

MAFA im Umbruch: Wie sich ein Betrieb neu erfindet

► **INTERVIEW** Konrad Grimm, Geschäftsführer der Maschinenfabrik Alfing Kessler (MAFA), über die Folgen des Verbrenner-Aus für das Unternehmen, neue Märkte und die Widerstände, die die MAFA bei der Transformation überwinden musste. *Von Robert Schwarz*

Kurbelwellen kommen einem als Erstes in den Sinn, wenn man an die Maschinenfabrik Alfing Kessler (MAFA) denkt. Doch das Unternehmen hat sich in den vergangenen Jahren transformiert. Warum die MAFA 2024 erneut einen Umsatzrekord erzielt hat, mit welchen Widrigkeiten ein klassischer Industriebetrieb in diesen Zeiten zu kämpfen hat und wie die MAFA am Standort Wasseralfingen weiter wachsen will, erklärt Geschäftsführer Konrad Grimm im Interview.

Herr Grimm, Experten warnen seit geraumer Zeit vor einer Deindustrialisierung des Standorts Deutschland. Mit welchen Herausforderungen hat ein klassischer mittelständischer Industriebetrieb wie die MAFA zu kämpfen?

Konrad Grimm: Die Deindustrialisierung in Deutschland ist deutlich spürbar. Energieintensive Betriebe verlagern Stahlherzeugung und Schmieden in andere Länder, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Gegenüber den USA und China gibt es für die Industrie in Europa einen deutlichen Kostennachteil. Gründe dafür sind die Energiekosten sowie die vielen bürokratischen Hürden bei Neuinstallationen, aber auch für den regulären Betrieb. Diese Auswirkungen spüren auch wir. Die MAFA hat einen Strom- und Gasverbrauch, der jährlich in etwa dreimal so hoch ist wie der Verbrauch aller Einwohner Wasseralfingens. Unsere Energiekosten haben sich in den letzten Jahren nahezu verdoppelt. Da wir einen hohen Exportanteil nach USA und Asien haben, verlieren wir an Wettbewerbsfähigkeit. Ein Beispiel: In China ist der Gaspreis, den die Unternehmen in bestimmten Branchen bezahlen, für die nächsten fünf Jahre von der Regierung festgelegt, das erleichtert den Firmen die Kalkulation und lockt neue Betriebe an.

Wie hält man als deutscher Mittelständler mit dieser Konkurrenz mit?

Es kommt auf den Markt an, in den man liefert. In Europa sind wir der einzige Hersteller von Kurbelwellen, entsprechend haben wir ein Heimspiel, und die Nähe zu den Kunden ist ein zentraler Faktor. Liefert man zum Beispiel in die USA, wird der Nachteil relevanter, dann werden andere Faktoren wichtiger, sich vom Wettbewerb zu differenzieren: Der Kunde muss einen Mehrwert bei unserem Produkt erkennen, das können eine höhere Dauerfestigkeit, eine bessere Performance oder weitere Dienstleistungen sein. Wenn Sie ein Markentaschen-

tuch kaufen, muss das besser sein als das Taschentuch eines Discounters.

Die MAFA erzielt nennenswerte Umsätze mit Kurbelwellen für Verbrennungsmotoren von Autos und Lkw und ist vom „Verbrenner-Aus“ direkt betroffen. Wie reagiert die MAFA?

Wir planen bei der MAFA sieben bis zehn Jahre voraus. Alles, was wir jetzt entscheiden, hat einen sehr langen Vorlauf. Als das Verbrenner-Aus vor vier Jahren Formen angenommen hat, haben wir unseren Maschinenpark geprüft, ob er sich für andere Bauteile und Geschäftsmodelle eignet. Unsere Maschinen waren fast ausschließlich für die Herstellung von Kurbelwellen konzipiert, deshalb hat sich das mögliche Produktspektrum schnell eingegrenzt. Trotzdem haben wir 50 weitere Bauteile identifiziert, die wir technisch sinnvoll herstellen können, und untersucht, wie wir unser Stammgeschäft erweitern. Daraufhin haben wir Unternehmensstrategie und Geschäftsmodell geändert: vom Technologieführer von Kurbelwellen zum Innovationsführer von hochpräzisen Bauteilen. Ein Beispiel für einen neuen Markt ist die Schieneninfrastruktur, für deren Betreiber wir Weichenhartstücke produzieren. Bislang mussten diese von den Netzbetreibern

