

„Mit Hinsichtl und Rücksichtl kommen wir nicht weiter“

Stefan Graf führt das Familienunternehmen mit rund 2.200 Mitarbeitern an 17 Standorten.

Warum Konsens nicht immer vom Vorteil ist, man nicht auf jeden Hype aufspringen muss und es ein „zu gut“ nicht gibt. Leyrer + Graf-CEO Stefan Graf im Interview.

INTERVIEW: SONJA MESSNER

Rekordumsätze, Rekordlehrlingszahlen, Zukäufe, neue Standorte, Mitarbeiterwachstum – so lesen sich die Meldungen rund um das niederösterreichische Bauunternehmen Leyrer + Graf in den vergangenen Monaten. Dabei sei Wachstum gar nicht das Ziel, sondern nur eine Messgröße, wie Stefan Graf, der das Familienunternehmen führt, gern erzählt. Mit der Bauzeitung sprach er über die Schattenseiten von Wachstum, die Gefahr der Trägheit und Führungsaufgaben.

Das Leben ist ganz einfach und trotzdem so schwer, sagen Sie gern. Was macht das Leben manchmal schwer?

STEFAN GRAF: Grundsätzlich könnten wir uns die Welt so gestalten, wie wir sie möchten. Die Schwierigkeit daran ist, dass sehr viele Einzelinteressen aufeinanderprallen. Hinsichtl und Rücksichtl sind in Österreich sehr stark ausgeprägt. Der berühmte Konsens ist natürlich wichtig, aber wenn man ausschließlich konsensorientiert arbeitet – und das nehme ich in Österreich und Europa derzeit wahr – verlangsamen sich die Entscheidungsprozesse und man kommt relativ rasch in den Rückstand. Das hat man in den letzten Jahren auch in der Politik gesehen.

Was erhoffen Sie sich diesbezüglich von der zukünftigen Regierung?

GRAF: Klare Verhältnisse, eine klare Linie und klare Visionen. Eine Regierung, die auch bereit ist, unpopuläre Maßnahmen zu entscheiden und durchzusetzen. Das ist das uralte und einfache Prinzip der Führung. Aber die Politik ist auch nur ein Abbild der Gesellschaft – einer Gesellschaft, der es aktuell vielleicht zu gut geht, der es nur ums Erhalten des Zustands und nicht um die Verbesserung geht.

„Zu gut gehen“ ist ein gutes Stichwort. Leyrer + Graf berichtete in diesem Jahr von Umsatzzuwachsen, Firmenübernahmen und Lehrlingsrekorden. Kann es Leyrer + Graf zu gut gehen?



GRAF: Ich denke, dass es einem nie zu gut gehen kann. Rekordumsätze und Hochkonjunktur sind kein Zeichen für „zu gut“. Natürlich freut es uns, wenn die Geschäfte gut laufen, aber es muss natürlich auch organisatorisch und personell bewältigt werden können. Die Komplexität nimmt zu und damit auch die Herausforderungen.

Wenn auch in der Baubranche noch nicht so deutlich spürbar, hat die Konjunktur den Peak mittlerweile überschritten. Macht Ihnen das nach all dem Wachstum Sorgen?

GRAF: Natürlich. Wobei ich für die Bauwirtschaft eher von einer Abflachung auf hohem Niveau ausgehe und nicht unbedingt von einem massiven Rückgang. In einer Zeit, in der Geld buchstäblich nichts mehr wert ist, werden andere Investitionsmöglichkeiten gesucht, zum Beispiel Immobilien und Grundstücke. Davon profitiert der Bau sehr stark.

Glauben Sie, dieser Investitionstrend wird länger anhalten?

GRAF: Das ist schwer zu beantworten. Ich denke schon, dass dieser Investitionstrend noch einige Zeit anhält. Allerdings können diese Systeme sehr rasch kippen – wie wir bereits 2008 gesehen haben. Aber generell wird es immer schwieriger, Prognosen zu erstellen. Wer weiß schon, was in zwei Jahren ist.

Diese Unplanbarkeit und Unvorhersehbarkeit – wie gehen Sie als Firmenchef damit um?

GRAF: Die Lösung lautet meiner Meinung nach, agile Systeme aufzubauen, die sehr rasch auf sich verändernde Umwelten reagieren können. Das klingt so einfach wie logisch – die Kunst ist es aber, diese auch umzusetzen. Das ist eine Herausforderung für jedes Unternehmen, aber wir stellen uns dieser gerne.

Schnell und agil zu agieren wird aber ab einer gewissen Größe immer schwieriger.

GRAF: Und da sind wir wieder bei der Schattenseite des Wachstums. Wir sind im Vergleich zu anderen Baukonzernen noch ein kleineres Unternehmen, aber natürlich spüren auch wir in einzelnen Bereichen schon eine gewisse Trägheit. Mit Wachstum müssen andere Organisationsstrukturen ins Leben gerufen werden. Das ist gerade für Mitarbeiter nicht immer angenehm, denn um die Flexibilität zu erhalten, müssen häufig Gewohnheiten und die Prozesse geändert werden.

Welche Änderungen haben Sie in den vergangenen zwei Jahren vollzogen?

