ZEITGEIST IM GLAS

KARL LÜÖND

In 100 Jahren von der Verrerie de St-Prex zu Vetropack

EIN DYNAMISCHES SCHWEIZER
FAMILIENUNTERNEHMEN
IM WANDEL VON TECHNIK,
MARKT UND UMWELT

VETROPACK

NZZ Libro

INAUGURATION DE LA VERRERIE
1911
SAINT-PREX

CARDINAL
FRIBOURG

KARL LÜÖND

ZEITGEIST IM GLAS

In 100 Jahren von der Verrerie de St-Prex zu Vetropack

EIN DYNAMISCHES SCHWEIZER FAMILIENUNTERNEHMEN
IM WANDEL VON TECHNIK, MARKT UND UMWELT

VERLAG NEUE ZÜRCHER ZEITUNG

Herausgegeben von der Vetropack Holding AG
aus Anlass des 100-Jahr-Jubiläums der Verrerie de St-Prex 2011.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten
sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

© 2011 Vetropack Holding AG, St-Prex, und Verlag Neue Zürcher Zeitung, Zürich

Projektleitung: Elisabeth Boner
Bildredaktion: Christa Löpfe-Feldmann
Dokumentation: Vetropack-Archive St-Prex und Bülach
Übersetzung ins Englische: Wolfgang Schnekenburger, www.translate4you.ch
Gestaltung und Satz: Atelier Mühlberg Basel, Jessica Buser und Katarina Lang
Druck: Kösel GmbH, Altusried-Krugzell

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechts.

ISBN 978-3-03823-705-1

www.nzz-libro.ch
NZZ Libro ist ein Imprint der Neuen Zürcher Zeitung

INHALT

Einleitung 11

1
Versuch, Irrtum, Wagnis
Der Fussabdruck eines Pioniers 17

2
In Bülach geht's drunter und drüber 31

3
Das Einmachglas als Gefäss des Zeitgeistes 45

4
Nachkriegszeit: das grosse Neben- und Auseinander 59

5
Die neue Zeitrechnung im Zeichen von Vetropack 77

6
Der Charme und die Logik des Scherbenhaufens 87

7
Wachstum, Wettbewerb, die internationale Dimension 99

8
Menschen kämpfen um Märkte 111

9
Klare Konzentration auf wachsende Märkte
Die Zukunftsstrategie der Vetropack-Gruppe
Ein Interview mit Claude R. Cornaz 131

ANHANG
Meilensteine 141
Verwaltungsräte seit 1911 145
Literaturverzeichnis 146
Register 147
Der Autor 151
Bildnachweis 151

1

3

4

2

6

5

AUS SAND UND FEUER

Für die Menschen in Mesopotamien und Ägypten war Glas eine Art von Edelstein. Nicht nur kleine Gefässe wurden daraus hergestellt, sondern auch schmückende und zugleich schützende Amulette. Im Grabschatz des Tutanchamun fand man hellgrünes, transparentes Glas aus dem 14. Jahrhundert vor Christus. Die Perser und die Assyrer führten die Glaskunst weiter. In Dur-Untasch wurden die Tempeltore mit Glasstäben geschmückt. Die Phönizier handelten mit Glas und brachten es nach Europa.

Die Technik, ein Gemenge aus Sand, Pottasche, Soda und Glaubersalz zum Schmelzen zu bringen und in Formen zu blasen oder zu giessen, ist eine der ältesten Errungenschaften der Menschen in den verschiedensten Kulturräumen. Einmal erkaltet, ist Glas hart, transparent, dicht, zugfest und unempfindlich gegen die allermeisten chemischen Stoffe: praktisch als Gefäss und zugleich magisch genug, um als Talisman und Kultgegenstand zu dienen.

Glas fand man in Spanien, wo die Funde auf das 7. Jahrhundert vor Christus datiert wurden, aber auch in Slowenien und in den Keltengräbern der La-Tène-Zeit. In Alexandria verstand man sich auf die Kunst, Amphoren über einem Kern aus Ton zu formen. Auf der Seidenstrasse gelangte die Glasblastechnik zugleich nach China und Japan. Umherziehende syrische und alexandrinische Glasmacher brachten sie nach Rom und Konstantinopel, nach Gallien, ins Rheinland und nach England. Glas war der Grundstoff für die byzantinischen Mosaiken und die leuchtenden Glasfenster des Hochmittelalters. In Venedig fasste im 14./15. Jahrhundert nach Christus die islamische Variante der Glaskunst Fuss: Murano wurde die Heimat von Farb- und Achatglas, Millefiori, Netzglas, Emailglas, Diamantriss …

«A la façon de Venise» wurde in ganz Europa gearbeitet: Flügelgläser in den Niederlanden, Emailmalerei in Deutschland, Glasschnitt in Prag. Mit dem Rubinglas (Potsdam), dem Gold- und dem Mildnerglas, mit Milchglas und Mondglas folgte und diente der Werkstoff den kunstgeschichtlichen Epochen von Barock bis Biedermeier, an häufigsten in der Form von Bechern und Porträt-Medaillons. Popularisiert wurde der Werkstoff in den USA durch die Erfindung

1 Aus Sand wird Glas. Der Rohstoff liegt in der Erde. Das Feuer veredelt ihn. Sandlager der Glashütte Straža (Kroatien).

2 1333–1323 v. Chr.: ägyptisches Glasflakon mit kleinen Henkeln aus der Zeit Tutanchamums.

3 Armringe aus Opakglas aus der Eisenzeit. Archäologischer Fund in Giubiasco.

4 Römische Rippenschale aus braun-weiss marmoriertem Glas, gefunden in Winterthur.

5 1400–1500 n. Chr.: Reliquienglas aus grünlichem Waldglas, aus der Kirche Attinghausen, Kanton Uri.

6 1500–1510 n. Chr.: hohes, blaugrünes Stangenglas mit reicher Nuppenverzierung aus Schaffhausen.

des Pressglases. Zugleich schwang er sich mit Gallé in Nancy, Lalique in Paris und Tiffany in Amerika empor zu den mal pathetischen, mal exaltierten Ausdrucksformen von Jugendstil und Art Deco.

Im Glas spiegeln sich bis in die jüngsten Tage der Industriegesellschaft die Kultur und das Alltagsleben der Epochen. Glas ist als Verpackungsmaterial auch im Zeitalter der Kunststoffe unentbehrlich geblieben. Gerade nach dem Zweiten Weltkrieg, als der Detailhandel zur Selbstbedienung überging, nahm das Verpackungsglas einen neuen Aufschwung, denn jetzt war Transparenz besonders gefragt. Die Kunden wollten die Ware sehen. Und als die Wegwerfgesellschaft an die Grenzen von Vernunft und Umweltbewusstsein stiess, war Glas der erste Werkstoff, der den Recycling-Gedanken in industriellen Dimensionen verwirklichte.

Dieses Buch handelt von der Glasindustrie in der Schweiz, die in mehrfacher Hinsicht ein besonderes Phänomen war und ist: standortgebunden und wenig flexibel. Ein Ofen produziert am laufenden Band, die Produktion kann kurzfristig weder erhöht noch gedrosselt und damit den meist saisonal bedingten Nachfrageschwankungen angepasst werden. Gesteuert wird der Absatz über die Lager. Die Glasindustrie mag zwar in den Binnenmärkten monopolistische Züge zeigen, doch wurde sie in allen Phasen ihrer Geschichte, durch einen brutalen Importwettbewerb zu besonderen Leistungen herausgefordert. Was 1911 als handwerkliche «Verrerie de St-Prex» mitten im Waadtländer Weinbaugebiet begann, ist unter dem Signet von Vetropack zum internationalen Konzern geworden. Dass dessen Aktien von 2000 bis 2010 mit 650 Prozent die höchste Wertsteigerung aller kotierten Schweizer Aktien erreicht haben, soll nicht überbewertet werden. Aber ein lehrreiches Signal ist es doch: Auf lange Sicht ist auch ein vitaler Vertreter der «old economy» manchmal besonders nachhaltig.

1 1600–1630 n. Chr.: farbloses Kelchglas auf Löwenbaluster «à la façon de Venise». Herkunft: vermutlich aus den Niederlanden.

2 1700–1750 n. Chr.: mit Blumenranken verzierter Deckelpokal aus geschnittenem und geschliffenem Glas. Herkunft: Südböhmen.

1

2

1

1 18. Jahrhundert: Parfumflakons mit Reliefverzierungen aus blau und gelb gefärbtem Glas. Herkunft: Elgg.

2 1889: Vase «Geologia» von Emile Gallé aus farblosem, formgeblasenem Glas mit Einschmelzungen, Hoch- und Tiefgravur und Malerei aus Email und Gold.

2

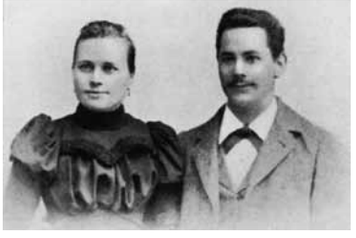
3

4

3 1905: blütenförmiges, matt irisiertes Zierglas mit eingeschmolzenen und gekämmten Zierfäden von Louis Comfort Tiffany.

4 1920: Flakon «Serpent» aus farblosem, luftgepresstem und matt geätztem Glas von René Lalique.

1



2

3

4

5

1

VERSUCH, IRRTUM, WAGNIS
DER FUSSABDRUCK EINES PIONIERS

Aus Feuer und Sand wird Glas. Und Energie – Holz, Kohle, Strom – ist unentbehrlich. Glasmachen ist eine naturnahe, eine im buchstäblichen Sinne boden-ständige Kunst. So hat es denn eine innere Logik, dass ein Bauer der erfolgreichste Glasindustrielle der Schweiz geworden ist: Henri Cornaz (1869–1948), Bürger von Faoug (Pfauen) am waadtländischen Ufer des Murtensees. Vom Glasmachen verstand er ursprünglich nichts. Aber er hatte die Gabe, Talente zu finden, Menschen zusammenzubringen und aus Ideen konkrete Projekte zu machen. Henri Cornaz war der typische Unternehmer des 19. Jahrhunderts. Er liebte das Risiko, und nicht selten tat er das Gegenteil dessen, was seiner Umwelt vernünftig erschien.

1 Henri Cornaz und Elise Klay als junges Ehepaar.

2 Henri Cornaz (vorne in der Mitte mit Strohhut) als Bauunternehmer in Südfrankreich, zusammen mit seinen schweizerischen, französischen und katalanischen Mitarbeitern.

3 Vater Henri Cornaz mit zwei seiner insgesamt sechs Kinder.

4 In Saint-Prex kauft Henri Cornaz für sich und seine Familie einen Bauernhof. Ab 1906 erweitert er seinen Grundbesitz von 25 Waadtländer Jucharten auf 90 (27 ha) im Jahr 1932 und den Kuhbestand von vier auf vierzig.

5 Als Patron der Verrerie de St-Prex behält Henri Cornaz bis zu seinem Tod 1948 das Sagen.

Mit dem Verkauf von 40 Prozent seiner Aktien der Verrerie de St-Prex an lokale Investoren bindet sie Henri Cornaz als Kunden und verteilt gleichzeitig das unternehmerische Risiko.

Henri Cornaz war ein achtsamer Landwirt. Er studierte die Böden genau, die er bearbeitete. Zugleich war er ein Unternehmer ganz nach dem Geiste des 19. Jahrhunderts: ein schneller Opportunist, der die Gelegenheiten packte, wo sie sich ihm gerade boten. Er war kein Stratege und kein Experte, vielmehr ein Manager und schnell bereit, die Branche zu wechseln: einer, der auch fremde Sachgebiete mit ungeheurem Selbstvertrauen anging, selbst wenn er nichts davon verstand. Er war das 13. von 15 Kindern eines grossen bäuerlichen Clans, dessen Mitglieder immer wieder wichtige Rollen im öffentlichen Leben gespielt hatten. Unter den waadtländischen Cornaz des 19. Jahrhunderts findet man Ärzte, Lehrer, Journalisten, Politiker, Historiker, Schriftsteller, aber auch Kaufleute und Techniker.

Henri, ein gross gewachsener und kräftiger Junge, darf zwar die dritte Sekundarklasse besuchen, aber ausser der Landwirtschaft lernt er nichts. Nach der Schule geht er als Bauernknecht in die Fremde und kommt auf einen Gutshof bei Pontarlier – seine erste Begegnung mit Frankreich! Die Marquise de Cex de Brun, die dortige Eigentümerin, ist so zufrieden mit ihm, dass sie ihn am liebsten behalten würde. Sie fordert ihn auf, noch mehr von seinen Brüdern und Schwestern nachkommen zu lassen. Angeblich habe sich aber der katholische Ortspfarrer gegen den Zuzug von Protestanten gesperrt. Wie auch immer: Henri Cornaz kehrt in die Schweiz zurück und verdingt sich auf einem Hof in Ersigen bei Burgdorf. Dort erlernt er die deutsche Sprache. Die Rekrutenschule macht er als Trompetersoldat im Bataillon 6, von daher seine auffallende, lebenslange Liebe zur Blasmusik. Wo immer er fortan wirkt, in Faoug, in Allaman, in Saint-Prex: Über kurz oder lang gründet er eine «fanfare».

La Belle Epoque, eine gute Zeit für Unternehmer

Ausgehendes 19. Jahrhundert, la Belle Epoque: Angetrieben vom Bau der Eisenbahnen stürmt die Industrialisierung des Landes voran. Eine Sekundärindustrie um die andere entsteht: Maschinen- und Gerätebau, Elektrotechnik, Chemie,

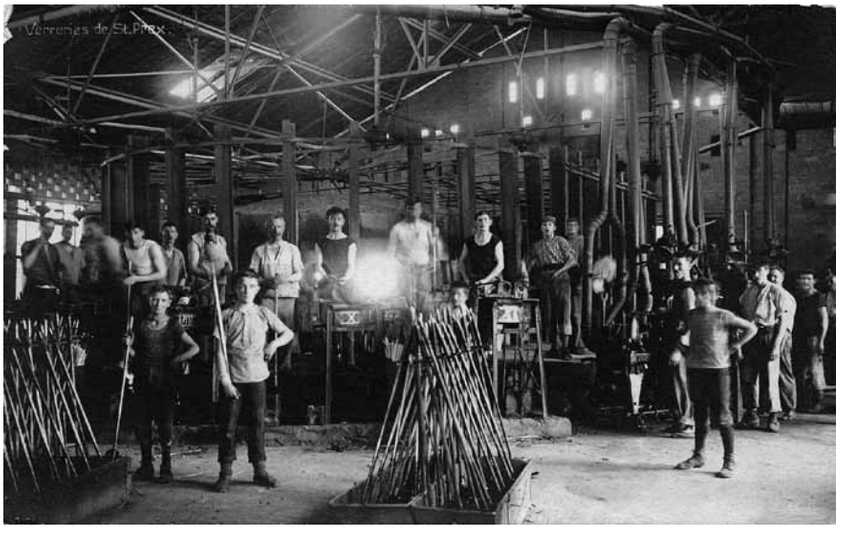
Obligation der Verrerie de St-Prex, herausgegeben anno 1925 im Nennwert von 500 Franken.

Pharma. Die öffentlichen Infrastrukturen werden ausgebaut und eröffnen neue industrielle Bereiche: nicht bloss Nischen, nein, ganze riesige Felder. Erfolgsfelder, weit offen für den, der die Gelegenheiten zu erkennen vermag und der ohne Zögern zupackt.

Wie Henri Cornaz ausgerechnet auf die Idee gekommen ist, Zementröhren für landwirtschaftliche Bewässerungsprojekte und dörfliche Kanalisationen herzustellen, bleibt offen; er hat nie Tagebuch geführt. Gibt es Sandvorkommen auf den elterlichen Grundstücken? Mit seinem nicht verwandten Partner Paul Cornaz beginnt Henri auch mit der Produktion einer Neuheit – zumindest für diese Gegend: Rohrverbindungsstücke. Ein rauschender Erfolg wird das nicht. 1895 trennen sich die beiden Partner, Paul Cornaz behält die Anteile. Henri fällt einen anderen Entscheid fürs Leben. Er heiratet Elise Klay, eine Deutschschweizerin.

Unternehmer sein im ländlichen Biotop des Waadtlands, ausgangs des 19. Jahrhunderts: Du brauchst nicht nur eine Idee, die möglichst nahe bei den aktuellen Bedürfnissen liegt. Da hat sich Henri Cornaz mit seinen Zementröhren wohl richtig aufgestellt. Du brauchst auch Geld. Aber wer gibt einem jungen Mann Kredit, der nichts hat ausser jede Menge Ideen und dem unbeugsamen Willen zum unternehmerischen Erfolg? Noch sind die Banken sehr, sehr vorsichtig. Wer ein Geschäft eröffnen will, schaut sich besser im Familienkreise nach stillen Teilhabern um. Deren Einlagen werden, wenn es der Bankverwalter gut meint, dem Eigenkapital des Jungunternehmers zugerechnet; dann gibt es einen Kredit, der aber häufig noch mit einer Bürgschaft abgesichert werden muss.

Nahe Aubonne gründet Henri Cornaz eine zweite Zementwarenfabrik. Dieses Mal kennt man den Grund für die Standortwahl. In der Nähe ist eine stillgelegte Sandgrube zu verkaufen. Da liegt noch geeignetes Rohmaterial. Mit dem Kredit einer Lokalbank kann Henri handeln; er holt einen seiner Brüder und beteiligt ihn zur Hälfte. Der ist zwar Lehrer von Beruf und hat keine Ahnung von Zementröhren. Aber die beiden Jungunternehmer schlagen sich durch. Anpacken, ausprobieren, neuer Versuch, neuer Irrtum …! Und was man selbst nicht kann, dafür gibt's Fachleute; man muss sie nur finden. Henri Cornaz übt einen Beruf aus, für den es noch keinen Namen gibt. Er konzipiert, organisiert, produziert. Er führt Ideen, Geld und Menschen zusammen. Er ist ein Manager, aber einer ohne Sitzleder. Nach zwei Jahren in Aubonne hat er wieder genug.



1

2

Er überträgt die Betriebsleitung seinem Bruder und zieht nach Frankreich, in das Land seines Herzens.

Ein französischer Lieferant hat ihn auf die Gegend von Chalon-sur-Saône hingewiesen, die dank der Creusot-Werften blüht und einen Bauboom erlebt. In seinem noch nicht einmal 30-jährigen Leben errichtet Henri Cornaz seine dritte Fabrik – wieder für Zementröhren, dazu für Bodenplatten und Kunststeine. Natürlich ist er wieder mit viel Fremdkapital unterwegs. In späteren Jahren hat er sich darüber oft lustig gemacht, denn er besitzt die schöne Gabe der Selbstironie. Seine Frau, so pflegte er zu erzählen, habe den Kindern mehr als einmal gesagt: «Euer Vater wird uns noch an den Bettelstab bringen. Sobald er 100 Franken verdient hat, geht er zur Bank und leiht sich 1000 darauf!»

50 Bahnhöfe im Beaujolais

Der Cornaz-Fabrik in Chalon-sur-Saône geht es nicht gut. Die Bank verliert die Geduld und kündigt den Kredit. Vogel friss oder stirb! Wo wird gebaut? Wer braucht Zementröhren, Bodenplatten, Kunststeine? Aha, die Eisenbahn! Mit dem Mut der Verzweiflung bewirbt sich Henri Cornaz um den Auftrag für den Bau von 50 Bahnhöfen im Beaujolais – und erhält den Zuschlag. Nun hat er Abnehmer für seine Kunststeine. Wie er es geschafft hat, einen Vorschuss auf die Auftragssumme zu erhalten, hat Henri Cornaz auch später nie verraten. Fest steht: Am Tage, als die Bank seine kleine Fabrik versteigern will, bezahlt er lächelnd seine Schulden. Die Bahnhöfe schiessen aus dem Boden. Die Eisenbahngesellschaft ist zufrieden. Es folgen neue Aufträge, auch für den Bau von Gleisabschnitten mit Tunnels und Viadukten. Davor sei Henri Cornaz nun aber doch zurückgeschreckt, berichten zeitgenössische Quellen. Aber die Eisenbahngesellschaft, überzeugt von seiner Organisationsgabe und seinen unternehme-

1 Der Grossteil der Glasbläser in Saint-Prex kam samt Familie aus dem katholischen Freiburg.

2 War ein Schmelzofen ausgebrannt und musste ersetzt werden, bauten in dieser Zeit die Glasbläser Sand ab.

Die Rue de la Verrerie in Saint-Prex mit Sicht auf die Arbeiterhäuser, das Versammlungshaus mit der «Salle de la Paix» und die katholische Kirche.

rischen Fähigkeiten, habe ihm eigene Ingenieure zur Verfügung gestellt, sodass er es dann doch wagt.

Aus dem Baumateriallieferanten wird ein Generalunternehmer für Eisenbahnbau. Zwischen 1901 und 1905 findet man Henri Cornaz auch im südwestfranzösischen Département Tarn. Was macht er besser als andere? Offenkundig hat er den Blick für Gelegenheiten, nicht nur für stillgelegte Kiesgruben und für sandhaltige Böden, sondern auch für Menschen. Im Tarn umgibt er sich mit katalanischen Gastarbeitern. Die gelten als still, verschlossen, ungemein tüchtig, selbstbewusst und schwierig. Henri Cornaz kommt mit ihnen zurecht. Es sind turbulente Jahre, aber Henri Cornaz kommt voran. Seine Betriebsmittel sind ansehnlich, so besitzt er zeitweise bis zu 80 Zugpferde. Als er sich von der Eisenbahngesellschaft trennt, beträgt sein Vermögen rund 100 000 Franken. Er behält die Zementwarenfabrik in Chalon, zieht sich aber in die Schweiz zurück. Henri Cornaz ist jetzt 37 Jahre alt. Er ist ein gemachter Mann und könnte sich zur Ruhe setzen. Könnte!

Mit einem Teil des Geldes kauft er in Saint-Prex am Genfersee einen grossen Bauernhof, den er in den folgenden Jahrzehnten stark erweitert und ausbaut. Innovativ bleibt er allemal. 1910 nimmt er an der landwirtschaftlichen Ausstellung in Lausanne teil, um sein selbst entwickeltes Modell eines modernen Bauernhofs mit einer Art von automatischer Fütterung vorzuführen. Das Projekt wird nicht weiterverfolgt. Die Sägerei dagegen, die zu seinem Gut gehört, baut er technisch aus und macht sie zu einer Kistenfabrik, die er 1920 verkauft. Als er auf seinem Land nach Wasser für die Sägerei bohrt, stösst er auf feinen Sand. Kontrollbohrungen ergeben, dass diese Sandschicht ergiebig ist und überall in der Gegend vorkommt. Sofort denkt er wieder an eine Zementfabrik – aber in der Nähe war immer noch diejenige seines Bruders, und den will er nicht konkurrenzieren. Henri Cornaz erinnert sich an Chalon. Dort hat doch der feine Sand auch als Grundstoff für eine Glashütte gedient. Glas? Warum eigentlich nicht? Wo sind wir denn überhaupt? Mitten in der Côte sind wir, im waadtländischen Weinbaugebiet. Und wenn hier nicht Flaschen gebraucht werden, wo dann? Dass er nichts vom Glasmachen versteht – ebenso wenig wie seinerzeit von Zementröhren, Kunststein oder dem Eisenbahnbau –, kann Henri Cornaz einmal mehr nicht hindern.

Glasmachen – ein unstabiles Geschäft

Henri Cornaz war eben einer, der vor allem die Chancen sah und nicht nur die Risiken, die unter anderem darin bestanden, dass seit dem 18. Jahrhundert die Zahl der Glashütten in der Schweiz von fünfzehn auf fünf gesunken war. Zwischen 1900 und 1930 wurden zwar elf neue einschlägige Unternehmen gegründet, doch zehn von ihnen mussten nach kurzer Zeit geschlossen werden. St-Prex war das elfte und blieb am Leben.

Glashütten waren ein riskantes Geschäft, abhängig von den Grundstoffen. Die Öfen waren nach weniger als einem Jahr ausgeglüht. Der Unternehmer musste genau überlegen, ob er dann nochmals in einen neuen Ofen investieren wollte. Wenn die Sandvorräte erschöpft und die Wälder in der Umgebung abgeholzt waren, war der Lebenszyklus des Betriebs am jeweiligen Standort zu Ende. Das war das Risiko. Die Chance aber – so dachte Henri Cornaz – war der Standort Saint-Prex mitten im waadtländischen Weinbaugebiet. Die Kunden sassen vor seiner Haustür. Und damit sie zu Stammkunden wurden, machte er sie kurzerhand zu Partnern. Geld brauchte er ja ohnehin. Henri Cornaz war einer, der Partnerschaften liebte, vor allem dann, wenn er für den Alleingang zu schwach war.

Die Verrerie S.A. St-Prex wurde am 11. Februar 1911 gegründet. Neun Monate später produzierte das Werk die ersten grünen Weissweinflaschen. Der Gründer verteilte die Risiken mit Bedacht. Er behielt mit 60 Prozent des Aktienkapitals die Kontrolle über das Unternehmen; den Rest übernahmen gegen 40 lokale Investoren und Gewerbetreibende, darunter nicht wenige wohlhabende Weinbauern und -händler, die einem guten Gelegenheitsgeschäft nicht abgeneigt waren. Grösste Einzelaktionäre neben dem Gründer waren Schenk und Rolaz (später Hammel), die grossen Weinhändler aus der Gegend.

Sofort bekam der junge Betrieb eine Eigenheit der Glasmacherei zu spüren: Die Unternehmer und Eigentümer, die in der Regel im Umkreis der Land- und Waldbesitzer angesiedelt waren, brauchten Fachkräfte, die aber keine Bindung an den Standort hatten und – oft als grosse Clans – im Herumziehen arbeiteten. Wenn der Wald abgeholzt und die Sandvorkommen erschöpft waren, zogen die Glasmacher weiter. Sie waren zudem bestens vernetzt mit den Glasträgern und -händlern, die die Produkte an den Haustüren und auf den lokalen Märkten anboten. Damit besassen sie nicht nur das Know-how und die Spezialwerkzeu-

Glasfenster in der katholischen Kirche der Verrerie St-Prex.

ge, sie kontrollierten indirekt auch die Vertriebskanäle. Also hatten sie Druckmittel genug, um ihre Lohnforderungen durchzusetzen. Glasbläser galten als unvertraut, selbstbewusst und eigensinnig. Kunststück – sie waren schon wegen ihrer fremden Herkunft und ihrer abgelegenen Wohnplätze ausserhalb der traditionellen Dorfgemeinschaften gesellschaftlich isoliert. Manche wurden mit der Zeit selber Unternehmer. Die erste Generation der Glashütten entstand im Jura und im Entlebuch und überall sonst, wo viel Wald war: im Emmental, im Muotathal, in Balsthal, in Lodrino und Semsales.

Saint-Prex – an der Schnittstelle von Gewerbe und Industrie

Ein erster Wechsel des Unternehmenstyps kam, als die Kohle das Holz als Brennstoff verdrängte. Nun mussten sich die Glashütten bei den Transportwegen ansiedeln, entlang der Wasser- und Schienenwege. Und zugleich nahe beim guten Sand wie Saint-Prex, dessen Glashütte ein typischer Vertreter der zweiten Glasindustrie-Generation war. Der Vorläufer war Hergiswil (1817) gewesen, es folgten Monthey (1822), Moutier (1840), Küssnacht (1851), Wauwil (1879), Bülach (1890), Saint-Prex (1911) und Altstetten (1914). Schritt für Schritt wurde aus dem Handwerk eine Industrie.

Alsbald bekam der Unternehmer Henri Cornaz die Macht der Glasbläser zu spüren. In Saint-Prex musste er Franzosen beschäftigen, auch vereinzelte Fachleute von nordafrikanischer und arabischer Abstammung – eine schwierige und aufsässige Gesellschaft! Ein aus Chalon-sur-Saône herbeigeholter Direktor kam mit ihnen nicht zurecht. Der Betrieb produzierte zu viel Ausschuss und zu hohe Kosten. Da übernahm Henri Cornaz selbst die Rolle des Werkleiters und setzte sich mit der groben Methode durch: «Entweder ihr spurt, oder ich jage euch alle davon!» Eine leere Drohung war es nicht. Henri Cornaz hatte sich längst umgeschaut und besass eine heimliche Alternative. Er war nämlich auf die Glashütte von Semsales im Kanton Freiburg gestossen, gegründet 1776, die am Ende ihres Lebenszyklus' angelangt war. Das Holz war knapp geworden, und Kohle ins Greyerzerland zu transportieren war entschieden zu teuer. Kurzerhand kaufte Cornaz diesen Betrieb im Jahre 1912. Es wird berichtet, er habe auch bei seinen Aktionären rustikale Überzeugungsmethoden angewendet. Eine Überbrückungsfrist schlug er heraus, als es ihm gelang, für Semsales noch

Das Versammlungshaus wurde 1918 von Henri Cornaz auf dem Gelände der Verrerie erbaut und 1985 vollständig renoviert.

einen Grossauftrag für Pernod-Flaschen an Land zu ziehen. Ab 1915 wurde der gesamte Betrieb nach Saint-Prex gezügelt, wo kriegsbedingt die Nachfrage nach Flaschen grösser war als das Angebot an Arbeitskräften und Rohmaterialien. Nun war zumindest das Personalproblem gelöst. Die braven Freiburger Arbeiter zogen gleich mit ihren Familien an den Genfersee. Dem Brauch der Branche entsprechend hatte der Patron schon mit dem ersten Ofen zugleich auch fünf Arbeiterwohnhäuser bauen lassen; jede Wohnung bekam einen grossen Gemüsegarten zugeteilt. 1916, als die Freiburger umgezogen waren, kamen ein weiteres Mietshaus und ein Kosthaus für die ledigen Arbeitnehmer hinzu.

… nicht vom Brot allein

Henri Cornaz war ein Patron. Er muss sich wie der Bürgermeister seines kleinen Fabrikdorfs gefühlt und gesehen haben: umsichtig, besorgt, für alle und alles verantwortlich. Seine Freiburger Arbeiter fühlten sich als fromme Katholiken in der protestantischen Diaspora nicht wohl ohne eigenes Gotteshaus; also baute er ihnen eine kleine Kirche auf dem Fabrikgelände – und dies, wohlverstanden, schon 1916/17, noch mitten in der Aufbauzeit des Betriebs. Als der Erste Weltkrieg zu Ende ging, liess er eine Art Volkshaus errichten: einen Versammlungssaal mit kleiner Bibliothek und Räumen für die Vereine, auch mit einem Übungsraum für die geliebte Blasmusik. Henri Cornaz nannte dieses Werk zunächst «la salle du peuple». Weil in diesem Saal die grosse regionale Friedensfeier stattfand, wurde er nach kurzer Zeit umgetauft in «salle de la paix» – Saal des Friedens. Auf die seitlichen Wände liess er den Lausanner Bühnenbildner Laurent Vanni sechs allegorische Szenen aus der Arbeitswelt in populärem, eingängigem Stil malen, jede mit einem Spruchband versehen, auf dem als erklärende Parole eine Lebensweisheit stand, die offenkundig aus der Gedankenwelt des Unternehmers und Bauherrn Henri Cornaz stammte:

- Winzer an der Trotte: «Am Weinberg erkennt man den Winzer.»
- Merkur auf hoher See: «Wer auf jede Wolke achtet, bricht nie auf.»
- Giesserei: «Man muss das Eisen schmieden, solange es heiss ist.»
- Zimmerleute, einen Dachstuhl errichtend: «Die Säge läuft, wie man sie führt.»
- Arbeiter in der Fabrik: «Wer handelt, gilt mehr als wer redet.»
- Sichelnde Bauern: «Schwarze Hände ernten das weisse Brot.»
- Glashütte: «Nichts gelingt ohne Mühe, ohne Anstrengung, ohne Kampf, auch nicht eine Glashütte.» (Dieses Wandbild wurde bei einer Renovation 1952 zerstört.)

Ein strenger, aber anständiger Patron

Die Investitionen zahlen sich aus. Die Personalsituation in St-Prex stabilisiert sich, die Produktion gewinnt an Qualität, der Betrieb fängt an zu rentieren. Dies bestätigt ungewollt viele Jahre später, am 30. August 1930, die Zeitung *Le Drapeau Rouge*, das Parteiorgan der Westschweizer Kommunisten, mit einem Situationsbericht aus St-Prex, aus dem die Frustration über den geringen gewerkschaftlichen Organisationsgrad in der Glashütte spricht:

«In seiner grossen Mehrheit besteht das Personal aus Freiburgern, die von Cornaz nach Saint-Prex gebracht wurden, nachdem der Betrieb in Semsales liquidiert worden war. Unglücklicherweise steht diese Kategorie Arbeiter auch noch unter dem Einfluss der katholischen Kirche, die ihnen die Unterwerfung predigt. Diese Arbeiter sind für die Organisation kaum zugänglich. Cornaz weiss das und bevorzugt sie. Er hat ihnen am Fabrikeingang eine Kapelle gebaut, und die Unglücklichen teilen ihre Zeit auf zwischen dem Opium der Messe und dem Missbrauch des Alkohols. Das eine geht nicht ohne das andere, wenn die Revolte im Arbeiterherzen niedergehalten werden soll.»

Henri Cornaz' Arbeiter sehen keinen Grund zur Revolte. Die Monatsmiete für die kleinen Fabriklerhäuser wird von der gleichen Quelle mit 25 Franken angegeben. Grössere und neuere Häuser kosten 60 bis 70 Franken. Am Anfang wurde der Strom gratis geliefert. Gemäss dem Betriebsreglement bekommt ein Arbeiter, der den Betrieb verlässt, seinen letzten Zahltag nicht, bevor er die Wohnung geräumt hat. «Die Krankenkasse funktioniert», schreibt das Kommunistenblatt. Die Prämie beträgt 2.50 Franken im Monat. Henri Cornaz ist ein strenger Patron, aber ein anständiger. Er brauchte die Ruhe im Inneren des

Betriebs, denn draussen hat er es mit seinen hohen schweizerischen Produktionskosten und Preisen schon schwer genug. Die Kohlenlieferungen treffen während des Krieges immer unregelmässiger ein. Die alten Arbeiter in Saint-Prex erzählen sich immer wieder die gleiche Anekdote: Wenn der Patron seinen Hut tief in die Stirn gedrückt trägt, heisst es: Es kommt keine Kohle. Dann geht man ihm besser aus dem Weg. Sitzt jedoch der Hut im Nacken, ist Kohle da. Dann kann man alles haben von ihm.

Kriegszeit, gestörte Verbindungswege und reduzierter Absatz auf den wenigen Exportmärkten, dazu der ewige Kampf um Kohlenachschub. Henri Cornaz hatte viele Sorgen. Er entschloss sich zu einer Vorwärtsstrategie. «Up or out», wie die Amerikaner zu sagen pflegen. Um sich nicht ausschliesslich von den Winzern und Weinhändlern in den umliegenden Waadtländer Weinbaugebieten abhängig zu machen, entschloss er sich zur geografischen Diversifikation. Mitten in der Kriegszeit wagte Henri Cornaz den Ausbauschritt in die deutsche Schweiz.

Wo immer Henri Cornaz wirkt, gründet er als ehemaliger Trompetersoldat eine Harmoniemusik. Die «Fanfare de la Verrerie de St-Prex» aus den 1930er/1940er-Jahren.

1

2

3

1 Der Versammlungssaal erhält 1919 den Namen «Salle de la paix» im Andenken an die Unterzeichnung des Versailler Vertrags. Wandbilder des unbekannten Kulissenmalers Laurent Vanni dekorieren die Wände und Decke des Saals.

