

Zeitschrift: Schweizer Pioniere der Wirtschaft und Technik
Herausgeber: Verein für wirtschaftshistorische Studien
Band: 112 (2018)

Artikel: Familie Schnorf und die Schwefelsäure : chemische Grossindustrie im kleinen Uetikon
Autor: Wiesmann, Matthias
Kapitel: 4: Vierte Generation : Suche nach neuen Produkten
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-1095726>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 26.04.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>



IV
VIERTE GENERATION –
SUCHE NACH
NEUEN PRODUKTEN

Mann an einer «Absack»-
Maschine für den Dünger
Agrisol, 1947.

Der Erste Weltkrieg hatte einerseits bewiesen, wie wichtig die CFU für die autarke Versorgung der Schweiz mit Grundchemikalien war. Auf der anderen Seite war gerade deswegen eine zweite Säurefabrik in Basel entstanden. Zudem drängten nach Kriegsende ausländische Konkurrenten mit Billigpreisen auf den Markt, mit denen nun die junge Generation fertig werden musste.

1918 starb der Verwaltungsratsdelegierte Rudolf (III) Schnorf, der sich aus der operativen Leitung mehr und mehr zurückgezogen hatte. Er war für alle Mitarbeitenden eine wichtige Bezugsperson und wurde von Besuchern aufgrund seines bescheidenen Auftretens und anpackenden Charakters oft für einen Vorarbeiter gehalten. Seine Neffen, die beiden Direktoren der Fabrik, rückten in den Verwaltungsrat nach. 1919 verstarb auch ihr Vater, der Verwaltungsratspräsident Albert (I) Schnorf-Flury. Ihm wurde drei Jahre vor seinem Tod der Ehrendoktor der Eidgenössischen Technischen Hochschule angeboten, er lehnte jedoch mit der Begründung ab, dass die Ehrung eigentlich der Fabrik gebühre, also auch seinem Bruder und seinem Vater. Albert (II) Schnorf-Schlegel übernahm das Verwaltungsratspräsidium, Heinrich Gimpert wurde zum Vizepräsidenten ernannt. Die Familienbande wurde komplettiert durch den Sohn von Landwirt Karl Schnorf-Meyer, Carl Schnorf, der als Chemieingenieur ebenfalls in den Betrieb eintrat und die Protokollführung übernahm. Die oberste Verantwortung lag nun beim brüderlichen Direktorengespann Albert II und Paul I, der vierten Generation. 1918 wurde das Aktienkapital auf 3 Millionen Franken erhöht, um den enormen Kapitalbedarf zu decken, der aus den Vorschusszahlungen, die man für Rohmaterial an Deutschland und die Entente-Staaten zahlen musste, und den dringend notwendigen Reparaturarbeiten an den überbeanspruchten Anlagen hervorging.

Kaum Streikneigung in Uetikon

Der Generalstreik von 1918 blieb ohne grössere Auswirkungen auf die CFU. Im Verwaltungsrat wurde kurz darüber berichtet: «Generalstreik vom Montag den 11. Nov. nachmittags 4 h bis Donnerstag den 14. Nov. nachts 12 Uhr. Es war dies der 1. Streik seit dem Bestehen unseres Geschäfts. Unsere Arbeiter traten allerdings nicht von sich aus in den Streik ein, doch wurden wir durch einen Umzug der organisierten Arbeiter der Nachbargemeinden gezwungen, den Tagesbetrieb einzustellen.»

Warum beteiligten sich die Arbeiter der CFU nicht an den Streiks, warum kam es auch sonst kaum zu Unrast? Zum einen ist dies sicherlich auf die Hochlohnpolitik zurückzuführen. Seit der Jahrhundertwende galt die Devise, auf jeden Fall die höchsten Löhne in der Umgebung zu zahlen. Die 250 Mitarbeiter wurden auch proaktiv bei Laune gehalten mit Lohnzulagen aufgrund der galoppierenden Teuerung. Eine neue Ferienregelung von 1918 gewährte höheren An-

gestellten 3 Wochen Ferien, die Arbeiter, die länger als 5 Jahre in der Fabrik arbeiteten, erhielten 8 Tage.

Zur 100-Jahr-Feier wurde ausserdem ein Pensionsfonds gestiftet, der für die alten Angestellten, Arbeiter, Pensionäre sowie Witwen und Waisen sorgen sollte. Anfänglich dachte man an eine Pensionskasse der Arbeiter unter Mitwirkung der Fabrik, kam dann aber zu einem anderen Schluss: «Durch die Stiftung wird der weitere Zweck erreicht, dass die Arbeiter kein Anrecht an das Vermögen des Pensionsfonds haben, indem sie keine Einlagen machen. Sie werden deshalb und in Zukunft nicht viel darein zu reden haben, wie dies bei der von der Arbeiterschaft gewünschten Pensionskasse zu befürchten gewesen wäre.» Die Leitung der Fabrik war also um ihr Personal besorgt, wollte aber selber entscheiden, wie die Pensionen gehandhabt werden. Sie nahm damit in Kauf, die Einlagen aus dem eigenen Sack zu bezahlen, ohne Kostenbeteiligung der Mitarbeitenden. Offenbar waren die Konfliktvermeidung und die patronale Aufsicht in dieser Sache das oberste Gebot, auch wenn dies unmittelbar Mehrkosten verursachte.

Der Generalstreik hinterliess trotz glimpflichem Ablauf bei der Leitung einen gehörigen Schrecken. Sie erhöhte nochmals die Löhne und reduzierte die Arbeitszeit von 56 schrittweise auf 48 Stunden. Zudem wurde eine Arbeiterkommission gegründet. Nach einer ersten Sitzung wurde beschlossen, dass auch neu eingestellte Arbeiter bereits einen Anspruch auf drei Tage Ferien haben und am 1. Mai nachmittags der Tagesbetrieb eingestellt werde. Weiter versuchte man mit dem Kauf von Wohnhäusern die Wohnungsnot der Arbeiter zu lindern. Ebenso wurde Pflanzland zur Verfügung gestellt, um die prekäre Ernährungssituation zu verbessern. Nach den Wirren der Arbeiterkämpfe stellte der Verwaltungsrat fest: «Mit dem Verhältnis zu unseren Arbeitern dürfen wir immer noch zufrieden sein, wenn auch dasselbe, namentlich mit der jüngeren Generation nicht mehr so ist wie früher, so sind wir bis jetzt doch vor Ausschreitungen verschont geblieben.» Das Arbeitsklima war generell auch durch die äusserst stabilen Führungsprinzipien positiv beeinflusst, welche die Familie pflegte und an die nachfolgende Generation weitergab. Man erreichte so eine sehr enge, fast schon familiäre Mitarbeiterbindung.

