



▶ Als Automatisierungsanbieter setzt Rafi auf eine möglichst hohe eigene Fertigungstiefe.

*Interview mit Rafi zu strategischen Maßnahmen gegen Materialengpässe & Co.*

# „Wir gehen die Extra-Meile“

**Durch eine möglichst krisenresistente Positionierung und gezielte Strukturanpassungen konnte Rafi auch in Zeiten von Lieferengpässen bzw. Materialknappheit den Anforderungen als HMI-Hersteller entsprechen und kundenseitige Mehrbedarfe decken. Welche Maßnahmen dafür erforderlich waren und mit welchen Strategien das Unternehmen seine Lieferfähigkeit und Produktverfügbarkeit aufrechterhält, erklären Markus Riedesser, Sr. Vice President PDP, und Steffen Merk, Director Sales, im Gespräch mit dem SPS-MAGAZIN.**

**SPS** Während der vergangenen 15 Jahre musste die Branche bereits verschiedene Krisen bewältigen. Wie hat sich Rafi in dieser Zeit auf Kurs gehalten?

Markus Riedesser: Wir sind in sehr unterschiedlichen Branchen vertreten, in Medizintechnik, Maschinenbau, Kommunikationstechnik sowie der Fahrzeug-, Land- und Baumaschinenbranche. Durch diese breite Aufstellung lassen sich Konjunkturdellen einer Industriesparte durch Zuwächse in anderen Bereichen kompensieren. Als beispielsweise während der Corona-Krise das Auftragsvolumen im Fahrzeug- und Maschinenbau ab-

nahm, haben wir dies durch Auftragssteigerungen bei Telekommunikation und Medizintechnik ausgeglichen. Durch unsere hohe Fertigungstiefe konnten wir sogar Mehrbedarfe unserer Kunden in Krisenzeiten decken.

**SPS** Der Markt für elektrotechnische Bauteile ist seit Langem durch hohe Nachfrage, kurze Produktzyklen und Obsoleszenz-Risiken geprägt. Wie haben Sie sich auf diese Herausforderungen eingestellt?

Steffen Merk: Wir führen vom Spritzguss über die Montage und Bestückung bis zu Touchscreen-Herstellung alle wesentli-

Entwicklung die Komponentenverfügbarkeit und mögliche Alternativen eruiieren. Beim Monitoring des globalen Marktes und der Einschätzung potenzieller Lieferrisiken unterstützten uns digitale Tools.

**SPS** Rafi agiert weltweit und ist in globale Lieferketten eingebunden. Wo sind die Lieferbeziehungen gegenwärtig besonders angespannt?

Riedesser: Insbesondere die asiatischen Lieferanten sind von den Produktionseinbrüchen stark betroffen. Fehlende Vorprodukte, Corona-bedingt geschlossene Produktionsstätten, Häfen und Terminals führen vor allem in China zu drastischen Aus-



Bei Halbleitern und anderen elektronischen Baugruppen wird sich die Lage wohl erst Mitte 2023 entspannen.

Markus Riedesser, Rafi

chen Fertigungsschritte selbst durch. Das erleichtert es, die Produktion an veränderte Marktlagen anzupassen. Außerdem haben wir uns organisatorisch auf wechselnde Anforderungen eingestellt und betreiben ein proaktives Obsoleszenz-Management. So können wir schon in der

fallen. Das gilt besonders für Mikrocontroller und andere Halbleiterkomponenten. Wo sinnvoll, denken wir unter Berücksichtigung von Transportwegen und -kosten sowie der Lohnentwicklung auch über Relokalisierungen von Lieferketten nach. Daher dürfte der Prozentsatz von Materia-



lien und Baugruppen weiter steigen, die wir direkt aus dem jeweiligen Wirtschaftsraum unserer Produktionsstätten in Europa, China und den USA beziehen.

## **SPS** Haben Sie angesichts der aktuellen Krisensituation weitere Maßnahmen zur Sicherstellung der Produktverfügbarkeit und Lieferfähigkeit ergriffen?

**Merk:** Wir haben frühzeitig eine Task Force aus Einkauf, Auftragsmanagement, Vertrieb und Entwicklung gebildet. Das ermöglichte ein koordiniertes Vorgehen, um

Extra-Meile, treiben erheblich mehr Kommunikationsaufwand und haben ein digitales Eskalationsmanagement eingeführt.

## **SPS** Rechnen Sie einer baldigen Entspannung der aktuellen Lieferkrise?

**Riedesser:** Eine längerfristige Einschätzung der globalen Marktentwicklung ist aktuell kaum möglich. Die Aussichten variieren je nach Produktgruppe und Herkunftsregion. Bei Halbleitern und anderen elektronischen Baugruppen wird sich die Lage wohl erst Mitte 2023 entspannen. Zunehmend

konnten wir die Verfügbarkeit für unser Standardsortiment aufrechterhalten und sogar Mehrbedarfe abdecken. Wo Änderungen bei kundenspezifischen Systemen erforderlich waren, haben wir Alternativen ohne Einbußen der Funktionalität entwickelt. Zum hohen Aufwand kam teils noch Mehraufwand für Zulassungen oder Zertifizierungen hinzu. Das erhöht unweigerlich die Kosten und fordert Transparenz zur Akzeptanz der Mehrkosten.

## **SPS** Welche Auswirkungen haben die aktuellen Herausforderungen auf Unternehmensausrichtung und Belegschaft?

**Riedesser:** Ein strategisches Ziel besteht in der vertieften Integration der gesamten Unternehmensgruppe, um Kräfte zu bündeln, Strukturen zu vereinheitlichen und die Marktpräsenz zu stärken. Ein zentraler Erfolgsfaktor sind dabei unsere 2.500 Beschäftigten. Sie haben die teils starken Belastungen mit hohem Engagement gemeistert und auch kurzfristige Bedarfsspitzen in Sonder- und Wochenendschichten abgearbeitet. An dieser Stelle möchten wir daher allen Rafi-Beschäftigten für ihre großartige Einsatzbereitschaft nochmals ausdrücklich unseren Dank aussprechen. ■

“ Wir führen alle wesentlichen Fertigungsschritte selbst durch – das erleichtert es, die Produktion an veränderte Marktlagen anzupassen.

Steffen Merk, Rafi



Lieferausfällen und Materialengpässen proaktiv entgegenzuwirken. So konnten wir auch kritische Kundenaufträge durch einen Austausch von Materialien und Bauteilen, alternative Beschaffungswege, Produktumstellungen oder Redesigns von Produktgruppen bedienen. Darüber hinaus haben wir unsere Broker-Strukturen ausgebaut und etwa zehn Prozent des Jahresumsatzes in die Beschaffung auf dem sekundären Markt investiert. Insgesamt gehen wir bei Bestellungen jetzt eine

mend kritisch wird die Beschaffung auch bei Stählen und anderen Metallen aufgrund der sehr energieintensiven Herstellung und partiellen Abhängigkeit von Russland. Dagegen hat sich die Verfügbarkeit von Kunststoffen mittlerweile verbessert.

## **SPS** Wie reagieren Ihre Kunden auf den krisenbedingten Mehraufwand?

**Merk:** Zentrales Anliegen unserer Kunden ist die Lieferfähigkeit. Auch wenn sich die Fristen zwangsläufig verschoben haben,

Direkt zur Übersicht auf  
**i-need.de**  
[www.i-need.de/ff/8751](http://www.i-need.de/ff/8751)



**RAFI Group**  
[www.rafi-group.com](http://www.rafi-group.com)