



Stefan Graf leitet das Familienunternehmen in dritter Generation.

# „Weniger Arbeit bedeutet weniger Wohlstand“

Für den Gmünder Baukonzern Leyrer + Graf sind Krisen kein Grund, den Kopf in den Sand zu stecken. CEO Stefan Graf im Interview über die Verunsicherung entlang der Wertschöpfungskette, die Gefahr des Wohlstandsverlusts und die gar nicht so strukturschwache Region Waldviertel.

VON MICHAELA SCHELLNER

**GEWINN:** Herr Graf, Leyrer + Graf hat sich in der Vergangenheit sehr erfolgreich entwickelt. Wie voll sind Ihre Auftragsbücher aktuell?

**Stefan Graf:** Wir sind recht zufrieden und die Auftragslage ist derzeit relativ gut. Im Vorjahr konnten wir unsere Bauleistung von 490 Millionen Euro um knapp 16 Prozent auf 570 Millionen Euro steigern. Die durch das Coronavirus und den Ausbruch des Ukraine-Kriegs hervorgerufenen Krisen mit all ihren Effekten rund um Lieferketten-schwierigkeiten und dergleichen haben natürlich ihren Abdruck hinterlassen. Außerdem muss man feststellen, dass Inflation und Zinsentwick-

lung die Bauwirtschaft inzwischen ordentlich unter Druck setzen. Wie stark die Auswirkungen sein werden, wird sich noch zeigen.

**GEWINN:** In den plus 16 Prozent Wachstum stecken vermutlich auch Inflationseffekte?

**Graf:** Ja, das stimmt. Aber wir haben auch inflationsbereinigt ein Plus im hohen einstelligen Prozentbereich erreicht. Wir sind also wieder gewachsen. Nichtsdestotrotz muss man aber ganz offen sagen, dass zwei schwierige Jahre auf uns zukommen werden. Der Markt geht zurück, wodurch die gesamte Baubranche unter Druck kommt. Außerdem haben wir derzeit

aufgrund einer großen Verunsicherung mit zahlreichen Herausforderungen zu kämpfen.

**GEWINN:** Welche sind das?

**Graf:** Die Verunsicherung besteht entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Die Lieferanten geben ihre steigenden Kosten an uns weiter, und aufgrund unserer geringen Margen können wir diese nicht vollkommen schlucken und müssen sie teilweise an unsere Auftraggeber weitergeben. Und so dreht sich die Kostenspirale. Auch die Preise in den Beschaffungsmärkten sind volatil und weiterhin auf hohem Niveau, das auch nicht mehr zurückgehen wird. Und dann sind da noch die

Themen wie der Arbeitskräftemangel und die Anforderungen und drohende Regularien durch die Nachhaltigkeit. Jeder Bereich für sich ist nicht das große Problem, aber all diese vielfältigen Themen gleichzeitig zu lösen, das macht es zur Herausforderung. Dazu kommen dann noch neue Regularien wie die Lieferkettenverordnung, wo Bürokratismus par excellence zum Vorschein kommt.

Unterm Strich bedeutet das, dass wir in die Hände spucken und Antworten auf diese neuen Fragen finden müssen. Da bin ich aber zuversichtlich, weil uns das auch

früher – etwa bei der Finanzkrise 2008 oder auch bei der Ölkrise in den 70er Jahren – schon gelungen ist.

**GEWINN:** Haben Sie schon Antworten in Bezug auf den Arbeitskräftemangel gefunden?

**Graf:** Wir beschäftigen rund 2.800 Mitarbeiter und haben über 100 offene Stellen in nahezu allen Unternehmensbereichen. Es gibt ein Sprichwort, das heißt: „Wo nichts ist, hat der Kaiser sein Recht verloren.“ Es ist also eine schwierige Situation und die Möglichkeiten sind beschränkt. Aber wir setzen natürlich Maßnahmen in puncto Arbeitgeberattraktivität und bilden auch selbst rund 160 Lehrlinge

aus. Und das übrigens sehr erfolgreich. Bei Wettbewerben wie beispielsweise den Staatsmeisterschaften der Berufe haben unsere Lehrlinge bereits zahlreiche Europameister- und Weltmeistertitel geholt. Zudem ist unsere Kultur von einem respektvollen sowie wertschätzenden Umgang und persönlichem Entfaltungsfreiraum geprägt. Und wir sind ein finanziell

**„Wir sind ein finanziell  
gesundes Familienunternehmen,  
das ganz sicher  
auch gut durch die  
nächsten beiden Jahre  
kommen wird.“**

Stefan Graf, CEO Leyrer + Graf

gesundes Familienunternehmen, das schwierige Zeiten schon bisher immer gut gemeistert hat und auch durch die nächsten beiden Jahre ganz sicher gut durchkommen wird.

**GEWINN:** Leyrer + Graf hat seinen Unternehmenssitz im Waldviertel in Gmünd und damit in einer Region, die als strukturschwach gilt ...