Kurze Nachkriegshausse, dann Flaute

Aufgrund der Kriegsbeschädigungen im Ausland und dem Ausfall von Konkurrenten ergab sich kurzfristig eine grosse Nachfrage nach den Hauptprodukten Schwefelsäure und Dünger. Trotzdem wurde erst wieder ein Drittel des Vorkriegsquantums fabriziert. Einen traurigen Hintergrund hatte die starke Nachfrage nach Eisenvitriol. Es wurde in der Tiermedizin als blutstillendes und entzündungshemmendes Mittel bei der Maul- und Klauenseuche angewendet. Die hoch-

Fabrik-Ordnung der Chemischen Fabrik Uetikon vormals Gebrüder Schnorf in Uetikon.

I. Arbeits-Ordnung.

- § 1. Im einschichtigen Tagesbetrieb beträgt die tägliche Arbeitszeit:
von Montag bis Freitag 8¹/₂—8³/₄ Std.
am Samstag 4¹/₂—5 „
total per Woche 48 Stunden.

An Vorabenden vor Feiertagen 8 Stunden mit Arbeitschluß spätestens um 5 Uhr.

Die Einteilung der Arbeit ist aus einem befondern, in der Fabrik angeschlagenen Stundenplan ersichtlich.

In Abteilungen, für welche Ausnahmebewilligungen erteilt sind, richtet sich die Arbeitszeit nach den amtlich genehmigten und mit der Bewilligung dauernd angeschlagenen Stunden- und Schichtenplänen.

II. Verhaltensmaßregeln.

- § 2. Die Arbeiter haben sich den geschäftlichen Anordnungen und Vorschriften ihrer Vorge-

— 2 —

setzten zu unterziehen und dieselben zu befolgen. Größte Gewissenhaftigkeit in Ausführung der übertragenen Arbeiten, Pünktlichkeit, Ordnung und Reinlichkeit, Mäßigkeit und gute Sitten werden jedermann zur Pflicht gemacht. Das Zutragen geistiger Getränke während der Arbeitszeit ist nicht gestattet. Streitigkeiten, Ruhestörungen, Lärm werden nicht geduldet.

Die Arbeiter haben ihrerseits Anspruch auf anständige Behandlung von seiten der Mitarbeiter und Vorgesetzten und es wird auf Klage hin die Direktion ihnen den nötigen Schutz angedeihen lassen.

- § 3. Das Rauchen ist verboten. Ausnahmen können nur da gestattet werden, wo die Arbeit es erlaubt und absolut keine Feuergefahr vorhanden ist. Bei starkem Wind darf überhaupt nicht geraucht werden.
- § 4. Jedermann ist verpflichtet, Anordnungen zur Verhütung von Unfällen strengstens zu beobachten und sich der vorhandenen Schutzvorrichtungen zu bedienen, überhaupt sein Möglichstes zur Verhütung von Unfällen beizutragen. Wird irgendwo eine Unrichtigkeit oder Schadhafigkeit entdeckt, die Gefahr für Menschen, Gebäude und Einrichtungen in sich schließt, so ist unverzüglich davon Anzeige zu machen.

— 3 —

- § 5. Jeder Arbeiter hat das Arbeitsmaterial, Werkzeug, maschinelle Anlagen, anvertraute Gegenstände zc. sorgfältig zu behandeln. Er ist für die ihm übertragene Arbeit und die ihm anvertrauten Gegenstände, Werkzeuge zc. verantwortlich.

- § 6. Die Arbeiter haben nur zu denjenigen Ateliers und Fabrikteilen Zutritt, in denen sie beschäftigt sind. Unberechtigte dürfen ohne Erlaubnis nicht in die Fabrik eingeführt werden.

- § 7. Die Arbeiter haben sich pünktlich zur Arbeit einzufinden und dürfen diese ohne Anzeige an die Vorgesetzten und Angabe der Gründe vor Schluß nicht verlassen.

- § 8. Damit rechtzeitig für Ersatz gesorgt werden kann, sind Urlaubsgesuche schon am Vormittag des vorangehenden Tages zu stellen.

In unvorhergesehenen Fällen von Arbeitsverhinderung ist sogleich Anzeige zu machen.

Abfenzen ohne genügenden Grund werden nicht gestattet.

- § 9. Jede Verletzung der Fabrikordnung zieht Warnung nach sich, im Wiederholungsfall erfolgt Verfezung oder Kündigung und in schweren Fällen sofortige Entlassung.

— 4 —

III. Lohnauszahlung.

- § 10. Die Auszahlung des Lohnes erfolgt alle 14 Tage am Mittwoch. Der Lohn von 2 Tagen bleibt als Standgeld (Decompte) stehen.

IV. Austritt.

- § 11. Die Kündigungsfrist beträgt gegenseitig 14 Tage. Kündigungsstermin ist der Zahltag oder der Samstag.

Uetikon, den 29. November 1919.

Chemische Fabrik Uetikon
vormals Gebrüder Schnorf:
Paul Schnorf.

