

**Zeitschrift:** Schweizer Pioniere der Wirtschaft und Technik  
**Herausgeber:** Verein für wirtschaftshistorische Studien  
**Band:** 94 (2012)

**Artikel:** 150 Jahre Lenzlinger : Handwerker, Erfinder, Ausbaupioniere  
**Autor:** Ruetz, Bernhard  
**Kapitel:** Urs Lenzlinger : Diversifikation und Modernisierung (1967-1999)  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-1095688>

### **Nutzungsbedingungen**

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

### **Conditions d'utilisation**

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

### **Terms of use**

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

**Download PDF:** 25.04.2026

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

# Urs Lenzlinger: Diversifikation und Modernisierung (1967-1999)

*Urs Lenzlinger übernahm den Betrieb in vierter Generation.*



Die Schweiz erlebte in der Nachkriegszeit einen massiven wirtschaftlichen Aufschwung mit steigenden Einkommen, Bevölkerungswachstum, Verstädterung und wohlfahrtsstaatlicher Umverteilung. In Fortführung der Kriegs- und Krisenpolitik wurde der Binnenmarkt mit den Wirtschaftsartikeln von 1947 stark reguliert und staatlich unterstützt. Dadurch entwickelte sich die Eidgenossenschaft «zum höchstkartellierten Land der Welt», wie Thomas Maissen in der «Geschichte der Schweiz» feststellt.

Im Kanton Zürich überflügelte zunehmend die Dienstleistungsgesellschaft den Industriesektor und setzte Impulse für die Bauwirtschaft – durch den Bau von Mehrfamilienhäusern, grossen Bürogebäuden, aber auch mit

Forderungen nach mehr Infrastruktur, wie Autobahnen und S-Bahn.

## **Strukturwandel in Uster**

In der Zeit, als Urs Lenzlinger den Betrieb in vierter Generation übernahm, war auch Uster in starkem Wachstum begriffen. Die Agglomerationsgemeinde zählte 1970 bereits über 20000 Einwohner und entwickelte sich langsam hin zu einer Wohnstadt. So kommen heute nur noch sechs Prozent der Steuereinnahmen von juristischen Personen. Zwar ging Uster als Textilindustriestandort unter. Dank vorausschauender Stadtplanung verkam es aber nicht «zur grauen Agglomerationschlafstadt vor den Toren von Zürich», wie Stadtpräsident Martin Bornhauser ausführt, «sondern entwickelte sich zur Wohnstadt mit hoher Wohn- und Lebensqualität und vielen Naherholungsgebieten.

Trotz der Hochkonjunktur war es der Firma Lenzlinger in den 1950er Jahren aber nicht gelungen, die stetig steigende Nachfrage in der Bauwirtschaft in Umsatz umzuwandeln. Vater Max Lenzlinger hatte sich in einem Umfeld der staatlichen Wirtschaftsförderung in Krisenzeiten, der Schutzmassnahmen und der Absprachen zwischen Unternehmen erfolgreich bewegt. Diese wirtschaftlichen Rahmenbedingungen änderten sich allmählich. Doch Max Lenzlinger fiel die Umstellung schwer. Deshalb war es sinnvoll, dass Urs Lenzlinger nach und nach mehr Verantwortung im Betrieb übernahm.



### **Basteln mit Grossvater Jacques**

Geboren wurde Urs Lenzlinger am 30. April 1932 als ältestes Kind von Max und Bertha Lenzlinger-Bracher in Niederuster. Es folgten die Geschwister Beatrice (1934) und Dieter (1938). Urs wuchs in dem vom Vater erbauten Chalet, als fröhlicher und sportlicher Junge auf. Gemeinsam unternahm die Familie ausgedehnte Bergtouren auf die Jungfrau und den Mönch. Schon ab dem Primarschulalter interessierte sich Urs Lenzlinger für Holzarbeiten. Besonders gern bastelte er mit seinem Grossvater Jacques in dessen Werkstatt. Jacques Lenzlinger zeigte dem wissbegierigen Enkel die verschiedenen Möglichkeiten, den Werkstoff Holz zu bearbeiten. «Er war aber sehr streng dabei und verlangte jeweils ganz präzises Arbeiten», erinnert sich Urs Lenzlinger. Für ihn war eigentlich immer klar, dass er einst den Familienbetrieb übernehmen wollte. Richtig bewusst wurde ihm dies, als sein Vater 1945 nach dem Brand der Parkettfabrikation kurzfristig ans Aufhören dachte. Der 13-jährige Urs bestürmte ihn unter Tränen, doch weiter zu machen. «Und da ist mir zum ersten Mal der Gedanke ge-

kommen: Du musst selber Unternehmer werden.»

Somit war es nur folgerichtig, dass Urs Lenzlinger nach der obligatorischen Schulzeit eine Ausbildung als Schreiner absolvierte. Er entschied sich aber nicht für den väterlichen Betrieb, sondern ging nach Zürich-Wollishofen, zu Lienhard, damals eine der grössten Schreinereien der Region. Als 17-Jähriger, noch während seiner Lehrzeit, hatte er Gelegenheit, sich zum ersten Mal im Familienunternehmen zu beweisen: bei der Ausstattung des Eidgenössischen Schützenfestes in Chur 1949. Gemeinsam mit seinem Team musste Urs die Schiessstände und die Schützenzelte aufbauen. Max Lenzlinger förderte seinen ältesten Sohn also besonders stark und traute ihm unternehmerisch bereits sehr früh viel zu.

Nach der Lehre absolvierte Urs Lenzlinger verschiedene Praktika: 1950 arbeitete er als Säger und «Rechte Hand des Meisters» bei der Firma Hefti in Niederhasli. Als 19-Jähriger reiste er für einen Sprachaufenthalt ins englische Bournemouth. Ausserdem war er in der Parkettfabrik Carl Stelkel im württembergischen Ravensburg sowie bei Bembé-Parkett in Bad Mergentheim tätig und arbeitete in Lyon sowie in London. Darüber hinaus war er im väterlichen Betrieb als Parkettleger beschäftigt.

### **Praktikum im kommunistischen Jugoslawien**

Besonders beeindruckt war Urs Lenzlinger vom einem grossen Holzverarbeitungsbetrieb in Bosanski Brod im heutigen Bosnien-Herzegowina, wie Alfred Dobler in seiner Publikation über Urs Lenzlinger schreibt. Dort wurden Eichen gefällt und zu Brettern und Parkettfriesen weiterverarbeitet. Jeden Samstag musste Urs dem Polit-Offizier der Firma Bericht über seine

*Urs Lenzlinger  
an seinem ersten  
Schultag, 1938.*

*Beim Eidgenössischen Schützenfest in Lausanne 1954 organisierte Urs Lenzlinger den Aufbau der Anlagen.*



Erlebnisse der vergangenen Woche erstatten, schliesslich war der Betrieb damals im kommunistischen Jugoslawien beheimatet.

Ausserdem besuchte Urs Lenzlinger neben der Abendhandelschule auch Seminare an der ETH Zürich, beim Kaufmännischen Verein Zürich, an der Holzfachschule in Biel sowie an der Handelshochschule St. Gallen. Vor allem in Betriebswirtschaft und im Management bildete er sich weiter. Sein militärisches Engagement prägte ihn auch als Unternehmer. 1976 wurde er zum Oberstleutnant befördert und war danach Leiter des zivilen Bezirksführungsstabs Uster (Krisen-

stab). Seit der Jugendzeit war Urs Lenzlinger auch politisch aktiv: Im Alter von 20 Jahren trat er der Freisinnigen Partei bei und war in den 1960er Jahren Mitglied der städtischen Planungskommission.

