

# VETROPACK

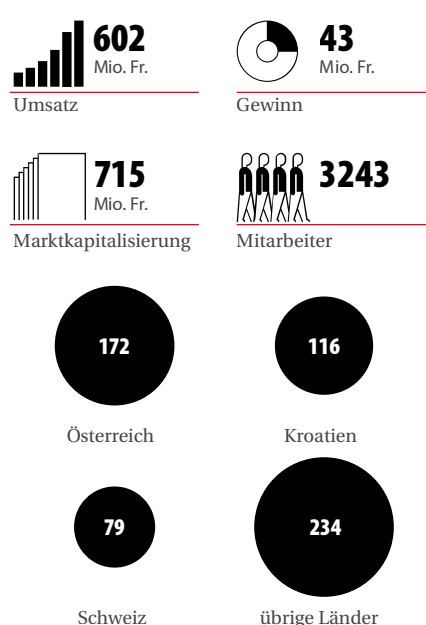
DIE GESCHICHTE



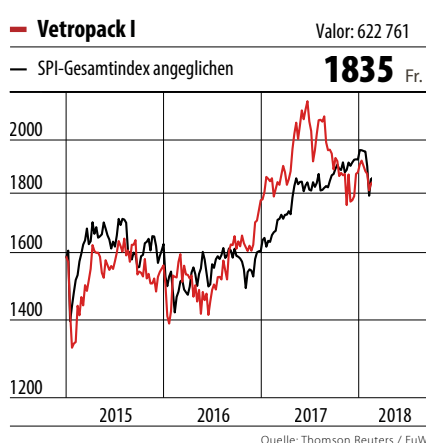
## DIE MEILENSTEINE



## DAS UNTERNEHMEN



## DIE AKTIE



# Von Durchsicht und Weitsicht

Der Glasverpackungshersteller Vetropack hat das Bülacher Einmachglas erfunden und ist ein Pionier des Glas-Recyclings.

MARTIN GOLLMER

Glashütten wurden zu Beginn des 20. Jahrhunderts in der Schweiz viele gegründet. Aber die allermeisten mussten wieder geschlossen werden. Von den elf Betrieben, die zwischen 1900 und 1930 entstanden, überlebte nur ein einziger: Es war die Verrerie St-Prex. An deren Anfang stand zur Gründung im Februar 1911 Henri Cornaz, Sohn waadtländischer Bauern, der durch den Bau von Bahnhöfen in Frankreich reich geworden war. Er sah die Chancen, nicht die Risiken.

Damals begann die Geschichte eines erfolgreichen Unternehmens, das heute Vetropack heisst. Sie handelt von einer dynamischen Unternehmerfamilie, die zwischendurch fast auseinandergebrochen wäre und dabei beinahe die Kontrolle über die Firma verloren hätte. Vetropack ist auch die Geschichte eines ständigen Kampfs gegen Konkurrenz und Preisdruck aus dem Ausland. Zur Geschichte von Vetropack gehören schliesslich geglückte Neuerungen wie das Bülacher Einmachglas und das Glas-Recycling.

## Rasche Expansion

Dass der Betrieb von Cornaz überlebte, war dessen strategisch günstiger Lage zu verdanken. In St-Prex gab es zum einen den feinen Sand, der zur Herstellung von Glas benötigt wurde. Zum andern lag die Firma mitten in einem Rebbaugelände, wo Weinbauern und Weinhändler Flaschen für ihren Wein brauchten.

Cornaz expandierte rasch. 1912 übernahm er die Verrerie de Semsales im Kanton Freiburg, schloss die serbelnde Glasproduktion und transferierte die Belegschaft nach St-Prex. Er erwarb sich so wertvolles Know-how für seinen Betrieb. Dann erfolgte der Schritt über die Sprachgrenze. 1915 mietete Cornaz die Glashütte Wauwil im Kanton Luzern. 1917 erfolgte der Kauf der Glashütte Bülach.

Nach dem 1. Weltkrieg überfluteten importierte Güter den Schweizer Markt, und die Preise kollabierten. Als der Direktor in Bülach entnervt den Bettel hinwarf, ernannte Cornaz seinen Neffen Adolphe zum Geschäftsführer. Der junge Buchhalter wusste: Ein Unternehmen, das bei einem Massenprodukt wegen Wettbewerbsdruck den Preis senken muss, hat schon verloren. Er suchte deshalb nach einem einzigartigen Produkt, das unschlagbare Qualitäten aufwies und einen guten Preis einbrachte. Er fand es im grünen Bülacher Einmachglas.