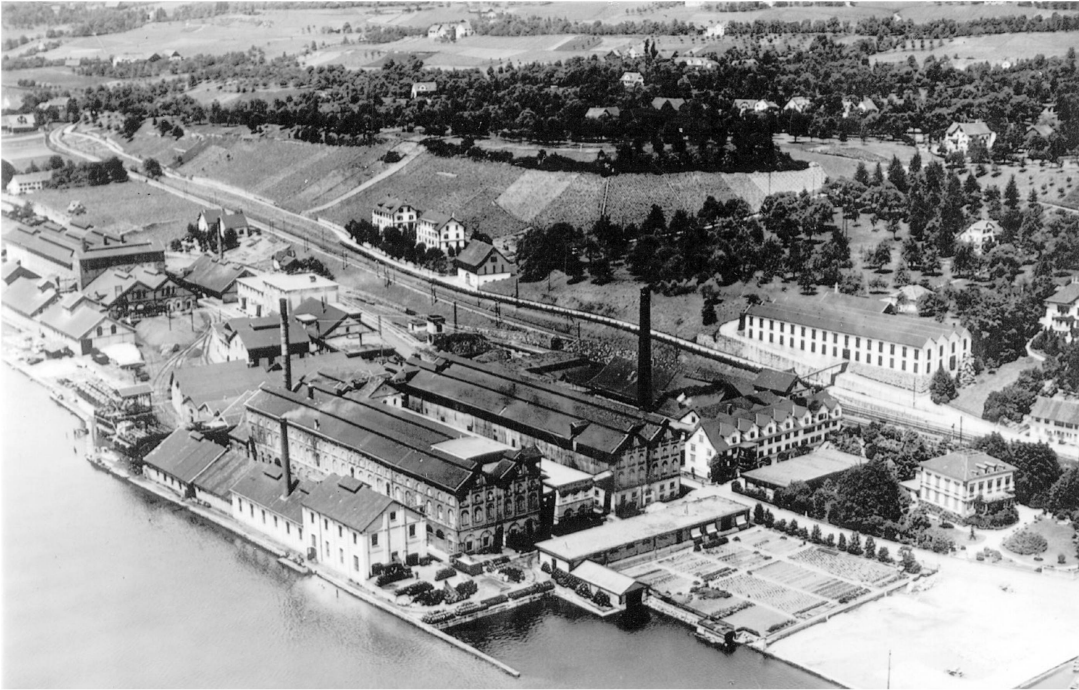
Die Direktion der Volkswirtschaft des Kantons Zürich hat durch Verfügung vom 18. Dezember 1919 dieser Fabrik-Ordnung im Sinne von Art. 14—16 des eidg. Fabrikgesetzes die Genehmigung erteilt.

Für richtigen Protokoll-Auszug:
Kantonales Fabrikinspektorat:
J. Morf.

Buchdruckerei Meilen - H. Ebner

a

- a| Fabrikordnung 1919.
- b| Luftaufnahme des Fabrikareals, 1918.
- c| Luftaufnahme des Fabrikareals, 1918.



b



c

ansteckende Viruserkrankung wütete in den Jahren 1920 und 1921 in den Schweizer Ställen besonders stark.

Da aufgrund der Währungskrise die ausländischen Produzenten viel billiger liefern konnten, verdüsterte sich das Bild für die CFU bald. Salzsäure von ausländischen Konkurrenten kostete franco Schweizergrenze die Hälfte. Man kämpfte mit hohen Salz- und Kohlepreisen, zudem stiegen Frachtkosten und Arbeitslöhne. Hinzu kamen die Absatzstockungen der säurekonsumierenden Industrie. Die Aussichten waren düster und man stellte im Verwaltungsrat mit einer gewissen Verbitterung fest: «Verhältnismässig wenig Kunden erinnerten sich unserer guten Dienste, die wir ihnen während des Krieges leisteten & der billigen Preise, die wir ihnen stellten (...)» Immerhin erhöhte der Bundesrat auf Verlangen der CFU die Einfuhrzölle für Säuren und Dünger. Trotzdem resultierte für das Geschäftsjahr 1920/21 das schlechteste Ergebnis seit Bestehen der Aktiengesellschaft. Neben den genannten Schwierigkeiten hatte sich die Steuer- und Abgabenlast, insbesondere durch die Kriegs- und Kriegsgewinnsteuern, stark erhöht, woraus in der Rechnung ein Verlust resultierte.

Dieser für die CFU ungewohnt schlechte Geschäftsabschluss bestärkte sie nochmals in der Ansicht, für alle Eventualitäten möglichst hohe Rückstellungen zu bilden und stille Reserven aufzubauen. Was sich in Krisen bewährte und viel zu einem ruhigen und wohlüberlegten Geschäftsgebaren beitrug, erwies sich in Sachen Risikofreude für grössere Projekte als kontraproduktiv. Vorsicht und Stabilität waren über Jahre hinweg handlungsleitende Fixpunkte, während Risiko und Pioniergeist etwas abhandengekommen waren. Nichtsdestotrotz wagte man sich durchaus an neues.

Neue Produkte, neue Anlagen

In der schwierigen Lage versuchte man, mit neuen Produkten auf den Markt zu gelangen. So wurde 1922 die Produktion von schwefelsaurer Tonerde (Aluminiumsulfat) aus Tonerdehydrat aufgenommen. Das deutsche Tonerdesyndikat versuchte vergeblich, dieses Ansinnen zu verhindern. Man war sich aber bei der CFU bewusst, dass man sich hier auf einen scharfen Konkurrenzkampf eingelassen hatte. Als erstes versuchte das Syndikat, die Bezugsmöglichkeiten der CFU für das Rohmaterial einzuschränken, was allerdings nicht gelang. Ab 1930 konnte man das Tonerdehydrat, welches bei der Bauxit-Verarbeitung anfiel, billig bei der Aluminiumindustrie-Gesellschaft Neuhausen beziehen. Das Aluminiumsulfat wurde hauptsächlich in der Papierindustrie zur Saugfähigkeitsbegrenzung des Papiers («Verleimung») eingesetzt, ebenso als Beizmittel in der Färberei. Hindernisse waren weiterhin bei der Pyritbeschaffung zu überwinden. Kaum kamen 1921 die Pyritlieferungen aus Italien wieder in Fluss, streikten die

italienischen Eisenbahner und gleich darauf gab es auch noch einen Streik in der Pyritmine von Scarlino. Zudem reagierten 1924 fast alle Pyritminen der Welt auf das Zusammengehen der Schwefelproduzenten. Sie bildeten ihrerseits ein Syndikat und verteuerten den Pyrit.

