

- Wo der Markt drückt
- Bauteilaktivierungs-News
- Messe Wels

SOLID

Wirtschaft und
Technik am Bau



DER VON OBEN

Stefan Graf steht für
eine **neue Generation**
von Bauunternehmern

Porträt eines
Ungewöhnlichen

SO VIELE WIE NOCH NIE

Der BIM-SOLID-Talk
sprengte alle Grenzen

SELBE FIRMEN, MEHR QUALITÄT

Asfnag-GF Schedl über
ein halbes Jahr an Bestbiestern

DIE KÜCHE VON EUROPA

Wie die spanische
Bauwirtschaft tickt

DURCHSCHAUEN

Sie den Markt.

Mit dem ERSTEN WIENER WOHNUNGSMARKTBERICHT 2016.

www.ehl.at/marktberichte





Eigentlich sah der Lebensplan von Stefan Graf alles andere vor als einen Einstieg als Unternehmer im väterlichen Betrieb. Doch dann kam alles anders.

Die Säge schärfen

Coverstory. Der 45-jährige Stefan Graf ist vielleicht die Speerspitze einer neuen Form von Bauunternehmertum in Österreich. Spannend sind der Mann und seine Ansichten zu Wirtschaft, Politik und Menschenführung allemal. **Von Thomas Pöll**

Waldviertel – wo wir sind, ist oben. Der Tourismusslogan kann was, denn er spielt gekonnt mit dem Spagat zwischen einer in großen Räumen tendenziell dem Verlassenwerden anheim fallenden Region, deren Anziehungskraft für Ruhe und mystische Landschaften suchende Städte und ihrer geografischen Lage sorgt.

Unsere Geschichte spielt in diesem oben noch einmal fast ganz oben, nämlich

in Gmünd (das nördlichste Wirtshaus des Waldviertels, der Perzi, liegt nämlich in Haugschlag bei Litschau und ist immer eine Reise wert).

Gmünd aber ist Grenzstadt und war bis zum Fall des Eisernen Vorhangs geteilte Stadt. Der Stammsitz der vor 90 Jahren gegründeten und seit knapp über 50 Jahren im Besitz der Familie Graf befindlichen Firma Leyrer + Graf liegt nur eine Querstraße entfernt vom Grenzfluss Lainsitz.

Doch das hier ist mit knapp über 200 Millionen Euro Umsatz und 1.700 Beschäftigten (Tendenz bei beidem steigend) eine der 20 größten Baufirmen Österreichs und mit Abstand die größte in Niederösterreich; und deren Chef, Stefan Graf, sitzt uns in einem modernen Konferenzzimmer im blauen Anzug ohne Krawatte ge-

„Von einem Tag auf den anderen wurde mir durch einen einzigen Satz meines damaligen Chefs klar: Ich muss mich völlig umorientieren“

genüber und lässt sich von einer Welle tragen, die er selber vor sieben Jahren geschaffen und die zu einer Kehrtwende in seinem Leben geführt hat.

Der Blitz im Jahr 2009

Vater Franz Graf hatte das Unternehmen nach dem Tod des Gründers Anton Leyrer übernommen und als Patriarch zu einer Größe von ca. 700 Mitarbeitern geführt. Die Junior-Grafs waren drei Geschwister: Stefan, Johannes und Veronika. Stefan Graf: „Wir wären super aufgestellt gewesen. Mein Bruder hat Wirtschaft gemacht, ich die Technik und meine Schwester war Juristin.“ Doch das Leben wollte es anders. Veronika kam 1999 ums Leben und Stefan sah sich sehr schnell nicht als Unternehmer im Familienbetrieb.

