

**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:** 5: Fünfte Generation : Abschied vom patronalen Familienbetrieb  
**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**

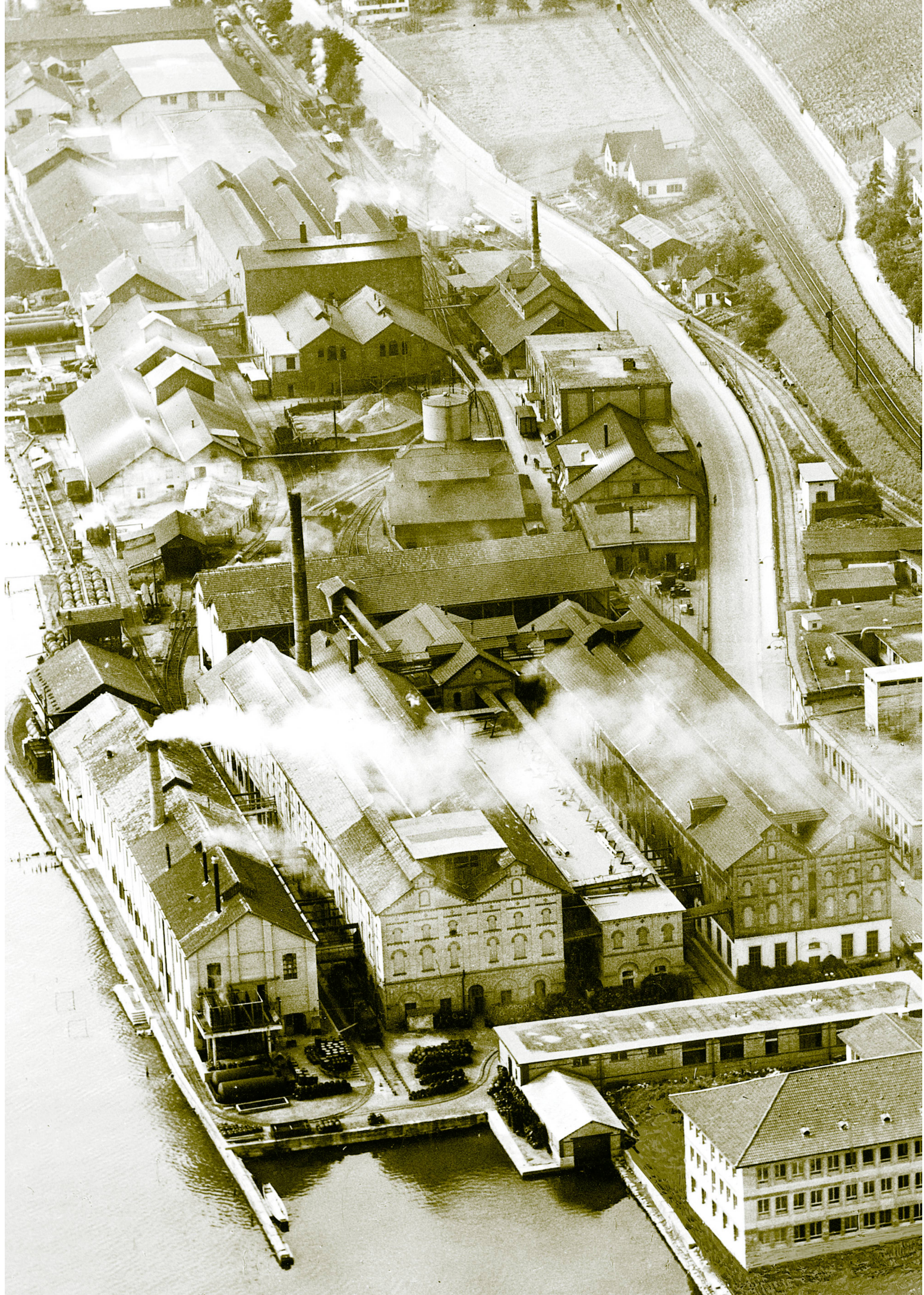
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées 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:** 25.04.2026

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



<sup>v</sup>  
FÜNFTE GENERATION –  
ABSCHIED VOM PATRONALEN  
FAMILIENBETRIEB

Fabrikansicht mit Blick-  
richtung Meilen, 1952/53.

Der Kriegsausbruch hatte auf den Betrieb der Fabrik in zwei Bereichen negative Folgen. Erstens musste kurzfristig mobilisiertes Stammpersonal ersetzt werden. Deshalb kehrten Pensionierte zurück, es wurden wieder 12-Stunden-Schichten anberaumt und temporär einige Leute einer befreundeten Baufirma ausgeliehen. Zweitens wurde die Beschaffung von Rohmaterial immer schwieriger und teurer. Die Geschäftsleitung stellte sich insbesondere die Frage, ob man Rohwaren zu so hohen Preisen beschaffen soll, wenn die Gefahr besteht, dass sie bis nach Kriegsende liegenbleiben und dann wieder viel billiger erhältlich wären. Sie verfolgte aber schliesslich die Strategie, möglichst viel Rohwaren zu kaufen, solange sie überhaupt noch erhältlich waren.

## Schlüsselprodukte für die Landesverteidigung

Doch der Krieg brachte nicht nur Nachteile. Die Umstellung auf Kriegswirtschaft trieb die Nachfrage nach einigen Produkten stark in die Höhe. Sprengstoff- und Pulverfabriken orderten grosse Quantitäten an rauchender Schwefelsäure («Oleum»). Das Kriegs-, Industrie- und Arbeitsamt in Bern (KIAA) regte sogar an, eine Oleum-Anlage in der Sicherheitszone rund um den Gotthard zu bauen, um die Versorgung sicherzustellen, was die CFU aus wirtschaftlichen Gründen ablehnte. Konkret wurde auf Wunsch des Bundes dann wenigstens Schwefel im ernerischen Flüelen gelagert und ein Aussenlager für Pyrit im schwyzerischen Seewen eingerichtet. Eine ebenso grosse Nachfrage ergab sich für schwächere Schwefelsäure, da die Kunstfaserfabriken Emmenbrücke und Heerbrugg auf Veranlassung des Bundes die Zellwollfabrikation aufgenommen hatten. Da die «natürliche» Zellulose der Baumwolle für die Spinnfaserproduktion nicht mehr zur Verfügung stand, gewann man sie mittels Aufschlussverfahren – unter Einsatz von Schwefelsäure – aus einheimischem Holz, dem sogenannten Viskoseverfahren.

Etwas später kam mit der Holzverzuckerungs-AG in Domat/Ems (📖 43, «Werner Oswald») ein weiterer grosser Abnehmer hinzu. Auch hier ging es darum, Ersatz zu finden für ein Gut, welches im Krieg kaum mehr importiert werden konnte: Treibstoff. Als Basis dienten auch hier Holzabfälle, aus welchen mit Einsatz von Schwefelsäure, grossem Druck und hoher Temperatur eine Zuckerlösung gewonnen wurde. Diese Lösung wurde anschliessend durch Vergärung und Destillation in hochprozentigen Alkohol umgewandelt, der schliesslich als Kraftstoff bzw. Kraftstoffzusatz («Emser Wasser») verwendet werden konnte. Das Verfahren war in Friedenszeiten wenig effektiv und noch unrentabel gewesen, wurde jedoch ab 1941 als Garant für die Treibstoffversorgung auch von den höchsten staatlichen Stellen, unter anderem mit Abnahmegarantien, bis weit über den Krieg hinaus massiv gefördert. Auch Dünger wurde nun in riesigen Mengen be-

nötigt, da immer mehr Land, das sich eigentlich für Ackerbau nicht besonders eignete, zur Versorgung des Landes mit Kartoffeln und Getreide genutzt wurde und zuerst mit chemischen Hilfsmitteln «fruchtbar» gemacht werden musste.

Die Rohstoffknappheit machte sich ab 1942 immer stärker bemerkbar. Probleme bereitete die Phosphatbeschaffung für das Düngergeschäft. Im Verwaltungsrat wurde im März 1943 berichtet, dass «unser grosses, schönes Düngerprogramm durch die Besetzung Nordafrikas total über den Haufen geworfen» worden war. Zwei Dampfer seien bereits nach Casablanca unterwegs gewesen, um dort 10 000 Tonnen Marokko-Phosphat aufzunehmen und nach Genua zu bringen, als die Amerikaner in Nordafrika landeten und die Verladung verhinderten. Kein Kilo Phosphor sei danach mehr in die Schweiz gelangt. Auf Veranlassung des Eidgenössischen Volkswirtschaftsdepartements musste der phosphorsäurehaltige Kunstdünger kontingentiert werden, die CFU beschränkte sich daraufhin auf die Herstellung von drei Sorten niedrigprozentigen Mischdüngers.