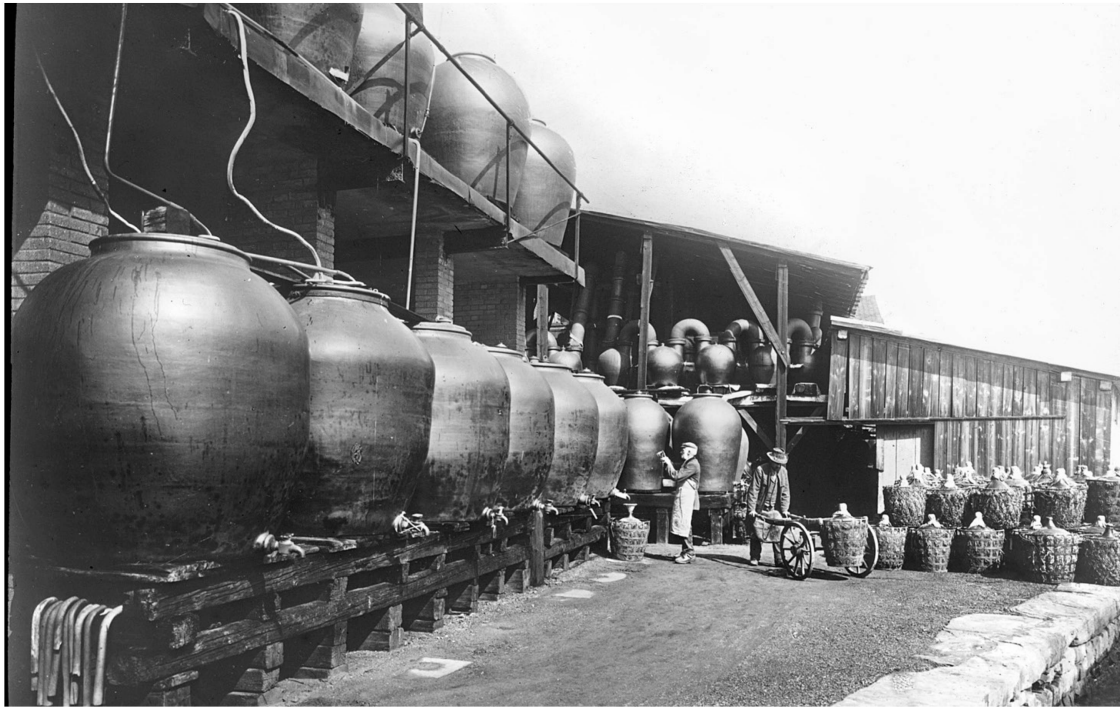
Trotz der schwierigen Umstände auf dem Rohstoff- und Absatzmarkt investierte die CFU weiterhin beharrlich in die Erneuerung ihrer Fabrikationsanlagen. So wurde 1925 – 55 Jahre nach Aufstellung des ersten Pyritofens – der letzte von Hand betriebene Ofen (Malétra) ausser Betrieb genommen. Sie wurden nach und nach durch mechanische Öfen (Lurgi) ersetzt. Zudem konnte im gleichen Jahr die neue Phosphatsäureanlage in Betrieb genommen werden. Zwar war der Unterhalt teurer und der Kraftverbrauch höher, dafür konnten Arbeitskräfte eingespart werden und die Arbeit wurde leichter und sauberer.

Der nach wie vor schwache Betrieb und der Einbau mechanischer Anlagen hatten deutliche Spuren bei der Arbeiterzahl hinterlassen. Waren 1921 noch 270 Mitarbeiter tätig, war die Zahl durch Pensionierungen und freiwillige Austritte bis 1925 auf 205 Mann gesunken. Dazu kamen noch 5 Mitarbeiter in der Landwirtschaft, die unter der Ägide von Karl Schnorf-Meyers Sohn Rudolf stand. Er hatte mit Maria Flury seine Cousine zweiten Grades aus dem Näf-Zweig geheiratet.

Verhinderung von Konkurrenz

Was sich schon früher angedeutet hatte, konkretisierte sich in den 1920er Jahren: Säuren wurden zunehmend mittels Elektrizität hergestellt – ein Weg, welcher der CFU aufgrund des Fehlens einer billigen Kraftquelle verwahrt blieb. Die 1895 gegründete und neben einem Kraftwerk gelegene Elektrochemische Fabrik Turgi stellte mittels Elektrolyse aus einer Kochsalzlösung Natronlauge und Chlor her. 1928 entschied man in Turgi, aus dem Chlor nicht nur Chlorkalk und Javelwasser, sondern auch noch Salzsäure herzustellen. Die CFU sah ihr Salzsäuregeschäft arg bedroht und beschloss, der Fabrik in Turgi die ganze Produktion von jährlich 500 Tonnen zu einem fixen Preis abzunehmen und sich damit die inländische Konkurrenz vom Leibe zu halten. In Uetikon erneuerte man zeitgleich den nach wie vor auf rein chemischer Basis ablaufenden Salzsäurebetrieb.

Ein ähnliches Vorgehen wie mit Turgi wurde gewählt, als in Renens eine Kupfervitriolfabrik beschloss, die benötigte Schwefelsäure selbst herzustellen. In einem Vertrag von 1930 wurde vereinbart, dass die CFU der Gesellschaft verbilligte Schwefelsäure liefert, wenn die Fabrik in Renens dafür fünf Jahre auf Herstellung und Handel mit Schwefelsäure verzichtet. So konnte eine Konkurrenzfirma in der Westschweiz – und damit ein Preiskampf und ein Kundenverlust – verhindert werden. Verbilligte Schwefelsäure in grossen Mengen lieferte



a



b

- a| Salzsäurekondensation und Lagergefäße.
- b| Produktion von Natronphosphat.
- c| Arbeiter, Eisenbahnwagen, Geleise, Gebäude.



c

ENGAGEMENT IN DER GEMEINDE

Auch in der Zwischenkriegszeit engagierte sich die CFU für die Gemeinde. Mit «Rücksicht auf die Stellung des Geschäftes in der Gemeinde» beteiligte man sich 1923 an der kostspieligen Erweiterung der Kirche, 1925 ermöglichte man eine Friedhofserweiterung. Albert (II) Schnorf-Schlegel schenkte 1937 der Gemeinde auf eigene Kosten ein Gemeindehaus.