2 Winzer an der Weinpresse: «Am Weinberg erkennt man den Winzer.»

3 Götterbote Merkur: «Wer auf jede Wolke achtet, bricht nie auf.»

4

5

6

7

4 Giesser mit Kanone:
«Man muss das Eisen schmieden, solange es heiss ist.»

5 Zimmerleute beim Hausbau:
«Die Säge läuft, wie man sie führt.»

6 Arbeiter in der Fabrik:
«Wer handelt, gilt mehr als wer redet.»

7 Bauern bei der Ernte:
«Schwarze Hände ernten das weisse Brot.»

1

2

3

2

IN BÜLACH GEHT'S DRUNTER UND DRÜBER

Ein Unternehmen geht durch die Hölle. Alles, was schief gehen kann, geht schief, und zwar zur gleichen Zeit. Der Krieg ist zwar zu Ende, aber immer noch kommen die Kohlenzüge unregelmässig an. Dafür überschwemmt ausländische Ware den Schweizer Markt. Die Preise brechen zusammen. Auch die Arbeiter der Glashütte begehren auf. Ermutigt durch die Erfahrung des Generalstreiks von 1918 erheben sie ihre Forderungen: mehr Lohn, kürzere Schichten. Jeden Monat muss Henri Cornaz Geld schicken. Er setzt seinen Neffen ein, Adolphe Cornaz. Aus dem jungen Buchhalter wird ein zweiter Patron, der Vater des Unternehmens. Und er kommt auf die rettende Idee. Sie ist grün und rund und bald in jedem Schweizer Haushalt …

1 Plakat von Jean Kern, 1935.

2 Die Belegschaft der Glashütte Bülach 1892 – zwei Jahre nach ihrer Gründung durch die Zürcher Handelsfirma Vögeli-Haab & Cie.

3 Die Glashütte Bülach verfügte schon anno 1902 über zwei Schmelzöfen, die pro Tag bis zu 12 Tonnen Kohle vergasen.

Im Kriegsjahr 1917 hat Henri Cornaz von Albert Schnorf die Aktien der Glashütte Bülach gekauft. Schnorf war der Inhaber der Chemischen Fabrik Uetikon, der ältesten noch bestehenden Chemiefabrik der Schweiz, bekannt für ihr breites Sortiment von Basischemikalien und Spezialprodukte. Für die Säuren brauchte Uetikon Glasflaschen, vor allem die grossen, bis 60 Liter fassenden Ballons, die dann als Korbflaschen in Umlauf kamen. Diese Glasballons waren es, die Albert Schnorf bewogen hatten, ab 1895 eine Aktienmehrheit an der Glashütte Bülach aufzubauen, die fünf Jahre zuvor von der Zürcher Handelsfirma Vögeli-Haab & Cie. ins Leben gerufen worden war. In der Gründungszeit verfügte Bülach über zwei Schmelzöfen. Pro Tag wurden bis zu 12 Tonnen Kohle vergast.

Die Vorgeschichte der Glashütte Bülach hatte mit der Initiative des spezialisierten Handels zu tun. Den ersten Anstoss gab die Zürcher Handelsfirma Johannes Vetter (Torgasse/Schifflände 4), die ab 1870 Glaswaren, Kellereiartikel und dergleichen verkaufte und einen grossen Aufschwung nahm. Man tat sich mit dem benachbarten Kollegen und Konkurrenten A. Vögeli-Haab zusammen, um die andauernden Lieferschwierigkeiten durch eine eigene Produktion zu überbrücken. Zunächst eröffnete man an der benachbarten Stadelhoferstrasse 9 die Firma Vetter & Vögeli. Die Fabrikationsidee wurde in Bülach verwirklicht, weil Compagnon Vögeli in Bachenbülach aufgewachsen war und genügend Beziehungen besass, um das Projekt voranzubringen. Ausserdem war der Standort Bülach mit der Eisenbahn bestens erschlossen und verfügte über Vorkommen von Quarzsand und Kalkstein. Der Betrieb, der am 14. März 1891 mit einer Belegschaft von 125 Mann aufgenommen wurde, hatte aber finanziell schwierige Zeiten durchzustehen und wurde mehrmals saniert.

Ab 1902, als Johannes Hauser die Direktion übernahm, ging es der Glashütte nach und nach besser. Doch schon 1908 zeigte sich eine neue Bedrohung, weil in Deutschland die ersten Owens-Maschinen in Betrieb genommen wurden, halbautomatische Flaschenblasmaschinen amerikanischer Herkunft, welche die teure und langsame Mundbläserei erfolgreich verdrängten. Da die maschinell hergestellten Flaschen auch qualitativ überzeugten, wurden sie auch vom Schweizer Markt sofort angenommen. Bülach antwortete mit der Investition in vier Halbautomaten vom System Wolf, die ab 1910 installiert wurden, aber keine vergleichbare Qualität lieferten. In den Jahren 1910–1912 produzierte Bülach noch vier Millionen Flaschen jährlich, doch wegen des Rohstoffmangels

und der wirtschaftlichen Depression der Kriegsjahre sank dieser Wert auf 582 000 (1919) und damit weit unter die Rentabilitätsgrenze. Zugleich schütteten die vor allem aus Deutschland stammenden Billigimporte den Schweizer Markt zu.

Henri Cornaz kauft Probleme ein

In der Folge erlebte die Glashütte Bülach als Tochterfirma der Chemischen Fabrik Uetikon das typische Schicksal eines Nebenbetriebs. Der Besitzer hat mit seinem Kerngeschäft genug zu tun und besitzt zu wenig Managementkapazität, um sich auch noch um die Probleme der Glashütte zu kümmern. Henri Cornaz und Albert Schnorf kennen einander vermutlich so, wie sich Branchenkollegen eben kennen. Cornaz muss gegenüber dem Deutschschweizer schon während des Ersten Weltkriegs deutlich sein Interesse am Bülacher Betrieb bekundet haben. Jedenfalls ist vom 9. Juni 1917 ein Brief von Schnorf an Cornaz erhalten, in dem der Mehrheitsaktionär der Glashütte Bülach auf einen früheren Kontakt zurückkommt. Der erfahrene Industrielle scheint, was die Glashütte betrifft, die gleiche Überlegung gemacht zu haben wie der Branchenneuling und Manager Cornaz: entweder ausbauen oder aussteigen.

Schnorf hat sich für das Aussteigen entschieden und bietet dem Kollegen schnörkellos sein Unternehmen an: «Seit einiger Zeit macht sich (...) das Alter immer geltender, so dass ich nicht mehr mit der nötigen Energie an die dringliche Vergrösserung des Geschäftes herantreten kann, meine Söhne aber sind zu sehr überladen mit anderen Geschäften, die für sie mehr Interesse bieten als Bülach. (...) Alle diese Momente lassen mich erwägen, ob ich nicht ca. 100 Stück meiner Aktien abgeben sollte, falls mir dafür ein schöner Preis geboten würde. Den inneren Wert der Aktie schätze ich auf Franken 800. Ich möchte jedoch keine Forderung stellen, bevor ich weiss, dass Sie wirklich noch Interesse für den Titel haben.»

Die Korrespondenz ist nur einseitig erhalten, aber Henri Cornaz muss schnell angebissen haben. Schon zehn Tage später teilt ihm Schnorf Details über seine Erreichbarkeit mit und lockt: «Ich sehe Ihrem werten Besuche gerne entgegen ...» Am 1. August 1917 scheint das Geschäft unter Dach zu sein. Jetzt korrespondiert man schon über Einzelheiten, etwa darüber, wie man die möglicherweise widerstrebenden Minderheitsaktionäre im Bülacher Verwaltungsrat

ruhigstellen kann. Inzwischen geht es längst um die Gesamtübernahme. Am 6. September kommt es zum Abschluss. Schnorf verkauft Cornaz 305 Aktien der Glashütte Bülach inklusive Coupon 1916/17 zum Preis von 800 Franken pro Aktie, was den Totalbetrag von 244 000 Franken ausmacht. Zahlungsweise: 144 000 Franken per Check, zwei Wechsel auf die Zürcher Kantonalbank à 50 000 Franken, fällig nach drei bzw. nach sechs Monaten, Verzinsung zu 5 Prozent. Schnorf erklärt gleichzeitig seinen Rücktritt aus dem Verwaltungsrat. Cornaz unterschreibt bereits mit dem Titel «administrateur délégué». Am folgenden Tag fliesst das Geld. Cornaz zahlt 144 000 Franken und kauft via Zürcher Depositenbank noch zusätzliche 15 Aktien der Glashütte zum Preis von 700 Franken In einem zweiten Brief vom gleichen Tag an Cornaz schreibt Direktor Johannes Hauser in gutem Französisch: «Ich habe für nächsten Montag eine Sitzung des alten Verwaltungsrats einberufen und werde dessen Mitgliedern gegen Quittung die Summe von 35 000 Franken auszahlen. Damit sind alle Formalitäten erfüllt, und ich bin glücklich, dass das Geschäft somit abgeschlossen ist.» Am 10. September berichtet Direktor Hauser an Cornaz, dass die Sitzung mit dem alten Verwaltungsrat reibungslos verlaufen sei.

Henri Cornaz führt den Betrieb einstweilen mit Direktor Hauser weiter. Doch die Probleme häufen sich, kaum ist der Erste Weltkrieg zu Ende. Das erste Friedensjahr stimmt zufällig auch mit dem etwas unkonventionellen Geschäftsjahr der Glashütte Bülach AG überein (1.11.1918/31.10.1919). Die Produktion ist gegenüber dem Vorjahr um 22 Prozent eingebrochen, die Erträge dagegen um 31 Prozent, was den massiven Preiszerfall spiegelt, der zu der Zeit im Markt herrscht. Am 21. Dezember 1918 erzwingt Kohlenmangel den Betriebsabbruch bis zum 25. März des folgenden Jahres. Das kantonale Brennstoffamt Zürich verweigert dem Betrieb im Dezember und Januar aber auch jede Abgabe und auch jede Einfuhr von Holz. Holzfeuerung hätte die Fabrikation ohnehin um ein Drittel verteuert. Dazu kommen ungünstige Währungsverhältnisse. Die Rechnung schliesst mit einem Verlust von 76 666.88 Franken, was etwa 6 Prozent des Umsatzes entspricht. Der Betrieb mit einem Aktienkapitel von 300 000 Franken ist mit sieben Hypotheken in der Gesamthöhe von 165 000 Franken belastet. Für die Bilanz wird es eng.

Im folgenden Jahr, dem Jahr nach dem Generalstreik, kommt eine heftige Auseinandersetzung mit der Belegschaft hinzu, die gebieterisch mehr Lohn und kürzere Schichten verlangt. Magaziner und Maurer verdienen damals einen

Die Glashütte Bülach während den turbulenten Zeiten der 1920er-Jahre. Adolphe Cornaz, Neffe von Henri Cornaz, übernimmt als Direktor die Führung in der Deutschweiz.

Stundenlohn von 95 Rappen, ein Gemenger (Ofenarbeiter) kommt auf 1 Franken. Die Schicht hat ursprünglich zehn Stunden gedauert.

Henri Cornaz muss Geld nachschiessen. Gut möglich, dass er sich insgeheim Vorwürfe macht: Er hat sich für nicht wenig Geld in einen kranken Betrieb in einer kranken Branche eingekauft. Er beschliesst, den Betrieb, so gut das von Saint-Prex aus geht, enger zu führen. Direktor Hauser scheint nicht mehr weiter zu wissen. Jetzt braucht Henri Cornaz dringend einen Vertrauten, der gut Deutsch spricht. Einmal mehr findet er ihn im Kreis seiner weitläufigen Familie. Ist da nicht dieser strebsame, höfliche Neffe, der gerade als Lohnbuchhalter bei der Viscose-Industrie in Emmenbrücke seine deutschen Sprachkenntnisse vertieft? Henri Cornaz hat einen Plan.

Kohle für fünf Tage und 500 Franken im Tresor

1920: Die Glashütte Bülach ist am Rande des Zusammenbruchs. Wie jedes Jahr fährt Henri Cornaz im Frühjahr nach Baden zur Kur. Er zitiert seinen Neffen Adolphe zu sich ins Hotel. Adolphe macht den ganzen Weg von Emmenbrücke mit dem Fahrrad, immerhin etwa 60 Kilometer hin und zurück. Onkel Henri wird ihm für den Rückweg 5 Franken als Reisegeld in die Hand drücken. Und ab sofort ist Adolphe Cornaz neuer Direktor in Bülach. Er ist gerade 27 Jahre alt, und die Krise dort ist auf dem Höhepunkt. Direktor Hauser hat endgültig die Nerven verloren und vorsorglich schon einmal den Konkurs angemeldet. Im Kassenschrank befinden sich ganze 500 Franken, und der Betrieb hat gerade noch Kohle für fünf Arbeitstage. Henri Cornaz greift ein, macht rückgängig, hilft aus, schickt neues Geld. Er versammelt die Belegschaft – 170 Mann – im Hof und sagt den Leuten die Wahrheit. Man sucht nach Notstandsarbeiten, man verhandelt mit der Stadtverwaltung von Bülach. «Die Gemeinde will Holzarbei-

ten und Bachverbauungen ausführen lassen, um Arbeitslose zu beschäftigen», schreibt Adolphe Cornaz seinem Onkel. «Die grossen Fabriken in der Umgebung übernehmen eine gewisse Anzahl, und ich versuche dort in erster Linie die Glasmacher und die verheirateten Leute zu platzieren. Die anderen kosten bedeutend weniger; das Maximum für einen Ledigen beträgt 5 Franken pro Tag.» (Adolphe an Henri Cornaz, 13.11.1920.)

Es meldet sich ferner die Bank Leu. Sie kündigt einen Kredit von 100 000 Franken. Wie bitte? Kann man so mit einem Henri Cornaz umspringen, der schliesslich noch nie jemandem etwas schuldig geblieben ist? Henri verlangt noch in der gleichen Woche ein Rendez-vous mit dem Bankdirektor. Mit dem Nachtzug kommt er morgens um 6 Uhr im Zürcher Hauptbahnhof an. Am Vorabend hat ihm noch ein unauffälliger Herr zwei kleine Köfferchen, wie sie die Lokomotivführer damals benützten, an den Perron in Lausanne gebracht. Neffe Adolphe holt seinen Onkel ab. Morgenspaziergang zur Bank Leu an der Bahnhofstrasse. Um 8 Uhr erscheinen die beiden in der Schalterhalle. Mit steinerner Miene öffnet Henri Cornaz seine Köfferchen und befiehlt: «Zählen!» In Jutesäcklein sind die Banknoten eingepackt. «Nein, das war doch nicht so gemeint …», wehrt der Bankdirektor verlegen ab. Natürlich hat er gemerkt, dass er es jetzt mit einem solventen Geschäftsmann zu tun hat, den er in diesen schwierigen Zeiten gern als Kunden behalten würde. Aber Henri Cornaz war beleidigt. Fortan war die Bank Leu für ihn kein Thema mehr. Seit diesem Tag gehört die Banque Cantonale Vaudoise zu den Hausbanken der Cornaz-Gruppe. Sie ist es übrigens gewesen, die dem Unternehmer mit einem schnellen Vorschuss aus der Klemme geholfen hat, nicht zum letzten Mal übrigens.

Adolphe Cornaz wird im Tagesgeschäft sehr eng geführt. Mindestens einmal wöchentlich, manchmal auch täglich schreibt er von Hand seine Rapporte an den Onkel in Saint-Prex und berichtet darin auch über betriebliche Alltagsdetails: Ein Glasbläser will kündigen, ein anderer verlangt mehr Lohn. Und der Betrieb ist finanziell nach wie vor schlecht dran. Henri Cornaz muss fast für jeden Zahltag Geld nach Bülach senden. Manchmal wird es auch für ihn eng, wie ein Brief von Adolphe Cornaz vom 23. November 1920 belegt: «Ich habe Dir gesagt, dass uns noch ca. 10 000 Franken fehlen für unsere November-Gehaltszahlungen. Es wäre uns gedient, wenn wir 5000 Franken diese Woche und 5000 Franken zu Beginn der nächsten Woche erhalten könnten, um die Gehälter bis 30. November bezahlen zu können.»

Gleichzeitig ergibt sich eine Kontroverse mit der Gemeinde Bülach. Die bedrängte Glashütte hat sich geweigert, an die Kosten der Arbeitslosenunterstützung beizutragen. Nun hat die Gemeinde die kantonale Volkswirtschaftsdirektion eingeschaltet. Die Glashütte beteuert gegenüber der Behörde zwar, sie wolle alles unternehmen, um Arbeitslose neu zu platzieren, lehnt aber eine rechtsverbindliche Verpflichtung dazu in aller Form ab. Der Entwurf der Stellungnahme geht zuerst, ins Französische übersetzt, nach Saint-Prex und erst nach Genehmigung durch den Onkel an die Verwaltung nach Zürich. Henri Cornaz ist jetzt richtig sauer. Im Schweizer Wirtschaftsleben jener Zeit ist es durchaus alltäglich, die einheimische Industrie durch kurzfristige zolltarifliche Massnahmen vor Billigimporten zu schützen. Aber die Glasindustrie hat vergeblich um eine solche Gunst gebeten. Warum soll sie jetzt für die Folgen der Betriebsschliessung bezahlen, «die unter der Herrschaft der absoluten Not beschlossen worden ist», wie Henri Cornaz der Zürcher Regierung durch seinen Neffen mitteilen lässt?

«Mehrmals haben wir zusammen mit anderen Unternehmen unserer Branche die Bundesbehörden auf unsere Situation aufmerksam gemacht, die sich von Tag zu Tag verschlimmert. Wir haben um Schutz nachgesucht vor dem Eindringen billiger ausländischer Flaschen in den Binnenmarkt. Die Antwort, die wir am 22. Oktober erhalten haben, war völlig negativ. Umgekehrt hat uns eine soeben durchgeführte Geschäftsreise nach Frankreich gezeigt, dass dort ein Import unmöglich ist.»

Ärger am laufenden Band

Es gibt Ärger an allen Ecken und Enden in diesem Unglücksjahr 1920. Die Qualität der Glasflaschen ist unstabil, die Fabrik produziert zu viel Ausschuss. Der Betriebsleiter regt sich über die Exaktheit von Adolphe Cornaz auf und verbittet sich dessen peinlich genauen Kontrollen. Die kühle Antwort des jungen Mannes lautet: «Das ist meine Pflicht, und nach allem, was ich hier angetroffen habe, ist es auch nötig, sich um alles zu kümmern.» Der Betriebsleiter kündigt.

Das Hauptproblem aber ist der Markt. Die Mineralquelle Eptingen hat schon im August 1920 nach Bülach geschrieben: «Wir zahlen derzeit für deutsches und österreichisches Glas 35 Franken/100 Flaschen minus 2 Prozent Barzahlungsrabatt und 2 Prozent Skonto, einschliesslich Transportkosten und Zoll,

Schadensinspektion nach der Brandnacht vom 29. April 1921 in St-Prex. Das Feuer hat den gesamten, noch nicht versicherten Wagenpark der Verrerie zerstört.

franko Sissach. Unter diesen Umständen ist es uns nicht möglich, mit Ihnen in Geschäftsbeziehungen zu treten.» Die Offerte aus Bülach hatte bei 45 Franken gelegen. Die Mineralquelle Passugg macht sogar geltend, sie habe das Hundert für 25 Franken, franko Chur, erhalten. Die Glashütte Achern liefert 100 Bierflaschen zu 33 Franken franko Grenze, die Glashütte Teplitz ebenfalls. Schlussfolgerung von Adolphe Cornaz: «Wir werden auf 40 ab Bülach heruntergehen müssen!»

Der Verwaltungsrat der Glashütte Bülach – de facto bestehend aus Henri Cornaz und niemand anderem – entscheidet sich am 30. Oktober 1920 für die erneute vorübergehende Schliessung (ab 13. November) und teilte diesen Beschluss sofort dem Personal und zu Beginn der folgenden Woche den Behörden mit. «Unsere Verluste sind jetzt schon gross genug, so dass wir uns nicht noch an den Kosten für die Arbeitslosenhilfe beteiligen können.» In dieser Zeit wünschen auch mehrere Arbeiter von Bülach, nach Saint-Prex versetzt zu werden, um ihre Stelle zu behalten. Adolphe Cornaz am 2. November 1920: «Es findet jeden Tag ein Défilé statt von Leuten, die kommen, um sich zu empfehlen, damit man sie behalte. Es besteht eine ganze Gruppe von Arbeitern mit 20 und mehr Dienstjahren, die nicht verstehen können, dass man sie jetzt auf einmal nicht mehr will.»

35 Lastwagen und ein rätselhaftes Feuer

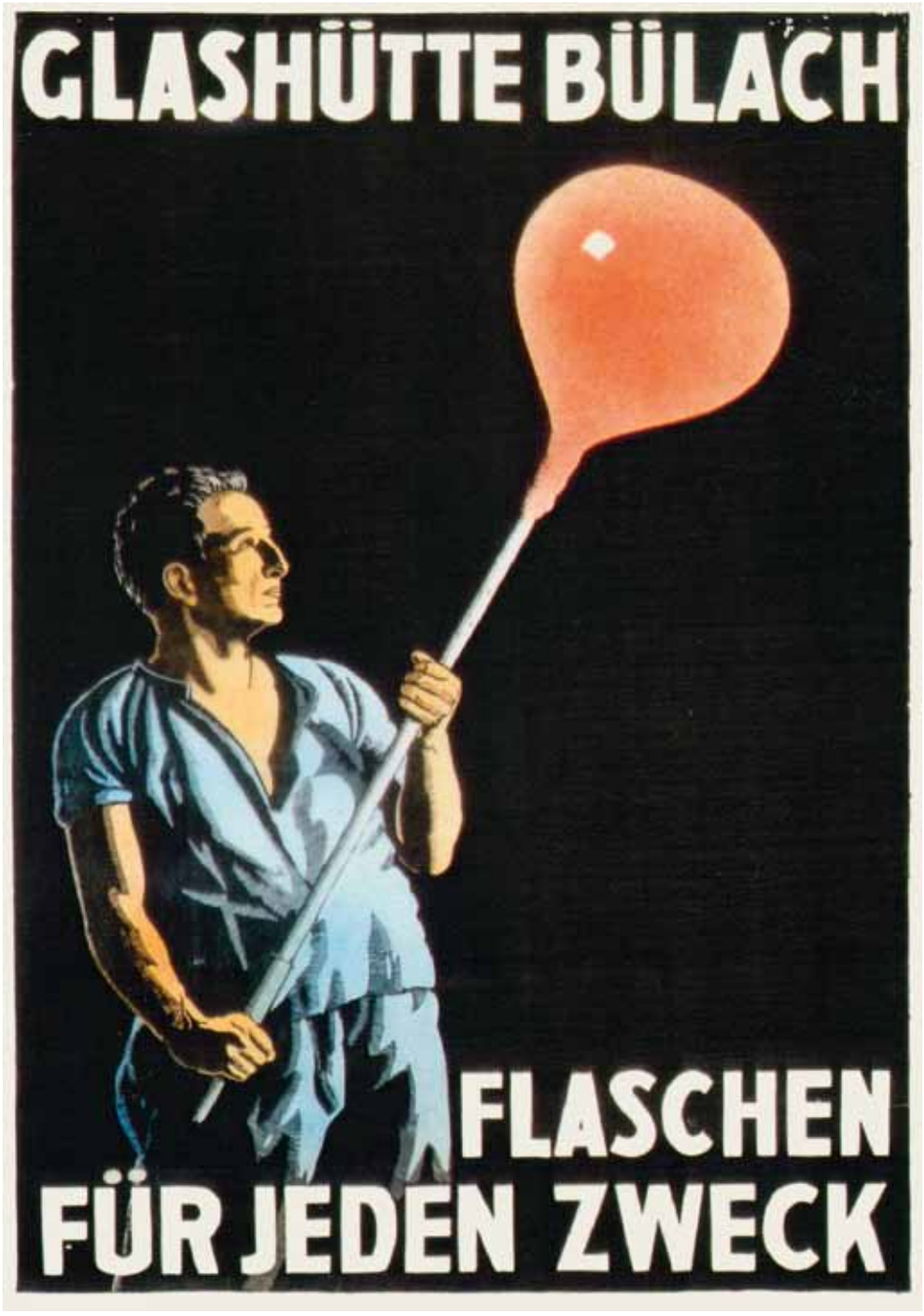
In Saint-Prex gibt es auch Probleme, nur von einer etwas anderen Art. Der Export nach Frankreich hat damals eine höhere Bedeutung als später. Aber wegen der Devisenvorschriften ist es nicht ohne Weiteres möglich, die in Frankreich erzielten Erlöse in die Schweiz zu transferieren und damit Herstellkosten zu

Wiederaufbau nach dem Brand in St-Prex.

decken. Das Geld bleibt auf einem französischen Sperrkonto blockiert. Als sich 1921 eine Abwertung des Francs abzeichnet, legt Henri Cornaz dieses Guthaben kurz entschlossen in 35 Lastwagen aus zurückgelassenen amerikanischen Armeebeständen an und lässt diese nach Saint-Prex überführen, um sie in der Schweiz zu verwerten. Sie werden im Fabrikhof der Glashütte geparkt, aber nicht für lange. In der Nacht zum 29. April 1921 vernichtet ein Schadenfeuer den gesamten, zu allem Überfluss noch nicht versicherten Wagenpark. Verlässliche Informationen über die Brandursache fehlen; hartnäckig halten sich die Gerüchte, es habe jemand nachgeholfen, der mit anderen gewagten Operationen von Henri Cornaz im Nachkriegs-Frankreich nicht einverstanden ist.

Um dem mörderischen Preiskampf in der Schweiz auszuweichen, hat Henri Cornaz nämlich den Versuch unternommen, es den besonders aggressiven französischen Konkurrenten heimzuzahlen und seinerseits in deren Markt vorzudringen. Anders ist nicht zu erklären, warum er ausgerechnet in dieser schwierigen und äusserst angespannten Periode zusätzliche Mittel bindet, indem er sich, dem Rat eines Freundes aus der Branche folgend, an der Glashütte von Rive-de-Gier in Frankreich beteiligt. Aber das geht nicht gut. Sofort schliessen sich die französischen Konkurrenten gegen den Eindringling aus der Schweiz zusammen – und schon hat Henri Cornaz statt der erhofften Entlastung einen Verdrängungskampf am Hals, verbunden mit erneuter mörderischer Preiskonkurrenz. Es muss ein Kampf mit Haken und Ösen gewesen sein. Die Konkurrenz habe Henris Arbeiter aufgehetzt und Streiks provoziert, sagen, etwas ungenau, die internen Quellen. 1929 gibt Henri Cornaz auf, verkauft den Betrieb samt Rohmaterial und transferiert einen Teil der Maschinen nach Saint-Prex und Bülach. In Bülach werden sie freilich nach kurzer Zeit verschrottet, weil sie dem dort gewohnten technischen Standard nicht entsprechen.

Doch wer den Konkurrenzkampf über den Preis führen muss, hat schon halb verloren. Jeder Betrieb, der im Massengüterbereich tätig ist, braucht etwas, das spätere, im Marketing geschulte Generationen als «unique selling proposition» bezeichnen: als einzigartigen und unschlagbaren Produktvorteil, der dann auch einen auskömmlichen Preis zulässt. Bülach braucht eine USP – eine Spezialität, die anständige Margen bringt und erst noch das Ansehen der Firma steigert. Ein Produkt, das man nicht lange erklären muss, weil jeder Haushalt es braucht. Eins, das den Zeitgeist trifft und die aktuellen Alltagsbedürfnisse deckt. Ein Alleinstellungsmerkmal! Eine Marke! Und das Verrückte an der Geschichte ist: Die Glashütte Bülach hat diesen Schlagerartikel schon, sie muss nur noch lernen, sein Potenzial auszuschöpfen.



Plakat von Jean Kern.

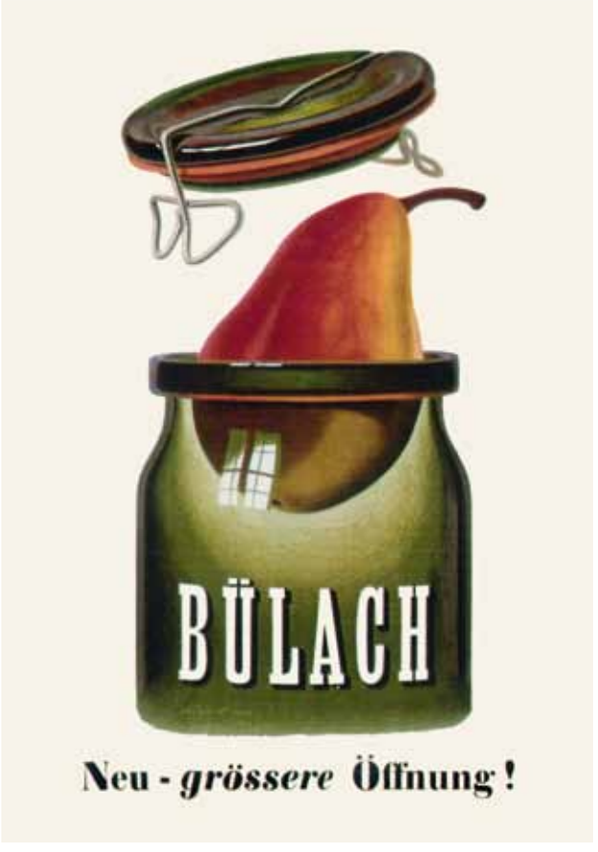
1

2

1 Grosse, bis zu 60 Liter fassende Ballonflaschen, die hauptsächlich als Säurebehälter in der chemischen Industrie dienen, werden in Bülach bis in die 1930er-Jahre manuell hergestellt.

2 Stroh gegen Glasbruch.
Bülacher Arbeiter verladen die Ballonflaschen für den Transport auf Güterzüge.

1



2

3

3

DAS EINMACHGLAS ALS GEFÄSS DES ZEITGEISTES

Nichts ist mächtiger als eine Idee, deren Zeit gekommen ist. Kein Produkt ist unwiderstehlicher als eins, das den Nerv einer Epoche trifft. Als Wohnungen und Arbeitsplätze von immer mehr Menschen immer weiter auseinanderlagen, hat das iPhone die Kommunikation mobil gemacht. Das Nespresso-System liefert frischen, starken Kaffee unabhängig von Vorratshaltung und Mengenanspruch, wann immer danach Lust und Bedarf besteht. Der sagenhafte Sparschäler hilft in der Küche, schont die Früchte und beruhigt das Gewissen der auf Sparsamkeit und Abfalltrennung bedachten Hausfrau. Die Bülacher Flasche und später das Bülacher Einmachglas gehören in die lange Reihe der Alltagswerkzeuge, die dank den Schwingungen des jeweiligen Zeitgeists zu Kultobjekten, ja zu Erkennungsmerkmalen ihrer Epoche geworden sind.

1 Plakat von Peter Birkhäuser, 1938.

2 Arbeiterinnen rüsten auf dem «Chochfläschebode» im Magazin der Glashütte die Einmachgläser mit Gummiringen, Glasdeckeln und Bügeln aus.

3 Beliebtes und praktisches Geschenk in der Mangelzeit während des Zweiten Weltkriegs ist das Bülacher «Kistli» mit zwölf Einmachgläsern.

Das Zeitalter des Einmachglases war gekennzeichnet durch Versorgungsengpässe, Rationierung, galoppierende Teuerung bei den Gütern des täglichen Bedarfs und durch gesteigerte Achtsamkeit für alles, was mit der Nahrung zu tun hatte. Schon in normalen Zeiten waren damals die Lebensmittel wertvoll und nicht das ganze Jahr verfügbar. Handarbeit war gefordert und Selbstversorgung die Regel. Das Bülacher Einmachglas wurde innert kurzer Zeit auch zu einer Art von Markenzeichen für sparsames Hauswesen und für die schweizerische Kriegswirtschaft schlechthin.

Dass sich die Glashütte Bülach mit der Herstellung zu befassen begann, hatte ursprünglich mit einer Anfrage des Eidgenössischen Volkswirtschaftsdepartements zu tun, dem die kriegswirtschaftliche Vorsorge anvertraut war. Der Hintergrund war einfach: Ein Schweizer Durchschnittshaushalt musste damals ungefähr 40 Prozent seines Einkommens für Lebensmittel ausgeben; das förderte die Selbstversorgung mit Früchten und Gemüse. Wer immer es einrichten konnte, pflegte einen eigenen Nutzgarten. Aber die Ernte musste haltbar gemacht werden, wenn möglich auf mehrere Jahre. Der haushälterische und kreative Umgang mit den Vorräten war damals für die Normalverdiener ungleich budgetwirksamer als heute, zu Beginn des 21. Jahrhunderts, da der durchschnittliche Anteil der Haushaltausgaben für Lebensmittel gerade noch etwa 10 Prozent ausmacht.

SCHWEIZERISCHE EIDGENOSSENSCHAFT

ERFINDUNGSSCHUTZ

HAUPTPATENT No 110076.

GLASHÜTTE BÜLACH A.-G.,

Bülach (Schweiz).

Luftdichter Verschluss an Flaschen und dergleichen Gefässen.

Anmeldungsdatum: 7. Juli 1924, 20 Uhr.

Der gewöhnliche Schutz dauert längstens bis zum 7. Juli 1939.

Die Patentgebühr wird jährlich fällig am 7. Juli.

EIDGENÖSSISCHES AMT FÜR GEISTIGES EIGENTUM.

DER DIREKTOR:

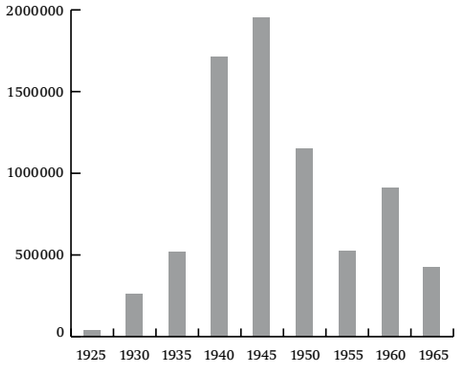
Bern, den 14. Mai 1925.

Hauptpatent für den luftdichten Flaschenverschluss von 1924. Dieser leicht anzuwendende Verschluss und das hitzebeständige Glas verhelfen dieser neuen Kochflasche zum Durchbruch.

Korkzapfen, Schweinsblasen, flüssiges Paraffin …

Die erste Kochflasche aus Grünglas – in zwei Grössen: 1 und 2 Liter – wurde in Bülach 1915 hergestellt. Sie sollte dem Sterilisieren von Obst und Gemüse dienen und war zunächst nur ein notdürftiger Ersatz für die in der ganzen Schweiz gebräuchlichen, aber wegen des Kriegs nicht mehr lieferbaren Weckgläser aus Süddeutschland. Weil die Glashütte nur auf Flaschen mit engen Hälsen eingerichtet war, war bei dieser ersten Kochflasche nur eine Öffnung von 3 Zentimetern im Durchmesser möglich. Folglich musste das Füllgut zerkleinert werden, was die Ansehnlichkeit der eingemachten Speisen nicht förderte. Vor allem aber wurde ein luftdichter Verschluss benötigt. Einstweilen konnten in Bülach auch nur mundgeblasene Flaschen mit rundem, nicht aber mit geschliffenem Rand hergestellt werden, was die Luftdichtigkeit infrage stellte. Also mussten sich die Hausfrauen mit Korkzapfen behelfen und die abgefüllten Flaschen mit

Das Universalkonservenglas Bülach mit 8 Zentimeter Halsweite ist bis 1972 der bekannteste Markenartikel aus der Glashütte.



Die Einführung der kochfesten Einmachflasche 1924 ist zwar erfolgreich. Doch erst während der Kriegsjahre ab 1940 explodiert die Nachfrage nach Einmachgläsern förmlich.

