



Leyrer + Graf

Leyrer + Graf-CEO Stefan Graf auf die Frage nach dem Erfolgsfaktor: „Da fällt mir ein Wort ein: Anpassungsfähigkeit.“

„Nicht mehr, sondern smarter“

Stefan Graf, Miteigentümer und CEO des Familienunternehmens Leyrer + Graf im Interview mit der Bauzeitung. Er spricht über die vergangenen 100 Jahre, welche Eigenschaft es gebraucht hat, um bis heute zu bestehen – und wie er das Unternehmen für die Zukunft ausrichten will.

Interview: Martin Hehemann

BAUZEITUNG: Herr Graf, Ihr Unternehmen wird heuer 100 Jahre alt. Welche Eigenschaft hat Leyrer + Graf über alle diese Jahre ausgezeichnet?

STEFAN GRAF: Da fällt mir ein Wort ein: Anpassungsfähigkeit. Ich bin überzeugt, dass die Anpassungsfähigkeit der wichtigste Faktor war und ist. Wenn man sich die letzten 100 Jahre ansieht, dann war das eine Abfolge von Krisen, Umbrüchen und eine völlige Veränderung der Rahmenbedingungen. Beginnend mit der Weltwirtschaftskrise, dann die Zeit des Krieges, die schwierigen Nachkriegsjahre und schließlich die heutige Phase, in der die Wirtschaft ebenfalls unter starkem Druck steht. Die Situationen sind nicht identisch, aber sie haben eines gemeinsam: Unternehmen müssen sich ständig auf neue Bedingungen einstellen.

Gelingt das Familienunternehmen leichter? Welche Rolle spielt die Eigentümerstruktur?

Eine sehr große. Ich bin in hundert Jahren erst die dritte Führungsgeneration. Diese Kontinuität bietet einen enormen Vorteil, weil sie Stabilität

schafft. Wenn Eigentümer operativ tätig sind, haben sie einen anderen Zugang zum Unternehmen als rein angestellte Manager. Das heißt nicht, dass Manager schlechter geeignet sind, aber sie wechseln naturgemäß häufiger. Wir setzen auf eine Kombination.

Schauen wir in die Zukunft. Die Branche erlebt schwierige Zeiten. Wie richten Sie das Unternehmen für die kommenden Jahre aus? Wo sehen Sie Leyrer + Graf im Jahr 2030?

Das ist eine wichtige Frage. Wir haben uns zu einer entsprechenden Ausrichtung selbst verpflichtet und setzen diese derzeit im Rahmen eines Strategieprozesses konsequent um. Ich möchte mich daher noch bedeckt halten. Eines ist aber klar: Die Bauwirtschaft befindet sich im Umbruch. Die Jahre mit fast durchgehendem Wachstum sind vorbei. Wir haben seit einiger Zeit eine Phase mit hoher Volatilität, mit Inflation, mit unsicherer Konjunktur. Die Stabilität, die wir zwischen 2010 und 2020 erlebt haben, wird so schnell nicht zurück-

kommen. Darauf müssen wir uns einstellen. Unser Ziel ist es, unsere Marktposition nicht nur zu halten, sondern auszubauen. Das ist in der aktuellen Situation ambitioniert, aber wir glauben, dass es möglich ist, wenn wir sehr fokussiert arbeiten und uns konsequent auf Produktivität, Effizienz und neue Geschäftsfelder konzentrieren.

Sie sprechen das Thema Produktivität an. Viele Experten meinen, dass der Bau hier noch großen Aufholbedarf hat – von bis zu 50 Prozent Produktivitätssteigerung ist die Rede. Wie sehen Sie das? 50 Prozent klingen ambitioniert, ich halte sie trotzdem durchaus für möglich. Aber sie erfordern ein Umdenken bei allen Beteiligten – nicht nur bei den Bauunternehmen, auch bei Auftraggebern und Planern: Die Abläufe müssen durchgängiger werden, Informationen müssen schneller fließen und Schnittstellen reduziert werden. Digitalisierung, Automatisierung und deren Umsetzung auf der Baustelle können viel bewirken. Mit künstlicher Intelligenz kommt ein neuer Produktivitätsschub, vor allem im Büro, aber auch auf der Baustelle. Ich bin überzeugt, dass noch sehr viel Potenzial zur Effizienzsteigerung vorhanden ist. Entscheidend wird sein, dass wir nicht einfach „mehr“ arbeiten, sondern „smarter“.

