

## »Wir brauchen keine Förderungen«

Leyrer + Graf feiert heuer seinen 100. Geburtstag. In einem sehr persönlichen Interview wirft CEO Stefan Graf einen Blick zurück, spricht über die wirtschaftspolitischen Fehlentwicklungen und die aktuelle Krise der Bauwirtschaft. Er erzählt, worauf er stolz ist und was er heute anders machen würde. Und er verrät, was er heute gerne beruflich machen würde, wenn er nicht ins Familienunternehmen eingestiegen wäre.

TEXT | Bernd Affenzeller


☞ *Leyrer + Graf feiert heuer sein 100-jähriges Bestehen. Dazu erstmals herzlichen Glückwunsch. Wenn Sie dieses erste Jahrhundert in wenigen Sätzen zusammenfassen müssten, auch wenn Sie natürlich nicht die ganze Zeit dabei waren, was fällt Ihnen spontan ein?*

**Stefan Graf:** Sie sagen richtigerweise: Gott sei Dank war ich nicht das ganze Jahrhundert dabei. Aber streng genom-

men doch mehr als die Hälfte davon. Mein genetischer Dienstvertrag hat bereits 1970 begonnen. Ich bin hier am Standort aufgewachsen. Im Zuge der Vorbereitungen für das Jubiläum habe ich alte Fotoalben durchgesehen und viele Bilder aus meiner Kindheit wiederentdeckt. Dabei ist mir noch einmal bewusst geworden, wie sehr Leyrer + Graf Teil meiner Identität ist. Dieses Unternehmen hat mich

seit Kindstagen geprägt. Wenn ich auf die vergangenen 100 Jahre blicke, dann sehe ich vor allem eine Erfolgs- und Erfüllungsgeschichte. Ich unterscheide bewusst zwischen diesen beiden Begriffen. Erfolg ist das Messbare, die harten Fakten. Aber Erfüllung ist etwas anderes. Es ist das Gefühl, wenn der Beruf zur Berufung wird, wenn man in den berühmten Flow kommt. Ich glaube, dass es beides


### Grenzerfahrungen eines Gründers



Im Mai 1926 legte Anton Leyrer die Baumeisterprüfung ab und erhielt am 13. September seinen Gewerbeschein. Noch im selben Jahr erwarb er ein Betriebsgebäude, eine ehemalige Wagenremise des k.u.k. Barackenlagers aus dem Ersten Weltkrieg, das nun als Unternehmenssitz diente.

## 1926

### Neue Grenzen, neue Perspektiven




Mit 18 Maurern und 9 Zimmerern begann Anton Leyrer seine ersten Aufträge zu verwirklichen, wie den Bau eines Arbeiterkonsums und private Wohnhäuser, was auf die rege Bautätigkeit und den steigenden Wohnraumbedarf der Region hinweist.

### Gründung eines neuen Unternehmens

1939 gründete Anton Leyrer gemeinsam mit Ing. Alois Haunzwickl das Straßenbauunternehmen Leyrer und Haunzwickl.

## 1936

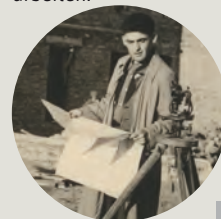
### Bauen zu Kriegszeiten



Für die Versorgung der Wehrmacht spielte die Produktion von haltbaren Kartoffelprodukten eine zentrale Rolle, und so wurde ab 1941 das Werk der Landwirtschaftlichen Kartoffelverarbeitung AG gebaut.


### Lehrjahre eines Visionärs

Im September 1947 begann der 16-jährige Franz Graf als Gehilfe im Betrieb von Anton Leyrer zu arbeiten.



## 1946

### Der Dom des Waldviertels



1950 erhielt die Firma Leyrer den Zuschlag für die Errichtung der Herz-Jesu-Kirche in Gmünd. Ein Meilenstein für die berufliche Entwicklung von Franz Graf, der 1954 mit nur 23 Jahren der jüngste Baumeister Niederösterreichs wurde.



»Die Bauwirtschaft trägt rund zehn bis zwölf Prozent zum Bruttoinlandsprodukt bei. Diese volkswirtschaftliche Wucht im Rücken muss genutzt werden, um unsere Forderungen durchzusetzen«, sagt Stefan Graf.

diese Entwicklungen haben Probleme verschärft, die bereits vorher vorhanden waren. Und ich glaube, dass viele dieser Veränderungen dauerhaft sind. Der Sparkurs der öffentlichen Hand etwa ist keine kurzfristige Konjunkturdelle. Ich gehe davon aus, dass uns dieses Thema langfristig begleiten wird.