Schweinsblasen verschliessen oder gar in flüssiges Paraffin eintauchen – eine umständliche Prozedur! Der Bügelverschluss mit Gummiring und Porzellankopf entstand erst 1920, als Bülach unter dem Druck der wieder einsetzenden Importe der Original-Weckgläser aus Deutschland zur Innovation gezwungen war. Mit einer zunächst auf 4, später auf 6 Zentimeter erweiterten Flaschenöffnung blieb man einigermassen wettbewerbsfähig.

Die Konservierungstechnik des Sterilisierens mit Bülacher Einmachgläsern war in hohem Masse erklärungsbedürftig. Die eidgenössischen und kantonalen Kriegswirtschaftsstellen, aber auch Frauenvereine und andere gemeinnützige Organisationen veranstalteten überall im Lande Kurse mit eilig ausgebildeten Instruktorinnen. Einen Vorzug hatten die Hausfrauen am Standort der Glashütte. Sie konnten Obst und Gemüse unter Nutzung der Abwärme der Glasöfen dörren lassen.

Bald wurden die Kurse auch auf das Pasteurisieren von alkoholfreien Fruchtsäften ausgedehnt, vor allem von süssem Apfel- und Birnenmost. Auch hier spielte die Glashütte Bülach eine wichtige Rolle, denn die Säfte wurden in den grossen Glasballons gelagert, die bis 60 Liter fassten und als Korb- oder Kistenflaschen im Gebrauch standen. Diese Parallelverwendung der Bülacher Glasgefässe half dem Schweizer Unternehmen in der kritischen Phase der frühen 1920er-Jahre, als die billigeren ausländischen Importe die Schweizer Glasindustrie in Bedrängnis brachten. Nicht zuletzt dank der flächendeckenden Instruktionstätigkeit während des Kriegs und der inzwischen aufgebauten Markenbekanntheit – für die das Grün des Bülacher Flaschenglases eine wichtige Rolle spielte, obwohl dieses durch den dort verwendeten Quarzsand zwangsläufig gegeben war – blieb das Bülacher Einmachglas, wenn auch mit Mühe, im Markt.

Aus den Jahren des Ersten Weltkriegs sind keine Produktionszahlen überliefert. Für 1923 wurde mit 7322 verkauften Einmachflaschen ein Tiefpunkt gemeldet. Aber schon 1927 wurden 179 000 Einmachgläser verkauft. In den Jahren des Zweiten Weltkriegs sollte die Jahresproduktion bis 2,5 Millionen Einmachgläser erreichen – womit dieser Artikel zu einer der wichtigsten und verlässlichsten Ertragsstützen des Betriebs avancierte. In diesem phänomenalen Erfolg spiegelt sich die enorme und anfänglich völlig ungewohnte Anpassungsleistung von Managern und Mitarbeitern einer grosstechnischen Massenproduktion.

Mit den Kunden sprechen lernen

Denn kaum hatte der junge Adolphe Cornaz nach den Wirren von 1920 den schlingernden Betrieb wieder einigermassen auf Kurs gebracht, war er mit den Herausforderungen des modernen Massenmarketings konfrontiert – wobei dieser Begriff, genau genommen, eigentlich noch gar nicht gebräuchlich war. Man lernte, indem man handelte. Tatsache aber war: Die Glastechnokraten von Bülach mussten lernen, mit ihren Endverbrauchern zu reden, und zwar in einer Sprache, die verstanden wurde. Adolphe Cornaz suchte Verbündete und fand sie in der damaligen Eidgenössischen Weinbauschule Wädenswil und an der Eidgenössischen Technischen Hochschule in Zürich, die ihm bei der Weiterentwicklung und Verbesserung des Produkts zur Hand gingen. Gleichzeitig richtete Adolphe Cornaz in Bülach eine betriebseigene Versuchsküche ein.

Noch immer war das Sterilisieren eine komplizierte Methode und für die Haltbarmachung von Früchten eigentlich unnötig; ausserdem verbrauchte sie zu viel teure Energie. Der Durchbruch war geschafft, als die Glashütte Bülach 1924 eine neue Kochflasche auf den Markt brachte, die das unkompliziertere Heiss- oder Kochendeinfüllen gestattete und mit einem neuen, einfachen Verschluss ausgerüstet war. Letzterer wurde sofort zum Patent angemeldet. Er hielt absolut dicht und liess sich so leicht aufsetzen und reinigen wie der Bügelverschluss einer Bierflasche. Hilfreich bei der schnellen Verbreitung dieser Innovation waren Organisationen wie die Schweizerische Zentralstelle zur Bekämpfung des Alkoholismus und die Hausfrauenverbände, die mit Attesten und öffentlichen Bekanntmachungen für den nötigen Rückenwind sorgten. Noch immer war der Schweizer Detailhandel nämlich den Bülacher Produkten gegenüber skeptisch eingestellt, weil er der Glashütte die früheren Direktverkaufs-Aktivitäten übel nahm. 1926 konnten diese Differenzen, wie das damals, im kartellistischen Geist der Zeit, üblich war, durch Verträge mit den Wiederverkäufer-Verbänden ausgeräumt werden. Bülach lieferte nur noch dort direkt, wo es keine Wiederverkäufer gab; diese verpflichteten sich zur Einhaltung der vorgeschriebenen Verkaufspreise.

1931 geriet Bülach in einen Patentstreit mit dem in Zürich als Glashändler wirkenden Franz Josef Weck, einem Neffen des deutschen Erfinders des «Einweckglases». Es ging um das Patent und den Modellschutz für den luftdichten Flaschenverschluss. Weck griff das Patent an, Bülach antwortete mit einer

Inserat in der Illustrierten «Familienfreund» anno 1932.

Händlerinserat in den 1930er-Jahren mit dem Aufruf, Obst und Gemüse einzumachen.

Gegenklage wegen unlauteren Wettbewerbs, weil Weck mit der Bezeichnung «Zürichflasche» eine falsche, nämlich eine schweizerische Produkteherkunft vortäusche. Der Streit endete nach der zweiten Referentenaudienz mit einem Vergleich. Weck erklärte, er habe noch 40 000 Zürichflaschen am Lager und werde keine weiteren Flaschen mit der umstrittenen Bezeichnung «Weck Zürichflasche» anschaffen oder vertreiben.

Die krisenhaften 1930er-Jahre waren gekennzeichnet durch eine umsichtige Sortiments- und Markenpflege. Die Glashütte Bülach baute ihr Sortiment aus. Zu den Einmachflaschen gesellten sich eine Tomatenflasche, Konfitüren- und Vorratsgläser. 1936 kam ein Einmachglas mit 6 Zentimeter weiter Mündung auf den Markt. Jetzt konnten nicht nur die meisten Früchte unzerteilt eingefüllt werden; das Glas war auch niedriger und passte deshalb in die Backöfen. Dadurch wurde der Anwendungsradius erweitert, denn nun war auch das Trockensterilisieren im Backofen möglich, was den Haushalten die Anschaffung eines Sterilisierhafens ersparte. Das Bülacher System wurde nun zudem für das Haltbarmachen von Gemüse und Fleisch anwendbar. Auch diese Innovation kam genau zur richtigen Zeit. Kaum hatten die damals sehr einflussreichen Hausfrauenverbände nach gestrenger Produkteprüfung ihre lobenden Atteste veröffentlicht, brach der Zweite Weltkrieg aus.

Bülach – Markenzeichen für sparsames Haushalten

Wieder übernahm die Kriegswirtschaft die Organisation des Versorgungsalltags bis in alle Kapillaren des wirtschaftlichen und privaten Lebens hinein. Dieses Mal bedurfte es keiner wohlwollenden Anregung aus Bern mehr wie im Jahre 1915. Die Glashütte Bülach war bereit, und sie war, den Zeitläufen entsprechend, im richtigen Geschäft. Sie hatte die passenden Produkte in Flaschengrössen bis 2 Liter nach Viertellitern abgestuft. Das Sortiment war breit geworden. Eine Zeit lang gab es auch ein kleines drehbares Butterfass aus Glas, mit dem man Rahm in Butter verwandeln konnte; es gab eine Öffnungszange zum schonenden Öffnen der Einmachgläser und den Bülacher Lochlöffel mit Tropflöchern, der das bequeme Abtropfen des Füllguts erleichterte. Natürlich traten Konkurrenten und Nachahmer an. Aber ihnen hatte die Glashütte Bülach eine bekannte und am legendären Flaschengrün leicht kenntliche Marke voraus. Ausserdem besass sie hohe Reputation durch Qualität, flächendeckende Anwen-

1

dungsberatung und eine Marketingkommunikation, die aus heutiger Sicht zwar hausbacken anmuten mag, die aber alle wichtigen Elemente der modernen Markenführung enthält. Bülach wurde zum Kompetenzzentrum für sparsames Haushalten und günstige Vorratshaltung.

Was die Glashütte Bülach zur Absatzförderung ihrer Einmachgläser betrieb, würde man heute als integriertes Marketing bezeichnen. Es bestand bei Weitem nicht nur aus Inseratenserien, die vor allem zur Einmachzeit erschienen und mit Tipps aufgewertet wurden, sondern auch aus vertiefenden Broschüren, denen die beliebten Rezepte beigegeben wurden. Es wurden Instruktionsfilme für die Vorführung bei den Demonstrationen im ganzen Land gedreht. Auch unkonventionelle Werbeauftritte wurden erprobt. So wurde an Volksfesten und Umzügen manchmal ein Wagen mit einem überlebensgrossen grünen Bülacher Glas mitgeführt. Bülach vernetzte sich mit Partnerorganisationen, die das gleiche Zielpublikum anstrebten, zum Beispiel mit Elektrizitätswerken, und war auch an Ausstellungen und Publikumsmessen präsent.

Kundenmittler und Vertrauenspersonen wurden speziell gepflegt. Haushaltungsschulen erhielten Gratis-Sets von Bülacher Einmachgläsern, damit sich die jungen Frauen an das Produkt und das Verfahren gewöhnten. Es erschien eine ausführliche Argumentationsbroschüre für Verkäuferinnen in Haushaltgeschäften und Warenhäusern. Das Markenbild war einheitlich gestaltet: ein gelb-rotes Etikett mit dem Markenzeichen BÜLACH in einem flach liegenden Rhombus. Die Produktewerbung wurde auch durch Plakate unterstützt. Im Lauf der Jahre entstanden mindestens zwei Dutzend Sujets, die zum Teil von Meistern der Schweizer Plakatkunst gestaltet wurden wie Carl Böckli («Bö») oder Herbert Leupin. Das mit den Einmachgläsern erlernte Massenmarketing wurde auch für andere Erzeugnisse des Hauses nutzbar gemacht, selbst für eher ent-

1 und 2 Marketing für Einmachgläser: Messestand eines Wiederverkäufers in Neuenburg. Die Elektrizitätswerke sind wichtige Partner, weil sie einen privilegierten Zugang zu den Hausfrauen haben. Am Messestand für die Bülacher Einmachgläser stehen drei Beraterinnen interessierten und Rat suchenden Kundinnen zu Verfügung.

2

legene Saisonartikel wie den «Christbaumständer Bülach», für den viel später (1957) sogar noch ein eigenes Plakat geschaffen wurde.

Auch indirekte Zielpersonen, sogenannte Einflussgruppen wurden gepflegt. Dem damals geläufigen patriarchalischen Familienmodell entsprechend gingen Adolphe Cornaz und seine Mitarbeiter davon aus, man sollte auch die Männer als letzte Entscheider über ausserordentliche Haushaltausgaben von der Einmach-Idee überzeugen. Sie wurden zu den Vorführabenden in die Säle der Gasthäuser gelockt, und zwar mit dem Versprechen eines Films über die Glasherstellung. Ein Film war damals eine Attraktion an sich und Kino ein teures und seltenes Vergnügen. Zeitweise unterhielt die Glashütte Bülach eine Anlaufstelle für Rat suchende Konsumentinnen – eine Art von «Konsumenten-Hotline» lange vor der Erfindung des Begriffs …

«Kauft bitte nicht so viel …!»

Die Verkaufszahlen schossen in den Himmel. Im Kriegsjahr 1940 wurden 1 713 371 Bülacher Einmachflaschen verkauft, und bald musste die Absatzwerbung umgedreht werden. «Gibt's genügend Bülacherflaschen?» fragte das Unternehmen schon 1941 in einem seiner Serieninserate, die als «Einmach-Ecke» in den Tageszeitungen erschienen. Zu den vielen Paradoxen der Kriegs- und Mangelzeit gehörte, dass der Hersteller seine Kunden vor allzu grosszügigen Einkäufen warnte: «Wir fabrizieren täglich grosse Mengen bis in den Herbst hinein. Es wird reichen, wenn mit Vernunft eingekauft und für jeden Haushalt nur das wirklich Notwendige angeschafft wird. Kaufen aber alle Hausfrauen auf einmal ein, so werden die Läden geleert und es entsteht ein unnötiges Manko. Es liegt daher an den Frauen, ihre Einkäufe auf die ganze Saison zu

verteilen und pro Monat nur so viele Flaschen anzuschaffen, als wirklich sofort verwendet werden.»

Die Knappheit an Einmachgläsern ist so gross, dass es neu gegründeten Haushalten nicht möglich ist, ohne Sonderzuteilung eine ordentliche Vorratshaltung aufzubauen. Jung verheiratete Paare können deshalb jetzt mit einem eigens geschaffenen Formular eine einmalige Sonderzuteilung von zwölf Literflaschen beantragen. Diese «grünen Bülacher Kistli» sind übrigens auch beliebte Hochzeitsgeschenke. Schon im Landi-Jahr 1939 hat der Verkauf von Einmachgläsern auffallend zugenommen, dazu kommen offenkundige Hamsterkäufe der privaten wie der industriellen Kunden. Die Teilnahme an der Landi ist übrigens ein grosser Erfolg gewesen, 12 000 Hausfrauen haben anschliessend die aktuelle Einmach-Broschüre bestellt.

Die traditionelle Arbeitsteilung: Der Mann kontrolliert Sterilisierdaten aus der betriebseigenen Versuchstätigkeit in der Werksküche in Bülach …

Kriegswirtschaftlicher Alltag: mehr Papier als Kohle

Sowohl in Bülach wie in Saint-Prex greift die Kriegswirtschaft tief in den Betriebsalltag der Glashütten ein, die zu den energie- und rohstoffintensivsten Betrieben überhaupt gehören und besonders druckempfindlich sind, weil ihre Öfen Tag und Nacht brennen, also unausgesetzt mit Kohle versorgt werden müssen. Seit dem 1. April 1940 ist die Kohle auch für industrielle Grossverbraucher rationiert. Der Zuteilungsmechanismus läuft über die Sektion Kraft und Wärme des Kriegs-Industrie- und Arbeitsamts. Wenn diese eine Zuteilung bewilligt hat, stellt das mit der Durchführung der Rationierung beauftragte Kohlesyndikat Carbo, Schweizerische Zentralstelle für Kohleversorgung, einen Bezugsschein aus, den man dann beim Handel einlösen kann, vorausgesetzt, man findet einen lieferfähigen Händler.

Die Betriebe müssen am laufenden Band Inventare, Berichte und Gesuche liefern, ihre Vorräte und Lagerbestände deklarieren und amtliche Weisungen für die rohstoffsparende Betriebsführung ausführen. Um die Grössenordnungen zu kennzeichnen, um die es damals ging: Für 1941 prognostiziert die Glashütte Bülach einen Glasbedarf von 7000 Tonnen, was einem Kohleverbrauch von 5200 Tonnen entsprochen hätte. Natürlich verlangt Cornaz mehr als er braucht. Von den Bauern im Zürcher Unterland hat er gelernt: Wer ein Kalb will, muss eine Kuh heischen.

… Sache der Frau hingegen ist es, die Bülacher Testergebnisse in die Praxis umzusetzen.

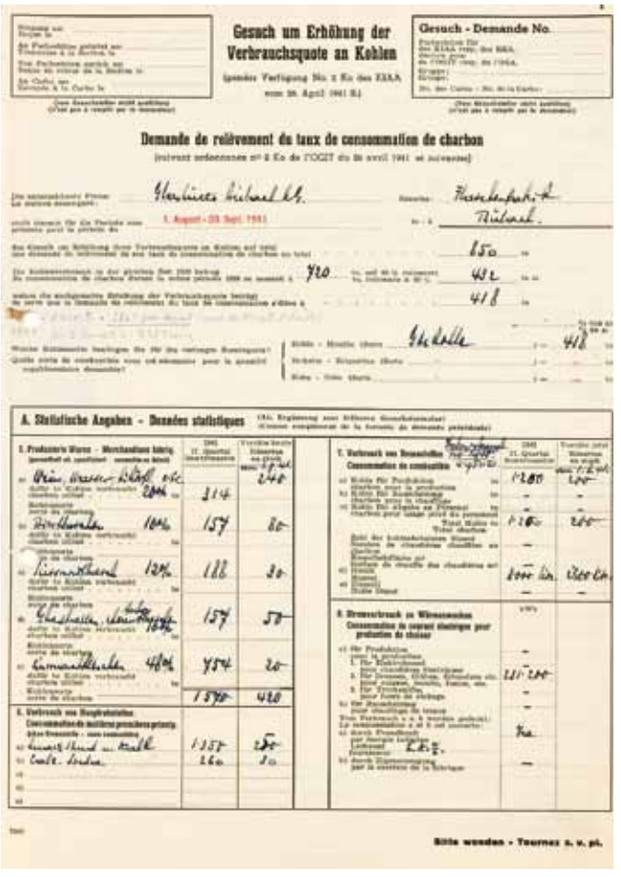
Im Begleitbrief findet Adolphe Cornaz Begründungen, die plausibel tönen: «Auf Grund der bereits in Nota habenden Bestellungen wissen wir, dass der Bedarf in Wein-, Most- und Bierflaschen mindestens ebenso gross sein wird wie im 1940. Infolge der Mehranpflanzungen muss mit einer vermehrten Nachfrage in Einmachgefässen gerechnet werden, sofern die Obsternte ordentlich ausfällt. Anderseits zwingt der Mangel an Blech die chemische Industrie und die Konservenfabriken auf Glas umzustellen. Neben einer ersten bedeutenden Bestellung von Lenzburg (siehe Beilage) liegen bereits ähnliche Anfragen vonseiten anderer Fabriken vor. Es handelt sich da für uns um eine zusätzliche Fabrikation.»

Es ist ein ewig gleiches, nervöses Spiel. Die Behörde durchschaut den Trick und hält dagegen. Die Branchenverbände sind ins System eingebunden und versuchen zu vermitteln. Zugeteilt werden der Glashütte Bülach für 1941 übrigens 3982 Tonnen, effektiv verbraucht sie 4082 Tonnen; die Differenz wird mit Vorbezügen überbrückt.

Das Einmachglas sichert die Rentabilität

Der Rationierungsgrad beträgt anfänglich 80 Prozent gegenüber einer definierten Vergleichsperiode in der Vorkriegszeit; er wird dann in rascher Folge bis auf 30 Prozent verschärft. Neue Hilferufe gehen nach Bern. Als Antwort kommt dann und wann ein Zückerchen, etwa eine «Durchhaltemenge» von 100 oder 200 Tonnen, für die sich Adolphe Cornaz sofort artig bedankt, nicht ohne sogleich hinzuzufügen: «Unser Kohleverbrauch beträgt monatlich etwa 400 Tonnen Gaskohlen. Durch die Rationierung auf 60 Prozent erhalten wir monatlich 216 Tonnen zugeteilt.» (23. Juni 1941.) Im internen Jahresbericht für 1941 schreibt Adolphe Cornaz: «Die Tatsache, dass wir viele Artikel für die Vorratshaltung herstellen, hat uns stark geholfen, die notwendigen Kontingente zu erhalten.»

Die minuziös geführten und vollständig erhaltenen Produktionsstatistiken zeigten schon für 1940 – mit allen Vorbehalten, weil unter «Konservenglas» auch dasjenige für industrielle Zwecke verstanden wird – eine Verdoppelung gegenüber dem Vorjahr (2,552 Millionen zu 1,148). Das lässt Rückschlüsse zu auf die wirtschaftliche Bedeutung des Einmachglases für den Bülacher Betrieb. Später ist dieses gelegentlich als das «Hobby» von Adolphe Cornaz bezeichnet worden,



Gesuch um Erhöhung der Verbrauchsquote an Kohlen

(gemäss Verfügung No. 2 Ex des KIAA vom 26. April 1941 II.)

Gesuch - Demande No.

Demande de relèvement du taux de consommation de charbon

A. Statistische Angaben - Données statistiques

Bitte wenden - Tournez s. v. pl.

1

KRIEGS-INDUSTRIE- UND -ARBEITS-AMT

OFFICE DE GUERRE POUR L'INDUSTRIE ET LE TRAVAIL

UFFICIO DI GUERRA PER L'INDUSTRIA E IL LAVORO

Sektion für Kraft und Wärme
Kohlenverbrauch der Industrie

BASEL, den 16. März 1942.
Aeschengraben 28
Telephon 2 79 20

Hl/Kl/dw 747

An die
Glashütte Bülach A.-G.,
B ü l a c h .

Betr.: Gesuch um Erhöhung der Verbrauchsquote an Kohlen.

Ihr Wiedererwägungsschreiben vom 10. März 1942.

Wir sandten Ihr Schreiben an die Sektion für Baustoffe zur Antragstellung. Ihre Fachsektion teilt uns nun mit, dass sie nicht in der Lage ist, Ihnen eine zweite Erhöhung Ihrer Verbrauchsquote zu beantragen.

Demgemäss verfügen wir:

Ablehnung Ihres obenerwähnten Gesuches.

Wir bitten Sie um gefl. Kenntnisnahme und zeichnen

mit vorzüglicher Hochachtung

Sektion für Kraft und Wärme
Kohlenverbrauch der Industrie

Kopie an:
Sektion für Baustoffe

2

aber in Wirklichkeit war es weit mehr. Konservengläser hatten während der Kriegsjahre immer einen Anteil von mindestens einem Drittel an der Gesamtproduktion (nach Stückzahlen). Mit Sicherheit ist aber der Deckungsbeitrag der Bülacher Einmachflaschen wesentlich höher gewesen, weil die relativ direkte Vermarktung höhere Margen brachte als das Glasgeschäft mit Industrie und Handel.

Jedenfalls leidet die Glashütte Bülach während der ganzen Kriegsjahre nie finanzielle Not. Jedes Jahr weist sie einen Cashflow (Betriebsgewinn vor Abschreibungen) zwischen 5,4 und 9,4 Prozent aus. Für heutige Verhältnisse wäre das ungenügend; mehrmals heisst es aber in den internen Berichten der Direktion, die an sich nötigen Unterhalts- und Erneuerungsarbeiten hätten wegen Rohstoffmangels aufgeschoben werden müssen. Das verdiente Geld wird für Zeiten mit besserer Materialversorgung beiseite gelegt.

Wichtiger: Das Haus ist immer voll von Aufträgen. Schon am 17. Juli 1941 heisst es in einem Bericht an die Sektion Kraft und Wärme: «Die Nachfrage nach Glas ist nun aber momentan derart, dass man nicht daran denken kann, den Ofen in den nächsten 4–5 Monaten auszulöschen. In Einmachartikeln allein bleiben uns noch mehr als 1 1/2 Millionen Stück zu fabrizieren, dies trotz einer

1 Formular «Gesuch um Erhöhung der Verbrauchsquote an Kohlen» während der Kriegswirtschaft 1941.

2 Muster für den schroffen Umgangston der Ämter in der Zeit des Zweiten Weltkriegs: Ablehnungsschreiben des EVD/KIAA von 1942.

strengen Kontingentierung der Bestellungen. Die Lieferung von anderen Flaschen hat auf ein Minimum reduziert werden müssen. Im Jahre 1941 werden die Einmachartikel sowie die Flaschen für die chemische Industrie mehr als 50 Prozent unserer Fabrikation ausmachen.»

Ab August 1942 ist die Beimischung der ziemlich unbeliebten, schlecht brennenden inländischen Kohle vorgeschrieben. Die Sektion für Kraft und Wärme hat ein «Büro für Bergbau» aufgemacht, das die vielen alten Kohlenminen, im Wallis, aber auch in Käpfnach am Zürichsee oder am Gonzen, reaktiviert. Im Herbst 1942 sinkt die Rationierungsquote auf 40 Prozent. Im Oktober 1942 wird der Ton nochmals dringlicher. Bülach schrieb an die allgewaltige Sektion: «Unser Betrieb ist dieses Jahr schon während drei Monaten eingestellt gewesen und zwar im April, Mai und Juni. Der gegenwärtig in Betrieb stehende Ofen ist noch in tadellosem Zustande. Eine Unterbrechung im jetzigen Zeitpunkt wäre in wirtschaftlicher Hinsicht ein Fehler, denn eine Stilllegung zieht immer bedeutende Reparaturen nach sich und das Wiederaufheizen eines Schmelzofens erfordert nahezu drei Wochen Zeit und den Verbrauch von mindestens 80 Tonnen Kohle, ohne von den Schwierigkeiten zu sprechen, das Personal anderweitig zu beschäftigen zu einem Zeitpunkt, wo die Landwirtschaft keine zusätzlichen Arbeitskräfte benötigt.»

1943 muss noch stärker auf die schlecht brennende inländische Kohle und dort, wo es möglich ist, auch auf Holz und Torf ausgewichen werden. 1944 geht die Kohleeinfuhr nochmals «katastrophal zurück» wie das KIAA am 9.1.1944 selber schreibt. Hitler-Deutschland, der bisherige Hauptlieferant, braucht die gute Saarkohle für sich selbst, soweit sie überhaupt noch gefördert wird. Ab 1942 geht die Zahl der Betriebstage in Bülach wie auch in St-Prex wegen der stockenden Kohlelieferungen zurück; die Öfen werden manchmal für mehrere Wochen gelöscht und die Arbeiter zum Holzen in den Wald geschickt. Eine Entspannung tritt erst am 22. Juli 1944 ein. Seit diesem Tag funktioniert in Bülach die elektrische Schmelze des Ofens Nord. «Diese Installation ist zwar sehr teuer, stellt uns aber völlig zufrieden», berichtet Adolphe Cornaz seinem Onkel. Das Personal wird mit wiederholten Lohnerhöhungen bei Laune gehalten. Von gewerkschaftlichen Auseinandersetzungen und Arbeitskämpfen gibt es in diesen Kriegsjahren keine Spur in den Akten. 1944 merkt Adolphe Cornaz an: «Die Löhne wurden erneut erhöht, sie sind 35 Prozent über dem Vorkriegsniveau.» Der Gewinn sei höher ausgefallen, weil man weder Rohstoff- noch

Produktelager äufnen konnte. Dafür ist eine hohe Zuwendung an die Pensionskasse vorgesehen. Erneut macht sich die fürsorgliche Haltung der Patrons Henri und Adolphe Cornaz geltend. Sie haben schon lange, bevor es vorgeschrieben war, patronale Stiftungen für die Altersversorgung ihrer Mitarbeitenden ins Leben gerufen.

Gummi als Wertstoff

Der kriegsbedingte Rohwarenmangel hat die Glashütte Bülach übrigens nicht nur bei Kohle und Heizstrom erwischt, sondern noch an einer anderen, unvermuteten Stelle: beim Gummi. Ab 1941 mussten die Hausfrauen die Gummidichtungen der alten oder zerbrochenen Bülacher Flaschen in die Läden zurückbringen, wenn sie neue Flaschen kaufen wollten. Die Händler spedierten die Gummiringe nach Bülach zurück. Aber das bürokratisch hoch entwickelte und bis in alle Ritzen der Warenwirtschaft reichende kriegswirtschaftliche Rationierungssystem wollte es, dass die Ringe nicht einfach wiederverwendet wurden. Die Eingänge wurden vielmehr buchhalterisch erfasst und an die Sektion Altstoffwirtschaft gemeldet, worauf sie eingezogen und etwa zur Herstellung neuer Fahrradreifen verwendet wurden. Um das Leben der kostbaren Gummiringe zu verlängern, hielt die «Einmach-Ecke», die Inserate-Dauerserie der Glashütte Bülach, auch passende Tipps bereit: «Öffnen Sie eine gefüllte Flasche nie mit einem Messer oder mit einem spitzen Gegenstand, sonst könnte der Gummiring beschädigt werden. Halten Sie die Flasche, Hals voran, einige Sekunden in lauwarmes Wasser. Nachher kann jede Flasche mit Leichtigkeit geöffnet werden. Lassen Sie unbenützte Gummiringe nicht auf den Glasdeckeln, sondern bewahren Sie die Ringe trocken in einer Schachtel auf!»

Noch in den sechziger Jahren des 20. Jahrhunderts setzte die Glashütte Bülach, die zeitweise drei vollamtliche «Demonstrantinnen» (Instruktorinnen) beschäftigte, ihre Einmach-Kampagne über die Dörfer unentwegt fort. Aber das Ende des Einmachglases war absehbar. 1968 wurden gerade noch 500 000 Gläser abgesetzt. 1972 wurde die Herstellung eingestellt. Das Zeitalter des Tiefkühlens war angebrochen.

1

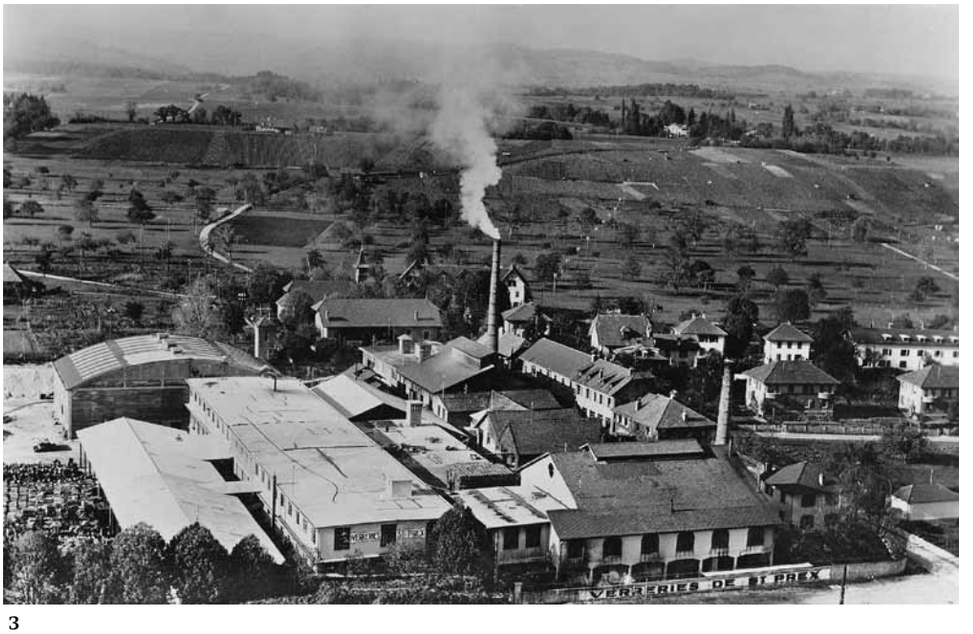
1 Interessierte Besucherinnen am Messestand für Bülacher Einmachgläser.

2 Die Bülacher Flasche ist auch 1951 noch Kultgegenstand und bildet ein Sujet im Umzug zur 600-Jahr-Feier in Zürich.

2

1

2



3

4

NACHKRIEGSZEIT: DAS GROSSE NEBEN- UND AUSEINANDER

In den Nachkriegsjahren erlebten die Glashüttenbetriebe der Familie Cornaz in Saint-Prex und Bülach eine beständige und kräftige, aber durchaus keine gleichmässige und schon gar keine koordinierte Aufwärtsentwicklung. Parallel zum Wegfall der kriegswirtschaftlichen Einschränkungen und zum lang anhaltenden Aufschwung stiegen die Produktivität und die Rentabilität der einzelnen Betriebe, freilich mit deutlichen Unterschieden. Auch im Markt arbeiteten die Betriebe unabhängig voneinander. Es war durchaus nicht ungewöhnlich, dass die Verkäufer von Bülach und Saint-Prex beim einen oder anderen Kunden als Konkurrenten gegeneinander antraten. Die Kunden wussten dies und spielten die einzelnen Anbieter tüchtig gegeneinander aus.

1 Cornaz-Familienzusammenkunft in Saint-Prex. Stehend v.l.n.r.: René Dopff-Cornaz, Louis, Georges, Gaston, Maurice und Max Cornaz. Sitzend v.l.n.r.: Estelle Dopff-Cornaz, Henri und Marguerite Cornaz-von Gunten.

2 Adolphe Cornaz' Söhne Raymond, Jean-Daniel und Michel während ihrer Studienzeit.

3 Die Verrerie de St-Prex 1945 während der Fertigstellung der neuen, 1000 Quadratmeter grossen Produktionshalle mit gewölbtem Dach.

1

1 und 2 Beim Brand des Hauptlagers 1948 in Bülach werden zwei Millionen versandfertige Flaschen, 700 000 Verschlüsse, 6000 Harasse und das gesamte Messestandmaterial zerstört.

Nicht nur in der Glasindustrie deckt die rasante Mengenkonjunktur viele strukturelle und organisatorische Mängel zu. Die Produktion in Saint-Prex entwickelt sich bis 1951 nur zaghaft, aber von 1951 bis 1955 steigt sie von 21 auf 30 Millionen Flaschen und Gläser. 1969 sind es bereits 54,6 Millionen Stück, 1965 sogar 82 Millionen. Auch in Bülach geht es aufwärts. 1945 und 1946 kommt es zwar noch zu Betriebsunterbrüchen, weil Kohle und Strom fehlen. 1948 bringt einen empfindlichen Rückschlag, weil das Hauptlager abbrennt und zwei Millionen versandfertige Flaschen, 700 000 Verschlüsse, 6000 Harassen und das gesamte Messe- und Standmaterial zugrunde gehen. Die Glashütte ist unterversichert.

Zwischen 1947 und 1957 verdoppelt sich in Bülach der Umsatz annähernd, und die Wertschöpfung steigt enorm, unter anderem dank der Dekorationsabteilung. Die erwachende Werbung verlangt nach eingebrannten Signeten, nach Farben, nach individuellen Formen der Glasverpackungen. Die Nachfrage steigt in den 1950er-Jahren derart an, dass die entsprechende Abteilung in zwei Schichten arbeiten muss. Der Cashflow übersteigt jetzt die 10-Prozent-Grenze deutlich; in den Kriegsjahren hat er zwischen 5 und 9 Prozent gependelt.

Glashütten sind in mehrfacher Hinsicht eigenartige und einmalige Industriebetriebe. Ihr Vertriebsrayon ist wegen der Transportkosten begrenzt. Früher ging man von einem Radius von 250 bis 300 Kilometern aus, heute ist er annähernd verdoppelt, auch wegen der vergleichsweise preisgünstigen Strassentransporte. Auch wenn nach dem Zweiten Weltkrieg zunehmend feuerfeste Steine verwendet werden, glühen die Schamotte-Öfen, in denen die Glasmasse auf die zur Weiterverarbeitung nötige Schmelztemperatur von 1500 Grad Celsius erhitzt wurde, nach fünf bis sechs Jahren aus. Dies bedeutet nicht nur hohen Kapitaleinsatz, sondern auch kurze Abschreibungszeiten.

2

Signalement eines gesättigten Marktes

Unabhängig von Konjunkturen, Missernten und anderen Einflussfaktoren verlassen Zehntausende von Flaschen pausenlos, Tag und Nacht die Glashütten und suchen Absatz. Die ziemlich unflexible Produktion ist bei jedem Hersteller systembedingt und deshalb unvermeidlich. Man kann kaum kurzfristig auf veränderte Marktbedürfnisse reagieren. In einem heissen Sommer haben die Leute mehr Durst, also braucht es mehr Bier und folglich mehr Bierflaschen. Wenn die Gemüseernte im Regen ertrinkt, werden weniger Gurkengläser benötigt. Die Glashütten müssen diese Schwankungen mit grossen Lagern ausgleichen. Und weil es allen gleich geht, kommt von daher zu einem guten Teil der beständige und ständig wachsende Importdruck, über den die Schweizer Glashütten zu allen Zeiten klagen, zumal die Konkurrenten aus dem Ausland in der Regel den Kosten- und den Währungsvorteil auf ihrer Seite haben.

