

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: 6: Neuausrichtung und Schock
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>



VI
NEUAUSRICHTUNG
UND SCHOCK

Arbeiter am Schaltpult, 1981.

Die CFU präsentierte sich anfangs der 1970er Jahre als ein überkapitalisiertes Unternehmen, dessen Haupttätigkeitsgebiet im Chemiebereich in einer Strukturkrise steckte, während grosse stille Reserven im Rohstofflager und zunehmend auch in stark abgeschriebenen Beteiligungen und Wertschriften lagen. Die Organisationsstruktur und die künftige Ausrichtung standen folglich zur Disposition.

Holding und Zehnjahresplan

Als strukturelle Massnahme hatte der Verwaltungsrat die Kompetenzen der neuen Geschäftsleitung auf den engen Chemiebereich beschränkt und die Verwaltung der rein finanziellen Beteiligungen und des Wertschriftenportfolios dem Verwaltungsratsausschuss übertragen. Auch rechtlich wurde diese Entflechtung vollzogen: 1971 wurde in Luzern die Chemie + Papier Holding AG gegründet und alle nichtbetriebsnotwendigen Beteiligungen wurden auf die Holding übertragen. Das Kapital stammte aus der CFU, die Aktien wurden gratis an die Aktionäre der CFU abgegeben. Dass als Sitz Luzern ausgewählt wurde, hatte fiskalische Gründe, da dort lediglich das Aktienkapital besteuert wurde – nicht jedoch Buchgewinne. So etwa, wenn zur Finanzierung von Investitionen stille Reserven aufgelöst werden mussten, wie beim kurze Zeit später erfolgten Verkauf von Aktien der Säurefabrik Schweizerhall. Fernziel der Holding-Gründung war eine Gruppenstruktur mit der Holding als Mutter und den verschiedenen Aktivitäten im Chemie- und Papierbereich als einzelne Aktiengesellschaften. Dieser radikale Umbau wurde allerdings erst in den 1990er Jahren realisiert.

Eine sorgfältige Analyse im Rahmen einer langfristigen Unternehmensplanung hatte das Bild eines stagnierenden Unternehmens mit zunehmender Ertragsschwäche ergeben. Der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung kamen in diesem «10-Jahres-Plan 1973» zum Schluss, dass der Weiterbestand der CFU als industrielles Unternehmen nur durch Ausweitung des bisherigen Tätigkeitsbereichs gewährleistet werden könne, was einen massiv höheren Forschungs- und Entwicklungsaufwand bedinge. Von anorganischer Grundchemie und Dünger lasse sich künftig nicht mehr leben, da diese Produkte in grösseren und an schiffbaren Wasserstrassen gelegenen Werken billiger hergestellt werden könnten. Die Umsatzziele waren ziemlich ambitiös. In zehn Jahren wollte man im Chemiebereich von 30 auf 71 Millionen Franken kommen. Grosse Hoffnungen setzte man in die Silikate, neue Produkte und Apparate/Engineering. Ein etwas bescheideneres Wachstum sah man bei der Wasserbehandlung und im Bereich Spezialitäten. Die Grundchemie würde bei rund 20 Millionen stagnieren und Dünger leicht steigen, so der Plan.

In einer weiteren Analyse zeigten sich die angesprochenen Probleme nochmals sehr deutlich: Während in der gesamten Chemieindustrie 9 % der Ein-

nahmen in die Forschung und Entwicklung gingen, waren es bei der CFU gerade einmal 2,5 %. Grund dafür waren die starke Stellung der Grundchemie und des Agro-Bereichs, die beide am Ende der Entwicklung angekommen waren. Dafür schlugen die Rohstoffe und Hilfsmaterialien mit 42 % zu Buche. Die Gesamtbranche verwendete hier nur 28 % der Einnahmen.

Die Hoffnungen der Führungsriege beruhten auf den bereits früher eingeleiteten Massnahmen und Entscheidungen, welche die einzelnen Bereiche voranbringen sollten. Für die Wasserbehandlung und die Silikatproduktion waren grössere Investitionen eingeleitet worden, bei den Spezialitäten hoffte man auf die gedeihliche Weiterentwicklung der Produkte der in dieser Zeit übernommenen Elektrochemie Turgi. Bei den neuen Produkten verliess man sich auf die neu geschaffene Entwicklungsabteilung und für die Umsätze im Bereich Apparate und Engineering sollten Dienstleistungen sorgen, die mit der Tätigkeit in der Ingenieurabteilung einhergingen. Es lohnt sich deshalb, die Entwicklung dieser einzelnen Bereiche näher zu beleuchten.