Nach der Landung der Alliierten in der Normandie im Sommer 1944 brach die Rohstoffversorgung vollständig zusammen, so dass auch die Abgabe von Schwefelsäure kontingentiert wurde, inklusive Eigenbedarf. Im Frühling 1945 verfügte das KIAA sogar, dass aus Schwefelsäuremangel Salzsäure nur noch auf elektrolytischem Weg hergestellt werden dürfe. Dem Verwaltungsrat wurde nochmals vor Augen geführt, dass man auf diesem Gebiet den Umstieg auf ein neues Verfahren generell verschlafen hatte: «Diese Entwicklung ist bitter und es ist schade, dass wir den richtigen Moment verpasst haben, uns auf die Elektrolyse umzustellen.»

## **Genussscheine zur finanziellen Partizipation**

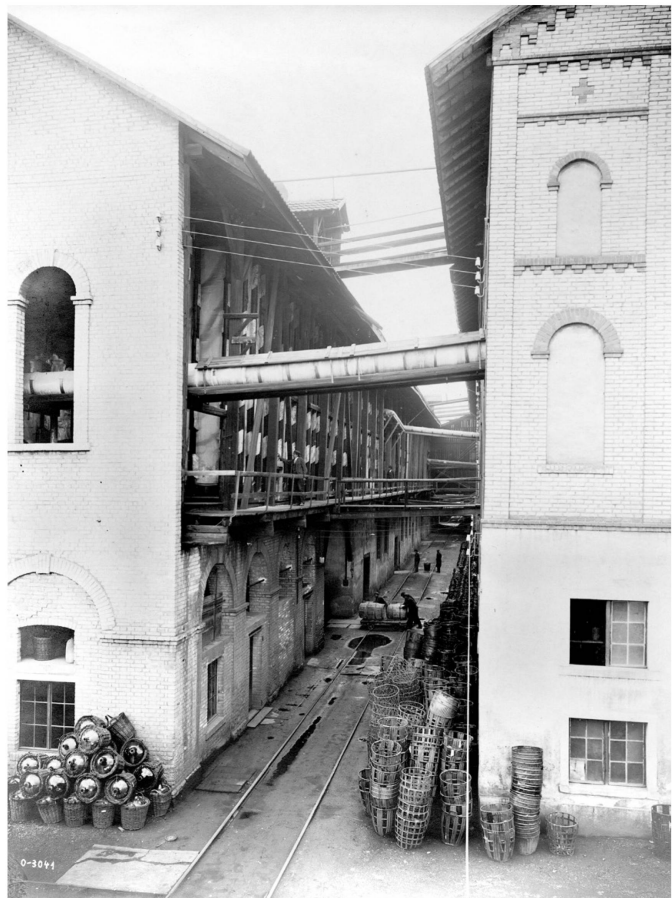
Trotz der Kriegswirren kam es innerhalb der Familienaktiengesellschaft zu wichtigen Weichenstellungen und Entscheiden. Ein «Problem» bildeten die hohen Reserven, die sich durch das vorsichtige Geschäftsgebaren angehäuft hatten und durch die Kriegskonjunktur weiter anwuchsen. Man verfügte 1945 über 3,65 Millionen Franken offene Reserven und 6,55 Millionen Franken stille Reserven. Der Verwaltungsratspräsident Albert (II) Schnorf-Schlegel sah keinen Sinn, die Reserven weiter anwachsen zu lassen, war im Gegenzug aber nicht gewillt, eine höhere Dividende als 10 % auszuschütten. Als Lösung schlug er die Schaffung von dividendenberechtigten Genussscheinen vor. Mit der Vergabe solcher kündbarer Wertpapiere, deren Inhaber an der Generalversammlung zwar teilnahme-, aber nicht stimmberechtigt waren, wurde es möglich, auch leitende Angestellte am Geschäftsergebnis partizipieren zu lassen. Eine direkte Erhöhung der Besoldung hätte Neid und Unzufriedenheit beim übrigen Personal geschaffen. Damit blieb, anders als bei einer Variante mit der Vergabe von Aktien, das Aktionariat auf den



a

a) Ablad von Pyritasche im Bereich Rotholz, 1942.

b) Bleikammern beim mittleren Gleis (abgebrochen um 1980).



b

Familienkreis beschränkt. Die Hälfte der Genussscheine wurde proportional zum Aktienbesitz verteilt, vom Rest erhielten die Geschäftsleitungsmitglieder Dr. Paul (II) Schnorf, Carl Schnorf, Vizedirektor Bernhard Schiller und der neue Direktor Jakob Hepp entsprechende Anteile. Nachdem im Oktober 1944 Albert (II) Schnorf-Schlegel als kaufmännischer Direktor zurückgetreten war, übernahm Jakob Hepp diese Direktorenstelle. Der langgediente Kadermitarbeiter hatte sich bei den Verhandlungen mit den Behörden während des Krieges grosse Meriten erworben. Hepp wurde nun sogar als Berater an die Verwaltungsratssitzungen zugezogen. Albert (II) Schnorf blieb aber Verwaltungsratspräsident und patronale Eminenz im Hintergrund. Etwas später verabschiedete sich Paul (I) Schnorf-Hausamann aus dem Verwaltungsrat. Er verstarb kurz darauf am 2. Juni 1946. Das unbestrittene Bindeglied zwischen Geschäftsleitung und Verwaltungsrat war nun der Verwaltungsratsdelegierte Dr. Paul (II) Schnorf-Schmid. Trotz propagierter Familienexklusivität war am Ende des Krieges mit Direktor Hepp nicht nur die kaufmännische Leitung fremd besetzt, sondern man gewährte einer familienfremden Person auch Einblicke in das oberste Führungs- und Kontrollorgan.

Nicht nur das Aktionariat und die Direktion konnten sich über Sonderausschüttungen freuen. Anlässlich des Waffenstillstands zahlte die CFU aus Dankbarkeit einmalig rund 200 000 Franken an das Personal aus. Zudem beschloss sie, die seit 1929 praktizierte Beteiligung des Personals am Geschäftsergebnis nochmals auszubauen und den Kreis der Berechtigten sowie die Bezugshöhe auszuweiten. Für ältere Mitarbeiter gab es eine dritte Ferienwoche.

## **Neuer Produktionsstandort in Full**

In der Nachkriegskonjunktur zog der Schwefelsäureabsatz nochmals stark an, da die Lager im In- und Ausland leer waren. Bauchweh bereiteten dem Verwaltungsrat aber die starke Abhängigkeit von der Zellwollproduktion und Holzverzuckerung. Riesige Mengen an Schwefelsäure gingen nach Emmenbrücke und Ems, aber es waren eigentlich klassische Ersatzprodukte für Kriegszeiten, deren Produktion erwartungsgemäss irgendwann eingestellt würde, sobald die Warenflüsse sich wieder normalisierten.

Trotz dieser unsicheren Absatzlage fasste der Verwaltungsrat den wegweisenden Entscheid, an einem weiteren Standort eine zweite Produktion aufzubauen. Seit langem war klar, dass die Platzverhältnisse in Uetikon eigentlich ungünstig waren. Der Siedlungsbau rund um die Fabrik schritt voran, durch den See war die Ausdehnungsmöglichkeit, namentlich auch für Lagerplätze, zusätzlich eingeschränkt. Die Direktion schlug deshalb vor, an einem günstig gelegenen Ort Industrieland als Lagerplatz und möglichen neuen Produktionsstandort zu kaufen. Hauptkriterium war eine gute Anschlussmöglichkeit an die

Rheinschiffahrt, nachdem klargeworden war, dass der Zürichsee aufgrund der Entwicklung der Stadt Zürich nie direkt über Limmat, Aare und Rhein mit dem Meer verbunden werden würde. Wie schon einmal in den 1870er Jahren bei der gescheiterten Fabrikverschiebung nach Kleinhüningen orientierte man sich wieder Richtung Rhein, um die Beschaffung der Rohstoffe zu optimieren. Im Juni 1946 kaufte die CFU schliesslich im Gebiet Fullerfeld in der Gemeinde Full-Reuenthal ein Areal, das am Zusammenfluss von Rhein und Aare lag und in dessen Nähe eine Eisenbahnlinie vorbeiführte. Die landwirtschaftlich geprägte Gemeinde westlich von Koblenz unterstützte die Ansiedlung eines Industriebetriebs sehr gerne. Der Kaufpreis betrug 1 Franken pro Quadratmeter. Das neue Werk sollte auch die Arbeitersituation entspannen, da man in Uetikon kaum noch Leute fand, während die Umgebung von Full noch wenig industrialisiert war und ein Arbeitskräftereservoir wenigstens für weniger qualifizierte Tätigkeiten durchaus bestand. Das Werk Uetikon sollte nicht etwa aufgegeben, sondern gründlich renoviert und rationalisiert werden. Es war weiterhin die Hauptproduktionsstätte und Sitz der Verwaltung.

