das für Herisau und den Kanton Appenzell Ausserrhoden wichtige Unternehmen als eigenständige Firma und Ausbildungsstätte für junge Menschen sowie als bedeutenden Steuerzahler zu erhalten.

Metrohm hatte eine zweijährige Suche nach einem geeigneten Nachfolger hinter sich, die von einem Headhunter in Zürich anonym geführt wurde. Zwischen Weihnachten und Neujahr Ende 1982 wurde ich von besagtem Headhunter angefragt, ob ich ein Interesse an einer Stelle in der Ostschweiz hätte. Ich stimmte einer Aussprache mit dem Headhunter in Zürich zu. Anfangs Januar 83 besuchte ich die Firma Metrohm, hatte zwei weitere Interviews mit den beiden Herren Winzeler und Kuhn und wurde zu einem Gespräch mit Herrn Suhner eingeladen. Nach den üblichen Fragen auf beiden Seiten und einer ausführlichen Diskussion wollte Herr Suhner von mir wissen, was das wichtigste Ziel für mich bei der Leitung der Metrohm sei. Ich antwortete ihm: Gewinn machen. Die Herren Winzeler und Kuhn hielten den Atem an, denn von Gewinn durfte nicht gesprochen werden, das war ein Tabuthema. Herr Suhner wollte in einer Anschlussfrage wissen, was ich damit machen würde. Ich antwortete, dass ich in die Entwicklung der Geräte und den Ausbau der Firma investieren würde, denn in der Schweiz leben wir im teuersten Land der Welt und müssten deshalb auch immer die Besten sein. Er akzeptierte meine Antworten und ich ging wieder nach Hause. Ein paar Tage später rief mich Herr Kuhn an und lud mich zu einem Schlussgespräch mit meiner Frau ein denn Herr Suhner wollte noch meine Frau kennenlernen. So begann ich im Mai 1983 bei der Firma Metrohm in Herisau als Direktor, (heute sagt man dem CEO), mit Gesamtverantwortung und Einzelunterschrift (!). Im Juli des gleichen Jahres fand die Generalversammlung statt. Herr Suhner eröffnete mir am Vortag, dass er mich an der GV zum VR-Delegierten vorschlagen will, ob ich einverstanden damit sei. Natürlich war ich das.

Aus diesem ausführlichen Ablauf der wichtigen Einstellungs- und Einarbeitungszeit sehen Sie schon ein paar der wesentlichsten Charakterzüge von Herrn Suhner: Er konnte das Wesentliche vom Unwesentlichen unterscheiden und hatte eine sehr rasche Auffassungsgabe. Er wollte authentische Menschen um sich haben, die ihm auf seine Fragen ihre Meinung sagen und nicht eine Antwort geben, von der sie meinen, dass er sie gerne hören wolle. Er wollte den Charakter des Menschen kennen, mit dem er zusammenarbeiten würde. Er wollte auch die Hobbys wissen, denn diese geben ein Schlaglicht auf den Charakter des Mitarbeiters. Äusserlichkeiten, Sprüche, Plattitüden, Formalismus und Bürokratie waren ihm ein Graus, da konnte er auch sehr undiplomatisch ein Gespräch beenden. Hatte er ein positives Urteil über einen Menschen gefällt, so stand er zu ihm, schenkte ihm Vertrauen und war loyal. Wehe aber, er wurde getäuscht, sein Vertrauen wurde missbraucht oder er wurde hintergangen, dann brach er schon beim ersten Mal seinen Kontakt unwiderruflich ab. Ein solches Urteil war endgültig! Er gab in dieser Hinsicht keine zweite Chance.

Von meinem Eintritt in die Firma an trafen wir uns einmal pro Woche zu einem gemeinsamen, einfachen Mittagessen in wechselnden kleinen Landbeizen zum Gespräch. Anfänglich redeten wir nur über die Firma und deren Zustand. Er anvertraute mir, dass seine beiden Teilhaber die Firma vorzüglich verwaltet hätten. Seit seinem Rücktritt als operativer Gesamtleiter fünf Jahre zuvor mit damals 68 Jahren und nach dem Tode seiner Lebensgefährtin sei die Firma aber stillgestanden, sei nicht in die Zukunft geführt worden und mein Erscheinen mit meinen Veränderungen sei nicht fünf vor, sondern fünf nach Zwölf erfolgt. Ich habe in den ersten Monaten die Weichen für die Zukunft gestellt, die Mitarbeiterzahl in der F&E verdoppelt und dafür andere überflüssige Stellen in der

Verwaltung und Administration gestrichen um die Lohnsumme im Gleichgewicht zu behalten, die Firma neu strukturiert und in der Geschäftsleitung eine zusätzliche Stelle des Produktionsleiters geschaffen. Ich habe eine Budgetierung eingeführt, um die Fragen der Notwendigkeit von Investitionen abzukürzen und eine Kontrolle zu haben. Vorher war es üblich, dass ein Antrag vorgelegt und endlos diskutiert wurde. Ich vertrat aber die Auffassung, dass eine Firma im Hightech-Sektor einen bestimmten Prozentsatz des Umsatzes investieren müsste, um konkurrenzfähig zu sein. Bezüglich Erstellung von Budgets musste ich Herrn Suhner überzeugen, dass ich als angestellter Unternehmensleiter mit Budgets arbeiten wolle, die vom VR bewilligt und dann von mir umgesetzt würden. Bei all diesen Neuerungen, die natürlich auch eine Komponente von stillen Vorwürfen an der bestehenden Praxis hatten, diskutierten wir nachhaltig und mit guten Begründungen, die Herr Suhner akzeptierte und zur Überraschung der Herren Winzeler und Kuhn vorbehaltlos bewilligte. Auf der anderen Seite informierte ich ihn über Vorkommnisse des Firmenalltages und teilte eigene Fehler unumwunden und ohne zu beschönigen mit. Da er sein privates Labor in der Firma weiterhin betrieb, (er doktorte während dieser Zeit, was nur fünf Personen in der Firma wussten), ging ich davon aus, dass er sowieso alles früher oder später erfahren würde. So wurde das Vertrauen zwischen uns vertieft und wir gingen zu einem monatlichen Mittagessen über, anlässlich dessen wir nicht nur über die Firma sprachen, sondern er sich mir gegenüber öffnete und mir private Dinge über seine Familie, seinen Werdegang, seine Hobbys und seine Empfindungen mitteilte. Er fand, dass ich das wissen müsste, um die Firma erfolgreich führen zu können.