➔ *Eben hat die Bundesregierung – mal wieder – ein Wohnbaupaket angekündigt. Damit soll es leichter werden, Bundesmittel zur Schaffung des geförderten Wohnbaus abzurufen. Ein richtiger Ansatz aus Ihrer Sicht?*

**Graf:** Bei Ankündigungen bin ich grundsätzlich vorsichtig geworden. Ich habe in den vergangenen Jahrzehnten viele Ankündigungen erlebt, die am Ende nie umgesetzt wurden. Wir leben heute in einer hochdynamischen Welt mit

braucht. Und ich freue mich, dass wir diesen Weg über drei Generationen hinweg gehen durften – von Anton Leyrer über meinen Vater bis zu mir.

➔ *Kommen wir von der Vergangenheit zur Gegenwart. Bauunternehmer zu sein hat schon einmal mehr Spaß gemacht als derzeit, oder?*

**Graf:** Definitiv. Ich ertappe mich selbst manchmal bei genau diesem Gedanken. »Es war schon lustiger.« Gleichzeitig sage ich aber auch immer: Ich liebe die Herausforderung. Und deshalb geht es mir gut. Wenn man Erfüllung darin findet,

komplexe Probleme zu lösen, dann bieten diese Zeiten natürlich auch enormes Potenzial.

➔ *Wenn wir in den letzten Jahren über die größten Herausforderungen sprachen, dann ging es um Themen wie Produktivitätssteigerung oder Fachkräftemangel. Hat sich daran aufgrund des nun schon lange anhaltenden Krisenmodus etwas geändert?*

**Graf:** Nein. Das sind nach wie vor die zentralen Themen. Die Krisen haben sie lediglich verstärkt. Corona, Inflation, Ukraine-Krieg, Konjunkturkrise – all

## Ein Baustein des Wiederaufbaus

Für eines der bedeutendsten Bauvorhaben der jungen Firma, dem Neubau einer Produktionshalle für die Firma Bobbin in Gmünd, wurde in den technischen Fortschritt investiert. Dafür wurden 1961 unter anderem Zwangsmischer und eine Heißmischanlage erworben.

# 1956



## Expansion

1973 erfolgte der Bau eines Fertigbetonwerks – das erste im Waldviertel.

## Bedeutender Wendepunkt

Der Neubau des Krankenhauses Gmünd von 1979 bis 1984 und die Abwicklung dieses anspruchsvollen Großprojektes stärkten die Position von Leyrer + Graf als regionaler Leitbetrieb.

# 1976



## Eine neue Firma

1958 wurde Franz Graf Geschäftspartner und die »Bauunternehmung Hoch- und Tiefbau Dipl.-Ing. A. Leyrer und Baumeister F. Graf« wurde gegründet. Nach dem Tod von Anton Leyrer 1964, übernahm Franz Graf das Bauunternehmen und behielt aus Respekt und Dankbarkeit den Namen Leyrer im Firmennamen »Leyrer + Graf«.

# 1966

## Leyrer + Graf macht Schule

Der Bau des Gmünder Gymnasiums ab 1966 sowie des Schulzentrums ab 1975 ermöglichte die Etablierung von Leyrer + Graf als führendes Bauunternehmen in der Region.



## Von der Krise zur Expansion

Der Erwerb einer Asphalt-Heißmischanlage in Schrems 1978 war eine wichtige Investition im Tiefbau.



# Interview



einer Vielzahl an Krisen und Unsicherheiten. Gleichzeitig erleben wir eine erratische Politik auf internationaler Ebene. Die USA, Russland, China und Europa beeinflussen unsere wirtschaftliche Entwicklung massiv. Dabei sehe ich Europa derzeit als den schwächsten Akteur. Europa macht aus meiner Sicht zwei grundlegende Fehler: Erstens glauben wir, alles über Regularien lösen zu können. Zweitens fehlt bei vielen politischen Entscheidungen die wirtschaftliche Betrachtung. Gerade beim Green Deal wurde die ökonomische Dimension lange Zeit unterschätzt.

➔ *Ist das auch der Grund, warum viele Unternehmen über mangelnde Planungssicherheit klagen?*

**Graf:** Absolut. Planungssicherheit ist für Unternehmen essenziell. Wir erleben derzeit aber häufig das Gegenteil. Entscheidungen werden getroffen, wieder geändert und anschließend erneut angepasst. Für mich bedeutet Strategie immer zweierlei: zu wissen, wohin man will, und zu wissen, wie man dorthin kommt. Genau diese Klarheit fehlt derzeit vielerorts.