häufig gewechselt werden. Wir haben ein Produkt entwickelt, das doppelt so lang genutzt werden kann. So bieten wir dem Kunden einen Vorteil und differenzieren uns vom Wettbewerb. Parallel haben wir für das Stammgeschäft mit Kurbelwellen neue Märkte erschlossen und sind sehr breit aufgestellt. Vier Jahre nach diesem Strategiewechsel können wir als Zwischenfazit ziehen, dass wir auf einem erfolgreichen Weg sind. Der Betriebsrat und die Beschäftigten unterstützen den Kurs. Anders wäre eine strategische Neuausrichtung nicht möglich gewesen.

Konrad Grimm
Geschäftsführer

Sie haben mehr als 100 Jahren ausschließlich Kurbelwellen hergestellt. Wie transformiert ein so traditionsreiches Unternehmen? Auf welche Widerstände stößt man?

Es ist eine große Herausforderung und eine einschneidende Veränderung für alle Beschäftigten, die aber der entscheidende Faktor für den Erfolg der Transformation sind: Sie sind der Schlüssel für die Veränderungen. Wie in den meisten Betrieben werden gravierende Veränderungen erstmal skeptisch betrachtet. Für die Transformation ist es notwendig, eingetretene Pfade zu verlassen und sich auf neue Herausforde-



Konrad Grimm: Seit 37 Jahren bei der MAFA, seit 16 Jahren Geschäftsführer.

Foto: MAFA

rungen einzustellen – und das beginnt in den Köpfen. Natürlich verbergen sich hinter jeder Veränderung Risiken. Aber nichts zu verändern kann ein Unternehmen ebenfalls, meist schleichend, in eine Schieflage bringen. Entscheidend für unsere Transformation war das Programm MAFA Move. Mit ihm haben wir nicht nur unsere Wertekultur, neue Rahmenbedingungen und Strukturen definiert, sondern auch jedem Mitarbeiter die Möglichkeit gegeben, mitzusprechen und seine Ideen und Vorschläge, aber auch Sorgen und Bedenken zu formulieren. Der Erfolg der Transformation hängt entscheidend von Kommunikation und Transparenz ab. Anfangs waren viele Beschäftigte zurückhaltend, inzwischen wird das Programm gelebt und hat konkrete Verbesserungen gebracht. So haben wir die Ausschussquote reduziert und die Durchlaufzeit erhöht. Auch weitere Leistungskennzahlen haben sich in vielen Bereichen verbessert.

Ein wichtiger Absatzmarkt der MAFA sind die USA, wo Donald Trump seine zweite Amtszeit begonnen hat. Welche Folgen erwarten Sie für die MAFA?

Die USA spielt für uns in den Marktsegmenten Energieerzeugung und Industrieanwendungen eine große Rolle. Die Amerikaner sind traditionell in den Einkaufs- und Vertriebsstrukturen sehr lokal orientiert, sie bevorzugen, falls möglich, amerikanische Produkte. Wir gehen davon aus, dass Donald Trump dies fördert. Bei Schlüsselbranchen wie Militär, Öl & Gas und Luftfahrt gibt es nur noch wenige Europäer, die nennenswerte Umsätze liefern. Wir müssen uns vom Wettbewerb differenzieren und mit einer sehr guten Performance behaupten. Solange es von der Regierung keine Anweisungen gibt, nur noch lokale Produkte zu kaufen, sehen wir in den USA mit ihrer starken Industrie einen guten Wachstumsmarkt. Wir beobachten die politischen Entwicklungen genau und werden unsere Schlüsse daraus ziehen.

In China betreiben Sie ein Joint-Venture. Wie wichtig ist der chinesische und asiatische Markt?