Als er zu Beginn des II WK aus England zurückkehrte, trat er in die elterliche Firma Suhner AG in Herisau ein und baute eine Abteilung für Hochfrequenztechnik auf, heute noch ein wichtiges Standbein der Firma Huber&Suhner AG. Da die Statuten der Firma vorschrieben, dass nur der älteste Sohn die Anteile erben könne um eine Zersplitterung der Besitzverhältnisse zu verhindern, beschloss Bertold Suhner, zusammen mit einem Techniker und Tüftler eine eigene Firma zu gründen. Sein Kompagnon und Minderheitsaktionär war Willi Studer, der spätere Gründer von Studer-Revox, weltberühmt für seine Tonbandaufnahmegeräte. Die Firma Metrohm AG wurde im Mai 1943 in Herisau gegründet und produzierte Radioempfänger sowie Messgeräte für physikalische Messgrößen wie zB Oszillographen. Das ging solange gut, bis nach dem Krieg kostengünstigere Geräte aus den USA importiert werden konnten. Da begannen die Verluste zu steigen bis das Eigenkapital von Fr.100'000.- aufgebraucht war. Bertold und sein Vater Bertold (senior), der das VR-Präsidium innehatte, entschieden dass man sich einem anderen Produkte-Spektrum zuwenden müsste, um erfolgreich tätig zu sein. Sie verdoppelten das AK auf Fr.200'000.- wo es heute noch ist und trennten sich von Willi Studer, der in Zürich seine eigene Firma Studer-Revox gründete, die später nach Regensdorf umzog. Herr Studer wurde ordnungsgemäss und fair ausbezahlt. Bertold entschied nach einer Bekanntschaft mit einem Chemiker, dass er das Produktespektrum von Messgeräten beibehalten will, aber den Anwendungsbereich von physikalischen auf chemische Messgrößen ändern wolle. Er stellte einen Chemiker als Entwicklungsleiter ein und die noch kleine Firma entwickelte Mess- und später Analysegeräte für chemische Labors in sehr verschiedenen Anwendungsgebieten, was sie heute noch macht. Verluste gab es seit der damaligen Umorientierung des Gerätefokus keine mehr. Dafür hatte Bertold einen weiteren Grundsatz geprägt, der heute noch gilt: Unabhängigkeit von Banken und externen Geldgebern. Metrohm hat seit jener Zeit nie mehr Schulden gehabt und alle Investitionen in den Aufbau der Firma und eines weltweiten Vertriebsnetzes mit heute ca 50 Tochterfirmen in den wichtigsten Exportländern, die etwa 90% des Exportvolumens abdecken, selbst finanziert.

Als ich die Gesamtverantwortung übernahm, entschied ich, dass wir mit allen Grossbanken gute Beziehungen haben sollten. Auslöser war, dass unsere Hausbank die Akkreditive innert 24 Stunden in St.Gallen bearbeitete, die anderen Banken hierfür 1-2 Wochen benötigten, weil sie die Anträge in der Zentrale bearbeiteten liessen. Wir luden zwei weitere Grossbanken zu Gesprächen ein. Eine schickte einen Vizedirektor, der uns zum Essen einlud. Da Herr Winzeler und ich nicht vom Geschäft redeten, begann der Banker beim Dessert über das mögliche Geschäftsvolumen zu reden und informierte uns weitschweifig, dass er seine GD mit grossem Einsatz überzeugen konnte, dass wir ein Kreditvolumen von 1 mio Franken erhalten würden, was für die damalige Zeit gross war. (Metrohm hatte bei meinem Arbeitsbeginn Fr 32 mio Jahresumsatz, 232 Mitarbeiter und keine Tochterfirmen. Bis heute sind es unter meinen sehr guten Nachfolgern Dr.Ing.chem.Christoph Fässler und Patrick Grüninger über 400 mio Franken mit einem weltweiten Mitarbeiterbestand von 2800 Personen in ca 50 Tochterfirmen geworden.) Wir informierten ihn, dass wir keinen Kredit brauchten und er das nächste Mal mit einem Anlagespezialisten erscheinen soll. Wenn wir beide mittlerweile ergrauten Rentner uns in St.Gallen auf der Strasse begegnen, lachen wir immer wieder herzlich über diese für

ihn etwas peinliche Situation. Er erwähnt dieses Vorkommnis gerne, denn er informierte sich von da an vor jedem Antrittbesuch ausführlich über die finanziellen Verhältnisse eines potentiellen Kunden. Von diesem Vorfall geht ein weiteres Prinzip von Herrn Suhner aus: keine Reklame um der Reklame Willen in eigener Sache. Werbegeld wird nur fachspezifisch für unsere Geräte und an die Endbenutzer ausgegeben. Wir investieren das Geld besser in die Entwicklung neuer Geräte, heute ist "time-to-market" von neuen Geräten und Features wichtiger als Werbebroschüren. Zudem ist der Endbenutzer ein Chemiker, der an der Lösung seines Problems interessiert ist und keine Hochglanzprospekte und Verkäuferwitze braucht. Zudem sind Teachware und Direktvertrieb die wichtigsten Transportmittel von Know-how zum Endbenutzer, wenn er ein Gerät mit neuen Features braucht um sein Problem mit unserer Laborunterstützung zu lösen. Da Metrohm nicht zur Veröffentlichung von Finanzzahlen verpflichtet ist, wird auch nichts bekannt gegeben. Eine Werbung in eigener Sache zieht nur Konkurrenten und Neider an, welche die spezifischen Verhältnisse nicht kennen.

