

Ein Untergang, der Fragen aufwirft

Die einst angesehene Bau- und Immobilienfirma Steiner AG wird liquidiert – war es bloss schlechtes Management, oder steckt mehr dahinter?

ANDREA MARTEL

Die Steiner AG war eine feste Grösse im Schweizer Bauwesen. Als General- und Totalunternehmerin (GU/TU) und Immobilienentwicklerin plante und realisierte sie Wohnquartiere, Bürogebäude und Shoppingcenter – oft von der ersten Skizze bis zur Schlüsselübergabe. Zu den bekanntesten Projekten des Unternehmens gehören das Zürcher Einkaufszentrum Sihlcity, der Berner Postparc oder die Maison de La Paix in Genf.

Im Sommer vergangenen Jahres jedoch musste das Unternehmen Gläubigerschutz beantragen. In einer Mitteilung begründete die Firma den Schritt mit einem Liquiditätsengpass, verursacht durch «unvorhersehbare Entwicklungen» bei einigen Projekten, in denen das Unternehmen als GU oder TU tätig war. Die Nachlassstundung sei notwendig gewesen, um sich geordnet aus diesem Bereich zurückzuziehen und das zweite Standbein – die laut Steiner «profitable und erfolgreiche» Immobilienentwicklung – vor Risiken aus früheren Bauverträgen zu schützen. Künftig, so der Plan, wollte sich die Steiner AG ganz auf die wirtschaftliche und konzeptionelle Gesamtsteuerung von Entwicklungsprojekten konzentrieren.

Viele Gläubiger gehen leer aus

Doch dieser Plan scheiterte. Sechs Monate später wurde bekannt, dass Steiner den Entwicklungsbereich verkaufen musste und das Unternehmen liquidiert wird. Damit endete eine knapp 110-jährige Firmengeschichte. Laut dem Sachwalter, der die Nachlassstundung begleitete, blieb dem Unternehmen keine andere Wahl: Ohne den Verkauf wäre auch der letzte funktionierende Bereich insolvent geworden.

Rund 150 Stellen fielen im Zuge der schrittweisen Abwicklung der Steiner AG weg. Doch die Mitarbeitenden sind nicht die einzigen Leidtragenden. Die Firma hinterlässt Schulden, die sich gemäss Schätzungen auf 150 bis 180 Millionen Franken belaufen. Besonders betroffen sind Handwerksbetriebe und kleinere Unternehmen, die ihre Leistungen längst erbracht haben.

Wie viel die Gläubiger zurückerhalten, entscheidet sich im Herbst, wenn der Sachwalter einen Nachlassvertrag mit Vermögensabtretung zur Abstimmung bringt. Laut seiner Einschätzung sind mehr als 90 Prozent der Forderungen voraussichtlich uneinbringlich – das Geld ist weg.

Wie konnte es so weit kommen? Eine abschliessende Klärung dieser Frage ist kaum möglich. Doch es gibt Hinweise auf grundlegende Probleme im Geschäftsmodell und in der Unternehmensführung.

Rechnungen nicht bezahlt

Bereits lange vor dem Zusammenbruch kursierten in der Branche Klagen über die Zahlungsmoral der Steiner AG. Mehrere Handwerksbetriebe, die unter Zusicherung von Anonymität mit der NZZ gesprochen haben, berichten übereinstimmend von einem ähnlichen Muster: Rechnungen seien kurz vor Ablauf der Zahlungsfrist von der Steiner AG beanstandet worden – etwa wegen eines fehlenden Vermerks oder eines falschen Datums.

Nach Korrektur und Neueinreichung habe die Steiner AG dann auf einer aktualisierten Rechnung bestanden – und damit erneut 30 Tage Frist gewonnen. In manchen Fällen habe das Unternehmen die Zahlung sogar ganz verweigert oder Forderungen mit der Begründung zurückgewiesen, der Vertrag sei aufseiten von Steiner mit nicht autorisierten Personen abgeschlossen worden.

Für die betroffenen Betriebe bedeutete das: lange Wartezeiten, Streitigkeiten – und am Ende oft einen finanziellen Verlust. Ein Blick in den Betriebsauszug vom Mai 2024, der der



Die Steiner AG gehörte zu den bekanntesten Generalunternehmern der Schweiz.

EDDY RISCH / KEYSTONE

NZZ vorliegt, zeigt das Ausmass: Über 160 Gläubiger hatten Forderungen angemeldet – darunter auch mehrere staatliche Stellen. Die Beträge reichten von wenigen hundert Franken bis zu zweistelligen Millionenbeträgen.