Sofort nach dem Kauf erstellte man einen Bahnanschluss zum Fabrikareal in Full, um eine rationelle Versorgung sicherzustellen und zählte darauf, dass der Hochrhein über Rheinfeldern hinaus bald schiffbar gemacht würde. Auch die erste Kontaktanlage (für Schwefel, später auch Pyrit) sollte möglichst rasch gebaut werden, um die Konkurrenten zu entmutigen, die ebenfalls neue Anlagen erstellen wollten. Die Anlage konnte schliesslich im Dezember 1948 in Betrieb genommen werden, mit einem Personalbestand von drei Angestellten, zwölf Arbeitern und zwölf Hilfskräften. Es gereichte der CFU zum grossen Vorteil, dass sie aufgrund grosser Reserven das Projekt Full – und ein gleichzeitig errichtetes Bürogebäude in Uetikon – fast gänzlich aus eigenen Mitteln oder Mitteln von Aktionären finanzieren konnte. So blieb sie flexibel, entscheidungsschnell und musste sich in keine Abhängigkeiten von externen Geldgebern begeben.

Trotz verbreiteter Ängste, dass der Schwefelsäurebedarf bald zusammenbricht, eilte die CFU in den 1950er Jahren von Erfolg zu Erfolg. Im Geschäftsjahr 1953/54 setzte sie rekordmässige 74 000 Tonnen Schwefelsäure ab, davon einen Drittel aus Full. Der Personalbestand lag bei rund 300 Personen, dazu kamen je nach Geschäftsgang noch rund 50 Temporärarbeiter. 1958 wurde erstmals mehr Schwefelsäure in Full produziert als in Uetikon und man feierte ein «geradezu glänzend» ausgefallenes Geschäftsergebnis.

Je nach Verfügbarkeit und Preis wurde nach dem Krieg immer wieder die Frage aufgeworfen, ob die Schwefelsäure aus Pyrit oder aus Schwefel hergestellt werden soll. Die Umsetzung mit Schwefel war billiger und angenehmer, jedoch war dieser Rohstoff nicht immer in ausreichender Menge und zu einem guten Preis erhältlich, auch wenn sich das Schwefelangebot mit dem Ausbau der

- a) Paul (II) Schnorf-Schmid (1902–1993) mit Ehefrau Elly anlässlich eines Personalausflugs aufs Rütli, 1944.
- b) Besichtigung des Fullerfelds vor Baubeginn, 1946. Von links nach rechts: Elly Schnorf-Schmid, Paul (I) Schnorf-Hausamann, Jakob Hepp-Gross.



a



b

Erdgas- und Erdölverarbeitung mit den Jahren erweiterte. Auch eine andere Komponente sprach dafür, beide Herstellungsarten parallel beizubehalten: Das Pyrit bezog man hauptsächlich von der italienischen Firma Montecatini, welche im Gegenzug auf den Export ihrer Produkte in die Schweiz, namentlich Schwefelsäure, verzichtete. Die CFU baute deshalb ihre Anlagen so auf, dass mit beiden Rohstoffen gearbeitet werden konnte, je nach Verfügbarkeit und Preis. Die pyritbasierte Schwefelsäureherstellung wurde jedoch am Standort Uetikon bis Ende der 1960er Jahre ganz aufgegeben.

## **Neue Produkte und Exportanstrengungen**

Aufgrund der ungewissen Zukunft der Viskose und Holzverzuckerung bemühte man sich bei der CFU um neue Absatzkanäle. 1947 gelang es, in Österreich Fuss zu fassen mit Lieferungen von Schwefelsäure, Tonerdesulfat und Pyritasche, später auch noch Superphosphat. Begünstigt wurde der Einstieg durch die noch wenig leistungsfähigen Produktionsbetriebe beim östlichen Nachbarn und die Politik der Alliierten, Handelsbeziehungen zwischen Deutschland und Österreich zu unterbinden. Es gelang in der Folge, auch noch in andere Länder zu exportieren, so dass man 1949 12 % aller Produkte im Ausland absetzen konnte. Die umliegenden Länder waren allerdings schnell in der Lage, die von der CFU angebotenen Produkte wieder selber zu produzieren und ihrerseits in die Schweiz zu drängen. Die Lage war für die CFU unangenehm, weil der Schweizerfranken äusserst stark war, keine Einfuhrbeschränkungen bestanden und insbesondere in Deutschland in einem riesigen Massstab produziert wurde.

Immerhin erfolgte von staatlicher Seite Hilfe, indem Firmen wie die CFU angewiesen wurden, Pflichtlager für Rohstoffe wie Schwefel, Pyrit und Phosphat anzulegen – was sehr willkommene Einnahmen brachte und mit der Rohstoffpolitik der CFU übereinstimmte, zur Sicherheit stets genügend Rohstoffe an Lager zu haben. Die Einlagerung erfolgte in Full, da hier ausreichend Platz zur Verfügung stand. Zusammen mit den zwei Silos für Aluminiumhydrat wurden zeitweilig über 100 000 Tonnen Rohstoffe eingelagert, die zum Teil über tiefverzinsliche Pflichtlagerkredite finanziert wurden. Direktor Hepp amtierte als Präsident der 1950 gegründeten «Genossenschaft für die Vorratshaltung von Phosphordüngern».

Obwohl die Entwicklung von neuen Produkten schwierig und kostspielig war, konnte 1950 nach anfänglichen qualitativen und preislichen Schwierigkeiten die Fabrikation von «Polyfos» (Natriumtripolyphosphat auf Basis von Phosphorsäure) aufgenommen werden. Es diente als wichtige Komponente für die Wasserenthärtung in den neuen Wasch- und Reinigungsmitteln. Ein erster Kontrakt konnte mit der englischen Firma Hedley in Newcastle abgeschlossen wer-

den. Der inländische Absatz blieb marginal, aber der Export nach England betrug allein zwischen 1950 und 1954 6000 Tonnen Polyfos im Wert von 7,3 Millionen Franken. Nachdem England in der Lage war, die Phosphatsalze selbst herzustellen, verlagerte sich der Absatz auf den heimischen Markt, der vorerst durch ein europäisches Gentlemen's Agreement geschützt werden konnte.

Silicagel entwickelte sich zu einem «erfreulichen» Produkt, auch wenn die abgesetzten Mengen vorerst klein blieben und erhebliche Ausgaben für Werbung und zeitraubende Kundenberatung nötig waren. Die Idee, Silicagel in Klimaanlage einzusetzen war zwar gescheitert, dafür fand man einen Verwendungszweck zur Trocknung von Druckluft in Kompressoren und als feuchtigkeitsentziehendes Mittel in Pharmaverpackungen oder beim Export von Maschinenteilen und Instrumenten.

## **Probleme mit Abgasen und Abwasser**

Im Jahr 1948 häuften sich die Konflikte mit den Behörden und den Anwohnern. Eine neue Landanlage sollte nur bewilligt werden, wenn ein durchgehender Seeweg durch das Fabrikareal erstellt werde, was die CFU ablehnte, da sie allein schon aus Sicherheitsüberlegungen keine Fussgänger auf dem Betriebsgelände wollte. Weit schwerwiegender war allerdings eine Störung in der überlasteten Kontakanlage, die aufgrund des Ausstosses feuchter Verbrennungsluft und ungenügender Absorption der Abgase zu Schäden in verschiedenen Gärten und Rebkulturen führte, was Schadenersatzklagen nach sich zog. Weiter war eine neue Seewasser-Saugleitung nur unter der Bedingung bewilligt worden, dass die CFU eine zentrale Kläranlage für die Fabrikabwässer erstellt. Zu guter Letzt gab es im Kanton Aargau auch noch Pläne, entlang des Rheins bei Full eine Naturschutzzone zu schaffen, wogegen mit Unterstützung der Gemeinde sofort Einsprache erhoben wurde.


Da die Belastung der Schwefelsäure-Kontakanlagen aufgrund der grossen Nachfrage hoch blieb, kam es auch in den Folgejahren immer wieder zu Schäden in Gärten und Rebbergen. Die CFU versuchte zwar, die Schäden jeweils auch mit einem kalten Winter und nasskalter Witterung im Sommer zu erklären, doch der Druck wurde immer stärker, da sich nun auch die Medien und der Gemeinderat von Männedorf eingeschaltet hatten, mit der Folge verstärkter Kontrollen durch das Fabrikinspektorat und besorgter Nachfragen einer sensibilisierten Öffentlichkeit. Zwei Kläger forderten gar den Erlass eines Immissionsverbots. Die CFU bemühte sich fieberhaft um Verbesserung und reduzierte den Betrieb der Oleum-Anlage während der kritischen Sommermonate. Doch erst nach neuerlichen Schäden wurden 1958/59 in den Betrieben Uetikon und Full Abgaskamine mit einer Gaswaschanlage erstellt, um eine vollständige Ab-



a

- a) Dritte Reinigungsstufe in der Kläranlage Uster, 1959. Die Chemische Fabrik Uetikon lieferte sowohl die Apparatur als auch die «Fällmittel» zur Elimination des Phosphors aus dem Abwasser.
- b) Werbung für chemische Produkte zur Abwasserbehandlung, 1960er Jahre.
- c) Fabrikansicht, 1955.
- d) Luftbild des Betriebs Full, ca. 1960. Es bestand weiterhin die Hoffnung, dass der Rhein über Rheinfelden hinaus schiffbar gemacht wird und der Betrieb direkt mit Frachtschiffen beliefert werden kann.

