

Der Herr der Krane

Wie sich ein mittelständisches Unternehmen mithilfe seiner Hausbank eine Nische suchte und international Erfolge feiert



Zwei Krane, eine Marke: Gloning gilt als Spezialist für Kransysteme in den Bereichen Logistik und erneuerbare Energien.

In der gesamten Welt beneidet man Deutschland um seinen Mittelstand. In der Bundesrepublik selbst bringt man insbesondere Baden-Württemberg mit dem Wort „Hidden Champion“, den Weltmarktführern unter den kleinen und mittleren Unternehmen in Verbindung. Und im Ländle beobachtet man mit Stolz die Häufung vitaler und innovationsfreudiger Unternehmen, die rund um die Schwäbische Alb ansässig sind.

Herzkammer des Mittelstands

So gesehen kann man den Ostalbkreis, einen Katzensprung von der bayerischen Grenze entfernt, in der Herzkammer des deutschen Mittelstands verorten. Hier in der 2.000-Einwohner-Gemeinde Stödden residiert die Firma Gloning. Das kleine Städtchen liegt mitten im „Dreiländereck“ zwischen Württemberg, Bayerisch-Schwaben und Franken – dem Geschäftsgebiet der VR Bank Dinkelsbühl.

Gloning ist Firmenkunde des mittelfränkischen Instituts, das aufgrund einer länderübergreifenden Fusion seine Ge-

schäfte auch im Nachbarbundesland tätigt. Grenzübergreifend ist auch die schwäbische Firma tätig: Eine Weltkarte im Eingangsbereich der Werksverwaltung erzählt viele kleine Erfolgsgeschichten. Bunte Fähnchen zeigen an, wo die Produkte des Betriebs genutzt werden: In Neuseeland im Süden und Norwegen im Norden; in Japan im Osten und in Chile im Westen; am östlichsten Zipfel von Kasachstan und so gut wie jedem Golfemirat: Die Firma Gloning stellt Spezialkrane her und gehört in diesem Bereich zu den Top-Spielern in Europa.

Heute bekommt die Firma Besuch von der Hausbank. Deren Vorstandsvorsitzender, Christoph Glenk, und Firmenkundenleiter Achim Regenhardt haben sich angekündigt. Geschäftsführer Josef Gloning junior, Anfang 30, wache braune Augen, begrüßt die Banker in seinem Büro und führt sie in die Werkshallen. Diese sind leer, denn im Ländle schafft man früh. Die Schicht beginnt um sechs und endet um 15 Uhr – nachmittags wirkt das Gelände verwaist. Doch noch immer

liegt der nebelartige Schweißrauch in der Luft und taucht die Hallen in ein fahles Licht.

Jeder Kran ein Unikat

Fast jeder Kran, der hier hergestellt wird, ist ein Unikat, das speziell nach den Wünschen des Kunden geplant und gefertigt wird. Zehn Meter hoch, 30 Meter lang, mehr als 30 Tonnen schwer, das ist keine Seltenheit bei einem Gloning-Kran – und bis zu 1 Million Euro teuer. „Ein Schwenkkran“, erkennt Glenk mit geübtem Auge, als die kleine Gruppe an einer Reihe einzelner Komponenten aus Stahl und Elektronik vorbeikommt – ganz offenbar ist er nicht zum ersten Mal hier.

„Die Herstellung von Spezialkranen an sich ist kein Hexenwerk“, erklärt der Junior das Geschäftsmodell. „Die großen Hersteller, deren Margen über die Menge generiert wurden, lehnen jedoch meistens Extrawünsche von Kunden ab.“ Das ist die Nische für die Spezialisten: Komplexe Automatisierung – Gloning liefert. Funktionsfähigkeit bei extremer Kälte oder

Hitze – Gloning macht's möglich. Fünf Meter länger, eine geringere Bauhöhe als der Standard, aber gleiche Hubkraft – auch das ist realisierbar.

30 Jahre Erfahrung

Bereits als Josef Gloning senior die Firma 1983 gründete, war Spezialistentum das Erfolgsgeheimnis des Betriebs. Ursprünglich war die Firma ein Dienstleister. Sie arbeitete vorwiegend mit der Firma Zasche, einem Kranbauer aus der Region, zusammen und übernahm für diesen Installations-, Wartungs- und Reparaturarbeiten. Schnell erwarb die kleine Firma mit ihren etwas mehr als einem Dutzend Mitarbeitern einen sehr guten Ruf – insbesondere bei den anderen Mittelständlern in der Region.

1999 wurde Zasche durch einen Konzern aufgekauft, der Kranbau eingestellt. Gloning stand von heute auf morgen ohne den Geschäftspartner dar, mit dem rund 90 Prozent des Umsatzes generiert wurden. Der Senior wählte die Flucht nach vorn – warb gezielt um ehemalige Führungskräfte und Wissensträger von Zasche und wurde selbst zum Kranbauer. Mit dabei war auch die Hausbank, die VR Bank Dinkelsbühl.

