

Was mich geprägt hat

In dieser Gastkommentar-Reihe in Report(+) schildern prominente Manager aus Phasen ihrer Laufbahn und schließen rückblickend wichtige Erkenntnisse und Erfahrungen daraus. Auch die Karriere von Stefan Graf, CEO der Leyrer + Graf Baugesellschaft, verlief nicht geradlinig.



Leyrer + Graf ist für mich nicht einfach nur eine Marke, ich bin mit dem Unternehmen aufgewachsen. Die ersten 18 Lebensjahre wurden in der Dienstwohnung in der Firmenzentrale verbracht, der Bauhof war Spielplatz und Lernraum zugleich. Dort wurde Radfahren gelernt, dort entstanden erste handwerkliche Er-

fahrungen. Zur Erstkommunion lag kein Spielzeug, sondern ein Zimmererhammer bereit. Die Mitarbeiter waren vertraute Bezugspersonen, fast wie eine erweiterte Familie. Dieses Umfeld hat mich früh geprägt – Werte, Haltungen und ein tiefes Verständnis für das Bauwesen und für das Miteinander im Unternehmen.

Eine neue Faszination

Vor diesem Hintergrund war der Gedanke naheliegend, den eigenen Weg konsequent auf Leyrer + Graf auszurichten. Die Entscheidung für das Bauingenieurstudium war folgerichtig. In dieser Phase war vieles klar. Rückblickend war es das erste »Ja«. Während des Studiums entwickelte sich jedoch eine neue, unerwartete Faszination: die Tragwerksplanung. Die Begeisterung für das Rechnen, das Entwerfen, das präzise Durchdenken von Konstruktionen wurde immer stärker. Das Bedürfnis, dieses Wissen nicht nur theoretisch, sondern praktisch anzuwenden, führte bewusst weg vom Familienunternehmen. Der Berufseinstieg erfolgte daher nicht bei Leyrer + Graf, sondern in einem Ingenieurbüro. Diese Entscheidung war kein Bruch, sondern ein notwendiger Schritt zur eigenen fachlichen und persönlichen Positionierung. Auch innerhalb der Familie wurde klar kommuniziert, dass ein eigenständiger beruflicher Weg wichtig ist. Dieses klare »Nein« war rückblickend eine der wertvollsten Entscheidungen. Über mehrere Jahre hin-

weg konnten dort fachliche Tiefe, Verantwortung und ein anderer Blick auf Projekte und Prozesse entwickelt werden. In dieser Phase kam auch der entscheidende Impuls von außen. Es brauchte den Anruf des Vaters und die direkte Frage, ob ein Einstieg ins Unternehmen doch vorstellbar sei. Diese Frage kam nicht zufällig, sondern zu einem Zeitpunkt, an dem beruflich bereits Substanz, Abstand und Eigenständigkeit vorhanden waren. Das »Ja« folgte diesmal rasch – nicht aus Erwartung, sondern aus Überzeugung.

Der Weg zurück

Im Anschluss daran wurde der Einstieg bei Leyrer + Graf bewusst vorbereitet und durch eine unternehmerische Ausbildung in St. Gallen begleitet. Diese Phase schärfte den Blick für Führung, Strategie und Organisation und ergänzte die technische Ausbildung mit unternehmerischer Perspektive. Erst durch diese Kombination fügte sich das Gesamtbild. Der Weg zurück ins Unternehmen war damit keine Rückkehr, sondern ein nächster Entwicklungsschritt – getragen von Erfahrung, Reflexion und klarer Entscheidung.

Wichtige Entwicklung

Wenn diese frühen Jahre eines gezeigt haben, dann dies: Karrieren verlaufen selten geradlinig. Umwege sind keine Verzögerungen, sondern Entwicklungsschritte. Fachliche Leidenschaft, persönliche Reife und unternehmerische Verantwortung brauchen Zeit. Dieses Wissen hätte vieles erleichtert – heute ist es eine zentrale Erkenntnis.



Stefan Graf ist CEO des Bauunternehmens Leyrer + Graf.