

## CEO im FOKUS

Prof. Max W. Twerenbold fragt nach...

Das Management-Interview mit  
**CEO Michael Schiltknecht**  
Steiner AG, Zürich

# STEINER AG: «Räume für Menschen entwickeln»

«Und zwar bedürfnisgerecht und nachhaltig», unterstreicht Michael Schiltknecht – seit August 2022 neuer CEO der Steiner AG. Er setzt damit seine erfolgreiche Aufbauarbeit der letzten 15 Jahre im Unternehmen fort. Die Nummer 1 der Branche ergänzt überdies ihr Portfolio mit neuen zukunftsfähigen Initiativen.

Bei unserem Gespräch am Sitz in Zürich-Oerlikon gab CEO Schiltknecht Einblick in das Unternehmen und seine Entwicklungsstrategien. «Um Visionen zu verwirklichen, muss man zuweilen unkonventionell vorgehen», lässt er den Wirtschaftsjournalisten wissen. Dazu brauche es eine agile Organisation. Steiner habe sie.

### Was ist die Steiner-USP in der Immobilienentwicklung?

Mit einem CHF 6,4 Mrd. grossen Entwicklungsportfolio ist Steiner die Nummer 1 der Branche. Entscheidend dabei: Wir stellen unser Kapital zu fast 100 % der Projektentwicklung zur Verfügung.

Das Steiner-Portfolio umfasst einerseits ganz grosse Projekte (zum Beispiel CHF 100 Mio. und mehr) von langer Dauer, andererseits viele kleine Projekte (zum Beispiel CHF 20 Mio.) von kürzerer Dauer. Steiner agiert dabei nicht als Investor. Als Team gemeinsam mit den Investoren verstehen wir uns aber als Bauherrschaft. Oft sind wir in den Anfangsphasen aber alleine bis ein Investor dazustösst.

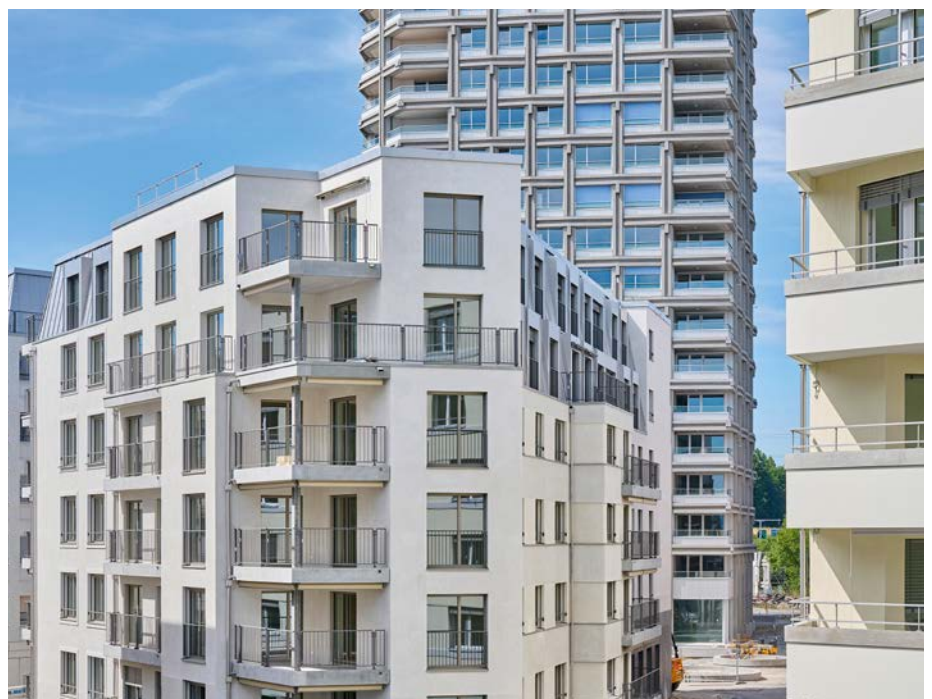
**Was ist ein Entwickler?** Eben nicht der Architekt, der ein schönes Gebäude entwirft, und auch nicht der Banquier, der es finanziert. Und ebenso wenig die Planer, welche im Auftrag eines Bauherrn wirken. **Unser Verständnis der Entwicklungsarbeit heisst: Wir bauen Raum für Menschen.** Das Glasi-Quartier in Bülach ist ein Sinnbild dafür. Steiner hat dazu den Impuls gegeben.