### **Initiativer Unternehmer und Porschefahrer**

Als initiative Persönlichkeit testete Urs Lenzlinger ab 1950 sein unternehmerisches Talent als Gründer der Einzelfirma Urs Lenzlinger. Diese betrieb bis 1964 einen regen Handel mit in Deutschland produzierten Schleifmaschinen. Der Betrieb war so erfolgreich, dass sich Urs Lenzlinger von

*Gemeinsam im Dienst für die Armee: Marianne und Urs Lenzlinger, um 1960.*





*Urs und Marianne Lenzlinger bei ihrer Hochzeit im Jahr 1957.*

den Gewinnen bald sein erstes eigenes Auto kaufen konnte – und dies war gleich ein Porsche, den er aus Deutschland importierte.

Im Privaten war Urs Lenzlinger aber trotz Porsche bodenständig: Die Klassenkameradin aus der Sekundarschulzeit, Marianne Welter (geboren am 12. Januar 1933), wurde seine grosse Liebe und am 17. Oktober 1957 auch seine Ehefrau. Das Paar heiratete in der reformierten Kirche in Volketswil. 1959 kam die erste Tochter, Karin, zur Welt. Es folgten 1962 Annette und 1964 Jörg.

### **Erfolgreich dank Ehefrau Marianne**

Marianne Lenzlinger-Welter arbeitete zunächst in der Administration des Betriebs, von 1967 bis 1999 war sie Mitglied des Verwaltungsrats und führte dessen Sekretariat. Als wichtige Gesprächspartnerin und Beraterin stand sie ihrem Mann bei allen grossen Entscheidungen zur Seite. Ausserdem organisierte sie die Firmenfeste und steuerte ihre Ideen bei, wenn Urs intern oder extern einen Vortrag halten musste. Gleichzeitig engagierte sich Marianne Lenzlinger

stark in diversen Frauenorganisationen, was auf die Emanzipation der Töchter grossen Einfluss hatte.

Somit ist Marianne Lenzlinger-Welter ein weiteres Beispiel für die starken Frauen, welche den Betrieb im Hintergrund prägten. Urs Lenzlinger sagt zur Rolle seiner Ehefrau: «Zweifellos hätte ich – davon bin ich fest überzeugt – ohne Mariannes immerwährenden Rückhalt meine Ziele niemals erreicht.» Auch sie kommt aus einer Unternehmerfamilie: Ihr Vater war selbständiger Dachdeckermeister.

### **Kauf und Neuanfang als AG**

Zu Urs' 20. Geburtstag, also 1952, hatte Max Lenzlinger seinem Ältesten 30000 Franken als Firmendarlehen geschenkt. Immer, wenn Urs Lenzlinger etwas Geld übrig hatte, bemühte er sich, diese Sparsumme zu vergrössern. So waren dank Fleiss und Disziplin im Jahr 1967 bereits 200000 Franken zusammengekommen.

1967 gehörte die Kollektivgesellschaft Jac. Lenzlinger Söhne je zur Hälfte Max Lenzlinger und seinem Neffen Peter Lenzlinger-Plottier, dem zweiten Sohn von Hans. Die Kinder

von Max – Urs, Beatrice und Dieter – waren jeweils zu einem Sechstel erbberechtigt. Als Max Lenzlinger beschloss, das Unternehmen zu übergeben, konnte der 35-jährige Urs dank seiner Ersparnisse am 19. April 1967 die Lenzlinger Söhne AG mit einem Aktienkapital von 200 000 Franken gründen und ins Handelsregister eintragen lassen, rückwirkend auf den 1. Januar 1967 datiert. «Jetzt müssen wir es riskieren», sagte er damals zu seiner Frau Marianne.

### **Sich verändern, um zu überleben**

Die Aktiengesellschaft gründete Urs Lenzlinger, um den Neuanfang auch organisatorisch zu verankern: «Das war mein Wunsch und Bedingung für die Weiterführung.» So konnte er klar signalisieren, dass es nun eine neue Strategie gab. «Das gelang gut, weil die neuen Ziele Erfolg brachten in jeder Beziehung. Die Mitarbeiter erkannten, dass die Strategie verändert werden muss, um zu überleben.»

Die Prokura erhielt neben Urs, der auch als Präsident des Verwaltungsrats amtierte, noch Marianne Lenzlinger-Welter. Mitbegründer war auch sein Bruder Dieter. So konnte das Wort «Söhne» im Firmennamen weitergeführt werden. Gleichwohl wurde Dieter Lenzlinger anschliessend nicht mehr im Unternehmen aktiv, sondern an seine Stelle trat der damalige Stadt-

präsident von Uster, Werner Graf, ein guter Freund und langjähriger Berater von Urs Lenzlinger.

### **Liegenschaften gemietet**

Urs Lenzlinger mietete von der Kollektivgesellschaft einen Teil der Geschäftsliegenschaften. Erst 1978 war er in der Lage, die Gebäude in Niederuster mit Hilfe von Bankkrediten sowie dank Darlehen vom Vater zu kaufen. Dieses etwas kompliziert anmutende Verfahren war notwendig, weil Urs ja vom Erbenspruch her nur ein Sechstel des Betriebes zustand und er die übrigen Erben auszahlen musste. Das war ihm vollumfänglich erst im Laufe der Jahre durch den Kauf von Liegenschaften möglich. Eine Schlüsselfigur bei den Verhandlungen und damit für die künftige Entwicklung des Unternehmens war Cousin Peter, dem die Hälfte der Unternehmung Jacques Lenzlinger Söhne gehörte.

Mit seinem Startkapital übernahm Urs von der bisherigen Kollektivgesellschaft Jac. Lenzlinger Söhne alle Aktiva der Geschäftszweige Bodenverlegerei und Schreinerei. Schon vorher hatte er wichtige strategische Weichenstellungen vorgenommen: So wurde die Parkettfabrikation eingestellt, die Sägerei ausgegliedert, die Telefonstangen-Produktion und auch die Zimmereiarbeiten wurden nicht mehr weitergeführt.

*In den Räumen der heutigen Lenzlinger-Schreinerei in Niederuster wurden von 1907 bis 1912 Autos der Marke «Turicum» hergestellt.*



## Handwerklicher Innenausbau mit Schwerpunkt Holz

Im Zuge des Generationenwechsels trennte sich Urs Lenzlinger also von allen Zweigen der eigentlichen industriellen Fertigung sowie – mit der Zimmerei – vom letzten Standbein im Bauhauptgewerbe. Und Urs Lenzlinger war überzeugt: «Es ist gefährlich, wenn es einen gibt, der grösser ist als man selbst. Denn der kann günstiger produzieren.» Deshalb beendete er die Serienproduktion und konzentrierte sich auf die individuelle, handwerkliche Dienstleistung bei Bodenbelägen mit Schwerpunkt Parkett und Teppiche. Lenzlinger war somit eines der ersten einschlägigen Unternehmen in der Schweiz, das die Parkettproduktion aufgab. Danach kam es zu einer grossen Marktkonsolidierung, die nur wenige Hersteller überleben sollten.

Die Festhallenvermietung führte Vater Max Lenzlinger ab 1967 zunächst auf eigene Rechnung weiter, bevor sie 1970 wieder im Unternehmen aufging. Hintergrund war auch, dass Max seinem jüngeren Sohn, Dieter, so einen späteren Einstieg ins Unternehmen offenhalten wollte, was sich jedoch nicht realisierte.

## Neue Tätigkeitsfelder

Neben dem Parkettverlegen waren auf Initiative von Urs bereits Anfang der 1960er Jahre, also noch in der Ära seines Vaters Max, zwei neue Tätig-

keitsfelder hinzugekommen: Das Verlegen von Teppichen und sonstigen Bodenbelägen sowie die Doppelböden. Urs Lenzlinger erinnert sich: «Mein Vater begleitete mich sehr zurückhaltend, aber vertraute mir als Unternehmer. Ich konnte Teile meiner neuen Pläne und Ziele noch als Angestellter bei meinem Vater beginnen, ohne seine volle Zustimmung liess er mich gewähren.»

