

Rafis neue EMS-Strategie

»Der technischen Evolution verpflichtet«

Als „One Rafi“ baut die Rafi-Firmengruppe ihr EMS-Geschäft aus. Die Geschäftsführer Dr. Lothar Seybold und Lothar Arnold informieren über die EMS-Strategie, Zielgruppen und Alleinstellungsmerkmale von Rafi.

Als Anbieter sowohl von HMI-Systemen als auch von E²MS-Dienstleistungen fertigt Rafi neben Tastern und Schaltern – dem traditionellen Kerngeschäft – elektronische Baugruppen, Touchscreens und komplette Bediensysteme für Nutzfahrzeuge, den Maschinenbau oder die Elektromedizin. Aktuell forciert die Firmengruppe mit Hauptsitz in Berg bei Ravensburg den weiteren Ausbau ihres E²MS-Geschäfts.

Markt&Technik: Herr Dr. Seybold, Herr Arnold, aus gegebenem Anlass eine Frage vorweg: Welche Auswirkungen spürt Rafi durch die Corona-Pandemie?

Dr. Lothar Seybold: Bisher haben wir dank unseres breit aufgestellten Leistungsspektrums keine starken Einbrüche zu verzeichnen. Angesichts der unsicheren Großwetterlage zahlt sich für Rafi die ausgeprägte vertikale Wertschöpfung aus – wir fertigen bei uns ja nicht nur Elektronik-Baugruppen, sondern komplette Bedienlösungen einschließlich Gehäuse, Gerätesteuerung, Touchscreens und Elektromechanik. Das macht uns unabhängiger von komplexen Lieferketten, die gerade in der aktuellen Situation schnell gestört werden können. Zudem sind wir durch unsere breite Auf-

stellung in diversen Endanwender-Branchen in der Lage, Auftragseinbrüche mit Produktionssteigerungen in anderen Segmenten auszugleichen.

Das erfordert aber auch hohe Flexibilität.

Seybold: Weil heute viele unserer größeren Kunden eine agile Projektierung von uns erwarten, verfügen wir auch über die Strukturen, um rasch auf Änderungen reagieren zu können. Beispielsweise hatte der Schweizer Medizintechnikhersteller Hamilton Medical, dem wir anschlussfertige Touch-Bedieneinheiten für seine Beatmungsgeräte liefern, Anfang des Jahres ein drastisches Anwachsen der Nachfrage zu bewältigen. In der Folge mussten wir unsere Produktion kurzfristig erheblich intensivieren. Um die erforderlichen Kapazitäten bereitzustellen und dem dringenden Auftrag höchste Priorität einzuräumen, haben wir unsere Fertigungsabläufe in kurzer Zeit weiträumig umdisponiert. Allerdings verfügen wir in Ernstfällen durch die enge Vernetzung unserer drei EMS-Standorte in Deutschland und Ungarn auch über die erforderliche Redundanz, um Engpässe zu umgehen.

Den meisten Marktteilnehmern fallen beim Namen Rafi vermutlich zuerst Bedienkomponenten ein, wie Schalter und Taster oder auch Industrie-Touchscreens und HMI-Systeme. Weniger bekannt ist, dass Ihr Unternehmen auch zu den größten EMS-Dienstleistern Deutschlands zählt.