### Herr Schiltknecht, entwickeln ist ein langfristiges Business. Wie antizipieren Sie künftige Veränderungen?

Wenn wir entwickeln, fragen wir: Was sind die langfristigen Trends, die für uns wichtig sind? Und, damit verknüpft: Durch welche kurzfristigen Störgrössen werden Trends überlagert? Und schliesslich: Auf was setzen wir in Zukunft, und was ist machbar? Diese drei Fragen sind der grobe Kompass für uns. Die Details entstehen danach in der täglichen Recherche und Entscheidungsfindung. Damit das gelingt, braucht es eine agile Organisation.

Die ständigen Veränderungen im Marktumfeld führen dazu, dass immer wieder andere Aspekte wichtig werden. Für uns ist diese Einsicht wichtig, denn eine Entwicklung dauert im Schnitt sechs Jahre, die Bauzeit zwei Jahre. Für uns ist es zentral, dass wir jedes Objekt erfolgreich verkaufen können. Deshalb suchen wir stets den richtigen Umgang mit dem Wandel.

■ In Bülach entsteht mit dem Glasi-Quartier ein vielseitiger Lebens- und Arbeitsraum für bis zu 1500 Menschen.



## Steiner AG

Die Steiner AG ist ein führender Immobiliendienstleister mit den Schwerpunkten Projektentwicklung und -realisierung. Das 1915 gegründete Unternehmen hat seinen Hauptsitz in Zürich und ist mit Niederlassungen in Basel, Bern, Luzern, Tolochenaz und Genf vertreten. Das Entwicklungsportfolio umfasst eine breite Palette an Projekten aus den Bereichen Wohnen, Büro, Industrie und Logistik sowie eigene Produktinnovationen wie die Marken Werkarena, Manufakt oder Steiner Hybrid Hotel. In der Romandie ist Steiner Construction Marktführer für die Realisierung von Immobilien im Total-/Generalunternehmermodell. Die über 100-jährige Erfahrung bringt die Steiner AG in die zwei neugeschaffenen Bereiche Steiner Financial Initiatives für neue Anlagelösungen und Steiner Digital für digitale Kollaborationsplattformen entlang des Immobilienlebenszyklus ein.

[www.steiner.ch](http://www.steiner.ch)

Mit unserem Fussabdruck entstanden ist ein Stadtteil mit Strassen und Plätzen, dazwischen der bebaute Raum. Der Schwarzplan zeigt das Stück Stadt – von Grund auf aufgebaut ohne Etappierung. Das Grundstück gehörte Vetropack, die verkaufen wollte. Wir erkannten, dass wir auf dem Industrieareal ein Leuchtturmobjekt mit gemeinnützigem Wohnungsbau erstellen können. Wir suchten Partner, welche die Idee mittragen wollten. Nach verschiedenen Präsentationen sagten schliesslich die BGZ und Logis Suisse zu. Danach folgte eine intensive Phase der Recherche zum Thema öffentlicher Raum.

Der Beruf des Entwicklers ist noch nicht so alt. Steiner schuf 1995 als erster Totalunternehmer eine Entwicklungsabteilung. Als ich 2007 zu Steiner stiess, waren wir rund 20 Mitarbeitende in der Immobilienentwicklung. Das Portfolio selbst gekaufter Grundstücke betrug CHF 800 Mio. Ich ging dann in der Folge dazu über, die Grundstücke nur noch zu sichern. Und wir begannen, mit gleichwertigen Partnerschaften zu arbeiten, was auch bedeutete, Erfolge zu teilen und Transparenz zu schaffen. So gelang es uns, mit Investoren und Grundeigentümern eine ergiebige Partnerschaftskultur zu entwickeln. Das Wachstum auf heute 100 Mitarbeitende und einem Portfolio von CHF 6,4 Mrd. wäre nie möglich gewesen mit eigenem Geld.

**Kurz: Die Steiner-USP basiert heute auf einem eingespielten Team von 100 qualifizierten Mitarbeitenden. Es nutzt ein riesiges Erfahrungspotenzial von 30 Jahren Entwicklungsarbeit und erweitert dieses laufend. Das ist ein Wert, der im Markt Beachtung findet und unsere Referenzenliste stärkt. Wegen des guten Rufes haben wir keine Mühe, gute Mitarbeitende zu finden. Und, nicht zuletzt: Steiner ist bekannt für den partnerschaftlichen Umgang mit Projekt-Exponenten. Glaubwürdigkeit und die Bereitschaft zu teilen sind Bestandteil**



■ CEO Michael Schiltknecht.

des gemeinsamen Bemühens. Davon sind wir überzeugt.