Turgi – Endlich in der CFU

Die CFU hatte zur Elektrochemie Turgi schon lange eine enge Beziehung, da sie seit 1925 deren Salzsäure verkaufte und in den 1950er Jahren schon einmal knapp vor einer Übernahme stand. 1971 ergaben sich neue Verhandlungen, da die Aktionäre von Turgi nicht bereit waren, neues Kapital einzuschiessen, um Turgi jenes Wachstum zu sichern, welches für das Überleben nötig war. Der Verwaltungsratsausschuss sah enorme Vorteile bei einer Übernahme, da Turgi jene höherwertigen Produkte für den Export herstellte, welche der CFU fehlten. Allerdings wollte man eigentlich nicht nochmals einen neuen Standort schaffen, doch war der Chlorsektor auf die Nähe eines leistungsfähigen Kraftwerks angewiesen. Schliesslich wurde die Aktienmehrheit auf einer Bewertungsbasis von 5,5 Millionen Franken übernommen. Die Finanzierung erfolgte aus eigenen Mitteln, unter anderem liquide Mittel und Auflösung stiller Reserven mit Reduktion Pyritlager. Der Turgi-Direktor wurde weiterbeschäftigt und in der Entwicklung und Forschung eingesetzt. Die mit der Elektrolyse zusammenhängende Produktion blieb in Turgi, die Spezialprodukte sollten sukzessive nach Uetikon verlagert werden. Neben den lukrativen Deutero-Produkten und organischen Chemikalien für die Pharma-Industrie waren damit auch Chlorate und Perchlorate (unter anderem das Herbizid Tursal) sowie Ammoniumperchlorat als Hauptkomponente von Raketentreibstoffen ins Verkaufsprogramm der CFU gelangt.

Für die in Turgi nur im Labormassstab hergestellten Deuteroverbindungen baute man in Uetikon neue Fabrikationsanlagen. Kunden waren pharmazeutische und organisch-chemische Forschungs- und Industrielabors. Wäh-

rend die Grundchemie ein Massenprodukt war und für höchstens 50 Rappen pro Kilo gehandelt wurde, konnten für die gleiche Menge solcher Analyse-Reagenzien bis zu 30 000 Franken gelöst werden. Einen weiteren Schub erhielt das Deutero-Geschäft 1987, als sich die deutsche Merck mit einem Kooperationsvertrag verpflichtete, das ganze Sortiment an deuterierten Lösungsmitteln von der CFU zu beziehen, was umgekehrt weitere Investitionen in neue Anlagen mit sich brachte. Anfang der 1990er Jahre betrug der Jahresumsatz 3 Millionen Franken, grösstenteils für den Export.

In die von der CFU angestrebte Richtung zu höherwertigen und exportfähigen Produkten ging auch die Produktion von organischen Chemikalien. Die Herstellung war vorerst in Turgi geblieben, doch machte die starke Nachfrage nach diesen Produkten, welche Kunden aus Pharma und Chemie für die Synthese von Wirkstoffen einsetzten, eine Erweiterung der Anlagen nötig. Da die Produktionsinfrastruktur in Turgi nicht mehr dem geforderten Stand der Technik entsprach, plante man Ende der 1980er Jahre einen Neubau in Full. Mit der Übernahme eines voll ausgebauten Produktionsbetriebs in Deutschland im Jahr 1991 wurden diese Pläne aber obsolet.

Ausbau in der Silikatchemie

Der Silicagelbetrieb erreichte anfangs der 1970er Jahre ein Verkaufsvolumen von 100 Tonnen und einen Umsatz von rund 300 000 Franken. Aufgrund der langfristigen Planung erfuhr die Abteilung «Sipro» eine spezielle Förderung und konnte in der Folge ihre Anlagen stets ausbauen und viel Know-how in der Anwendungs- und Verfahrenstechnik anhäufen. 1973 wurde in Uetikon die Produktion von Molekularsieben (Zeolithe), einer Weiterentwicklung von Silicagel, aufgenommen. Einen besonderen Schub erhielt diese Sparte durch die Anwendung in der Isolierdoppelverglasung: Bei grossen Temperaturunterschieden verhinderten in die Rahmeninnenseite eingelassene Silikatprodukte durch Wasseraufnahme das Anlaufen der Scheiben in den Zwischenräumen. Die Verkäufe konnten immer mehr gesteigert werden, der Exportanteil nahm zu. Trotzdem blieb die Rendite nicht zuletzt wegen grosser Währungsschwankungen und des aufwendigen Aufbaus eines Vertreternetzes im Ausland überschaubar.