Zu Beginn der achtziger Jahre des 20. Jahrhunderts betrug der jährliche Bedarf der Schweiz an Verpackungsglas beinahe so viel, wie die drei produzierenden Glashütten in Saint-Prex, Bülach und Wauwil herzustellen vermochten. Die Betriebe der Cornaz-Familien – ab 1966 unter dem einheitlichen Markennamen Vetropack auftretend – realisierten Marktanteile zwischen 80 und 85 Prozent. Ihr eigener Exportanteil überstieg aber nie 15 Prozent.

Was in der Schweiz gebraucht und von den fünf Glashütten – drei davon im Besitz der Familie Cornaz – hergestellt wurde, war in etwa die Menge, die damals schon ein einziges grosses Werk in Deutschland oder Frankreich mühelos auszustossen vermochte, natürlich zu deutlich günstigeren Kosten. Auch nach dem Verschwinden namhafter Konkurrenten (Hergiswil, Küssnacht) bildete die Schweizer Glasindustrie immer noch die hergebrachte kleingewerbliche Betriebsstruktur mit regional orientierten Anbietern ab. Um aber mit den

Preisen der Importeure konkurrieren zu können und die Kosten im traditionellen Hochlohnland Schweiz niedrig zu halten, waren die Betriebe der Familien Cornaz gezwungen, in moderne Öfen, automatische Feeder-Anlagen und Verarbeitungslinien zu investieren. St-Prex und Bülach waren, dem Pioniergeist ihres weltneugierigen Gründers Henri Cornaz folgend, im internationalen Branchenvergleich schon immer technisch führend gewesen. Schon 1930 wurden an beiden Standorten die ersten amerikanischen Glasblasautomaten in Betrieb genommen. Im Zweiten Weltkrieg folgten als Antwort auf die gestörte Kohlenversorgung die elektrisch beheizten Schmelzwannen und Kühlöfen.

Auseinanderstrebende Aktionärsinteressen

Mit dem Koreakrieg endete 1953 die relativ lange Zeit der wirtschaftlichen Unsicherheit. Die Schweiz tauchte ein in die sorglose Phase der Hochkonjunktur, in der Arbeitskräftemangel, Inflationsangst und Überfremdungssorgen die dominierenden innenpolitischen Probleme waren und der Bundesrat zeitweise die Konjunktur zu dämpfen gezwungen war, damit die auf Hochtouren drehende Volkswirtschaft nicht in massloser Teuerung und Inflation endete. In dieser Zeit entwickelten sich die Betriebe in Saint-Prex und Bülach – obwohl ursprünglich dem gleichen Eigentümer gehörend – deutlich unterschiedlich. 1948 starb Gründer Henri Cornaz im Alter von 79 Jahren. Er besass 60 Prozent der Aktien an der Verrerie S.A. St-Prex, die ihrerseits 100 Prozent der Glashütte Bülach AG hielt. Die beiden Verwaltungsräte waren personell identisch. Seit der Gründung im Jahre 1911 gehörte auch der einflussreiche Weinhändler Arnold Schenk dem Gremium an, ausserdem Charles Rolaz aus einer anderen grossen Weinhändler-Dynastie. Schenk und Rolaz hielten je etwa 10 Prozent an St-Prex, die restlichen Aktien waren bei Besitzern in der Region verstreut.

Als Henri Cornaz starb, gingen seine Aktien in 10-Prozent-Paketen auf seine sechs Kinder über. Seine Söhne Max und Maurice Cornaz arbeiteten aktiv in der Unternehmensleitung, Max Cornaz leitete das zentrale Geschäftsfeld der Weinflaschen, Maurice befasste sich mit der Herstellung von Flakons für kosmetische und pharmazeutische Zwecke, einen Geschäftszweig, der zunehmend an Bedeutung verlor und schliesslich aufgegeben wurde. Tochter Estelle überliess die Vertretung ihrer Interessen ihrem Ehemann René Dopff, einem früheren Obersten der französischen Armee. Er stammte aus der gleichnamigen

Elsässer Weinhändlerfamilie. Auch er arbeitete im Betrieb St-Prex und kümmerte sich um die Industriekonservengläser. Gaston Cornaz, ein weiterer Sohn von Henri, leitete den angrenzenden landwirtschaftlichen Betrieb; Georges Cornaz lebte in Frankreich und trat nicht in Erscheinung. Louis Cornaz schliesslich, das sechste von Henris Kindern, war in den verschiedensten Funktionen im Betrieb aktiv, zum Beispiel als Laborchef und – zu Lebzeiten seines Vaters – häufig auch als dessen Chauffeur.

Ganz anders gestalteten sich die Verhältnisse in Bülach, wo Adolphe Cornaz zum Zeitpunkt, als sein Onkel starb, schon 28 Jahre an der Spitze des Betriebs stand. Er hatte drei Söhne, von denen zwei an der Hochschule St. Gallen Betriebswirtschaft studierten und bereit waren, ins Familienunternehmen einzutreten. Das Problem war nur: Weder sie noch ihr Vater Adolphe besassen Aktien, obwohl Adolphe Cornaz seit 1927 dem Verwaltungsrat von St-Prex angehörte. Michel, der dritte Sohn, der Chemie an der ETH Zürich studiert hatte, ging nach Amerika, blieb aber in der Glasbranche und beendete seine berufliche Laufbahn als Präsident des bedeutenden Glasmaschinenherstellers Emhart.

Die Kunden formten die Unternehmenskulturen

Seit den 1950er-Jahren wurden die kulturellen und mentalitätsmässigen Unterschiede zwischen St-Prex und Bülach immer deutlicher. Gleichzeitig liessen die welt- und wirtschaftspolitischen Umstände, vor allem die heraufziehende Vision einer Europäischen Gemeinschaft und damit eines gemeinsamen Marktes eine Konzentration der Kräfte und eine einheitliche operative Führung der Gruppe immer notwendiger erscheinen. In der Unternehmer-Grossfamilie Cornaz dagegen liefen die Dinge auseinander. Es waren in erster Linie die Kunden, die die Unternehmenskulturen formten und differenzierten. St-Prex konzentrierte sich auf seinen traditionellen Markt der Winzer und Weinhändler. Die Umstände und die Macht der Gewohnheit brachten es mit sich, dass die Betriebsleitung weitgehend in den Händen von Familienmitgliedern lag, was die Einführung moderner Führungsmethoden nicht förderte. Nicht immer wurde mit der wünschbaren Sachlichkeit zwischen operativen Notwendigkeiten und Aktionärsinteressen unterschieden.

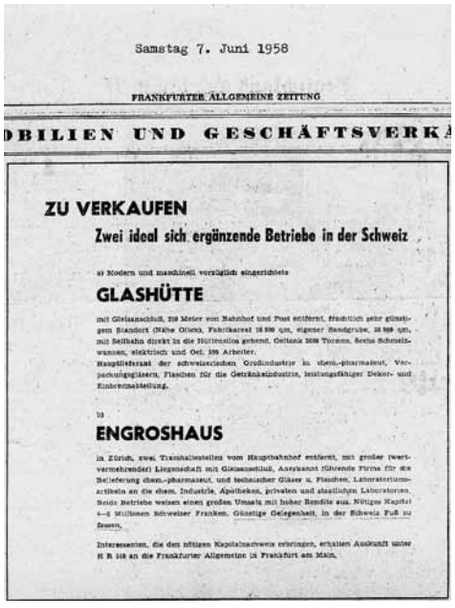
Bülach dagegen hatte sich in den noch nicht so lange zurückliegenden Kriegsjahren mit der Erfolgsgeschichte der Einmachgläser die Kraft der Markenbildung erlebt und die Grundlagen des Massenmarketings erlernt. Je stärker die Getränke- und die Lebensmittelindustrie wurden, je mehr Betriebe zu internationalen Konzernen zusammenwuchsen und je schärfer die stark wachsenden Grossverteiler konkurrierten, desto häufiger hatte es der Betrieb mit professionellen, fordernden Kunden zu tun. «Ceux de Bülach», wie sie in St-Prex mit einer Mischung aus Herablassung und Scheu manchmal bezeichnet wurden, bewegten sich immer sicherer im Umfeld der sich rastlos modernisierenden Industrie. Dieweil verharrten «die Welschen», wie es in Bülach hiess, gemäss ihrem Kundenmuster länger in den ländlich und eher traditionell definierten Geschäftsmodellen. In St-Prex wurde der Betrieb faktisch von einer kleinen Gruppe technischer Kader ohne Auftrag zur unternehmerischen Gesamtschau geführt. Durchaus im Zeitgeist der 1950er- und der frühen 1960er-Jahre verwaltete der Verwaltungsrat die Interessen und Einflussbereiche; noch war es nicht die Zeit der übergeordneten strategischen Richtungsanzeigen. Einen besonderen Druck gab es nicht, die Geschäfte liefen ja gut.

Die Glashütte Wauwil wird im Oktober 1958 von der Verrerie de St-Prex übernommen und der Geschäftsführung in Bülach unterstellt.

Der Sonderfall Wauwil

Die Glashütte Wauwil im Kanton Luzern – dort angesiedelt wegen der enormen Torfvorkommen im Wauwiler Moos – war während und unmittelbar nach dem Ersten Weltkrieg für sechs Jahre der dritte Betrieb im noch nicht formierten Bunde der Cornaz-Unternehmungen gewesen; Henri Cornaz hatte diese Glashütte vorübergehend gemietet, um Kapazitätsspitzen abzufangen. Inzwischen führte das Unternehmen wieder ein Eigenleben als Herstellerin von Verpackungen aus Braunglas, vor allem für die kosmetische und die pharmazeutische Industrie, sowie von Spezialitäten, die teilweise in exotisch kleinen Stückzahlen hergestellt wurden, zum Beispiel Schaugläser für Waschmaschinen oder rote «Katzenaugen» als Rückstrahler für Fahrräder.

Wauwil gehörte ursprünglich einer einheimischen Familie, dann traten das Basler Pharmaunternehmen CIBA und die Kredit gebenden Luzerner Kantonalbank in den Kreis der Aktionäre ein. Das Unternehmen blieb jahrelang unauffällig, bis die Weltpolitik plötzlich ein Fenster öffnete. 1948 verlor die auf Glas spezialisierte Zürcher Handelsfirma Müller+Krempel ihre traditionellen



Samstag 7. Juni 1958

FRANKFURTER ALLGEMEINE ZEITUNG

OBILIEN UND GESCHÄFTSVERKA

ZU VERKAUFEN

Zwei ideal sich ergänzende Betriebe in der Schweiz

a) Modern und maschinell vorzüglich eingerichtete

GLASHÜTTE

mit Gleisanschluß, 200 Meter von Bahnhof und Post entfernt, fruchtlich sehr günstigem Standort (Nähe Olten), Fabrikareal 18 500 qm, eigener Sandgrube, 18 500 qm, mit Seilbahn direkt in die Hüttenstolze gehend. Geltank 2000 Tonnen. Sechs Schmelzwannen, elektrisch und Oel. 500 Arbeiter.
Hauptlieferant der schweizerischen Großindustrie in chem.-pharmazeut, Verpackungsgläsern, Flaschen für die Getränkeindustrie, leistungsfähiger Dekor- und Einbrennabteilung.

b)

ENGROSHAUS

in Zürich, zwei Tramhaltestellen vom Hauptbahnhof entfernt, mit großer (wertvermehrender) Liegenschaft mit Gleisanschluß, Anerkannt führende Firma für die Belieferung chem.-pharmazeut. und technischer Gläser u. Flaschen, Laboratoriumsartikeln an die chem. Industrie, Apotheken, privaten und staatlichen Laboratorien. Beide Betriebe weisen einen großen Umsatz mit hoher Rendite aus. Nötiges Kapital 4—5 Millionen Schweizer Franken. Günstige Gelegenheit, in der Schweiz Fuß zu fassen.

Interessenten, die den nötigen Kapitalnachweis erbringen, erhalten Auskunft unter H R 518 an die Frankfurter Allgemeine in Frankfurt am Main.

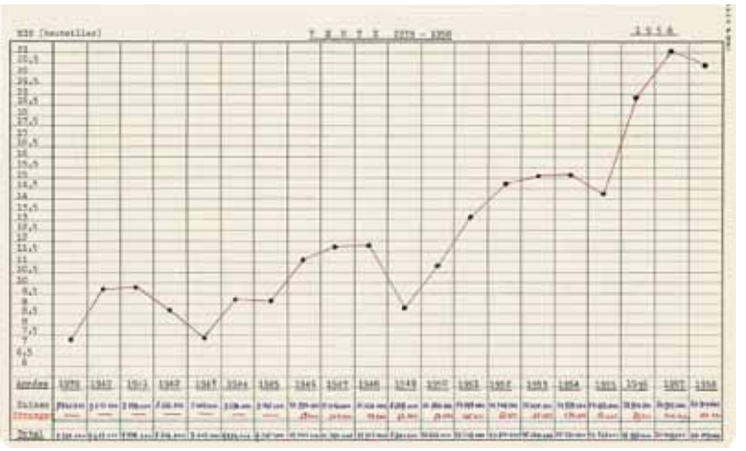
In der «Frankfurter Allgemeinen Zeitung» bietet Müller + Krempel am 7. Juni 1958 die Glashütte Wauwil zum Verkauf an.

Bezugsquellen für Verpackungsglas für Apotheken und Chemiebetriebe in Thüringen, denn dieses klassische Glasbläser-Land gehörte nun zur Deutschen Demokratischen Republik, was die Handelsbeziehungen mit dem Westen erschwerte. Ausserdem erhielten die Betriebe in der DDR weiterhin zu wenig Rohmaterial zugeteilt. Müller + Krempel übernahm kurzerhand die Wauwil-Aktien und liess in einer Nacht- und Nebelaktion ein Dutzend Thüringer Glasbläser und den Werksdirektor samt deren Familien in die Schweiz kommen. Die Männer nahmen ihre Gussformen mit in den Autobus, der die ganze Gesellschaft über die damals noch offene Grenze nach Bayern und weiter in die Zentralschweiz brachte. Damit waren die Probleme des Wauwiler Betriebs aber nur kurzfristig gelöst; es hätte mehr Kapital gebraucht, als die beiden Inhaber aufzubringen bereit waren. In der *Frankfurter Allgemeinen Zeitung* liessen sie am 7. Juni 1958 eine Verkaufsanzeige erscheinen: «Günstige Gelegenheit, in der Schweiz Fuss zu fassen!» Angeboten wurde nicht nur die Glashütte, sondern auch der Engros-Handelsbetrieb.

Das Inserat wurde natürlich auch in St-Prex gelesen. Zugreifen oder bleiben lassen? Die Aktionäre waren sich völlig uneinig. Namentlich Max und Maurice Cornaz fürchteten, bei einem Kauf würden sich die Gewichte noch weiter in Richtung Deutschschweiz verschieben. Dagegen favorisierte der unternehmende Arnold Schenk, lebhaft unterstützt von Adolphe Cornaz, den Kauf unter der Bedingung, dass Bülach die Führungsverantwortung in Wauwil übernehme. Die beiden setzten sich durch, und im Oktober 1958 kaufte die Verrerie S.A. St-Prex den Handelsbetrieb Müller + Krempel und dessen Glashütte Wauwil. Zu diesem Zweck wurde das Aktienkapital von St-Prex von 1,5 auf 3 Millionen Franken erhöht. Fortan gab es einen sozusagen firmen- und familieninternen, viel mehr psychologisch und mentalitätsmässig als sachlich begründeten «Röstigraben» zwischen «ceux de Bülach» und «denen von St-Prex».

Eine Firmenübernahme in den 1950er-Jahren

Das Übernahme-Dossier ist lückenlos erhalten und gibt einen spannenden Einblick in die Abwicklung einer solchen Firmenübernahme unter mittelständischen Geschäftsleuten in der damaligen Zeit. In einer Aktennotiz von Adolphe Cornaz nach erfolgter Übernahme heisst es: «Eine vertiefte Prüfung der gegenwärtigen Produktionsmittel soll so bald wie möglich durchgeführt werden.»



Die Verkaufsstatistik der Verrerie de St-Prex von 1939 bis 1958 zeigt das kriegsbedingte Auf und Ab sehr deutlich.

Mit anderen Worten: Eine vertiefte Prüfung der Aktiven oder gar so etwas wie eine Due Diligence hatte vor diesem Kauf gar nicht stattgefunden. Müller + Krempel bzw. Wauwil waren klare Grössen im Markt. Die sachverständigen Käufer aus Bülach haben den Betrieb in Wauwil überhaupt erst nach der Unterzeichnung des Kaufvertrags besichtigen dürfen, und auch das nur unter der Bedingung, «dass dies absolut inkognito geschehe und dass kein Auto von Bülach in Wauwil direkt vorfahren würde». Raymond Cornaz, der älteste Sohn von Adolphe, wurde ins Bahnhofbuffet Nebikon bestellt und von Paul Krempel persönlich abgeholt.

Er fand einen Betrieb mit widersprüchlichen Merkmalen vor, wie er hinterher notierte. Ihm fiel auf, «dass Wauwil eine beeindruckende Aktivität hat, dass die Leute sich offensichtlich gewohnt sind, sehr speditiv zu arbeiten und dass um die Öfen herum ein Betrieb herrscht, der infolge des stark gesteigerten Arbeitstempos wie ein Bienenkorb anmutet. Die Leistung der Leute an den Halbautomaten ist ausserordentlich und ist verglichen mit anderen halbautomatisch eingerichteten Hütten, wie zum Beispiel Hergiswil, wesentlich höher. Die Produktion der Halbautomaten ist erstaunlich gut. Die mechanischen Maschinen sind, verglichen mit den sonst üblichen Automaten, sehr primitiv und auch die Installationen sind absolut improvisiert. Die Ofenanlagen sind in schlechtem Zustand, das heisst man ist sich gewohnt, die Öfen bis zum letzten auszunutzen. Kompressoren und Rohmaterialanlage sind in gutem Zustand, ebenfalls ist die Werkstätte relativ gut ausgerüstet.»

Aus den internen Notizen geht klar hervor, dass Wauwil ein respektierter Konkurrent war; es ist von «fairen Konkurrenzbeziehungen» die Rede. Wauwil stellt eine Reihe von Spezialartikeln her, zum Beispiel alkaliarme Gläser, Pyrexglas, Chromgrün, blaues Glas usw. Ein Ankauf zwecks Stilllegung wurde nicht erwogen, weil alle drei Glashütten zur fraglichen Zeit voll beschäftigt waren.

Europäische Einigung als Angstfaktor

Interessant ist die Begründung für den Verkauf, die gegenüber dem Personal und den Gemeindebehörden in einem Zirkular an Weihnachten 1958 abgegeben wurde: «Wie Sie der Tagespresse entnommen haben werden, dürfte die kommende Freihandelszone für gewisse Schweizer Industrien, die hauptsächlich für das Inland arbeiten, insbesondere aber für die Glasindustrie sehr grosse Nachteile und Erschwerungen bringen. Durch den sukzessiven Zollabbau werden die Schweizer Glasfabriken einem starken Preis- und Lieferdruck ausgesetzt werden, da die grossen Glaswerke der umliegenden Staaten über die wichtigsten Rohstoffe (Sand, Soda, Kalk, Chemikalien usw.), ferner über Kohle, Öl und Erdgas in Fabriknähe und insbesondere über moderne, überaus leistungsfähige Fabrikationseinrichtungen verfügen. Im Hinblick auf diese Umstände drängte sich deshalb gebieterisch die Notwendigkeit auf, unter den vier Betrieben von St-Prex, Bülach, Wauwil und Zürich in den wichtigsten Fabrikationsartikeln eine durchgreifende Arbeitsteilung herbeizuführen, um die Herstellungskosten, Frachten usw. so stark reduzieren zu können, dass hiedurch diese vier Betriebe konkurrenzfähig bleiben. Aus diesem Grunde haben sich die Unterfertigten entschlossen, ihre beiden Betriebe Wauwil und Zürich an die schweizerischen Glasfabriken St-Prex und Bülach anzuschliessen. Es ist beabsichtigt, die Aktien der Betriebe Bülach, Wauwil und Zürich mit St-Prex in einer Holdinggesellschaft zusammenzufassen.»

Es folgte das Versprechen, «dass dem gesamten Personal der heutige Arbeitsplatz gesichert bleibt». Den Mitarbeitenden wurde die Mitteilung neben der üblichen «Weihnachtsspende» mit einer Sondergratifikation versüsst.

Am 26. Januar 1959 wurde den Mitarbeitern im Aussendienst die gültige Sprachregelung für die neuen Verhältnisse schriftlich mitgeteilt:

- St-Prex und Bülach wurden durch ein Verkaufsinserat in der *Frankfurter Allgemeinen Zeitung* auf die Gelegenheit aufmerksam gemacht.
- Der Gemeinsame Markt bzw. die kommende europäische Freihandelszone erfordert Rationalisierung und engere Zusammenarbeit, was auch in anderen Branchen geschieht (Blechemballagen, Metallwaren und Armaturen, Textil, Uhren, Plastik).

- Der Kunde profitiert direkt von der Übernahme, denn eine Mehrbelastung durch Arbeitszeitverkürzung würde ohne Kooperation zu Preiserhöhungen führen.
- Gesteigerte Leistungsfähigkeit durch bessere Koordination der Fabrikation und gemeinsame Lösung technischer Probleme

Die Vorschriften über das «Verhalten der Vertreter nach dem Zusammenschluss» zeigen, dass die neuen Verantwortlichen – vor allem der junge Betriebswirtschafter Raymond Cornaz – behutsam auftreten wollten: «Jeder Vertreter muss davon überzeugt sein, dass das Produkt seiner Hütte das beste ist. Jeder Vertreter verkauft für seine Hütte und nicht für die ganze Gruppe. Dem Kunden ist zu widersprechen, wenn er argumentiert, es komme auf dasselbe heraus, welcher Firma er den Auftrag gebe. Die anderen Firmen der Gruppe dürfen nicht herabgemindert werden.» Gemäss einem internen Plan wollten sich «ceux de Bülach» ein halbes Jahr Zeit geben, um die Betriebe neu aufzustellen. Einen besonderen Druck gab es nicht. Das Werk war voll beschäftigt.

Die Glashütte Wauwil wurde erst 1993 geschlossen. Die für das Überleben des Betriebs notwendigen Neuinvestitionen hätten sich nicht gerechnet.

1

1 und 2 Bau der neuen Produktionshalle aus Beton mit Glasbauteilen aus der eigenen Produktion.

Bülach: die neue Generation übernimmt

Vor und nach der Übernahme von Wauwil war die technische Zusammenarbeit unter den Cornaz-Betrieben eher zufällig. Immerhin hat es, wie frühere technische Kaderleute betonen, schon in den 1950er- und 1960er-Jahren lockere technische Kontakte zwischen Bülach und St-Prex in Form eines Erfahrungsaustauschs gegeben. Die Produktionsleute hätten sich regelmässig getroffen, vor allem, um immer leichtere Flaschen mit der gleichen Widerstands-Charakteristik zu produzieren. Die Bruchanalyse sei eins der frühen grossen Themen gewesen. Ursprünglich habe man für eine 70-Zentiliter-Weinflasche zwischen 500 und 600 Gramm Glasmasse gebraucht; sie wurde mit günstigen Auswirkungen auf Material- und Transportkosten bis auf 380 Gramm reduziert.

In Bülach wurde im Lauf der 1950er-Jahren die neue Generation von betriebswirtschaftlich geschulten, leistungs- und neuerungswilligen Cornaz einsatzfähig. Raymond Cornaz (geb. 1927) erwarb sein betriebswirtschaftliches Lizenziat im Jahre 1951. Auffallend waren aber gleichzeitig sein technisches

2

Interesse und Verständnis, was ihn für die technische Leitung geeignet erscheinen liess. Sein um sieben Jahre jüngerer Bruder Jean-Daniel, ebenfalls Betriebswirtschafter mit St.-Galler-Abschluss, folgte nach dem Willen seines Vaters zunächst als Verantwortlicher für das Handelshaus Müller + Krempel. Er entfaltete aber bald seine Talente in den Bereichen Marketing und Controlling für die Gruppe, die damals, an der Schwelle der 1960er-Jahre, eigentlich noch gar nicht formiert war. Aber die beiden betriebswirtschaftlichen Kernkompetenzen waren damit abgedeckt.

Adolphe Cornaz hatte seine Söhne schon als Halbwüchsige ins Geschäft einbezogen. «Häufig hat er uns noch spät abends, wenn er von einer Reise zurückkam, bei einer Tasse Tee über die aktuellen Probleme berichtet», erinnert sich Jean-Daniel Cornaz. «Er hat uns früh auf Reisen mitgenommen und darauf geachtet, dass wir gut Englisch lernten.» Dagegen ist von Henri Cornaz, dem visionären Firmenpionier, nie bekannt geworden, dass er sich besonders um seine Nachfolge bemüht hätte. Obwohl er seit seinen frühesten Unternehmerjahren immer wieder Familienmitglieder – auch solche aus fremden Berufen – in die industrielle Verantwortung gerufen hatte, war es einer Pioniergestalt wie ihm nicht gegeben, seine Erfahrungen weiterzureichen und rechtzeitig für die Team-Verjüngung zu sorgen.

Jean-Daniel Cornaz war 15 Jahre alt, als sein Grossonkel starb, also durchaus der genauen Erinnerung fähig: «Wenn Henri Cornaz nach Bülach kam, war das wie der Examensbesuch des Schulinspektors. Er prüfte die Verhältnisse und beschaute die Ergebnisse. Mein Vater musste Rechenschaft ablegen. Mit meinem Bruder und mir war Onkel Henri freundlich. Ich durfte ihm auf der Handhar-

Henri Cornaz, vorne in der Mitte sitzend, mit der Belegschaft von St-Prex 1938.

monika vorspielen. Dafür gab er mir immer ein Fünffrankenstück, was damals viel Geld war. In unserem Wohnzimmer war auch immer ein Fauteuil für ihn reserviert; dort hielt er dann gerne seinen Mittagsschlaf. Aber auch als Halbwüchsiger habe ich nie auf Augenhöhe mit ihm sprechen können. Inhaltlich haben mein Bruder und ich wenig von ihm erfahren.» Entsprechend gross war das Vakuum, das Henri Cornaz nach seinem Ableben (infolge eines Schlaganfalls und kurzer Krankheit, kurz vor seinem 80. Geburtstag) hinterliess.

Adolphe Cornaz – vom Manager zum Mitinhaber

Adolphe Cornaz in Bülach war es als über 50-jähriger gestandener Manager längst überdrüssig, als Angestellter für seine Cousins in der Romandie zu arbeiten. Die hatten ihm zwar immer wieder versprochen, ihm bei passender Gelegenheit Aktien zu verschaffen, doch es geschah nichts. Vor allem Arnold Schenk sperrte sich, er war schliesslich darauf erpicht, jede Aktie, derer er habhaft werden konnte, in sein eigenes Portefeuille zu legen. Adolphe Cornaz beobachtete, wie unterschiedlich die sechs Kinder mit ihren Anteilen und dem daraus erwachsenden Einfluss umgingen. Die im Betrieb tätigen Männer schienen ihre Aktien vor allem zur Absicherung ihrer Positionen zu benützen – mit einer Ausnahme: Cousin Louis («Loulou»), der dem guten Leben zugeneigt war, begann zu verkaufen. Er bot seine Aktien aber nicht etwa seinem in Bülach aktiven und erfolgreichen Cousin an, sondern dem wildfremden Manager der amerikanischen Glasmaschinenfabrik Emhart, mit dem er kurz zuvor wegen des Kaufs einer Maschine verhandelt hatte.

Der Bruder in Amerika

Was «Loulou» nicht auf der Rechnung hatte: Bei Emhart arbeitete auch Michel Cornaz, der dritte Sohn von Adolphe, der Chemie studiert hatte. Michel Cornaz war für seinen Vater und seine Brüder in Bülach über all die Jahre hinweg ein wertvoller Vorposten in der Welt der Technik. Er kannte die Glasmärkte weltweit und konnte bei den häufigen Treffen der eng verbundenen Familie über neue Tendenzen berichten. Michel Cornaz leistete auf diese Weise einen wichtigen Beitrag zur Unternehmensentwicklung, ohne aber nach aussen hervorzutreten.

Die familiär bedingte enge Verbindung mit dem Ausland und damit mit dem Weltmarkt der Glasindustrie war für ein so binnenwirtschaftlich orientiertes Unternehmen wie die Vetropack in den 1970er- und 1980er-Jahren aussergewöhnlich. Und sie bewährte sich zweimal bei wichtigen und heiklen Übernahmeoperationen: zum ersten Mal, als Adolphe Cornaz durch die Vermittlung eines amerikanischen Lieferanten den Aktienanteil von Louis («Loulou») Cornaz an sich bringen konnte – und das zweite Mal, als Saint-Gobain verkaufen wollte und die Ball Corporation als «Strohmann» der Bülacher Cornaz auftrat, was wesentlich zur Etablierung der heutigen Mehrheitsverhältnisse beitrug.

Zurück in die frühen 1960er-Jahre: Der von «Loulou» angesprochene Emhart-Manager verständigte Michel Cornaz über das Angebot, sodass Vater Adolphe sein erstes Aktienpaket über diesen Strohmann erwerben konnte. Die alte, stabile Verbindung mit der Banque Cantonale Vaudoise war bei der Finanzierung des Handels hilfreich. Seither sass der in der Führung der Glashütte Bülach langjährig bewährte Adolphe Cornaz auch als Aktionär der Gesamtgruppe mit am Tisch.

Bezeichnend: Ein direkter Handel unter Verwandten wäre nicht infrage gekommen, offenbar weniger aus offener Animosität als wegen der Mentalitätsdifferenz zwischen St-Prex und Bülach. Aber auch an Schenk wollte Louis Cornaz nicht verkaufen. Dass dieser die Mehrheit anstrebte, war mit Händen zu greifen. Als sich Adolphe Cornaz als Mitaktionär zu erkennen gab, herrschte Verblüffung. Und immer deutlicher war zu erkennen: Im Verwaltungsrat der Verrerie S.A. St-Prex bildeten sich Fraktionen, die sich misstrauisch gegenüberstanden, ohne dass es aber zum offenen Konflikt gekommen wäre.

«Enteisungsaktion» in Saint-Prex

In all den wirtschaftlich guten und vergleichsweise problemlosen Jahren zwischen 1950 und 1980 strahlten die inneren Verhältnisse, wie sie sich im Verwaltungsrat abbildeten, auch nach aussen ab. Die persönlichen Erinnerungen von Rudolf Kübler, der 1977 als Rückkehrer aus Südafrika und als Branchenfremder nach Saint-Prex kam, um die Direktion der Glashütte zu übernehmen, zeigen, wie lange kulturelle Differenzen und Fremdheiten über Jahrzehnte hinweg ganz konkret auf die Lebensbedingungen eines Unternehmens einwirken können. Küblers Schilderungen betreffen die Zeit der 1980er-Jahre, lassen aber ohne Weiteres auch auf die in früheren Jahrzehnten herrschenden Verhältnisse schliessen:

«Es gab immer noch eine erhebliche mentale Distanz zwischen der einheimischen Bevölkerung und der Glashütte. Mein Vorgänger war ein eher unnahbarer Herr gewesen. Es war die Zeit des Personalmangels, und wir hatten es als Schichtbetrieb mit unseren heissen und strengen Arbeitsplätzen nicht leicht, genügend geeignete Leute zu rekrutieren und zu halten.» Rudolf Kübler erinnerte sich an die Verfahren des Firmengründers Henri Cornaz. Er förderte die Betriebskommission und entkrampfte das Verhältnis zu den Gewerkschaften, die nicht besonders stark, aber als Meinungsführer wichtig waren. Vetropack hat immer auf ein korrektes, freundschaftliches Verhältnis geachtet. Die Pensioniertenvereinigung wurde gegründet und neue Wohnhäuser wurden gebaut, um alte zu ersetzen. Ein Erfolg wurde der Verkauf von Aktien an das Personal, obwohl es keine Vergünstigung oder Gratisaktien gab. Wichtig war die Zusammenarbeit mit den lokalen Behörden, leitende Mitarbeiter wurden in den Grossen Gemeinderat gewählt. Sodann wurde alle vier Monate ein Brief der Verrerie an das ganze Dorf versandt und über das Betriebsgeschehen, aber auch über die Probleme informiert.

Mit solchen «Enteisungsaktionen» wurde die grosse Distanz zwischen Betrieb und Dorfgemeinschaft allmählich abgebaut. Dies zahlte sich später politisch ganz konkret aus, als es um den Dialog mit den Umweltschützern über Luftverschmutzung, Produktionslärm, Recycling-Glas usw. ging.

1952 ist Bülach im Aufschwung. In der Zeit zwischen 1947 und 1957 hat sich der Umsatz fast verdoppelt, und die Wertschöpfung steigt massiv.

Die Geburtsstunde von Vetropack

1962 starb Arnold Schenk. Sein Sohn Pierre Schenk übernahm die Aktien von St-Prex. Auch er nutzte jede Gelegenheit zum Zukauf. Bald sollte man auch die Hintergründe erkennen. Ausser Louis verkauften – man darf vermuten teils aus Resignation, teils aus Frustration – auch Georges Cornaz, René Dopff und Charles Rolaz. Käufer war immer Pierre Schenk. Dieser war denn auch im Frühjahr 1965 mit 45 Prozent der Aktien Hauptaktionär des Unternehmens. Wahrscheinlich dachte er schon damals an einen Verkauf der Aktien. Eine Mehrheit hätte ihm einen erheblichen Paketzuschlag eingebracht. «Ceux de Bülach», die man eigentlich nicht dabei haben wollte, hatten es auf inzwischen 15 Prozent gebracht, der grosse Rest von 40 Prozent war auf Eigentümer mit unklarer Gruppenzugehörigkeit verteilt. Zu Beginn des Jahres 1966 waren die Aktien der Verrerie S.A. St-Prex (in der die substanziellen Vermögenswerte der Gruppe lagen) wie folgt verteilt: Pierre Schenk 44,48 Prozent, Maurice Cornaz 12,78 Prozent, Gaston Cornaz, 7 Prozent, Max Cornaz/Oscar von Gunten (Schwiegervater von Max Cornaz) 16,12 Prozent, Adolphe Cornaz 14,41 Prozent, Diverse 5,12 Prozent.

Adolphe Cornaz und seine Söhne, die inzwischen in Bülach mit ihren betriebswirtschaftlichen Projekten gut vorankamen – Raymond Cornaz als technischer Leiter, Jean-Daniel Cornaz als Verkaufsdirektor – drängten auf die Gründung einer gemeinsamen Managementgesellschaft. Immer klarer trat die Notwendigkeit einer grossen Sortimentsbereinigung und einer gemeinsamen Marktbearbeitung hervor. Aber auch die technische Planung und die Koordination der Produktion zwischen den drei Betriebsstätten versprachen das, was man damals noch nicht jeden Tag im Munde führte, aber am Ende des Jahres in der Erfolgsrechnung sehen wollte: Synergieeffekte! Bei dieser komplexen und über Jahre hinweg dauernden Arbeit konnten Jean-Daniel und Raymond Cornaz auf die Mitarbeit loyaler Kadermitglieder und Mitarbeiter aller Stufen zählen.

