

## Das Unternehmernesspräch: Michael Ganter, der geschäftsführende Gesellschafter des Ladenbauers Ganter

# „Qualität ist wichtiger als Expansion“

Für exklusive Marken richtet ein Mittelständler aus Südbaden die Filialen mit dem passenden Interior ein.

WALDKIRCH, 23. Oktober  
**M**ichael Ganter kennt „aahs“ und „oohs“ in allen Variationen. Wenn er Geschäftspartner aus Asien oder Amerika die schmale Stahlterrasse hinauf aufs Dach des Fabrikgebäudes gelotet hat, kommen alle ins Staunen. Links reckt sich steil der 1241 Meter hohe Kandel empor, rechts hinter dem Kirchturm von Waldkirch-Kollnau breitet sich Schwarzwald-Idylle mit Streuobstwiesen und Viehweiden aus – und mittendrin steht die uralte KSW-Fabrik, in der seit 1890 Baumwolle verarbeitet wurde. Das Industriedenkmal ist heute der Sitz der Ganter Interior GmbH und vom Eingang bis zum Dach der gelebte Beweis dafür, dass Unternehmenschef Michael Ganter etwas von Inszenierung versteht.

Inneneinrichtung ist sein Metier, und Ganter liefert alles, was die Kunden wünschen, ob Leuchtsäule, Scheibenlift oder Deckenskulpturen. „Wir bauen auch die Theke für eine Apotheke oder liefern einen einzelnen Tisch für 400 Euro“, relativiert er. Das Brot-und-Butter-Geschäft ist die Ausstattung von Läden mit Fußböden, Regalen, Verkaufstheken, Wand- und Deckenverkleidungen, besonders für Modelfilialisten. Dazu kommen viele Luxus-Labels von Prada bis Tiffany, von Porsche Design bis Vertu. „Neulich habe ich das erste Mal den Rodeo Drive gesehen“, berichtet Ganter von einer Stippvisite zur Luxuseinkaufsmeile von Beverly Hills: „Eine schöne Straße mit ganz vielen Läden von uns.“ Eingekauft habe er aber nicht: „So ein Handy von Vertu für 30 000 Euro ist nicht meine Preisklasse.“

Das Bodenständige demonstriert Ganter bewusst, denn es passt zum Anspruch

seines Unternehmens, alles perfekt und rechtzeitig zu erledigen. Mit dieser Philosophie hat es der Ladenbauer geschafft, innerhalb von 15 Jahren in eine Liga aufzusteigen, die ihm sehr wohl erlauben würde, ein Luxushandy zu kaufen. Bei einem Umsatz von 79,9 Millionen Euro hat Ganter im Geschäftsjahr 2010/2011 (30. Juni) einen Gewinn von 2,2 Millionen Euro erzielt – nachdem schon eine Dreiviertelmillion Euro Gewinnbeteiligung an die Mitarbeiter ausgeschüttet wurde. In der Bilanz steht ein Eigenkapital von 7,9 Millionen Euro – obwohl für das Geschäftsmodell des Dienstleisters kaum Sachanlagen nötig sind. Bankschulden hat die Ganter Interior GmbH nicht.

Einzig für die Büroeinrichtung habe man vor Jahr und Tag einmal einen sechsstelligen Kredit aufgenommen und längst abbezahlt, sagt der 47 Jahre alte Unternehmer. Ansonsten ist die Expansion – mit einem durchschnittlichen jährlichen Wachstum von 35 Prozent – aus dem laufenden Geschäft finanziert worden. „Ich will ruhig schlafen können“, erläutert Ganter seine Vorgehensweise. „Das Geld bleibt in der Firma.“

Ein gutes Polster kann der Unternehmer jetzt auch brauchen, denn die Expansion geht zügig weiter. Im laufenden Geschäftsjahr werde der Umsatz um mehr als 60 Prozent auf 130 Millionen Euro klettern, erwartet Ganter. In den Büchern hat er zwar nur Aufträge für 35 Millionen Euro, doch manch lukratives Geschäft hat enormen Vorlauf. Er erzählt von einem amerikanischen Wäschelabel, das ein Jahr brauchte, bevor es den Auftrag für die erste Flagship-Filiale in Europa erteilte. Wer sich zähe Preisverhandlungen vorstellt, irrt indes: Die amerikanischen Manager wollten alles begutachten, was es bei Ganter und den Zulieferern zu sehen gibt, einschließlich der Lebensläufe der Mitarbeiter. „Da werden zum Teil Forderungen gestellt, die mit dem deutschen Datenschutz nur schwer vereinbar sind.“ Abgesehen davon steht Ganter vor ganz praktischen Problemen: woher soll er jetzt schon wissen, wer in ein oder zwei



Foto Claus Setzer

### Das Unternehmen

Die Ideen von Innenarchitekten und Designern umzusetzen ist das Geschäft der **Ganter Interior GmbH**. Typische Kunden sind Modelabels, vor allem aus dem Luxussegment, die ihre Shops von Ganter einrichten lassen, seltener auch Privatleute. Mit Tochtergesellschaften in Italien, Frankreich, den Vereinigten Staaten und China setzte Ganter zuletzt knapp 80 Millionen Euro um. Ehrgeizige Expansionspläne machen die Personalsuche zur Herausforderung. Aktuell beschäftigt das Unternehmen mit Sitz in Waldkirch 270 Mitarbeiter.