**Graf:** Ja, das ärgert mich ein bisschen. Die Region ist total unterschätzt, denn sie beheimatet viele tolle Unternehmen, darunter auch sogenannte „Hidden Champions“. Und sie ist auch im Freizeit- und Gesundheitstourismus stark. Ich bin überzeugter Waldviertler, und weil mir im Leben viel geschenkt worden ist, will ich auch etwas zurückgeben. Deshalb engagiere ich mich stark in der Regionalentwicklung, damit wir uns möglichst rasch von diesem Image des mystischen

Waldviertels, in dem sich nicht einmal mehr Fuchs und Hase gute Nacht sagen, befreien. Jedenfalls möchte ich meinen Beitrag leisten und bringe ein paar Vorschläge, wo man aus meiner Sicht ansetzen kann. Ein Positionspapier wird dazu in Kürze präsentiert, da bitte ich Sie noch um etwas Geduld.

**GEWINN:** Und dann wird es auch einfacher werden, Mitarbeiter zu finden?

**Graf:** Für uns ist die Unternehmenszentrale in Gmünd schon jetzt kein Nachteil. Wir sind im Waldviertel sicherlich einer der größten Arbeitgeber, als Bauunternehmen mit 18 Standorten aber sehr regional aufgestellt. Neben Niederösterreich sind wir auch in Wien, Oberösterreich, dem nördlichen Burgenland sowie in Teilen Salzburgs und der Steiermark tätig. Rund die Hälfte unserer Bauleistung erbringen wir bereits im Großraum Wien. Dazu kommt noch, dass wir sehr breit aufgestellt sind und unser Portfolio in den Geschäftsbereichen Hochbau, Tiefbau, Energie und Telekom sowie Holztechnik sowohl kleine, private Aufträge als auch anspruchsvolle Großprojekte umfasst. Außerdem betreiben wir Produktionsstätten für Asphalt und Beton sowie ein Schotterwerk. Sie sehen, da gibt es vielfältige Möglichkeiten für Mitarbeiter.

**GEWINN:** Können Sie der Diskussion rund um das Thema Arbeitszeitverkürzung bei vollem Lohnausgleich etwas abgewinnen?

**Graf:** Ganz offen gesprochen – ich halte davon gar nichts. Wenn wir in einer Zeit, in der wir zu wenig Arbeitskräfte haben, weniger arbeiten, dann verschärfen wir die Situation nur künstlich. Denn das führt zu weniger Wertschöpfung und zu einer Angebotsverknappung. Und wenn wir weniger Angebot haben, dann steigt die Inflation. Den Menschen jetzt vorzugaukeln, dass diese Maßnahme – die übrigens nur auf Kosten der Steuerzahler und mit dem Inkaufnehmen einer höheren Verschuldung möglich ist – die Lösung all unserer Probleme ist, halte ich für grob fahrlässig. Ich bin der festen Überzeugung, dass unsere Botschaft eine andere sein sollte. Es geht um die ▶

## Zur Geschichte

Das Unternehmen wurde 1926 als Bau- und Zimmereibetrieb von Anton Leyrer gegründet. 1946 folgte der Eintritt von Franz Graf als technischer Lehrling; 1958 wurde er Mitgesellschafter. Nach dem Tod von Anton Leyrer übernahm Franz Graf 1964 die alleinige Leitung und baute Leyrer + Graf in den Jahren 1968 bis 1987 zum regionalen Baumeister-Leitbetrieb aus. 1988 eröffnete die erste Betriebsstätte in Wien, ehe in den 1990ern neben der Gründung der Graf-Holztechnik GmbH auch der erste Schritt nach Tschechien erfolgte und weitere Firmen in Österreich übernommen wurden. In den 2000er-Jahren kam es zur Gründung weiterer Betriebsstätten in Linz, Schwechat und Bad Pirawarth sowie des Betonwerks Graf Beton und des Asphaltwerks Sierning. Erworben wurden weiters eine Asphaltmischanlage in Lasseo und ein Schotterwerk in Schrems. 2013 übernahm Franz Grafts Sohn Stefan die Geschäftsführung. In den folgenden Jahren kam es zur Eröffnung weiterer Betriebsstätten sowie zu zahlreichen Firmenübernahmen. Ein Meilenstein war die Errichtung eines 1.400 Quadratmeter großen Ausbildungszentrums am Standort Horn. Heute ist Leyrer + Graf Niederösterreichs größtes Bauunternehmen und zählt österreichweit zu den Top-Ten-Branchenplayern.



Freude an der Arbeit und den Stolz darüber, etwas geschaffen zu haben. Weniger Arbeit bedeutet weniger Wohlstand und wird dann in der Folge dazu führen, dass wir auch bei einer geringeren Arbeitszeit mehr Druck und Stress haben, um unseren Wohlstand zu erhalten.