„Ich habe durch verschiedenste Umstände Bauingenieurwesen an der TU in Wien studiert und war vom Berechnen und Konstruieren fasziniert“, sagt er und beim Wort Brücken blitzten seine Augen: „Yes, Yes! Das ist meine geheime Leidenschaft!“

Er begann nach dem Studium, in Wien bei Potyka + Partner als Statiker zu arbeiten und brach alle Kontakte zum heimatischen Betrieb ab, arbeitete sich neun Jahre lang hoch und war bereits Teilhaber auf dem Weg zu 49 % der Anteile, als ihn der sprichwörtliche Blitz traf und ihn komplett umdrehte.

„Eigentlich war es ein einziger Umstand, der mich dazu gebracht hat. Aus diesem einen Gedanken sind dann viele geworden und ich habe dann festgestellt: Es ist nicht

meins und ich muss mich vollkommen umorientieren.“

Grafs Chef hatte 2009 einen Satz gesagt, der den Denkprozess ausgelöst hat, nämlich einfach mitgeteilt, wer das nächste U-Bahn-Projekt in Wien machen würde. „Es war unglaublich, wie ein Satz eine 180-Grad-Kehrtwende auslösen kann.“ Vom Frühjahr bis Herbst 2009 saß Graf zwischen den Stühlen und wusste nicht, wie es genau weitergehen sollte. „Ich hatte zwar nie Existenzängste, habe aber meiner Frau und den Kindern nicht die ganze Tiefe offengelegt.“

Rückkehr nach einer Zehntel Sekunde Bedenkzeit

Im Endeffekt begann der in seinen Grundfesten wackelnde Bauingenieur berufsbegeleitet mit einem MBA für General Management an der TU Wien und der Donau-uni Krems.

„Was ich dort gelernt habe über Unternehmertum, habe ich mit meinem Vater immer wieder besprochen. Und dann hat mich mein Vater gefragt, ob ich nicht zurückkehren möchte. Das war am 2.1. 2010, als wir uns über den Unterschied zwischen Unternehmer und Manager unterhalten haben.“

Bei Managern ginge es nämlich ums Erreichen von Zahlen mit fremdem Geld, bei Unternehmern ums ganze Leben. Bücher kamen dazu, Jack Welchs Bestseller „Winning“ etwa („das ist ein geniales Buch“). Grafs Lieblingswerk ist aber noch ein anderes, nämlich Stephen Coveys „7 Habits of Highly Effective People“ (deutsch mit „Die sieben Wege zur Effektivität“ grottenschlecht übersetzt). Das siebte Prinzip darin heißt „die Säge schärfen“ und bedeutet nichts anders, als dass man



Leyrer+Graf sind gern gesehene Partner bei qualitativ hochwertigen Projekten - hier der Umbau Wien Kaiserstraße 7 mit akp Architekten.

sich mit stumpfem und ungeeignetem Werkzeug und in ungeeigneter Verfassung noch so sehr anstrengen kann – man wird nichts weiterbringen.

„Auf diesen Prinzipien baut letztlich jetzt unser ganzes Unternehmen auf“, sagt Stefan Graf und wir wünschen ihm, dass er nicht zu hoch fliegt. Denn fast jeder kennt die guten Vorsätze und Kurse, deren Anwendung oft einmal schnell an der eigenen Realität oder anderen Ursachen zerbricht.

Zurück aber zur Geschichte. Über die Antwort auf des Vaters Frage hat Graf, so sagt er, „eine Zehntel Sekunde, dann hab ich ja gesagt.“ Er war damals 39, sein Vater stattliche 79.

Die Krise und ob wir wirklich grad rauskommen

2010 stieg Stefan Graf also wieder in den väterlichen Betrieb ein. Dafür hätte er sich wahrlich ein besseres Jahr aussuchen können. Denn 2010 war für die Bauwirtschaft der eigentliche Beginn der Krise. „2011 ist es noch gegangen, da fiel dann die öffentliche Hand aus, 2012 sind die Privaten auch ausgefallen. Jetzt sind wir ungefähr wieder auf dem Niveau von 2008.“

Die Stimmung, so sagen wir, wird aber jetzt doch wirklich besser?