***Phosphatausfällung  
in  
Gemeinde-Kläranlagen  
mit  
Fällmittel Uetikon  
oder  
Aluminiumsulfat  
Uetikon***



**Chemische Fabrik Uetikon**  
vormals Gebrüder Schnorf      gegründet 1818

8707 Uetikon      Telefon 051/74 03 01

b



c



d

sorption der Oleum-Abgase zu erreichen. Ab 1960 traten keine Schäden mehr auf, was in Fabriknähe besonders anschaulich vorgeführt werden sollte: «Den Fluryhausgarten pflegen wir besonders gut und verwenden auch viel Spritzmittel, um den guten Eindruck nach aussen zu festigen.» Die Frage der Fabrikabwässer konnte nach einem Gutachten der Eidgenössischen Beratungsstelle für Abwasserfragen an der ETH gelöst werden. Man erstellte auf dem Areal drei dezentrale kleinere Kläranlagen.

Doch noch im gleichen Jahr tauchten neue Probleme mit verunreinigtem Wasser auf. Bei der Phosphorsäure-Herstellung fiel als Abfallprodukt Supergips an, das mangels anderer Verwendungszwecke deponiert werden musste. 1952 stellte der Kantonschemiker fest, dass ein Bach, welcher in einer Betonröhre durch die Supergips-Deponie führte, mit löslicher Phosphorsäure verschmutzt war. Erst 1957 wurde eine neue Deponie in Egg gefunden, was aber teure Massnahmen nach sich zog, da mittlerweile das eidgenössische Gewässerschutzgesetz in Kraft getreten war und sich vor allem der Kanton Zürich vehement für die Sanierung von Gewässern einsetzte. Die CFU kam nicht mehr darum herum, sich eingehender mit der Abwasserfrage zu beschäftigen. Der Verwaltungsrat beschloss deshalb, einen Spezialisten einzustellen und eingehende Untersuchungen anzustrengen – auch weil man eine Geschäftschance für geeignete Reinigungs- und Fällmittel aus eigener Produktion witterte. Man verpflichtete sich deshalb 1959, in der bestehenden Kläranlage Uster eine Fällanlage für Phosphorsäure aufzubauen, da das Problem der «Überdüngung» der Seen auch aufgrund häuslicher Abwässer bestand. Ebenso lieferte man für ein Jahr die zugehörigen Fällungschemikalien zur Phosphorelimination. Dieses Entgegenkommen war wichtig, um in einem möglichen neuen Geschäftsfeld Erfahrungen zu sammeln, und gleichzeitig ein guter Kompromiss, um in Egg weiterhin Supergips ablagern zu können. Der Kantonschemiker bestätigte nach einigen Monaten, dass die Pilotanlage im Klärwerk Uster mehr Phosphat ausgefällt habe als in der Deponie in Egg ins Wasser gelangte, was für den mit Phosphor stark belasteten Greifensee eine gewisse Verbesserung brachte.

Nach den ermutigenden Ergebnissen mit der pionierhaften Versuchsanlage für die Phosphorfällung in der Kläranlage Uster baute die CFU 1960 eine Versuchsanlage im Massstab 1:400 für die Fällung der Phosphorsäure bei der Supergipsablagerung und entwickelte weitere Fällmittel. Jedoch gelangte in dieser Zeit die Sodafabrik Zurzach mit einem viel billigeren Produkt aus Abfallbeizen auf den Markt, dem man preismässig das (Ab-)Wasser vorerst nicht reichen konnte. Die Uetiker gaben aber nicht auf: 1966 nahm in Stäfa die erste Kläranlage am Zürichsee mit einer dritten Reinigungsstufe ihren Betrieb auf – mit Fällmitteln der CFU. Zur Herstellung verwendete die CFU nun unter anderem ebenfalls billige Abfalleisensulfate von Kunden (Eisenbeizereien). Das Fällmittelgeschäft er-

lebte in der Folge einen Aufschwung, weil immer mehr Kläranlagen mit der dritten Reinigungsstufe gebaut wurden.

Im Verwaltungsrat hatte durch die Kontroversen in Sachen Umwelt ein gewisses Umdenken stattgefunden, indem sauberes Wasser und saubere Luft als kostbare Güter anerkannt wurden, und man lediglich noch darauf hoffte, dass die Umweltauflagen wirtschaftlich vernünftig und innert nützlicher Frist durchführbar sein würden. Und mit der Produktion von Fällungschemikalien öffnete sich immerhin ein mögliches neues Geschäftsfeld. Trotzdem konnte man sich an der Verwaltungsratssitzung im August 1963 angesichts weiter schwelender Gerichtsverfahren mit zwei Rebbauern und erneuter Verschärfungen von Abwasservorschriften eine leicht genervte Bemerkung nicht verkneifen: «Generell besteht ein eigentliches Kesseltreiben gegen die Industrie und gegen neue Unternehmungen wegen Abgasen, Rauch und Abwässer. Sicher ist es ein wichtiges Problem für die Menschen, doch sollte die Sache nicht derart überborden.»

## **Abfuhr in Turgi, neue Macht in Perlen**

Die veraltete Produktionsmethode für Salzsäure blieb bei der CFU kurz vor und auch nach dem Krieg ein Thema. 1946 kam es zu einem Zusammenschluss der schweizerischen Chlorproduzenten, welcher den Verkauf aller Chlorprodukte inklusive Salzsäure regelte. Das Abkommen sicherte der CFU ein Kontingent von rund 10%. Trotzdem schielte man weiter auf eine engere Zusammenarbeit mit Turgi, deren Salzsäure ja bereits durch die CFU verkauft wurde. Der Inhaber war über 70 Jahre alt und die Situation gefährlich, weil man nicht wusste, wie es mit dem Unternehmen weitergeht. Am sinnvollsten schien eine massgebliche Beteiligung, um die Geschicke in Turgi mitlenken zu können und eine Salzsäureproduktion nach Elektrolyseverfahren in der Hinterhand zu haben. Doch die Verhandlungen mit Turgi zogen sich bis 1956 hin, um vorerst zu scheitern.

Das Salzsäuregeschäft selbst erlebte eine kräftige Nachkriegskonjunktur. Anfangs der 1960er Jahre stellte man im Verwaltungsrat aber fest, dass die Aufrechterhaltung der Salzsäureproduktion finanziell ein Unding sei, auch wenn für die Herstellung eigene Schwefelsäure gebraucht werden könne. 1964 wurde die seit 1824 bestehende Salzsäureherstellung endgültig aufgegeben, weil die dringend nötigen Neuinvestitionen wirtschaftlich nicht mehr tragbar gewesen wären und es immer schwieriger geworden war, Schichtarbeiter für die unangenehme Arbeit am Sulfatofen zu finden. Der Verkauf von Salzsäure, welche nach wie vor von Turgi und Zurzach geliefert wurde, ging aber weiter, und 1973 gelang es schliesslich doch noch, die Elektrochemie Turgi unter Kontrolle zu bringen.

Wie in Turgi bestand auch bei der Papierfabrik Perlen der Wunsch der CFU, sich stärker in deren Geschäfte einzumischen und andere Grossaktionäre

zu verhindern. 1955 übernahm deshalb Dr. Paul (II) Schnorf das Verwaltungsratspräsidium. Um die Erneuerung und Erweiterung von Perlen voranzutreiben, erhöhte man 1958 das Aktienkapital von 3 auf 5 Millionen Franken. Bei dieser Transaktion erlangte die Gruppe Schnorf die Aktienmehrheit an Perlen. Für die Firma und die Familie bedeutete die Beteiligung an der Papierfabrik eine Diversifizierung ihres bisher chemielastigen Vermögens, da es sich bei der Papierherstellung und -veredelung um eine ganz andere Branche handelte und damit die Risiken besser verteilt waren.