Den einen asiatischen Markt gibt es nicht, die regionalen Unterschiede, etwa zwischen China und Japan, sind beträchtlich. In Japan sind wir seit Jahren etabliert, der Markt ist dem europäischen ähnlich. In China erwarten wir in den nächsten Jahren einen stark wachsenden Markt. Mit unserem Joint-Venture ALFU stehen wir im direkten Wettbewerb zu den chinesischen Lieferanten. Wir haben in den letzten Jahren viel über diesen hart umkämpften Markt gelernt. Im Vergleich zum Westen ist er extrem dynamisch. Man muss auf alles gefasst sein und sehr schnell reagieren, um nicht Marktanteile zu verlieren. Das Kunden-Lieferantenverhältnis ist nicht mit westlichen Gepflogenheiten vergleichbar. Trotzdem ist dieser Markt für uns wichtig, da wir unsere Weltmarktführerschaft und unseren Weltmarktanteil von mehr als 40 Prozent nur steigern, wenn wir uns in China behaupten.

Sie haben trotz der Internationalisierung kräftig in den Stammsitz investiert, bauen aus und haben die Immobilien der ehemaligen Nachbarfirmen AMT und AKS übernommen. Warum?

Wir planen für die nächsten Jahre mit unseren neuen Produkten und Geschäftsfeldern, dem Ausbau unserer Weltmarktführerschaft, der Verdrängung von Wettbewerbern bei Großkurbelwellen sowie dem Marktwachstum in unseren Kernbranchen weiteres Wachstum. Unsere Wettbewerber, die mittlerweile überwiegend aus Asien kommen, werden stärker. Deshalb sind eine Produktivitätssteigerung und Rationalisierung von existenzieller Bedeutung, um die Nachhaltigkeit am Standort Wasseralfingen zu sichern. Mit den vorhandenen Flächen waren wir auf einen Umsatz von 300 Millionen Euro pro Jahr limitiert. Mit den Erweiterungsflächen und neuen Gebäuden wollen wir eine Kapazität, die weit über 400 Millionen Euro reicht, realisieren, ohne an Wertschöpfung zu ver-

lieren. In den ehemaligen AKS- und AMT-Gebäuden planen wir Bearbeitungslinien für die mechanische Fertigung von hochpräzisen Bauteilen. 30 Prozent der Flächen sind bereits belegt. Für die restlichen Gebäudeflächen gibt es konkrete Projekte.

Die MAFA hat 2023 einen Rekordumsatz von mehr als 300 Millionen Euro erwirtschaftet. Wie lief 2024 – und welche Ziele haben Sie für die MAFA definiert?

2024 haben wir zum zweiten Mal in Folge einen historischen Umsatzrekord erreicht. Mit

einem Umsatz von 318 Millionen Euro liegen wir mehr als 40 Prozent über dem Durchschnitt der vergangenen zehn Jahre. Wir planen in den nächsten Jahren einen Umsatz mehr als 400 Millionen Euro pro Jahr und wollen den Umsatzanteil von kleinen Kurbelwellen, die dem Verbrenner-Aus unterliegen, auf unter 10 Prozent reduzieren. Damit sind wir auf dem besten Weg eines unserer sieben Top-Ziele zu erreichen: mit einer erfolgreichen Transformation die rückläufigen Umsätze, hervorgerufen durch das Verbrenner-Aus, mehr als zu kompensieren.

Welche weiteren Ziele haben Sie sich gesteckt?

Wir wollen die Geschäftsprozesse digitalisieren und optimieren und so effizienter und moderner arbeiten. Ebenso ist die Klimaneutralität ein wichtiges Ziel – und notwendig, um langfristig als Firma existieren zu können. Wir sind Technologieführer bei Kurbelwellen und wollen zum Innovationsführer von hochpräzisen Bauteilen werden. Gleichzeitig planen wir, eine hohe Finanzstabilität und gute Wirtschaftlichkeit zu erreichen, um die Zukunft des Unternehmens zu sichern. Mit dem Joint Venture in China soll der asiatische Markt vor Ort erfolgreich beliefert werden. Elementar für uns ist eine gute Unternehmenskultur und hohe Arbeitgeberattraktivität: Sie ist die Basis unseres Erfolgs.