Jahren, wenn das Projekt spruchreif ist, zur Verfügung steht?

Ohnehin hängt am Personal fast alles. Die Kunden hätten am liebsten Mitarbeiter, denen sie einfach sagen könnten: „Machen Sie es doch so wie damals in...“, erzählt er. Andererseits kann Ganter selbst für Stammkunden nicht immer genügend Personal vorhalten. So haben die Waldkircher jetzt einen Auftrag des Großkunden Burberry mangels Kapazität abgelehnt.

### Der Unternehmer

**Michael Ganter**, aufgewachsen mit sechs Geschwistern auf einem Bauernhof in Hinterzarten, war drauf und dran, Profisportler zu werden: Bei der Bundeswehr gehörte er der Sportfördergruppe der Biathleten an. Unternehmer wurde er über den Umweg einiger Gesellenjahre als Schreiner, den Besuch der Fachschule für Holztechnik und einer Karriere in der Ladenbauparte des Möbelbauers Vitra. Reisen und Essen sind die Leidenschaften des 47 Jahre alten Vaters zweier Kinder – und immer noch der Sport.

„Für so ein Projekt braucht man 15 Mitarbeiter, und sie müssen eingearbeitet sein, damit die Qualität nicht leidet“, erklärt Ganter und fügt hinzu: „Wichtiger als Expansion ist Qualität.“ Fortlaufend sucht er Holzingenieure, Bauingenieure, Architekten und Innenarchitekten – aber nicht irgendwelche. „Wir suchen keine Kreativen. Wir suchen Leute, die Spaß daran haben, die Ideen anderer Leute umzusetzen und dem Kunden zu dienen.“ Den Inter-

senkonflikt mit Designern und Architekten versucht Ganter tunlichst zu vermeiden: „Wir leben davon, dass diese uns für kompetent halten.“ Das Vertrauen darauf, dass die Vorgaben exakt befolgt werden, gehört ebenso dazu wie der Wunsch nach „value engineering“: Dabei geht es darum, für eine bestimmte Idee die beste und kostengünstigste Umsetzung zu finden. Vor allem technisches Wissen ist gefragt, was durchaus auch mit Tüftelei ver-

bunden sein kann. Hat sich der Innenarchitekt eine Glaswand mit eingelegten Bambusrohren ausgedacht, darf die Reaktion bei Ganter nicht lauten, dass Bambus bei der Verarbeitung verbrennen würde. Stattdessen wird eine Lösung gesucht – in dem Fall das Einlegen der Bambusrohre in ein Gel, das wiederum mit Glas überzogen wird.

Manchmal kommt es bei solchen Sonderwünschen auf Geld gar nicht an. In extremer Weise hat die Ganter-Mannschaft das erfahren, als 2009 innerhalb eines hal-

„Der Rodeo Drive in Beverly Hills ist eine schöne Straße – mit ganz vielen Läden von uns.“

ben Jahres in Taschkent ein Kongresshaus hochgezogen wurde, das insgesamt 1 Milliarde Dollar gekostet haben dürfte. Die Auftraggeber forderten kurz vor Abschluss des Projekts von Ganter funkelnde Smaragde als Verzierung für ein mit Blattgold belegtes Treppengeländer – koste es, was es wolle. Das Abenteuer Taschkent hat sich tief eingebrannt ins Gedächtnis der Ganter-Mitarbeiter, weil dort alles so maßlos war. Wegen der besonderen Eilbedürftigkeit wurde vieles aus dem Westen eingeflogen, die Waldkircher sorgten für 430 Tonnen Marmor.

Doch am Ende wurde die Sache brenzlich, weil der Auftraggeber unter fragwürdigen Umständen in die Insolvenz ging. Als in diesem Sommer die abenteuerliche Geschichte des Luxusbauwerks in der badischen Lokalpresse aufgegriffen wurde, waren einige Mitarbeiter durchaus um das Wohlergehen des Unternehmens besorgt; die Eltern von künftigen Azubis erkundigten sich, ob die Ausbildungsverträge weiter gelten. Michael Ganter beschwichtigt, obwohl auch die Ganter Interior GmbH von 33 Millionen Euro Auftragswert noch 3 Millionen Euro Außenstände hat. Der Betrag indes ist schon abgeschrieben, versichert Ganter – und trotzdem wurde auch für 2009 ein Gewinn ausgewiesen. „Wir haben viel richtig gemacht. Wir haben nach Zahlungsfortschritt gebaut. Und wir haben von vornherein sehr gut kalkuliert, weil klar war, dass der Auftrag risikoreich ist“, erklärt Ganter. „Wir würden es wieder tun. Unternehmertum ist immer ein Risiko.“

SUSANNE PREUSS