Die hohen Entwicklungskosten konnten nur mit einer viel höheren Produktion gedeckt werden. Deshalb vereinbarte man mit dem amerikanischen Katalysatorhersteller UCI United Catalyst Inc., einer Tochter der deutschen Südchemie AG, in Louisville (USA), ein Gemeinschaftsunternehmen mit je hälftiger Beteiligung zur Produktion von Molekularsieben zu errichten. Name: Zeochem. Ende 1980 konnte die Anlage für eine Produktion von 2000 Jahrestonnen, die nach Plänen der Ingenieurabteilung in Uetikon gebaut worden war, eingeweiht

لمشاكل التجفيف التي تعترضكم -
 نقدم لكم الاستشارة بكل سرور

لدينا مواد تجفيف وامتزاز (امتصاص سطحي) فعالة

Silicagel Uetikon ■
 هلام ابيض بمسامات ضيقة، متوسطة او واسعة

Blaugel Uetikon ■
 (شرحه مع كاشف)

Diamantgel Uetikon E ■
 خصيصا للامتصاص الديناميكي

Trockenmittel Uetikon SWF ■
 مجفف صودلما الطرشة

Chromatographiegel Uetiko ■
 للتخليط بالأعمدة الكروماتوغرافية
 اكسيد الالومنيوم المشط

Trockenmittel Blaugel Uetikon ■
 مجفف في اكياس طبقا للمواصفات الألمانية ٥٥٤٧٣

مصافي لجزئيات من حجم ٥،٤،٣ انغستروم و ١٣ x، بالإضافة الى نماذج خاصة اخرى
 اطلبوا نشراتنا التفصيلية واستفيدوا من استشارتنا الفنية العملية.

Chemische Fabrik Uetikon
 CH-8707 Uetikon am Zurichsee
 Telefon 01 922 11 41
 Telex 75675

a



Erfolgreich, rasch und radikal
 Bekämpfst Du Unkraut mit TURSAL

TURSAL
 der wirksame Unkrautvertilger der
 ELEKTROCHEMIE TURGI

b

Wir haben unseren Abwasser-Produkten Namen gegeben:

Unser flüssiges Fällmittel 3 auf Basis von dreiwertigem Eisen haben wir SEDIFOS getauft, Aluminiumsulfat W heisst nun UTOPUR und unsere Flockungshilfsmittel nennen wir RAPIFLOC.

Natürlich liefern wir Ihnen das richtige Produkt auch wenn Sie unter der alten Bezeichnung bestellen, denn

ob Fällmittel 3 oder SEDIFOS, Aluminiumsulfat W oder UTOPUR, Flockungshilfsmittel oder RAPIFLOC,

Zuverlässigkeit

wird bei uns (nicht nur im Inserat) gross geschrieben.

Chemische Fabrik Uetikon
 8707 Uetikon
 am Zürichsee
 Telefon 01-9221141
 Telex 75675 chemu ch

Für
 sauberes
 Wasser

UETIKON

c

- a) Werbung für Silikatprodukte in der Fachzeitschrift «Arabischer Maschinenmarkt», 1978.
- b) Werbung für das in Turgi hergestellte Herbizid «Tursal».
- c) Werbung für diverse Abwasserprodukte, die in den 1970er Jahren eingängigere Namen wie SEDIFOS (statt «Fällmittel 3») erhielten.



a



b

- a| Schwefelberg auf dem Gelände der Chemiefabrik. Gemälde von Oskar Schmid, 1981.
b| Ansicht vom Hafen. Gemälde von Oskar Schmid, 1981.

werden. Die CFU war nun mit diesem Schritt zu einem international ausgerichteten Unternehmen mit einer ausländischen Tochterfirma geworden. Die ersten Jahre verliefen für die Zeochem nicht besonders gut. Insbesondere bei der Implementierung des Produktionsverfahrens in den USA ergaben sich grosse Schwierigkeiten, da es an Spezialisten mangelte und sich sprachliche Hürden und Spannungen zwischen den Leitungspersonen ergaben. Schuld daran waren auch die wenig klare Organisation und ungeklärte Verantwortlichkeitsbereiche. Zwischenzeitlich war sogar von einem Ausstieg aus dem Joint Venture die Rede. Mit der Lieferung von Molekularsieben an die aufstrebende Erdöl- und Erdgasindustrie (unter anderem Katalysatorträger aus Molekularsieben zur Anwendung im Erdölcracking) konnte die Baisse jedoch nach einiger Zeit überwunden werden. Gegen Ende der 1980er Jahre hatte sich die Zeochem endgültig etabliert und sie konnte auch weitere Ausbauschritte und Kapazitätserhöhungen der Anlagen ins Auge fassen.