## Abschied von der Mischkalkulation

Schon früh hatte Urs Lenzlinger eine andere unternehmerische Auffassung als seine Vorfahren: Er war überzeugt, dass man für nachhaltiges Wachstum wissen müsse, welche Tätigkeiten Gewinne versprechen und welche nicht. Man habe sich daher von den bislang gängigen Mischkalkulationen zu verabschieden. Folgerichtig wurde ab 1967 jeder der Geschäftsbereiche mit einem professionellen Rechnungswesen genau überwacht. Denn angesichts der schmalen finanziellen Basis durfte keine Sparte Verluste schreiben. Gleichzeitig brachte diese Strategie auch neue Herausforderungen: Mit der Ausweitung der Geschäftstätigkeit, namentlich beim Parkettlegen, wurden bisherige Kunden und Kooperationspartner zu Konkurrenten.

Bei Kunden und Lieferanten stellte sich Urs Lenzlinger selbstbewusst mit einem Brief vor: «Unsere Firma hat sich verjüngt! Die nächste Generation



*Modernes Marketing:  
Ein beschrifteter  
VW-Bus als Firmen-  
fahrzeug, 1970er  
Jahre.*



*Ein Modell  
des Lenzlinger-  
Doppelbodens.*

hat die Geschäftsleitung übernommen.» Den Lieferanten sicherte er eine weitere Zusammenarbeit zu, «wenn Sie mit uns jung bleiben und mithelfen, unser Unternehmen weiter auszubauen.» Der Vorstellungsbrief endete mit den folgenden Worten: «Wir verraten gerne, dass unsere Pläne gross sind und wir vor allem beabsichtigen, mit altem Handwerkergeist neue Materialien nach neuen Prinzipien mit neuen Werkzeugen zu verarbeiten.»

Auch wenn Urs Lenzlinger seinen Veränderungswillen stark betonte, schätzte er doch immer die Verdienste seiner Vorfahren im Unternehmen: «Mein Grossvater und mein Vater haben mich sehr geprägt.» Von ihnen übernahm er den Stolz und die Wertschätzung von guten handwerklichen Leistungen, auch lernte er von seinem Vater sehr viel über die Art und Weise, wie man Bauhandwerker weiterbildet und führt. «Beispielsweise wollte ich in jungen Jahren einmal einen Mitarbeiter entlassen, weil ich mit seinen Leistungen nicht zufrieden war. Mein Vater hat mir das verboten. Das hat mich sehr beeindruckt und mich Geduld gelehrt.» Trotzdem kam es mit Max Lenzlinger in den Jahren um die Übernahme immer wieder zu Spannungen – zu unterschiedlich waren die Auffassungen darüber, wie es mit dem Unternehmen weitergehen sollte.

Seine Mutter Bertha war für Urs Lenzlinger von Kindheit an eine wichtige Gesprächspartnerin, «auch noch nach der Unternehmensübernahme.» Viel Zeit verbrachte er zudem auf dem Bauernhof seines Onkels und Götti in Burgdorf. «Er wollte mich sogar überzeugen, den Hof zu übernehmen, weil er keine eigenen Kinder hatte», erinnert sich Urs Lenzlinger. Er entschied sich aber für das Handwerk und hat es bis heute nicht bereut.

### **Aus Konkurrenten werden Partner**

Urs Lenzlingers Strategie war es, in Geschäftsbereichen, die er allein nicht mehr professionell und nachhaltig zu bewirtschaften vermochte, mit Konkurrenten zusammenzuspannen. So konnte er die Themen «Sägerei», «Telefonstangen», «Parkettvertrieb» sowie später «Waldwirtschaft» unternehmerisch weiterverfolgen, trug aber nicht mehr allein das gesamte Risiko in diesen Sparten.

Dabei profitierte er auch von seinem Engagement in der Verbandsarbeit: So war die Familie schon seit Jahrzehnten im Verband der Schweizer Parkettindustrie aktiv. Als dieser im Jahr 1968 zur Interessengemeinschaft der schweizerischen Parkettindustrie (ISP) umgewandelt wurde, übernahm Urs Lenzlinger für 21 Jahre deren Präsidium. In diesem Verband waren nicht mehr nur die Parkethersteller, sondern später auch die Händler vertreten. Ausserdem war nun auch die Bauwerk AG von Ernst Göhner als wichtigster Parkettproduzent der Schweiz mit an Bord. Geschäftsleiter wurde Hans Hefti.

1970 gründete Urs zusammen mit drei Partnern die Handelsfirma Hefti AG mit Sitz in Illnau bei Winterthur. Geschäftsleiter war erneut Hans Hefti, der wichtigste Mitbegründer der Firma. Urs wurde Verwaltungsratspräsident. Aufgabe dieses Unternehmens war es,

die Parkettböden der Bauwerk AG zu vertreiben. Auch Lenzlinger verlegte im eigenen Unternehmen deren Produkte, dies ist bis heute der Fall. 1977 zog sich Urs Lenzlinger jedoch aus diesem Engagement zurück und verkaufte seine Aktien an Hans Hefti. Später ging die Hefti AG wieder in der Firma Bauwerk AG auf, ebenso wie eine weitere Gründung, die Interparkett Trading AG für das Auslandsgeschäft.

### **Kooperation bei Wald und Sägerei**

Ein ähnliches Vorgehen wählte Urs Lenzlinger im Bereich der Sägerei: Er nahm mit sechs Betrieben im Zürcher Oberland Verhandlungen auf und legte schliesslich seine Sägerei mit derjenigen der Firma «Moos Erben» zusammen. Auf dem Areal der Sägerei Moos wurde im Dezember 1966 die Sägerei Illnau AG gegründet, so ist es bei Alfred Dobler zu lesen. Geschäftsführer wurde der bisherige Lenzlinger-Mitarbeiter Anton Tanner. Er übernahm 1987 die Aktien von Urs Lenzlinger, der sich erst dann komplett aus dem Sägerei-Geschäft zurückzog.

Auch beim Wald setzte Urs Lenzlinger auf Zusammenarbeit: 1986 gründete er, zusammen mit mehreren Waldbesitzern der Region, die Privatwaldkorporation Uster und übernahm dort das Amt des Verwalters. Der Tradition seiner Vorfahren folgend, sollten später alle Enkel von Urs Lenzlinger einen Anteil an dieser Korporation erhalten.

### **Doppelböden: innovativ und zukunftsweisend**

1960 hatte das Unternehmen Lenzlinger auf Anregung der Computerfirma «Bull Lochkartenmaschinen AG» mit der Produktion von Element-Doppelböden begonnen. Sie suchte für die Versorgung ihrer Kabel im Boden eine flexible Lösung. Die Doppelböden wa-



ren in Amerika bereits erfunden worden, als auch Urs Lenzlinger für die Schweiz diese wegweisende Idee aufnahm. Somit gehörte die Lenzlinger Söhne AG in Europa zu den ersten Unternehmen, die solche Böden produzierten und verlegten. Es handelt sich dabei um eine Bodenkonstruktion aus modularen Komponenten mit stets zugänglichem Hohlraum, in dem Elektro-, Telefon- und Dataleitungen sowie die gesamte Haustechnik flexibel und sicher verlegt und versorgt werden können. Je nach Funktion und räumlichen Gegebenheiten beträgt die Höhe des Doppelbodens von sechs bis über 150 cm.