Vor diesem Hintergrund wurde am 26. Januar 1966 die Vetropack AG als Managementgesellschaft mit operativem Sitz in Bülach gegründet. Drei Monate später, am 1. April 1966, erhielt die Direktion der Glashütte Bülach hohen und unerwarteten Besuch. Die Herren hatten sich erst am Vorabend angemeldet

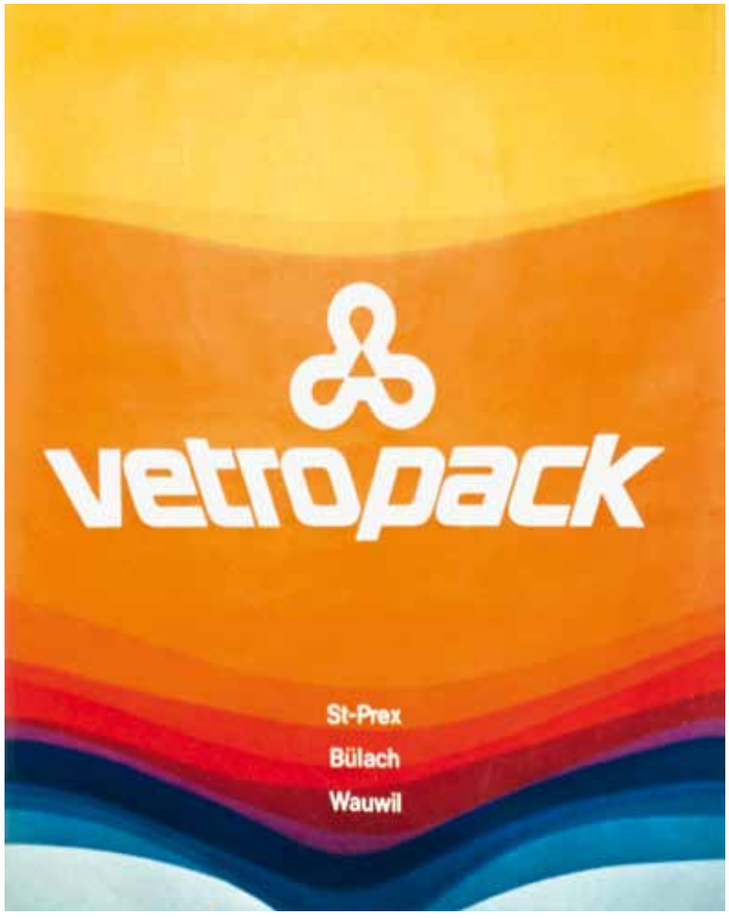
und den Anlass nicht genannt. Dass man aber Persönlichkeiten dieses Kalibers nicht warten lassen konnte, war auch Adolphe Cornaz und seinen beiden Söhnen klar.

Man verabredete sich im Privathaus von Adolphe Cornaz. Aus der dunklen Limousine stiegen Eberhard Reinhardt, damaliger Präsident der Generaldirektion der Schweizerischen Kreditanstalt, Pierre Schenk, Delegierter des Verwaltungsrates der neu gegründeten Vetropack AG, und ein distinguierter, aristokratisch aussehender Herr, dem wahrscheinlich am Vorabend die Sekretärin hatte erklären müssen, wo dieses Bülach überhaupt liegt. Formvollendete Vorstellung: «Permettez, Comte Arnaud de Vogüé, Président du Groupe Saint-Gobain.» Saint-Gobain, das war zu der Zeit eins der grössten Industriekonglomerate Frankreichs und einer der bedeutendsten Glaskonzerne der Welt mit rund 200 000 Mitarbeitenden, der bedeutendste Auslandkonkurrent für Bülach und St-Prex.

Die Herren des Riesen geruhten die Zwerge zu besuchen. Der Grund dafür musste ein besonderer sein. Der freundliche Bankier Reinhardt – Präsident der in der Schweiz domizilierten internationalen Holding von Saint-Gobain – nannte ihn schliesslich: Es gibt Veränderungen im Aktionariat. Jean-Daniel und Raymond Cornaz schalten sofort: Jetzt hat Max verkauft und Schenk hat seine Mehrheit an Saint-Gobain übertragen.

Eberhard Reinhardt bestätigte: Saint-Gobain ist neuer Mehrheitsaktionär der Verrerie S.A. St-Prex und damit auch der lange erdauerten und sorgfältig aufgebauten neuen Vetropack AG.

1



2

1 In den 1960er-Jahren ist die zweite Generation Cornaz auf dem Weg an die Spitze. Jean-Daniel Cornaz, links im Bild, ist Verkaufsdirektor, Raymond, rechts, ist technischer Leiter. Fritz Meyer, in der Mitte, ist Marketingexperte.

2 1966 macht ein breit gestreuter Plakataushang den Namen Vetropack in der Schweiz publik.

1

2

5

DIE NEUE ZEITRECHNUNG IM ZEICHEN VON VETROPACK

Die Welt verändert sich schnell. Auch in der durch komplexe Verfahren und Anlagen eher langfristig ausgelegten Industrie wird der Takt immer kürzer. Produkte werden entwickelt, steigen zu Stars auf, schöpfen den Markt ab. Dann stellen sich Nachahmer ein. Es entstehen Preisdruck und Preiswettbewerb. Aus der Neuheit mit der Alleinstellung wird das, was in der industriellen Welt «commodity» genannt wird: ein beliebig verfügbares Allerweltsprodukt. Oder es passiert, was mit dem Bülacher Einmachglas passiert ist: Jemand erfindet eine neue Technologie – hier die Tiefkühlung. Und schon ist der Star von gestern weg vom Fenster. Die Welt der Glasindustrie verändert sich rasend schnell. Und ausgerechnet jetzt ein Machtkampf mit dem Grössten von allen …!

1 Maurice Cornaz, stehend, neben Adolphe Cornaz. Maurice und Adolphe Cornaz kommen nach einigen turbulenten Jahren in den Besitz der Vetropack-Aktienmehrheit innerhalb des Familienpools. Jean-Daniel Cornaz wird Mitglied des Verwaltungsrats, sein Bruder Raymond Cornaz VR-Delegierter.

2 Maurice Cornaz, Direktor in St-Prex, Max Breu, Werkleiter Bülach, Jean-Daniel Cornaz, kaufmännischer Direktor.

Die Aufnahmen entstanden 1972 anlässlich des 80. Geburtstags von Adolphe Cornaz, Direktor in Bülach.

Die Glasindustrie in den frühen 1970er-Jahren: Sie ist wie seit eh und je in hohem Mass energieabhängig. 1973 bricht die erste Ölkrise aus und bringt das Preisgefüge in dieser Branche gründlich durcheinander. Glas lebt vom Quarzsand, der irgendwo abgebaut wird. Die Gruben müssen renaturiert werden. Die Tag und Nacht fauchenden und rauchenden Glashütten werden in einer Welt, die immer empfindlicher auf Umweltschädigungen reagiert, als störend empfunden. Auf einmal findet sich das einst eher entlegene, etwas skurrile, an lokale Absatzmärkte gekoppelte Gewerbe mit starkem künstlerischem Einschlag und hohem, wenig verbreitetem Know-how-Anteil ziemlich weit oben auf der Liste der umweltgefährdenden Industrien – und damit im Fadenkreuz behördlicher Vorschriften und des wachsenden Drucks umweltbewusster Bürgerinnen und Bürger.

Der Preisdruck auf die Produkte aber hält an. Der Grössere erdrückt den Kleineren. Das sich vereinigende Europa reisst die schützenden Zollschranken nieder. Die Glasbläser, die von Handwerkern zu Industriellen geworden sind, antworten mit Vollmechanisierung, was hohe Investitionen erfordert und ihr Unternehmerrisiko erhöht. Beim Verpackungsglas gewinnt, wer sein Sortiment am besten organisiert, das heisst wer die höchsten Stückzahlen von möglichst standardisierten Produkten auszustossen und zu vermarkten versteht.

Es ist die Branche und es ist die Stunde der grossen, international aufgestellten Konzerne, nicht der vergleichsweise kleinen Aussenseiter aus einem Land, das sich nach Kräften von der europäischen Wirtschaftsgemeinschaft fernhält. Die Cornaz-Familien haben die Probleme ihrer Branche und ihrer Firmen nicht erst durchschaut, als Saint-Gobain dank dem beflissenen Türöffner Pierre Schenk in Erscheinung trat. Aber die Unterschiedlichkeit der Betriebskulturen von St-Prex und Bülach, die Verschiedenheit der Interessen in der zweiten und der dritten Generation der Aktionäre und vor allem die unterschiedliche Art der Unternehmensführung liessen namentlich in den 1960er-Jahren viel wertvolle Zeit verstreichen.

Die grosse Verunsicherung

1966 war das Jahr der grossen Verunsicherung. Endlich war Pierre Schenk am Ziel – oder er glaubte es wenigstens. Max Cornaz verkaufte ihm 600 seiner 967 Aktien, und Pierre Schenk gab die nun entstandene komfortable Mehrheit von 54,48 Prozent sogleich an Saint-Gobain weiter. So wurde es jedenfalls dem Ver-

waltungsrat dargestellt. Das merkwürdig zögerliche und rücksichtsvolle Verhalten von Saint-Gobain in der Folgezeit, was die Durchsetzung der Mehrheitsrechte betraf, lässt allerdings die Vermutung zu, dass Saint-Gobain so lange nicht vorbehaltlos über die Aktien von Max Cornaz verfügen konnte, als dessen unumstössliche Bedingung nicht erfüllt war: die Zusicherung, er werde Präsident des Verwaltungsrates auf Lebenszeit. Dagegen aber verwahrten sich nämlich die tüchtigen und unentbehrlichen jungen Betriebsleiter in Bülach mit aller Entschiedenheit. Sie bzw. ihr Vater Adolphe hatten inzwischen 14,41 Prozent der Aktien. Der Rest entfiel auf Maurice Cornaz (12,78 Prozent), Gaston Cornaz (7 Prozent), diverse Kleine (5,21 Prozent) – und Max Cornaz, der 6,12 Prozent behalten hatte, wohl auch, um weiterhin im Verwaltungsrat zu bleiben und über die laufenden Dinge informiert zu sein.

In St-Prex herrschte ein paternalistischer Stil. Jedermann wusste, dass ein Generationenwechsel fällig war, bloss hatten weder die ursprünglichen Aktionärsgruppen noch die familienfremden Aktionäre eine personelle Antwort. In Bülach dagegen war schon seit den 1950er-Jahren die neue Unternehmergeneration am Werk. Raymond und Jean-Daniel Cornaz boten das seltene Bild eines Brüderpaars, das sich ausgezeichnet verstand, sowohl menschlich wie fachlich. Glück und Anlage fügten es, dass auch die Talente und Neigungen ideal verteilt waren: Raymond übernahm die technische Leitung, Jean-Daniel die kaufmännische und finanzielle. Ab 1966 ergänzten sich die beiden mit dem aus der chemischen Industrie stammenden Marketingexperten Fritz Meyer. Seine Aufgabe war es, die drei unabhängig voneinander arbeitenden Verkaufsorganisationen zusammenzuführen und die Marktbearbeitung von Grund auf zu reorganisieren, und er brachte viele wertvolle Ideen ein.

Der alternde Adolphe Cornaz hatte geschafft, was seinem Onkel Henri Cornaz nicht gelungen war: die Nachfolge zu regeln und mit der Genugtuung über ein in allen Teilen geglücktes Lebenswerk einen langsamen, geordneten Rückzug in den Ruhestand anzutreten. 1972 verliess er den Verwaltungsrat, zwei Jahre später starb er im Alter von 81 Jahren.

Wie gut sich Raymond und Jean-Daniel Cornaz auch unabgesprochen verstanden, zeigte sich am besagten Morgen des 1. April 1966 in Bülach, als die Herren de Vogüé und Reinhardt den Herren Cornaz die neuen Machtverhältnisse eröffneten. Der zweite Teil der Nachricht war, dass Max Cornaz den Vorsitz des Verwaltungsrats einer neu zu schaffenden, allen anderen Gesellschaften übergeordneten Holding übernehmen würde, und zwar auf Lebenszeit. Das war

seine Bedingung dafür gewesen, dass er jenen Teil seiner Aktien an Pierre Schenk abtrat, der nötig war, um eine knappe, aber stabile Mehrheit zu erreichen. Vater Adolphe Cornaz schwieg betreten. Raymond und Jean-Daniel meldeten laut und deutlich ihre Opposition an. Man habe den Raum nicht verlassen, erinnern sich beide übereinstimmend; es habe auch kaum ein lautes Wort gegeben, aber die Stimmung sei eisig gewesen. Das hinderte Armand de Vogüé nicht daran, dem Hausherrn am nächsten Tag in perfekter Courtoisie mit einem handschriftlichen Brief zu danken: «Die charmante Gastfreundschaft, die Sie und Ihre verehrte Frau Gemahlin mir in Ihrer entzückenden Villa entgegengebracht haben, hat für die freundschaftlichen Beziehungen, die sich nun zwischen uns anbahnen, den besten aller möglichen Anfänge gesetzt, und ich möchte Ihnen dafür meine ganze Dankbarkeit ausdrücken.»

Belastender Kampf an mehreren Fronten

Saint-Gobain verlor keine Zeit und entsandte für die Tagesgeschäfte mit André Mathey und Robert Mérine zwei Direktoren nach Bülach, die keine Zweifel darüber offen liessen, wie man sich diese «freundschaftlichen Beziehungen» vorzustellen hatte. Bald lag der Entwurf eines technischen Kooperationsabkommens auf dem Tisch. Vetropack sollte von Saint-Gobain Verfahrens-Know-how und Rohmateriallieferungen übernehmen, die man weder wünschte noch brauchte. Jean-Daniel Cornaz erinnert sich: «Wir haben immer freundlich zugehört und zu allem stur nein gesagt.»

Die beiden jungen Betriebswirtschafter konnten kompromisslos auftreten, weil ihre Verwandten in Saint-Prex zwar noch Aktien besassen, aber keine personelle Alternative für die Übernahme der Unternehmensführung. Dass Raymond und Jean-Daniel Cornaz die neuen Hauptaktionäre mit der Drohung des sofortigen Rücktritts unter Druck setzten, steht fest. Damit aber wäre die ganze, soeben unter der Marke Vetropack sichtbar gewordene Aufbau- und Reformarbeit von Jahren infrage gestellt und der Wert des Unternehmens wohl entscheidend geschmälert worden. Sodann war mit Händen zu greifen, dass die nun in die Minderheit versetzten Kinder des Gründers und jahrzehntelangen Patrons unter sich uneinig waren. Max Cornaz versteifte sich auf die formelle Seite seiner Führungsrolle. Ihm war wichtig, Präsident auf Lebenszeit zu sein. Maurice, lebenslang ein loyaler Gefolgsmann, gab sich mit der Leitung der für ihn geschaffenen und für den Gesamtbetrieb nicht wirklich bedeutenden

Domäne der Flakonnage, einer eher kunstgewerblich orientierten Randproduktion, zufrieden. Die anderen Aktionäre hatten sich im Lauf der Jahre nach und nach von ihren operativen Aufgaben zurückgezogen.

Warum das Management von Saint-Gobain die Widerspenstigen «de Bülach» nicht einfach kraft seiner Aktienmehrheit durch eingeflogene Fachleute ersetzten, ist nicht klar; es herrscht die Ansicht vor, solche brachiale Methoden hätten einem Grandseigneur wie Armand de Vogüé widerstrebt. Eine andere Version besagt freilich, dass die Aktienübergabe solange nicht vollzogen werden konnte, als Max Cornaz nicht als Präsident eingesetzt war. Und mit einer bloss virtuellen Mehrheit hätte Saint-Gobain die ultimative Kraftprobe wohl nicht wagen wollen.

Sicher ist, dass Saint-Gobain sehr bald ganz andere Sorgen bekam und das Interesse an Vetropack verlor.

Mit Druck und Glück und guten Freunden …

Unterdessen arbeiteten «ceux de Bülach» an allen Fronten unerbittlich an der Rückführung der Aktienmehrheit in Familienhände. Dies gelang teils dank hervorragender, lokalpatriotisch-waadtländisch unterlegter und psychologisch geschickter Beziehungsarbeit, teils auch dank unverhoffter äusserer Umstände. Aber es waren beinahe sechs hektische Jahre dafür nötig, bis sich die ungeliebten Konkurrenten und Minderheitsaktionäre aus Frankreich endgültig zurückzogen. Diese Jahre waren angefüllt mit vielen familiendiplomatischen Gesprächen, Konsultationen, juristischen Zwischenschritten und auch einigen kunstvollen Scharaden, die hier nur stark vereinfacht dargestellt werden können. Jedenfalls zeigt diese Geschichte, dass auch bei harten Entscheiden von grosser finanzieller Tragweite die emotionalen und psychologischen Momente oft die ausschlaggebende Rolle spielen und dass am Ende des Tages der gewinnt, der mit diesen «weichen Faktoren» am geschicktesten umzugehen versteht.

Wenige Monate nach dem schicksalhaften 1. April 1966 tagte in Lausanne das European Glass Container Manufacturers Committee, ein Zusammenschluss kleinerer und spezialisierter europäischer Glasfabrikanten. Der auf Prestige und Repräsentation bedachte Max Cornaz hatte voller Stolz die Kollegen und Konkurrenten eingeladen. Es gab ein üppiges gesellschaftliches Rahmenprogramm – und Gelegenheit genug für vertrauliche Gespräche. Selbstverständlich waren auch Raymond und Jean-Daniel Cornaz aus Bülach angereist. Von ihnen konnte jeder hören, der es wissen wollte, dass Max Cornaz es gewesen war, der

die inzwischen in der Branche bekannt gewordene und heftig diskutierte Übernahme der führenden schweizerischen Industriegruppe durch Saint-Gobain durch seinen Aktienverkauf ermöglicht hatte.

Damit wurde moralischer Druck aufgebaut, im Wissen um die Tatsache, dass der auf gesellschaftliche Reputation in seinem traditionellen Umfeld bedachte Max Cornaz dafür alles andere als unempfindlich sein würde. Im Kreise der Waadtländer Industriellen, deren Vereinigung übrigens damals ausgerechnet von Max Cornaz präsidiert wurde, waren einflussreiche Freunde der Familie im gleichen Sinn druckerhöhend tätig, allen voran der treue Freund des alten Adolphe Cornaz, Alfred Gisling, Generaldirektor der Banque Cantonale Vaudoise. Er war es dann auch, der später zusammen mit der Schweizerischen Kreditanstalt und der Schweizerischen Bankgesellschaft den Rückkauf der Aktien durch die notwendigen Kredite ermöglichte.

Familienpool als Auffangbecken

Der Druck wirkte innert weniger Wochen. Im Oktober 1966 verkauften Max Cornaz und sein Schwiegervater Oscar von Gunten 950 von den 967 Aktien – und zwar an Adolphe und Maurice Cornaz. Sie besassen die Titel also noch! Neben der Verkaufssumme erhielt Max Cornaz die Zusicherung eines Sitzes im Verwaltungsrat, wenn auch nicht als Präsident. Entweder war also das Geschäft mit Saint-Gobain rückgängig gemacht worden – oder es war noch gar nicht fertig abgeschlossen. So oder so – nun war der erste Schritt getan, und der bildete den Kern für einen Familienpool, der nach dem Beitritt von Gaston Cornaz nun die hauchdünne Mehrheit von 50,03 Prozent besass, während der Anteil von Saint-Gobain auf die früher von den Schenks zusammengekauften 44,48 Prozent zurückgeführt wurde. Adolphe Cornaz hatte inzwischen seine Position auf 27,75 Prozent ausgebaut, Maurice Cornaz besass 15,28 Prozent, Gaston Cornaz 7 Prozent, die diversen Kleinen verharrten bei 5,21 Prozent. Max Cornaz behielt gerade noch 17 Präsenzaktien, was 0,28 Prozent des Aktienkapitals der Verrerie S.A. St-Prex ausmachte. Pierre Schenk hatte mit dem Unternehmen nichts mehr zu tun. Im Oktober 1966 verkaufte er seine letzten zehn Aktien an Jean-Daniel Cornaz – zwischen zwei Zügen, auf dem Bahnhofperron von Lausanne. Auch er hatte nicht alles an Saint-Gobain verkauft, sondern einen kleinen Rest in der Rückhand behalten. Jetzt kontrollierte der Familienpool das Unternehmen, wenn auch nur äusserst knapp.

Damit war nun die Grundlage geschaffen für das wichtigste Ziel der «Bülach»-Fraktion: die Entflechtung von Aktionariat und Management. Fortan gab es zwei Organigramme. Das erste spiegelte die Besitzverhältnisse. Die Stammgesellschaft Verrerie S.A. St-Prex funktionierte als Holding; ihr gehörten an die Vetropack AG als Managementgesellschaft sowie die drei Betriebsgesellschaften Glashütte Bülach AG, Glashütte Wauwil AG und Müller + Krempel AG. Der Verwaltungsrat der Verrerie S.A. St-Prex war mit den Verwaltungsräten der Tochtergesellschaften identisch. Geführt wurde die Gruppe aber von der Vetropack AG; funktionell unterstanden ihr die drei produzierenden Firmen sowie der Handelsbetrieb. Die Verrerie S.A. St-Prex übertrug der Vetropack AG alle für die Führung des Konzerns nötigen Kompetenzen. Zugleich wurde der Verwaltungsrat neu formiert. Als aussenstehender Präsident trat der wohlbekannte Waadtländer Kantonalbank-Chef Alfred Gisling ein; weitere Mitglieder waren Adolphe Cornaz und sein Sohn Raymond von der Bülacher Seite sowie die Brüder Max und Maurice Cornaz aus Saint-Prex. Dazu kamen die beiden unvermeidlichen Vertreter der Saint-Gobain-Gruppe. 1969 wurde diese Struktur insofern noch etwas verfeinert, als man das Mutterhaus Verrerie de St-Prex aufteilte: in die Vetropack Holding AG und die Verrerie S.A. St-Prex als reine Produktionsfirma.

Was in der gerafften Form der Geschichtsschreibung so gradlinig und logisch erscheint, war in Wirklichkeit ein Slalomlauf durch das unübersichtliche Gelände einer Industrie, die durch mächtige und zum Teil schwer überblickbare Megatrends angetrieben wurde. Die Technologie erforderte laufend hohe Investitionen, die aber wegen der in der Branche unvermeidlichen unflexiblen Produktionsweise den permanenten Preiskampf noch anheizten. Das Zusammenwachsen des europäischen Wirtschaftsraums förderte die grossen Einheiten. Der Familienpool, der genau 50,03 Prozent der Aktien der Gruppe kontrollierte, war alles andere als stabil. Der Vertrag, der auch einen Stimmzwang enthielt, musste erkauft werden mit der Erfüllung vieler persönlicher Bedingungen. Ein einheitlicher strategischer oder industriepolitischer Wille unter den Pool-Aktionären war einstweilen nicht erkennbar. Mit nach wie vor 44 Prozent hatte man dagegen den mächtigsten Konkurrenten Europas mit einem Ausland-Aktienkapital von 200 Millionen Franken am Hals. Dass dieser bezüglich der Dividende so kurz wie möglich gehalten wurde, verstand sich am Rande. Seine Mitsprache war nur in Planungssachen, nicht jedoch in laufenden Führungsfragen erwünscht; die entsprechenden Informationen wurden sorg-

sam dosiert. Mehrere Jahre dauerte dieser heikle Schwebezustand, dann drehte sich der Wind plötzlich gegen den mächtigen Konzern.

Das Grosse bleibt gross nicht und klein nicht das Kleine…

Ende 1968 trat Saint-Gobains schärfster Konkurrent Boussois-Souchon-Neuvesel (BSN) mit einem unerwarteten feindlichen Übernahmeangebot auf den Plan. Der Stahlkonzern Pont-à-Mousson stand Saint-Gobain als «weisser Ritter» zur Seite; die Auseinandersetzung endete schliesslich mit der Fusion von Saint-Gobain mit Pont-à-Mousson. Dies hatte eine gründliche Neuordnung der Prioritäten zur Folge. Um den teuren Abwehrkampf zu finanzieren, beschloss Saint-Gobain in der Folge, sämtliche Minderheitsbeteiligungen abzustossen. Adolphe Cornaz und seine Söhne erfuhren davon im März 1971 an einem Treffen mit den internationalen Saint-Gobain-Leuten, das im Rahmen eines stilvollen Déjeuners im vornehmen Hotel Savoy am Zürcher Paradeplatz stattfand. Das war die historische Chance für «ceux de Bülach», die Kontrolle über die ganze Vetropack-Gruppe zu übernehmen.

Adolphe Cornaz und seine Söhne entschieden sich, noch einmal über die Bande zu spielen und ihre guten Beziehungen zur amerikanischen Glasindustrie einzusetzen, dieses Mal zur Ball Corporation, einer befreundeten amerikanischen Glasfabrik. Diese erklärte sich bereit, als vorgeschobene Interessentin für das Vetropack-Paket des Saint-Gobain-Konzerns aufzutreten. Kaum hatten sie sich gemeldet, rief Eberhard Reinhardt aufgeregt in Bülach an, um den Direktoren der Vetropack mitzuteilen, dass er im Verwaltungsrat der internationalen Saint-Gobain soeben ein Veto gegen den Verkauf nach Amerika eingelegt habe. Drei Monate lang liefen die Verhandlungen im Dreieck, dann wurde Reinhardt über die wirklichen Zusammenhänge aufgeklärt. Er erwies sich nachher als loyaler Verbündeter. Zusammen mit der Waadtländer Kantonalbank half er dem Cornaz-Familienpool, den Aktienrückkauf zu finanzieren. Dr. Heinz R. Wuffli, ein alter Studienkollege von Raymond Cornaz, der inzwischen in die Generaldirektion der Kreditanstalt aufgerückt war, wurde zum Regisseur der Finanzoperationen und trat in den Vetropack-Verwaltungsrat ein. Auch Jean-Daniel Cornaz wurde Mitglied des Verwaltungsrates. Sein Bruder Raymond Cornaz übernahm die Verantwortung als Delegierter.

Heinz R. Wuffli, Mitglied der Generaldirektion der Kreditanstalt und ein Studienkollege von Raymond Cornaz, wird Mitglied des Vetropack-Verwaltungsrats und wichtiger Berater und Regisseur bei allen Finanzoperationen.

Nach einem langen und kurvenreichen Weg stand die neue, solide Trägerschaft der Unternehmensgruppe fest. Im Frühjahr 1975 wurden 3000 der 8000 Inhaberaktien zu nominal 500 Franken an die Börse gebracht und dem Publikum zu einem Emissionspreis von 2500 Franken angeboten. Das Anlegerblatt *Finanz & Wirtschaft* schrieb damals: «Der Umsatz pro Beschäftigten von 137 500 Franken weist auf die Kapitalintensität und den hohen Rationalisierungsgrad der Produktion hin.» Die Emission wurde überzeichnet. Seither ist Vetropack an der Zürcher Börse kotiert.

1974 hatten die Bülacher Cornaz mit der Cornaz AG-Holding («COHO») eine eigene, vom Pool unabhängige Aktiengesellschaft gebildet, in der sie ihre Vetropack-Aktien einbrachten. Auch hier ging es um die Absicherung der Beteiligungsverhältnisse für den Fall, dass eines der Mitglieder – aus welchen Gründen auch immer – aussteigen und seine Aktien zu Geld machen wollte. Das Problem wurde mit Vorkaufsrechten gelöst. Nun war die Kontrolle durch Adolphe Cornaz und dessen beide in der Geschäftsführung aktiven Söhne gesichert. Die gegenüber den Inhaberaktien privilegierten Namenaktien sicherten ihnen die Stimmenmehrheit.

Auch in der «COHO» spielte der in den USA lebende Michel Cornaz eine wichtige Rolle und war an allen Entscheidungen massgeblich beteiligt. Die drei Brüder seien damals formlos zusammengesessen und hätten sich blendend verstanden, wird übereinstimmend berichtet. Die «COHO» besteht noch heute und ist inzwischen etwas formeller organisiert, weil nun eine Generation dazugekommen ist und mehr Beteiligte am Tisch sitzen. Während in den 1990er-Jahren kaum ein Quartal ohne Übernahmegerüchte um Vetropack verging, herrscht diesbezüglich jetzt Ruhe. Selbstständigkeit ist weiterhin das oberste Ziel.

Durch die «COHO» wurde die innere Stabilität des Unternehmens verstärkt, und diese war die Voraussetzung für die nun folgenden Expansionsschritte. Dass das Unternehmen nun an der Börse kotiert war, hatte noch einen weiteren Vorteil: Im Fall, dass einer der Familienaktionäre ausscheiden wollte, war der Wert der Aktien durch den an der Börse gebildeten Kurs unstrittig vorgegeben.

1

2

3

4

6

DER CHARME UND DIE LOGIK DES SCHERBENHAUFENS

Einen Scherbenhaufen anzurichten ist für die meisten wirtschaftlich Tätigen nicht gerade ein unternehmerisches Ziel. Die junge Vetropack-Gruppe dagegen hat ausgerechnet in ihren turbulenten Aufbaujahren sehr viel Mühe und Mittel in dieses Bestreben investiert. Sie hat Erfolg gehabt und ist im Lauf der Jahre, was die Bewirtschaftung von Scherbenhaufen betrifft, weltweit führend geworden.

In keinem anderen Land der Erde haben die Scherben so früh und so nachhaltig Glück gebracht wie in der Schweiz – beim Glas-Recycling, das 1972 als Versuchsbetrieb seinen Anfang nahm und sich seit 1974 kontinuierlich zum grossen gesellschaftlichen und umweltpolitischen Dauerprojekt entwickelt hat. Es wurde ein Vorbild und ein Modellfall nicht nur für viele andere Länder, sondern auch für andere Branchen mit analogen Entsorgungsproblemen, zum Beispiel Aluminium, Papier, Holz, Bauschutt, Elektronikschrott, Kunststoffe, Textilien, Batterien usw. Inzwischen ist die Philosophie des achtsamen Umgangs mit wertvollen Rohstoffen zum Allgemeingut geworden. Die Menschen haben sich eine neue Wertschätzung für die Gaben der Erde zu eigen gemacht.

1 und 4 95 Prozent des gebrauchten Verpackungsglases werden in der Schweiz jedes Jahr gesammelt. Das sind 300000 Tonnen. Davon werden 90000 Tonnen in St-Prex recycelt, 50000 Tonnen werden zu Baustoffen verarbeitet, der Rest des Altglases wird exportiert.

2 und 3 Die ersten Glassammelstellen wurden 1972 versuchsweise und ab 1976 permanent überall in der Schweiz eingerichtet. Ungefähr 22000 Sammelcontainer nehmen heute nach Farben getrenntes Verpackungsglas auf.

Die «Aktion Saubere Schweiz» unterstützt Vetropack in ihrer Öffentlichkeitsarbeit für die Einführung des Glassammelsystems und feiert 1974 ihr fünfjähriges Bestehen mit Schweizer Prominenz. Stephanie Glaser, Fredy Lienhard (hinten Mitte) und das Trio Eugster stossen auf den Erfolg an.

40 Jahre nach den ersten Gehversuchen mit Glas-Recycling wird in der Schweiz die Hälfte der Siedlungsabfälle genutzt und für neue Zwecke aufbereitet. Die sinnvolle Wiederverwertung von gebrauchten Stoffen ist zu einem wesentlichen Element des Umweltschutzes und zum Gesetz geworden. Glas stand nicht nur am Anfang der Recycling-Bewegung in der Schweiz, Glas ist mit einer Sammelquote von 95 Prozent inzwischen auch der Star unter den wiederverwertbaren Materialen. Und mit Stolz kann die Schweizer Glasindustrie vermelden: Wir haben nicht nur am Anfang dieses Trends gestanden; wir haben diesen Trend gesetzt, lang bevor es staatliche Vorschriften und finanzielle Anreizsysteme gegeben hat wie die vorgezogene Entsorgungsgebühr (heute zwischen 2 und 6 Rappen pro Flasche je nach Grösse).

Nicht aus Idealismus waren die Glasmacher die frühesten Recycler, sondern weil dies schon immer zu ihrem Geschäft gehört hatte. Bei der Glasherstellung gab es Bruch, und bei den ständig verfeinerten Qualitätskontrollen wurden fehlerhafte Produkte ausgeschieden, die als Scherben wiederverwendet werden mussten. Zeitweise machte dieser Ausschuss gegen 10 Prozent des gesamten Gemenges aus. Die Einsparung von Rohmaterialien und Energie ist beim Glas linear. Niemand in dieser Industrie kann es sich leisten, auf Recycling zu verzichten.

Der ständige Kostendruck, den die mächtigen Importeure – vor allem aus Deutschland und aus Frankreich – auf die Schweizer Behälterglasindustrie ausübten, beschleunigte in den frühen 1970er-Jahren die Suche nach Rationalisierungsmöglichkeiten. Es war die Zeit der neuen Handels- und Verteilformen. Die filialisierten Grossverteiler, die Supermärkte und Discounter führten einen noch nie gesehenen Preiswettbewerb und setzten ihre Lieferanten unter Druck. Man-

che von ihnen wichen auf Billigverpackungen aus, die nach dem aus dem Norden importierten Schlagwort «ex und hopp» vermeintlich folgenlos entsorgt werden konnten. Zugleich nahm damals die Zahl der Einweg-Glaspackungen als Folge der neuen Verteilformen im Detailhandel stark zu. Dies führte zwangsläufig zu ersten harten Konfrontationen mit den erwachenden umweltbewussten Kräften im öffentlichen Raum. Bemerkenswert ist, dass die schweizerische Glasindustrie die ersten Lösungsschritte deutlich vor den ersten staatlichen Regulierungsmassnahmen unternahm – und auch deutlich vor der ersten Ölkrise von 1973, in deren Folge die Ölpreise massiv anstiegen. Diese brutale Zäsur erwies sich im Nachhinein als günstig für das Recycling-Projekt, dessen Tragweite damals anfänglich wohl auch seinen Urhebern noch nicht klar war. Die stark steigenden Energiepreise trieben die Motivation der Unternehmer an und förderten die Einsicht der Konsumenten.

Eine Vision auf der Grundlage der Vernunft

«Begonnen hat es sehr präzis und sehr unklar», schrieb Jean-Daniel Cornaz später in seinem Beitrag zu einem Buch, das den bezeichnenden Titel *Management und Intuition* trug. «Wir wussten, dass wir etwas unternehmen mussten, und wir spürten die ungefähre Richtung zum Ziel.» Entscheidend sei gewesen, dass nie Druck ausgeübt wurde, sondern dass die beteiligten und betroffenen Partner – Hersteller der Produkte, Hersteller der Verpackungen, Verteiler, Detailhandel, Politik/Behörden, Konsumenten/Staatsbürger – eine Vision teilten. Jean-Daniel Cornaz:

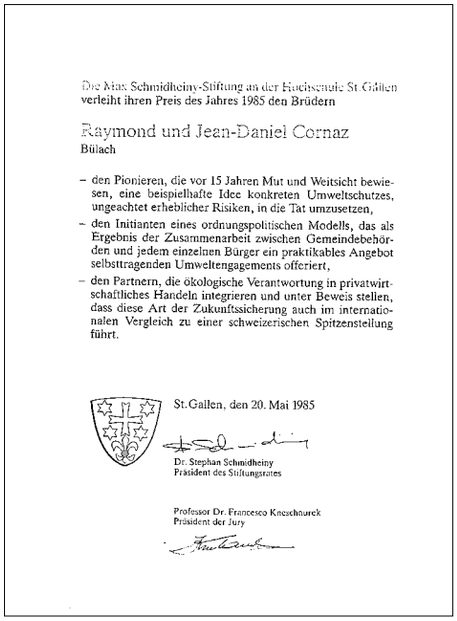
«In der Bundesrepublik wurde Druck ausgeübt, vielfältig gedroht; einerseits galt das für die Legislative, anderseits für den Handel, schliesslich auch für die Bürger selbst. Unter Druck wird manches getan, aber nicht gern und gut. Unsere gemeinsame intuitive Vision führte ja zu etwas wie einer Volksbewegung. Möglich war das nur, weil die Zeit reif war (also das Problem relevant und die Idee richtig) und wir von unserer Lösung überzeugt waren. Folglich konnten wir auch überzeugen. Dabei machten wir gewiss viele Fehler in der Sache, schliesslich tasteten wir uns manchmal vorwärts, versuchten und irrten und versuchten es wieder. Aber die Fehler in der Sache waren nie Fehler der inneren Überzeugung. Wir spürten intuitiv, dass wir recht handelten, jeder tat das, und das überzeugte intuitiv viel mehr als rational.»

