

Zu
Tisch
mit ...

**Stefan
Graf**

Gedanken zu einem Menü verfasst



Da komm' ich her, da g'hör ich hin

Erfolgsfaktor Regionalität. Stefan Graf ist dem Waldviertel verbunden, privat und beruflich. Eine grenznahe Erfolgsgeschichte.

Das Gespräch führte: Lisa Grüner

Der Weg nach Gmünd führt vorbei an bunten Wiesen, sanften Hügeln und üppigen Feldern. Zwei Stunden fahren wir teils über die Autobahn, teils auf der Bundesstraße Richtung tschechische Grenze. „Ob wir einen Pass brauchen?“, frage ich den Fotografen mit einem Augenzwinkern und er lacht. „Was weiß man schon in Zeiten wie diesen“, antwortet er. Der Grund für unsere Fahrt in den Norden Niederösterreichs ist ein Interview: Stefan Grafs Terminkalender ist minutiös durchgetaktet, den einzigen Timeslot, den wir ergattern konnten, ist ein Mittagstermin in Gmünd. Und da sind wir nun, im Hotelrestaurant des Sole-Felsen-Bads. Warum hier? Die Antwort liegt auf der Hand, das Hotel wurde von der Leyrer + Graf Baugesellschaft errichtet und wie stolz das Unternehmen auf das Projekt ist, zeigt sich durch die Verbundenheit. Stefan Graf begrüßt unsere Kellnerin namentlich,

sie sind per du, für die Bestellung braucht er keine Speisekarte, er kennt sie auswendig.

Er nimmt eine klare Rindssuppe mit Grießnockerl und einen Backhendlsalat, mich lacht das Beef Tartare mit Grissini, Wachtelei und Parmesanchip an und um etwas aus der Region zu bestellen, entscheide ich mich für das Waldviertler Bio-Karpfenfilet mit Pastinakencreme und Polenta. Der Firmensitz des Unternehmens ist historisch bedingt in Gmünd, doch das Marktgebiet erstreckt sich überwiegend auf Ostösterreich, das Unternehmen ist sehr regional aufgestellt. Graf wurde zwar in Wien geboren, ist aber hier aufgewachsen. „Das Waldviertel wird unterschätzt, es tut sich mehr als die landläufige Meinung ist. Vor allem sind es die soliden sozialen Netzwerke, die Schönheit der Natur und die hohe Lebensqualität, die es hier lebenswert machen.“



Zeit hierfür fehlt. Jedoch grille ich leidenschaftlich gerne, doch es muss unbedingt mein Holzkohlegrill sein.“ Ich erkundige mich, wie er die COVID-19-Pandemie erlebt hat. „Sehr spannend und herausfordernd, die Unsicherheit der ersten Wochen war sehr



anderen Branchen aber Glück, die Bauwirtschaft konnte sich sehr schnell stabilisieren, nach Ostern ging es auf hohem Niveau wieder weiter.“

Die Branche lässt vermuten, dass Leyrer + Graf viele ausländische Arbeiter beschäftigt und diese während des Lockdowns festsäßen. Doch dem ist nicht so. „Wir haben sehr viele einheimische Mitarbeiter, deswegen war dieses Problem für uns vernachlässigbar. Nur etwa 50 sind nicht über die Grenze gekommen. Schwierig war, dass Tschechien, Polen und Österreich jeweils andere Regelungen für die Ein- und Ausreise hatten, das ergab spannende Konstellationen.“ Stolz schwingt in Graf's Stimme mit, wenn er berichtet, dass sehr viele seiner Mitarbeiter aus dem Waldviertel kommen. Die Entwicklung der Region liegt ihm am Herzen und darin sieht er auch seine große Verantwortung als Unternehmer, nämlich gesamtwirtschaftlich zu denken. Die Wertschöpfung und das Bruttoregionalprodukt sind wichtige Indikatoren für Graf. War Regionalität auch ein Vorteil während der Pandemie? Bestimmt. „Bei der Supply Chain gab es punktuell da und dort einen Engpass, bekannterweise war die Beschaffung von Masken schwierig. Die Arbeitsleistung blieb überraschend stabil und es musste keine Produktion aufgrund von mangelndem Baumaterial heruntergefahren werden. „Beim Grenzverkehr mit Materialtransporten gab es keine nennenswerten Schwierigkeiten“, bestätigt Graf. „Andere Bauunternehmen in Österreich hatten mehr Probleme, vor allem, weil diese größtenteils ausländische Arbeiter beschäftigten und diese nicht über die Grenze kamen.“