## Steiner engagiert sich für nachhaltiges Bauen. Wie ist der Erfolg damit?

Steiner hat sich schon zu Beginn des neuen Jahrhunderts mit den damaligen Nachhaltigkeitsappellen auseinandergesetzt. Wir schauten da kritisch hin und stellten fortan den Menschen ins Zentrum unserer Überlegungen. Das war der Beginn unserer Zusammenarbeit mit Wohnbaugenossenschaften. Wir engagierten uns für das gemischte Wohnen, für das Wohnen von Studenten, für den öffentlichen Raum u.a.m. Mit solchen Themen haben wir uns positioniert.

In der Folge verstärkten wir unsern Nachhaltigkeitsansatz: Wir engagierten uns an entsprechenden Initiativen, etwa mit dem Sponsoring eines ETH-Forschungsprojekts zum Thema, wie man Nachhaltigkeit messen kann. Wir machten als erste beim SNBS-Label mit und liessen unsere Prozesse zertifizieren. Das Ganze schien uns aber eher technikbasiert, und wir überlegten, wie man den Nachhaltigkeitsapproach anders aufbauen könnte. Daraus entstand



Michael Schiltknecht, CEO Steiner AG

Michael Schiltknecht ist seit 2007 bei der Steiner AG und hat die Transformation vom Totalunternehmer zum heute führenden Immobilienentwickler wesentlich geprägt. Er leitet heute das Unternehmen als CEO. Vor seinem Engagement bei der Steiner AG war der diplomierte Architekt ETH und Betriebsökonom FH bei der AXA, der Credit Suisse und der Winterthur für die Immobilienportfolios in verschiedenen Funktionen und entlang des gesamten Lebenszyklus der Immobilien tätig. Seine Berufliche Karriere startete Michael Schiltknecht als Architekt in Bern.

schliesslich die Steiner Lab Foundation, eine Stiftung für klimafreundliches und kostengünstiges Bauen. Sie wurde erstmals eingesetzt für ein Finanzgefäss im Gemeinnützigen Wohnungsbau. Die Stiftung speisen wir mit dem Zweck, themenbezogen systematisch angewandte Forschung betreiben zu können.

Inzwischen gilt für Steiner die geschäftspolitische Verpflichtung, Projekte nachhaltig zu realisieren – in der Denkweise, in der Wahl der Standorte und Materialien sowie in der Anwendung beständiger Bauweisen. Diese Fragen beschäftigen uns jeden Tag. In der Tat: Nachhaltigkeit ist das

einzige Projekt, das wir nie abschliessen werden.

## Sie fördern «junge Bautechnologien». Was und wie zum Beispiel?

Die Steiner Lab Foundation gibt Raum, um uns losgelöst von der Tageshektik mit externen Experten über Erfahrungen im Bereich der Bautechnologien auszutauschen. Wir sind gegenwärtig in vier Forschungsprojekten engagiert, nämlich:

«Die Küche als Haustechnikzentrale» in Zusammenarbeit mit der Fachhochschule Luzern. Die Idee dahinter: Jede Küche hat einen Kühlschrank, einen Backofen, eine Lüftung usw. Die eingesetzte Energie könnte man auch anderweitig nutzen, etwa die Kochwärme speichern und dann wieder langsam abgeben, die Lüftung anders verwenden u.a.m. Gelänge dies effizient, so brauchte es im Keller gar keine Haustechnikzentrale mehr.

In einem anderen Start-up-Projekt haben wir das Thema «Fassadenbegrünungen» aufgegriffen. Ein neuer Backstein von poröser Oberfläche soll es möglich machen, dass sich auf natürliche Art eine optisch augenfällige Grünkultur ansetzen kann. Derzeit befinden wir uns bereits in der zweiten Stufe. Innosuisse ist am Projekt interessiert.

Das dritte Projekt befasst sich mit der Begrünung von Fotovoltaik-Fassaden.

Das vierte Projekt entstand in der Corona-Zeit. Es geht um den behutsamen Einsatz von Ressourcen. Umgesetzt wird das Projekt auf spielerische Art und Weise in Form eines Internet-Games über Suffizienz. Wir können daraus viele Learnings gewinnen.