Die einzige echte Meinungsverschiedenheit zwischen Herrn Suhner und mir war das Tempo, mit welchem die Firma ausgebaut werden musste. Ich bereitete, mit Information der beiden Herren Winzeler und Kuhn, die jeweiligen VR-Sitzungen vor um die Anträge genehmigen zu lassen. So liess ich von unserem Architekten einen Ausbauplan mit Holzmodell erstellen, denn die Umsatzsteigerungen waren in den ersten Jahren enorm. Durch Umstellung der Disposition unserer Geräteserien und einer Bevorratung von Geräten und Modulen waren wir in der Lage, den Umsatz innert vier Jahren von 32 auf über 60 mio Franken pro Jahr zu steigern. Damit waren auch die schwer akzeptierbaren Lieferzeiten von 3-6 Monaten durch die Kunden, in Extremfällen bis zu zwei Jahren (!) vorbei und wir mussten den soeben fertiggestellten Neubau erweitern. Dies wollte aber Herr Suhner absolut nicht, da er der Gemeinde versprochen hatte, dass der soeben vollendete Neubau der letzte sei, den er bewilligen wollte. Er war einem Ausbau der Firma nicht abgeneigt, aber hatte sich zu sehr gegenüber der Behörde aus dem Fenster gelehnt und wollte sein Gesicht nicht verlieren. Zum Glück konnten wir später einen Unterlieferanten übernehmen, der in Herisau zu gross und zu teuer investiert hatte und verkaufen musste. Gewissermassen zwischen Weihnachten und Neujahr übernahmen wir wenige Jahre später die Firma in Herisau und waren für einige Zeit alle Kapazitäts Sorgen los. Wir mussten aber den Neubau trotzdem ein paar Jahre später unter dem Nachfolger von Bertold Suhner, Herrn Dr. Heiner Tanner als neuem VR-Präsidenten, unter enormem Zeitdruck errichten, der uns durch verschiedene Einsprachen von Nachbarn bis zum Bundesgericht führte, das uns schlussendlich Recht gab und den Erweiterungsbau genehmigte. Bertold konnte sehr nachtragend sein, wenn er enttäuscht wurde. Da dies aber eine sachliche Meinungsverschiedenheit war, nahm er die Begründung für den Bauantrag an und lehnte ihn nicht grundsätzlich ab. Er war insgeheim begeistert von unseren Fortschritten, die in diesem Falle mit seinen Versprechungen der Gemeindeverwaltung gegenüber kollidierten. Das erfuhr ich von seinem Cousin Hans Winzeler.

Bei der Schilderung dieser Vorgänge haben sich zwei weitere typische Eigenschaften von Bertold Suhner gezeigt. Wenn er einmal ein Versprechen abgegeben hat, so stand er dazu, auch wenn er sich einige Nachteile eingehandelt hat. In diesem Fall wog der Entscheid schwer, denn zu jenem Zeitpunkt, als er den Antrag zur Erweiterung der Firma abgelehnt hat, konnten wir noch nicht wissen, dass sich wie durch ein Wunder die Möglichkeit zur Übernahme einer für uns idealen Firma ergeben sollte. Wir waren konfrontiert damit, dass wir von Bestellungen unserer Geräte überhäuft wurden, aber nicht schnell genug liefern konnten. Trotzdem blieb er bei seinem abgegebenen Versprechen, auch wenn sein Einfluss in Herisau zweifelsfrei so gross war, dass eine Wiedererwägung durch die Behörden bewilligt worden wäre. Metrohm war ja schon auf dem Weg zu einem der grössten Steuerzahler des Kantons zu werden und eine solche Firma wird normalerweise von den Behörden gehegt und gepflegt. Eine zweite Eigenschaft ist auch zum Tragen gekommen: sein ausgeprägtes Umweltbewusstsein. Nichts war dem durch und durch liberal und FDP-orientierten kritischen Geist von Bertold so zuwider, wie die Bauwut in überbautem Gebiet mit andauernder Einzonung von neuen landwirtschaftlichen Zonen. Da konnte er richtig wütend werden. Er hatte in Herisau einen eigenen Wald, den er finanzierte. Er betonte immer wieder, dass das ein reines Verlustgeschäft, aber sein Beitrag zur Erhaltung einer lebenswerten Umwelt sei. Er kaufte im Alpstein eine ganze Alp, investierte über 1 mio Franken, liess sie herrichten und naturverbunden pflegen nur um zu sehen, dass sie von einer Artillerie-Abteilung in einer Übung zusammengeschossen wurde. Er war in der Armee im Aktivdienst Hauptmann und schluckte aus Loyalität seinen Ärger runter, hatte aber von da an eine deutliche Distanz zur Armee. Da er wusste, dass ich Militär-Dienst leistete und dies auch wohlwollend unterstützte, hielt er sich etwas zurück, denn er war grundsätzlich militärfreundlich und stand zur Verfassung. Er beanstandete nicht die Armee, sondern die Rücksichtslosigkeit einzelner

Kommandanten in Umweltfragen. Seine Naturverbundenheit und Umweltbewusstsein waren dem herrschenden Zeitgeist weit voraus und kann man mit der neuen umweltbewussten Politik von heute umschreiben. Dies unterstreicht auch die Investition in eine Wärmetauscheranlage auf dem Dach der Metrohm, die mit der ETH zusammen lange vor meiner Zeit errichtet wurde, um den Verbrauch von Heizöl zu reduzieren.