Speziell für Grossraumbüros ist diese Innovation heute sehr wichtig, denn sie ermöglicht es, die aufwendige Haustechnik sicher, ordentlich und raumsparend unterzubringen, ohne Kabelsalat und Stolpergefahren. Zugleich ist die Technik dank der herausnehmbaren Bodenplatten überall problemlos erreichbar. So lässt sich die Raumaufteilung jederzeit verändern, um beispielsweise Schreibtische umzugruppieren. Heute gehören die Doppelböden nicht nur für Bürogebäude zum Standard, sondern werden auch in technischen Räumen, Schaltzentralen und sogar in Tunnels eingesetzt.

*Urs Lenzlinger und Eugen Nater (rechts) präsentieren ein Modell des ersten Doppelbodens von Lenzlinger.*

Mit dieser Innovation war Urs Lenzlinger ein Vorreiter für den Siegeszug der damals neu aufkommenen Personalcomputer und der später entwickelten Grossraumbüros. Er besetzte eine Marktlücke und schuf so ein ganz neues Geschäftsfeld. Es konnte ab den 70er Jahren dank des Booms im Dienstleistungssektor sein Potenzial vollständig entfalten und wurde schliesslich zum wichtigsten Bereich der Lenzlinger Söhne AG.

### Vom Parkett zum Naturstein

Die ersten Bodenplatten für die Doppelböden wurden in der Schreinereiwerkstatt von Lenzlinger hergestellt. Ihre Oberfläche bestand zunächst aus Mosaikparkett in Buche, Esche, Eiche oder dem Tropenholz Muhuhu. Die Computerfirma Bull als erster Kunde orderte beispielsweise ein Buchenparkett. Auch die Schweizerische Kreditanstalt liess einen Doppelboden in Buchenparkett erstellen, während die Bernischen Kraftwerke ein Eichenparkett wählten. Auch die Stützen für

den Hohlraum bestanden anfangs noch aus Holz – eine «Bastlerkonstruktion», wie es laut Eugen Nater in Fachkreisen hiess. Der engagierte Verkäufer und spätere Direktor der Abteilung Doppelböden hatte entscheidenden Anteil an der Entwicklung des neuen Produktes. Im Militär hatte ihn Zugführer Urs Lenzlinger als tüchtigen Unteroffizier kennengelernt und ins Unternehmen geholt.

Bis Mitte der 1970er Jahre entwickelte die Lenzlinger Söhne AG das Produkt deutlich weiter. «Denn es war anfangs doch sehr von der Schreinerei aus gedacht», erläutert der heutige Bereichsleiter, Markus Bühler. Die wichtigste Veränderung war deshalb eine völlig neue Stützkonstruktion aus Metall, bei der die Träger und die Stützhülsen ineinander gesteckt wurden. «Alles in allem eine sehr gute Konstruktion, welche über sehr lange Zeit im Programm war, unseren guten Ruf begründete, weil qualitativ hervorragend», erinnert sich Eugen Nater. In diesen Jahren wurden auch die Trägerplatten verbessert und das Angebot erweitert – neben Parkett bot Lenzlinger nun auch Oberflächen aus PVC, Nadelfilz, Veloursteppich, Linoleum, Kunst- oder Naturstein an. Nun übernahm der Betrieb auch das Format 600 mm x 600 mm, das dem internationalen Standard entspricht.

### Vom Krankenbett aus verkauft

Obwohl sich Urs Lenzlinger die Rückkehr zur handwerklichen Tradition auf seine Fahnen geschrieben hatte, wurde es notwendig, zumindest bei den Doppelböden die industrielle Produktion wieder aufzunehmen. Gleichwohl wollte er beim Kunden als Problemlöser wahrgenommen werden: «Entscheidend für den Erfolg war, dass wir die Böden nicht einfach als Produkt, sondern mit allen Details und fix fertig installiert angeboten haben.»

*Der Doppelboden wird seit seinen Anfängen für Technikräume eingesetzt. Aufnahme aus den 1970er Jahren.*



Eugen Nater war als engagierter Verkäufer in der gesamten Schweiz unterwegs, um die Kunden für das neue System zu begeistern. Nach einer Tuberkulose-Erkrankung sei er einmal vier Monate zur Kur in Arosa gewesen. «Da habe ich mehrere Böden quasi aus dem Bett verkauft. Die Oberschwester bot mir ihr Auto an, um nach Chur zu fahren. Von dort ging's dann mit dem Zug weiter.»

### **Geschäfte mit dem Schah**

In der Pionierzeit wurden jährlich nur wenige hundert Quadratmeter Doppelböden hergestellt. Doch Urs Lenzlinger glaubte an die neue Technologie. Seine Geduld machte sich bezahlt: Mit dem Siegeszug der Computer wurden auch die Doppelböden immer erfolgreicher. So wagte das Unternehmen in den 1970er Jahren in einzelnen Fällen bereits den Schritt über

die Grenzen. Man machte Geschäfte mit dem Schah von Persien. Noch vor Auslieferung der Doppelböden für ein Marineschulungszentrum kam es allerdings zum Regierungsumsturz. Das Material war bereits geliefert – die Doppelböden wurden aber nie installiert. Urs Lenzlinger hatte Glück: Vor Abfahrt der Camions hatte er auf einer peinlich genauen Abwicklung des Akkreditivverkehrs bestanden. Nur deshalb verlor das Unternehmen bei diesem Geschäft kein Geld.

Später gab es Aufträge aus Südostasien sowie dem arabischen Raum. Doch dann drängte der deutsche Doppelboden-Grossanbieter Mero in den Schweizer Markt und konnte dank grösserer Produktion günstiger offerieren. Urs Lenzlinger reagierte schnell und bot 1985 an, dass die Lenzlinger Söhne AG die exklusive Vertretung von Mero in der Schweiz übernehmen



*Doppelboden-  
Werbefoto aus den  
1970er Jahren.  
Als Modell fungierte  
Beatrice Nater, die  
langjährige Personal-  
chefin bei Lenzlinger.*



*Bauboom: Uster entwickelte sich in den 1970er Jahren zunehmend zur Wohnstadt. Die «Autobahn» führte noch mitten durch die Stadt – Ausdruck der damaligen Wachstumseuphorie.*

werde. Als Gegenzug stellte er in Aussicht, die eigene Produktion allmählich herunterzufahren und die Exportbeziehungen abzutreten. Bis heute vertreibt Lenzlinger auch Mero-Böden, wenngleich das damalige Abkommen schon lange nicht mehr gilt.

### **Marktführer in der Schweiz**

Im inländischen Markt wurde die Lenzlinger Söhne AG zum einzigen Hersteller und zum unbestrittenen Marktführer der Element-Doppelböden, mit Marktanteilen über 50 Prozent. Lukrative Grossaufträge sorgten bereits damals für hohe Umsätze und machten das Unternehmen schweizweit bekannt. So berichtete der Anzeiger von Uster in der Ausgabe vom 13. Januar 1988 darüber, dass Lenzlinger für die Swissair auf dem Flughafen Genf-Cointrin auf einer Fläche von 16000 Quadratmetern 48000 Platten für Element-Doppelböden verlegen werde.

Beim Bauprojekt des Schweizerischen Bankvereins in Zürich Altstetten mussten sogar 61 000 Platten auf einer Fläche von rund 20000 Quadratmetern montiert werden.

Angesichts dieses Erfolgs – und mangels Konkurrenzfähigkeit des deutschen Partners – baute Lenzlinger die Kapazitäten aus und nahm 1996 eine neue Produktionsanlage für Doppelböden in Betrieb. Sie hatte rund 5 Mio. Franken gekostet. In diesem Jahr, so berichtete der Anzeiger von Uster am 28. März 1996, machte der Bereich der Element-Doppelböden mit rund 30 Mio. Franken pro Jahr etwa die Hälfte des Gesamtumsatzes aus. Gleichwohl wurde Karin Lenzlinger, die damalige Leiterin des Geschäftsbereichs, mit der Aussage zitiert, der Umsatz der Doppelböden stagniere seit Anfang der 90er Jahre, nach Jahren mit einem «extremen Wachstum».