1920 nahm die noch von Rudolf III und Albert (I) Schnorf-Flury mittels Baufonds initiierte Stiftung «Wohlfahrtshaus Uetikon» – das wohl nachhaltigste Engagement für das Gemeindeleben – ihren Betrieb auf. Die Einrichtung sollte dabei nicht als Verpflegungsstätte und soziale Einrichtung für das Personal der eigenen Unternehmung, sondern als öffentliche alkoholfreie Gemeindestube mit Raum für Versammlungen kirchlicher und kultureller Natur dienen. In der gemieteten Liegenschaft «Sonnenhof» wurden vorerst ein alkoholfreies Restaurant ohne Konsumationszwang und eine Bibliothek mit Lesezimmer eingerichtet. Backwaren, Wurstwaren, Obst und Käse gehörten zum Standardangebot. Für ein ausgiebiges Mittag- und Abendessen musste man sich jedoch anmelden. Ab 1930 standen in einem eigenen Bau beim Riedsteg ein grosser Saal, Restaurant, Turnraum, Spielplatz und Kindergarten, später auch noch ein Schulzimmer zur Verfügung. In den 1980er Jahren verschwand langsam die Bezeichnung «Wohlfahrtshaus» zugunsten von «Riedsteg». Nach einer Entscheidung der Stiftung konnten nun im Restaurant auch alkoholische Getränke ausgeschenkt werden. Der Riedstegsaal wurde 1999 von der politischen Gemeinde Uetikon übernommen. Sie hält dort unter anderem die Gemeindeversammlungen ab. 2008 zog das Uetiker Museum in die umgebauten Räumlichkeiten im ersten Stock.

Grossmehrheitlich von der CFU und der Familie Schnorf finanziert, stellt die Familie bis heute das Präsidium der Stiftung. Aktuelle Präsidentin ist Susanne Talaat-Schnorf.

man auch präventiv an Lonza in Visp. Zwar lohnte sich das Geschäft nicht, jedoch wurde dadurch die Amortisation der eigenen Anlagen ermöglicht und man blieb in der Schweiz der unangefochtene Schwefelsäure-Platzhirsch. Bei den Düngerverkäufen war die Lonza allerdings eine ernstzunehmende Konkurrentin. Sie hatte aus mehreren mineralischen Hauptnährelementen zusammengesetzte Dünger auf den Markt gebracht, die grossen Anklang fanden. Die CFU reagierte und verkaufte ab 1935 ebenfalls eine hochwertige Volldüngermischung aus je 8 % Stickstoff, Phosphat und Kalium. 1938/39 gelang es schliesslich auch, den heiss begehrten granulierten Dünger herzustellen, wie ihn Lonza schon lange im Angebot hatte. Mit dem Gartendünger «Solsan» hatte die CFU 1929 zudem die üblichen Verkaufskanäle über den Grosshandel verlassen und machte erste Erfahrungen mit dem Verkauf von Kleinpackungen im Detailhandel. Solsan fand bei der Kundschaft guten Anklang, allerdings musste man dafür auch bedeutende Ausgaben für Reklame tätigen.

Eine weitere Konkurrenz erwuchs der CFU plötzlich von einem ihrer besten Kunden. Der Säure-Grosskunde Viskose Emmenbrücke suchte nach Abnehmern für sein Glaubersalz, das bei der Viskosefaserproduktion automatisch anfiel. Auch hier übernahm die CFU ab 1931 den Verkauf, um keine Konkurrenzsituation entstehen zu lassen, auch wenn sie ihre eigene Produktion in Uetikon dafür zurückfahren musste. Trotz dieser Übereinkunft blieben die Beziehungen schwierig, es tobte ein ständiger Preiskampf, bei dem die CFU die schwächere Position einnahm, da sie diesen mengenmässig bedeutenden Kunden unter keinen Umständen verlieren wollte. Als Schuss vor den Bug stillte Emmenbrücke seinen Säurebedarf ab und zu auch einmal im Ausland.

Die fünfte Generation tritt ein

1930 sah sich Paul (I) Schnorf-Hausamann genötigt, die Überwachung des (technischen) Betriebs aus Gesundheitsgründen Carl Schnorf, seinem knapp 20 Jahre jüngeren Cousin, zu überlassen. Zusätzlich kündigte er an, sich nach und nach von der Arbeit und Verantwortung zurückzuziehen. Gleichzeitig trat sein frisch promovierter Sohn Paul (II) Schnorf-Schmid, ein weiterer Chemiker, wieder in den Betrieb ein, obwohl er zu Forschungszwecken gerne noch in den USA geblieben wäre. 1933 wurden er und Carl Schnorf schliesslich zu technischen Direktoren ernannt. Neuer Vizedirektor in der kaufmännischen Abteilung wurde Jakob Hepp, der 1918 nach der Lehre auf einem Notariat vorerst als Zuständiger für den Bereich Liegenschaften in die Firma eingetreten war und schliesslich 67 (!) Dienstjahre erreichte. Als fünfter Verwaltungsrat neben Paul (I) Schnorf-Hausamann, Albert (II) Schnorf-Schlegel, Carl Schnorf, Heinrich Gimpert-Hugentobler, der 1925 in Märstetten nach 31 Jahren als Direktor zurückgetreten war, ge-

sellte sich Paul Trümpler-Schnorf, der Schwiegersohn von Albert (II) Schnorf-Schlegel, dazu. Als 1936 auch Albert (II) Schnorf-Schlegel seinen gelegentlichen Rückzug bekannt gab, bahnte sich eine Neuerung an. Die kaufmännische Leitung sollte erstmals an eine familienfremde Person abgegeben werden. Vizedirektor Jakob Hepp nahm deshalb zur Einarbeitung in seine baldige Führungsaufgabe an den täglichen Direktorenkonferenzen teil.