GRAF: Das waren in Summe einige Maßnahmen



Meißner (2)

» **BIM ist nicht der Messias der Bauwirtschaft, aber es gibt viele Vorteile.**

STEFAN GRAF,
CEO LEYRER + GRAF



**Zeit, Geld und Nerven sparen.
Mehr Effizienz mit SF-Filter.**

SF – mit 30'000 Filtertypen auf Lager der Filter-Spezialist Nr. 1 in Europa. Alle Filter aus einer Hand – für Erstausrüstung und Austausch. Kein mühsames Suchen mehr und keine teuren Stillstandzeiten. Das rechnet sich.



SF-Filterdienst GmbH
Wiesenstrasse 37
A-6837 Weiler
Phone +43 5523 51516 0
Fax +43 5523 51516 4


FILTER

sf-filter.com



Meißner

– alle sehr stark geprägt durch die Digitalisierung. Einer der größten Einschnitte war sicher die Umstellung auf ein neues ERP-System. Die stärkere Digitalisierung von Unternehmensprozessen verändert sofort die Gewohnheiten. Der digitalisierte Prozess zwingt uns zum Beispiel außerdem zu einer höheren Standardisierung als zuvor auf Papier.“

Eine zum Teil einschneidende Prozessänderung am Bau könnte auch die Einführung von Lean Construction bedeuten. Zahlreiche Baufirmen schreiben sich „lean“ bereits auf die Fahnen. Sind Sie ebenfalls schon auf den Zug aufgesprungen?

GRAF: „Lean“ ist nach BIM der nächste große Hype. Es gibt einen schönen Spruch, der lautet: „Man muss nicht bei jedem Hype mitmachen.“ Wobei ich von „lean“ grundsätzlich sehr viel halte. Wir beschäftigen uns natürlich auch damit und konnten bereits punktuell Maßnahmen setzen, um uns mit der Methodik vertraut zu machen. Im September haben wir uns auch in diesem Bereich personell verstärkt und stehen jetzt kurz davor, ein Projekt komplett „lean“ abzuwickeln.

Dennoch klingt die Bezeichnung Hype eher kritisch?

GRAF: Das soll es nicht unbedingt. Ich sitze selbst bei der Österreichischen Bautechnikvereinigung im Arbeitskreis „Lean Construction“. Ich verstehe eher

AUF DEN PUNKT Für Beschleunigung und Fortschritt brauche es klare Entscheidungen, die auch manchmal unpopulär sein können, so Stefan Graf.

den Begriff „lean“ als Hype, nicht die Sache an sich. Die Suche nach mehr Effizienz und Produktivität ist so alt wie Projekt- und Prozessmanagement selbst. Was mir aber an Lean Construction gefällt, ist die Systematisierung der Methodik. Dadurch können die produktivitätssteigernden Maßnahmen mehr Kraft entfalten – insbesondere in Kombination mit BIM: Ich denke, beides zusammen birgt enormes Potenzial.

Stichwort BIM: Sie waren von Anfang an ein großer Befürworter von BIM. Mit der Autobahnmeisterei in Bruck an der Leitha ist nun auch das erste Pilotprojekt abgeschlossen. Hat die Praxiserfahrung die Begeisterung etwas gedämpft?

GRAF: Ganz im Gegenteil – meine Begeisterung wurde bestätigt. Wir sind mit einer sehr realistischen Erwartungshaltung an das Projekt herangegangen, und natürlich haben wir einige Lernkurven durchlebt. BIM ist nicht der Messias der Bauwirtschaft, aber es gibt viele Vorteile. Allerdings sollte einem bewusst sein, dass noch viel passieren muss, bis BIM so richtig in die Gänge kommt.

Was wäre das?

GRAF: Vertragsmodelle, Bundesvergabegesetz, Leistungsbeschreibungen, Vergütungsmodelle, Werkvertragsnormen – das alles muss verändert werden. Einheitliche Standards müssen endlich definiert werden. Alle sind in der Bringschuld, weil es ein gemeinsames Thema ist. Das Gute ist, der Wille ist da, und alle sitzen gemeinsam an einem Tisch. Aber es gibt keine Führung. Die verschiedensten Institutionen mit den unterschiedlichsten Interessen müssen sich zusammenraufen – und das bei einem so komplexen Thema wie der Digitalisierung. Es menschtelt durch und durch, und oft zählen die Emotionen mehr als die Sache – das ist schade. Hier erwarte ich ein klares Wort vonseiten der Politik. Es macht nicht immer Sinn, Konsens zu suchen. Wir lähmen uns mit unseren eigenen Befindlichkeiten, während andere Länder an uns vorbeifahren. Wir brauchen Beschleunigung. Das ist aber nur durch schnelle, klare Entscheidungen und eine starke Führung möglich – womit wir wieder beim Thema wären. ■

ZUM UNTERNEHMEN

Leyrer + Graf Baugesellschaft m.b.H.

Das niederösterreichische Familienunternehmen wurde 1926 von Anton Leyrer gegründet und steht seit 1964 im Besitz und unter der Führung der Familie Graf. An insgesamt 17 Standorten beschäftigt Leyrer + Graf mittlerweile rund 2.200 Mitarbeiter und zählt mit einem Jahresumsatz von 375 Millionen Euro zu den größten österreichischen Bauunternehmen.