Grundchemie mit Schwierigkeiten, Dünger im Hoch

Der Schwefelsäureabsatz ging in den 1970er und 1980er Jahren weiter zurück, allerdings nicht so stark wie angenommen. 1979 war der Anteil der Grundchemie am Umsatz aber erstmals unter 50 % gefallen. Neben konjunkturellen waren auch strukturelle Gründe verantwortlich, wie die Einstellung der Produktion von «Caprolactam» (Kunstfaser Perlon) in Ems, welche Schwefelsäure als Katalysator verwendete, oder die Aufgabe der Rayonfaser-Fabrikation der Viscose Emmenbrücke (☞ 12, «Hipp, Bühler, von Goumoëns, Klaesi»). Als Vorteil erwies sich das gute Funktionieren der «Clubs», sprich Absprachen unter den Konkurrenten, die der CFU einen Marktanteil in der Schweiz von 95 % sicherten. Da hier keine neuen Schwefelsäureverbraucher hinzukamen, war man aber auf Gedeih und Verderb mit den übriggebliebenen Grosskunden verbunden. Exporte waren durch den hohen Schweizerfranken schwierig, obwohl es für einige Jahre immer wieder einzelne Exportaufträge gab, etwa an die Chemiefirma Goldschmidt in Essen.

Aufgrund von schärferen Umweltschutzmassnahmen der aargauischen Behörden, die SO₂-Messungen der Abluft vorsahen, sah man sich trotz flauem Geschäft gezwungen, weiter in Produktionsanlagen für Schwefelsäure zu investieren. So stellte man 1975 die Kontaktanlagen in Full auf Doppelkatalyse um, bei gleichzeitiger Erhöhung der Kapazität von 60 000 auf 80 000 Jahrestonnen. Mit dem Doppelkontaktverfahren konnte der Schwefeldioxidgehalt in der Luft um das Zehnfache reduziert werden, da man aufgrund der Entfernung des Schwefeltrioxids zwischen einzelnen Stufen eine optimalere Umsetzung erreichte. An der Generalversammlung von 1975 wurde entsprechend über die «grossen Opfer» geklagt, die man «wegen der enormen Forderungen des Umweltschutzes» habe. Ne-

ben der effektiven Verbesserung im Bereich der Emissionen war die CFU auch bestrebt, ihre Bemühungen symbolisch greifbar zu machen. Das alte Firmensignet mit den Rauchfahnen aus zwei Kaminen (aus dem U in «Uetikon») – ehemals Zeichen besonders intensiver Geschäftigkeit – machte in den 1970er Jahren einem «sauberen» und klaren Logo Platz, das mit dem verlängerten T-Balken im Schriftzug «UETIKON» das vielfältige Produktionsprogramm zusammenhielt und an die hohen, langen Gebäudefluchten erinnern sollte.

Umstellungen ergaben sich auch aus der neuen Verfügbarkeit von flüssigem Schwefel aus der Entschwefelung von Rohöl. Nach Aufbrauchen der Pyritlager verwendete man in Full ab 1985 nur noch flüssigen Schwefel. Im Lohnauftrag verarbeitete man zudem als neue Dienstleistung flüssigen Schwefel in festen Schwefel, weil gewisse Kunden nur mit der festen Form arbeiten konnten. Als weitere Dienstleistung vertrieb die CFU auch Behälter für chemische Stoffe. 1979 kam man auf die Idee, die eigens entwickelten Container für Produkte der Gefahrenklasse 8 (korrosive Stoffe) nicht nur für den Eigenbedarf einzusetzen, sondern an Dritte zu verkaufen. In der Folge vertrieb die CFU ein breites Sortiment an Lager- und Transportbehältern unter dem Namen «Chemotainer».