„Die Ausblicke sind positiv“, sagt Graf langsam und: „Das darf jeden sehr freuen, obwohl es gesamteuropäisch sehr gering

ist. Aber meine große Sorge bei der ganzen Sache ist, dass das Wachstum nicht auf einem natürlichen Weg passiert. Es ist voraussichtlich durch die Steuerreform ausgelöst, aber die ist für mich nur ein ganz netter Ansatz und greift die wahren Themen nicht wirklich an.“ Und unversehens sind wir in einer politischen Diskussion gelandet, doch die führt uns am Ende wieder zurück zur Firma im Waldviertel –

„Die Wirtschaftsausblicke sind positiv und das freut mich natürlich. Aber meine große Sorge ist, dass das Wachstum nicht auf einem natürlichen Weg passiert.“

und Graf ist keiner, der kurz denkt, er überlegt die Sachen fertig. Das ist selten, das ist sympathisch und das lässt im Besucher die Ansicht reifen, dass der Mann auf einem guten Weg ist.

Denn zum Thema Asyl und Flüchtlinge wartet er mit einer in Zeiten wie diesen eher unüblich reflektierten Position auf: „Das hat zwar eine positive Auswirkung auf das BIP, wird aber letztlich defizitfinanziert sein. In Summe stehen also für mich drei Fragezeichen dahinter. – Um die Bauwirtschaft anzufeuern, müsste man



Auch die HTL Mistelbach wurde von L+G errichtet.

C_ LEYRER + GRAF



Eines der Königsprojekte derzeit im österreichischen Straßenbau ist allein von der Topographie her die Umfahrung Zwettl, nur 30 km von der Firmenzentrale in Gmünd. Hier ist L+G in einer ARGE mit Strabag und Swietelsky.

sich – so gesehen – ein Erdbeben wünschen. Aber das wünscht sich natürlich niemand.“

Wir versuchen, Konkretes herauszukommen. Was müssten wir uns also trauen? „Wir brauchen Entscheidungsfähigkeit, Mut zum Unpopulären, müssen die wirklichen Dinge angreifen. Wir brauchen mehr Freiheit auch des einzelnen Bürgers – und wir gehen aber in die ganz andere Richtung: zu Bürokratie, überbordender Kontrollwut und Gesetzgebung.“

Was tun, wenn das Vertrauen fehlt?

Am Ende bleibt das böse Urteil: „Es hapert am Vertrauen. Der Staat hat kein Vertrauen in seine Bürger.“ Und umgekehrt? „Ja, jetzt auch umgekehrt. – Es braucht eine Reform des ganzen Systems. Es wird so viel Geld produziert – und es bleibt unglaublich viel hängen davon. Damit fehlt dieses Geld und der Mut dazu, um in die richtigen Bereiche zu investieren.“

Wir versuchen es noch einmal. Was sind die richtigen Bereiche und was die falschen?

„Der Staat investiert aus meiner Sicht zu viel ins Sozialsystem und darüber hinaus in falsche Richtungen.“ Welche falschen Richtungen? „Nehmen wir das Abfallwirtschaftssystem. Wir deklarieren alle möglichen Dinge als Abfall und müssen es dann teuer deponieren. Das ist ein selbstgemachtes System, bei dem teilweise das Deponieren des Aushubs teurer ist als die eigentliche Straße.“

Und dann kommt das Credo von Stefan Graf – und es ist das klassische marktliberale: „Wenn der Staat sinnvoll in Infrastruktur investiert, entwickelt sich automatisch Wirtschaft. Es entwickeln sich Handel, Industrie, Steuereinnahmen und neue Investitionen.“

Wir schauen ihm in die Augen und sehen dort Feuer und Verantwortung. Bei den selben Worten haben andere einen anderen Blick und es wird einem ein wenig kalt, wenn man an Konsequenzen denkt.