Zwischen Erleichterung und Belastung

So erfreulich der 8-Punkte-Plan der Sozialpartner war, um die Arbeit auf den Baustellen fortführen zu können, so schwierig war die Einhaltung der Gesundheitsvorschriften für die Mitarbeiter. Am Bau ist es nicht immer einfach, den Ein-Meter-Abstand einzuhalten, da man oft gemeinsam anpacken muss. Anfangs war auch die Verunsicherung groß, wann welcher Schutz getragen werden muss, wann brauche ich einen Mund-Nasen-Schutz, wann kommt eine FFP1- oder FFP2-Maske zum Einsatz? Dazu kommt, je höher der Schutz der Maske, desto dichter das Gewebe, umso weniger Sauerstoff kommt durch und das führt

„Ein Unternehmen erfolgreich zu führen, bedeutet auf einer Gesamtklavatur zu spielen.“

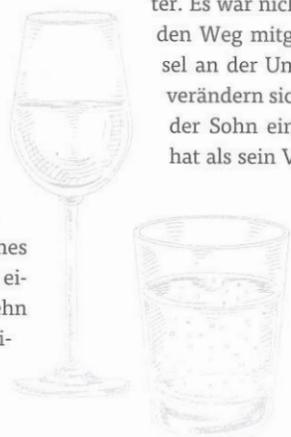
anstrengend. Doch genau diese Unsicherheit macht eine Krise aus, sonst wäre es ja keine. Es war nicht klar, ob wir die Baustellen aufrechterhalten dürfen beziehungsweise sollen oder nicht. Es gab keine klaren Weisungen, wie zum Beispiel in der Gastronomie. Diese hatte ein Öffnungsverbot. Wir haben sehr rasch in einen Krisenmodus gefunden und die Regierung hat schnell klar gemacht, dass die Bauwirtschaft weitermachen soll. Von unseren rund 2.400 Mitarbeitern haben wir um die 800 für drei Monate für Kurzarbeit angemeldet. Wir konnten diese aber für die meisten bereits im April wieder beenden und für das gesamte Unternehmen dann Ende Mai. Anfangs warf das viele Fragen auf: Brauchen wir Kurzarbeit und wenn ja, für wie lang? Wie sind die Abrechnungsmodalitäten? Der großen Verunsicherung der Mitarbeiter begegneten wir mit Kommunikation, wobei es schwierig war, aus der Fülle der sich schnell ändernden Informationen die richtigen herauszufiltern. Mit der Herausgabe der Handlungsanleitung der Sozialpartner trat eine große Erleichterung ein, sie brachte die ersehnte Klarheit und natürlich die nächste Herausforderung: alles auf den Baustellen umzusetzen und vor allem Masken zu organisieren. Wir hatten im Gegensatz zu

ich aufbauen konnte. An mir war es dann, die Weichen neu zu stellen.“ Das Wachstum des Unternehmens spricht für sich. Gemessen am Umsatz hat es sich von 2013 bis 2019 mehr als verdoppelt und ist von 195 auf über 400 Millionen Euro gewachsen. „Natürlich hat sich das auf den Personalstand ausgewirkt und dieses Wachstum zu orchestrieren, ist eine große Herausforderung. Ein Unternehmen erfolgreich zu führen, bedeutet auf einer Gesamtklavatur zu spielen. Das ist oft eine Gradwanderung, das richtige Gespür zu haben, schnell zu reagieren und aufzufangen und wieder ins Gleichgewicht zu bringen, wenn etwas ins Schwanken kommt. Das ist die unternehmerische Kunst. Allerdings sieht man immer erst im Rückblick, ob man richtig gehandelt hat.“

Pandemie und Krisenmodus

Die Weinkarte kommt. Sie ist stark reduziert und foliert. Die Zeit der COVID-19-Pandemie scheint weit weg zu sein, doch die Weinkarte erinnert daran. Die Einigung auf einen Wein fällt leicht, es wird ein Gemischter Satz vom Weingut Wieninger in Stammersdorf. Auf die Frage, wer bei Graf zuhause koche, folgt prompt die Antwort: „Ich sehr selten, da mir die