Mit unserem Glaselektrodenlieferanten in Herisau bekamen wir zunehmend Schwierigkeiten, denn er konnte unserer Umsatzsteigerung nicht folgen und die Kunden mussten immer länger auf seine Elektroden warten. Er war ein alter Freund von Bertold Suhner und wollte nicht in einen Ausbau seiner Fertigung investieren. Da habe ich ihn mit Bertold zusammen besucht, um ihn zu überzeugen, dass er seine Produktion auch auszubauen hätte, um uns nicht zu behindern. Er gab uns zur Antwort, dass er nicht daran dächte, wir würden schon wieder zurückfallen. Diese Umsatzsteigerung sei nur vorübergehend, das hätte er schon öfters erlebt. Und für den Fall, dass wir daran dächten, eine eigene Elektrodenproduktion aufzubauen, würde er uns von heute auf morgen nicht mehr beliefern!! Nun, Erpressung ist schlecht, da muss man rasch handeln. In der Zeitung las ich ein Kleininserat, in dem zwei Chemiker mit elektrochemischer und Elektrodenerfahrung einen Partner suchten, um selbst zu beginnen. Ich nahm mit Bertolds Einverständnis mit ihnen Kontakt auf und wir trafen uns auf neutralem Boden. Wir beschlossen, in Affoltern a/A eine eigene Glasbläserei und Elektrodenfertigung zu starten. Wir begannen unter neutralem Namen in einer alten umgebauten Garage, damit unser bisheriger Lieferant seine Drohung, uns nicht mehr zu beliefern, nicht wahr machen konnte. Wir haben die Firma erst nach drei Jahren in "Metroglas" umgetauft, als wir den von uns benötigten Ausstoss erreicht hatten. Der ehemalige Lieferant konnte von da an nur noch einige ausgewählte Elektroden liefern und musste seine Firma verkleinern. Lehre daraus ist, dass Bertold auch bei seinen alten Freunden harte Entscheide genehmigen konnte, um die Weiterentwicklung der Firma nicht zu gefährden.

Metrohm machte lange vor meiner Zeit eine schlechte Erfahrung mit einem Joint-Venture. Bertold gründete zusammen mit einem Professor für Analytische Chemie an der EPUL in Lausanne eine Entwicklungsfirma für elektrochemische Analysen auf unserem Gebiet der Titration. Als sich die Verluste häuften ohne dass ein verwertbares Produkt zur serienreife gelangte, schloss er kurzerhand die Firma und schrieb die für damalige Verhältnisse grossen Verluste von einer halben Mio Franken ab. Er wollte von da an keine Tochterfirmen mehr in seiner Firma haben. Als ich im Laufe der ersten Jahre bei Metrohm unsere unabhängigen Verkaufsfirmen in der Welt besuchte, fiel mir auf, dass unsere "Deutsche Metrohm" in Westdeutschland, die Hans Winzeler und Lorenz Kuhn privat gehörte und keine Tochterfirma von Metrohm war, bessere Verkaufsergebnisse hatte als die unabhängigen Vertretungen. Ich entschloss mich, unserem VR zu beantragen, dass wir einen eigenen weltweiten Direktvertriebskanal eröffnen müssten, denn die unabhängigen Vertretungen machten eine eigenständige Preispolitik und maximierten ihre Gewinne mit unseren Produkten. Bertold Suhner genehmigte nach eingehender Vorbesprechung den Antrag und das war der Beginn eines ungeheuren Erfolges mit dem Aufbau unseres eigenen Direktvertriebsnetzes in aller Welt. Die erste unserer eigenen Verkaufsfirmen wurde unsere neue, eigene Vertretung in den Niederlanden, die wir unserem vormaligen selbständigen Vertreter abkauften. Bertold Suhner war sehr gut in der Lage, eine Situation neu zu beurteilen und von alten Dogmen Abschied zu nehmen, wenn er der Meinung war, dass sich eine Situation grundlegend geändert hatte. Es war der Start unseres heutigen eigenen weltumspannenden Direktvertriebsnetzes mit eigenen Vertretungsfirmen und mit eigenen chemischen Analyselabors. Es versetzt uns in die Lage, in schwierigen Konjunktursituationen rasch zu reagieren und unseren Vertretungen vorzuschreiben, welche Akzente sie zu setzen haben.

Eine der unabhängigen Vertretungen machte den Fehler, unseren Vertragsentwurf für die weitere Zusammenarbeit mit Metrohm abzulehnen. Sie zogen Juristen bei, die an unserem bewährten Standardvertrag 35 Änderungswünsche hatten. Der Inhaber der Vertretung pokerte zu hoch und wir kündigten den bestehenden alten Zusammenarbeitsvertrag mit ihm. Bertold Suhner zögerte keine Sekunde als er hörte, dass der Inhaber nicht auf unsere Wünsche eingehen wollte, sondern seine Bonanza weiter in seinem Stil ausbeuten wollte. Der Inhaber zog alle Register um uns einzuschüchtern, hatte aber den Fehler gemacht, dass er ein Firmenkonto in der Schweiz unterhielt und dies seinem eigenen Minderheitsteilhaber verheimlichte. Ein geeigneter Hinweis genügte und er akzeptierte unsere Kündigung ohne Schadenersatzklage, denn bei einem Prozess gegen Metrohm wäre unweigerlich zu Tage getreten, dass er seinen eigenen Partner betrog. Bertold Suhner hatte Spass an der Geschichte, denn er konnte Unredlichkeit bei einem Geschäftspartner nicht ausstehen und sagte mir, dass ein Geschäftsmann, der seinen eigenen Teilhaber hintergeht, auch den

Geschäftspartner betrügt, wenn der Preis stimmt. Wir hatten zudem in Erfahrung gebracht, dass besagter Inhaber unserer Vertretung einen Teil seiner Gewinne, die er mit unseren Geräten machte, dazu verwendete, um an einer namhaften Universität die Entwicklung eines Konkurrenzgerätes zu unseren Analysegeräten zu finanzieren! Der Versuch eines Betrug an Metrohm hatte also schon seinen Anfang genommen und die Ansicht von Bertolt Suhner bestätigt, dass wer seinen eigenen Partner betrügt, auch die Geschäftspartner hintergeht.

