



Beschleunigung ins System bringen

Digitalisierung macht nicht nur Arbeit, sondern auch Spaß – und die Baubranche für den Nachwuchs attraktiver. Warum, erklärt Stefan Graf im Interview.

INTERVIEW: SONJA MESSNER

Stefan Graf, CEO der Leyrer + Graf Baugesellschaft, im Interview.

Auch wenn er nicht alles verraten will, an in Ideen zur Weiterentwicklung mangelt es Stefan Graf, Gesellschafter und CEO von Leyrer + Graf, wahrlich nicht. Dabei sind Digitalisierung und Co für ihn weniger anstrengende Pflichtthemen, sondern spannende Herausforderungen, die auch Spaß machen.

Momentan boomen die Konjunktur und die Baubranche. Wie geht es Leyrer + Graf?

STEFAN GRAF: Gut. Wir sind momentan in allen Bereichen überdurchschnittlich gut ausgelastet und liegen über Plan. Derzeit können wir auch die Angebote sehr selektiv bearbeiten.

Trotz guter Auslastung wird viel über den Preis gejammert – würden Sie das als Jammern auf hohem Niveau bezeichnen?

GRAF: Ich bin nun schon seit vielen Jahren in der Baubranche tätig, und gejammert wurde immer – egal bei welchem Status. Das ist vermutlich etwas Menschliches. Allerdings muss man schon feststellen, dass die Schere zwischen Kosten und Preis immer weiter aufgeht. Man könnte das auf den technischen Fortschritt schieben, der alles komplexer und teurer macht. Aber auch die steigenden Rohstoffpreise tragen gerade im Infrastrukturbau einen großen Teil dazu bei. Durch Effizienz- und Produktivitätssteigerung lässt sich das Ganze etwas abfedern, aber irgendwo ist ein natürliches Ende erreicht. Ein interessantes Phänomen, dass das gerade in Zeiten der Hochkonjunktur auftritt.

Fairere Preise und Best- statt Billigstbieter waren auch große Themen bei der Novelle des Vergabegesetzes. Sind Sie mit dem neuen Entwurf zufrieden?

GRAF: Ich hoffe, Sie verzeihen mir die präzise „Jein“-Antwort. Natürlich ist jede Maßnahme zur Verschlinkung und Präzisierung des Vergaberechts zu begrüßen, mir fehlt aber dennoch der große Wurf. Meiner Meinung nach wurde das Vergaberecht unglaublich aufgebläht, und die Komplexität ist durch die Einführung des Bestbieterprinzips noch zusätzlich gestiegen. Ich glaube, es könnte einfachere Lösungen geben.

Das Bestbieterprinzip haben sich einige Auftraggeber bereits vor der Novelle auf die Fahnen geschrieben. Wie nehmen Sie die Umsetzung in der Praxis wahr?

GRAF: Ich glaube, die Schwierigkeit des Bestbieterprinzips liegt eher in der Handhabung und weniger am fehlenden Willen der Handhabenden. Bei den Qualitätskriterien handelt es sich großteils um Soft Facts, die nur schwer messbar sind.

Im Rahmen der Novelle hätte man auch das Thema BIM bei öffentlichen Aufträgen aufgreifen können. Viele Vertreter der Baubranche fordern von der Politik schließlich ein klares Bekenntnis zu BIM. Ist das nun eine vertane Chance?

GRAF: Ad hoc würde ich sagen: Ja, es ist eine vertane Chance. Aktuell gibt es beim Thema BIM noch sehr viele Diskussionen und Fragen, aber eine Erfahrung habe ich – egal in welchem gesellschaftlichen Rahmen – gemacht: Wenn ein Thema zu lange diskutiert wird und keine Entscheidungen fallen, wird es zerdiskutiert. Es gibt die Momente, in denen eine Führungskraft ganz klare Vorgaben setzen muss – nur dann kommt Beschleunigung ins System. BIM-technisch hinken wir im Vergleich zu Großbritannien oder Skandinavien noch massiv hinterher, deshalb wäre ein entsprechender Impuls erfreulich

gewesen – bei allem Verständnis dafür, dass es zu einem gewaltigen Aufschrei in der Branche geführt hätte. Denn es gibt noch so einige To-dos.

Man hätte den Zeitrahmen entsprechend großzügig ansetzen können, damit sich Unternehmen darauf vorbereiten können.

GRAF: Richtig. Ich habe für unser Unternehmen auch einen Stichtag festgelegt, bis wann wir BIM-fit sein sollen.

Was verstehen Sie unter BIM-fit? Die Definitionen scheinen in der Branche zum Teil sehr weit voneinander abzuweichen.