tung von Leyrer + Graf, vor allem dadurch, dass ich meinem Vater nachgefolgt bin, enorm viel getan. Die ersten drei Jahre waren meine Einarbeitungsphase. Es war notwendig, mir die Zeit zu nehmen, um alles kennenzulernen, die Abläufe zu verstehen und mir zu überlegen, wie ich es machen würde. Es war ein sanfter Einstieg mit vielen interessanten Gesprächen. Die nächsten drei Jahre waren geprägt von konkreten Vorbereitungen, wobei die Einführung des ERP-Systems die Krönung war. In den darauffolgenden vier Jahren haben wir unsere Pläne und Ideen in die Tat umgesetzt. Das bedeutete eine starke Transformation für das Unternehmen und auch für die Mitarbeiter. Es war nicht selbstverständlich, dass sie den Weg mitgehen. Wenn es einen Wechsel an der Unternehmensspitze gibt, dann verändern sich die Dinge. Vor allem, wenn der Sohn eine andere Herangehensweise hat als sein Vater. Mir waren Neuerungen in den organisatorischen Abläufen wichtig und die Weiterentwicklung der kulturellen Belange. Mein Vater hat eine großartige Basis geschaffen, auf die



Dafür hat er oft lange Wegstrecken in Kauf genommen. Nach dem Studium in Wien war Graf in einem Ingenieurbüro tätig und ist jeden Tag nach Wien gependelt. Ob es das wert war, jeden Tag vier Stunden mit dem Zug zu fahren, will ich wissen. „Es ist eine höchstpersönliche Entscheidung und ja, das war es wert, denn ich wollte meine Söhne jeden Tag vor dem Schlafengehen sehen.“ Und so fuhr er morgens um halb sechs weg, war von acht bis vier Uhr nachmittags im Büro und abends um sieben wieder zuhause. „Ich habe im Zug gearbeitet und während der Fahrten viel weitergebracht.“

Orchestriertes Wachstum

Irgendwann wechselte Graf vom Ingenieurwesen dann doch in die Bauwirtschaft und damit ins Familienunternehmen. Das war 2010, vor wenigen Tagen hat er sein zehnjähriges Firmenjubiläum gefeiert, seit sieben Jahren ist er in der Geschäftsführung von Leyrer + Graf in der Nachfolge seines Vaters Franz Graf. Ich bitte ihn um einen kurzen Rückblick. „In diesen zehn Jahren hat sich in der Geschäftslei-

Factbox

STEFAN GRAF

Geschäftsführender Gesellschafter (CEO) bei Leyrer + Graf Baugesellschaft

Er hat an der Technischen Universität Wien Bauingenieurwesen studiert und 2004 die Ziviltechnikerprüfung Bauingenieurwesen abgelegt. In den Folgejahren hat Graf das Advanced Management Program an der Hochschule St. Gallen in der Schweiz erfolgreich absolviert. 2012 hat Graf die Baumeisterprüfung gemacht und seit 2013 ist er geschäftsführender Gesellschafter der Leyrer + Graf Baugesellschaft.

LEYRER + GRAF BAUGESELLSCHAFT

Die Unternehmensgruppe Leyrer + Graf zählt mit durchschnittlich 2.200 Mitarbeitern an mittlerweile 17 Standorten und einem Umsatz von rund 410 Millionen Euro zu den führenden Bauunternehmen Österreichs. Das vielseitige Leistungsspektrum erstreckt sich von Hoch- und Tiefbau über Elektrotechnik bis zu Holztechnik. Dabei werden Projekte jeder Größenordnung realisiert – auch als General- und Totalunternehmer. Das Familienunternehmen mit Firmensitz im niederösterreichischen Gmünd wurde 1926 von Anton Leyrer gegründet und befindet sich seit 1964 im Besitz und unter der Führung der Familie Graf.

auch zu einer weiteren Belastung bei ohnehin schon körperlicher Anstrengung. „Logistisch bestand die Herausforderung darin, einerseits jedem Mitarbeiter ein eigenes Zimmer zur Verfügung stellen zu müssen, andererseits vor geschlossenen Hotels zu stehen. Doch die Krise hat viel Kreativität hervorgebracht, so wurde die Initiative openhotels.at aus dem Boden gestampft, die einen Überblick über verfügbare Hotelzimmer bietet. Viele Mitarbeiter sind zwar aus der Region, aber die Baustellen befinden sich überwiegend in den Zentralräumen, was bedeutet, dass Unterkünfte benötigt werden.“

Dieser Zusatzaufwand steigert auch die Kosten. Meine Frage, ob diese vertraglich abgesichert sind, verneint Graf. „Nein, nicht

Zu Tisch mit ...