Bei den Gesprächen mit Bertold Suhner, die nur noch in grösseren Abständen von mehreren Wochen stattfanden oder wenn einer von uns Gesprächsbedarf hatte, sprachen wir mehr über die allgemeine Situation der Welt, seine Hobbys, seine Familie, seinen Wald in Herisau, die Umwelt und über seine Gesundheit. Solche Treffen fanden in unregelmässigen Abständen zwei bis drei Mal pro Quartal sowie vor den VR-Sitzungen statt.

Ein solch denkwürdiges Gespräch fand im Hotel Rebstock in Herisau statt. Wir waren verabredet und erhielten einen Tisch in einer Ecke zugewiesen, denn wir wollten keine Zuhörer haben. Während der Dauer unserer Diskussion blieb der Speisesaal leer bis auf einen Tisch in der am weitesten entfernten Ecke des Saales, an dem einige Herren sassen, die ich nicht kannte.

Als wir aufstanden, fragte mich Bertold Suhner, ob ich seinen Bruder kenne, was ich verneinte. So lief er quer durch den Saal und stellte mich seinem Bruder vor. Das Verhältnis der beiden Brüder, die beide je in einer Villa resp einem rustikalen EFH nebeneinander auf dem gleichen parkähnlichen Grundstück in Herisau lebten, war so frostig, dass wir nach ein paar Höflichkeitsfloskeln auseinander gingen. Jetzt verstand ich auch, warum Bertold nach seiner Rückkehr aus England und dem Aufbau einer Hochfrequenzabteilung unter seinem Bruder in der elterlichen Unternehmung eine eigene Firma gründen wollte!

Bertold Suhner redete ganz offen mit mir über sein Leben, seine Familie und seine Hobbys. So erfuhr ich, dass er in England eine Engländerin geheiratet hatte und seine Frau Mabel mit nach Herisau brachte. Sie fühlte sich aber in der ländlichen Struktur von Appenzell Ausserrhoden nicht wohl und konnte sich nicht integrieren. Er sprach ganz offen über diese Situation und dass sich beide getrennt hätten. Sie lebte fortan bis zu ihrem Tod in St.Gallen. Es fiel mir besonders auf, dass er sehr respektvoll über seine ehemalige Frau redete, nie ein negatives Wort sagte und mich spüren liess, dass er sie im Grunde immer noch gerne hatte. Seine spätere Lebensgefährtin Frau Hedy Inhelder unterstützte ihn in der Firma als Direktionssekretärin und hatte einen grossen Anteil daran, dass er die kritischen Nachkriegsjahre von Metrohm überstand und nicht aufgab. Beide behielten aber weiterhin ihre eigenen Wohnungen. Sein Haus wurde vom Ehepaar Fux unterhalten, Frau Fux war für das Innere des Hauses und ihr Mann für das Äussere zuständig. Beide trugen dazu bei, dass Haus und Garten in einem gepflegten Zustand waren, was bei alleinstehenden älteren Herren nicht unbedingt der Fall ist. Steter Begleiter auf all seinen Wegen war sein Hund, ein Mittelschnauzer. Wenn er in die Firma kam um im Labor an seiner Dissertation zu arbeiten, war der Hund bei ihm. Wenn er in sein Ferienhaus nach Sils-Maria fuhr, so war sein Hund auch dabei.

Bei einem unserer gemeinsamen Mittagessen fragte ich ihn, ob er etwas dagegen hätte, wenn ich mit unserem Sohn gemeinsam Segelfliegen lernen würde. In meiner Arbeitszusage war vermerkt, dass ich bei gefährlichen Sportarten um Zustimmung des VR fragen müsste. Er sah mich daraufhin etwa zehn Sekunden an, dacht nach und gab mir dann sein Einverständnis. Er erzählte mir später, dass ein anderer leitender Herr aus der Firma Metrohm mit dem gleichen Ansinnen um Erlaubnis zum Segelfliegen angefragt habe, er ihm aber die Erlaubnis dazu verweigert hätte. Er erzählte mir daraufhin, dass er ein privates eigenes Motor-Flugzeug hatte, eine Privat-Pilotenlizenz besass und in seiner Freizeit mit seinem Flugzeug andere Länder in Europa bereiste. Von einem Zwischenfall in der Nähe von Paris erzählte er mir ausführlich. Er musste eine Not-Landung auf einem Aussenflugplatz machen und hätte mit sehr viel Glück einen schweren Unfall vermeiden können. Aus diesem Grunde sei er bei firmeninternen Anfragen sehr sparsam mit Bewilligungen umgegangen. Die meisten Menschen seien zu wenig belastbar und zu aufgeregt um in einer Notsituation wie er sie selbst erlebt hatte, richtig zu reagieren. Es brauche Ruhe, Weitsicht, Konzentration, rasche Auffassungsgabe und keine Panik um solch eine Situation zu meistern und das hätte er sich überlegt, als ich ihn fragte und er sei zum Schluss gekommen, dass ich diese Bedingungen erfüllen würde. Er freute sich übrigens darüber, dass er sein Flugzeug später in Herisau an einen Unternehmer verkaufen konnte und ab und zu höre, wenn es Herisau überfliegen würde. Das Motorengeräusch "seines" Flugzeuges würde er nie vergessen.