## Wofür steht die Marke «Steiner Digital»?

Steiner hat in mehr als 100 Jahren Unternehmensgeschichte viel aufgebaut, einiges aber auch wieder aufgegeben, so etwa die Bautätigkeit in der Deutschschweiz.

■ Das Glasi-Quartier umfasst 580 Wohnungen und über 20 000 m<sup>2</sup> Gewerbe- und Dienstleistungsflächen.





■ Blickfang im Glasi-Quartier ist das 60 Meter hohe Hochhaus Jade mit 19 Stockwerken.

Oder früher die Schreinerei. Dafür hat sich die eigentliche Projektentwicklung in der Wertschöpfungskette inzwischen nach oben bewegt.

Seit mehreren Jahren investieren wir auch in verschiedene Projekte im digitalen Bereich, zum Beispiel in Management-Tools, in Vermarktungsinstrumente und in einen Wohnungs-Konfigurator. Dieser ermöglicht es dem Käufer von Stockwerkeigentum, seine Wunschwohnung am Bildschirm

zu konfigurieren, samt Preisberechnung. Die Ertragsseite ist in unserer Branche sehr transparent geworden. Wir interessieren uns auch für die Kostenseite und werden unser Wissen dem Markt zugänglich machen.

Wir wissen auch, wie man digitale Modelle erstellt. Alle Eigenentwicklungen von Projekten erfolgen bei uns BIM-gestützt. Alle BIM-Koordinationen machen wir inhouse, auch für Externe. Wir haben eine BIM-Academy, an der wir Externe schulen.

■ Urbanes Flair: Das Glasi-Quartier weist eine hohe und gleichzeitig wohnliche Dichte auf.



Dank unserer Beteiligung an der Firma Hegias können wir eine ganz andere Technologie einsetzen. Während in der Branche mit aufwändigen CAD-Programmen operiert wird, verfügen wir jetzt über eine alternative Technologie mit viel schnelleren und beweglicheren Programmen. Wir versuchen das Bauen damit auch verständlicher zu machen.

Wir denken, dass unsere verschiedenen digitalen Initiativen und das grosse Entwicklungsportfolio eine gute Grundlage bilden, um damit eine Plattform aufzubauen, an welcher sich später auch Dritte beteiligen werden.

Ein grosses Team arbeitet an diesem spannenden Projekt. Für uns entsteht damit eine neue Kultur im Hause.

## Und was macht die Division «IFI» beispielsweise?

Kapitalanleger haben die Möglichkeit, in attraktive Immobilienprojekte der Steiner Gruppe zu investieren. Hierzu bieten wir in unserer Division «Investments and Financial Initiatives» diverse Finanzvehikel an. Wie es zur Schaffung dieser Division kam? Wir stellten fest, dass wir uns in einem Markt mit vielen Investoren, aber wenigen Projekten bewegen. Dabei hat Steiner sowohl umfassende Erfahrung im eigentlichen Entwicklungsgeschäft als auch mit Partnerschaften. Wir sehen sehr schnell, was funktioniert, was nicht. Und wir kennen die Grundstückpreise. Eine ideale Situation, um mit Investoren gemeinsame Ziele zu verfolgen und zusammen Projekte zu entwickeln. In dieser Ausgangslage haben wir die erste Anlagestiftung gegründet, welche zu 100% Immobilienentwicklung macht.

Darüber hinaus entstehen neue Gefässe, etwa «Live & Work» für gemeinnützige Wohnbauträger. Dort können wir den Claim «Anders bauen» umsetzen, neue Baumethoden anwenden und dadurch Projekte günstiger realisieren.

Derzeit arbeiten wir an einem Gefäss, das Boden und Objekt mit einer Baurechtslösung trennen soll. Denn wieso braucht es für Boden auf Stadtgebiet eine Immobilien-Prämie? Das neue Gefäss verschafft uns Vorteile in der Akquisition.

Also: Steiner IFI ist – ähnlich wie Steiner Digital – ein junges neues Standbein. In einem Segment, das durch die grossen Asset Manager dominiert wird, wollen wir als Kleiner mit neuen Ideen punkten. ■

### \*Zum Interviewer

Prof. Max W. Twerenbold, lic.oec. HSG. Der St. Galler Betriebswirtschafter und Berater für Reputationsmanagement berichtet regelmässig über Best Practice innovativer Unternehmen. (maxw.twerenbold@bluewin.ch).