Fortsetzung auf Seite 10

Die Maschinenfabrik Alfing Kessler

Die **Maschinenfabrik Alfing Kessler** (MAFA) gehört zu den traditionsreichsten Firmen am Standort Aalen. Sie wurde 1911 gegründet und hat im Jahr 2024 einen Umsatz von rund 318 Millionen Euro erzielt. Das Unternehmen beschäftigt rund 1250 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Das Unternehmen ist **Weltmarktführer** bei Großkurbelwellen und Induktionshärtemaschinen und stellt auch Präzisionsbauteile aus Stahl, Hartemaschinen und Erwärmanlagen her. Die MAFA liefert ihre Komponenten und Anlagen in zahlreiche Branchen: Die **Märkte** sind Energie, Marine, Industrie, Automobile, Nutzfahrzeuge, Luftfahrt,

Bahn, Militär, Rennsport, Landwirtschaft, Öl&Gas, Funmobile, Motorräder, Nuklear sowie Kunststoffherstellung.

Die Firma betreibt **Standorte** in Wasseralfingen, Guilin, Shanghai (beide China). In China ist das Unternehmen über ein Joint-Venture vertreten, die 2018 gegründete JV ALFU China kommt mit 120 Beschäftigten auf einen Umsatz von rund zwölf Millionen Euro.

Das **Firmenareal in Wasseralfingen** (Foto: MAFA) erstreckt sich über 320.000 Quadratmeter und verfügt über Produktionsgebäude mit einer Fläche von 150.000 Quadratmeter. Die MAFA hat 750 Bearbeitungsmaschinen im Einsatz.



Fortsetzung von Seite 10

Der Bedarf der MAFA an Strom und Gas ist groß. Ab 2035 soll kein Gas in Deutschland mehr fließen. Wie bereiten Sie das Unternehmen vor – und auf welche Hindernisse stößt man hier als Unternehmen? Wie wichtig ist der Anschluss der Region ans Wasserstoffnetz?

Alle Unternehmen beschäftigen sich mit dem Ziel, Klimaneutralität zu erreichen. Um CO₂-neutrale Energien erzeugen oder einsetzen zu können, benötigen wir PV-Anlagen und Wasserstoff, der das Gas ersetzen würde, ohne welches wir nicht produzieren können. Bei beiden Energieformen sind wir auf Genehmigungen und staatliche Unterstützungen angewiesen. Mehr als 90 Prozent unseres CO₂-Anteils können wir nicht aus eigener Kraft reduzieren, wenn wir keine Genehmigungen für PV-Außenanlagen und keine Wasserstoffanbindung bekommen. Es ist deshalb elementar, dass die Behörden und Ämter agieren und die notwendigen Maßnahmen zeitnah umsetzen. Gerade bei der Was-

serstoffstrategie gibt es in der Region eine breit angelegte Kampagne und Strategie mit den Landräten, der IHK und vielen anderen Mitstreitern, die uns dabei unterstützen.

Im Februar steht die Bundestagswahl an. Welche Erwartungen haben Sie als Geschäftsführer der MAFA an die neue Regierung?

Die Politik muss die Bedeutung der Industrie für unseren Wohlstand endlich wieder wahrnehmen. Wir sollten generell mehr über Einnahmen sprechen, bevor man Gelder verteilt. Um dem Trend der Deindustrialisierung entgegenzuwirken, benötigen wir verlässliche Rahmenbedingungen, wettbewerbsfähige Energiepreise und einfache und unbürokratische Abläufe, um effizient wirtschaften zu können. Um mit den relativ hohen Lohnkosten in Deutschland wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen wir effizienter und besser als die Wettbewerber sein. Das schaffen wir nicht mit hohen Zusatzbelastungen etwa durch immer neue Gesetze und Verordnungen, dauerhaft hohe Energiepreise oder ständig wechselnde Rahmenbedingun-

gen. Und ich würde mir von der neuen Regierung wünschen, dass sie einfach mal versucht, sich in die Lage der Betriebe zu versetzen.

Was braucht der Standort Deutschland aus Ihrer Sicht darüber hinaus für ein Comeback?