GRAF: Unter BIM verstehe ich die Digitalisierung des gesamten Bauprozesses – angefangen beim ersten Planungsstrich bis hin zum Abbruch. In diesem Zusammenhang bedeutet BIM-fit für mich, dass wir uns in diesen Prozess nahtlos eingliedern können. Gerade für Ausführende ist das besonders wichtig, schließlich haben wir eine Schnittstelle nach vorn zum Planer, seitwärts zum Zulieferer und nach hinten zum Facility-Manager. Allerdings sind wir massiv abhängig von den technologischen Entwicklungen in der Branche. Denn es braucht einen Standard oder zumindest einen Schnittstellenstandard, der erst entwickelt werden muss.

Wo stehen Sie aktuell in dem Prozess?

GRAF: Das kann natürlich nur eine relative Wahrnehmung sein, aber ich denke schon, dass wir vorn mit dabei sind.

Das heißt, Sie wenden BIM bereits in der Praxis an?

GRAF: Ja. Wir haben vor kurzem ein BIM-Projekt gewonnen.

Wie realisieren Sie BIM derzeit? Open oder closed?

GRAF: Wir verwenden eine Closed-BIM-Lösung. Open ist aufgrund der fehlenden Standards noch nicht wirklich lebbar. Durch dieses aktuelle Projekt, bei dem wir mit einem Planungsbüro zusammenarbeiten, machen wir aber jetzt den ersten Schritt und öffnen uns nach außen.

BIM und Digitalisierung bieten große Chancen, um neue Geschäftsfelder zu erschließen. Können Sie das bestätigen?

GRAF: Definitiv. Daran arbeiten wir bereits sehr konkret – allerdings möchte ich mich noch bedeckt halten, in welche Richtung es geht.

Dann anders gefragt: Müssen sich Bauunternehmen neuen Geschäftsfeldern öffnen? Ist die Zeit des klassischen Bauunternehmens vorbei?

GRAF: Ich denke schon. Aber das ist nicht nur auf die Baubranche bezogen. Seit es Menschen gibt, ändern sich auch die Geschäftsmodelle. Früher war das Tauschen von fünf Hühnern gegen ein Schwein ein Geschäftsmodell – das hat sich radikal transformiert. Gerade in Zeiten der Digitalisierung, in denen sich das Tempo der Innovation so unglaublich beschleunigt hat, wird es umso wichtiger sein, sich neuen Geschäftsmodellen zu öffnen. Das Bauen selbst hat sich seit Jahrtausenden nicht grundlegend geändert, und das wird es auch nicht so schnell. Das ist auch gut so. Ob man den Beton schüttert oder drückt, ist schlussendlich nicht ausschlaggebend. Aber es ist



„Die Geschäftsmodelle ändern sich – die Zeit der klassischen Bauunternehmen ist vorbei.“

STEFAN GRAF,
CEO LEYRER + GRAF



Die Revolution im Bergbau und Felsabbau

- **Speziell für weiches und gespaltenes Gestein entwickelt**
- **Bis 5 mal höhere Produktion im Vergleich zu einem Hydraulikhammer**
- **Günstige Alternative zum Bohren und Sprengen**
- **Für alle Standardbagger geeignet**
- **Minimale Wartung und geringe Geräuscentstehung**
- **Umfangreiches Sortiment für Bagger mit einem Gewicht von 8 bis zu 150 Tonnen**



Der exklusive Importeur und Vertriebs Händler



KUHN -Baumaschinen

**Kuhn Baumaschinen GmbH,
Gewerbestraße 7
5301 Eugendorf.**

Telefon: +43 (0) 6225 / 8206-0

E-mail: office-bm@kuhn.at

www.kuhn.at



Meißner

ein großer Unterschied, ob man baut oder ein Unternehmen betreibt. Unsere Aufgabe ist beides, und deshalb sehe ich auch sehr viel Potenzial in der Veränderung der Geschäftsmodelle.

Neben Digitalisierung ist der Fachkräftemangel das große Thema in der Baubranche. Wird die Baubranche durch die Digitalisierung attraktiver für den Nachwuchs?

GRAF: Ganz sicher. Ich denke, die ganze Welt wird durch die Digitalisierung attraktiver für junge Leute. Da Fachkräftemangel aber ein Thema der gesamten Wirtschaft ist, ist der Kampf um die Fachkräfte entbrannt – das Thema Digitalisierung wird sicherlich ein Entscheidungskriterium für den Nachwuchs. Allein deshalb ist es wichtig, sich hier entsprechend zu positionieren. Der Digitalisierung wirft man oft vor, dass sie Arbeitsplätze kostet. Allerdings nehmen derzeit Digitalisierung und Fachkräftemangel zu – deshalb kann ich diese These nicht bestätigen.