Lothar Arnold: Das liegt vermutlich an der jeweiligen Perspektive, weil auf Markenprodukten nicht der Herstellername der integrierten elektronischen Baugruppen steht. In der B2B-Welt stehen wir bei Branchenführern der Robotik-, IT- und Nutzfahrzeugindustrien wie Kuka, AGCO, Still oder Lancom im Ruf eines innovativen und zuverlässigen EMS-Partners. Gleiches gilt für die Bereiche Automotive, Medizintechnik, Maschinenbau und industrielle Automatisierungstechnik. Aber natürlich wollen wir unsere Marktposition weiter ausbauen und haben deshalb jetzt eine Initiative gestartet, um uns im EMS-Bereich – unserem zweiten großen Geschäftsfeld neben kundenspezifischen HMI-Systemen – neu zu positionieren. Dabei geht es uns neben der Erhöhung unserer Bestückungskapazitäten darum, unser Know-how und unsere speziellen Kompetenzen im erweiterten EMS-Geschäft noch prominenter zu präsentieren. Als E²MS-Dienstleister (Electronic Engineering and Manufacturing Services) bietet Rafi neben der Elektronikfertigung das vollständige Leistungsspektrum von der Elektronikentwicklung bis zum Lebenszyklus- und Obsolescence Management für Serienprodukte. Zudem führen wir derzeit eine gezielte Weiterentwicklung und Integration der Rafi-Firmengruppe durch, um für unsere Kunden die Kontaktaufnahme zu uns weiter zu vereinfachen.

Welcher Art sind die Veränderungen?

Seybold: Weil die Rafi-Gruppe aus mehreren Tochterfirmen mit unterschiedlichen Kompetenz-Schwerpunkten besteht, mussten sich Kunden in vielen Fällen zunächst die zu ihrem

Bilder: Rafi



Die Rafi-Geschäftsführung: CEO Dr. Lothar Seybold (links) und CFO Lothar Arnold

Projekt passenden Ansprechpartner suchen. Künftig bekommen Kunden überall auf der Welt den jeweils passenden Partner in ihrer Nähe vermittelt. Dies wird ermöglicht durch unsere Produktionsstätten in Deutschland, Ungarn, China und in den USA. Dafür haben wir die Durchgängigkeit in unserer informellen hausinternen Vernetzung erhöht und alle Niederlassungen unter unserem Unternehmensdach zusammengedrückt.

Wie positioniert sich Rafi auf dem EMS-Markt gegen die Konkurrenz aus Fernost?

können wir unseren Kunden auch bei kleineren Stückzahlen sehr gute Bauteilepreise anbieten.

Mit unseren E²MS-Leistungen haben wir vor allem sieben Branchen im Fokus: Eine wichtige Zielgruppe für uns sind Anbieter neuartiger IoT-Lösungen im Funktionskreis Bestandsführung, Lagerhaltung und Tracking. Für diese Applikationen sind wir gut aufgestellt, weil wir über umfassendes Know-how im Bereich Funktechnologien verfügen. Ebenso zählen Hersteller aus den Bereichen Metering und Mobility zu unseren zentralen Kunden.

Umfang unseres Leistungsspektrums, auf dessen Grundlage wir eine weitreichende Beratung, gezielte Optimierung und Konfiguration von Leiterplatten, Baugruppen oder auch exotischen Bauteilen durchführen können, die speziell getestet werden müssen. Zur Bestückung und Miniaturisierung elektronischer Einheiten verfügen wir über moderne Verfahren, von Chip-on-Board-Technik bis zur automatisierten THT-Bestückung und integrierten SMD-Bestückung bis Finepitch 01005. Die Sicherung der Produktqualität erfolgt bei uns mit allen spezifisch erforderlichen Testverfahren.

Anzeige

Smarte Router von INSYS icom zum Fernwarten und Fernwirken

Unterstationen einfach mit VPN-Routern und IIoT Gateways von INSYS icom vernetzen

- ✓ Sicher auf Anlagen zugreifen
- ✓ Anlagen-Verfügbarkeit erhöhen
- ✓ Investitions-, Reise- & Wartungskosten sparen
- ✓ Retrofit für moderne SCADA-Systeme