## **Rundumservice samt Verjüngungskur**

1999 stellte das Unternehmen mehr als 200 000 Quadratmeter Platten her, also etwa das Tausendfache der Anfangsjahre. Ein Erfolgsgeheimnis der Firma Lenzlinger war und ist, dass sie in der Schweiz als einziges Unternehmen der Branche einen Vollservice bietet – von der Herstellung bis zur Verlegung. Die Kunden können auch diverse Zubehörelemente kaufen, darunter Rampen, Treppen, Lüftungsplatten, Elektrobodendosen oder Rahmenkonstruktionen für Schaltschränke.

Seit den 1980er Jahren bietet Lenzlinger seinen Kunden sogar eine «Verjüngungskur» für ihre Doppelböden an: Damals entwickelte man ein System, um abgenutzte Teppichfliesen von den Doppelbodenplatten abzuschälen und einen neuen Bodenbelag aufzubringen – schliesslich waren die Doppelböden teilweise bereits seit Jahrzehnten im Einsatz. Heute bestehen die Doppelböden aus verschiedenen Modulen, so lässt sich der Oberflächenbelag noch leichter erneuern.

### **Offen für Teppiche und Laminat**

Die Lenzlinger Söhne AG war ein traditionsreicher Parketthersteller und -verleger und hatte immer exklusiv auf diesen Bodenbelag gesetzt. Doch mit dem Ende der Parkettfabrikation im Jahr 1963 erhielt man mehr unternehmerische Freiheit. Die junge Generation – die Cousins Urs und Reto Lenzlinger – machte sich dafür stark, auch andere Bodenbeläge ins Programm aufzunehmen. So entstand bereits 1963 die Abteilung Teppiche und Bodenbeläge. Nun konnte Lenzlinger auch Korkböden, Linoleum, Kunststoffbeläge oder Spann- und Klebetepiche anbieten, später kamen Bodenbeläge aus Laminat, PVC und Kautschuk hinzu. Mit dieser Vielfältigkeit erschloss sich die Lenzlinger Söhne



AG eine neue Klasse von Aufträgen: Nun konnte sie auch die Bodenarbeiten für grössere Gebäude übernehmen, in denen verschiedene Bodenbeläge verbaut wurden. «Ausserdem konnten wir so den Teppichboom nutzen», erinnert sich Dieter von Gunten, ehemaliger Leiter der Abteilung. Die hohe Nachfrage nach Teppichböden war entstanden, weil eine neue Technik erstmals eine industrielle Teppichproduktion ermöglichte und diesen Bodenbelag nun auch für die breiten Massen bezahlbar machte.

Freilich blieb das Verlegen von Parkett eine Kernkompetenz von Lenzlinger und ein wichtiger Geschäftsbereich. Lenzlinger baute in diesen Jahren auch spezielle Parkettarten mit komplexen, künstlerischen oder geometrischen Motiven ein. Diese Kunstwerke sind zum Beispiel im Zürcher Rathaussaal zu betrachten. Speziell in den 1990er Jahren nahm die Nachfrage nach Parkett dann wieder merklich zu – der Teppichboom neigte sich dem Ende zu.

### **Alu statt Holz**

1970 kaufte Urs Lenzlinger die Sparte Festhallen auf Darlehen von seinem Vater Max und gliederte sie wieder in das Unternehmen ein. Er kannte die

*Nach der Übernahme der Festhallenabteilung entschied sich Urs Lenzlinger relativ bald, die Festhallen in Aluminiumbauweise zu erstellen. Links eine Halle in der ursprünglichen Bauweise aus Holz, rechts eine moderne Aluminiumhalle.*



*Luftbild der traditionellen Zuger Herbstmesse. Die Messehallen werden jeweils von Lenzlinger aufgebaut.*

sen Bereich bereits aus seinen Jugenderfahrungen in der Firma, beispielsweise bei der Organisation des Eidgenössischen Schützenfestes von 1949. Doch seither hatte sich vieles verändert – das Geschäft wurde schnelllebiger. Zunächst stellte Urs Lenzlinger den Tribünenbau ein. Dann störte es ihn zunehmend, dass die Zeltkonstruktionen aus Holz sehr schwer und das Aufbauen und Abbrechen deshalb aufwendig waren. Er experimentierte daher mit einem moderneren System: der Kombination von Blachen und Aluminium. 1977 kaufte das Unternehmen die erste Aluminium-Halle und war damit eine der ersten Firmen, welche diese neue Technik nutzte. «Ohne diese Veränderung wäre dieser Bereich bald bachab

gegangen», ist sich Urs Lenzlinger sicher.

So aber entwickelte sich der Bereich Festhallen – wie das gesamte Unternehmen – in diesen Jahren sehr dynamisch. Während der Jahresumsatz bei der Übernahme im Jahr 1970 noch 300 000 Franken betragen hatte, war er im Jahr 1980 auf 800 000 Franken gestiegen und erhöhte sich bis 1995 sogar auf 3.8 Mio. Franken.

### **Feiern bis zum nächsten Tag**

Für die Mitarbeiter der Festhallenabteilung waren Flexibilität und Engagement wichtige Eigenschaften, wie sich der langjährige Leiter, Ernst Freund, bei seiner Pensionierung im Jahr 1996 erinnerte. Anfang der 70er Jahre war er einmal im Zürcher Weinland unterwegs und sollte ein Festzelt demontieren. Als er auf dem Platz ankam, stellte er fest, dass immer noch das grösste Fest im Gange war. Er wusste sich nicht anders zu helfen, als die Blache direkt über den Feiern zu entfernen – der helle Sonnenschein brachte die Festgesellschaft dann zur Vernunft, so dass das Zelt schliesslich im Laufe des Tages abgebrochen und verladen werden konnte.

Seit 1974 kooperierte Urs Lenzlinger für den Transport der Festhallen mit der Firma Anton Hürlimann + Co. aus Oberägeri. So musste er keine ei-



genen Lastwagen für seine Festzelt-Logistik anschaffen. Ab den 1980er Jahren verlieh Lenzlinger dann neben Festhallen mit einer Kapazität zwischen 30 und 6000 Plätzen auch zunehmend Spezialitäten, etwa VIP-Zelte mit Bestuhlung und kompletter Inneneinrichtung. Somit konnte man für alle möglichen Anlässe – von der Familienfeier über das Dorffest bis zum Unternehmensjubiläum – die passende Festhalle liefern. Ein regelmässiger Kunde ist zum Beispiel die Zuger Herbstmesse.

Urs Lenzlinger verzichtete aber bewusst auf weitergehende Leistungen, wie das Angebot einer Gastronomie oder einen Verleih von Geschirr und Besteck. Bis heute ist die Lenzlinger Söhne AG in der Deutschschweiz einer der bekanntesten Anbieter für Festhallen, auch dank dem markanten LS-Logo, das viele Jahre lang auf allen Zelten zu sehen war.

### **Von der Hausschlosserei zum Bereich Metallbau**

Mit den Metallbauarbeiten kam 1973 ein neuer Geschäftsbereich hinzu. Dieser Schritt war nicht ganz so überraschend, wie es von aussen aussieht, konstatiert Alfred Dobler in seiner Publikation – bereits seit Jahrzehnten hatte die hauseigene Schlosserei gute Dienste geleistet beim Bau und Umbau von Maschinen zur Parkettherstellung oder später für die Doppelböden. Auch die Stützelemente der Doppelböden bestanden aus Metall und wurden in den Anfangsjahren in der Lenzlinger-Schlosserei erstellt. Später wurden dort auch Rahmen und Abschlüsse für die Doppelböden sowie Treppengeländer gebaut. Ab 1985 gliederte Urs Lenzlinger den Metallbau als selbständigen Geschäftszweig aus; er wandelte sich damit vom internen Zulieferer, vor allem für die Doppelböden, zum Hersteller von indivi-

duellen Einzellösungen. Nun baute man beispielsweise Wintergärten oder Panoramalifte, Metalltreppen oder Schiebetüren. Ein wichtiger Auftrag war im Jahr 1994 die Renovation des Widder Hotels in Zürich, wo ein aussergewöhnlicher Glaslift eingebaut wurde. 1999 übernahm die Lenzlinger Söhne AG die Firma Berchtold AG, eine Spezialistin im Metall- und Geländerbau. Diese Akquisition eröffnete Lenzlinger Perspektiven im Markt von Strassen- und Brückengeländern aus Aluminium. Die stärkere Professionalisierung gelang indes erst ab 2000, nach der Übernahme des Unternehmens durch die Töchter. Dank dem Umzug in einen Neubau konnten die Arbeitsabläufe rationalisiert und modernisiert werden.