Als Unternehmen benötigen wir verlässliche Zusagen für die zukünftigen Rahmenbedingungen. Wir benötigen Flexibilität bei den Arbeitszeiten, um Auftrags- und Marktschwankungen ausgleichen zu können. Wichtig ist auch, Beschäftigte zu haben, die zur Firma stehen und die offen für Veränderungen und Optimierungen sind. Generell sollten wir versuchen, uns auf die Themen zu konzentrieren, die wir verändern können und nicht die Zeit für Themen zu verschwenden, die wir nicht beeinflussen können. Wir können selbst viel verändern und verbessern, wenn wir es wollen und es auch tun. Dazu müssen wir aber auch schneller und unbürokratischer werden und nicht Gründe suchen, warum es nicht geht. Wir brauchen wieder mehr unternehmerisches Denken in allen Ebenen und eine Aufbruchstimmung.



Mürdter-Stammsitz in Mutlangen.

Foto: Robert Schwarz

Kündigungen bei Mürdter

► **SCHIEFLAGE** Käufer für zwei tschechische Tochterfirmen gefunden. Die Suche nach einem Investor für den Stammsitz geht weiter.

Mutlangen Die tschechischen Tochterunternehmen der insolventen Mürdter-Gruppe werden verkauft: Wie die Insolvenzverwalter der Mürdter Metall- und Kunststoffverarbeitung GmbH sowie der Mürdter Werkzeug- und Formenbau GmbH, Patrick Wahren und Arndt Geiwitz erklären, habe man die Gesellschaftsanteile der beiden tschechischen Firmen an die Hajdik-Gruppe veräußert. Der Gläubigerausschuss habe dem bereits zugestimmt, der Verkauf soll bis spätestens 1. März vollzogen werden.

Hajdik hat seinen Sitz in Jablunka, Tschechien, ist auf die Veredelung von Oberflächen spezialisiert und bietet Lösungen für Branchen wie Automobilindustrie, Elektronik und Maschinenbau an. „Mit Unterzeichnung des Vertrages soll die Zukunft der beiden tschechi-

schen Gesellschaften, die auf die Herstellung von Kunststoffkomponenten sowie den Formenbau spezialisiert sind, langfristig gesichert werden“, heißt es in einer Pressemitteilung. Hajdik plane, die Standorte in Tschechien weiterzuentwickeln. Dies umfasse Investitionen in Technologien, die Erweiterung des Produktportfolios und die Sicherung von Arbeitsplätzen.

Ungeklärt ist weiterhin die Zukunft der beiden Stammfirmen in Mutlangen, die im August Antrag auf die Eröffnung eines Insolvenzverfahrens gestellt hatten. „Die Mürdter-Gruppe, bestehend aus der Mürdter Metall- und Kunststoffverarbeitung GmbH und der Mürdter Werkzeug- und Formenbau GmbH, setzt ihren Geschäftsbetrieb uneingeschränkt fort“, heißt es auf An-

frage dieser Redaktion. Die Suche nach einem Investor dauere an. Die Insolvenzverwalter berichten von Verhandlungen mit Interessenten, die „intensiv“ geführt würden. Eigentlich wollten Wahren und Geiwitz den Verkauf bereits im vergangenen Jahr finalisiert haben.

Wegen „erheblich geringerer Abrufe der Kunden wegen der gesamtwirtschaftlichen Lage seit Frühjahr 2024“ haben die Insolvenzverwalter zudem Arbeitsplätze abgebaut. „In Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat wurde ein sozialverträglicher Umstrukturierungsprozess umgesetzt, im Rahmen dessen 15 Arbeitsverhältnisse gekündigt wurden“, schreibt die Firma weiter. Kurz vor Insolvenzantrag beschäftigte Mürdter am Stammsitz in Mutlangen rund 280 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.



Blick in die Fertigung der Maschinenfabrik Alfin Kessler (MAFA) in Wasseralfingen.

Foto: MAFA

KARRIERE-EXPO.DE

KARRIERE EXPO

Die Messe für Arbeitgeber und Fachkräfte

2.–3. Mai 2025
Ostertag Aalen



JETZT
AUSSTELLER
WERDEN!



PRÄSENTIERT VON

WIRTSCHAFT
REGIONAL



SDZ Mediengruppe

ENTDECKEN. VERNETZEN. DURCHSTARTEN.