„Der billigste Preis ist nicht ganz so schlecht“

Die nächste Überraschung erwartet uns, als wir einwenden, es gäbe doch jetzt nach den Gesetzesnovellen des Jahres 2015 doch mehr Rechtssicherheit und Optimismus in der Bauwirtschaft.

„Das glaube ich nicht“, sagt Graf.

„Ich bin ein absoluter Befürworter des Gedankens des Bestbieterprinzips und des Kampfes gegen Lohn- und Sozialdumping, das ist ja selbstverständlich. Aber Rechtssicherheit gibt es dadurch auf jeden Fall weniger.“ Denn jeder Auftraggeber habe seine eigenen Kriterienkataloge – aber wie ist es etwa schon allein mit der Ausle-

VOM INGENIEUR ZUM MENSCHENFÖRDERER

Der Lebenslauf von BM Diplomingenieur Stefan Graf, 45.

Ausbildung	
1977 – 1981	Volksschule Gmünd
1981 – 1989	BG / BRG Gmünd
1989 – 1991	Kolleg für Hochbau HTBLuVA Wien III
1991 – 2001	Studium Bauingenieurwesen (Konstruktiver Ingenieurbau) an der TU-Wien
2004	Ziviltechnikerprüfung Bauingenieurwesen
2011 – 2012	Advanced Management Program der Hochschule St. Gallen / CH
2012	Baumeisterprüfung
Berufslaufbahn	
1989 – 2001	Ferialpraxis und nebenberufliche Tätigkeit Leyrer+Graf Baugesellschaft m.b.H.
1997 – 1999	Studienassistent Technische Universität Wien
1999 – 2000	Präsenzdienst beim Österreichischen Bundesheer
2001 – 2002	Angestellter im Ingenieurbüro Dr. Wolfgang Potyka
2002 – 2010	Angestellter der Potyka & Partner ZT GmbH
2007 – 2010	Gesellschafter der Potyka & Partner ZT GmbH
2010 – 2013	Angestellter der Leyrer + Graf Baugesellschaft m.b.H.
2013 – lfd.	Geschäftsführer der Leyrer + Graf Baugesellschaft m.b.H.

C_ LEYRER + GRAF



Mittlerweile macht die größte niederösterreichische Baufirma über 200 Millionen Umsatz pro Jahr und kratzt 2016 an der 2.000-Mitarbeiter-Marke, Tendenz bei beidem steigend.

gung? Gilt die Lehrlingsquote für das Gesamtunternehmen, für das Land, für die Baustelle? Und für welche Zeit? „Es wird unübersichtlicher.“

Die Lösung? Lange Pause. „Es gibt ein Grundprinzip – und das ist, den freien Kräften des Marktes Raum zu gewähren. Denn nach den Prinzipien des Marktes zerlegt es jeden, der längerfristig unter seine Kosten fährt. Das ist ja auch so passiert, aber wir haben die Überkapazität in der Baubranche auch nach dem Alpine-Crash behalten. Warum? Der Alpine-Zusammenbruch ist 2013 kurz vor der Nationalratswahl passiert und da mussten 4.500 gefährdete Arbeitsplätze irgendwie gesichert werden.“



C_ LEYRER + GRAF

Graf ist ein Verfechter des absolut freien Marktes, dem man trotzdem abnimmt, wirklich auf seine Mitarbeiter zu schauen. Das verlangt Respekt.

Noch längere Pause.