1981 wurde auch die Schreinerei ein eigener Geschäftsbereich, nachdem sie zuvor primär den anderen Geschäftsbereichen zugearbeitet hatte, namentlich den Doppelböden. Schon bald entwickelten sich die Schwerpunkte Innenausbau sowie Küchenbau. Als sich 1990 die Gelegenheit ergab, die Schreinerei der Firma Zellweger AG in Niederuster zu übernehmen, konnte die Abteilung in das Areal der ehemaligen Automobilfabrik Turicum AG verlegt werden. So entstand am alten Ort Platz für den Ausbau des Bereichs Doppelböden. Eine weitere Übernahme fand 1996 statt: Mit der Firma Bareis & Schmid erwarb Lenzlinger Know-how zum Thema Gastrobau, womit die Schreinerei ihr Tätigkeitsspektrum weiter ausbauen konnte.

### **Schlechte Aufträge erkennen**

Die Betrachtung der Geschäftsberichte in der Ära von Urs Lenzlinger zeigt, dass das erste Geschäftsjahr nach der Übernahme eine Herausforderung war. Auch wurde konstatiert, dass die individuelle Vorbereitung und Ab-



*Für das bekannte Widder Hotel in Zürich hat Lenzlinger 1994 die Metallbauarbeiten am Aufzug und im Treppenhaus übernommen.*

wicklung der Aufträge sehr unterschiedliche Gewinnmargen bringe. «Es werden daher Anstrengungen unternommen, um die schlechten Aufträge möglichst frühzeitig zu erkennen, spätestens aber nach erfolgter Abwicklung die Lehren aus diesen zu ziehen.» Urs Lenzlinger verabschiedete sich von der intuitiven Mischkalkulation seiner Vorgänger und stellte künftig an jede Abteilung und letztlich an jedes Projekt den Anspruch, Gewinne zu erwirtschaften. Im ersten Jahr schaffte er einen Umsatz von knapp 2.2 Mio. Franken, konnte allerdings nur einen Gewinn von 8652 Franken ausweisen, eine eher symbolische Summe.

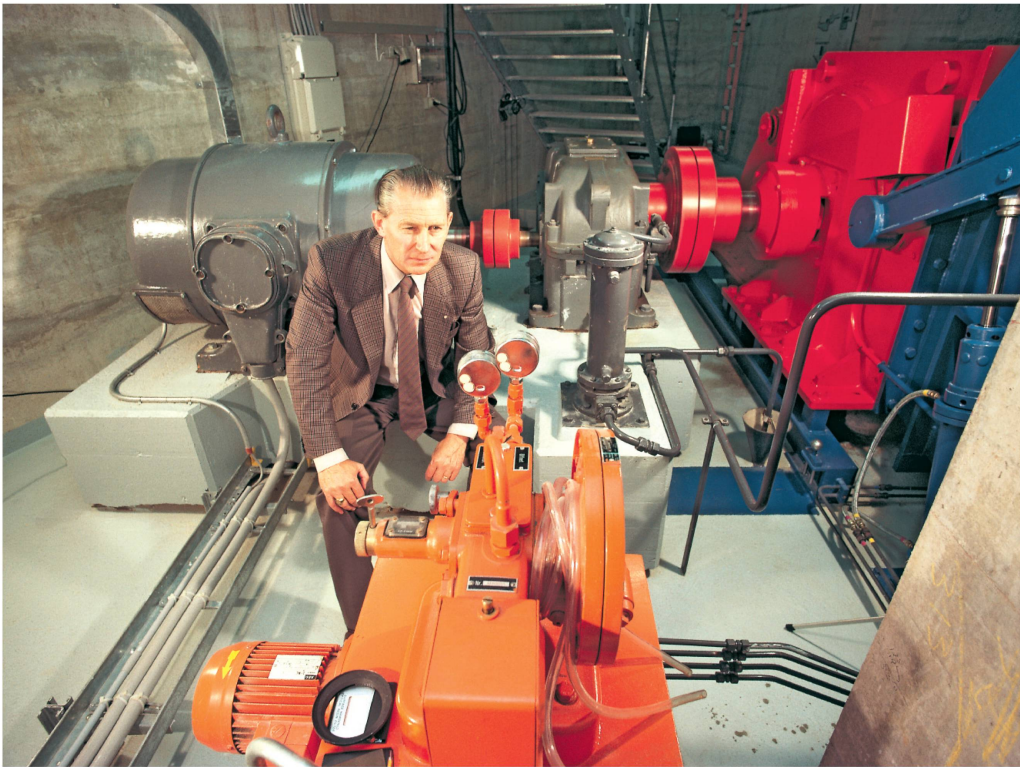
Doch bald schon gab der Erfolg Urs Lenzlinger Recht. So hiess es im siebten Geschäftsbericht von 1973, der Ge-

schäftsgang sei wiederum sehr erfreulich verlaufen. In diesem Jahr hatten sich bereits die Geschäftssparten Schreinerei inklusive Doppelböden, Holzbau (Festhallen), Parkett sowie Bodenbeläge und Teppiche herauskristallisiert. Jede Abteilung erhielt Budgetziele, es wurden jeweils Erträge und Gewinne ausgewiesen und mit denen des Vorjahres verglichen.

Dem Geschäftsbericht 1973 ist überdies zu entnehmen, dass in diesem Jahr zwei Drittel des Verkaufsumsatzes durch die damals noch getrennten Verlegeabteilungen – Parkett und Teppichböden – erzielt wurden. Der Umsatz hatte mit 8.1 Mio. Franken bereits ein Mehrfaches des Übernahmejahres 1967 erreicht. Auch der Gewinn hatte sich vervielfacht: Statt mageren 8000 Franken konnte die Lenzlinger Söhne AG nun rund 377000 Franken vor Zuweisung an Reserven und Abschreibungen ausweisen, der Reingewinn betrug immerhin noch knapp 55000 Franken.

### **Widerstandsfähig in der Krise**

Im Geschäftsbericht 1976 hiess es dann: «In den vergangenen zwei Rezessionsjahren der schweizerischen Bauwirtschaft hat sich unser Unternehmen als recht widerstandsfähig erwiesen.» Im Vergleich zu anderen Firmen der Baubranche dürfte das Resultat der Lenzlinger Söhne AG nach wie vor sehr gut sein, man könne das zehnte Geschäftsjahr befriedigend abschliessen. Anlässlich des zehnjährigen Bestehens der Aktiengesellschaft war zu lesen, dass die Firma seit ihrer Gründung verschiedene Höhen und Tiefen erlebt habe. Doch die vergangenen zehn Jahre dürften zu den besten zählen: «Der Verkaufsumsatz wurde in dieser Zeit verdreifacht, Maschinen, Anlagen und Gebäude stark vermehrt. Trotzdem sind die Reserven grösser denn je.»