Von den sieben Zweigen der Familie Schnorf-Hauser waren nach dem Ersten Weltkrieg drei Zweige ausgestorben. Vertreter von drei Zweigen sasssen im Verwaltungsrat und waren in Uetikon oder einer Tochterfirma (Märstetten) aktiv. Nur der Näf-Zweig besass zwar Aktien, war aber in die Geschicke der CFU nicht involviert. Es verwundert deshalb nicht, dass aus diesem Zweig die Familienunternehmung als solches in Frage gestellt wurde. Heinrich Näf beklagte sich 1934 nämlich über die Bestimmung, dass die CFU-Aktien nicht gehandelt werden könnten. Er schlug, gemäss dem Verwaltungsratsprotokoll offenbar nicht das erste Mal, die Umwandlung der Firma in eine öffentliche Aktiengesellschaft vor. Die Verwaltungsräte befürchteten Schwierigkeiten, wenn die Geschäfte einmal nicht mehr so gut liefen. Man war deshalb dezidiert der Ansicht, dass die Fabrik seine Aktien erwerben sollte, um sie an Familienaktionäre zu verteilen, die sich aktiv am Geschäft beteiligen würden oder sich zumindest dafür interessierten. Eine Neuerung ergab sich aber in der bisher stark patriarchal organisierten Familienfirma doch noch. 1939 durften erstmals auch Aktionärinnen an der Generalversammlung teilnehmen und mussten sich nicht mehr durch ihre Ehemänner oder Väter vertreten lassen.

Wirtschaftskrise und die Frage nach dem richtigen Weg

Die Wirtschaftskrise ging auch an der CFU nicht spurlos vorüber, auch wenn es der Fabrik im Vergleich zu anderen Industrien noch verhältnismässig gut ging. 1934 konnte man sogar eine kleine Absatzsteigerung bekannt geben, herrührend von einer kurzen Hausse bei der Transparentstoff-Herstellung in der Ostschweiz. Die Dividende lag immer noch bei komfortablen 8 % des Nominalwerts und Entlassungen hatte man keine zu vermelden, auch wenn einige Arbeiter im Sommer anderweitig mit Notstandsarbeiten beschäftigt werden mussten, weil aufgrund des schwachen Betriebs die Hälfte der Anlagen stillstanden.

Trotz solider Geschäfte zeigte sich der Verwaltungsrat in seinem Bericht im August 1935, als die Grossmächte immer stärker aufrüsteten sowie neue Einfuhrbeschränkungen, Zollerhöhungen und Devisen-Schutzmassnahmen den freien Handel beeinträchtigten, ziemlich ratlos, was die Zukunft wohl bringen wird und wie man agieren sollte: «Unter diesen Verhältnissen ist es schwierig ein Geschäft zu leiten und ganz unmöglich, immer den richtigen Weg zu finden. Was

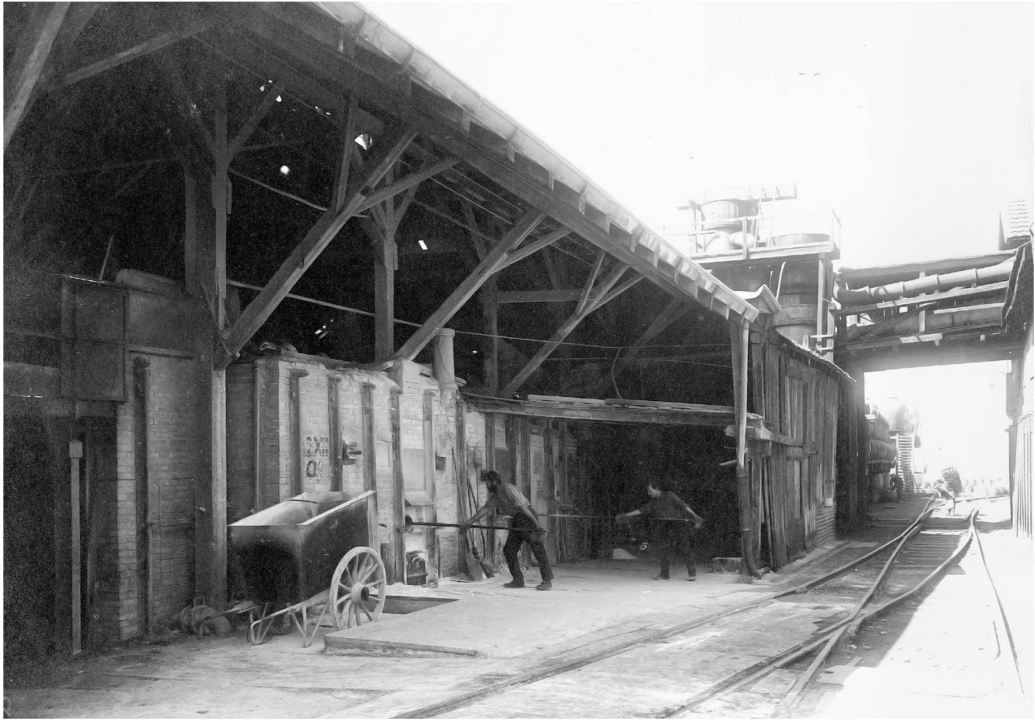
heute noch recht erscheint, ist morgen falsch und so wird man uns keinen Vorwurf machen können, wenn auch wir nicht ohne Verluste durch das abgelaufene Geschäftsjahr gekommen sind.»

Die CFU verlegte sich in der Krise vernünftigerweise auf die Verbesserung und Verbilligung der Fabrikationsmethoden – es gelang beispielsweise arsenfreie Säure herzustellen – und auf die Suche nach neuen Produkten. Dafür wurde auch eigens ein Chemiker eingestellt, weil die alteingesessenen Betriebschemiker für wissenschaftliche Arbeiten und Versuche fast nie Zeit fanden. In einem gewissen Sinne war dies der Beginn einer eigentlichen Forschungs- und Entwicklungsabteilung, auf Initiative von Dr. Paul (II) Schnorf, der sich in den USA und Frankreich mit Industrieforschung beschäftigt hatte. Seine streng wissenschaftliche Herangehensweise war für den Betrieb neu und eher ungewöhnlich, bezeichnete ihn doch der langjährige Mitarbeiter Jean Gross in seiner kurzen Geschichte der Fabrik als «Sonderling und ausgesprochenen Gelehrten».