## **Arbeiter, Ausländer und überlastete Entscheidungsträger**

Aufgrund der Nachkriegskonjunktur war es auch für die CFU schwierig, genügend Personal zu finden. In vielen Betrieben wurden zudem Gesamtarbeitsverträge gefordert. Die CFU erhöhte proaktiv die Löhne, sah sich dann aber trotzdem plötzlich mit einer Gewerkschaftsgruppe konfrontiert, der aber bei den Verhandlungen – sehr zum Wohlwollen des Verwaltungsrats – ein gemässigt auftretender «Hausverband» entgegentrat. Der Gesamtarbeitsvertrag mit dem Textil- und Fabrikarbeiter-Verband trat schliesslich am 1. Januar 1949 in Kraft. In den 1950er Jahren wurden die Fünftageweche eingeführt und die Arbeitszeit auf 44 Stunden gesenkt.

Um genügend Arbeitskräfte verfügbar zu haben, war man gezwungen, viele Hilfsarbeiter aus dem Raum Uznach am Obersee zu beschäftigen, welche jeden Tag per Bahn anreisten. Zudem beantragte die CFU erstmals fünfzehn «Fremdarbeiter» aus Italien. Immerhin hielt sich die Abwanderung aus dem Betrieb in engen Grenzen. Der Verwaltungsrat führte dies auf die gute Entlohnung und die soziale Fürsorge zurück, aber auch «auf eine gewisse Anhänglichkeit, welche im Laufe der Jahrzehnte zur Uetiker «Chemie-Familie» geführt hat». Ende der 1950er Jahre war der Stellenmarkt bereits wieder ausgetrocknet. Man musste, wie im Verwaltungsrat speziell vermerkt wurde, erstmals eine Ausländerin fix einstellen, da sich sonst niemand auf ein Stelleninserat gemeldet hatte. Zur Beruhigung wurde angefügt, dass die Deutsche immerhin eine Tante in Uetikon habe. Die CFU war froh, ihren hohen Bedarf an Arbeitskräften mit Ausländern wenigstens teilweise decken zu können, jedoch machte sich auch ein gewisses Unbehagen breit: «Es wird vielerorts übersehen, welche Nachteile, ja Gefahren, eine derartige Ueberfremdung unseres Arbeiterstandes bedeutet.» Neben diffusen Ängsten vor dem Fremden zeigt sich hier vor allem auch die Sorge, dass die Arbeiterschaft im eigenen Betrieb nicht mehr so verwurzelt und loyal war wie früher. Damit drohte einer der früheren Erfolgsgaranten für die gedeihliche Entwicklung in Uetikon mehr und mehr wegzubrechen.



a



b

- a| Chloralkali-Elektrolyse in Turgi um 1960. Die Methode, aus einer Kochsalzlösung mittels Zuführung von elektrischem Strom direkt Salzsäure herzustellen, drohte dem viel aufwendigeren Verfahren der CFU den Rang abzulaufen. 1973 konnte schliesslich die Elektrochemie Turgi aufgekauft werden.
- b| Arbeiter in der Mittagspause, Weihnachten 1955.

Bei qualifizierten Arbeitskräften für technische Belange blieb der Mangel fast dauerhaft bestehen. Es gelang einfach nicht, Chemiker und Ingenieure für Führungspositionen oder Spezialaufgaben zu finden. Beim technischen Personal fehlte es an geeignetem Nachwuchs. Der Verwaltungsrat stellte generell fest, dass die jungen Leute immer weniger technische Berufe ergreifen und die wenigen Absolventen sich auf Auslandsstellen bewerben oder sich moderneren Betrieben und Forschungsstätten, etwa für Atomenergie, zuwenden würden.

Die verbliebenen Führungskräfte waren deshalb mit dem Tagesgeschäft und dem Aufbau von Full stark beansprucht und fanden wenig Zeit für strategische Überlegungen. Die Situation verschärfte sich 1955, als Vizedirektor Schiller starb und Dr. Ernst Sigg, Chemiker und Betriebsleiter, seine Kündigung einreichte. Ein Jahr später trat immerhin der Schwiegersohn von Verwaltungsrat und Landwirt Rudolf Schnorf-Flury, Ulrich Geilinger-Schnorf, als Direktionsassistent ein, der als Jurist aber anfänglich noch wenig von Chemie verstand. Und 1957 war auch Ernst Sigg wieder im Betrieb und wurde zum Fabrikationsleiter ernannt. Er wollte sich jedoch weiter verbessern und erhielt 1962 schliesslich den Titel eines Vizedirektors. Man wollte ihn so im Betrieb halten, ohne ihn zum technischen Direktor machen zu müssen, da der Verwaltungsrat, insbesondere Paul (II) Schnorf, an seiner Eignung und am Format für diese Position zweifelte. In der Folge zerschlugen sich aber die Pläne, eine geeignete Persönlichkeit von ausserhalb des Unternehmens zu finden, so dass Paul (II) Schnorf trotz lang gehegter Rücktrittsabsichten weiterhin auch als technischer Direktor fungierte. Aus der Familie trat Mitte der 1960er Jahre schliesslich noch der Sohn von Rudolf Schnorf-Flury, der ETH-Maschineningenieur Rudolf Schnorf-Gianesi, ins Unternehmen ein.

## **Ems und die Rheinschifffahrt**

Die Abhängigkeit der CFU von einzelnen Abnehmern lässt sich an der Hovag («Ems») gut aufzeigen. Ems war als Holzzucker-Produzent ein Grossabnehmer für Schwefelsäure. Ab 1949 stellte Ems allerdings selbst Schwefelsäure her. 1956 entschied das Stimmvolk, die Holzverzuckerung in Ems nicht mehr zu subventionieren. Ems stellte diesen Zweig ein, womit sie zu viel eigene Schwefelsäure produzierte. Damit diese nicht zu billigen Preisen auf den Markt gelangte, bezog die CFU in der Folge von Ems monatlich 100 Tonnen Schwefelsäure. Ems konzentrierte sich in der Folge auf die Herstellung von Polyamidfasern und Kunststoffen und stellte 1963 die eigene Schwefelsäureproduktion ein. Und damit war die CFU wieder voll im Geschäft. Die Emser Werke waren nun wieder der grösste Hauptabnehmer für Schwefelsäure. Weiter profitierte man von einer rasanten Entwick-

lung im Bereich der Erdöl- und Erdgas-Produkte, für deren Herstellung Schwefelsäure ein wichtiger Grundstoff war.

Um im grossen Stil vom weiter anhaltenden Schwefelsäurehunger zu profitieren, wurde die Schiffbarmachung des Rheins – zumindest bis zum Werk Full an der Aaremündung – immer vordringlicher. Im hart kalkulierten Massengeschäft mit Schwefelsäure war der direkte Schiffstransport eigentlich unabdingbar, um das kostspielige Umladen von Pyrit und Schwefel in Basel auf die Bahn vermeiden zu können. Nach dem Zweiten Weltkrieg waren die Projektierungsarbeiten auf schweizerischer und deutscher Seite zur Schiffbarmachung des Rheins bis zum Bodensee wiederaufgenommen worden, doch die Angelegenheit lief nur schleppend. Die grössten Schwierigkeiten bereiteten die Überwindung der Stufen Rheinau und Rheinfall, die nur mit erheblichen landschaftlichen Eingriffen und hohen Kostenfolgen hätten realisiert werden können. Die CFU verstärkte in dieser «heissen» Phase ihre Aktivitäten und engagierte sich deshalb in der Propagandakommission des Nordostschweizerischen Verbands für Schifffahrt Rhein–Bodensee und strengte in diversen Zeitungen Artikel zur Schifffahrt auf dem Hochrhein an.

Eine gutgeheissene Volksabstimmung im Kanton Thurgau, welche die Erhaltung der natürlichen See- und Flusslandschaft am Bodensee und Rhein in die kantonale Verfassung schrieb, besiegelte 1973 praktisch das Ende aller hochtrabenden Ausbaupläne, so dass das Werk Full bis zu seiner Schliessung 2002 nie vom Wasser aus beliefert werden konnte.

## **Familienaktiengesellschaft am Wendepunkt**

Bevor Albert (II) Schnorf 1960 auch als Präsident des Verwaltungsrats (nicht jedoch als einfaches Mitglied) zurücktrat, sorgte er dafür, dass Direktor Hepp noch stärker in das Unternehmen eingebunden wurde, indem er zuerst ein paar Aktien erhielt und 1957 in den Verwaltungsrat gewählt wurde. Neuer Verwaltungsratspräsident wurde Paul (II) Schnorf, der darauf hinwies, dass nun «eine lange Periode schöner Familientraditionen mit patriarchalischem Gepräge» abgeschlossen sei. Er gab zu, dass er das Amt mit gemischten Gefühlen antrete, da eine Familien-Aktiengesellschaft ein etwas sonderbares und komplexes Gebilde sei. Und es sei nicht zu übersehen, dass mit dem Eintritt einer jüngeren Generation, auch bei guter Harmonie, die Interessen der Einzelnen langsam auseinanderstreben. Aktionär Prof. Hans Debrunner-Schnorf schlug in die gleiche Kerbe. Der Rücktritt sei eine «Wende». Es werde wohl irgendwann «der Augenblick kommen, wo das Sippengefühl nicht mehr stark genug ist, um das auseinanderwachsende Gebilde zusammenzuhalten». Man müsse sich überlegen, ob man den Bestand der Aktionäre nur auf die Familienmitglieder beschränken wolle.



a



b

# Unsere Transporte

## gestern heute morgen



**Enorme Gütermengen** charakterisieren die Grundstoffindustrien, zu denen auch die Chemische Fabrik Uetikon zählt. Daher bilden seit jeher **Transportfragen** aller Art ein **zentrales Problem** dieses wichtigen Wirtschaftszweiges.