*Urs Lenzlinger an der Ossberger-Turbine. Diese wurde 1982 in der Mühle Niederuster in Betrieb genommen.*

### **Kein Auftrag ist zu klein**

Im Jahr 1977 überschritt der Umsatz zum ersten Mal die Grenze von 10 Mio. Franken. 1980 hatte er bereits 14.2 Mio. Franken erreicht, mit 12.4 Mio. Franken im Inland und 1.8 Mio. im Ausland. Lenzlinger beschäftigte rund 100 Angestellte. Der grösste Umsatzbringer war nach wie vor das Verlegen von Parkett und anderen Bodenbelägen, wenngleich die Doppelböden schon ein Drittel des Umsatzes beisteuerten. Der «Anzeiger von Uster» berichtete am 8. Oktober 1980, das Unternehmen verstehe sich nach wie vor als Handwerksbetrieb, der mehrheitlich Arbeiten in kleiner und mittlerer Grössenordnung ausführe, auf rund 2 400 Baustellen jährlich.

Der gute Ruf der Firma gründe sich auf die Qualität der geleisteten Arbeit, hiess es weiter in dem Artikel: «Kein Auftrag – sofern er in einem gewissen Regionalrayon auftritt – ist zu klein, um mit Gewissenhaftigkeit und Sorgfalt ausgeführt zu werden.» Urs Lenzlinger kommentiert dies rückblickend so: «Einmal repariert man für den Generaldirektor das Gartentörli für 150

Franken, beim nächsten Mal ist es vielleicht ein Millionenauftrag. Und man muss alles anständig machen.»

### **Grosses Fest zum 125-Jahr-Jubiläum**

Diese Strategie zeigte Erfolg: 1986 hatte sich der Umsatz auf 27.2 Mio. Franken gesteigert und im Vergleich zu 1980 annähernd verdoppelt. Die Aktiengesellschaft beschäftigte 150 ständige sowie 100 temporäre Mitarbeiter. 1987 feierte Lenzlinger zusammen mit der Bevölkerung von Niederuster das 125-Jahr-Jubiläum des Unternehmens. Zum grossen Fest auf dem Firmenareal kamen tausende Besucher. Beim offiziellen Festakt, von Tochter Karin Lenzlinger moderiert, waren diverse Vertreter aus Politik und Verbänden anwesend, darunter die Zürcher Regierungsrätin Hedi Lang, verschiedene National- und Kantonsräte, der Ustermer Stadtpräsident Hans Thalmann sowie Christian Boesch, Direktor der Zürcher Handelskammer. Die Doppelböden hatten sich mittlerweile mit einem Umsatzanteil von 44

Prozent zum wichtigsten Geschäftsbereich entwickelt.

Die 1990er Jahre waren für die Baubranche eine Krisenzeit. Auch die Lenzlinger Söhne AG musste teilweise Umsatzrückgänge hinnehmen. Das Unternehmen setzte in diesen Jahren der Preiskämpfe auf Effizienzsteigerungen und Kosteneinsparungen, wie Urs Lenzlinger im Geschäftsbericht 1995 vermerkte: «In diesem verschärften Wettbewerb mit immer kleiner werdendem Grat zwischen positiven und negativen Deckungsbeiträgen kommt der richtigen Beurteilung und der effizienten Ausführung der einzelnen Aufträge höchste Bedeutung zu.»

Bis zur Betriebsübergabe im Jahr 1999 erhöhte sich der Jahresumsatz des Unternehmens noch einmal auf rund 60 Mio. Franken, bei rund 200 festen und 100 temporären Mitarbeitern. Auch in den insbesondere für die Baubranche schwierigen Jahren habe Lenzlinger weder Personal abbauen müssen noch rote Zahlen geschrieben, konstatiert die «Neue Zürcher Zeitung» in einem Beitrag vom 6. September 1999.

## **Restaurierung der Mühle Niederuster**

Die starke inhaltliche und umsatzmässige Entwicklung des Unternehmens in der Ära von Urs Lenzlinger widerspiegelte sich auch in einer räumlichen Expansion: Bereits im Übernahmehjahr 1967 errichtete Urs Lenzlinger auf dem Werksgelände einen Pavillon, um das Angebot in einer Ausstellung zu präsentieren. 1979 wurde dann ein Teil des Unternehmens nach Nänikon verlegt, namentlich die Abteilungen Festhallen und Parkett zogen in die neu erstellten Lagerräumlichkeiten an der Grossrietstrasse. So vergrösserte sich das Firmenareal von bislang 12 000 auf 22 000 Quadratmeter. Der Umzug wurde möglich durch einen Landtausch mit der Zellweger AG und der Stadt Uster. Anschliessend wurde der traditionelle Firmensitz an der Seestrasse 64 in Niederuster renoviert.

Anfang der 1980er Jahre begann die aufwendige Restaurierung der für die Geschichte des Unternehmens so wichtigen Mühle Niederuster gemäss den denkmalschützerischen Erfordernissen. Besondere Verdienste erwarb sich dabei Peter Surbeck, der sich un-

*Im neuen Glanz:  
Urs Lenzlinger hat  
die Mühle Niederuster  
im Sinne des Heimatschutzes restauriert.  
Im Bild das ehemalige  
Mühlen-Wohnhaus  
aus dem Jahr 1820,  
daran anschliessend  
das neue Turbinen-  
haus und die ehema-  
lige Mühlenscheune  
von 1842, die heute  
als Ausstellungsraum  
für Bodenbeläge dient.*





*Der neue Lenzlinger-Firmenhauptsitz in Nänikon wurde 1991 bezogen, aktuelle Aufnahme.*

ermüdlich für den Erhalt dieses schweizweit bedeutenden industriehistorischen Erbes einsetzte. Im Zwischenbau der Mühle richtete Urs Lenzlinger eine moderne Ossberger-Turbine ein, so dass das Unternehmen – wie früher – die Wasserkraft des Aabachs nutzen konnte. Urs Lenzlinger lag die Wasserkraft am Herzen: Schliesslich hatte er die alte Turbine regelmässig mit dem langjährigen Werkmeister Eichenberger repariert und war dabei sogar einmal in den Aabach gefallen. 1984 war die Renovation der Mühle Niederuster abgeschlossen. Ein Teil des Gebäudes wurde vermietet und in der Remise fand eine ständige Ausstellung von Parkett, Teppichen und Bodenbelägen ihre Bleibe.

### **Neuer Hauptsitz in Nänikon**

1991 bezogen die Büroangestellten den neuen Hauptsitz in Nänikon. Der Bau hatte 15.5 Mio. Franken gekostet. Nachdem der Metallbau einige Jahre seinen Standort in Schwerzenbach hatte, zog er 1998 ebenfalls in eine neugebaute Halle in Nänikon.

Im September 1999 übernahmen die beiden Töchter Karin und Annette Lenzlinger die aktive Führung des Unternehmens, wenngleich Urs Lenzlinger noch fünf Jahre lang Alleininhaber der Firma und Verwaltungsratspräsident blieb. Seit 2005 hat sich Urs Lenzlinger auch aus dem Verwaltungsrat und als Aktionär zurückgezogen und geniesst seinen Ruhestand. Der nach wie vor sehr dynamische Pensionär – aufgrund seiner grossen Verdienste wurde er zum Ehrenpräsident des Verwaltungsrats ernannt – hat aber immer noch ein Büro auf dem Unternehmensgelände und beobachtet voller Interesse, wie seine Töchter das Unternehmen lenken und gestalten. Auch wenn er nicht immer mit allem einverstanden ist, bemüht er sich um Zurückhaltung: «Ich habe auch vieles anders gemacht als mein Vater. Das ist ja nur natürlich.»

### **Tradition und Innovation**

Das unternehmerische Lebenswerk von Urs Lenzlinger ist eindrucksvoll: Er richtete den Betrieb neu aus und vervielfachte auch den Umsatz. Er er-

schloss ausserdem neue Bereiche und führte damit die Lenzlinger Söhne AG vom kleinen Industrieunternehmen sowie regionalen Handwerksbetrieb zu einem schweizweit tätigen Ausbauunternehmen.