Streitigkeiten mit Bauherren

Auch mit grösseren Auftraggebern lag die Steiner AG im Streit. Bereits Jahre vor dem Antrag auf Nachlassstundung liefen mehrere Rechtsverfahren – unter anderem mit der Baloise-Versicherung und mit Bauherren des Glasi-Areals in Bülach. In diesen beiden Fällen geht es um zurückgehaltene Schlusszahlungen wegen nicht behobener Mängel.

Solche Konflikte sind in der Baubranche zwar nicht unüblich. Jedes Bauwerk ist ein Unikat, Fehler lassen sich nie ganz vermeiden. Doch im Fall der Steiner AG, so berichten Branchenkenner, häuften sich die Fälle. Sie nennen zwei mögliche Ursachen: Zum einen habe das Unternehmen bei Ausschreibungen regelmässig mit sehr tiefen Preisen kalkuliert. Zum anderen sei die Fluktuation beim Personal hoch gewesen. Projektleiter hätten das Unternehmen oft mitten in der Bauphase verlassen – mit entsprechendem Know-how-Verlust.

Der Fall Spital Wetzikon

Besonders öffentlichkeitswirksam war der Fall Wetzikon. Dort errichtete die Steiner AG im Auftrag der GZO AG einen Spitalneubau. Ende April vergangenen Jahres beantragte die Bauherrin Nachlassstundung, weil sie eine auslaufende Anleihe nicht rechtzeitig refinanzieren konnte. In dieser Situation kündigte Steiner den Bauvertrag – obwohl das Gebäude erst zu rund 70 Prozent fertiggestellt war.

Die Steiner AG argumentierte, sie habe handeln müssen: Die Zahlungsfähigkeit der Bauherrin sei zu diesem Zeitpunkt nicht mehr gesichert gewesen, offene Rechnungen seien beträchtlich. Die GZO AG widersprach entschieden: Bis Mitte April habe sie sämtliche Rechnungen fristgerecht bezahlt. Lediglich eine Zahlung über 3,9 Millionen Franken sei zurückgehalten worden – wegen bestehender Gegenforderungen und fehlender Nachweise über die Verwendung bereits geleisteter Zahlungen. Ausserdem hätten sich mehrere Subunternehmer von Steiner bei der GZO gemeldet: Sie warteten seit Monaten auf ihr Geld –

obwohl Steiner von der GZO bezahlt worden sei.

Im Juni desselben Jahres folgte dann der Antrag auf Gläubigerschutz. Steiner begründete den Schritt damit, dass ein plötzlicher Liquiditätsengpass die laufenden Geschäfte gefährde. Auffällig dabei: Nur kurz zuvor hatte die Firma ihr Generalunternehmergeschäft in der Westschweiz an einen französischen Baukonzern verkauft – für insgesamt 98 Millionen Franken. Zwar entfielen rund 60 Millionen auf die Übernahme von Schulden, doch für Steiner blieben 38 Millionen Franken. Warum diese Summe nicht ausreichte, um die Zahlungsfähigkeit zu sichern, bleibt offen.

Ein Partner zieht sich zurück

Als das Unternehmen Gläubigerschutz beantragte, war der weitere Fahrplan klar: Steiner wollte das defizitäre Geschäft mit Bauaufträgen abwickeln und sich künftig nur noch auf die Entwicklung von Immobilien konzentrieren. Dieser Bereich galt als tragfähig – auch weil Steiner dort über Erfahrung, laufende Projekte und eine zentrale Finanzierungspartnerin verfügte: die Anlagestiftung Seraina Investment Foundation.

Doch kurz vor Weihnachten 2024 brach auch diese Hoffnung weg. Die Entwicklungssparte wurde notfallmässig an ein Genfer Unternehmen verkauft. Hintergrund war die Kündigung sämtlicher Verträge durch die Seraina-Anlagestiftung – jenen Partner, über den Steiner viele seiner Entwicklungsprojekte finanzierte. Ohne diese Zusammenarbeit, so der Sachwalter, sei eine Fortführung des Geschäfts nicht mehr möglich gewesen.