Seit 1818 - lange bevor die erste Eisenbahn fuhr - wurden in Uetikon Schwefelsäure und andere unentbehrliche Ausgangsstoffe für die Industrie produziert. Die vorerst kleine Kundschaft, vorwiegend um den Zürichsee gruppiert, wurde mit eigenen **Segelbooten** bedient.



Fabrik und Verkehrsvolumen wuchsen. Das aufgeschlossene Uetiker Unternehmen kaufte für seine steigenden Transportbedürfnisse eines der ersten **Dampfschiffe**, den Schlepper «Möve»: Von den Zeitgenossen anfänglich eine kritisch beurteilte Neuheit - aus heutiger Sicht romantische Vergangenheit.



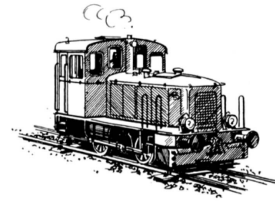
Das Eisenbahnzeitalter brachte neue Probleme, weil die Bahn vorerst in Zürich endigte. Das fortschrittliche Unternehmen erwarb kurzgeschlossen eine **Eisenbahnfähre**, das **erste** derartige Fahrzeug in der Schweiz! Die Verbindung mit der Bahn und der neuen Epoche war hergestellt.



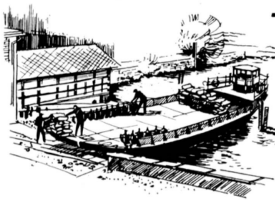
1894 wurde Uetikon durch die «Rechtsufrige» direktans Bahnnetz angeschlossen. Der weiterhin steigende Verkehr wurde nunmehr durch eigene Rangierlokomotiven bewältigt. Noch heute besitzen wir drei **Dampflokomotiven**, die jedoch nur noch in Stosszeiten aushilfswise eingesetzt werden.




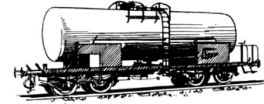
Hingegen besorgen jetzt zwei moderne **Diesellokomotiven** den umfangreichen Verkehr innerhalb des Werkes und über das Verbindungsgeleise zur SBB-Station Uetikon. Die rund 4 km langen Geleise zwischen den Fabrikgebäuden bilden einen eigentlichen «Privat-Güterbahnhof».



Vergessen wir aber unterdessen nicht, dass unsere Fabrik direkt am Zürichsee steht. Noch heute wickelt sich ein Teil unseres Güterverkehrs auf diesem frachtgünstigen Wasserweg ab. Moderne Motorboote, **Ledischiffe** genannt, beleben unsern Werkschaf. Emsige Ledischiffe prägen das Werktagsgesicht des Zürichsees.



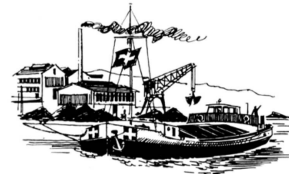
Unser Wareneingang und -ausgang beträgt je ein Güterzug pro Tag, in Stosszeiten deren zwei. Säuren werden in unsern **Privatwagen** speditiert; wir besitzen 120 eigene Kesselwagen mit der bekannten Bezeichnung , eingeschlossen der **erste** in der Schweiz gebaute 4-achsige Grossraumtankwagen.



Und immer wieder treten neue Probleme an uns heran, die zweckmässig gelöst werden müssen: Um Kunden ohne Geleiseanschluss trotzdem gut zu bedienen, haben wir **Fahr-Containers** in unsern Wagenpark aufgenommen. Wir fördern damit die Zusammenarbeit Schiene/Strasse.



Der Verkehr nimmt weiterhin zu, die Entwicklung geht unentwegt vorwärts. Heute steht an oberster Stelle der aktuellen Transportfragen die **Hochrheinschiffahrt**. Unsere Rohstoffe kommen in ganzen Meerschiffungen aus Uebersee. Ab Rotterdam wird ausschliesslich die leistungsfähige und überaus frachtgünstige Rheinschiffahrt benützt. Die Aussicht, den Rhein über Basel hinaus bis zum Bodensee schiffbar zu machen, hat uns daher bereits bewegt, mit traditioneller Aufgeschlossenheit Vorkehren zu treffen, um die Vorteile dieses künftigen Wasserweges im **Interesse unserer zahlreichen Kundschaft** dereinst unverzüglich und voll zu nutzen: Schon haben wir in **Full/Aargau** (direkt am Hochrhein gelegen) ein neues Werk gebaut. In Zukunft werden wir unsere Rohstoffe, ohne den kostspieligen Wechsel des Transportmittels in Basel, auf rationellste Weise in direkter Fahrt per Rheinkahn von Rotterdam ins Fabrikareal nach Full bringen.



**Chemische Fabrik Uetikon**  
Uetikon a/See



- a) Für Kunden in Wädenswil wurden diverse Produkte auch in den 1960er Jahren noch per Schiff speditiert.
- b) Ledischiff Hediger, mit Glasflaschen beladen für Kunden in Wädenswil, 1960.
- c) Transportgeschichte der Chemischen Fabrik Uetikon in der «Schweizer Verkehrs- und Industrierveue» vom Mai 1963. Im letzten Abschnitt wird erwähnt, dass mit der Schiffbarmachung des Rheins bis zum Bodensee bald auch ihr Werk in Full auf dem Wasserweg erreicht werden kann.

Mit Albert (II) Schnorf-Schlegel war der letzte unbestrittene Patron und die Integrationsfigur des gesamten Schnorf-Clans abgetreten. Da Paul (II) Schnorf diese Lücke nicht ausfüllen konnte und wollte, kamen bei der Familienaktiengesellschaft plötzlich die einzelnen Familienzweige wieder viel stärker zur Geltung, die nun Ansprüche anmeldeten und abweichende Ansichten offen formulierten. Das langsame Auseinanderdriften manifestierte sich deutlich in den Konflikten zwischen Paul (II) Schnorf und jüngeren Familienmitgliedern, die in verantwortungsvolle Positionen innerhalb der Firma drängten. Dr. Ulrich Geilinger-Schnorf, Prokurist der kaufmännischen Abteilung, später Vizedirektor, kritisierte relativ offen gewisse technische Massnahmen innerhalb der Firma und Entscheide organisatorischer Natur – und wies an einer Generalversammlung auf die «ungute» Ämterkumulation von Paul (II) Schnorf als Präsident und Delegierter des Verwaltungsrates hin. Rudolf Schnorf-Gianesi beantragte «namentlich auch im Namen der jüngeren Generation der Familie» aufgrund des guten Geschäftsgangs eine höhere Dividende, da bisher nur das Personal und die Abschreibungskonten profitiert hätten. Nach dem Hinschied von Albert (II) Schnorf-Schlegel wollte jener Familienzweig in der Person von Dr. Bernhard Schaub-Trümpler (verheiratet mit Albert (II) Schnorfs Enkelin Lucie Trümpler) weiterhin dem Verwaltungsrat angehören, was man im Ratsgremium mit Erstaunen zur Kenntnis nahm, da bisher der Aktienbesitz bei Neubesetzungen nicht massgeblich gewesen sei. Der Verwaltungsrat hatte allerdings keine Einwände, schlug aber vor, den Verwaltungsrat noch mit zwei kompetenten Personen mit fachtechnischer und allgemeiner Industrieerfahrung zu ergänzen. 1967 wählte die Generalversammlung Dr. Georg Heberlein, Chemiker und mit seiner Textilfirma guter Kunde der CFU, in den Verwaltungsrat. Ebenso nahm neu Ulrich Geilinger Einsitz, gegen den Willen von Paul (II) Schnorf, der keinen Angestellten der Firma im Verwaltungsrat wollte. Kurze Zeit später trat Ulrich Geilinger aufgrund der «unerfreulichen Situation» bei der CFU aus der Firma aus und wurde Teilhaber bei der Stahlbaufirma Geilinger & Co., die zwei seiner Brüder leiteten. Er blieb allerdings im Verwaltungsrat. 1968 wurde Carl Schnorf schliesslich durch Dr. Albert Genner, Direktor der Schweizerischen Bankgesellschaft, ersetzt.