Dieses wurde zwar schon seit 1915 produziert. Der Durchbruch kam aber erst 1924, als ein neues Glas auf den Markt gebracht wurde, welches das Einfüllen heisser oder gar siedender Inhalte einfacher machte und eine sichere, luftdichte Verschlussmethode aufwies. Wur-



Die Glasflaschenherstellung war einst Handwerk.

den 1923 in Bülach erst 7322 Einmachgläser produziert, waren es 1927 schon 179000. Während des 2. Weltkriegs explodierte die Nachfrage, und die Produktion wuchs auf 2,5 Mio. Einheiten.

In den Nachkriegsjahren erfreute sich die Glasproduktion der Cornaz-Familien in St-Prex und Bülach eines kräftigen und anhaltenden Wachstums. Zwischen 1947 und 1957 verdoppelten sich die Verkäufe in Bülach beinahe. Auf dem Markt traten Bülach und St-Prex getrennt auf; manchmal waren sie sogar Konkurrenten.

Als 1948 Henri Cornaz 79-jährig starb, wurde sein 60%-Anteil am Unternehmen gleichmässig unter seinen sechs Kindern verteilt. Einige seiner Söhne und Schwiegersöhne arbeiteten in St-Prex. Cornaz Neffe schuf derweil in Bülach eine parallele Managementstruktur und entwickelte einen starken zweiten Familien-

zweig. Aktien in der Firma hatte er aber zunächst keine.

Während in Europa die Gründung eines gemeinsamen Marktes die Konzentration der Kräfte und die Einführung einer einheitlichen Führung des Unternehmens als ratsam erscheinen liess, drohten die Cornaz-Familien auseinanderzudriften. St-Prex konzentrierte sich auf den traditionellen Markt von Weinbauern und Weinhändler. Bülach hatte dagegen mit dem Erfolg der Einmachgläser die Macht der Markenentwicklung erlebt und die Grundlagen des Massenmarketings erlernt.

Zweimal wollten Söhne von Henri Cornaz ihre Aktien verkaufen. Beide Male hätten sie nicht an andere Familienmitglieder gehen sollen. Einmal, im Jahr 1966, wäre der Familie Cornaz beinahe die Kontrolle über das Unternehmen ent-

glitten. Druck des Bülacher Familienzweigs, das Spielenlassen von Beziehungen und Glück sorgten dafür, dass es schliesslich nicht so weit kam und sich die Bülacher Cornaz die Aktienmehrheit am Unternehmen sichern konnten.

1966 war es auch, als mit Vetropack eine Dachgesellschaft für die Betriebe in St-Prex, Wauwil und Bülach gegründet wurde. Endlich hatte das Unternehmen ein gemeinsames Management und einen einheitlichen Marktauftritt. 1975 wagte Vetropack den Schritt an die Börse.

## Kein Glück mit Plastik

Schon 1974 hatten die Bülacher Cornaz mit der Cornaz Holding eine eigene, vom Familienpool unabhängige Aktiengesellschaft gebildet, in der sie ihre Vetropack-Aktien einbrachten. Ziel war es, mittels Vorkaufsrechten die Beteiligungsverhältnisse abzusichern für den Fall, dass eines der Familienmitglieder aussteigen wollte. Nun war die Kontrolle des Unternehmens durch Adolphe Cornaz und seine beiden in der Geschäftsführung aktiven Söhne Raymond und Jean-Daniel sowie den dritten Sohn Michel gesichert.

Eine der wichtigsten Innovationen, die Vetropack lancierte, war das Glas-Recycling. 1972 startete ein Pilot-Projekt, 1974 wurde es definitiv in der Schweiz eingeführt. Das Glas-Recycling entwickelte sich zu einem Modell für andere Länder und andere Industrien.

Die Ölkrise von 1973 und die nachfolgende Rezession wurden zu einem ernsthaften Test für die extrem energieabhängige Glasindustrie im Hochkostenland Schweiz. Die Verkäufe brachen ein, und Vetropack musste 1975 die Produktion 25% kürzen. Das Unternehmen reagierte und begann, in neue Technologien und neue Märkte zu diversifizieren. 1981 und 1985 kaufte Vetropack zwei Unternehmen, die im Bereich von Plastik-Verpackungen aktiv waren. Doch der Ausflug in dieses komplementäre Geschäft war nicht erfolgreich. 1996 wurden diese Aktivitäten wieder verkauft.

Mehr Glück hatte Vetropack mit der Expansion in neue Märkte. Mit dem Fall des Eisernen Vorhangs 1989 ergaben sich vor allem im Osten Europas riesige Wachstumschancen. Die Internationalisierung von Vetropack begann 1986 mit dem Kauf eines Glaswerks in Österreich. 1991 folgte ein Werk in Tschechien, 1993 ein zweites in Österreich, 1996 eines in Kroatien, 2002 eines in der Slowakei und 2006 eines in der Ukraine. Den vorläufigen Abschluss machte 2015 die Übernahme eines Glaswerks in Italien.