Bei unseren Zusammenkünften sprach ich ihn auf ein wertvolles Bild in seinem ehemaligen und meinem neuen Arbeitszimmer an. Ich dachte immer, dass er sich nichts aus teuren Bildern machen würde. Er lachte und stimmte mir zu, dass er sich nie ein so teures Bild gekauft hätte, dazu seien die finanziellen Mittel in einer Firma nicht da. Er hatte ja ein durch und durch bescheidenes Auftreten. Er sei zu diesem Bild des Appenzell-Innerrhodischen Malers Carl Walter Liner dem Älteren durch Zufall gekommen. Er hätte einen kleinen sportlichen BMW besessen, der aber nach sechs Jahren zu rosten begonnen hätte. Als Bertold von seinem Freund Carl Liner erfuhr, dass der ihm seinen BMW abkaufen und renovieren lassen wolle, habe er unter der Bedingung eingewilligt, dass er sich statt Geld ein Bild von ihm aussuchen könne, dem Carl Liner spontan zugestimmt hätte. Am meisten Freude würde ihm der Gedanken bereiten, dass sein BMW schon längst auf dem Autofriedhof stehe, sein Bild aber in der Firma an der Wand hänge und immer wertvoller werde. Ein weiterer Wesenszug von Bertold Suhner zeigte sich: er hatte einen leisen Humor, nicht dröhnend und aufdringlich, sondern verschmitzt und angenehm. Witze habe ich von ihm nie gehört, er war eher für Situationskomik zu haben. Das Bild hängt übrigens heute im Büro meines Nach-Nachfolgers Patrick Grüninger bei Metrohm.

Eine der verborgenen Leidenschaften von Bertold Suhner war die Technik im Automobilbau. Wen wundert es bei seiner Vorliebe für Hightech in der Firma, dass diese Neigung auch in seinem Privatleben vorherrschte. Er besass einen Dino Ferrari, fuhr aber in Herisau nicht damit herum sondern benutzte ihn für lange Überlandfahrten in Deutschland und Frankreich. Er organisierte kleine Privatrennen für seinen Freundeskreis auf dem Nürburgring, den er jeweils für einen Tag mietete. Er erzählte mir, wie er mit den Herren des Verwaltungs- und Stiftungsrates ein paar Tage frei nahm von allen Verpflichtungen und alle gemeinsam mit ihren schnellen Fahrzeugen zum Nürburgring fuhren, um ein Privatrennen auf dem gemieteten Rundkurs zu fahren. Er erzählte mir einige kleinere Vorfälle aus diesen Veranstaltungen, davon geblieben ist mir nur eine Geschichte. Einer der Herren kaufte sich extra für diesen Anlass einen neuen Sportwagen, was keiner wissen sollte, denn der Neid fährt immer mit. Schon in der allerersten Runde des Rennens machte der Gentleman-Rennfahrer einen Crash. Das Auto war so stark beschädigt, dass es nur noch Schrottwert hatte. Dem Fahrer passierte nichts, aber das Auto war ein Totalschaden. Da ich den Herrn ja nun auch kannte, denn er sass immer noch in unseren Gremien wusste ich, dass er eher geizig war. Wiederum leuchtete der Schalk aus den Augen von Bertold bei der Erinnerung und Erzählung des Vorfalles. Es war aber keine Schadenfreude, die kannte er nicht, sondern wieder nur ein leises Schmunzeln über den als knausrig bekannten Unfallverursacher.

Ein anderes Mal wiederum unterhielten wir uns über sportliche Veranstaltungen, an denen er teilnahm. Er war ein begeisterter Alpinist und Skifahrer, der die Abfahrt und den Langlauf liebte und war Mitglied des SAC. Einige seiner Freunde waren Mitglieder des SAC, er hatte einen grossen Bekanntenkreis aus dieser Zeit. Viele davon starben schon früher, denn sie waren älter als er. Er bewältigte zwei- oder drei Mal den Wasalauf über die grosse Distanz von 90 Km und absolvierte den Engadiner Skimarathon. Zu jener Zeit war er noch Raucher und absolvierte trotzdem diese langen Distanzen. Da er aber meistens Pfeife rauchte, deren Rauch man nicht inhaliert, schadete es seiner Lunge nicht sofort. Erst später musste er seine sportlichen Tätigkeiten in den Bergen und den Skisport aufgeben, als sich ein Lungenemphysem bei ihm bildete und seinen Ehrgeiz an sportlichen Betätigungen abrupt beendigte. Ich vergesse nie seine bittere Schlussfolgerung, dass er im Alter mit dem Geist Sport machen wolle, der Körper aber nicht mehr mitmache. Es war frustrierend für ihn, den naturverbundenen Sportler, zusehen zu müssen und nicht mehr selbst teilnehmen zu können. Da ich selbst seit vielen Jahren Jogge kann ich ihn sehr gut verstehen.

Als ich im Mai 1983 bei Metrohm meine Tätigkeit begann, bezog ich sein Büro im zweiten Stock. In jener Zeit der Barbezahlung der Monatsgehälter stieg Bertold immer mit seinem Hund über die Treppe an meinem Büro vorbei in den dritten Stock, holte sein Ruhegehalt ab und schaute manchmal kurz bei mir rein. Nach drei Jahren konnte er wegen seiner Lunge die Treppenstufen nicht mehr hochsteigen und nahm den Warenlift. Ein weiterer Charakterzug von Bertold: Er war bescheiden in seinen Ansprüchen, ausser in seinen Hobbys. Als Alleinbesitzer der Firma, der seine beiden Freunde und Partner auf Zeit beteiligte und alle ihre Firmenanteile entschädigungslos in Stiftungen einbrachten, kletterte er jeden Monat mühsam die Treppen hoch, um sein "Zahltagsäckli" selbst abzuholen. Wer macht das sonst noch im Alter von 75 Jahren und einem Lungenemphysem?

