

„Gibt kein Richtig und Falsch, nur ein Anders“

Übergabe. Stefan Graf, seit 2013 CEO von Leyrer + Graf, über Vertrauen, Freiheiten und eine Erfolgsgeschichte

Stefan Graf wusste schon früh, was er werden wollte: „Ich werde Baumeister“, erklärte er bereits als Fünfjähriger. Wann immer es ihm möglich war, hielt er sich im Bauunternehmen auf, das seit Mitte der 1960er-Jahre im Besitz der Familie war und von seinem Vater geführt wurde. „Zur Erstkommunion habe ich einen Zimmererhammer geschenkt bekommen“, erinnert sich Graf. Alles schien auf Schiene: Er jobbte in den Sommerferien stets im Unternehmen und studierte nach der Matura und einem Abstecker in ein Bau-Kolleg an der TU Wien Bauingenieurwesen. Doch plötzlich erlebte Graf einen „Transformationsprozess“, wie er es nennt. „Mitte der 1990er-Jahre habe ich mich mehr und mehr für die konstruktive Achse interessiert“, erzählt Graf. Letztendlich wurde das Interesse an der Tragwerksplanung so groß, dass er in einem Ingenieurbüro anheuerte. Nachdem auch Stefan Grafs Bruder das Unternehmen nicht übernehmen wollte, musste der Senior eine andere Lösung für die Nachfolge finden.

Zurück zu den Wurzeln

Und dann kam es wieder ganz anders: „2009 war ich mit meiner beruflichen Situation nicht mehr glücklich und mein Vater mit der Nachfolgeregelung. Da hat er mich noch einmal gefragt, ob ich einsteigen will“, so der heute 48-Jährige. Binnen einer Zehntelsekunde habe er ja gesagt und ist am 1. Juli 2010 als designierter Nachfolger in den väterlichen Betrieb eingetreten. Zweieinhalb



Der Austria Campus ist ein Prestigeprojekt des niederösterreichischen Bauunternehmens Leyrer + Graf

Jahre arbeitete sich der Bauingenieur ein, baute seine betriebswirtschaftlichen Kenntnisse aus, übernahm Bau- und Abteilungsleitungen und vertiefte seine Kenntnisse über die Unternehmensstrukturen und -abläufe. Ende 2012 legte er schließlich die Baumeisterprüfung ab, die letzte formale Hürde für die Übernahme. „Im Februar 2013 bin ich schließlich Geschäftsführer geworden. Mein damals 83-jähriger Vater ist in den Aufsichtsrat gewechselt, dessen Vorsitzender er jetzt ist“, sagt Graf, der den Übergabeprozess als „eine einzige Erfolgsgeschichte“ bezeichnet. Natürlich habe es im-

mer wieder Reibereien gegeben, „aber Diskussionen gehören zum Leben dazu.“ Dass die Nachfolge zuletzt doch familienintern geregelt wurde, sei für das Bauunternehmen, das unter Graf Senior in 65 Jahren von einer kleinen Baufirma zu einem Großunternehmen wurde, und die Mitarbeiter wesentlich gewesen, ist Graf überzeugt. „Es herrscht bis heute Aufbruchsstimmung“, freut sich der CEO.

Vertrauen und Freiheit

Zwei Aspekte sieht er für eine gelungene Nachfolge als unumgänglich an: Zum einen, dass der Übergeber dem Nachfolger Vertrauen

entgegenbringt und ihm die Freiheit gibt, sich einzuarbeiten und ein Bild zu machen. Er dürfe dem Jungen daher auch nicht seine Arbeits- und Denkweise aufkotzen. „Es gibt kein Richtig und kein Falsch, nur ein Anders“, so Graf. Der Nachfolger wiederum müsse sich sanft einbringen und dürfe nicht gleich alles Althergebrachte über den Haufen werfen.

Weltreise wartet

Stefan Graf, der 2018 mit rund 2.300 Mitarbeitern rund 375 Millionen Euro Umsatz erwirtschaftet hat, hat sich übrigens auch schon Gedanken darüber gemacht, wie er mit der

Übergabe später umgehen wird – auch wenn alles noch weit weg ist, aber eines weiß er ganz konkret. „Am Tag nach meinem Rückzug werde ich auf eine sechsmonatige Weltreise gehen, damit ich meinem Nachfolger nicht auf die

Nerven gehe“, sagt er. Denn leicht werde ihm das Loslassen sicher auch nicht fallen, glaubt er. „Mein Vater hat unglaubliche Größe bewiesen, dass er sich nach der Übergabe sehr rasch zurückgezogen hat“, sagt Graf.



Nach einem Zwischenspiel in einem Ingenieurbüro ist Stefan Graf doch in die väterlichen Fußstapfen getreten