„Ich halte das Kriterium des billigsten Preises für nicht ganz so schlecht, weil es uns auch dazu zwingt, effizienter und effektiver zu werden. Ich bin ja auch fürs Bestbieterprinzip – aber es braucht klare, einheitliche und nachvollziehbare Kriterien in allen Ausschreibungen.“

Mut zum Risiko und zur 20-Millionen-Investition

Was Graf aber gar nicht haben kann, ist die Art und Weise, wie es rund um die fairen Vergaben und das Sozialdumpinggesetz läuft. „Wer wäre denn nicht an fairen Vergaben interessiert? Aber in Österreich wird versucht, über das Bundesvergabegesetz Sozialpolitik zu betreiben. Man versucht, darüber einen Weg zu finden, mehr österreichische Firmen und Arbeitnehmer zu beschäftigen. Das ist ja grundsätzlich ein guter Ansatz und ich beschäftige auch lieber österreichische Mitarbeiter als irgendwelche Subfirmen. Aber es werden Grenzen hochgezogen und das widerspricht genau dem Ursprungsgedanken der EU, der dem allen wieder zugrunde liegt.“

Aber im Grunde, legt er nach, geht es um die mangelnde Betrachtung des Gesamtzusammenhangs, um das Fehlen der



hohen Flughöhe und um das Verzetteln in Details und der Suche danach, was gerade schlecht läuft – und nicht nach Lösungen.

Für sein Unternehmen sieht er die Lösung wenig überraschend in Bürokratienabbau und den Folgen. „Dann bleibt Geld über – und das gehört natürlich nicht ausgeschüttet, sondern investiert.“

„Wir haben die Überkapazitäten nach dem Alpine-Zusammenbruch behalten. Warum?

Das war knapp vor der Nationalratswahl 2013, da wollte man keine 4.500 Arbeitslosen.“

Wenn man das auf politischer Ebene machen wollte, sagen wir, müsste man es wahrscheinlich zwischenfinanzieren – aber das ist momentan bei aller Niedrigzinsphase nicht so schick, wenn wir an Maastricht denken.

Graf nickt. „Genau das meine ich mit dem Mut zum Risiko.“

Leyrer + Graf würden etwa derzeit über 20 Mio. (knapp zehn Prozent des Umsatzes) investieren. „Wir könnten uns auch auf unseren schönen Erfolgen ausruhen. Ich glaube aber an die Zukunft und will mehr.“

Es gibt ein Joint Venture mit Ploier-Hörmann, neue Büros, die Verlegung und Modernisierung des Bauhofs. Das meiste aber geht in Organisation und Entwicklung des Unternehmens. „Das muss mit dem

raschen Anstieg der Mitarbeiterzahl (2016 wird vermutlich an der 2.000er-Marke gekratzt, Anm. d. Red.) mithalten. Letztlich geht es um die Digitalisierung des Unternehmens und das Beschleunigen des Informationsflusses, die Verbesserung des Reportings etc. Da müssen wir einiges auf ganz neue Beine stellen.“

Für mehr geschaffen als fürs Bauen

Warum, versuchen wir wieder in die Niederungen des Tagesgeschäfts zu kommen, ist es eigentlich so gut gelaufen in den letzten Jahren, entgegen dem Allgemeintrend?

Wegen der Mitarbeiter, sagt Graf. Wir trauen uns, einen Lippenbekenntnisverdacht zu äußern, doch Graf insistiert. „Weil