## **Eskalation und Neuorganisation**

Ende der 1960er Jahre brütete der Verwaltungsrat über einer Neuorganisation des Betriebs und der Führungsstruktur, für dessen Ausarbeitung nach Streitereien, unter anderem um Beförderungen von leitenden Angestellten, auch ein externes Beratungsbüro beigezogen wurde. Schliesslich wurde ein Verwaltungsratsausschuss gebildet, dem die Familienmitglieder Paul (II) Schnorf, Bernhard Schaub und Ulrich Geilinger angehörten. Der Ausschuss sollte die Neuorganisation im

Detail beraten, doch auch hier kam es zu Differenzen, insbesondere bei der Frage, ob Full ein eigenständiges Profit-Center werden soll (Ansicht Paul (II) Schnorf) oder lediglich ein Zweigwerk bleibt. Schliesslich trat Paul (II) Schnorf im September 1969 zugunsten von Bernhard Schaub als Präsident zurück, in der Hoffnung, dass sich die Meinungsverschiedenheiten so besser lösen liessen. Er wurde jedoch kurz darauf aus dem Ausschuss abgewählt und gab im Januar 1970 deshalb frustriert den Rücktritt auch als Verwaltungsrat bekannt. Unter Druck gab er schliesslich auch das Amt des Verwaltungsratspräsidenten in Perlen ab.

Mit der Ablösung von Paul (II) Schnorf war der Übergang zu einer neuen Generation erstmals sehr unsanft abgelaufen. Bezeichnenderweise entzündete sich der Streit in der Ernennung einer neuen Führungsriege im technischen Bereich. Es hatte sich erstmals kein «natürlicher» Nachfolger innerhalb der Familie herauskristallisiert und eine loyale, familiennahe Person wie Jakob Hepp stand auch nicht zur Verfügung. Gleichzeitig stand auch eine Neuausrichtung des Unternehmens in allen Bereichen an, die zum Teil im Widerspruch zur lang gehegten Familientradition stand. Paul (II) Schnorf wehrte sich nicht gegen Veränderungen. Aber dass man die von ihm geprägte Anlage in Full so eng an Uetikon anbinden wollte, ausgerechnet unter den Fittichen von Ernst Sigg, brachte das Fass wohl endgültig zum Überlaufen.

Nach längeren Diskussionen und trotz konfliktreichen Monaten traten im Juni 1969 die Profit-Center-Struktur und das neue Organisationsreglement in Kraft. Die kaufmännische und die technische Abteilung wurden aufgelöst. Dem Unternehmen stand nun eine Einmannspitze vor, welche vorerst der mittlerweile 72-jährige Jakob Hepp-Gross einnahm. Der Chemieabteilung standen Direktor Ernst Sigg und Vizedirektor Jacques Hepp-Hüssy vor, in der Ingenieurabteilung wirkte Prokurist Rudolf Schnorf-Gianesi und die Finanzabteilung leitete Hauptdirektor Jakob Hepp-Gross selbst.

Die neue Struktur sah erstmals eine vollständige Trennung von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung vor. Die Zeit der hauptverantwortlichen Familienmitglieder, die gleichzeitig im Tagesgeschäft aktiv waren und strategische Entscheide fällten, war endgültig vorbei. Mit Rudolf Schnorf-Gianesi war aber weiterhin ein Familienmitglied in der Geschäftsleitung vertreten. Ebenso konnte man Jacques Hepp dazuzählen, dessen Vater Jakob Hepp über die Jahre als loyaler Direktor der Fabrik einen Quasi-Familienstatus erlangt hatte. Allerdings hatte sich mit dem Verwaltungsratsausschuss eine neue Organisationseinheit gebildet, welche die Tätigkeit der Geschäftsleitung fördern und überwachen sollte und in dringenden Fällen Beschlüsse fassen konnte, welche vorher in der Kompetenz des Verwaltungsrates lagen.

---

## DIE FRAUEN WISSEN BESCHIED

*Im Juli 1944 unternahm die Belegschaft samt Angehörigen und Pensionären eine Rütlifahrt. Dabei gab die Gattin eines Mitarbeiters ein Gedicht zum besten, das aufzeigen sollte, dass auch die Frauen der Arbeiter zur «Chemiefamilie» gehören und ebenfalls etwas vom Geschäft verstehen. Im vorliegenden Ausschnitt zeigt sie, dass man anhand der Gerüche bereits wusste, was in der Fabrik vor sich ging:*

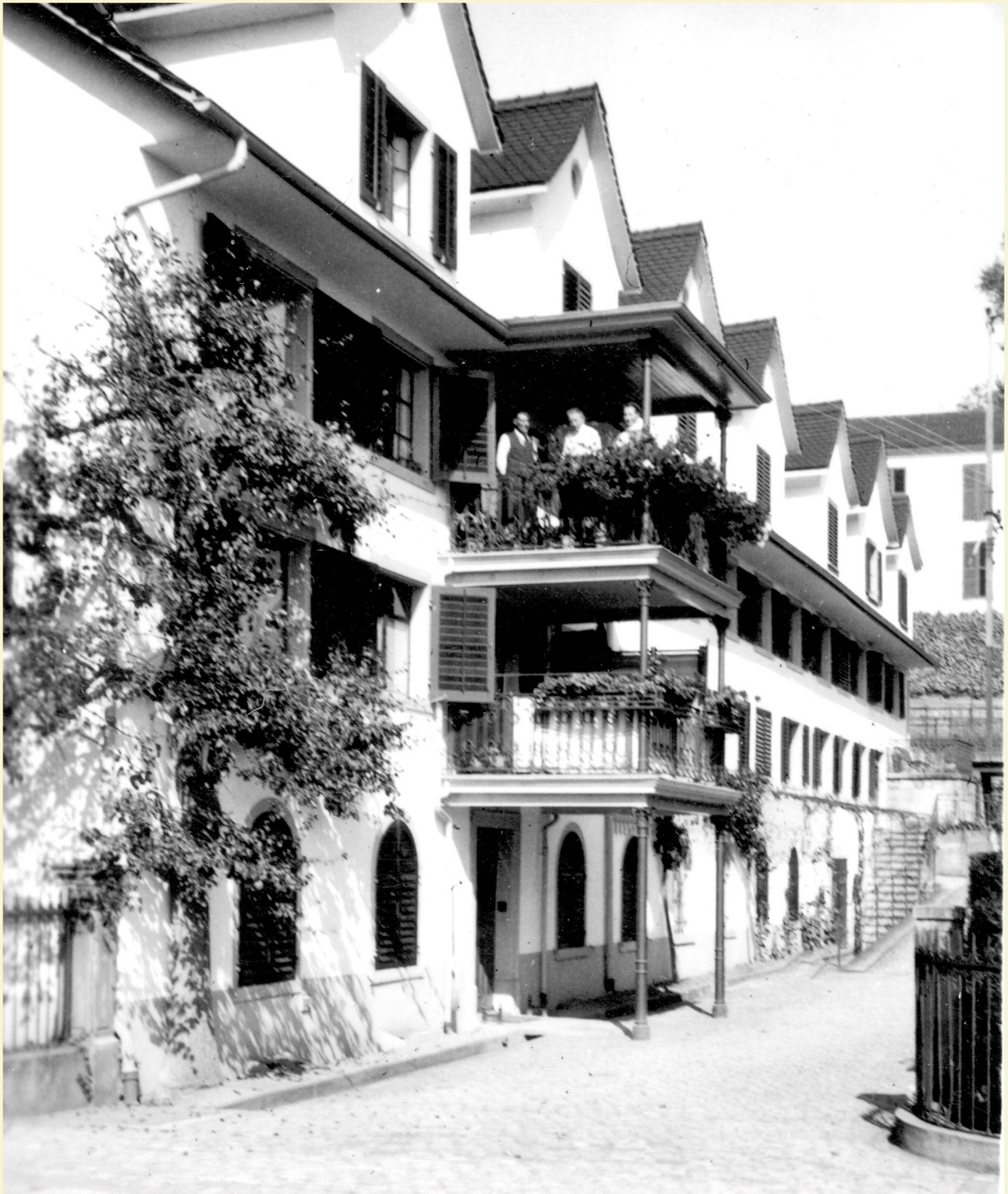
*«Zum Bischpil, s tuet zumene Chämi us gase,  
So merked s mir sicher sofort i der Nase.  
Und stiegt e gäls Räuchli uf überem Dach,  
Mir wüssed grad Bscheid und dermit au d Ursach.  
Nitrose-Gas sind s; mer mues sich gar nüd lang bsinne.  
Es mues öppis im Herr Kläsi siner Chammer nüd stimme.*

*Nüd all Dämpf sind glich; es ischt nämli ganz eige,  
Öppenemal chunt sich e wiisses Räuchli cho zeige.  
Au da müend mir nüd fröge, was das jetzt au sei,  
Mir gschmökets genau, es ischt SO<sub>3</sub>.*

*Am wenigste chönd mir, säb mues i scho säge,  
Us de Brangsche vom Herr Bangerter s Gschmäckli verträge.  
Dänn, tuet eus em Zinkvitriol sis Parfüm beehre,  
Chönnts eim amigs scho schier de Mage umchere.*

*Doch wird Solsan gmacht, wirscht liecht verleitet,  
Will säb en Gschmack ähnlich de Suppewürzi verbreitet.  
Doch ich glaube, s wär gar nüd zum lache,  
Wänn vom Solsan wettischt go Suppe mache.  
Mir wänds würkli lieber für de Garte verschribe  
Und s bruche für verschiedene Gmüesarte z tribe.»*

Nitrose-Gas = Stickoxid | SO<sub>3</sub> = Schwefeltrioxid | Zinkvitriol = Zinksulfat, wurde neben vielen anderen Anwendungen (u.a. Färberei, Holzimprägnierung) auch als Brechmittel eingesetzt. | Solsan = Düngersprodukt der CFU



Stammhaus der Familie Schnorf, neu mit Balkon.