Sowohl auf europäischer als auch auf nationaler Ebene.

➔ *Das überraschende Ende der Sanierungsförderung hat die Bauwirtschaft hart getroffen und geht genau in die Richtung der fehlenden Planungssicherheit. Machen wir ein kurzes Gedankenexperiment: Stellen wir uns vor, Österreich hätte ein eigenes Bauministerium und Sie wären für einen Tag Bauminister. Welche Maßnahmen würden ganz oben auf Ihrer Agenda stehen?*

**Graf:** Zunächst einmal würde ich etwas nicht tun: Ich würde mich nicht für

➔ *»Bei Ankündigungen bin ich grundsätzlich vorsichtig geworden. Ich habe in den vergangenen Jahrzehnten viele Ankündigungen erlebt, die am Ende nie umgesetzt wurden«, sagt Stefan Graf zum neuen Wohnbaupaket der Regierung.*

neue Förderprogramme einsetzen. Das mag überraschend klingen, aber ich halte das österreichische Förderwesen für eines der strukturellen Grundprobleme unseres Systems. Wir haben eine Kultur entwickelt, in der bei jedem Problem sofort nach Förderungen gerufen wird. Das schafft Abhängigkeiten und führt langfristig zu Trägheit. Ich plädiere für mehr Eigenverantwortung.

➔ *Das hört man aus der Bauwirtschaft eher selten. Ich kenne wenig Branchen, die so oft und laut nach Förderungen rufen.*

**Graf:** Das ist mir bewusst. Aber ich halte es für falsch. Was ich stattdessen sofort umsetzen würde, ist eine konsequente Zweckbindung bestehender Mittel. Nehmen wir die Wohnbauförderung. Dort muss klar nachvollziehbar sein, wofür Mittel eingehoben und wofür sie ver-

## Expansionskurs

Ein neuer Standort in Wien 1988 bedeutete einen großen Schritt in der Erschließung neuer Kunden. Und auch die erste Tochtergesellschaft im Ausland, Bohemia-Constructiva Graf spol s.r.o., wurde 1991 gegründet.



## 1996

## Perfekte Landung

2004 erhielt Leyrer + Graf den Auftrag für das bis dahin größte Tiefbauprojekt des Unternehmens am Flughafen Wien-Schwechat. Die gelungene Umsetzung war schließlich Anstoß für die Gründung einer Betriebsstätte in Schwechat.

## Neue Generation

Stefan Graf entschied sich zunächst für einen eigenen beruflichen Weg, der ihn vom Familienunternehmen wegführte. Dieser Lebensabschnitt prägte seine Entwicklung maßgeblich und stärkte ihn in seiner unternehmerischen Persönlichkeit. Im Jahr 2010 kehrte er zu Leyrer + Graf zurück. 2013 übernahm er die Geschäftsführung und hob das Unternehmen auf eine neue Entwicklungsstufe.

## 1986

### Graf-Holztechnik in Horn

1993 erfolgte die Betriebsgründung der Tochtergesellschaft »Graf-Holztechnik GmbH«. Das Produktionswerk in Horn wurde mit modernster CAD- und CNC-Technologie ausgestattet.



### Strategisch ins neue Millennium

Mit dem Wachstum wurde auch eine gezielte strategische Ausrichtung im Management notwendig. Die Etablierung neuer Organisationsmodelle und das Denken in neuen Größenordnungen manifestierte sich auch in einer neuen Dimension – in der Abwicklung von Generalunternehmer-Aufträgen.

## 2010



Fotos: Leyrer + Graf.

wendet werden. Der zweite Punkt wäre die Standardisierung. Die Bauwirtschaft ist eine der am stärksten fragmentierten Branchen überhaupt. Wir haben unzählige Schnittstellen entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Genau dort entstehen Reibungsverluste. Wir brauchen mehr Standardisierung, klarere Prozesse und eine stärkere Bündelung von Zuständigkeiten. Heute beschäftigen sich unzählige Institutionen mit Normen, Richtlinien und Vorgaben. Das führt zu zusätzlicher Komplexität.