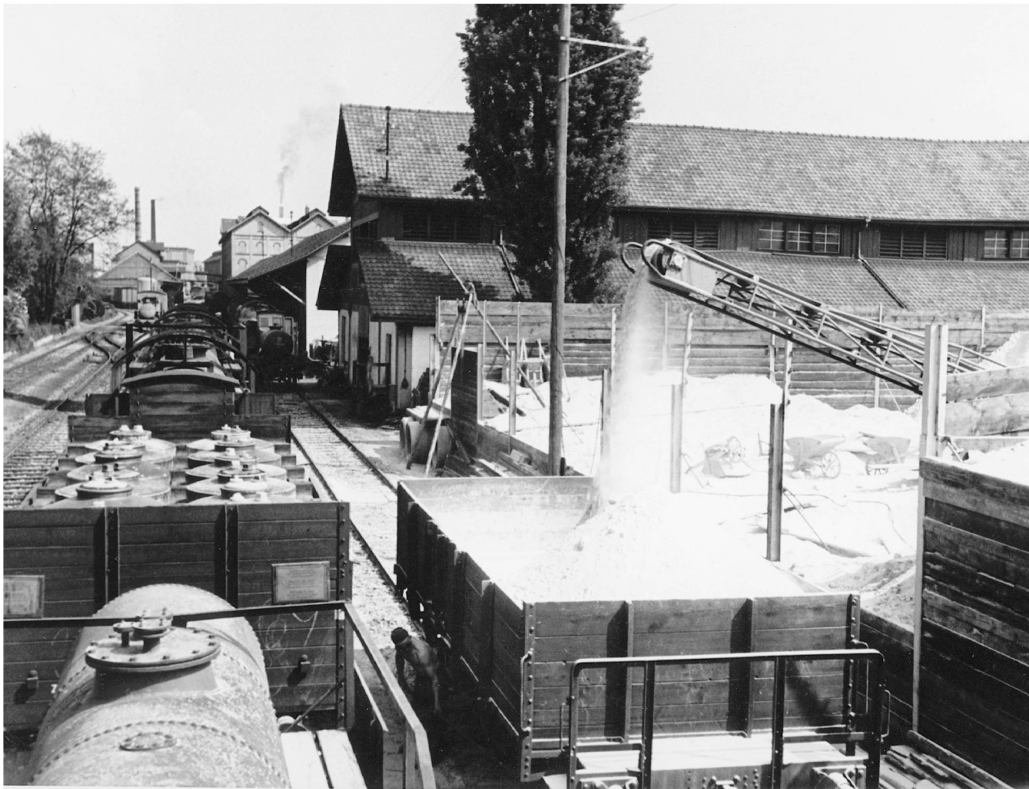
1931 wurde Natriumphosphat als Reinigungs- und Wasserenthärtungsmittel ins Programm aufgenommen, nachdem man festgestellt hatte, dass die Persil AG in Pratteln für ein neues Putzmittel dieses auf Phosphorsäure basierende Produkt aus dem Ausland einfuhrte. 1932 nahm man die Produktion von sehr vielseitig einsetzbarem Wasserglas auf, zwar ohne Hoffnung auf grosse Rendite, aber im Wissen, wenigstens drei Mann damit beschäftigen und etwas von dem ansonsten schwer verkäuflichen Natriumsulfat verbrauchen zu können.

Später entwickelte man Zinkweiss für den Malerbedarf, welches das sehr giftige Bleiweiss ablösen sollte. Doch: «Beim Verkauf zeigen sich grosse Schwierigkeiten, da, wie es sich herausgestellt hat, der Markt sehr umstritten ist, auch scheint die Kundschaft, insbesondere die Farbkundschaft, sehr heikel zu sein. Wir haben uns nachträglich etwas Vorwürfe gemacht, dass wir diese Schwierigkeiten beim Projektieren nicht genügend einschätzten.» 1937 wurden weitere Kleinprodukte lanciert, die, so der Verwaltungsrat, der kaufmännischen und technischen Leitung viel Arbeit verursachten. Zu nennen sind Alcopon (Reinigungsmittel), Kalux (Abbeizmittel für Malerfarbe), Pyrothan/Pyrofix (Brandschutzmittel für Holz) und Vaporit (gegen Kesselstein).

Es zeigt sich hier deutlich, dass sich die CFU mit ihren Stammprodukten gut behaupten konnte und trotz Krise Geld verdiente. Im gleichen Zug werden aber auch die Schwierigkeiten deutlich. Entwicklung und Herstellung von neuen Produkten hatte man relativ rasch im Griff, die wahren Probleme ergaben sich jedoch im eigentlichen Verkauf und in der Akzeptanz bei den Endverbrauchern. Hier waren noch kaum Erfahrungen vorhanden. Zudem rächte sich hier die mangelnde Ausbildung der obersten Leitung in der zunehmend wichtiger werdenden Sparte Marketing und Verkauf. Diese hätte als Bindeglied zwischen



a



b

- a| Sulfatofen zur Herstellung von Natriumsulfat.
- b| Verlad von Pyritasche auf einen Bahnwagen.
- c| Silberne Uhr als Gratifikation zu Weihnachten, 1922.

Weihnacht 1922

Herrn

Bis jetzt war es in unserm Geschäft Sitte, nur das fünfzigste Dienstjahr eines Arbeiters zu feiern, doch traf dieser Anlass so selten ein, dass wir uns schon seit langem mit dem Gedanken befassten, auch das 25. und 40. Dienstjubiläum nicht unbeachtet vorbeigehen zu lassen.

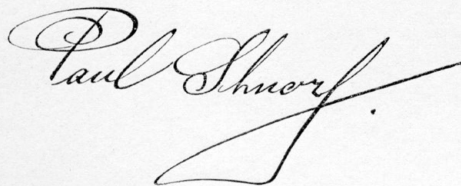
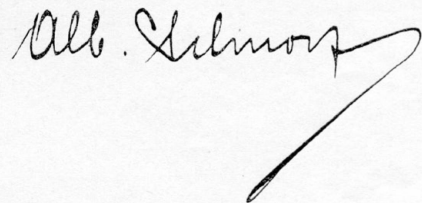
Wir verwirklichen nun diesen Gedanken, indem wir allen denjenigen Angestellten, Arbeitern und Pensionären, die während mehr als 25, resp. 40 Jahren dem Geschäfte treu gedient haben, zum Andenken an dieses Ereignis

Eine silberne Uhr

überreichen, nebst einer **Gratifikation** an alle diejenigen, die nicht bereits bei früherer Gelegenheit eine solche empfangen haben.

Es soll Ihnen diese Zuwendung ein neuer Beweis sein unserer Hochschätzung für treu geleistete Arbeit; auch hoffen wir, dass dieselbe das gute Einvernehmen zwischen Ihnen und der Geschäftsleitung, auf das wir so grossen Wert legen, weiter erhalten und noch fördern werde.