Mehr erfahren: www.insys-icom.com/de/branchen/energiewirtschaft/

Arnold: Betrachtet man das Hauptgeschäft der großen asiatischen EMS-Dienstleister, wird deutlich, dass es zu unseren Leistungen oft nur periphere Überschneidungen gibt. Chinesische Anbieter sind normalerweise auf den IT-Massenmarkt mit sehr großen Stückzahlen für dezidierte Produkte eingestellt. Mit diesem Modell konkurrieren wir aber gar nicht. Durch unseren hohen Automatisierungsgrad und Standorte in Osteuropa sind wir zwar auch in der Lage, jährlich Stückzahlen von 100.000 Stück bis in den Millionenbereich zu liefern, adressieren aber bevorzugt Unternehmen, die sich technologisch stark vom Wettbewerb abheben. Sie brauchen oft nur mittlere Stückzahlen und benötigen dafür aber einen EMS-Partner, der über ausgeprägte Entwicklungs-, Service- und logistische Kompetenzen verfügt. Durch unsere eigenen Einkaufsbüros in Asien, über die wir hohe Bestellmengen abwickeln,

den Gruppen, wo unsere Schwerpunkte auf Bahntechnik, E-Mobility und landwirtschaftlichen Nutzfahrzeugen liegen. Weiter spielt das Marktsegment Medizintechnik für Rafi eine wichtige Rolle; hier verfügen wir über entsprechende Zertifizierungen und sind mit unseren Bestückungstechniken gut für den auf diesem Gebiet vorherrschenden Miniaturisierungstrend gerüstet. Und natürlich zählen klassische Automatisierungstechnik im Umfeld von Robotik-, RFID- und Funkanwendungen, Industrieelektronik und Sicherheitstechnik für die Datenerfassung und -haltung zu unseren zentralen Kompetenzfeldern.

Welche Alleinstellungsmerkmale bietet Ihr Unternehmen im EMS-Bereich?

Seybold: Unser Angebot zeichnet sich durch drei entscheidende Qualitätsmerkmale aus: Das erste betrifft die Fertigungstiefe und den

Außerdem bieten wir für den Schutz der Elektronik alle relevanten Vergusstechniken an. Unsere Kunden erhalten bei uns aber noch weit mehr – bei Bedarf bereiten wir die Leiterplatten nach individuellen Vorgaben für die vertikale Integration vor. Dafür konfektionieren wir sie nach Bedarf mit Kunststoff- oder Metallteilen aus eigener Produktion, kümmern uns um Verguss, Lackierung oder auch passende Dichtungen oder integrieren die Elektronik auch in Montageboxen.

Darüber hinaus zählen Gehäusefertigung, Integration von Glas-Touch-Sensoren bis zur kompletten Endmontage zu den Optionen. Auf Anfrage deckt unser Service auch den gesamten Produktlebenszyklus von der Konzeption und Entwicklung über die Fertigung bis zur Lagerung, Logistik und zum After Sales Support ab.



Für seine EMS-Dienstleistungen kann Rafi auf innovative Vergusstechnik zurückgreifen.

Worin bestehen die beiden anderen Qualitätsmerkmale, die Sie angesprochen hatten?

Seybold: Unser zweites bedeutendes Merkmal betrifft die sorgfältige Fertigung und Ausführung. Vermutlich würde das jeder Anbieter von sich behaupten, aber das ausgeprägte Verantwortungsgefühl unserer Mitarbeiter beruht darauf, dass wir mit dem Geschäftsbereich HMI-Systeme unser eigener Kunde sind. Wir produzieren alle Rechen- und Kommunikationseinheiten, Steuer- und Reglerplatinen oder auch Sensorik für unsere komplexen Bediensysteme selbst. Außerdem erweitern wir unser Programm von Embedded Control Units laufend um immer leistungsfähigere Modelle. Dabei messen wir der Security, also der sicherheitsgerichteten Software-Implementierung, zentrale Bedeutung zu, weil es bei Metering-Anwendungen oder im Automotive-Bereich keine Angriffspunkte für Manipulationen oder Fehlfunktionen geben darf. Weil wir auch unser eigener Kunde sind, würden wir Auswirkungen von Nachlässigkeiten in der Entwick-

lung, Fertigungsmängel oder Materialfehlern als Erster spüren.