Der dritte Punkt betrifft das gesamte Staatsgefüge. Wir müssen leistungsfeindliche Strukturen abbauen. Dazu gehören die hohe Besteuerung von Arbeit, überbordende Bürokratie, das Kompetenz-Wirrwarr zwischen Bund, Ländern und Gemeinden sowie ungelöste Fragen im Pensionssystem.

➔ **Sie sprechen häufig über die volkswirtschaftliche Bedeutung der Bauwirtschaft.**

**Graf:** Weil sie enorm ist. Die Bauwirtschaft trägt rund zehn bis zwölf Prozent zum Bruttoinlandsprodukt bei. Gleichzeitig schafft sie die Grundlage dafür, dass

andere Wirtschaftsbereiche überhaupt funktionieren können. Jeder investierte Euro in die Bauwirtschaft löst weitere wirtschaftliche Aktivitäten aus. Infrastruktur ist das Fundament einer funktionierenden Volkswirtschaft. Diese volkswirtschaftliche Wucht im Rücken würde ich nutzen, um die genannten Forderungen durchzusetzen.

➔ **Haben Sie jemals darüber nachgedacht, selbst in die Politik zu gehen?**

**Graf:** Der Gedanke war kurz da. Aber ich habe ihn sehr schnell wieder verworfen. Entweder man macht das eine oder das andere. Meine Leidenschaft liegt eindeutig im Unternehmertum und nicht in der Politik. Aber ich bewundere jeden Politiker, der dieses System aushält. Dafür braucht man eine andere Art von Belastbarkeit.

➔ **Kommen wir zum Schluss noch einmal zu Ihnen persönlich. Welche Vision treibt Sie als CEO derzeit am stärksten an?**

**Graf:** In meiner persönlichen Vision steht für das Jahr 2035 ein Satz ganz oben: »Wir sind ein durch inneres Wachstum

geprägtes, prosperierendes Bauunternehmen.«

➔ **Keine Vision, irgendwann die Nummer drei oder vier der Branche zu sein?**

**Graf:** Nein. Solche Ziele gehören für mich nicht in eine Vision. Eine Vision ist emotional. Rankings sind Messgrößen. Natürlich freuen wir uns über Wachstum und wirtschaftlichen Erfolg. Aber das eigentliche Ziel ist etwas anderes.

➔ **Sie haben 2013 die Führung von Leyrer + Graf übernommen. Was war rückblickend Ihre beste Entscheidung?**

**Graf:** Dass ich mich überhaupt darauf eingelassen habe. Es war keineswegs selbstverständlich, dass ich diesen Weg gehen würde. Ich war zuvor auf der Planungsseite tätig und habe mich dort sehr wohlfühlt. Als mein Vater mich gefragt hat, ob ich in das Unternehmen einsteigen möchte, war das eine wichtige Weichenstellung. Heute bin ich sehr froh, dass ich diese Entscheidung getroffen habe.

➔ **Und was würden Sie heute anders machen?**

**Graf:** Es gibt viele Dinge, die man im Nachhinein vielleicht früher oder etwas anders entschieden hätte. Aber es gibt keine fundamentale Fehlentscheidung, die ich heute korrigieren würde. Ich mache wie jeder andere Mensch Fehler, aber insgesamt würde ich den Weg noch einmal genauso gehen.

➔ **Angenommen, Sie hätten sich gegen den Einstieg ins Familienunternehmen entschieden. Welche andere Branche oder berufliche Tätigkeit hätte Sie gereizt?**

**Graf:** Ich habe Bauingenieurwesen studiert. Das fasziniert mich bis heute. Vermutlich wäre ich also noch immer in der Planung. Mein jüngerer Sohn studiert Bauingenieurwesen, und wenn wir gemeinsam über Baustatik, Grundbau und Bodenmechanik usw. sprechen, merke ich, wie viel Freude mir diese Themen noch immer bereiten. Ein Teil von mir ist Unternehmer. Der andere Teil wird immer Bauingenieur bleiben. ■

## Neue Maßstäbe

Großprojekte wie das »Sole Felsen Bad« in Gmünd, das »G3 Shopping Resort« in Gerasdorf oder die knapp 11 km lange Umfahrung Zwettl trugen zu einem enormen Wachstum bei.

# 2016



# 2026

## Mehr als ein Bauunternehmen

Neben dem bisher größten Hochbau-Projekt »Bel & Main Vienna«, großen Investitionen in eigene Firmenstandorte sowie einem Weltmeistertitel im Betonbau, wurde eine imposante Holzschleife für die Expo 2025 in Japan gefertigt, um nur einige der jüngsten Highlights herauszugreifen.