Lokal

„Wir hatten Glück, die Bauwirtschaft konnte sich schnell stabilisieren.“

Nachverrechnung aussehen könnten et cetera. Hilfreich war der rasch entwickelte Leitfaden der Österreichischen Bautechnikvereinigung, der vor allem für die öffentliche Hand als Auftraggeber herangezogen werden konnte und damit auch beispielgebend für den privaten Auftraggeber war. Dadurch klärte sich vieles und es konnte sich ein faires Verhältnis entwickeln. So kam es auch zu keinen Pönalezahlungen und coronabedingten Verzögerungen. Hinsichtlich Fristvollstreckung gibt es genaue gesetzliche Regelungen, wobei sich die Verzögerungen in Grenzen halten.“

„Was geht einem als Unternehmer durch den Kopf, wenn man ganz am Anfang der Pandemie in der Zeitung über die Vorkommnisse in Ischgl liest?“, frage ich meinen Interviewpartner. „Ich habe Ischgl beobachtet und wie eine Gemeinde nach der anderen abgeriegelt wurde. Da war es für mich nur eine Frage der Zeit, wann das Virus Ostösterreich erreicht. Einerseits war es faszinierend, zu sehen, was alles möglich ist, andererseits war da die Sorge, wie geht's denen dort in der Region? Was kommt auf uns zu, wie muss ich mich vorbereiten als Unternehmer und als Privatperson? Gefürchtet habe ich mich nicht, ich war gespannt, was kommt. Natürlich stellt man sich als Unternehmer die Frage, wie man selbst mit so einer Situ-

ation umgehen würde, sind die Vorhaltungen und Vorwürfe gerechtfertigt? Hinterher ist man immer gescheiter.“

Die Lehre aus der Krise

Unser Essen wird serviert und ich stelle noch schnell die Frage, was Graf aus der Krise für sich und das Unternehmen mitgenommen hat. „Ich habe viel gelernt über den Informationsfluss, über Befindlichkeiten, Emotionen, wie sich eine Information über verschiedene Stellen durch den Stille-Post-Effekt verändern kann, aber auch über mich selbst, wie ich in so einer Ausnahmesituation reagiere und wie ich ein Unternehmen in völlig neue Bahnen führe. Trotz aller Schwierigkeiten war es spannend und erfreulich, zu sehen, dass wir als Unternehmen stark aufgestellt sind, dass die Mitarbeiter hinter dem Unternehmen stehen und bereit sind, über sich hinauszuwachsen. Der Zusammenhalt war für mich eine große Bestätigung. Ich habe auch viele Erkenntnisse über Unternehmensführung gewonnen. Wir haben viele Informationssysteme aufgebaut und analysieren jetzt, was gut gegangen ist, was weniger zielführend war und wo wir nachbessern müssen. Wir haben uns vor der COVID-19-Pandemie viele Gedanken zu den Themen Flexibilisierung, Gleitzeit, Telearbeit und deren Vor- und Nachteile gemacht. Jetzt haben wir einen riesigen Feldversuch hinter uns, den wir uns so nicht getraut hätten. Die Mitarbeiter waren zuhause und damit waren plötzlich Gleitzeit und 100 Prozent Telearbeit

der Status quo. Dass letzten Endes alles so reibungslos funktioniert hat, sowohl technisch als auch bei der Einstellung der Mitarbeiter, hat mich ermutigt, diese Themen schneller anzugehen und umzusetzen. Persönlich nehme ich noch etwas mehr Selbstvertrauen im Bereich Unternehmensführung mit. In der Phase der Transformation eines Unternehmens ist nicht alles toll und wenn man mit einer neuen Idee kommt, bricht nicht jeder sofort in Jubel aus. In Phasen des berühmten Change Managements habe ich angefangen, sehr stark zu reflektieren, vor allem wenn es Widerstände gibt. Hier muss man der Ursache auf den Grund gehen. Kommt die Gegenwehr, weil ich die Leute aus der Komfortzone hole oder handelt es sich wirklich um eine schlechte Idee, das sind die zwei Pole und die Wahrheit liegt oft irgendwo dazwischen. Die Zahlen zeigen, dass wir in den letzten Jahren offenbar einiges richtig gemacht haben. Und dann kommt die Krise und wir brauchen plötzlich wieder neue Strukturen, die uns helfen, uns zu organisieren. Gut, dass da die Basis im Bereich Digitalisierung, Verwendung von Videokonferenz-Tools und die Führungsstrukturen bereits etabliert waren. Aber es hätte auch anders laufen können, eine solche Krise kann einem Unternehmen in einem starken Wachstum den Boden unter den Füßen wegziehen. Uns hat es gestärkt.“