## Ein Verlust mit Folgen

Doch noch einmal geriet Vetropack in die Krise. 1997 musste sie das erste Mal seit der Kotierung an der Börse einen Verlust hinnehmen. Die neu erschlossenen Märkte vermochten die Umsatzlücke, die sich auf dem schweizerischen Heimmarkt auftrat, nicht zu schliessen. Vom erfolgreichen EU-Binnenmarkt und von der Konzentration in der Getränkebranche ging ein unerbittlicher Preisdruck aus. Die Reduktion von Produktionskapazitäten in der Schweiz war unausweichlich. 2001 wurde entschieden, die Glasherstellung in Bülach zu schliessen. Zuvor war 1993 schon die Glashütte in Wauwil dicht gemacht worden.

2018 markiert nochmals ein wichtiges Jahr für Vetropack. Zum ersten Mal seit der Firmengründung übernimmt mit dem Österreicher Johann Reiter ein Familienfremder und Ausländer die Führung des Unternehmens. Claude Cornaz, Vertreter der vierten Generation, der seit dem Jahr 2000 CEO war, soll an der Generalversammlung im April zum Verwaltungsratspräsidenten gewählt werden.

## DIE PERSON HENRI CORNAZ – EIN MANN DER TAT

Henri Cornaz (1869 – 1948), war das 13. von 15 Kindern einer Waadtländer Bauernfamilie. Von der Glasherstellung verstand er zunächst nichts. Aber er hatte die Gabe, Talente zu finden, Leute zusammenzubringen und aus verrückten Ideen konkrete Projekte zu machen. Dabei ging er hohe Risiken ein. Cornaz war ein typischer Unternehmer des 19. Jahrhunderts.

Im Alter von 30 Jahren hatte er schon drei Fabriken gegründet, die Zementröhren und Baumaterialien produzierten. Als er in Schwierigkeiten geriet, bewarb er sich in einem Akt der Verzweiflung für den Bau von fünfzig Bahnstationen im Beaujolais-Gebiet in Frankreich. Er bekam den Auftrag und machte ein Vermögen. Mit 37 Jahren kehrte er in die Schweiz zurück und hätte sich zur Ruhe setzen können. Aber er tat es nicht.

Mit einem Teil des Geldes, das Cornaz in Frankreich verdient hatte, kaufte er einen grossen Bauernhof in St-Prex am Genfersee. Beim Bohren nach Grundwasser stiess er auf feinen Sand. Er erinnerte sich, dass Sand, der in einer seiner Fabriken in Frankreich abgebaut wurde, für die Herstellung von Glas verwendet wurde. Brauchten nicht die Bauern im Rebbaugelände am Genfersee Flaschen für ihren Wein? Wieder setzte Cornaz rasch entschlossen eine Idee in die Tat um und gründete die Verrerie St-



Prex. Es war der 11. Februar 1911. Neun Monate später produzierte das Unternehmen die ersten grünen Weinflaschen. Das Risiko verteilte Cornaz geschickt. 60% des Aktienkapitals behielt er bei sich, die restlichen 40% verkaufte er an lokale Investoren, darunter mehrere Weinbauern und Weinhändler, die auch seine Kunden waren.

Qualifiziertes Personal fand Cornaz, indem er die ganze Belegschaft einer Freiburger Glasbläserei übernahm, die in eine Krise geraten war und schliessen musste. Ganz Industrieller und Patron der alten Schule, baute er seinen Arbeitern Wohnhäuser und ein Gemeinschaftszentrum. Damit sich die katholischen Freiburger Arbeiter in der protestantischen Umgebung des Waadtlands wohlfühlten, erstellte er ihnen sogar eine eigene Kirche.

Im 1. Weltkrieg brachen auf den Exportmärkten die Verkäufe ein. Und es wurde schwierig, genügend der betriebsnotwendigen Kohle zu erhalten. Cornaz liess sich jedoch nicht beirren und kaufte 1917 die Glashütte Bülach. Die bedeutend gewordene Abhängigkeit von den Westschweizer Weinbauern und Weinhändlern konnte so verringert werden. Zugleich waren damit die Grundsteine gelegt für Vetropack, den heute einzigen Glasverpackungshersteller in der Schweiz.

## SERIE, TEIL 31

«Finanz und Wirtschaft» stellt Schweizer Unternehmen und ihre Geschichte vor. Bisher erschienen: [www.fuw.ch/die-geschichte](http://www.fuw.ch/die-geschichte)