## Die Felle schwimmen davon

In den 1960er Jahren begannen der CFU langsam die Felle davonzuschwimmen. Der Schwefelsäureabsatz stagnierte. Zudem konnten die Verkaufspreise aufgrund eines Überangebots nicht mehr an die Gestehungskosten angepasst werden und der Zollabbau im Rahmen der Efta verbilligte die Produkte aus ausländischer Grossproduktion noch zusätzlich. Man stellte im Verwaltungsrat aufgrund der schwierigen Verhandlungen mit den verbliebenen Kunden ernüchtert fest, dass die Argumente «Liefersicherheit» und «Schweizerware» immer weniger zählten. Mit Polyfos und Aluminiumsulfat war man stabil unterwegs, aber ohne Wachstumspotential. Im Düngergeschäft spürte man den Atem der stark gewachsenen Lonza und ausländischer Produzenten im Nacken. Aus der Salzsäureproduktion war man ja mittlerweile ganz ausgestiegen. Der Personalbestand fiel bis 1969 auf rund 270 Mitarbeitende.

Der Fokus musste, so die Losung des Verwaltungsrates, auf neue Produkte gelegt werden, und zwar auf rentable Spezialitäten. Doch aufgrund der angespannten Personalsituation gelang es mit Ausnahme der Fällmittel nicht, neue Produkte zu lancieren. Einzig die nach wie vor hergestellten Silikate gaben Anlass zu Hoffnung, aber auf sehr tiefem Niveau.

Es gelang der CFU vorerst nicht richtig, die historisch gewachsene Produktpalette zu erneuern und zu erweitern sowie althergebrachte Strukturen umfassend zu hinterfragen. Der bisherige Erfolg gab auch wenig Anlass, sich tiefergehend mit dem Unternehmen zu befassen. Sinnbildlich für diese Zwischenphase steht der Umbau des Stammhauses ab 1961. Obwohl es in schlechtem Zustand war, wurde es saniert und nicht abgerissen, aus «Pietät» und um die Tradition zu wahren.

1969 war allen Beteiligten klar, dass die Herstellung chemischer Grundprodukte bei der CFU, über eine längere Frist betrachtet, keine Zukunft mehr hatte, weil man mit den ausländischen Grossanlagen preislich schlicht nicht mehr mithalten konnte. Erstmals wurden nun auch die Basler Chemiekonzerne nicht mehr nur als Abnehmer von Schwefelsäure der gemeinsam betriebenen Säurefabrik betrachtet, sondern sie dienten als Vergleichsobjekte. Die Basler Unternehmen, wurde in der Generalversammlung verkündet, verkauften ihre hochpreisigen Produkte (Farbstoffe, Arzneimittel, Textilhilfsstoffe) in alle Welt, während die CFU-Grossprodukte anders gelagert seien. Die Preislage von 10–30 Rappen pro Kilogramm würde aufgrund sowieso schon geringer Margen keinen Versand über lange Transportwege erlauben. Nur die Spezialprodukte in der Preisklasse von 1–3 Franken pro Kilogramm seien für den Export geeignet. Mit Silicagel und anderen Adsorptionsmitteln habe man da aber erst einen bescheidenen Anteil.

Ein weiteres Phänomen kam erschwerend hinzu: Die ehemaligen Kunden der CFU übersprangen aufgrund von verschärftem Personalmangel und der Umschichtung in Richtung Dienstleistungsbetriebe die unterste Verarbeitungsstufe und importierten immer mehr bereits verarbeitete Produkte, mit entsprechend negativen Auswirkungen auf den Bedarf des Grundprodukts Schwefelsäure.

Für den Verwaltungsrat war klar: Die CFU musste Produkte in einer höheren Verarbeitungsstufe entwickeln. Da aber für eine ausgedehnte Forschungs- und Entwicklungstätigkeit die Firma zu klein war, mussten auf Teilgebieten vermehrt Kooperationen mit anderen Firmen eingegangen werden, um die Kräfte zu bündeln und die Investitionen tragbar zu machen. Man spürte deutlich die Tendenz zu Fusionen, wie beispielsweise diejenige von Ciba und Geigy 1970, und zur Bildung von «Riesenfirmen auf dem Chemie-Sektor». Die Familie wollte aber ihre Selbständigkeit auf keinen Fall opfern, sondern als mittelgrosse Firma die Flexibilität ausnutzen, um in Spezialgebieten die Aufgaben besser als andere zu lösen. Wie man konkret von der Schwefelsäure zu Spezialchemikalien kommen könnte, war aber weiterhin unklar.



Topfwagen (Baujahr 1917) für den Transport von Eisenchlorid, 1967.



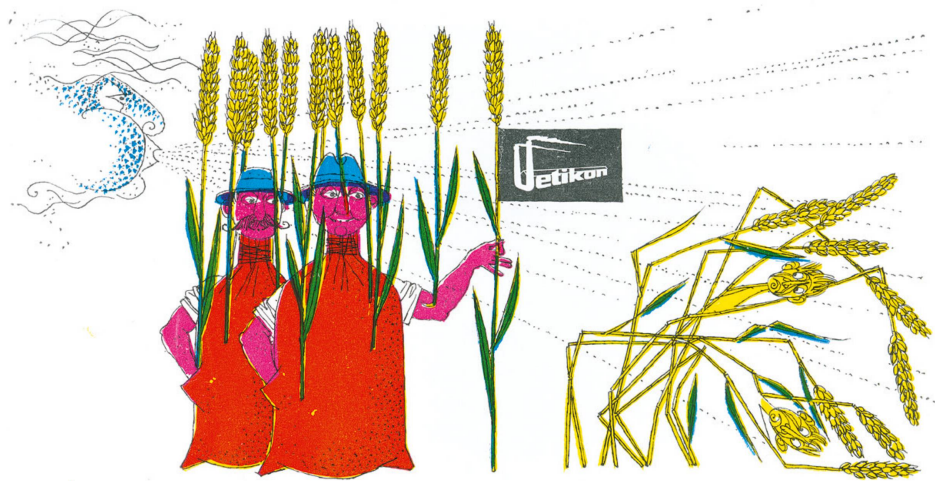
a



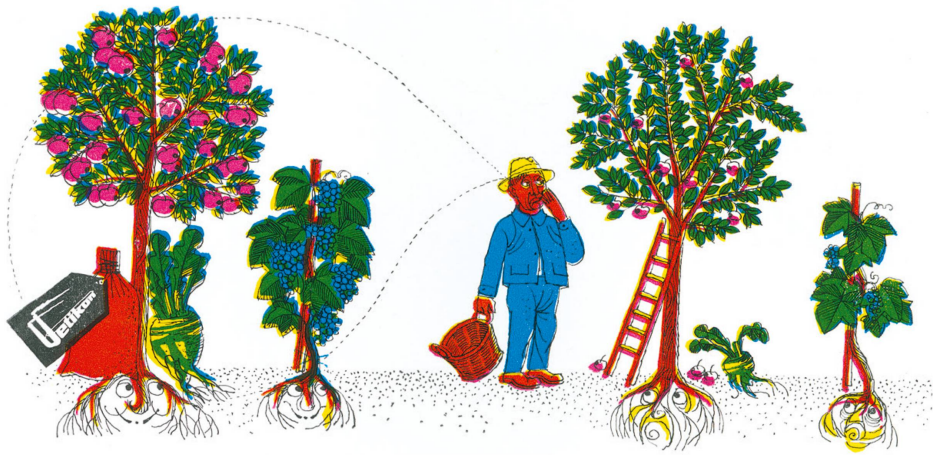
b



c



d



e

a) bis f) Werbung für Dünger aus Uetikon, ca. 1950.



f