Eine Notwendigkeit höchster Priorität konnte ich noch zu seinen guten gesundheitlichen Zeiten mit ihm regeln. Er hatte seinen Drittel an der Firma Metrohm in seine eigene Stiftung für Umwelt- und Landschaftsschutz, der Bertold Suhner Stiftung in Herisau, eingebracht. Die beiden anderen Drittel

waren in der Metrohm-Stiftung, auch in Herisau, die erst später gegründet wurde. Das sollte unbedingt geändert werden, denn es waren Interessenskonflikte vorprogrammiert! Die beiden Teilhaber Hans Winzeler und Lorenz Kuhn sahen die Dringlichkeit, wurden aber von Bertold Suhner abgeblockt. Also versuchte ich es mit dem Aufzeigen der möglichen Folgen dieser Zersplitterung der Besitzanteile. Metrohm habe als Fokus das langfristige Wachstum der Firma mit Investitionen und einer sparsamen Gewinnausschüttung. Die unabhängige Bertold Suhner-Stiftung habe aber eine andere Zielsetzung und sei zu einer Gewinnausschüttung im grossen Stil verpflichtet und das werde Streit geben. Zu meiner Überraschung sah Bertold meine Argumentation sofort ein und korrigierte diesen Zustand, indem er die Aktien der Metrohm AG auf die Metrohm-Stiftung übertrug. Das war nur möglich, solange alle drei Stifter noch lebten, einverstanden waren und die Stiftungsaufsicht überzeugt werden konnte. Dies war der Fall, die Metrohm-Stiftung erhielt seine Anteile und konnte fortan als Besitzerin von 100% der Aktien der Metrohm AG ihre volle Handlungsfreiheit wahren, auch wenn die Stifter nicht mehr leben. Nicht auszudenken, was geworden wäre nach dem Tod von Bertold Suhner 1988, wenn die Anteile verstreut gewesen wären. Dies war eine weitere Bestätigung, dass Bertold bis zum Schluss logischer und schlüssiger Argumentation zugänglich war. Er behielt seine geistige Präsenz und Entscheidungskraft bis zum bitteren Ende.

Eines habe ich leider nicht mehr fertiggebracht. Wir führten jedes Jahr einen Ausflug mit dem Werkstattkader durch. Wir waren der Ansicht, dass es die Werkstattvorgesetzten weiterbildet, einmal pro Jahr etwas anderes zu sehen. So besichtigten wir unter vielen anderen Firmen das Werk von Willi Studer, die «Studer-Revox» in Regensdorf. Willi Studer gesellte sich zum Zvieri zu uns und setzte sich neben mich. Im Laufe des Gesprächs bekam ich den Eindruck, dass er nach all den Jahren gerne Bertold Suhner und die Metrohm wiedergesehen hätte. Beide waren äusserst erfolgreich beim Aufbau ihrer eigenen Unternehmung und hatten Weltgeltung in ihrer Branche. Ich fragte ihn geradeheraus, ob er an einer Zusammenkunft interessiert sei. Natürlich war er das, er wollte aber, dass Bertold Suhner zuerst zu ihm komme. Ich nahm das als sportliche Aufgabe mit, Bertold zu überzeugen. Weit gefehlt. Bertold war sogar sehr interessiert, Willi Studer nach über 40 Jahren wieder zu sehen und auch dessen Lebenswerk zu besichtigen. Er bestand aber darauf, dass Willi Studer zuerst zu ihm kommen müsse. Ob der eigensinnigen Haltung der beiden Unternehmer-Pioniere, die ich nicht aufweichen konnte trotz aller Überzeugungstricks bis hin zur Organisation eines gegenseitigen Besuches am gleichen Tag, konnte ich nichts erreichen. Beide bestanden stur bis zu ihrem Tod darauf, dass die Gegenseite zuerst kommen müsste.

Die stille Genugtuung von Bertold war, dass er seine Nachfolge geregelt hatte und beruhigt in die Zukunft sehen konnte, Willi Studer in der gleichen Zeit aber drei offizielle Nachfolger eingestellt und wieder verloren hatte, ohne dass die Zukunft gesichert war. Herr Studer wollte oder konnte nicht akzeptieren, dass die hochqualifizierten Nachfolger eine eigene Linie verfolgen konnten sondern regierte ihnen in die Details ihrer Entscheide. Er verkaufte in späteren Jahren seine Firma einem schweizerischen Konzern.

In St.Gallen lebte Bertold's Neffe, der als Arzt eine Praxis betrieb. Für seine persönlichen medizinischen Untersuchungen begab er sich immer zu seinem Neffen nach St.Gallen und besuchte uns ab und zu in unserem Haus zum Mittagessen, natürlich mit seinem Hund. Es war ein Rüde und wir hatten eine Hündin, auch Mittelschnauzer. Bei seinem ersten Besuch markierte der Hund von Bertold im Garten, im Wohnzimmer und im Esszimmer, ein ganz natürlicher Vorgang für einen Rüden, wenn eine Hündin das Platzrecht besitzt. Wir lachten alle herzlich, Bertold verteidigte das Recht seines Rüden, den Ort seiner Anwesenheit zu markieren und wir hatten nichts einzuwenden. Das war "Natur pur!" Es war uns ein Beweis seiner Zutraulichkeit und seiner Naturverbundenheit, dass er dies als Selbstverständlichkeit ansah.