Da die Kapazitätsauslastung in Full ungenügend war, beschloss man anfangs der 1980er Jahre, die Schwefelsäureproduktion in Uetikon ganz einzustellen und nach Full zu verlagern. Nach den Bleikammeranlagen und den Pyrit-Kontakteinheiten war nun auch noch die Kontaktanlage für Elementarschwefel an der Reihe. So ging am 27. November 1984 am Standort Uetikon eine 166-jährige Ära still und leise zu Ende. 1948 waren in Uetikon noch sieben Schwefelsäure-Produktionsanlagen mit neun Mann pro Schicht in Betrieb. Für die moderne Anlage in Full genügte ein Mann pro Schicht, mit deutlich höherem Säure-Output. Auch die Aluminiumsulfat-Produktion sollte nach Full verlagert werden, aus Kostengründen wurde aber darauf verzichtet und die Anlage in Uetikon auf den neusten Stand der Technik, auch hinsichtlich Sicherheitsanforderungen, gebracht. Damit war die anfangs der 1970er Jahre angedachte Strategie, die Grossproduktion nach Full zu verlagern, nur halbherzig umgesetzt worden.

Die mehrmals totgesagte Düngersparte erlebte mit der Inbetriebnahme der Düngerkompaktieranlage «Kotan» und der Sortimentsbereinigung hin zu höher konzentrierten Mehrnährstoffdüngern eine Renaissance. Auch die Vermarktung wurde verstärkt. Der Beratungsdienst wurde mit gut ausgebildeten Aussendienstmitarbeitern in allen Landesteilen ausgebaut. Auf dem Gelände der assoziierten Düngerfabrik Märstetten entstanden 1984/85 neue Pflichtlagerhallen, die auch als zentrales Auslieferungslager für die Ostschweiz dienten.

Trotz Erfolgen musste man sich stark gegen den führenden Düngereanbieter Lonza wehren, der die Preise tief hielt und noch in den 1970er Jahren mit einem Jahresausstoss von 120 000 Jahrestonnen der CFU mit ihren 18 000 Ton-

nen weit überlegen war. Doch die Verbesserungen in der Herstellung, Lagerung, «Absackung» (Verpackung) und Service – unter anderem war die unfallgefährdete Hängebahn durch eine leistungsfähige Bandtransporteinrichtung ersetzt worden – führten dazu, dass man auf dem Höhepunkt um 1990 nochmals 60 000 Jahrestonnen absetzen konnte, mit einem Umsatz von 29 Millionen Franken.

Spezialabwässer und Abfallaufbereitung

Die Wassertechnik-Abteilung basierte auf den Erfahrungen mit der Fällung von Phosphaten im Abwasser und den entsprechenden Produkten. Um gesamte Problemlösungen in Abwasserfragen anbieten zu können, erweiterte man das Geschäftsfeld in Richtung Engineering und Apparatebau. So kaufte man 1974 die E. Müller AG in Klingnau, ein Ingenieurbüro, das auf Kläranlagenbau und Klärschlammaufbereitung spezialisiert war. In Erwartung strengerer Vorschriften des Bundes aufgrund der 1975 in Kraft getretenen Verordnung über Abwasser-einleitung entwickelte man ein Verfahren, welches mit Hilfe von Aktivkohle den Phosphatgehalt im Abwasser noch weiter verringern konnte als mit den üblichen



Werbeprospekt der 1981 gegründeten «Orfa AG», die Müll zu wiederverwertbaren Fasern verarbeitete.

Mitteln (Ferak-Verfahren). Zudem war mit Rapifloc ein Flockungsmittel entwickelt worden, um neben dem Phosphat auch andere Fremdstoffe besser entfernen zu können. Zur Spezialisierung nahm sich die Abteilung auch den problematischen Abwässern aus der Lebensmittelindustrie, Papierfabriken und Galvanikindustrie sowie den Abwassernöten von Kurorten an. Wollte eine Gemeinde ihre Kläranlage nicht kostspielig auf die Kapazität für die Bewältigung der nur wenige Wochen dauernden Tourismus-Hochsaison ausbauen, konnte mit Hilfe von Flockungsmitteln der CFU der Reinigungsprozess in der bestehenden Anlage temporär beschleunigt werden, unter Einhaltung der gesetzlichen Vorgaben. Die Sparte Wassertechnik wurde 2006 schliesslich an die schwedische Firma Feralco AG verkauft, der Standort Uetikon jedoch für die Geschäfte in der Schweiz vorerst beibehalten. Seit 2017 arbeiten die rund sieben Personen in Uster.

