

„Wir denken nicht in Jahren, sondern in Generationen“

Leyrer + Graf feiert 100 Jahre. Der geschäftsführende Gesellschafter Stefan Graf über die Bedeutung langfristigen Denkens, den Wandel des Unternehmertums und die Herausforderungen für den Wirtschaftsstandort Österreich.

TREND: Leyrer + Graf feiert heuer das 100-jährige Bestehen. Welche Entwicklungen waren aus Ihrer Sicht besonders prägend für den Erfolg des Unternehmens?

STEFAN GRAF: Es gab viele Meilensteine, aber wenn ich einen entscheidenden Faktor nennen müsste, dann ist es die unternehmerische Haltung. Dieses Mindset hat den Firmengründer Anton Leyrer, meinen Vater und auch mich geprägt. Dazu gehören Mut, Offenheit für Neues und die Bereitschaft, Chancen konsequent umzusetzen. Als ich 2013 die Geschäftsführung übernommen habe, kam beispielsweise nur zwei Monate später das Angebot für das größte M&A-Projekt in der Unternehmensgeschichte. Solche Entscheidungen verlangen Mut und Unternehmerteil. Projekte sind wichtig, aber sie sind letztlich Ausdruck dieser Haltung.

Was zeichnet diese Haltung aus? Unternehmer brauchen soziale Kompetenz und Empathie. Ohne Empathie kann niemand erfolgreich führen. Gleichzeitig braucht es Mut zum Risiko, Offenheit gegenüber neuen Entwicklungen und die Fähigkeit, Ideen tatsächlich umzusetzen. Mut, Ausdauer und Konsequenz sind zentrale Elemente unserer Mission. Das bringt es sehr gut auf den Punkt. Eine Idee zu haben, ist das eine. Sie konsequent auf die Straße zu bringen, das andere.

Sie haben 2013 die Geschäftsführung übernommen. Welche Werte haben Sie von Ihrem Vater übernommen, und was haben Sie verändert? Das Wertegerüst ist weitgehend gleich geblieben. Langfristiges Denken, Eigenverantwortung, Wertschätzung und Vertrauen prägen uns seit Jahrzehnten. Der große Vorteil eines Familienunternehmens ist, dass man nicht in Quar-

talen oder Dreijahresverträgen denkt, sondern in Generationen. Gleichzeitig habe ich moderne Managementmethoden eingeführt, die Digitalisierung massiv vorangetrieben und neue Organisationsstrukturen geschaffen. Das war notwendig, um das Unternehmen fit für die Zukunft zu machen.

Welche Fähigkeiten braucht ein Unternehmer heute, die vor 30 oder 40 Jahren weniger wichtig waren? Die Fähigkeit, mit Komplexität umzugehen. Die Informationsmenge hat enorm zugenommen. Unternehmer müssen komplexe Probleme erkennen, strukturieren und lösen können. Gleichzeitig müssen sie Organisationen schaffen, den Mitarbeitenden Orientierung geben und



ZUR PERSON. Stefan Graf ist Geschäftsführer und Mehrheitseigentümer der Leyrer + Graf Unternehmensgruppe. Der studierte Bauingenieur trat 2010 in das Familienunternehmen ein und übernahm 2013 die Geschäftsführung von seinem Vater Franz Graf. Heute zählt Leyrer + Graf mit rund 2.750 Mitarbeitenden und einer Jahresbauleistung von rund 630 Millionen Euro zu den zehn größten Bauunternehmen Österreichs. 2023 wurde Stefan Graf als „Unternehmer des Jahres“ ausgezeichnet.

effizientes Handeln ermöglichen. Diese Komplexität nimmt laufend zu und wird zur zentralen Managementaufgabe.

Welche Herausforderungen beschäftigen Sie derzeit am meisten? Die steigenden Kosten, der Fachkräftemangel und die zunehmende Regulierung. Besonders kritisch sehe ich die Entwicklung bei den Regularien. Viele Vorgaben verfolgen grundsätzlich richtige Ziele, ihre Umsetzung ist aber oft derart komplex, dass sie Unternehmen massiv belasten und die Wettbewerbsfähigkeit beeinträchtigen. Manchmal habe ich den Impuls zu sagen: Es hat schon einmal mehr Spaß gemacht, in Österreich oder Europa Unternehmer zu sein.

Rechnen Sie damit, dass sich die Situation bald verbessert? Nein. Konjunkturell passiert derzeit aus meiner Sicht viel zu wenig. Ich bin grundsätzlich Optimist, aber ich glaube nicht an eine sanfte Wende. Wir werden noch mehr Druck erleben, bevor die notwendigen Veränderungen tatsächlich umgesetzt werden. Oft entsteht der Wille zur Veränderung erst dann, wenn der Leidensdruck groß genug geworden ist.

Wofür soll Ihre Ära einmal stehen? Wenn ich es auf zwei Worte reduzieren müsste, dann auf „prosperierendes Wachstum“. Damit meine ich nicht nur wirtschaftliches Wachstum, sondern auch die Entwicklung der Menschen im Unternehmen. Persönliches, fachliches und kulturelles Wachstum sind die Voraussetzung für nachhaltigen Erfolg. Wenn man später einmal sagt, dass Leyrer + Graf unter meiner Verantwortung prosperierend gewachsen ist – wirtschaftlich ebenso wie menschlich –, dann wäre das genau das, wofür ich stehen möchte.