Vielleicht deshalb noch nicht, da wir schließlich erst am Anfang der Digitalisierung stehen?

GRAF: Vielleicht. Wenn ich mir aber die Bevölkerungsentwicklung ansehe, bin ich froh, dass wir die Digitalisierung haben, sonst könnten wir unseren Wohlstand nicht halten. Ich bin froh, dass heutzutage ein Polier die Baustelle allein abstecken kann und nicht einen zweiten Mann dafür benötigt. Dadurch sparen wir zwar schon Personal ein, allerdings wüsste ich gar nicht, woher ich die Leute bekommen sollte. Sich dem technologischen Fortschritt zu verweigern, um Arbeitsplätze zu schaffen, ist der falsche Weg. Dann müssten wir sofort alle Bagger abschaffen und den Mitarbeitern Schaufeln in die Hand drücken – so könnten wir theoretisch viel mehr Leute beschäftigen. Aber ich glaube, das will keiner.

Was macht Leyrer + Graf, um an Fachkräfte zu kommen?

GRAF: Auch da möchte ich mir nicht zu sehr in die Karten schauen lassen. Ideen gibt es mehrere. Wir setzen Maßnahmen wie zum Beispiel unsere Lehrlingsinfoabende oder unsere Imagekampagne, um auf uns aufmerksam zu machen. Allerdings ist der Fachkräftemangel vor allem ein demografisches Problem, da kann man leider

„Sich dem technologischen Fortschritt zu verweigern, um Arbeitsplätze zu schaffen, ist der falsche Weg.“

STEFAN GRAF, CEO LEYRER + GRAF

nicht allzu viel machen. Es gäbe zwar auch die Möglichkeit, über die Grenzen zu schauen, aber in dem Punkt sind wir sehr zurückhaltend. Eine kleine Botschaft an die Politik: Wenn man es gut macht, ist das Problem nur ein temporäres. Durch den Zuzug wächst die Bevölkerung, dennoch haben wir zu wenig Fachkräfte. Offensichtlich schaffen wir es nicht, den Zuzug entsprechend in den Arbeitsmarkt zu integrieren – hier müsste die Politik ansetzen. Außerdem haben wir – auch wenn die Arbeitslosenzahlen deutlich gesunken sind – noch immer eine relativ hohe Anzahl an Arbeitslosen. Auch hier gäbe es sicherlich bildungs- und sozialpolitische Möglichkeiten, um das Arbeiten attraktiver zu machen.

Es wird sich zeigen, ob die neue Regierung hier die richtigen Maßnahmen setzen kann.

GRAF: Das Problem ist, wenn man wirklich stark durchgreift, kostet es wahrscheinlich den politischen Kopf. Dafür müsste man fast ein politischer Masochist sein. In Österreich tiefgreifende Änderungen durchzusetzen ist zusätzlich schwierig, denn man hat das Gefühl, dass ständig irgendwo Wahlen sind und deshalb immer alle aufpassen müssen, was sie sagen.

In den vergangenen Jahrzehnten hat sich Leyrer + Graf von einem Familienunternehmen hin zur Konzerngröße entwickelt. Schaffen Sie es trotzdem noch, den Spirit eines Familienunternehmens an die Mitarbeiter zu vermitteln?

GRAF: Die Frage ist: Was ist ein Familienunternehmen? Das ist ein dehnbarer Begriff. Ich verstehe darunter, dass die Unternehmenskultur auf familiären Werten aufbaut. Bei Leyrer + Graf bedeutet es, dass wir füreinander da sind, dass wir wertschätzend und vertrauensvoll miteinander umgehen – auf der anderen Seite aber auch erfolgsorientiert und eigenverantwortlich handeln. Ich denke, dass diese Werte gute und stabile Familien ausmachen, deshalb darf und soll man diese auch eins zu eins in ein Unternehmen einpflanzen. Allerdings ist dieses Spannungsfeld – Konzerngröße und Werte leben – ein großes. Hätten wir nur einen Standort, wäre es leichter. Wir haben jedoch 17 Standorte und zum Teil große Distanzen, deshalb ist es umso wichtiger und gleichzeitig umso schwieriger, diese Werte weiterzugeben. Aber das ist einer der Pfeiler, auf dem ich das Haus Leyrer + Graf aufbaue.

Je größer, desto schwieriger wird es zusätzlich. Steht weiteres Wachstum bei Ihnen überhaupt im Fokus?

GRAF: Das ist die unternehmerische Kunst. Mal schauen, ob ich sie beherrsche. Ich habe nichts gegen Wachstum – im Gegenteil –, aber es steht nicht im Fokus. Es gibt diesen wunderbaren Spruch von Gustave Flaubert: „Erfolg ist eine Folgeerscheinung, niemals darf er zum Ziel werden.“ □