Sehen wir da nicht eine Parallele? 30 Jahre früher hatte die Glashütte Bülach aus dem Stand eine «Volksbewegung» für Kriegsvorsorge und individuelle Vorratshaltung vom Zaun brechen müssen, um das grüne Bülacher Einmachglas verkaufen zu können. Die rationalen Industriemänner mussten mit der auf intuitiven, psychologischen Wellenlängen empfangenden weiblichen Kundschaft kommunizieren lernen. Noch gab es im Hause Vetropack altgediente Kaderleute, die die Kriegszeit miterlebt hatten. Etwas von deren Gespür für Kommunikation und Massenpsychologie dürfte in das Projekt eingeflossen sein, das nun seinen Anfang nahm, zunächst mit einer Serie von Versuchen und Irrtümern.

1972 wurden in einzelnen Schweizer Gemeinden versuchsweise die ersten Glassammelstellen eingerichtet; die Kosten trug die Glasindustrie. Zunächst ging es darum, durch funktionierende Einzelbeispiele Vertrauen in die neue Idee des Recyclings zu schaffen und Glaubwürdigkeit aufzubauen. Parallel dazu experimentierten auch private Unternehmer wie der Luzerner Garagist Rudolf Gloor auf dem gleichen Feld. Er gründete 1973 eine Firma mit Sitz in Schötz (LU) und entwickelte ein Sammelkonzept. Mit Lastwagen liess er die leeren Flaschen und Verpackungsgläser von Haus zu Haus in Separatabfuhren einsammeln und in Containern via regionale Umschlagplätze zum Sortierwerk führen, wo sie von Fremdstoffen, vor allem Metallteilen, Verschlüssen und dergleichen, befreit und ofengerecht vorbereitet wurden. Der erste Standort eines solchen Sortierwerks lag in Dagmersellen (LU) und damit durchaus nicht zufällig in der Nähe der Glashütte Wauwil. Die Schüttguttransporte wurden schon damals konsequent mit der Bahn abgewickelt. Gloors Idee fand Anklang bei manchen Gemeinden und Zweckverbänden für die Kehrichtverbrennung, aber auch beim lokalen Transportgewerbe. Der erfinderische Einzelgänger baute ein Netz auf, verkaufte aber seine Firma schon nach zwei Jahren an die Vetropack Holding AG.

Die klassische Haus-zu-Haus-Sammlung hatte aber grosse Nachteile, wie sich alsbald zeigte. Die Vermischung der Glasfarben war unvermeidlich und hatte zur Folge, dass das Sammelgut nur für die Produktion von Grünglas verwendet werden konnte. Gerade wenn die Idee flächendeckend erfolgreich sein sollte, war der Zeitpunkt abzusehen, da das gesammelte Altglas nicht mehr wiederverwendet werden konnte, weil so viel neues Grünglas gar nicht gebraucht wurde. Zweitens war die Haus-zu-Haus-Sammlung personalintensiv und

Jean-Daniel und Raymond Cornaz erhalten 1985 den renommierten Schmidheiny-Preis für vorbildliches Umweltverhalten.



Die Max Schmidheiny-Stiftung an der Hochschule St.Gallen
verleiht ihren Preis des Jahres 1985 den Brüdern

Raymond und Jean-Daniel Cornaz
Bülach

- den Pionieren, die vor 15 Jahren Mut und Weitsicht bewiesen, eine beispielhafte Idee konkreten Umweltschutzes, ungeachtet erheblicher Risiken, in die Tat umzusetzen,
- den Initianten eines ordnungspolitischen Modells, das als Ergebnis der Zusammenarbeit zwischen Gemeindebehörden und jedem einzelnen Bürger ein praktikables Angebot selbsttragenden Umweltengagements offeriert,
- den Partnern, die ökologische Verantwortung in privatwirtschaftliches Handeln integrieren und unter Beweis stellen, dass diese Art der Zukunftssicherung auch im internationalen Vergleich zu einer schweizerischen Spitzenteilung führt.

St.Gallen, den 20. Mai 1985

Dr. Stephan Schmidheiny
Präsident des Stiftungsrates

Professor Dr. Francesco Kneschaurek
Präsident der Jury

Die Urkunde zum gewonnenen Preis, verliehen von der Max Schmidheiny-Stiftung an der Hochschule St. Gallen.

deshalb zu teuer. Sporadische Sammlungen mit Pfadfindern und Jugendgruppen wie etwa beim Altpapier oder beim Karton kamen nicht infrage, da die Glasindustrie auf einen ständigen und möglichst gleichmässigen Zufluss an Rohmaterial angewiesen war. Dazu kam, drittens, noch eine psychologische Barriere. Wer an der freiwilligen Glassammlung teilnahm und seine leeren Flaschen vor die Haustür legte, gab etwas über seine Trinkgewohnheiten preis. Es liegt im Naturell vieler Schweizer, dass sie um keinen Preis ins Gerede kommen wollen, schon gar nicht in der Nachbarschaft. Von diesem «weichen Faktor» hätte in Umfragen kaum jemand gesprochen, selbst wenn die Frage gestellt worden wäre. Aber in der Praxis stellte er ein erhebliches Hindernis dar.

«Konzept 76» brachte den Durchbruch

Mit diesen Erfahrungen schwenkten die Vetropack und ihre für die Öffentlichkeitsarbeit zuständige Partnerin, die «Aktion Saubere Schweiz», schon bald auf ein neues Sammelsystem um, das nach dem Jahr seiner Einführung «Konzept 76» genannt wurde und seither Bestand hat. Die Farbentrennung wird direkt beim Konsumenten durchgeführt und ihm zugetraut: Es gibt seither die dreigeteilten Container für Grün-, Weiss- und Braunglas. Diese stehen an zentralen Sammelstellen der Gemeinden und sind inzwischen längst um Sammel-Plattformen für andere wiederverwertbare Stoffe – vom Metallschrott bis zu den Altkleidern – erweitert worden. Inzwischen waren die Glaubwürdigkeit und Verlässlichkeit der Sammelorganisation bewiesen, sodass die Gemeinden auch bereit waren, die nötigen Investitionen zu tätigen. Das Geld floss ja nach und nach wieder zurück, denn Vetropack bezahlte für das Altglas einen marktgerechten Preis.

Zur Überraschung der Projektträger wurden mit diesem «Konzept 76» sofort grössere Altglasmengen gesammelt, doch die befürchteten Farbverwechslungen bei den Sammelstellen überschritten in keinem Fall 2 Prozent. Nun war eben die Entsorgung des Altglases nicht mehr von Abfuhrdaten abhängig, die man verpassen konnte. Die lästige Lagerung des Leerguts im Haushalt entfiel. Die Glasentsorgung wurde zum selbstverständlichen Bestandteil des Einkaufsbummels, und die lieben Nachbarn hatten erst noch keinen Einblick in die Trinkgewohnheiten der Leute von nebenan.

Eckpunkte des Erfolgs

Dieses schweizerische Glasentsorgungssystem wurde in der Folge von vielen anderen Ländern ganz oder teilweise übernommen. Im Lauf von annähernd 40 Betriebsjahren haben sich einige Eckpunkte als wesentlich herausgestellt.

- Verträge schaffen klare und langfristige Verhältnisse. Gemeinde und Wiederverwerter binden sich auf fünf Jahre aneinander. Zwischen der Gemeinde und einem entsprechend eingerichteten Transportunternehmer braucht es eine weitere feste Transportvereinbarung.
- Die Vergütung für das Altglas muss für das ganze Land einheitlich sein und soll eine Amortisation der eingesetzten Mittel auf fünf Jahre erlauben.
- Die Transportkosten ab Gemeinde zum Aufbereitungszentrum bzw. zum Glaswerk trägt der Wiederverwerter. Die Differenzen bei den Transportkosten werden als eine Art von «Finanzausgleich» zugunsten der Randregionen verstanden.
- Klare und offene Information über die Kosten des Recyclings. Nach einer langen ersten Phase mit hohen Preisen kam es anfangs der 1990er-Jahre zu einem Preissturz, was den Argwohn der Wettbewerbsbehörden erregte. Seither schwanken die Altglaspreise wie diejenigen anderer Rohwaren. Ziel des ganzen Systems muss es sein, dass das gesammelte und ofenfertig aufbereitete Altglas keinesfalls teurer sein darf als das Rohmaterialgemenge einer entsprechenden Quantität.
- Um die Motivation aller Beteiligten, namentlich der Behörden und der Konsumenten hoch zu halten, haben Information und Beratung einen hohen Stellenwert.

Jahr für Jahr werden in der Schweiz um 95 Prozent des verbrauchten Glases über das Netz der Sammelstellen zum Recycling gegeben. Das sind 300 000 Tonnen. Längst hat der Erfolg den Bedarf der Glasindustrie überholt. Die einzige noch produzierende Glashütte in Saint-Prex kann nur rund 90 000 Tonnen brauchen. Etwa 50 000 Tonnen werden zu Baustoffen verarbeitet, zum Beispiel

zu extrem leichtem und wärmedämmendem Schaumglasschotter. Der grosse Rest des Altglases geht in den Export. Die Absatzsorgen steigen, entsprechend sinken die Altglaspreise. 2010 hatten sie einen Wendepunkt erreicht, indem manche Städte statt der vertrauten, wenn auch sinkenden Einnahmen aus dem Verkauf ihren Partnern von der Entsorgungsindustrie nun plötzlich Abnahmegebühren entrichten mussten. Gedämpft werden die Defizite der öffentlichen Hand allerdings durch die inzwischen gesetzlich sichergestellten Erträge aus der vorgezogenen Entsorgungsgebühr. 100 Franken pro Tonne Altglas erhielten die Gemeinden im Jahre 2010 für ihre Ablieferung vorneweg aus diesem Topf. Damit können etwa 80 Prozent der Entsorgungskosten gedeckt werden.

Zu den sinkenden Altglaspreisen tragen auch die veränderten Konsumgewohnheiten bei. Je mehr Wein und Bier aus dem Ausland getrunken wird, desto mehr ausländisches Glas kommt in die Schweiz, das aber hier entsorgt werden muss, während der Konsum der einheimischen Getränke tendenziell sinkt – und mit ihm der Bedarf nach schweizerischem Verpackungsglas.

Vetropack hat seinerzeit unter der Marke Vetro-Recycling mithilfe von etwa 50 regionalen Partnerunternehmen aus der Altstoffbranche ein landesweites Entsorgungsnetz aufgespannt und betrieben, ursprünglich mit vier regionalen Aufbereitungsbetrieben in Rümlang, Renens, St. Gallen und Dagmersellen. Dort wurde das Glas aufbereitet und ofenfertig gemacht. Heute, nachdem die Glashütten von Wauwil und Bülach stillgelegt sind, ist nur noch die Aufbereitungsanlage in der Glasfabrik St-Prex aktiv. Prinzipiell werden alle Altglastransporte ausserhalb der Rayons auf dem umweltfreundlichen Schienenweg durchgeführt. Inzwischen hat die vorgezogene Entsorgungsgebühr im Rahmen des Umweltrechts Gesetzeskraft erlangt.

Die unter dem Namen Vetroswiss auftretende Gesellschaft hat trotz des ähnlichen Namens nichts mit der Vetropack-Gruppe zu tun. Sie ist es vielmehr, die im Auftrag des Bundesamts für Umwelt (BAFU) das Recycling abrechnet und als Dienstleistungsbetrieb des Rechnungswesens für die korrekte Verteilung der beträchtlichen Gebühren sorgt. Diese werden von den Produzenten, Importeuren und Händlern entrichtet und kommen denjenigen zugute, die die Lasten der Entsorgung tragen.

Es gehört zu den Besonderheiten des schweizerischen Milizsystems, dass diese ganze Organisation in ihren Grundzügen auf der Basis von Freiwilligkeit und Einsicht geschaffen worden ist, lange bevor der Gesetzgeber mit Zwangsmitteln hätte eingreifen können oder mit Subventionen hätte nachhelfen müssen. Die Kosten des Organisationsaufbaus und die gesamten Risiken hat eine «Koalition der Vernunft» getragen, bestehend aus der Glasindustrie, der Altstoffbranche, den Gemeinden und Zweckverbänden. Dass dazu intelligente und disziplinierte Bürger mitgemacht haben, hat den offenkundigen Erfolg des ersten grossen Recycling-Projekts der Schweiz erst möglich gemacht.

1

1 bis 6 Der Kreislauf des Glas-Recyclings: Anlieferung der Container; Flaschen und Gläser mit falschen Farben sowie Fremdstoffe werden von Hand aussortiert; die Scherben werden auf Halde gelegt und erneut im Ofen verflüssigt.

2 | 3

4

5

6

1

2

3

7

WACHSTUM, WETTBEWERB, DIE INTERNATIONALE DIMENSION

103000 Tonnen im Jahr – das tönt nach viel. Aber in Wirklichkeit ist es fast ein Nichts in der Welt der modernen Glasindustrie. Die Jahresproduktion von St-Prex verschwindet in der Menge des industriell gefertigten Glases in Europa. Ein Querschnitt durch die jüngere Geschichte zeigt allerdings: Eine selbstständige schweizerische Glasproduktion ist gut für die industrielle Versorgung des Landes und entspricht der Logik unserer freiheitlichen Wirtschaftsordnung.

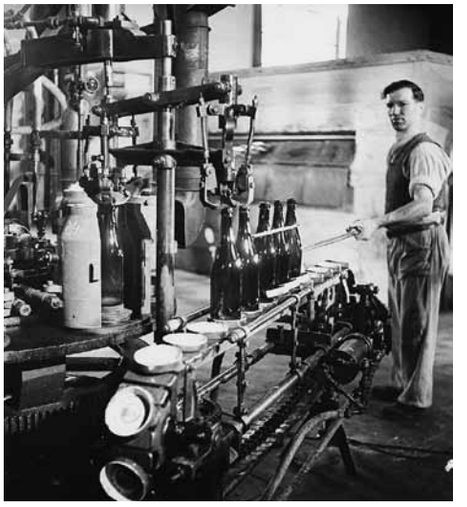
1 und 3 Die handwerkliche Methode des Glasblasens wurde in St-Prex und Bülach für spezielle Verpackungen bis in die 1960er-Jahre praktiziert.

2 In der Phase der halbautomatischen Glasproduktion in Bülach hilft Pressluft, die gewünschte Verpackung zu formen.

Den Weg vom handwerklich geprägten Familienbetrieb zum industriellen Unternehmen sind im späten 19. und im ganzen 20. Jahrhundert Hunderte von Firmen in allen erdenklichen Branchen gegangen. Die mächtigsten Treiber dieser Entwicklung waren der technische Fortschritt, die schrittweise Mechanisierung und Automatisierung der Fabrikation, später die Digitalisierung der industriellen Vorgänge und eine Frühform der Globalisierung: Insbesondere nach dem Ende des Ersten Weltkriegs kam der Technologietransfer mit den USA erst richtig in Gang – jedenfalls für Leute wie Henri Cornaz, die damals noch keine Branchenportale anklicken konnten, sondern sich ihre Informationen aus Fachzeitschriften, von Kollegen und bei Verbandstagungen mühsam zusammensuchen mussten.

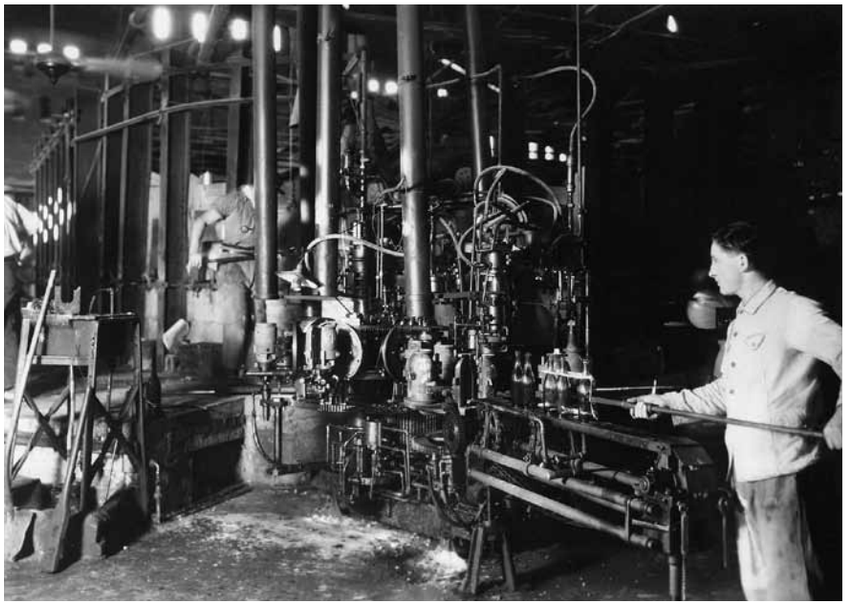
Mit all den Neuheiten waren nicht nur eine fast schwindelerregende Kapazitätsausweitung und ein starkes Produktivitätswachstum verbunden; schrittweise internationalisierte sich mit dem technologischen Informationsaustausch auch der Wettbewerb. Wer Schritt halten wollte, war zu hohen Investitionen gezwungen, doch war das Bankensystem auch lange nach dem Zweiten Weltkrieg noch nicht auf moderne Industriefinanzierungen eingerichtet. Die Familien, die investieren wollten, griffen ihre Privatvermögen an oder finanzierten sich im Kreise der erweiterten Familie, der Region, der Kunden. Diesbezüglich wies die Gründungsgeschichte der Verrerie de St-Prex durchaus idealtypische Züge auf. In der Glasindustrie öffnete sich die Schere zwischen Investitions- und Wettbewerbsrisiken besonders früh und besonders weit. Die Cornaz-Gruppe, ab 1966 unter der eingängigen Marke Vetropack einheitlich auftretend und ab 1969 auch als börsenkotierte Finanzholding unterwegs, hat sich dieser Herausforderung in allen Phasen ihrer 100-jährigen Geschichte immer wieder in eindrücklicher, manchmal in geradezu überraschender Weise gestellt, wie ein kurzer Blick auf die technische Entwicklung ihrer Betriebsstätten zeigt.

Glashütten in ihrer handwerklichen Zeit waren know-how-intensive, von einer vitalen und eigenständigen Berufskultur beseelte Betriebe mit eher ambulantem Charakter, aber mit durchaus erheblichem Kapitalbedarf und einem mächtigen ökologischen Fussabdruck. Das Provisorische dieser Betriebsstätten war schon in der Bezeichnung «Hütte» angelegt. Es waren behelfsmässige Schuppen, leicht abzubrechen und zu verlegen, manchmal auch zu verlassen, wenn die Ressourcen erschöpft oder die Öfen verglüht waren – was oft schon nach wenigen Betriebsmonaten der Fall war. Gelegentlich brannte eine solche Glas-



1

1 bis 4 Die ersten amerikanischen Flaschenblasautomaten System O'Neill werden 1921 in St-Prex und ab 1933 auch in Bülach installiert und in Betrieb genommen.



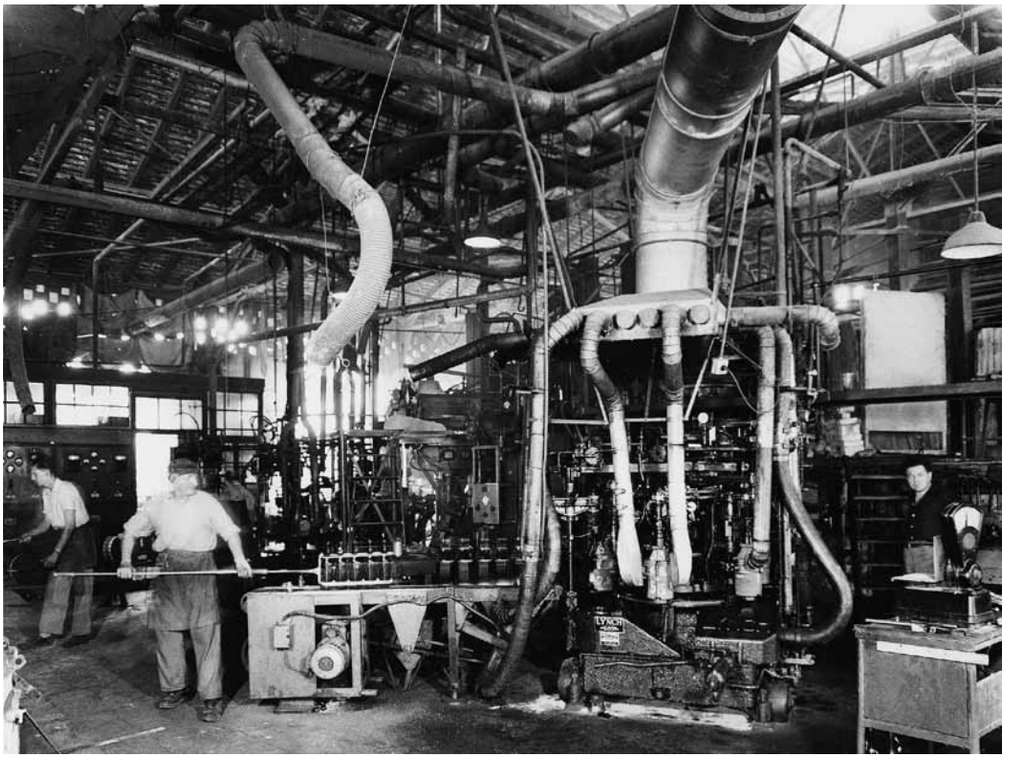
2

hütte auch ab. Der Rohstoff- und Energiehunger dieser Betriebe war gewaltig. Im 19. Jahrhundert galt die Regel, dass 180 Kubikmeter Holz benötigt wurden, um 100 Kilo der für die Glasherstellung so wichtigen Pottasche zu gewinnen. Oder anders gerechnet: Um eine Tonne Glas zu produzieren, brauchte es 100 Kubikmeter Holz.

Die Bindung der Glashütten an den Standort und an dessen Natur- und Bodenschätze (Holz, Sand) endete erst, als die Eisenbahn billige Kohle und Quarzsand heranführen konnte. Bülach (gegründet 1890) und St-Prex (1911) gehören schon zur zweiten Generation der industriellen Glashütten.

Die Reise geht in Richtung Industrie!

Gründer Henri Cornaz, der während des Ersten Weltkriegs noch mit der handwerklichen Flaschenfertigung durch Mundbläserei hervorragende Geschäfte machte, zweifelte keinen Augenblick, wohin die Reise ging. Schon 1919, als die Schiffsverbindungen noch unsicher und das Reisen beschwerlich waren, brach er zusammen mit seinem Verwaltungsrat und Freund Albert Rolaz nach Amerika auf, um die Entwicklung der dortigen Glasindustrie zu erkunden. Die beiden Kaufleute müssen eine neue Welt entdeckt haben. Unter anderem sahen sie eine Maschine an der Arbeit, die in der Lage war, Tag für Tag die damals unvorstellbar grosse Zahl von 12000 Flaschen herzustellen: der Automat nach dem System O'Neill. Kurz entschlossen bestellte Henri Cornaz zwei Stück. Finanziert wurde der Kauf mit einer neuerlichen Erhöhung des Aktienkapitals – dies, obwohl ein bedeutender Teil der Aktiven des Unternehmens in französischen Guthaben bestand, die wegen der damaligen Währungsvorschriften blockiert

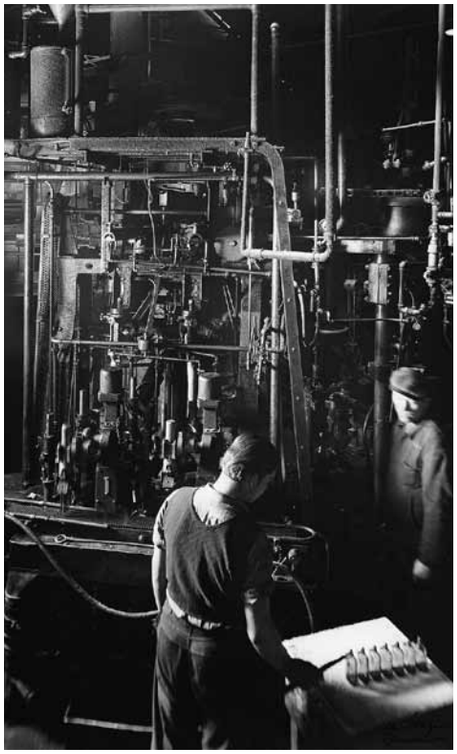


3

waren. 1920/21 wurden die Automaten geliefert und montiert, eigentlich im dümmsten Augenblick. Denn es war die Zeit der enormen Überkapazitäten, der ausländischen Dumping-Importe, des gnadenlosen Preiskampfs auf dem französischen Markt, der schliesslich mit der Niederlage in Rive-de-Gier endete.

Auch in Bülach schritt das neue Management unter Adolphe Cornaz zur Erneuerung der Anlagen, kaum war der Tiefpunkt von 1920 – einjährige Betriebsschliessung, knapp vermiedener Konkurs, brutaler Importdruck – überwunden. 1925 wurden neue gasbeheizte Schmelz- und Kühlöfen gebaut. 1933 folgte auch hier die Anschaffung eines amerikanischen Flaschenblasautomaten System O'Neill, des ersten von drei. Der letzte wurde erst 1963 ausser Dienst gestellt. Die Langzeitwirkung auf die Betriebsstruktur war enorm. Ursprünglich waren 70 Prozent der Belegschaft im Schichtbetrieb der eigentlichen Glasproduktion eingesetzt. Dereinst, im Jubiläumsjahr 1986, würde das Verhältnis genau umgekehrt sein. Drei Viertel der Belegschaft waren dann für Qualitätskontrolle, Nachbearbeitung, Unterhalt, Eichstätte, Einbrennen von Farbetiketten usw. zuständig.

Eine besondere Herausforderung war die Mangelwirtschaft der Kriegszeit zwischen 1939 und 1945. Die offizielle Schweiz hatte aus den misslichen Erfahrungen des Ersten Weltkriegs und des anschliessenden Generalstreiks von 1918 gelernt und die Zwischenkriegszeit für den Aufbau eines ausgeklügelten, alle erdenklichen Einzelheiten streng regelnden Bewirtschaftungs- und Kontroll-



4

systems genutzt. Die Kriegswirtschaft mit ihren detaillierten Zuteilungsmechanismen war – wohlverstanden: ohne elektronische Hilfe – eine eindrückliche Organisationsleistung mit einem fast unvorstellbaren Detaillierungsgrad und einer praktisch lückenlosen Regulierung von Herstellung, Verkauf und Wiedergewinnung.

Kriegswirtschaftliche Verrenkungen

Die Glasindustrie war in der kriegswirtschaftlichen Organisation der Sektion Baustoffe zugeteilt. Dass sie wie alle Industriebetriebe unter Personalnot litt, geht aus einer Notiz in den Archiven der Glashütte St-Prex hervor: Nach der Kriegsmobilmachung von 1939 wurden von den damals 200 Arbeitern deren 90 unter die Fahnen gerufen, was in einem Betrieb mit ununterbrochener Schichtarbeit für die zu Hause Gebliebenen eine massive Mehrbelastung brachte. Auch die enormen Preissteigerungen machten der energieintensiven Glasindustrie zu schaffen. Am Kriegsbeginn stieg der Kohlenpreis innert vier Monaten um 63 Prozent.

Das Hauptproblem waren aber nicht einmal die Preise, sondern die Versorgung der Glashütten mit Energie und Grundstoffen überhaupt, vor allem mit Kohle und Soda. Auch hier machte die Not erfinderisch. Um von den unzuverlässigen Kohlelieferungen weniger abhängig zu sein, entwickelten die Techniker der Glashütte Bülach zusammen mit Brown Boveri AG Baden ein System für elektrische Schmelzenergie. Am 22. Januar 1944 wurde der erste mit elektrischer Zusatzbeheizung ausgerüstete Ofen in Betrieb genommen. Damit verlegte sich der Energiebedarf auf den in der Schweiz selbst produzierten und folglich viel zuverlässiger erhältlichen elektrischen Strom. Im Übrigen scheint die Glasindustrie der Kriegswirtschaft keine besonderen Probleme bereitet zu haben. In dem 1950 erschienenen Schlussbericht des Eidgenössischen Volkswirtschaftsdepartements von 1100 Druckseiten wird Glas nur beiläufig erwähnt. Am meisten Sorgen machten sich die Behörden um die Versorgung des Landes mit Fensterglas, was aber weder Bülach noch St-Prex betraf. Bemerkenswert ist, dass schon damals Altglas wiederverwendet wurde; man sprach allerdings noch nicht von Recycling, sondern von «Altstoffsammlung». Ab 1942 wurden pro Jahr in der ganzen Schweiz zwischen 2500 und 3800 Tonnen Altglas gesammelt und wiederverwertet.

Die steigende Nachfrage nach Verpackungsglas und die Konzentration der schweizerischen Glasindustrie bescheren Saint-Prex und Bülach ein ansehnliches Wachstum.

1948 zerstörte ein Grossbrand das Hauptlager der Glashütte Bülach und zwei Millionen fertig produzierte Flaschen und Verpackungsgläser. Das war zugleich der Anfang eines umfangreichen Bauprogramms für Lagerhäuser, womit erreicht wurde, dass die Glashütte unabhängig von Saisonschwankungen zuverlässig lieferfähig blieb. Ab 1952 konnte in Bülach auch Weissglas hergestellt werden. Eine besonders wichtige Investition war die Einführung der IS-Glasblasmaschinen im Jahre 1958, nicht nur wegen der massiven Kapazitätserhöhung. Eine Produktionsmenge von 100 000 Stück in 24 Stunden hatte man bis dahin für undenkbar gehalten. Diese grosse Investition ermöglichte nun aber auch eine Antwort auf die Modernisierungsschritte im Detailhandel.

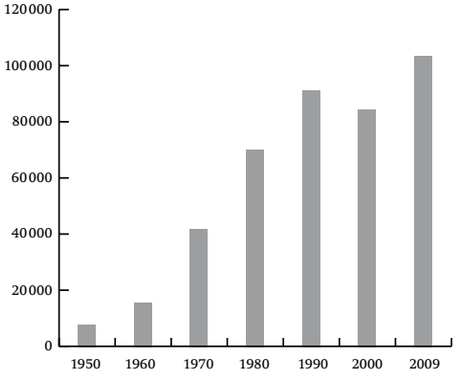
Neue Handelsformen brauchen und fördern die Glasverpackung

1948 hatte Migros-Gründer Gottlieb Duttweiler an der Seidengasse in Zürich den ersten Selbstbedienungsladen der Schweiz eröffnet. Dieses System veränderte die Einkaufsgewohnheiten der Schweizerinnen und Schweizer grundlegend. Jetzt wollten die Konsumenten die Ware vor dem Verkauf betrachten, und da war das transparente Glas das ideale Verpackungsmaterial. Mit der neuen, hoch produktiven Maschine konnte Bülach nun auch Verpackungsglas herstellen und die Lebensmittelindustrie als zweites wichtiges Kundensegment neben der Getränkebranche gründlicher erschliessen als je zuvor. Nach und nach wur-

den leichte Einwegpackungen entwickelt, was den ständigen Kundenwünschen nach Rationalisierung, vor allem nach Transportkosten sparender Gewichtsreduktion entgegenkam.

Die Glashütte Bülach hatte in ihrem Mitarbeiterbestand immer einen hohen Ausländeranteil. Waren es ursprünglich Facharbeiter aus Schlesien und Polen, die mit ihren Familien Einzug hielten, kamen später Glasmacher aus Österreich und Italien hinzu. Viele dieser Berufsleute liessen sich dauernd in Bülach nieder und erwarben das Schweizer Bürgerrecht. Die besonderen Schichtverhältnisse brachten es mit sich, dass – genau wie schon zu Henri Cornaz' Gründerzeiten in Saint-Prex – in Fabriknähe eigene Wohnbauten vor allem für die Schichtarbeiter erstellt werden mussten, dazu auch ein Kost- und Wohnhaus für die ledigen Gastarbeiter («Casa Nostra», 1962 eröffnet und im Volksmund bald scherzhaft «Casa Nostrano» genannt).

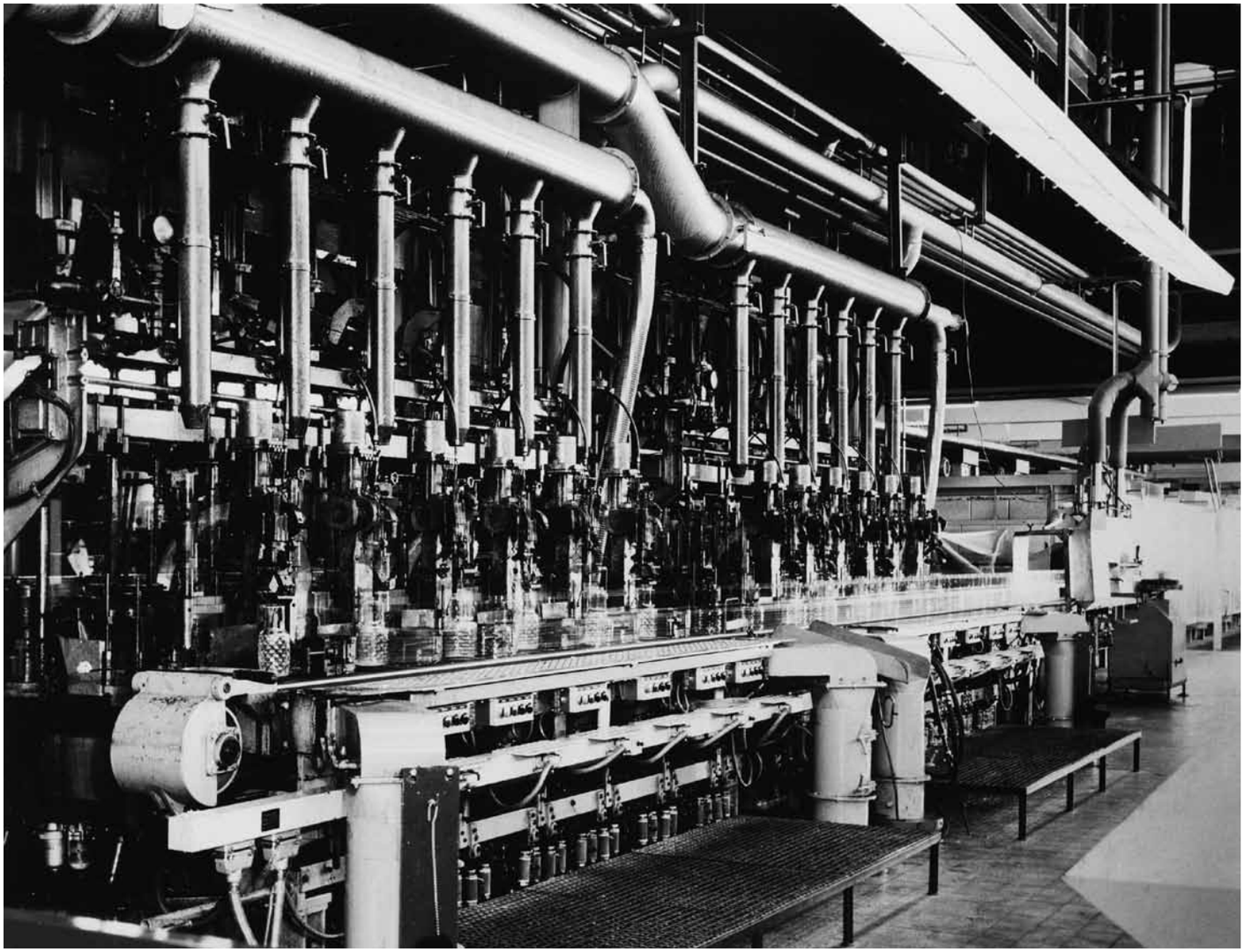
Die vorübergehende Schliessung des Suezkanals (1956) hatte eine Preissteigerung beim Heizöl um 60 Prozent zur Folge. Saint-Prex antwortete mit dem Bau zusätzlicher Brennstofflager. Im Gefolge des Jom-Kippur-Kriegs von 1973 stieg der Erdölpreis innert vier Monate sogar um 500 Prozent. Das Unternehmen war gezwungen, einen Energiekostenzuschlag zu erheben. Vor diesem Hintergrund wird die Bedeutung des in den 1970er- und 1980er-Jahren vorangetriebenen Recycling-Programms für Altglas klar. Ab 1986 konnten rund 95 Prozent des Gemenges aus Altglas gewonnen werden, was die Abhängigkeit vom Ölpreis entscheidend herabsetzte.