C_LEYERER + GRAF

DER BETRIEB AN DER GRENZE

Die Firmengeschichte von Leyrer + Graf

- 1926** Betriebsgründung durch Dipl.-Ing. Anton Leyrer als Bau- und Zimmereibetrieb
- 1947** Eintritt von Franz Graf in den Betrieb als technischer Lehrling
- 1958** Baumeister Franz Graf wird Mitgesellschafter und Geschäftsführer für den Baubereich, Dipl.-Ing. Leyrer ist Geschäftsführer für die Zimmerei
- 1964** Tod von Dipl.-Ing. Anton Leyrer. Baumeister Franz Graf übernimmt die alleinige Leitung des Unternehmens.
- 1968–88** Übernahme von Baubetrieben in Gmünd, Groß Gerungs, Weitra, Horn, Zwettl und Wien
- 90er** Gründung der Bohemia-Constructiva Graf spol. s.r.o. mit Sitz in TĚboň (Tschechien)
Gründung der Graf-Holztechnik mit Sitz in Horn
Übernahme der Firmen Ing. Gerhard Drobnik in Weitra und Ing. Franz Zwettler Gesellschaft m.b.H. in Wien
Übernahme der Firma Dehm & Olbricht, 1080 Wien
- 2000er** Gründungen der Betriebsstätte Linz, der Graf Beton & Recycling GmbH & Co KG in Gmünd, der Leyrer + Graf stavební společnost s.r.o. in Jivno, der Betriebsstätte in Schwechat, der Asphaltwerk Sierning GmbH (40 % Beteiligung von Leyrer + Graf) und der Betriebsstätte Bad Pirawarth
Erwerb einer Asphalttheißmischanlage in Lasee
Errichtung eines Fertigbetonwerkes in Chotoviny (Tschechien, Nähe Tabor)
Übernahmen der Firma Vidox s.r.o., Ďeský Krumlov (Tschechien) und des Schotterwerkes der Schärddinger Granit Industrie AG in Niederschrems
- 2013** BM Dipl.-Ing. Stefan Graf übernimmt die Geschäftsführung von BM Franz Graf
Beginn eines Joint Ventures mit der oberösterreichischen Firma Ploier + Hörmann
- 2015** Übersiedelung der Leyrer + Graf GmbH von Linz nach Traun
Kauf eines Betriebsgeländes in Wielands und Umbau zum neuen Bauhof für den Firmensitz in Gmünd



C_LEYERER + GRAF

Derzeit investiert Stefan Graf knapp 20 Millionen in das Unternehmen - sowohl in Infrastruktur als auch in die Organisation.

wir eine unglaublich tolle Truppe sind.“

„Und das ist schon das, was mein Vater geschaffen hat, der den Menschen immer als den zentralen Faktor gesehen hat.“

Der Vater, er schwebt ein wenig herum. Es gibt keine Bilder von ihm, aber als wir

„Wir leben den Menschen als zentralen Faktor wirklich. Auch wenn das Tagesgeschäft oft genug hineinknallt und den Fokus wegzieht.“

nach dem recht modernen Logo fragen, das ohne Schriftzug auskommt, was sonst eher den Nikes und Apples dieser Welt vorbehalten ist, dann war das auch der Vater.

„Leben muss man es“, sagt Stefan Graf, und er wäre eben gerade von einem Termin mit den Führungskräften gekommen,

wo man genau über die Prinzipien (die es auch auf silbergrau-orange CI-farbene Kaffeehägerln gedruckt gibt) gesprochen hätte. „Wir leben es wirklich, obwohl das Tagesgeschäft oft genug hineinknallt und den Fokus wegzieht. Aber wir sind ja schon für viel mehr geschaffen als nur fürs Bauen.“ „Die Säge schärfen?“, sagen wir. Graf grinst und macht eine zustimmende Zeigefingerbewegung.

Er selber schärft seine Säge mit Mountainbikefahren, Sichzurückziehen, Handy ausschalten am Wochenende, mit sich selbst konfrontiert sein. „Unter dem Druck des Geschäfts sich rausnehmen, um nachher umso mehr Gas zu geben. Das holt man dann locker wieder auf.“

Von den Mitarbeitern hat er in den letzten zwei Jahren 120 während der Arbeitszeit zu Workshops zur Persönlichkeitsstärkung eingeladen. Wie viel das gekostet hat? „Möchte ich nicht sagen.“

C. LEYER + GRAF



Großprojekte wie hier das Einkaufszentrum G3 in Gerasdorf an der nördlichen Grenze von Wien sind mittlerweile das tägliche Brot der Firma aus dem nördlichsten Norden Niederösterreichs.

Ebenso wenig sagen möchte er, was die genauen Unternehmensziele und Meilensteine bis 2020 sind – aber der derzeitige Plan gehe genau so lang. Spätestens dann sehen wir uns wieder. ◇