Für die
Chemische Fabrik Uetikon
 vormals
 Gebrüder Schnorf

Beilage: 1 silberne Uhr

Fr.	—	für das 25. Dienstjubiläum
„	—	„ „ 40. „

c

dem technischen und dem kaufmännischen Bereich dienen können, die innerhalb der Betriebsorganisation nach wie vor stark separiert waren.

Gewinnbeteiligung für das Personal

Der Ausbau der Sozialeinrichtungen ging in Uetikon weiter. 1929 wurde die paritätische Arbeitslosenkasse des Bezirks Meilen gegründet. Die Leitung der Fabrik versuchte, möglichst alle Mitarbeitenden zum Beitritt zu bewegen, um zu verhindern, dass sie sich der gewerkschaftlichen Kasse anschlossen. Dazu bildete man einen Arbeitslosenfonds, aus dem die Angestellten und Arbeiter ihre Beiträge an die «richtige» Kasse bezahlen konnten. 1934 kam der Fürsorgefonds für Pensionszulagen. Ebenso setzte man 1929 die umstrittene Idee um, die Angestellten und Arbeiter am Gewinn zu beteiligen. Die Rückkehr zu stabilen Geschäftsergebnissen hatte beim Verwaltungsrat zu diesem Gedanken geführt, um «damit dem Geiste der Zeit Rechnung zu tragen und das gute Einvernehmen mit unserem Personal noch weiter zu fördern».

Bis zum Zweiten Weltkrieg war die Zahl der Mitarbeiter auf unter 180 gesunken, obwohl auch in der schweren Wirtschaftskrise keine Arbeiter entlassen werden mussten, nicht zuletzt wegen Arbeiter-Ausleihe an die Landwirtschaft in den flauen Sommermonaten und wegen der 1935 neu erstellten Landanlage Rotholz, die viele Arbeitskräfte absorbierte. Die Anpassung der Mitarbeiterzahl an das Auftragsvolumen und zu einem gewissen Grad auch an eine fortschreitende Mechanisierung – durch natürliche Abgänge und sehr wenig Neueinstellungen – hatte jedoch ihren Preis: die Überalterung des Betriebs. Das Durchschnittsalter betrug hohe 45 Jahre, das durchschnittliche Dienstalter 20 Jahre, wobei der Reisende (Verkäufer) Jean Gross mit 50 Dienstjahren deutlich herausstach. 1937 betonte der Verwaltungsrat, dass es dringend nötig sei, wieder junge Leute zur Bedienung der Maschinen und als Vorarbeiter heranzubilden.

Kurze Blüte nach der Abwertung

Nach der Abwertung des Schweizer Frankens im September 1936 erhöhte die CFU die Preise nur moderat, substanziell allerdings dort, wo man vorher bei Preisabschlägen des Auslands mitgehen musste. Durch das neue Wechselkursverhältnis verteuerten sich zwar die Rohstoffe aus dem Ausland, dafür war man auch auf ausländischen Märkten wieder konkurrenzfähig. So war es wieder möglich, Pyritasche nach Deutschland zu liefern. Noch mehr half allerdings die Erholung der heimischen Exportindustrie. Schwefelsäure für die Textil- und Kunstseidenindustrie wurde wieder stärker nachgefragt, ebenso schwefelsaure Tonerde für die Papierbranche.

Auf Veranlassung von Prof. August Guyer (ETH) beschäftigte man sich ferner mit der Möglichkeit, auf der Basis von Schwefelsäure und Wasserglas selber Silicagel (Kieselsäuregel) zu fabrizieren. Nachdem man sich mit der Kriegstechnischen Abteilung des Eidgenössischen Militärdepartements (KTA) auf eine Mindestabnahmemenge geeinigt hatte, startete man 1939 mit einer Pilotanlage und erweiterte sukzessive die Kapazitäten. Silicagel wurde als Adsorptionsmittel von Atemgiften in Gasmasken und als Gasfilter in Festungsanlagen verwendet. Schon während des Krieges wurden aber auch Versuche für eine zivile Verwendung gemacht, indem ein Lufttrocknungsapparat mit Silicagel im hauseigenen Zementkeller ausprobiert und als Demonstrationsobjekt aufgestellt wurde. Die amorphen Silicagel-Teilchen haben riesige innere Hohlräume. Ein Gramm dieses porösen Materials weist eine Fläche von rund 600 Quadratmetern auf. Silicagel kann aufgrund der im Herstellungsprozess vordefinierten Porengrößen unterschiedliche Stoffe, die in einer gasförmigen Mischung unerwünscht sind, wie beispielsweise Gift- oder Wassermoleküle, dauerhaft und bis zu einem Drittel des Eigengewichtes an sich binden, das heisst adsorbieren.

Betrachtet man die Verkäufe der CFU im Geschäftsjahr 1938/39, ist nach wie vor die Schwefelsäure mit knapp 17 000 Tonnen das mit Abstand wichtigste Produkt. Die Salzsäure mit über 4000 Tonnen folgt weit dahinter, davon ein Viertel aus Turgi. Tonerdesulfat und Glaubersalz (die Hälfte aus Produktion in Emmenbrücke) folgen mit über 2000 Tonnen auf den weiteren Plätzen. Im Düngergeschäft gingen 5500 Tonnen weg, davon waren 633 Tonnen neue Volldünger, also nicht die üblichen Superphosphatprodukte. Trotz ihrer Bemühungen war es der CFU auch in der Zwischenkriegszeit kaum gelungen, mit neuen Produkten aufzutumpfen. Schwefelsäure, Salzsäure und Dünger waren weiterhin das Mass aller Dinge. Die dank verschiedener Massnahmen erreichte enge Mitarbeiterbindung und die bewährten Abläufe für eine konfliktfreie Stabsübergabe an jüngere Familienmitglieder verhinderten – als Negativum – eine gewisse personelle Blutauffrischung und neuartige Denkansätze in der Betriebsorganisation. Die von Dr. Paul (II) Schnorf initiierte Forschungsabteilung wurde vorerst kritisch beäugt, die aktive Bearbeitung von «Märkten» steckte noch in Kinderschuhen.