Ursprünglich waren die Glonings einem anderen Kreditinstitut verbunden. Doch einer von Glenks Vorgängern, Andreas Geiß, warb um das Unternehmen, das seine Geschäftsbeziehung mehr und mehr auf die damalige Volksbank verlagerte. Auch weil die Genossenschaft genau die richtige Größe hatte, um einerseits die Nähe zum Unternehmer zu halten und andererseits dem rasanten Wachstum gerecht zu werden. Und weil sie mit der DZ Bank einen Partner im Rücken hatte, der auch größere Finanzierungen im Ausland ermöglichte. „Natürlich machen wir zuweilen auch Geschäfte mit anderen Kreditinstituten – aber die VR Bank ist definitiv das, was wir unter Hausbank verstehen“, so Gloning, „der vertrauensvolle Ansprechpartner in der Region.“

Der Betrieb wuchs schnell. „Damals schossen die Lagerhallen nur so aus dem Boden. Vor allem Standardkrane fanden reißenden Absatz – und da die Nachfrage immer weiter stieg, waren auch die Preise in Ordnung“, erzählt Gloning junior. Auch wenn die Firma schon damals für Spezialkrane bekannt war, nahm die Standardware einen immer größeren Teil an der Unternehmenswertschöpfung ein. „Das war eine dynamische Entwicklung“, sagt Glenk: „Wenn man einen langjähri-

gen Kunden hat, der um die Lieferung von 30 Kranen bittet, kann man ja nicht einfach nein sagen und sich auf die Ausrichtung als Sonderkranhersteller berufen.“

2008 wurde das wirtschaftlich mit weitem Abstand beste Jahr der Unternehmensgeschichte – mehr als 600 Krane verließen die Werkshallen.

Krise und erfolgreicher Neustart

Doch dann kam die Finanzkrise, die sich zur Wirtschaftskrise ausweitete und die gesamte Branche mit sich riss. „Während der Rezessionsphase sank die Nachfrage und damit auch der Preis für Standardkrane“, sagt der Unternehmer. Insbesondere die kleinen Akteure am Markt gerieten in schwere Wasser. Auch Gloning musste das Geschäftsmodell neu ausrichten. Zusätzlich zu der Wirtschaftskrise musste – aus gesundheitlichen Gründen früher als erwartet – der Generationenwechsel stattfinden. Diese schwere zusätzliche Aufgabe wurde jedoch auch mit Familiensinn und schwäbischem Fleiß in Rekordzeit bewältigt.

Die VR Bank Dinkelsbühl hielt zum Unternehmen: „Die großen Geschäftsbanken haben damals reihenweise ihre Firmenkunden aufgegeben. Sie sahen schließlich nur die Zahlen“, erinnert sich Glenk. „Wir waren allerdings vor Ort und konnten die Lage ein bisschen besser einschätzen. Das Unternehmen hatte ja alles, um das Ruder rumzureißen: tragfähige Ideen und fähiges und innovatives Personal.“ Hinzu kam, dass Glenk Vertrauen in die Familie Gloning hatte: „Zahlen sind die eine Seite des Bankgeschäfts, die andere ist der Handschlag – der zählt hier

noch etwas“, so der Bankvorstand: „Wenn man gemeinsam ein Konzept für den Turnaround erarbeitet, dann kann man sich hier im Unternehmen sicher sein, dass sich auch an die Abmachungen gehalten wird.“

Man besann sich auf die Wurzeln des Unternehmens: „Unsere Stärke war immer das Know-how unserer Mitarbeiter“, so Gloning junior. In der Branche sei man seit fast 30 Jahren für Fachwissen und Individualität bekannt gewesen. Der Betrieb suchte zusammen mit der VR Bank einen weiteren externen Kapitalgeber. Er fand in der Siemag Tecberg Group ein Unternehmen mit einer ebenfalls langfristigen mittelständischen Philosophie und sattelte wieder auf den Spezialkranbau um. „Die Marge für 350 Standardkrane ist vergleichbar mit dem, was wir heute mit 50 Spezialkranen im Jahr erreichen“, so der Unternehmer: „Und wir können den Bedürfnissen unserer Mitarbeiter und unseren eigenen Ansprüchen als Tüftler und Qualitätsanbieter besser gerecht werden.“

Heute – knapp drei Jahre später – ist der Turnaround geschafft und der Betrieb mit seinen 70 Mitarbeitern steht wieder auf einer soliden Grundlage: Gloning hat sich einen weltweiten Ruf als absoluter Experte für Spezialkrane in den Bereichen erneuerbare Energien und Logistik erarbeitet. Zudem stellt man eigene Windwerke her. „Unser Ziel ist es, in diesen Nischen zum unangefochtenen Weltmarktführer zu werden und hier gesund zu wachsen“, sagt Gloning junior. Gemeinsam mit der VR Bank Dinkelsbühl sieht man sich dabei auf dem besten Weg. hh



Erfolgreiche Geschäftsbeziehung zwischen Bank und Unternehmen (v. li.): Christoph Glenk, Achim Regenhardt, Josef Gloning junior und der kaufmännische Leiter André Haßelkuß.