Die E. Müller AG (später: CETEC) stand im Mittelpunkt der Ausbaupläne im Bereich Engineering. 1979 hegte man Pläne für ein Joint Venture mit einer staatlichen Firma in Saudi-Arabien. Hier sollte Klärschlamm und Kehrriecht zu Humusdünger aufbereitet werden, um den teuer importierten Torfmüll zu ersetzen. Ziel war, die Wüste urbar zu machen. Die Geschäfte liefen allerdings schlecht, und der Verwaltungsrat war nur widerwillig bereit, Geld einzuschliessen. Vor allem beklagte man sich, dass man durch die Übernahme weniger Know-how als erwartet akkumulieren konnte und dass sich die Firma immer weiter vom ursprünglichen Sektor der Kläranlagenausrüstung entfernte. 1982/83 wurde die Firma liquidiert.

Ebenfalls wenig erfolgreich war der Einstieg in die Aufbereitung von Abfallstoffen aus dem Hauskehrriecht nach dem System Orfa. 1981 gründete man dazu die Orfa AG, mit einer Mehrheitsbeteiligung der CFU. Im Lead war Rudolf Schnorf-Gianesi, der von den übrigen Aufgaben entlastet wurde. Hauptaktivität war die Aufbereitung von Müll zu Fasern, die später als Material für Platten und vor allem in Pelletform als Brennstoff dienen sollten. In Leibstadt konnte dazu eine Versuchsanlage in Betrieb genommen werden. 1985 ergab sich für die Erstellung einer Grosslage zur kommerziellen Anwendung des erfolgreich getesteten Verfahrens ein erhöhter Personal- und Geldmittelbedarf. Zudem war das Verhältnis zur Orfa angespannt, nachdem die Geschäftsleitung eigenmächtige Entscheide getroffen hatte. Der Verwaltungsrat sah ein, dass aufgrund der anstehenden Sanierungen im Chemiebereich (vor allem der Abwasserhältnisse im Werk Turgi) und des schleppenden Geschäftsgangs nicht auch noch zwei kostspielige Diversifikationsschritte gestemmt werden können. Da die Zeochem dem eigenen Chemiebereich näher lag und höheres Wachstumspotential aufwies, wurde die Orfa AG schliesslich verkauft. Die überaus visionären Projekte für gewinnbringende und ressourcenschonende Abfallverwertung kamen zu früh und waren bei der CFU wohl kompetenzmässig auch am falschen Ort angesiedelt.

Erster Schock: Wirtschafts- und Unternehmenskrise

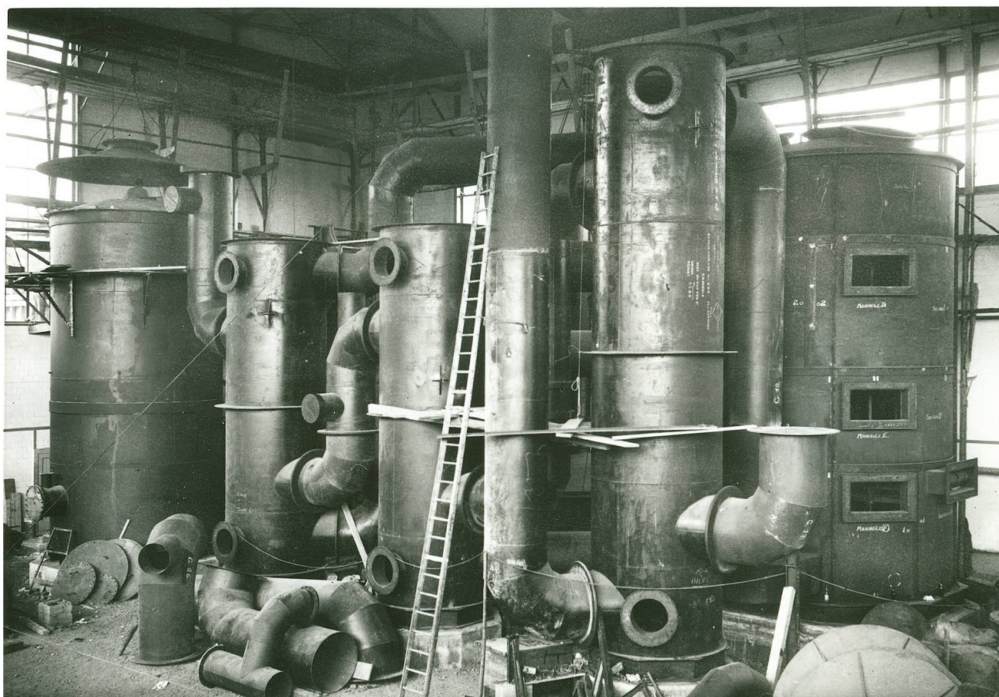
Ab 1976 durchlief die CFU eine schwere Krise, die sich anfangs der 1980er Jahre nochmals akzentuierte. Man hatte erstmals im Chemiebereich einen Verlust erlitten, der nur dank dem Wertschriftenertrag einigermaßen im Rahmen blieb. Auch die Personalsituation war unbefriedigend. Der allgegenwärtige Staub im Produktionsprozess schreckte offenbar potentielle Mitarbeitende ab, zudem seien die Mängel in der Infrastruktur (Gebäude, Kantine, Werkstätten) nicht mehr zu übersehen, so die Analyse. Der Verwaltungsrat wollte sogar beim Kader eine «leichte Resignation» festgestellt haben.