Und der dritte USP?

Arnold: Durch unser klares Bekenntnis zur Nachhaltigkeit verpflichten wir uns, unter ökologischen und sozialverträglichen Leitlinien zu produzieren und zu handeln. Mit unserem nach ISO 14001 zertifizierten Umweltmanagementsystem verfolgen wir zum einen die deutliche Reduktion unserer CO₂-Emissionen und die ausschließliche Nutzung von Ökostrom. Zum anderen wollen wir auch den Einsatz bedenklicher Stoffe in der Elektronikfertigung erheblich verringern, etwa von umweltschädlichen Flussmitteln, die bislang noch in allen Lötprozessen benötigt werden. Aktuell testen wir eine Teilumstellung auf wasserbasierte Flussmittel, mit dem Ziel, damit die Hälfte unseres jährlichen Verbrauchs zu ersetzen. Außerdem beziehen wir seit Kurzem Lötzinn aus fairem und nachhaltigem Zinnabbau – Stichwort: Fairtin. Und wir verwenden in der Produktion so weit wie möglich rezykliertes oder rezyklierbares

Material. Nicht zuletzt verringern wir auch bei Verpackungen unnötigen Materialaufwand. Mit unserem Engagement wollen wir zum einen unserer ganz eigenen gesellschaftlichen Verpflichtung nachkommen, zum anderen sehen wir aber auch mit Wohlwollen, dass bei unseren Handelspartnern und Kunden Nachhaltigkeit einen immer wichtigeren Stellenwert erhält und für die Auftragsvergabe maßgeblich wird. Preis und Kompetenz bleiben immer bestimmend, aber die Marktprotagonisten suchen ihre Partner zunehmend auch unter dem Gesichtspunkt, ob diese ihrer Environmental Social Responsibility gerecht werden. Und das ist gut so.

Herr Arnold, Herr Dr. Seybold, mit Ihrer Berufung in die Geschäftsführung hat Rafi den Generationenwechsel in der Unternehmensleitung vollzogen. Zeigt sich in der aktuellen Offensive im EMS-Bereich ein Strukturwandel von Rafi?

Arnold: Nein, das wäre ein grundlegendes Missverständnis sowohl unserer Unternehmenspolitik als auch unseres Handelns in der Geschäftsleitung – zumal Herr Dr. Seybold bereits seit zwei Jahren in der Geschäftsleitung Führungsentscheidungen mitverantwortet. Mit dem Ausbau und der organisatorischen Straffung sichern wir das solide Wachstum des Geschäftsbereichs EMS, in dem wir schon bisher sehr erfolgreich waren.

Seybold: Herr Arnold und ich sehen uns der guten Tradition unseres Unternehmens verpflichtet. Der Erfolg von Rafi gründet nicht auf kurzfristigem Handeln, sondern auf einer besonnenen Unternehmensführung, welche die Zeichen der Zeit erkennt und die Mitarbeiter mitnimmt. In seiner über 100-jährigen Geschichte hat sich Rafi immer am Bedarf des Marktes ausgerichtet und darauf konzentriert, welche Innovationen und Zusatzleistungen für Kunden die Systemintegration vereinfachen und ihre Endprodukte aufwerten. Auf diese Weise durchlief unser Unternehmen eine erfolgreiche Evolution von einem Institut für elektrische, mechanische und optische Erzeugnisse zu einem der führenden EMS-Anbieter und Spezialisten für die Mensch-Maschine-Kommunikation.

Welche weiteren Schritte stehen künftig auf der Agenda von Rafi?

Seybold: Mittelfristig wollen wir uns auch E²MS für Leistungselektronik widmen. Außerdem werden wir, wie erwähnt, unser Engagement in den USA ausweiten.



Eine bei Rafi fertig produzierte Baugruppe

*Das Interview führte
Andreas Knoll.*