Die Steigerung der Verpackungsglasproduktion auf 103000 Tonnen pro Jahr ist enorm – nach internationalen Massstäben gemessen ist St-Prex jedoch ein Kleinbetrieb.

Die steigende Nachfrage nach Verpackungsglas und die Konzentration der schweizerischen Glasindustrie bewirkten bei den überlebenden Glashütten ein ansehnliches Wachstum, wie das Beispiel von St-Prex zeigt (Jahresproduktion in Tonnen, siehe Grafik).

103 000 Tonnen pro Jahr – nach den internationalen Massstäben der Verpackungsglasindustrie handelte es sich um einen Kleinbetrieb. Seit den achtziger Jahren des 20. Jahrhunderts dehnte die Vetropack-Gruppe ihren Aktionsradius aus, und zwar in zwei Richtungen. Sie wagte ein grosses Diversifizierungsprojekt in die Kunststoffbranche und realisierte im klassischen Verpackungsglas-Bereich ihre eigene «Osterweiterung», zunächst in Österreich, dann in ganz Zentral- und Osteuropa.



Computergesteuerte IS-Glasmaschine
in Bülach, installiert ab etwa 1970.

1

1 Die Inbetriebnahme der IS-Glasblasmaschinen anno 1958 in Bülach erhöht die Produktionskapazität auf 100 000 Stück in 24 Stunden.

2 Je nach Kundenwunsch werden Vasen und Gläser farbig dekoriert.

3 Die vom Kunden gewünschte Füllmenge wird Flasche für Flasche exakt abgemessen und von Hand geeicht.

2

3

2

3

1

4

5

8

MENSCHEN KÄMPFEN UM MÄRKTE

Vetropacks neues Leben in der Industriegesellschaft begann mit einer betriebswirtschaftlichen Reform: Sortimentsbereinigung, Neuorganisation des Verkaufs, Koordination auf allen Ebenen. Längst deuteten die politischen Signale auf die europäische Vereinigung hin. Sie würde die Märkte öffnen und den Druck auf die Hochpreisinsel Schweiz verstärken. Unternehmer sein heisst vorausschauen und vorbeugen. Vetropack entschied sich in den achtziger Jahren des 20. Jahrhunderts für eine doppelte Diversifikation: in Technologie und in Märkte, branchenmässig und geografisch. Zuerst wurde der Kunststoffbereich in Angriff genommen. Mit der Herstellung von Folien und PET-Flaschen sollte die einseitige Orientierung auf den Glasmarkt aufgebrochen werden. Und ihr traditionelles Glas-Know-how wollte Vetropack dorthin tragen, wo nach der politischen Öffnung von 1989 neue Märkte entstanden: nach Zentral- und Osteuropa. Das eine gelang, das andere nicht.

1 Über 320 Millionen Flaschen wurden in der Verrerie de St-Prex pro Jahr produziert und just in time an die Kunden ausgeliefert.

2 und 5 Das «heisse Ende» in St-Prex: Modernste Technologie und erfahrenes Fachpersonal garantieren eine wirtschaftliche und qualitativ hochstehende Verpackungsglas-Produktion.

3 Die 2006 in Betrieb genommene Glasschmelzwanne erfüllt höchste Anforderungen an Energieeffizienz und Ökologie.

4 Das «kalte Ende» in St-Prex: Jede einzelne Flasche muss eine strenge Qualitäts- und Endkontrolle bestehen, bevor sie auf Paletten verpackt zum Transport bereit ist.

«Hier lesen Sie genau, warum 994 Menschen um ihren Markt kämpfen – aber wir kämpfen als Mannschaft.» Das ganzseitige Inserat, das im Zusammenhang mit der ersten Ölkrise im November 1975 in den wichtigsten Zeitungen der Schweiz erschien, erregte Aufsehen. In unkonventioneller Offenheit berichteten Raymond und Jean-Daniel Cornaz, was mit dem von ihnen geleiteten Unternehmen seit der Ölkrise von 1973/74 geschehen war. Schon in der zweiten Hälfte des Jahres 1974 brach der Absatz ein. Während des ganzen Jahres 1975 bildete er sich weiter zurück, sodass schliesslich eine Mengenreduktion von 25 Prozent resultierte. Die Importe, auch aus Planwirtschaftsländern, waren so aggressiv wie nie zuvor. Wie immer in schlechten Zeiten leerten die Kunden ihre Lager, um ihre Liquidität zu schonen, und bestellten wesentlich weniger. Aber hinter dieser konjunkturell bedingten Abwärtsbewegung stand eine viel wichtigere Umwälzung bei der Bevölkerungsstruktur. Die Schweiz, zum ersten Mal seit den frühen 1950er-Jahren mit einem Konjunktureinbruch konfrontiert, schickte Zehntausende von Ausländern nach Hause, die zuvor noch mit nicht ganz aufrichtigem Zungenschlag als «Gastarbeiter» bezeichnet worden waren. Sie fielen auch als Konsumenten aus, was vor allem auf dem Getränkemarkt einen spürbaren Verbrauchsrückgang zur Folge hatte. Die Konsumenten, die noch da waren, sparten und bevorzugten zum Beispiel preisgünstige ausländische Weine, die in Flaschen importiert wurden. Und wie immer drängte die ausländische Konkurrenz mit ihrer Überproduktion auf den Schweizer Markt, der wegen des hohen Frankenkurses für sie gerade besonders attraktiv war. Vetropack rechnete damals für die nächsten Jahre mit einer um 15 Prozent reduzierten Produktion. Von den insgesamt 21 Produktionslinien waren zeitweise nur noch deren zehn in Betrieb; dabei hätten mindestens deren 14 ganzjährig laufen müssen, damit die Glasöfen rentabel geblieben wären.

Vom kaufmännischen Kostendenken her hätte sich eigentlich schon damals ganz klar eine schmerzliche Konsequenz aufgedrängt: die Schliessung eines der drei im internationalen Vergleich ohnehin zu kleinen Werke. Davor aber scheuten die Verantwortlichen auch aus sozialpolitischen Gründen zurück. Der Totalverlust der Arbeitsplätze hätte die ländlichen Regionen von Wauwil und Saint-Prex viel härter getroffen als das stark industrialisierte Bülach. Also wurden die Abbaumassnahmen auf alle drei Werke verteilt. Einen Lichtblick stellte der schnelle Erfolg des Glas-Recyclings dar. Schon 1975 – noch zur Zeit der ersten Recycling-Phase mit den Altglassammlungen von Haus zu Haus –

Hier lesen Sie genau

warum 994 Menschen um ihren Markt kämpfen – aber wir kämpfen als Mannschaft.

vetropack

Das ganzseitige, schweizweit erschienene Inserat erregte im November 1975 Aufsehen und informierte die Konsumenten über die Folgen der Ölkrise.

Jean-Daniel Cornaz, Verkaufsdirektor, und sein Bruder, Raymond Cornaz, technischer Direktor, waren für die organisatorische und unternehmerische Erneuerung der Vetropack AG verantwortlich.

kamen mehr als 20 Prozent der auf den Markt gebrachten Glasverpackungen auf diesem Wege zurück, was vor allem die Enegierechnungen der Glashütten entlastete.

Tatbeweise beglaubigten den Erneuerungswillen

Mit der Etablierung der Vetropack AG als Managementgesellschaft (ab 1966) begann eine Phase der organisatorischen und unternehmerischen Erneuerung. Pierre Schenk hielt als Delegierter des Verwaltungsrats und Verantwortlicher für Administration und Finanzen den reformfreudigen Kräften den Rücken frei; als Grossaktionär musste ihm die mit der Reform zu erwartende Wertsteigerung ja willkommen sein, zumal er hinter dem Rücken der Bülacher Familie gerade zur fraglichen Zeit den profitablen Verkauf an Saint-Gobain betrieb. Raymond Cornaz wurde als technischer Direktor, sein Bruder Jean-Daniel Cornaz als Verkaufsdirektor auf die dringlichsten operativen Probleme angesetzt. Die Produktionslinien wurden getrennt: Wauwil machte braunes Glas (vor allem für die Zwecke der Pharmaindustrie und der Apotheken), St-Prex Grünglas (für die Weinwirtschaft) und Bülach Grün- und Weissglas mit Schwerpunkt für die Brauereien und die Lebensmittelindustrie. Das Sortiment von insgesamt rund 1300 Artikeln wurde halbiert, um die Tonnagen zu erhöhen und die Produktion rentabler zu machen. Ab 1970 wurde das grosse technische Erneuerungsprogramm für die Verrerie de St-Prex in Angriff genommen. Es wurden Schmelzwannen, Automaten und Lagerhallen total erneuert. Damit wurde St-Prex zu einer der modernsten Glasfabriken Europas mit einer Tagesleistung von 320 Tonnen. Dass Vetropack diese Investition auch in den krisenhaften 1970er-Jahren durchhielt und damit rund 200 Arbeitsplätze dau-

erhaft sicherte, wurde in einer Industriewelt, die sich zunehmend von der Massengüterproduktion und den vermeintlich «alten Technologien» abwandte, mit Respekt vermerkt, vor allem auch im waadtländischen Umfeld.

Auch die Wirkung nach innen war frappant, wie sich ein altgedienter Kadermann erinnert: «Am Anfang waren wir alle skeptisch, die neuen Herren waren ja noch jung. Die Leute in St-Prex haben nicht wirklich an die Bülacher geglaubt, aber sie haben abgewartet. Als die Systematik sichtbar wurde und man erlebte, dass die Beschlüsse, einer um den anderen, auch umgesetzt wurden und vor allem, als die Investitionen flossen, haben die Leute Vertrauen gefasst. Sie wussten genau, dass sie in einem Unternehmen arbeiteten, das zuvor nie gross investiert hatte. Die jungen Manager haben den Tatbeweis geleistet: mit neuen Methoden, mit ihrer Systematik, auch mit neuen Mitteln. Da haben dann auch die Leute aus dem mittleren Kader mitgemacht, die zuvor nur ihre Bereiche verteidigt und sich dem Neuen gegenüber abwehrend verhalten haben.»

1

1 und 2 In der hauseigenen Werkstatt in St-Prex werden Maschinenteile regelmässig kontrolliert und gewartet.

Moderne Pensionskasse schafft Glaubwürdigkeit nach innen

Am 31. März 1970 wurde die Stiftung Pensionskasse Vetropack gegründet. Damit wurden die Voraussetzungen geschaffen, um aus den vier zum Teil schon seit vielen Jahrzehnten bestehenden patronalen Fürsorgeeinrichtungen in Bülach, St-Prex und Wauwil eine moderne und starke Pensionskasse zu machen. In die Stiftung eingebracht wurden Vermögenswerte von 17,3 Millionen Franken. Diese Zentralisierung brachte nicht nur günstigere Anlagemöglichkeiten und eine bessere Risikoverteilung, sondern auch eine zentrale und damit kostengünstigere Verwaltung und die volle Freizügigkeit innerhalb des Konzerns. Ende 1970 gehörten der neuen Pensionskasse 1018 Aktive und 90 Rentner an.

Die Vorsorge für Alter, Krankheit und die Wechselfälle des Lebens auf der Basis von patronaler Verantwortlichkeit und solidarischer Organisation hatte in den frühesten Phasen der nachmaligen Vetropack-Betriebe einen festen Platz. Am 20. Juli 1921 wurde ein «Fonds de secours en faveur des employés et des ouvriers de la Verrerie de St-Prex» öffentlich beurkundet. Er würde bei Arbeitslosigkeit helfen, aber auch in Krankheitsfällen, die durch die Krankenkasse nicht gedeckt waren, ferner bei Invalidität, in Notlagen bei ehemaligen Mitar-

2

beitenden, bei «unvorhergesehenen Verlusten, Umzügen und Beerdigungskosten» sowie in «cas divers» nach freiem Ermessen des Stiftungsrats. Firmengründer Henri Cornaz stattete diesen Fonds mit einem Grundkapital von 75000 Franken aus. 1928 folgte der «Fürsorgefonds für Angestellte und Arbeiter der Glashütte Bülach» mit ähnlicher Zweckbestimmung, Nach dem Krieg folgten Alters- und Fürsorgekasse in der Form weiterer patronaler Stiftungen, und zwar in Bülach (1945) und in St-Prex (1950). 1961 bzw. 1964 folgten die inzwischen übernommenen Firmen Müller + Krempel AG Zürich und Glashütte AG Wauwil. Die Kassen wurden paritätisch von Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern verwaltet und zahlten Alters-, Witwen- und Waisenrenten. Finanziert wurden sie mit Beiträgen der Arbeitgeber und der Arbeitnehmer von je 4 Prozent vom versicherten Lohn.

Der ewige Preiskampf

Zu Beginn der 1980er-Jahre war die Vetropack-Gruppe innerlich und äusserlich neu aufgestellt. Die Sortimentsbereinigung hatte den Mengenausstoss massiv erhöht. Allein für das Jahr 1980 konnte das Unternehmen voll ausgelastete Produktionswerke melden. Die drei Werke zusammen produzierten 800 Millionen Stück Glasverpackungen, mengenmässig 18,4 Prozent mehr als im Vorjahr. Die Erneuerungsschritte hatten Früchte getragen, das neue Management hatte im ersten Jahrzehnt seiner Tätigkeit die Hausaufgaben gemacht. Freilich stieg in diesem Jahr der Umsatz in Geld nur um 13,9 Prozent – ein klarer Hinweis auf das anhaltende, ja sich verschärfende alte Problem der Branche: den Preiszerfall unter manchmal ruinösen Wettbewerbsbedingungen in einem stagnierenden Gesamtmarkt. Auch der Export bot keine Lösung auf Dauer; mehr als 15 Prozent ihrer Produktion hat Vetropack nie im Ausland absetzen können, weil die Frachtkosten und die Währungsverhältnisse enge Grenzen setzten.

Doppelte Diversifikation als Antwort

Die unternehmerische Antwort auf die offenkundige Sättigung des angestammten Marktes war die Diversifikation in zwei Richtungen: geografisch und branchenmässig, in Märkte und zugleich in Technologie. Eigentlich folgte Vetropack damit nur dem Beispiel vieler grosser und erfolgreicher Industriekonzerne im Land, die seit den 1970er-Jahren auf die Verbreiterung ihrer Tätigkeitsfelder setzten, um ihre Risiken besser zu verteilen. So kam es, dass zum Beispiel die Basler Pharmariesen plötzlich Firmen für Haarpflege- und Pflanzenschutzmittel, Kraftnahrung und sogar Ketten von Fitnessklubs übernahmen.

Vetropack beschloss zunächst, in das Gebiet zu diversifizieren, von dem dem Glas die schärfste Konkurrenz erwuchs: Kunststoff. 1981 übernahm die Vetropack-Gruppe die Wirth-Plast AG Hochfelden, die Produkte aus Kunststofffolien erzeugte und mit 160 Beschäftigten einen Jahresumsatz von 23,5 Millionen Franken erwirtschaftete. Zur Finanzierung dieser Übernahme wurde eine Aktienkapitalerhöhung durchgeführt. 1985 folgte die ebenfalls im Foliengeschäft tätige Afex-Folien AG Uznach, die eine annähernd gleich hohe Umsatz-Grössenordnung erreichte. In diesem Jahr stagnierte das Glasgeschäft weiter bei 777 Millionen hergestellten Verpackungseinheiten. Zugleich wurde die bisher intern betriebene Entwicklungsabteilung unter der Marke Vetroconsult verselbstständigt und als Beratungs- und Engineering-Unternehmen international positioniert. Ein Mandat dieses Unternehmens führte dann auch zur ersten geografischen Diversifikation ausserhalb der Schweiz, nämlich zur Übernahme von Stölzle-Oberglas in Pöchlarn (Österreich) im Jahre 1986.

Dieweil wurden die Folienbetriebe kombiniert; sie verlegten ihre Tätigkeit in Bereiche mit höherer Wertschöpfung. 1988 entstand aus den zusätzlich erworbenen Firmen Femit-Claropac und Wirth-Plast die Claropac AG mit Schwergewicht auf Kunststoffgebinde.

Aber das Problem war, dass das für die PET-Produktion benötigte Rohmaterial in Europa von nur drei Konzernen geliefert wurde und dass auch die drei infrage kommenden Maschinenhersteller ein ähnliches Oligopol bildeten. Im Markt etablierte sich sodann die Tendenz, dass Abfüllbetriebe – also die bisherigen Kunden – die Rohlinge auf eigenen Maschinen direkt bei der Abfüllmaschine selber aufbliesen. Dazu kamen Investitionsentscheide, die den damaligen noch unsicheren Stand der Technik widerspiegelten und die nicht zur

Bülach ist operativer Sitz der neuen Vetropack-Management-Holding.

Konkurrenzfähigkeit bei den Endprodukten beitrugen. Auch das hohe Tempo der Entscheidungen und die damit verbundenen personellen Turbulenzen förderten die Vertrautheit der Glasfachleute im noch fremden Kunststoffbereich nicht wirklich.

Im Gegensatz zum technologisch gefestigten Glasgeschäft war die Entwicklung bei Plastik und Folien material- und verfahrenstechnisch stürmisch und in ständiger Bewegung. Bald zeigte sich, dass Vetropack die nötigen Investitionen nur mit Quersubventionen aus dem Glasbereich finanzieren konnte, aber der wurde ab den frühen 1990er-Jahren immer ertragsschwächer. Dazu kam das alte Problem der zu kleinen Absatzmärkte. Das Volumen von Vetropack und deren Ertragskraft waren zu gering, um die ganze Entwicklung zu finanzieren. Der Grundsatzentscheid, die Diversifikation in zwei Richtungen – neue Märkte und neue Technologien – voranzutreiben und der, wohlverstanden, lange vor der politischen Öffnung des Ostens gefasst wurde, wird heute noch als mutig und visionär beurteilt. Der Fehler freilich war die Gleichzeitigkeit. Beides zusammen war nicht verkraftbar, also entschied man sich am Ende nach langen inneren Auseinandersetzungen für die neuen Märkte in der angestammten und vertrauten Technologie. Dieser Entscheid hat sich als richtig bestätigt. In all den folgenden Jahren wuchs die Gruppe im Ausland, aber nicht in Westeuropa. Dort waren und sind die Positionen klar und die Märkte verteilt, bis auf die Chancen, die sich ab und zu aus günstigen Gelegenheiten ergeben. Vetropack war in diesem Punkt aber konsequent. Es wurden verschiedene Angebote und Möglichkeiten in Deutschland, Frankreich und anderen westeuropäischen Märkten geprüft und verworfen, weil man sich lieber auf jene Märkte in Zentral-und Osteuropa konzentrierte, die noch wirkliche Wachstumschancen boten.

1|2

1 und 2 Das Glaswerk in Pöchlarn, Österreich, ist nach der Übernahme durch Vetropack 1986 der erste Glasproduktions-Standort im wachstumsträchtigen östlichen Teil Europas.

Nach 1989 öffneten sich neue Märkte

Als 1989 der Eiserne Vorhang fiel, taten sich im angestammten Glasbereich auf einmal gewaltige neue Märkte auf. Der Strategiewechsel – weg vom Plastik – fiel mit der weltgeschichtlichen Entwicklung in günstiger Weise zusammen. Die Diversifikationsstrategie ins Plastikgebiet fand ein Ende. Der Folienbereich wurde 1993 verkauft. Im gleichen Jahr wurde die Glashütte Wauwil geschlossen, weil die Marktlage in der Schweiz die unumgänglichen Neuinvestitionen nicht gestattet hätte; in dem Gebäude wurden noch für einige Jahre PET-Flaschen hergestellt. 1995 gingen die Pharma- und Kosmetikaktivitäten an einen einschlägig spezialisierten Konkurrenten, und 1996 wurde auch die PET-Flaschenproduktion an den früheren Zulieferer Altoplast (Netstal) abgegeben. Der Ausflug in die Welt der Kunststoffbehälter war – nicht ohne schmerzhafte Verluste, aber auch mit einem beträchtlichen Erfahrungsgewinn – beendet.

Inzwischen veränderten sich die Ansprüche der Kunden auch im Glasbereich in hohem Tempo weiter. 1994 berichtete die *Handelszeitung* von einer Umfrage bei Vetropack-Kunden, die ergeben hatte, dass die industriellen Glasabnehmer mehr denn je eine Gesamtkonzeption der Verpackung wünschten, ausgehend von der Entwicklung bis zur Lieferung «just in time». Es ist kein Geheimnis, dass bei diesen Vorgaben auch der inländische Marktanteil von Vetropack in den frühen 1990er-Jahren von 80 auf etwa 70 Prozent zurückging. Es waren vor allem internationale Konzerne (Saint-Gobain, BSN, Gerresheim und andere), die – nun nicht mehr bloss mit dem Preisargument, sondern vermehrt auch mit Gesamtdienstleistungen – die Markposition von Vetropack in der Schweiz angriffen. Umgekehrt war auch Vetropack unterwegs, sich im international gewordenen Wettbewerb Respekt und eine angemessene Stellung zu verschaffen.

Gerade in der Zeit, da das 100-jährige Bestehen der Glashütte Bülach gefeiert wurde, stand dem inzwischen stark erweiterten Unternehmen eine weitere Häutung bevor. Aus dem gewerblich geprägten Traditionsbetrieb, der sich zur Industriegruppe mit binnenwirtschaftlichem Schwerpunkt entwickelt hatte, wurde ein internationaler Konzern. Nach aussen sichtbar wurde dies 1995, als sich Vetropack neu als Management-Holding mit operativem Sitz in Bülach positionierte, wo die zentralen Bereiche – Strategie/Unternehmensplanung,

3|4

5|6

3 und 4 1991 vollzieht Vetropack den Markteintritt in Tschechien durch die Übernahme des Glaswerks Moravia im südmährischen Kyjov und baut es zur hochmodernen Produktionsstätte für den zentraleuropäischen Wirtschaftsraum aus.

5 und 6 Nur zwei Jahre später wird die Glashütte Lutzky im oberösterreichischen Kremsmünster übernommen und in die neu gegründete Vetropack Austria GmbH eingegliedert.

Finanzen, IT, Marketing, Produktionssteuerung – angesiedelt wurden. Eine besondere Bedeutung erhielt die zum internationalen Engineering- und Beratungsunternehmen ausgebaute Tochterfirma Vetroconsult AG. Sie verfügte weltweit über einen hervorragenden Ruf als Know-how-Träger.

Österreich und Tschechien am Anfang

Die Internationalisierung von Vetropack begann schon 1986 in Österreich. Vetroconsult hatte ein Beratungsmandat beim Glaswerk Stölzle-Oberglas in Pöchlarn bei St. Pölten, das im Besitz der österreichischen Creditanstalt stand. Im Gespräch mit ihr und den anderen Banken ergab sich die Möglichkeit einer unternehmerischen Beteiligung. 1991 vollzog Vetropack den Markteintritt in Tschechien, indem sie das Glaswerk Moravia Glass im südmährischen Kyjov übernahm und unter dem Namen Vetropack Moravia Glass, a.s. zu einer hochmodernen Produktionsstätte für den zentraleuropäischen Wirtschaftsraum ausbaute. Moravia verfügt über zwei Schmelzwannen und produziert rund 670 Tonnen pro Tag.

Dann ging die «Osterweiterung» der Vetropack-Gruppe im Zweijahresrhythmus weiter. 1993 kam – mit vergleichbaren Produktionskapazitäten – die im oberösterreichischen Kremsmünster gelegene Glashütte Lutzky hinzu; sie

1|2

3|4

wurde in die inzwischen gegründete Vetropack Austria GmbH eingegliedert. Mit dieser Verstärkung im relativ nahe gelegenen Österreich, aber auch mit einer 1991 in Bülach vollzogenen Erweiterung der Schmelzwanne war der Augenblick gekommen, die Glasproduktion in Wauwil einzustellen. Die Belieferung der Pharmaindustrie wurde fortan vom Handelshaus Müller + Krempel übernommen.

Jedes der übernommenen Werke verfügte über einen starken Heimmarkt, wurde aber so ausgestattet, dass es sich auch in den internationalen Vetropack-Produktionsverbund einfügen und einen Beitrag an die angestrebten Synergien leisten konnte. 1996 bot sich die Gelegenheit, mit Kroatien einen neuen Markt zu erschliessen. Es wurde eine Mehrheitsbeteiligung an der Glashütte Straža in Hum na Sutli erworben. Auch dieser Betrieb wurde umfassend modernisiert, wie alle anderen Vetropack-Betriebe nach ISO 9001 zertifiziert und auf die Versorgung der steigenden Nachfrage in Südosteuropa ausgerichtet. 2002 folgte mit der Übernahme der Verpackungsglashütte Skloobal in Nemšová der Schritt in den slowakischen Markt. Den vorläufigen Abschluss fand die Internationalisierung des einzigen Schweizer Verpackungsglaskonzerns 2006 mit dem Markteintritt in der Ukraine, was durch die Übernahme der Aktienmehrheit an der Gostomel Glass Factory nahe Kiew gelang.

1 und 2 1996 erwirbt Vetropack die Mehrheitsbeteiligung an der Glashütte Straža im kroatischen Hum na Sutli und modernisiert den Betrieb umfassend.

3 und 4 Teil des slowakischen Markts wird Vetropack 2002 durch den Kauf der Verpackungsglashütte Skloobal in Nemšová.

5|6

5 und 6 Die «Osterweiterung» von Vetropack findet ihr vorläufiges Ende 2006 mit der Übernahme der Aktienmehrheit an der ukrainischen Gostomel Glass Factory nahe Kiew.

Mit diesen Erweiterungsschritten brachte sich Vetropack mit ihrem Knowhow und ihren Fachleuten dort ein, wo die Märkte noch wirklich wuchsen – im Gegensatz zu Westeuropa, wo sich die Marktsättigung in den 1990er-Jahren nicht nur bestätigte, sondern sich mit jeder konjunkturellen Wende noch zuspitzte. Die Preiskämpfe mit der importierenden Konkurrenz wurden namentlich auf dem angestammten Schweizer Markt von Jahr zu Jahr härter. Auch Österreich geriet in der zweiten Hälfte der 1990er-Jahre in den Abwärtssog der Preisentwicklung. Im ersten Halbjahr 1997 verkleinerte sich dort der Cashflow, was besonders schmerzlich war, weil sich das Österreich-Geschäft in den vorangegangenen Jahren auf 35 Prozent Umsatzanteil gesteigert und ertragsmässig als «cash cow» profiliert hatte. Dieser Einbruch beschleunigte auch die seit Jahren gewälzten Abbaupläne im Schweizer Heimmarkt, in dem Vetropack zwar noch jedes Jahr einen Marktanteil zwischen 70 und 80 Prozent auswies – aber eben in einem insgesamt eher rückläufigen Markt. Damit waren auch die Werke von Bülach und Saint-Prex in der Verlustzone.

1997: Verlustjahr als Wendepunkt

Noch vermochten die neu akquirierten Märkte in Tschechien und Kroatien die entstandenen Ertragslücken nicht zu füllen. 1997 wurde zum Wendepunkt; es war eins der schlechtesten Jahre in der Geschichte der Gruppe, wie Claude R. Cornaz, Sohn von Raymond Cornaz, neues Mitglied der Gruppenleitung und Vertreter der nächsten Generation, vor der Finanzpresse freimütig einräumte. Der Absturz vom hohen schweizerischen auf das niedrigere EU-Preisniveau passierte viel schneller als erwartet. Sodann erhöhte die Konzentration auf der Kundenseite den Preisdruck, besonders deutlich und schmerzlich bei den internationalen Brauereikonzernen, die sich eine nationale Biermarke nach der anderen einverleibten.

Vetropack musste erstmals seit dem Börsengang einen Verlust von 11 Millionen Franken präsentieren – bei einem Gruppenumsatz von 406,6 Millionen. Inzwischen wurde der Marktanteil in der Schweiz noch mit 60 Prozent beziffert, trotz erheblicher Konzessionen bei den Preisen. Kein Zweifel: Die Vetropack-Gruppe befand sich «im Formtief», wie die *Neue Zürcher Zeitung* titelte. Noch wurde es nicht offen ausgesprochen, aber die Entwicklung in den folgenden zwei Jahren liess keine Zweifel offen: Während sich die Märkte in Zentral- und

1

2

1 bis 3 «Ofelöschete» in Bülach am 25. Februar 2002. Claude R. Cornaz, CEO der Vetropack AG und VR-Delegierter, gibt der Feuerwehr das Startzeichen für den heiklen Löschvorgang.

4 Sieben Jahre später, im Februar 2009, werden die ehemaligen Produktionshallen der Glashütte Bülach abgebrochen.

Osteuropa, auch in Österreich, nach und nach wieder erholten, mussten die Kapazitäten in der Schweiz zurückgefahren werden. Über kurz oder lang würde dies das Ende an einem der beiden Schweizer Produktionsstandorte bedeuten. Aber an welchem?

Bülach oder Saint-Prex? Ein Ringen mit Argumenten und Gefühlen

Zwei Jahre lang wurden die Fakten zusammengetragen und gegeneinander abgewogen. Es war ein Entscheid von hoher Komplexität und deshalb besonders schwierig, weil die Werke in Saint-Prex und Bülach praktisch gleich gross und technisch, qualitativ und bezüglich Produktivität auf einem vergleichbaren Stand waren. Im Vordergrund stand der Markt. Hier hatte Saint-Prex die besseren Karten, denn die Lage mitten im Weinbaugebiet und damit nahe bei den traditionellen Kunden wog schwer; ausserdem blieb mit dem Standort am Genfersee der Vorteil der kurzen Transportwege zum Exportmarkt Frankreich gewahrt. Bülach konnte nötigenfalls eher durch ausländische Gruppenbetriebe unterstützt werden, da näher bei Österreich und Tschechien gelegen. Dass dazu etwas Psychologie und Sentimentalität kam – denn schliesslich hatte in Saint-Prex vor bald 90 Jahren alles angefangen –, hat niemand ernsthaft in Abrede gestellt.

Sodann wurden die Produktionsbedingungen und die Technik gegeneinander abgewogen. Saint-Prex war mehr auf das klassische Grünglas-Sortiment und auf die Weinwirtschaft eingerichtet, während sich die Bülacher Produktion auf die Lebensmittel-, Spirituosen- und die Softdrink-Industrie konzentrierte; letztere Segmente konnten von den österreichischen Werken der Gruppe problemlos übernommen werden. Technisch seien beide Werke etwa auf dem gleichen Stand gewesen, betonen die Verantwortlichen; freilich sei der Bülacher Ofen dem Ende seiner natürlichen Lebensdauer entgegengegangen, und für die Fabrikationsausrüstung wären neue Investitionen nötig gewesen.

3

4

Viele Mitarbeiter hatten erwartet, dass eher Saint-Prex geschlossen würde. Für Bülach wurde noch ins Feld geführt, dass die Zentrale eines internationalen Konzerns nicht gut im luftleeren Raum, das heisst ohne die Nähe zu einem Produktionswerk, arbeiten könne. Dieser Einwand ist durch die Entwicklung seit 2002 widerlegt worden.

Zwei Betriebe an der Schicksalswende – und dennoch müssen beide Tag für Tag ihre Produktionsziele erreichen und sich in hoch kompetitiven Märkten bewähren. Die Mitarbeitenden, auch wenn sie nicht direkt in die unternehmerischen Überlegungen und Varianten eingeweiht sind, spüren, dass etwas Grosses und Bedrohliches unterwegs ist. Die Stimmung ist angespannt.

Jean-Daniel Cornaz umschrieb sein Dilemma als Unternehmer und als Arbeitgeber folgendermassen: «Wir waren in einer Verlustsituation, wir mussten handeln. Unsere Produktionsmengen an beiden Standorten waren schon immer am unteren Limit gewesen und unsere Kosten tendenziell immer zu hoch. Wir entschieden uns zu grösstmöglicher Offenheit nach innen – nicht zuletzt auch mit dem Ziel, die Motivation der Mitarbeitenden aufrechtzuerhalten, denn wir waren bis zum letzten Tag auf einen voll laufenden Betrieb angewiesen. Den Mitarbeitern, die bis zum Schluss ausharrten, wurden spezielle Prämien bezahlt. In diese Offenheit haben wir auch die Behörden an den beiden Standorten und die Vertreter der Betriebskommission einbezogen, mit denen wir seit jeher ein gutes Verhältnis gehabt haben. Viermal jährlich hat der CEO – das war ab 2000 Claude R. Cornaz – die Belegschaft mündlich informiert; wegen der Schichtarbeit musste diese Orientierung immer mehrfach durchgeführt werden. Das wird seither so weitergeführt, je zweimal jährlich in Bülach und in St-Prex. Da kommen kritische Fragen, und die Informationen werden geschätzt.»

Ein Ende in Wehmut und Würde

Die Würfel fielen im März 2001. Die Waagschale fiel zuungunsten von Bülach. In elf Monaten würde die Glashütte geschlossen werden. Paradoxerweise wurde dies bei der gleichen Gelegenheit bekannt gegeben, da über das seit Jahren beste Gruppenergebnis orientiert werden konnte. Im Jahre 2000 hatte die Vetropack-Gruppe zur angestrebten Ertragskraft, die bei einem Cashflow von 15 Prozent vom Umsatz gesehen wurde, zurückgefunden. Doch das Wachstum und die Gewinne stammten aus Österreich, Tschechien und Kroatien. An der schweizerischen Situation – Überkapazitäten bei anhaltendem Preisdruck durch billige Importe – hatte sich nichts geändert. Dazu gekommen waren hingegen massive Auflagen des Umweltschutzes, die am waadtländischen Standort leichter zu erfüllen waren als in der ohnehin schon stark belasteten Industrielandschaft rund um den Zürcher Flughafen.

180 Menschen verloren ihren Arbeitsplatz. Die Vermittlungsbemühungen von Arbeitgeber, Gewerkschaften und Kollegenfirmen hatten zur Folge, dass viele von ihnen eine neue Beschäftigung fanden. Andere wiederum zogen zurück in ihr Heimatland, und die, die vorerst einmal von der Arbeitslosenversicherung und den Leistungen des Sozialplans leben wollten, gab es auch, Für einige Menschen gab es jedoch damals vorerst keine neue Beschäftigung. Vor allem das Grounding der Swissair später im gleichen Jahr war dafür verantwortlich. Die Arbeitsvermittler hatten gehofft, einen Teil der Glashütten-Mitarbeiter in Swissair-Betrieben platzieren zu können. Rückwirkend betrachtet kann aber gesagt werden, dass fast alle im Lauf der folgenden Monate eine Beschäftigung oder eine andere individuelle Lösung für ihre Zukunft fanden.