An der Generalversammlung 1982 redete Verwaltungsratspräsident Bernhard Schaub Klartext: Das Unternehmen habe strukturelle Probleme, die allgemein düstere Wirtschaftslage bilde nur den Hintergrund, auf dem sie sich besonders stark zeigen würden. Die dem Zehnjahresplan zugrundeliegende Prognose sei treffsicher gewesen, die Therapien erschienen nicht falsch. Bloss die Ziele der Planung habe man nicht erreicht. Man müsse nun auch strukturelle Fragen prüfen und eventuell einzelne Betriebsteile liquidieren. Bevor man «heiße Kühe» schlachte, werde man aber nochmals die Aktionäre begrüßen, weil ausserökonomische Gesichtspunkte in erster Linie von den Aktionären geäußert werden müssten. Grundsätzlich stelle sich die Frage, ob die Ausdehnung der Aktivitäten noch richtig sei oder eine Beschränkung auf bestimmte Gebiete zielführender wäre. Familienmitglied und Revisor Dr. Alfred Debrunner betonte, dass Uetikon nicht vor dem Konkurs stehe, da es Reserven habe, die grösser seien als bei vergleichbaren Unternehmen. Trotzdem könne man nicht eine florierende gewinnträchtige Firma wollen und gleichzeitig «die gute alte Fabrik am See» auf unbestimmte Zeit in Familienhand wohl verwahrt wissen. Es brauche auch Massnahmen, die für einen traditionsgetragenen Familienbetrieb ungewöhnlich oder gar unpopulär seien. Die «bewahrende» Haltung äusserte Aktionär Dr. Albert Näf mit dem Wunsch, dass der Standort am See unbedingt erhalten bleibe, als einer der wenigen industriellen Betriebe in der Gegend.

Aufgrund der anstehenden Umstrukturierung und Schwierigkeiten im Bereich Sipro/Zeochem wurde 1985 die Kriegskasse aufgestockt, indem der Anteil an Schweizerhalle von 20% auf 12,5% gesenkt wurde. Die Krisenstimmung war aber in der zweiten Hälfte der 1980er Jahre mit dem Anziehen der Konjunktur wieder verflogen. Trotzdem war mit der Aufgabe der Schwefelsäureproduktion in Uetikon ein schwieriger Entscheid gefällt worden, der aber von der Familie mitgetragen wurde. Auffällig ist die Neubesetzung von Verwaltungsratsmandaten, die in dieser Phase ausschliesslich an Familienmitglieder gingen, nachdem zuvor mit Ulrich Bremi (ab 1970) und Perlen-Direktor Dr. Kurt Füllemann (ab 1972) auch einige Externe in dieses Gremium geholt worden waren. Allerdings kamen die Inputs



a



b



c

- a| Silicagelsyntheseanlage, 1990.
- b| Montage einer Schwefelsäureanlage in Full.
- c| Schwefellager in Full.
- d| Abwasserreinigungsanlage auf dem Betriebsgelände Uetikon.