Die Kündigung kam überraschend – nicht nur wegen ihrer Wucht, sondern auch, weil Seraina und die Steiner AG eine gemeinsame Geschichte haben. Die Steiner AG selbst hatte die Anlagestiftung im Jahr 2016 gegründet, damals unter dem Namen Steiner Investment Foundation. Ihr Zweck: Als inländische Anlagestiftung durfte sie dort Grundstücke erwerben, wo die Steiner AG es wegen der Lex Koller nicht mehr durfte. Die Steiner AG war 2010 an die indische Hindustan Construction Company (HCC) verkauft worden. Seither galt das Unternehmen als ausländisch kontrolliert – und durfte ohne Ausnahmegewilligung kein Wohnbauland in der Schweiz mehr erwerben.

Über Jahre funktionierte das Modell: Die Steiner AG schlug Projekte vor, die Anlagestiftung prüfte und investierte – und beauftragte meist die Steiner AG mit der Umsetzung. Für die Administration gab es einen Dienstleistungsvertrag mit der Steiner AG, was dem Baukonzern zusätzliche Einnahmen brachte.

Doch im Jahr 2022 bekam die Konstruktion Risse. Ajay Sirohi, damals CEO der Steiner AG und zugleich Präsident der Anlagestiftung, gründete eine separate Managementgesellschaft: die Steiner Invest AG. Diese übernahm das operative Geschäft der Stiftung, gehörte aber nicht – wie der Name vermuten liess – der Steiner AG oder der Anlagestiftung, sondern Sirohi und einigen Mitstreitern.

Das Vorgehen sorgte im Verwaltungsrat der Steiner AG und bei den indischen Eigentümern für grossen Unmut. Diese Transaktion sei ausdrücklich gegen den Willen des Verwaltungsrates und der Muttergesellschaft erfolgt, schreibt das Unternehmen auf Anfrage. Es kam zum Bruch.

Zerwürfnis mit Folgen

Öffentlich kommuniziert wurde dieser allerdings nicht. Doch kurz darauf verliess der CEO Sirohi die Steiner AG, und sowohl die Stiftung als auch die Managementgesellschaft traten unter neuem Namen auf: Aus Steiner Invest wurde Seraina Invest. Der Namenswechsel wurde auf der Website der Anlagestiftung damit begründet, man wolle die Unabhängigkeit von der Steiner AG deutlicher zum Ausdruck bringen. Vonseiten der Steiner AG heisst es hingegen, man habe verlangt, dass der Name Steiner nicht weiter verwendet werde.

Trotz der Trennung blieb eine vertragliche Zusammenarbeit zwischen der Seraina Anlagestiftung und der Steiner AG bestehen – bis zum 14. November 2024. An diesem Tag kündigte Seraina sämtliche Verträge und entzog Steiner ein Dutzend laufender Entwicklungsprojekte.

Der Schritt traf das Unternehmen mitten in den Verhandlungen über eine mögliche Sanierung. Laut dem Sachwalter veränderten sich die finanziellen Voraussetzungen dadurch «fundamental». Eine rasche Veräusserung wurde unausweichlich, auch wenn die Steiner AG die Gültigkeit und Zulässigkeit der Kündigung bis heute bestreitet und entsprechende rechtliche Verfahren hängig sind.

Ein Scherbenhaufen

Die Anlagestiftung Seraina begründet die Kündigung mit dem Schutz der eigenen Anleger, zu denen vor allem Pensionskassen gehören. Wie sie auf Anfrage mitteilt, hat die Steiner AG ihr Immobilienentwicklungsgeschäft per 1. September vergangenen Jahres auf die neu gegründete Steiner Development AG übertragen. Aus Sicht der Stiftung hätten jedoch belastbare Nachweise gefehlt, dass diese auch über ausreichend liquide Mittel für eine verlässliche und langfristige Fortführung der Projekte verfüge.

Ob diese Bedenken berechtigt waren und die Kündigung tatsächlich unausweichlich, lässt sich nicht abschliessend beurteilen. Möglich ist auch, dass sie für Sirohi und sein Team eine Gelegenheit darstellte, sich endgültig von der angeschlagenen Steiner AG zu lösen. Fest steht: Die abrupt entstandenen Lücken in der Projektpipeline brachten das Entwicklungsgeschäft von Steiner in akute finanzielle Schwierigkeiten. Der Notverkauf hat direkte Folgen für die Gläubiger.

Das Ende von 110 Jahren Unternehmensgeschichte, 150 Mitarbeiter, die sich nach neuen Jobs umsehen mussten, Millionenverluste bei Geschäftspartnern. Der einstige Riese der Schweizer Bauwirtschaft hinterlässt einen Trümmerhaufen – und eine Menge offener Fragen.