Der 25. Februar 2002 war ein kalter Montagmorgen. Es war der letzte Tag im 111-jährigen Leben der Glashütte Bülach. Die Schar dunkel gekleideter Gestalten – der CEO, der Werkleiter, das Vetropack-Kader, Behördenmitglieder, Gewerkschafter –, die in der Frühe zusammengekommen war, verharrte in bedrücktem Schweigen. «Ofelöschete» hiess der Anlass. Es war ein Abschied in Würde und Wehmut. Bis zu diesem Zeitpunkt lief die Produktion auf vollen Touren, ohne jegliche Einbusse von Produktivität oder Qualität. Ein grossartiges Zeugnis des Engagements und der Loyalität aller Werksmitarbeiter, aber auch der Firmenkultur. Mit dem Stilllegungsakt wurden unter anderem auch die Blasmaschinen, die Förderbänder mit der Qualitätskontrolle und die Palettier-

und Schrumpfanlagen angehalten. Dann wurde das in der Schmelzwanne verbliebene Flüssigglas abgelassen und sofort mit Wasser gekühlt, bis es erstarrte. Diese nicht ungefährliche Arbeit führten Spezialisten unter Einhaltung von besonderen Sicherheitsvorkehrungen aus. Flüssigglas hat eine Temperatur von 1550 Grad Celsius.

Was sein musste, geschah. An diesem Morgen endete eine grosse industrielle Tradition im Zürcher Unterland. Eigentlich wusste jeder, dass dieses Ende unvermeidlich war. Jean-Daniel Cornaz sagt rückblickend: «Der Entscheid war richtig, er hätte wahrscheinlich schon früher gefällt werden müssen. Dem standen aber auch emotionale Momente gegenüber. Inzwischen ist die angestrebte Sanierung eingetreten. Auch für St-Prex war es der richtige Entscheid. Aber weh getan hat es dennoch!»

1

1 und 2 Glashütte St-Prex: das Gesicht der modernen Glasindustrie und (rechts) die bauliche Erinnerung an die gewerbliche Herkunft.

2

Auch der Automat am «heissen Ende» der Glasherstellung in St-Prex kommt nicht ohne die ordnende Hand des Menschen aus.

Das «kalte Ende» in St-Prex: Rund 1 Million Flaschen produzieren die Hochtechnologie-Anlagen täglich. Die Qualitäts- und Endkontrolle unterliegt den bestens ausgebildeten Fachkräften.

«Wir haben nicht in neue Märkte expandiert, um die Produktion aus der teuren Schweiz an billigere Standorte zu verlagern.»

Claude R. Cornaz, CEO und VR-Delegierter der Vetropack AG

9

KLARE KONZENTRATION AUF WACHSENDE MÄRKTE

DIE ZUKUNFTSSTRATEGIE DER VETROPACK-GRUPPE

Zukunft braucht Herkunft. Und wer aus der Vergangenheit nicht lernt, ist dazu verdammt, sie noch einmal zu erleben. In der 100-jährigen Geschichte von Vetropack hat es nicht nur Glanzlichter gegeben. Es gab grosse Erfolge, vom legendären Bülacher Einmachglas über die bestandene Bewährungsprobe im Zweiten Weltkrieg bis zur erfolgreichen «Osterweiterung» seit den späten 1980er-Jahren. Mit den Schliessungen der Glashütten Wauwil und Bülach hat die Gruppe sicher deprimierende Tiefpunkte erlebt. Auch kulturelle Verschiedenheiten, auseinanderdriftende Märkte, gefährliche Übernahmemanöver und gescheiterte Diversifikationen gehören zur Geschichte. An der Schwelle des zweiten Firmen-Jahrhunderts schliesst sich die Frage an: Wie geht es weiter? Auf die Fragen von Buchautor Karl Lüönd antwortet Claude R. Cornaz, Delegierter des Verwaltungsrats und CEO.

Glasindustrie bedeutet klassische Massenfertigung, passt also eigentlich nicht zum Industrieland Schweiz. Was Sie machen, können andere auch. Was macht Vetropack besser als andere, damit die Firma überleben kann?

Claude R. Cornaz: «Der Ausweg heisst ‹operational excellence›. Das, was alle machen einfach besser machen. Natürlich hat jeder lokale Hersteller Vorteile: Er ist nahe beim Kunden, spricht dessen Sprache. Je anspruchsvoller der Kunde ist, desto grösser unsere Chance, Zusatzdienstleistungen und Gesamtlösungen anzubieten und uns damit von anderen zu unterscheiden.

Klar, die Schweiz lebt von Hightech. Aber davon allein haben wir nicht gelebt. Auch die vermeintlich einfachen Sachen müssen gut gemacht sein. Strom zum Beispiel: Das ist auch ein technisch relativ einfaches Massengut, aber von der Erzeugung über die ganze Verteilung gibt es unzählige Optimierungsmöglichkeiten. Auch wer vermeintlich gewöhnliche Sachen macht, hat seine Daseinsberechtigung, wenn er unablässig an der Verbesserung arbeitet.»

Welches sind Ihre wichtigsten Angebote zusätzlich zur Flasche und zum Gurkenglas?

«Vor allem die Produkteentwicklung. Wir lösen Probleme in Zusammenarbeit mit dem Designer und den Marketingleuten des Kunden. Und wir optimieren die Produkte, indem wir dasselbe Qualitätsprofil mit weniger Materialaufwand und somit weniger Kosten erreichen. Entweder kommt die Idee vom Kunden oder von uns. Wir entwickeln häufig eigene Lösungsvorschläge. Gewichtsreduktion ist eine der ganz wesentlichen Errungenschaften, denn das senkt auch die Transportkosten – es sei denn, der Kunde wünsche ausdrücklich Gewicht, um seinem Produkt eine wertvollere Anmutung zu geben; denken Sie nur an teure Weine oder an Champagnerflaschen, wo ausserdem auch physikalische Anforderungen eine Rolle spielen: erhöhte Druckfestigkeit zum Beispiel.»

Innovation war und ist auch bei Vetropack ein grosses Thema. Wo findet sie konkret statt?

«Auf zwei Gebieten: in der Kreation, der Produktentwicklung. Die Eigenschaften des Glases sind so zeitlos gut, dass daran fast nichts zu verbessern ist. Das zweite Innovationsgebiet sehen Kunde und Endverbraucher kaum: die Produktions-

technik. Schnellere Produktion mit weniger Ausschuss, perfektionierte Fabrikationsschritte, weniger Energieverbrauch, Prozessgenauigkeit usw.»

Aber die Konkurrenz kann und macht das doch auch. Das Hochlohnland Schweiz wird für Sie dadurch nicht weniger problematisch.

«Das ist richtig. Wirtschaftlich ist die Schweiz seit Jahrzehnten eine Herausforderung und wird es für uns auch bleiben: Schweizer Kosten und europäische Verkaufspreise: Diese Schere zusammenzuhalten ist das Entscheidende …»

… was doch wohl auch der Hauptgrund für Ihre Expansion in die neuen Märkte in Zentral- und Osteuropa gewesen ist.

«Ja, aber aufgepasst: Wir haben nicht in neue Märkte expandiert, um die Produktion aus der teuren Schweiz an billigere Standorte zu verlagern, wie das zum Beispiel Autobauer getan haben. Wir haben bestehende Werke übernommen und modernisiert, die ihre eigenen Märkte versorgen, und nicht die Schweiz. Auch unsere Werke in Österreich, Kroatien usw. können wegen der Transportkosten nur beschränkt exportieren. Das Braun- und das Weissglas für die Schweiz kommt inzwischen zwar aus Österreich. Aber wir pflegen die jeweiligen lokalen Märkte mit den traditionellen Kundenbeziehungen mit aller Sorgfalt.»

Sie sind 1993 als junger Maschineningenieur in die Vetropack eingetreten und haben die Verantwortung für die Unternehmensentwicklung übernommen. Was hat sich auf der Kundenseite seither verändert?

«Da müssen wir nach Kundensegmenten unterscheiden. Beim Wein eigentlich wenig. Wein ist nahe bei der Landwirtschaft, Tradition und Beständigkeit sind dort positive Werte. Stark verändert hat sich der Bierbereich. Die Zusammenschlüsse haben ja Aufsehen erregt. Die drei grössten Schweizer Brauereien gehören heute zu internationalen Konzernen. Sie bringen ihre internationalen Marken in die Schweiz, pflegen aber auch die lokalen Biere. Diese Einkäufer fordern uns in ganz anderer Weise als ihre Kollegen von früher – und sie vergleichen uns international. Früher fuhr unser Vertreter zwei-, dreimal im Jahr

nach Rheinfelden oder nach Winterthur, dann hatte er den Abschluss. Heute sitzen wir fünfmal im Flugzeug nach Amsterdam oder Kopenhagen. Die Anforderungsprofile an unsere Leute haben sich geändert, heute müssen wir international geschäftsfähig sein, Englisch sprechen usw. Ähnlich sieht es bei der Lebensmittelindustrie aus. Manche Produzenten haben die Schweiz verlassen – und jedes Mal mussten wir neu um die Aufträge kämpfen. Immer grössere Einkaufsmengen werden von immer weniger Konzernen kontrolliert; da können Sie sich auch vorstellen, dass der Preisdruck mit Mengen- und Konzernabschlüssen und dergleichen zunimmt.»

Und wie kompensieren Sie die dadurch zwangsläufig entstehenden Erlösminderungen?

«Wie gesagt: durch laufende Verbesserungen in der Produktion: weniger Ausschuss, Maschinen schneller laufen lassen, Personalkosten senken, mehr Automatisierung … Natürlich fragt man sich jedes Mal, wann die Zitrone ausgepresst ist. Aber es ist ein Merkmal unserer Industrie, dass Stillstand in der Tat Rückschritt bedeutet. Der Druck hört nicht auf. Wie andere Industrielieferanten werden wir gezwungen, jedes Jahr ein bisschen günstiger zu sein. Diesem Druck können wir nicht ausweichen, aber unsere Konkurrenten zum Glück auch nicht!»

In den 1990er-Jahren haben sie eine gleichzeitige Diversifikation auf zwei Schienen versucht: in neue Technologien – Plastik und Folien – und in neue Märkte im Ausland. Das eine ist misslungen, das andere ist gut gegangen. Ist das eine Vorgabe für die Zukunftsstrategie von Vetropack?

«Ja. In unserer langfristigen Strategie steht, dass wir auf Glas fokussiert bleiben wollen. Wachsen kann die Gruppe durch Akquisitionen, und zwar in den wachsenden Märkten Zentral- und Osteuropas. Wir glauben nicht an langfristige und grosse Wachstumschancen in der Schweiz und in Westeuropa, deshalb haben wir schon verschiedentlich attraktive Möglichkeiten in überfüllten Märkten vorbeigehen lassen. Wir akquirieren dort, wo der Verbrauch in den nächsten 10 bis 15 Jahren steigen wird. Der Glasverbrauch pro Kopf in Tschechien hat sich

seit unserer Akquisition dort (1991) praktisch verdoppelt. Demgegenüber stagniert der Verbrauch in Westeuropa und in der Schweiz auf einem höheren Niveau. Die östlichen Märkte rücken jetzt nach. Alle unsere bisherigen Akquisitionen sind erfolgreich gewesen. Damit hat sich die Gruppe ein gewisses Knowhow erarbeitet, was uns ebenfalls von anderen unterscheidet. Auch das gibt uns Zuversicht für die Zukunft.»

Ihr künftiges Wachstum soll also weiter mit Akquisitionen geschehen?

«Nicht nur. Wir wachsen dort natürlich auch organisch. Aber wir haben bisher noch nie ein neues Werk auf die grüne Wiese gestellt. Wir übernahmen bestehende Werke, modernisierten sie und bauten deren Kapazitäten entsprechend den Marktbedürfnissen aus. Für uns entscheidend ist der Markt einer solchen Fabrik. In welchen Produktesegmenten ist sie stark? Wie sieht es mit den Kundenbeziehungen aus? Wie funktioniert das Management? Der anlagentechnische Zustand ist vergleichsweise einfach zu verändern; man kann mit Investitionen modernisieren. Nach wie vor brauchen wir einen hohen Cashflow, weil die Glasindustrie ganz grundsätzlich sehr investitionsintensiv ist, nicht nur in einer Modernisierungsphase.»

Zwischen 2000 und 2010 stand Ihre Aktie an der Spitze aller SIX-kotierten Titel hinsichtlich Wertzuwachs. Worauf führen Sie das zurück?

«Wir sind tief unten gestartet; nach dem Verlustjahr 1997 war unser Kurs niedrig, unsere Börsenbewertung lag zeitweise sogar unter dem Eigenkapital. Damals haben wir ausgesehen wie ein Übernahmekandidat. Inzwischen sind wir operativ klar besser geworden: stärkere Ertragskraft, erfolgreiche Akquisitionen usw. Dazu kam, dass Vetropack als typischer Nebenwert lange Zeit an der Börse kaum beachtet wurde. Das ist heute anders. Wir werden von fünf Banken analysiert, sind auf dem Radar vieler Anlageberater und sicher auch mancher Firmenjäger.»

Das kann Ihnen ja nicht wirklich recht sein …

«Lassen Sie mich eins in aller Deutlichkeit klarstellen, nicht zuletzt an die Adresse unserer Mitarbeitenden: Die Mehrheitsverhältnisse bei Vetropack sind glasklar. Die Familien kontrollieren 75 Prozent der Stimmrechte. Das gibt Sicherheit, Stabilität und Kontinuität. Es gibt leider genügend Beispiele von industriellen Unternehmen, die innert weniger Jahre mehrmals den Besitzer gewechselt haben. Eine unmögliche, verunsichernde und frustrierende Situation für Kader und Mitarbeiter: kaum angewöhnt, erneut neue Chefs, neue Strategien, neue Ziele und neue Kulturen. Unsere traditionelle Struktur – leich-

«Familienunternehmen haben schnelle Entscheidungswege und sind beweglicher, die Börsenkotierung bringt finanzielle Stabilität und vergrössert den Aktionsradius.»

Claude R. Cornaz, CEO und VR-Delegierter der Vetropack AG

te Namenaktien, schwere Inhaber – wird so lange nicht infrage gestellt, als das Gesetz sie zulässt. Immerhin hat die Familie auch vom Kapital etwa 43 Prozent. Wer uns übernehmen will, kommt einfach über etwa ein Viertel der Stimmen nicht hinaus. Dann kann er einen Verwaltungsratssitz verlangen, kann stänkern, aber er hat nicht das Sagen. Und das hatten wir ja schon einmal, mit Saint-Gobain … In den 1990er-Jahren verging kein Jahr ohne Übernahmegerüchte. Heute ist klar: Der Familienpool hat das Sagen, die Bilanz ist stark, der Wille zur Weiterführung im bisherigen Rahmen ist völlig klar und unbestritten. Eigenständigkeit ist unser klar formuliertes Ziel. Zurzeit sind wir erfolgreich auf diesem Weg.»

Vetropack im europäischen Massstab ist ein mittelgrosser Player. Reicht das?

«Es gibt drei grosse Konzerne: die amerikanische O-I (Owens Illinois) mit etwa 30 Prozent Marktanteil in Europa, der zweite ist Saint-Gobain Emballages aus Frankreich, der dritte ist Ardagh, eine irische Gruppe, die in Deutschland stark gewachsen ist. Mit 1,2 Millionen Tonnen im Jahr sind wir bei den drei folgenden, mittelgrossen Gruppen. Eine davon ist eine türkische Firma mit grossen Interessen in Russland und eine spanische Firma, die etwa gleich gross ist wie Vetropack. Wir sind Nummer fünf oder sechs in Europa, unser Marktanteil ist einige Prozente.»

Was bringt es eigentlich einer Firma wie Vetropack, an der Börse gelistet zu sein?

«Viel Aufwand, öffentliche Kontrolle, man wird mit anderen verglichen. Das darf man nicht unterschätzen – vor allem nicht in der positiven Auswirkung. Man ist gezwungen, sauber und konsistent zu berichten; man wird permanent professionell beurteilt. Das wollen wir; das zwingt auch intern zu einer disziplinierten Arbeitsweise und Kommunikation. Für Familienunternehmen ist ein weiteres Argument nicht zu verachten. Mit jeder Generation wird das Aktionariat breiter. Wer Aktien hat und – aus welchen Gründen auch immer – ausscheiden will, weiss, was seine Aktien wert sind. Die Börse setzt die Bewertung fest; die sonst unvermeidlichen Meinungsverschiedenheiten zu diesem Punkt erüb-

rigen sich weitgehend. Jedermann weiss, dass die Cornaz AG-Holding, kurz COHO, frei werdende Namenaktien zu einem fairen, vom Börsenkurs indizierten Preis übernimmt. Als Lehre aus dem Abenteuer mit Saint-Gobain wurde sodann festgelegt: Die Aktionäre der COHO besitzen ihrerseits keine Vetropack-Aktien, sondern Aktien der COHO, die den Bülacher Familienteil repräsentiert. Dazu kommt der Pool der Familienaktionäre aus der Westschweiz, der direkten Nachkommen des Gründers. Die beiden Familienstämme bzw. ihre Zusammenschlüsse haben heute ein freundliches, entspanntes Verhältnis zueinander, das auf gegenseitiger Wertschätzung beruht und auch durch Vertretungen im Verwaltungsrat abgesichert ist.»

Haben Sie damit die Formel gefunden, die Vorzüge des Familienunternehmens mit denjenigen einer börsenkotierten Firma zu verbinden?

«Aufgrund der gemachten Erfahrungen und dank der Hilfe kompetenter Berater kann ich diese Frage bejahen. Familienunternehmen haben schnelle Entscheidungswege und sind beweglicher, die Börsenkotierung bringt finanzielle Stabilität und vergrössert den Aktionsradius. Die Position der COHO und des Familienpools sorgt für stabile Verhältnisse. Vetropack kann nach dem heutigen Stand der Dinge nicht übernommen werden.»

Logischerweise würde das aber bedeuten, dass Sie sich auch in Zukunft führungsmässig aus der Familie erneuern sollten. Funktioniert das?

«Es kann durchaus Phasen geben, da die operative Leitung nicht in Familienhänden ist. Bis jetzt hat es glücklicherweise funktioniert. Der Verwaltungsratspräsident ist zurzeit kein Familienmitglied. Und die Familie hat trotz der klaren Mehrheitsverhältnisse nur drei von sieben VR-Sitzen. Unser Verwaltungsrat ist ein fordernder und fördernder Sparring-Partner. Aber bis jetzt haben wir immer den Konsens gefunden. Abgestimmt haben wir noch nie!»

(Das Gespräch fand am 1. Februar 2011 statt.)

ANHANG

MEILENSTEINE

1911
Gründung der Verrerie S.A. St-Prex durch Henri Cornaz, der 60 Prozent der Aktien übernimmt, und 38 weitere Aktionäre

1913/14
Kauf der Verrerie de Semsales (FR), Stilllegung und Transfer von Personal und Einrichtungen nach Saint-Prex

1915
Miete der Glashütte AG Wauwil (LU)

1917
Schrittweise Übernahme der Glashütte Bülach

1921
Inbetriebnahme der ersten amerikanischen Halbautomaten
(Ersatz für Mundbläserei)

1922
In Bülach werden die ersten Einmachgläser hergestellt. Im Zweiten Weltkrieg wurde diese Produktion bis auf 2,5 Millionen Stück pro Jahr gesteigert.

1930
Inbetriebnahme der ersten amerikanischen Glasblasautomaten in Bülach und St-Prex

1940
Erste elektrisch beheizte Kühlöfen werden in Betrieb genommen (Folge der gestörten Kohlenversorgung während des Zweiten Weltkriegs).

1948
Übernahme der Glashütte AG Wauwil durch den Handelsbetrieb Müller + Krempel AG Zürich

1959
Übernahme des Handelsbetriebs Müller + Krempel AG durch die Verrerie S.A. St-Prex, die damit auch in den Besitz von Wauwil kommt und nun eine führende Stellung in der Produktion von Verpackungsglas in der Schweiz einnimmt.

1963
Mit der Einstellung der Produktion von Glasballons für Korbflaschen endet in der Glashütte Bülach das Zeitalter der Mundglasbläserei.

1964
Einführung des Markenzeichens VETROPACK für die Erzeugnisse der drei gruppeneigenen Glashütten St-Prex, Wauwil und Bülach

1966
Gründung der Vetropack AG als zentrale Verkaufs- und Managementgesellschaft der Betriebe von St-Prex, Bülach und Wauwil

1969
Gründung der Vetropack Holding AG als Finanzholding; damit werden die drei juristisch selbstständigen Glaswerke sowie der Handelsbetrieb Müller + Krempel AG unter einem Dach vereint.

1972
Die Produktion der legendären Bülacher Einmachgläser wird eingestellt.

Start des Altglas-Recyclings in der Schweiz auf private Initiative der Vetropack-Gruppe und ohne öffentliche Subventionen; erste Versuchsbetriebe in einigen Gemeinden zeitigen ermutigende Ergebnisse.

1972–1975
Fortlaufende Marktbereinigung bei den schweizerischen Verpackungsglas-Herstellern. Siegwart in Küssnacht a. Rigi schliesst, deren Betrieb in Hergiswil wird vom Glaskünstler Roberto Niederer in eine Manufaktur für kunstgewerbliche Spezialitäten umgewandelt.

1974
Gründung der Vetro-Recycling AG zur ökologisch sinnvollen Wiederverwertung von Verpackungsglas. Vetropack organisiert das flächendeckende Einsammeln von Altglas in der ganzen Schweiz und realisiert damit auch im internationalen Rahmen eine Pioniertat im Entsorgungswesen. 2009 wird die Vetro-Recycling AG mit der Vetropack AG fusioniert und als eigenständige Abteilung weitergeführt.

1976
Übernahme der Gloor Recycling AG durch die Vetropack Holding AG, Einrichtung einer Sortieranlage in Dagmersellen (LU)

1977

Gloor Recycling AG wird in Vetro-Recycling AG umbenannt. In der Folge Inbetriebnahme weiterer Aufbereitungsanlagen in Renens (1978), Rümlang und St. Gallen (1979)

1981

Vetropack diversifiziert in Kunststoffverpackungen und übernimmt die Wirth-Plast AG (1981) und die Afex Folien AG (1985).

1986

Beginn der Produktion von PET-Flaschen; Ausweitung des Geschäfts auf Kunststoffverpackungen für Pharma- und Kosmetikprodukte durch die Übernahme der Femit AG (1987)
Vetropack expandiert ins Ausland und übernimmt das Glaswerk Pöchlarn in Niederösterreich; Gründung der Vetropack Austria GmbH

1991

Übernahme des Glaswerks Moravia Glass in Kyjov (Tschechien); Ausbau zu einem der modernsten Glaswerke in Zentraleuropa

1993

Übernahme der Lutzky Glas Kremsmünster (Österreich); Integration in die Vetropack Austria GmbH

Einstellung der Glasproduktion in Wauwil; Beginn der PET-Flaschenproduktion auf dem Areal der ehemaligen Glashütte

Verkauf des Foliengeschäfts

1995

In Anpassung an die Internationalisierung und die Erweiterung der Aktivitäten wird die Vetropack Holding AG fortan als Management-Holding betrieben. Die bisher für das Gruppenmanagement zuständige Vetropack AG wird zur schweizerischen Ländergesellschaft, in der die fusionierten Betriebe von St-Prex und Bülach enthalten sind. Die internen Dienstleistungen und die externe Beratungstätigkeit werden in der neu gegründeten Vetroconsult AG zusammengefasst.

1996

Übernahme einer Mehrheitsbeteiligung an der Glashütte Straža in Hum na Sutli (Kroatien). Wie alle übernommenen Betriebe wird sie technisch modernisiert, nach ISO 9001 zertifiziert und auf die steigende Nachfrage in den südosteuropäischen Märkten ausgerichtet.

Ende der PET-Flaschenproduktion; Vetropack konzentriert sich ab sofort wieder ausschliesslich auf Verpackungsglas.

2002

Schliessung der Glashütte Bülach in ihrem 111. Betriebsjahr. Die Internationalisierung der Absatzmärkte hat zu einem Preiszerfall geführt; das Kostenniveau in der Schweiz ist definitiv zu hoch. Fortan versorgen St-Prex und die österreichischen Vetropack-Werke den Schweizer Markt.

Übernahme der Verpackungsglashütte Skloobal Nemšová (Slowakei). Massive Investitionen in zwei komplett neue Wannenanlagen modernisieren das Werk innert weniger Jahre.

2006

Übernahme der Aktienmehrheit des Glaswerks Gostomel (Ukraine). Ein Schritt in eine neue Welt: ein Land im Umbruch dank der orangen Revolution, politisch instabil, aber mit intaktem Wachstumspotenzial.

VERWALTUNGSRÄTE SEIT 1911

Cornaz Henri	1911–1948
Oulevay Alfred	1911–1917
Jaggi Henri fils	1911–1917
Rolaz Albert	1911–1949
Longchamp Henri	1911–1916
Warnerey Arthur	1911–1928
Meyer Frédéric	1917–1939
Cornaz Max-Henri	1917–1976
Cornaz Adolphe	1927–1972
Cornaz Maurice	1939–1985
Dopff-Cornaz René	1939–1966
Schenk Arnold	1949–1962
Rolaz Charles	1949–1965
Cornaz Raymond A.	1961–1998
Schenk Pierre	1962–1966
Gisling Alfred	1966–1981
Mathey André SGPM	1966–1968
Mérine Robert SGPM	1966–1969
Lordereau Robert SGPM	1966–1974
Brunhammer Maurice SGPM	1970–1971
Gannat Jean SGPM	1972–1973
Cornaz Jean-Daniel	1972–2005
Gomez Alain SGPM	1973–1974
Wuffli Heinz R.	1975–1997
Rochat Maurice	1982–1988
Cornaz Paul-Henri	1985–2009
Gisling Jean-Claude	1988–2006
Jung Werner	1993–1997
Rüegg Hans-Rudolf	1993–
Degen Werner	1997–
Cornaz Claude R.	1998–
Zuber Christof A.	1998–2000
Fischer Rudolf W.	2000–
Fritschi Richard	2005–
Rochat Jean-Philippe	2006–
Cornaz Pascal	2009–

LITERATURVERZEICHNIS

Thomas W. Bechtler, *Management und Intuition*, Zürich 1986.

René Dreyfus, Mauro Torracca, *1776–1976 Compagnie des Mines et Verrerie de Semsales, Verreries de St-Prex et Semsales Réunies S.A., Vetropack S.A. Verrerie S.A. St-Prex, Verrerie de Bulach S.A., Verrerie S.A. Wauwil*, Typoskript, Saint-Prex 1976.

René Dreyfus, Mauro Torracca, *La Verrerie Artistique à la Verrerie de St-Prex – Une Symphonie des Formes et des Couleurs 1928–1964*, Typoskript, Saint-Prex 1981.

Eidg. Volkswirtschaftsdepartemet, *Die schweizerische Kriegswirtschaft 1939/1948*, Bericht, Bern 1950.

Manfred Hess, *45 Jahre Pensionsversicherung in der Vetropack-Gruppe – 20 Jahre Pensionskasse Vetropack*, Typoskript, Bülach 1989.

Eugénie Holliger, *Die Geschichte der Bülacher Einmachflasche, Neujahrsblatt 1991 der Bülacher Lesegesellschaft*, Bülach 1990.

75 Jahre Glashütte Bülach, Festschrift, Bülach 1986.

Aymon de Mestral, Rudolf Keller, «Henri Cornaz (1869–1948)», in: *Schweizer Pioniere der Wirtschaft und Technik*, Bd. 8, Zürich 1958.

Henri Rieben, Martin Nathusius, Ronald Bugge, Patrick Piffaretti, Chantal Lagger, *Portraits de 250 Entreprises Vaudoises*, Lausanne 1980.

Bernhard Rieder, *Die Entstehung der Vetropack-Gruppe*, Typoskript, Bülach 2007.

Patrick Schaefer, «Salle de la Paix, Saint-Prex VD», in: *Guide des Monuments Suisses*, Bern 1987.

Edgar Steuri, Glas (Hrsg.), *Vereinigung Schweizerischer Glasfabriken Thun*, Thun 1959.

Verrerie S.A. St-Prex (Hrsg.): *Verreries de St-Prex 1911–1961*, Saint-Prex 1961.

REGISTER

Das Verzeichnis enthält Personen, Unternehmen und Organisationen.

Afex-Folien AG 116, 143
Aktion Saubere Schweiz 88, 90
Altoplast AG 118
Ardagh 136

Ball Corporation 71, 84
Bank Leu 36
Banque Cantonale Vaudoise 36, 71, 82–84
Birkhäuser, Peter 45
Böckli, Carl 50
Boussois-Souchon-Neuvesel (BSN) 84, 118
Breu, Max 77
Brown Boveri AG 103
Brunhammer, Maurice 145
Bundesamt für Umwelt (BAFU) 93

Carbo, Schweizerische Zentralstelle für Kohleversorgung 52
Chemische Fabrik Uetikon 32, 33
Ciba 64
Claropac AG 116
Cornaz, Adolphe 31, 35–38, 48, 51–53, 55, 59, 63, 65, 66, 69–71, 73, 74, 77, 79, 80, 82–85, 102
Cornaz, Claude R. 121–123, 130, 131–137, 145
Cornaz, Gaston 59, 63, 73, 79, 82
Cornaz, Georges 59, 63, 73
Cornaz, Henri 17–27, 31–39, 55, 59, 62–64, 69, 70, 72, 79, 100, 101, 105, 115, 145
Cornaz AG-Holding 85, 136, 137
Cornaz, Jean-Daniel 59, 69, 73–75, 77, 79–81, 84, 89, 90, 112, 113, 123, 125
Cornaz, Louis 59, 63, 70, 71, 73
Cornaz, Maurice 59, 62, 65, 73, 77, 79, 80, 82, 83
Cornaz, Max 59, 62, 65, 73, 78-83
Cornaz, Michel 59, 63, 71, 85
Cornaz, Pascal 145
Cornaz, Paul 19
Cornaz, Raymond 59, 66, 68, 73–75, 77, 79–81, 83–85, 90, 112, 113
Cornaz-von Gunten, Marguerite 59

de Cex de Brun, Marquise 18
de Vogüé, Arnaud 74, 79, 80, 81
Degen, Werner 145
Dopff-Cornaz, Estelle 59, 62
Dopff-Cornaz, René 59, 62, 73
Duttweiler, Gottlieb 104

Eidgenössische Technische Hochschule Zürich 48
Eidgenössische Weinbauschule Wädenswil 48
Emhart, Glass 70, 71

Femit AG 143
Finanz & Wirtschaft 85
Fischer, Rudolf W. 145
Frankfurter Allgemeine Zeitung 65, 67
Fritschi, Richard 145

Gallé, Emile 12
Gannat, Jean 145
Gerresheim 118
Gisling, Alfred 82, 83
Gisling, Jean-Claude 145
Glaser, Stephanie 88
Glashütte Achern 38
Glashütte Bülach 31–35, 38, 45–50, 53, 54, 56, 61, 62, 67, 68, 83, 93, 99, 101, 103, 105, 112, 113, 115, 121–124, 141, 142, 144
Glashütte Lutzky 119, 143
Glashütte Rive-de-Gier 39, 102
Glashütte Straža 120, 144
Glashütte Teplitz 38
Glashütte Wauwil 61, 64–68, 83, 90, 93, 112, 113, 115, 118, 141, 142
Gloor Recycling AG 142, 143
Gloor, Rudolf 90
Gomez, Alain 145
Gostomel Glass Factory 120, 121, 144

Hammel SA 22
Handelszeitung 118
Hauser, Johannes 32, 34, 35

Jaggi, Henri 145
Jung, Werner 145

Klay, Elise 17, 19
Kübler, Rudolf 72

Lalique, René 12
Le Drapeau Rouge 25
Leupin, Herbert 50
Lienhard, Fredy 88
Longchamp, Henri 145
Lordereau, Robert 145
Luzerner Kantonalbank 64

Mathey, André 80, 145
Max Schmidheiny-Stiftung 91
Mérine, Robert 80
Meyer, Frédéric 145
Meyer, Fritz 75, 79
Mineralquelle Eptingen 37
Mineralquelle Passugg 38
Müller + Krempel AG 64–66, 69, 82, 115, 120, 141, 142

Neue Zürcher Zeitung 121
Niederer, Roberto 142

Oulevay, Alfred 145
Owens-Illinois (O-I) 136

Pernod 24
Pont-à-Mousson 84

Reinhardt, Eberhard 74, 79, 84
Rochat, Jean-Philippe 145
Rochat, Maurice 145
Rolaz, Albert 101, 145
Rolaz, Charles 22, 62, 73
Rüegg, Hans-Rudolf 145

Saint-Gobain 71, 74, 78–84, 113, 118, 136, 137
Schenk, Arnold 62, 65, 70, 71, 73
Schenk, Pierre 73, 74, 78, 82, 113
Schenk SA 22
Schnorf, Albert 32, 33, 34
Schweizerische Bankgesellschaft 82
Schweizerische Kreditanstalt 82, 84
Schweizerische Zentralstelle zur Bekämpfung des Alkoholismus 48
Siegwart AG 142
Stölzle-Oberglas/Glaswerk Pöchlarn 116, 143
Swissair 124

Tiffany Louis Comfort 12
Trio Eugster 88
Tutanchamun 11

Vanni, Laurent 24, 28
Verpackungsglashütte Skloobal 120, 144
Verrerie de Semsales 141
Verrerie de St-Prex 12, 19, 22–24, 61, 62, 64, 65, 67, 68, 70, 72–74, 82, 83, 92, 93, 99, 101, 103, 105, 112, 113, 115, 121–123, 126–129, 141, 142, 144
Vetro-Recycling AG 142, 143
Vetroconsult AG 116, 119, 143
Vetropack 12, 61, 71–75, 77, 80, 83–85, 87, 90, 93, 100, 106, 115–118, 124, 131, 142, 144
Vetropack Austria GmbH 119, 120, 143
Vetropack Holding AG 83, 90, 142, 143
Vetropack Moravia Glass a.s 119, 143
Vetroswiss 93
Vetter & Vögeli 32
Vetter, Johannes 32
Vögeli-Haab & Cie. 31, 32
von Gunten, Oscar 73, 82

Warnerey, Arthur 145
Weck, Franz Josef 48, 49
Wirth-Plast AG 116, 143
Wuffli, Heinz R. 84, 85, 145

Zuber, Christof A. 145

Foto: Mara Truog

DER AUTOR

Karl Lüönd, geboren 1945, arbeitet nach einer bewegten Karriere als Reporter, Chefredaktor und Verleger als Sachbuchautor mit den Themenschwerpunkten Medienwirtschaft, Wirtschafts- und Sozialgeschichte sowie als Berater und Dozent. Er hat seit 1989 rund vierzig Sachbücher geschrieben und herausgegeben, darunter «Ringier bei den Leuten», die Biografie des grössten Medienunternehmens der Schweiz, und «Verleger sein – öffentliches Nachdenken über Menschen, Medien und Märkte».

BILDNACHWEIS

Museum Bellerive Zürich 14 (2), 15 (3, 4)

Claude Bornand, Lausanne 24, 28, 29

bpk/Jürgen Liepe 10 (2)

Keystone/Photopress 85, 88

Keystone/Steffen Schmidt 86 (2)

Keystone/Jean-Christophe Bott 127

Landesmuseum Zürich 10 (3, 4, 5, 6), 13 (1, 2), 14 (1)

Archive Vetropack, St-Prex und Bülach 16, 18–21, 23, 27, 30, 35, 38, 39, 41–44, 46–54, 57, 58, 60, 61, 65, 66, 68–70, 72, 75, 76, 86 (3), 90, 91, 98, 100–105, 107–109, 112, 123 (4)

Vetropack/Emanuel Ammon 10 (1), 86 (1, 4), 95–97, 110, 113–115, 117–122, 123 (3), 126, 128–130, 134, 137

Vetropack/Daniel Meyer Bilder Vor- und Abspann

Gemeinde-Archiv Wauwil 64

Heineken

+ 8 V 3

100 ANS
VERRERIE DE ST-PREX
1911 - 2011