**GEWINN:** *Um unseren Lebensraum zu erhalten, ist Nachhaltigkeit das Gebot der Stunde – Stichwort Green Deal und EU-Taxonomie. Wie gehen Sie damit um?*

**Graf:** Also die Klimaneutralität bis zum Jahr 2040 zu erreichen ist ja fast gesetzlich verordnet, aber nicht nur deshalb ein großes Ziel für uns. Wir bekennen uns auch aus persönlicher Überzeugung klar zur Nachhaltigkeit und investieren ca. drei Millionen Euro in Maßnahmen wie beispielsweise Photovoltaikanlagen auf unseren Standorten oder die Umstellung unserer Dienstautos auf E-Mobilität inklusive Ausbau entsprechender Ladestationen. Zudem treiben wir die Kreislaufwirtschaft voran, gestalten unsere Prozesse effizienter und setzen auf Baustellen agile Energiemonitoringsysteme ein, um Potenzial zur Verbesserung sichtbar zu machen.

**GEWINN:** *Apropos Potenzial: Wollen Sie künftig organisch oder über Zukäufe weiterwachsen?*

**Graf:** Das wird sich ergeben. Ich habe nämlich keine Wachstumsstrategie, weil ich der Meinung bin, dass man Wachstum nicht planen kann. Wachstum ist immer eine Folge von Maßnahmen, die man hoffentlich an der richtigen Stelle setzt. Grundsätzlich wachsen wir organisch, weil ich das für gesund halte. Aber wenn es wirklich gut passt, sind auch Zukäufe ein Thema für uns.

**GEWINN:** *Welche Unternehmen sind hier spannend für Sie?*

**Graf:** Heuer haben wir beispielsweise das oberösterreichische Vermessungsunternehmen Netz + Plan übernommen und uns zu 50 Prozent an der Re grub Waste and Recycling GmbH aus Krens an der Donau beteiligt. Mit Netz + Plan haben wir uns vertiefendes Know-how im Bereich Vermessungstechnologie ins Haus geholt und können so unter anderem unsere



**Die Leyrer + Graf-Lehrlinge Jonas Schulner und Oliver Waily wurden bei den Worldskills 2022 (Berufsweltmeisterschaften) zu den besten Betonbauern der Welt gekrönt.**

Bauabläufe optimieren. Der Zusammenschluss mit Re grub wiederum zahlt stark in unsere Nachhaltigkeitsstrategie und das Thema Kreislaufwirtschaft ein.

**GEWINN:** *Ihr Vater Franz war ganze 73 Jahre fürs Unternehmen tätig. Sie selbst halten das Zepter seit 2013 als*

*CEO in der Hand. Ein vorgezeichneter Weg?*

**Graf:** Ich bin natürlich mit dem Unternehmen, das heute meinen Eltern, meinem Bruder und mir gehört, aufgewachsen. Trotzdem habe ich nach dem Gymnasium Bauingenieurwesen auf der TU in Wien studiert und dann als Tragwerksplaner in einem Wiener Ingenieurbüro gearbeitet. Das hat mir wahnsinnig gut gefallen, war aber letztendlich nicht das Langfristige für mich. Ich habe mich mehr als Unternehmer gesehen, eine Managementausbildung absolviert und mich mit meinem Vater besprochen. 2010 bin ich dann in den Familienbetrieb eingestiegen und habe 2013 die Geschäftsführung übernommen. Mit mir ist sozusagen in fast 100 Jahren Unternehmensgeschichte erst die dritte Generation am Werk – das können nur Familienunternehmen.

**GEWINN:** *Auch wenn natürlich noch Zeit ist – wie groß ist das Interesse der vierten Generation am Familienbetrieb?*

**Graf:** Meine beiden erwachsenen Söhne haben großes Potenzial und sie werden bald den Gesellschafterkreis erweitern. Mir ist es wichtig, den unternehmerischen Geist in der Familie weiterzugeben. Ob sie einmal operativ tätig werden oder nicht, das werden sie selbst entscheiden, aber es ist unser klares Bekenntnis, dass das Unternehmen auch in Zukunft in der Hand der Familie bleibt.

## Leyrer + Graf: Fakten

**Geschäftsführung:** Stefan Graf (CEO und Miteigentümer), Christian Bruckner (CFO), Michael Bauer (COO Hochbau), Othmar Zimmel (COO Tiefbau), Harald Koppensteiner (COO Energie + Telekom)

**Eigentümer:** Graf Holding (99,95 % Anteile) und Graf Beteiligungs OG (0,05 % Anteile)

**Bauleistung (2022):** 570 Millionen Euro

**Mitarbeiter:** 2.800 an 18 Standorten in Österreich und Tschechien

**Geschäftsbereiche:** Hochbau, Tiefbau, Energie und Telekom, Holztechnik, Produktionsstätten für Asphalt und Beton, Rohstoffgewinnung (Schotterwerk)

**Portfolio:** Projekte jeder Größenordnung, auch als General- und Totalunternehmer

**Quelle:** Unternehmensangaben, Stand 2023