Bei seinem letzten Besuch bei uns eröffnete er mir, dass er zusätzlich zu seinem Lungenemphysem jetzt auch noch einen Lungentumor diagnostiziert erhalten hätte, er aber mit seinen 77 Jahren keine Operation mit jahrelanger Leidenszeit haben wolle. Er sei auf dem Wege zu seinem Neffen, um mit ihm den voraussichtlich weiteren Verlauf der Krankheit zu besprechen. Er lebte seine Naturverbundenheit bis zum bitteren Ende. Ausser den beiden Mitstiftern Winzeler und Kuhn sowie mir wussten es nur wenige Leute aus seiner engsten Umgebung, denn er wollte so lange als möglich ein normales Leben führen. Erst als sich Metastasen in seinem Gehirn bildeten, erfuhr es notgedrungen ein grösserer Kreis in- und ausserhalb der Firma. Er zog sich von allen Veranstaltungen zurück und wurde bettlägerig. Die medizinische Versorgung funktionierte gut, er wurde palliativ durch Pflegepersonal betreut, musste nicht leiden und dämmerte mit 78 in seinen Tod. Die Funktion als Präsident der Metrohm Stiftung und des Metrohm VR behielt er bis zu seinem Tod.

Nachfolger als Präsident des SR wurde Hans Winzeler, später Lorenz Kuhn und dann Dr. Heiner Tanner und Dr. Willy Hartmann und als Präsident des VR Dr. Heiner Tanner, später Marc Cappelis, ehemaliger VRP und CEO von Huber&Suhner, ab 2007 ich selbst und ab 2016 bis heute Dr. Christoph Fässler.

Viele neugierige Leute wollten ihn am Krankenbett besuchen, hatten aber Besuchsverbot. Das Haushälter-Ehepaar Fux spielte mustergültig den Cerberus und hielt alle ungebetenen Besucher ab. Bertolds Cousin Hans Winzeler kam eines Tages zu mir ins Büro und informierte mich, dass ich einem Wunsche von Bertold entsprechend eine Besuchserlaubnis hätte, er wollte mich noch einmal sehen. Als ich dann anderntags bei ihm vorsprach, war er nicht bei Bewusstsein und im Dämmerzustand. Hans Winzeler führte ein letztes Gespräch mit ihm und teilte mir das grösste Lob mit, das Bertold mir geben konnte. Er sagte zu Hans Winzeler, dass er glücklich sei, mich eingestellt zu haben und diesen Entscheid genauso wieder fällen würde. Die Art seine Anerkennung zu zeigen war sein Vertrauen zu mir. Das zeigt einen weiteren Charakterzug von ihm: Er war introvertiert, führte durch Vertrauen, war grosszügig in der Vergabe von Kompetenzen und betrachtete dies als seine Version der Anerkennung. Seine Empfindungen behielt er weitgehend für sich.

Ein typischer Charakterzug von ihm war, dass er gerne alleine war. Die ideale Gesellschaft für ihn war zu zweit. Beim Essen konnte auch mal eine längere Gesprächspause sein, während der er seinen Gedanken nachhing. Dauerredner mochte er nicht besonders. Ich habe oft erlebt, dass Leute sich bei ihm anbiedern und aufdrängen wollten, denn sie meinten, er sei einsam. Er suchte aber den Kontakt zu anderen Menschen nur, wenn er ihn wollte. Er empfand es als aufdringlich, wenn jemand sich ihm andiente und öfters seinen Rat suchte oder mit ihm plaudern wollte. Sein Gesellschaftsmotto kann man gut unter dem Sprichwort zusammenfassen: "Gehe nie zum Fürst wenn Du nicht gerufen wirst!". Er konnte sehr unnahbar und abweisend sein, wenn er sich überrumpelt vorkam oder wenn er merkte, ein anderer wollte zu dessen eigenem Vorteil seine Nähe suchen. Er fühlte sich nicht einsam, genügte sich selbst und suchte selbst aus, mit wem er seine Zeit verbringen wollte. Ich habe etliche vermeintlich gute Bekannte von ihm erlebt, die wie Ikarus zu nahe an die Sonne gerieten und abstürzten. Am besten war, man hielt respektvoll Distanz zu ihm und überliess es ihm zu entscheiden, wenn er den Wunsch zu einem Kontakt hatte.

Er war ein Perfektionist beim Arbeiten und bei seinen Hobbys. Er übte sie aus, bis er perfekte Ergebnisse erzielte und erwartete das auch von seinen Mitarbeitern und Freunden. Dann liess er plötzlich davon ab und wandte sich Neuem zu, so geschehen im Sport - beim Bildermalen - mit der Photographie, später dann Filme drehen - mit dem Sammeln von Kristallen um dann im Verborgenen eine Dissertation über Kristallographie daraus zu machen. Die Druckauflage seiner Doktorarbeit waren drei offizielle und fünf private Exemplare, gedruckt in unserer hauseigenen Druckerei.

Er blieb weiterhin für alle Bertold Suhner, für seine engen Freunde Bertl, wurde aber ungehalten, wenn er in einem Brief von jemandem ohne seinen Dr.-Titel angesprochen wurde, wenn der Absender dessen eigenen Dr.-Titel im Briefkopf oder in seiner Unterschrift benutzte! (Gleiches Recht für beide!). Er war auch sehr stolz darüber, dass er seinen Titel wissenschaftlich gemacht und nicht "honoris causa" erhalten hatte, was für ihn in den meisten Fällen bedeutete "durch Zuwendungen erworben". Er konnte da sehr brutal und ohne Rücksicht auf die Person urteilen.

Für mich war er einer der letzten grossen Unternehmerpioniere und Umweltvisionäre. Er war eine grosszügige Person mit Ecken und Kanten, der neben der unternehmerischen Tätigkeit auch das Wohl der Allgemeinheit und die Unversehrtheit der Umwelt im Auge behielt. Dies war etwa zur gleichen Zeit, als der "Club of Rome: Die Grenzen des Wachstums" und dessen Folgen für die Umwelt aufzeigte. Leider beachteten zu jener Zeit nur wenige Wirtschaftsführer und Politiker seine Warnungen.

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit.

St.Gallen im Pandemiejahr, den 6. Oktober 2021

Adrian Déteindre