Gehört dazu auch mehr Vorfertigung?

Ja, die Vorfertigung ist ein wichtiger Ansatz. Hier komme ich aber zurück zur Zusammenarbeit mit den Auftraggebern. Die Vorfertigung erfordert eine gewisse Standardisierung. Die Kunden verlangen aber eine möglichst hohe Individualität. Es geht hier also um den Spagat zwischen Standardisierung und Individualisierung.

Ich beobachte einen Trend zur vertikalen Integration in der Bauwirtschaft. Warum gewinnt dieses Thema so stark an Bedeutung?

Die vertikale Integration bietet echte Vorteile: Wenn man mehr Leistungen selbst abdeckt, reduziert man Schnittstellen, und an Schnittstellen gehen oft Zeit und Geld verloren. Deshalb entwickeln wir uns ebenfalls stärker in Richtung Projektentwicklung, Planung und auch in angrenzende Gewerke. Gleichzeitig schauen wir uns auch horizontale Erweiterungen an, also Leistungen, die parallel zur klassischen Bauleistung stehen. Ziel ist es, Prozesse besser zu steuern und effizienter zu werden.

Ein weiteres Schlagwort, das derzeit oft genannt wird, ist das Bauen im Bestand. Wie wichtig ist dieses Geschäftsfeld für Sie?

Gerade in Ballungsräumen wie Wien ist Bauen im Bestand oft sinnvoll, weil es weniger freie Flächen gibt. Das kann eine Sanierung sein, eine Entkernung oder ein Dachgeschossausbau. Wir sind schon lange in diesem Bereich tätig. Und ich



Bevisual

bin überzeugt, dass das Bauen im Bestand weiter an Bedeutung gewinnen wird, auch weil Themen wie die „Bodenversiegelung“ stärker in den Fokus rücken. Das gilt generell für das Thema Nachhaltigkeit: Auch wenn es aktuell Tendenzen eines Aufweichens gibt, wird es uns langfristig weiter beschäftigen.

Weiter beschäftigen wird uns wohl auch der Fachkräftemangel. Wie gehen Sie damit um?

Im Grunde gibt es nur zwei Antworten: Digitalisierung und Migration. Durch Digitalisierung kann man die Produktivität erhöhen und mit weniger Menschen mehr leisten. Gleichzeitig brauchen wir aber qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, und die werden wir ohne Zuwanderung nicht ausreichend bekommen. Entscheidend ist dabei, dass man Menschen gut integriert und ihnen eine Perspektive gibt.

Hier ist natürlich die Politik gefragt. Und wo wir schon bei der Politik sind: Was könnte sie tun, um die Bedingungen für die Bauwirtschaft nachhaltig zu verbessern?

Für mich gibt es drei Maßnahmen, mit denen man viel erreichen könnte: Erstens die Besteuerung der Arbeit zu reduzieren und damit attraktiver zu machen. Gleichzeitig müssen leistungsfeindliche Maßnahmen des Sozialstaates zurückgefahren werden. Wenn Arbeit zu stark belastet wird, sinkt die Leistungsbereitschaft. Zweitens müssen wir akzeptieren, dass wir als Gesellschaft länger arbeiten müssen. Das ist keine populäre Aussage, aber die demografische Entwicklung lässt uns keine andere Wahl. Und drittens das Thema Bürokratie. Wir reden seit Jahren vom Bürokratieabbau, aber gleichzeitig entstehen immer neue Vorschriften. Das kostet Zeit, Geld und Energie. Wenn man sich wirklich auf diese drei Punkte konzentrieren würde, hätte das enorme Auswirkungen auf die Wirtschaft. ■

Projekt von Leyrer + Graf in Mödling: Smarter statt einfach nur mehr arbeiten.

» Mit künstlicher Intelligenz kommt ein neuer Produktivitätsschub, vor allem im Büro, aber auch auf der Baustelle.