Ein Blick in die Zukunft

Bei der Bestellung der Nachspeise frage ich nach einem Blick in die Zukunft, schließlich

will ich sie nicht aus dem Kaffeesatz lesen. „Wir sind resilient aufgestellt, die Telearbeit ist gut vorbereitet. Generell sehe ich, dass viele Projekte in der Pipeline sind, aber jetzt nicht umgesetzt werden können, weil viele Investitionen nicht freigegeben werden. Das wird die Baubranche zu spüren bekommen. 2021 rechne ich mit einem deutlichen Rückgang der Umsätze und mit Schwankungen von plusminus zehn Prozent, in gewissen Segmenten eventuell sogar mehr, weil die Kaufkraft zurückgeht. Aus heutiger Sicht wird es 2022 ein verstärktes Aufholen geben, um die Umsatzrückgänge wieder zu kompensieren. In unserem Unternehmen werden wir die Digitalisierung auf der Baustelle weiter vorantreiben, allen voran die Prozesse und Workflow, innerhalb der Baustelle, vom Büro auf die Baustelle und wieder zurück. Vernetzung ist eine schöne Herausforderung und es macht Freude, das Potential, das in der Digitalisierung schlummert, zu heben, da bekommt man Lust auf mehr. Die Möglichkeiten in diesem Bereich sind riesig, vor allem, wenn wir die Erfolge der digitalen Vermessung und den Einsatz von Drohnen bis hin zum Einsatz von BIM auf der ersten Baustelle sehen.“

Und die nächste Generation?

Das schön dekorierte Panna Cotta Parfait mit Himbeerragout und Crunch für mich und das Erdbeermousse mit Minzpesto und Hippendekor für meinen



Interviewpartner werden serviert. Es ist noch Zeit für eine private Frage, die sich in einem Familienunternehmen mit zwei Söhnen, die Wirtschaft und Technik studieren, aufdrängt: „Werden die beiden auch ins Unternehmen einsteigen?“ Dabei holt Graf etwas aus: „Ich habe Technik studiert, mein Bruder Wirtschaft und meine leider verstorbene Schwester Jus. Eine perfekte Kombination, doch das ist nie Realität geworden. Ich bin Richtung Ingenieurwesen gegangen, meinen Bruder zog es zur Philosophie. Für mich war es nicht vorhersehbar, dann doch in die Bauwirtschaft zu wechseln. Auch meinen Söhnen möchte ich die Freiheit lassen, ihr Ding zu machen und etwas von der Welt zu sehen. Mir persönlich hat es sehr gut getan, nicht sofort ins Familienunternehmen einzusteigen, sondern eigene Erfahrungen zu machen. Natürlich genieße ich es sehr, mich dank meines technischen und betriebswirtschaftlichen Verständnisses mit meinen Söhnen auf Augenhöhe unterhalten zu können. Das sieht dann so aus, dass ich mit dem Jüngeren über Mechanik und Physik spreche und mit dem Älteren über Unternehmensorganisation und Controlling.“

Das heißt, die Hoffnung stirbt zuletzt. Ist es doch ein Wunsch, die eigenen Söhne in der Unternehmensnachfolge zu haben? „Jain, natürlich würde ich mich freuen, vor allem aber möchte ich, dass sie die Freiheit haben, sich für ihren Lebensweg zu

DAS SAGT DER FALSTAFF

Eine Hommage an den heimischen Karpfen, der von kleinen und mittelgroßen Familienbetrieben in der Region aufgezogen wird.

DAS SAGT DER BAUTECFOKUS

Klassische österreichische Küche mit modernen Elementen und Zutaten aus dem Waldviertel, auch optisch sehr ansprechend. Freundliches Service und schönes Ambiente.

DAS GASTHAUS

Hotelrestaurant Sole-Felsen-Welt
Albrechtser Str. 14
A-3950 Gmünd
Durchgehend warme Küche

Öffnungszeiten

11.30 – 21.30 Uhr

www.solefelsenwelt.at

ImmoFokus Restaurantguide

17
PUNKTE

Essen: 
Service: 
Weinkarte: 
Ambiente: 

entscheiden. Das ist sehr wichtig für die persönliche Entwicklung. Sollten sie einen anderen Weg finden, glücklich zu werden, ist das für mich genauso in Ordnung. Natürlich habe ich den Köder ausgeworfen und ihnen im Rahmen von Praktika bei Leyrer + Graf spannende Felder gezeigt. Es ist auch schön, dass es beide, trotz ihrer Wohnung in Wien regelmäßig nachhause ins Waldviertel zieht.“