Bereits die Betriebsübernahme stellte eine deutliche Zäsur dar: Drei von acht bisherigen Unternehmensbereichen wurden zwischen 1962 und 1967 aufgegeben: Telefonstangen, Parkettfabrikation und Sägerei. Dafür kamen zwischen 1960 und 1973 drei neue Tätigkeitsfelder hinzu – Doppelböden, Verlegen von Parkett, Teppichen und Bodenbelägen sowie eine Schlosserei. Somit gab Urs Lenzlinger dem Unternehmen eine ganz neue Ausrichtung: weg von der Produktion und dem Holzbau, hin zum Innenausbau.

### Pionierleistung Doppelböden

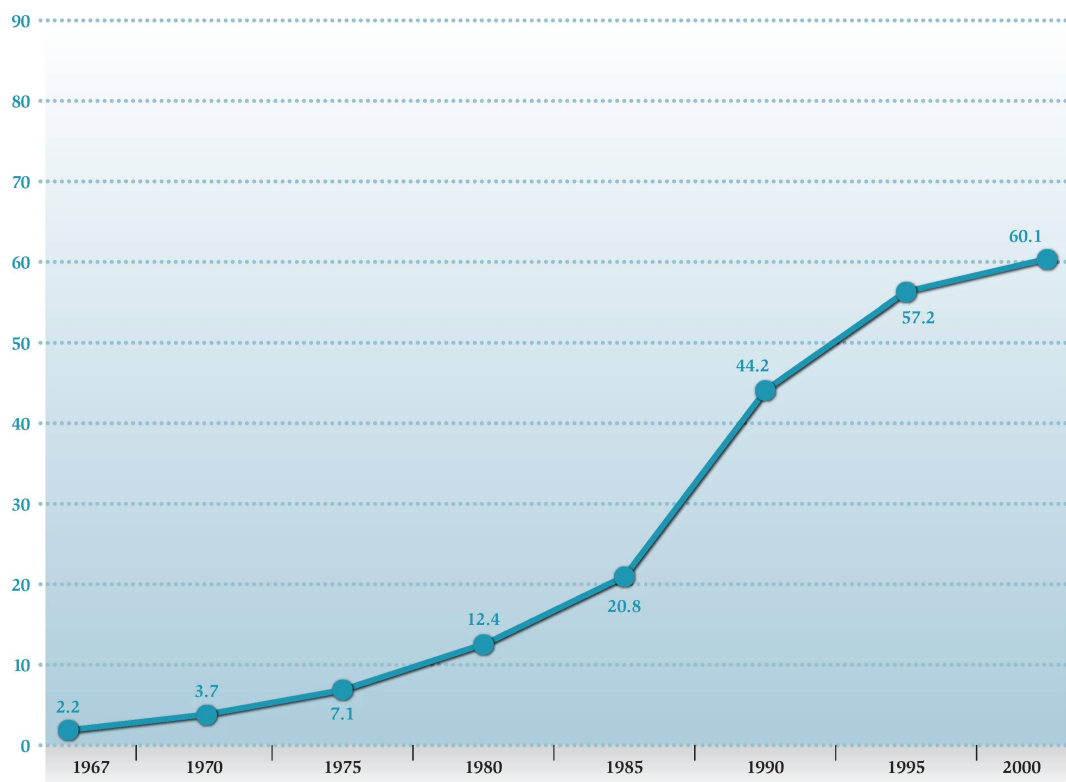
Vor allem im Segment der Doppelböden leisteten Urs Lenzlinger und seine Mitarbeiter Pionierarbeit. Trotz zäher Anfänge trieben sie das Produkt voran, das schon bald ein immenses Potenzial entfalten sollte: Ab den

1980er Jahren trug dieser Bereich die Hälfte zum Gesamtumsatz bei. Ohne Urs Lenzlingers Geduld beim Produkt Doppelböden angesichts schwieriger Anfänge hätte sich das Unternehmen also niemals so rasant entwickeln können – vor allem dank der Doppelböden vervielfachte sich der Umsatz von rund 2 Mio. Franken auf bis annähernd 60 Mio. Franken.

### Unternehmerischer Geist

Neben der Fähigkeit, zukunftsfähige Bereiche zu erkennen und sich von denjenigen ohne Potenzial zu trennen, zeichnete Urs Lenzlinger vor allem aus, dass er sich schon sehr früh von der Grobkalkulation seiner Vorfahren verabschiedete. Vielmehr prüfte er für alle Projekte, ob sie sich unterm Strich rechneten. So konnte er Selbstausschöpfung und Verzettelung verhindern. Dieses Vorgehen galt auch von Anfang an für jeden der fünf Unternehmensbereiche – sie mussten jeweils ihre Rentabilität transparent machen. Urs Lenzlinger führte das Unternehmen gezielt und steuerte seine Leute vor allem über das Rech-

Die Umsatzentwicklung (in Millionen Franken) der Lenzlinger Söhne AG, 1967-2000.



nungswesen. Das Denken in Kennzahlen führte bei Urs Lenzlinger aber nicht dazu, dass er seine handwerklichen Wurzeln vergass.

Urs Lenzlinger hat als weitsichtiger und visionärer Unternehmensleiter agiert. Einerseits profitierte er von den Leistungen seiner Vorgänger und von der überwiegend guten Baukonjunktur in seiner Ära. Andererseits gelang es ihm aber auch, sich angesichts eines erstarkten Wettbewerbs von dem eher protektionistischen Denken der vorherigen Generation zu lösen. Zwar war er immer offen für Kooperationen, um in schwierigen oder sterbenden Märkten doch noch Geld zu verdienen. Doch er erschloss auch mutig neue Gebiete und scheute sich dabei nicht, ehemalige Kooperationspartner zu konkurrenzieren. So machte er das Unternehmen fit für den immer stärkeren Wettbewerb in der Baubranche.

Laut Dr. Arthur Wettstein, heutiger Verwaltungsrat der Lenzlinger Söhne AG und ehemaliger Präsident des Verbands Schweizerischer Generalunternehmer, hat Urs Lenzlinger schon sehr früh auf den von Ernst Göhner und Karl Steiner eingeleiteten Trend zu grossen Generalunter-

nehmen reagiert und sich so zu einem bedeutenden Zulieferer der Schweizer Bauindustrie entwickelt: «Deshalb konnte sich Lenzlinger als starker und zuverlässiger Partner etablieren und ein grosses Wachstum realisieren.»

Am Unternehmen Lenzlinger lässt sich auch sehr gut die Veränderung der Stadt Uster ablesen: Die Lenzlinger Söhne AG begann als klassischer Holzbaubetrieb, passte sich dann aber klug der Entwicklung Usters von einer Industrie- zu einer Wohnstadt an. Mit der aufwendigen Renovation der Mühle Niederuster leistete Urs Lenzlinger einen Beitrag zur Attraktivität von Uster. Andererseits schuf er in einer Zeit, als andere Traditionsfirmen in Uster ihre Tore schlossen, zahlreiche neue Arbeitsplätze und Beschäftigungsperspektiven.

«Uster als drittgrösste Stadt des Wirtschaftskantons Zürich wird in der Schweiz leider noch zu wenig wahrgenommen», konstatiert der Stadtpräsident Martin Bornhauser. «Da hilft uns die Firma Lenzlinger, die den Namen von Uster in die ganze Schweiz hinaus trägt. Dafür sind wir der Firma sehr dankbar.»



*Blick auf das Lenzlinger-Areal kurz vor der Erstellung des Lagergebäudes für Element-Doppelböden, Aufnahme von Ferit Kuyas, 1990.*