d

von aussen nun aus der Geschäftsleitung: Ende 1984 trat Dr. Ernst Sigg altershalber zurück und mit ihm endete vorerst auch die Kollektivführung zusammen mit Rudolf Schnorf-Gianesi und Jakob Hepp. Es hatte sich herausgestellt, dass eine solche Führung mit Mitgliedern, die auch ausführend tätig sind, in schwierigen Situationen nicht mit der nötigen Konsequenz entscheidet. Nachfolger wurde der Chemiker Dr. Peter Böhler, der zuvor in Basel tätig war. Er propagierte die lernende Organisation und plädierte dafür, endlich die alten Denktrampelpfade zu verlassen und die Veränderungen wahr- und anzunehmen. Er war offenbar bei seinem Amtsantritt auf viel «Erhaltungslernen» und wenig «Innovationslernen» gestossen. Böhler reichte allerdings bereits 1989 die Kündigung ein. Insbesondere in Sicherheitsfragen war er mit dem Verwaltungsrat oft nicht einer Meinung gewesen, da er dem Thema Sicherheit einen sehr hohen Stellenwert im Bezug auf das Firmenimage beimass und dafür grosse Summen einforderte, während der Verwaltungsrat immer wieder auch die Wirtschaftlichkeit der Massnahmen geprüft haben wollte. Sein Nachfolger wurde 1990 Dr. chem. Peter Vitins, ein in Kanada aufgewachsener Schweizer, der sich zuvor beruflich im internationalen Chemiemarketing bewegt hatte.

Zweiter Schock: Schweizerhalle

Der Brand in einem Lagerhaus der Sandoz im Werk Schweizerhalle am 1. November 1986 und die Verschmutzung des Rheins durch Löschwasser sensibilisierten die Öffentlichkeit, Fachleute und Behörden für die Risiken der gesamten Chemieproduktion, nicht nur bei der Herstellung selbst, sondern auch bei Transport oder Lagerung sowie Brandfall, Sabotage etc. Selbstredend gelangte auch die CFU in den Fokus. Nachdem die Firma von der Öffentlichkeit aufgrund einer extrem zurückhaltenden Informationspolitik und Vermeidung einer starken Exposition lange Zeit kaum wahrgenommen worden war, wurde sie plötzlich als eines der grössten Chemierisiken des Kantons bezeichnet. Tatsächlich stellten die Behörden in gewissen Bereichen fehlende Sicherheitsvorkehrungen und Alarmierungskonzepte sowie unzulängliche Brandschutzmassnahmen fest. Insbesondere die enge Bauweise und die verschachtelten Produktionsstätten aus Holz erforderten besondere Aufmerksamkeit.

Der Verwaltungsrat bewilligte in der Folge rund 20 Millionen Franken, um die Sicherheit im Werk Uetikon zu erhöhen. Viele Holzkonstruktionen wurden durch Backstein- und Betonbauten ersetzt, die Produktion so weit als möglich entflochten. Produkte- und Rohstofflager wurden neu angeordnet, je nach Brennbarkeit, einzelne Lagerabschnitte mit Brandmauern und Brandtüren gesichert. Neben der Installation von Brandmeldern wurde auch die werkseigene Feuerwehr verstärkt. Mit Zäunen, besserer Beleuchtung und Wachpersonal soll-

te auch die allgemeine Sicherheit erhöht werden. Obwohl eine Verlagerung der Aluminiumsulfat- und Düngerproduktion nach Full angedacht worden war, verblieb deren Herstellung am Schluss in Uetikon.

Ein Jahr nach Schweizerhalle wurde auch die aus Umweltsicht problematische Chloralkalielektrolyse in Turgi stillgelegt. Die Schliessung war allerdings ebenfalls schon vor dem Sandoz-Brand angedacht worden. Das aus den Elektrolysezellen stammende Quecksilber im Abwasser konnte man zwar durch Fällung unter den Grenzwert verringern, jedoch war die Konzentration in der Hallenluft so hoch, dass auf Anweisung der SUVA nur noch mit Atemschutzgeräten gearbeitet werden durfte. Da eine Umstellung auf quecksilberfreie Zellen zu teuer war und sich am Markt Überkapazitäten für Salzsäure und Natronlauge abzeichneten, schloss man diesen Produktionszweig. Das nun für die stromintensive Elektrolyse nicht mehr benötigte Kraftwerk Schiffmühle wurde ans Aargauische Elektrizitätswerk (AEW) verkauft. Die Salzsäure und die weiteren Produkte aus der Chloralkalielektrolyse bezog man als Handelsware nun preisgünstig von der Sodafabrik Zurzach.

Die Katastrophe in Schweizerhalle und der einsetzende Argwohn gegenüber der CFU hatte einerseits zu einer sicherheitsrelevanten Erneuerung der Produktionsstätte, andererseits auch zu einer gewissen Offenheit und aktiveren Informationspolitik der Fabrik und der Familie Schnorf gegenüber der Öffentlichkeit geführt.

1818–1968



1969–1970



1971–1992



1993



Logo des Unternehmens im Verlaufe der Jahre. Die rauchenden Kamine verschwinden und machen 1971 einem «sauberen» Schriftzug Platz.