

Enercon nimmt sich ein Vorbild am Autobau

INDUSTRIE Wie der Konzern es geschafft hat, um 30 Prozent effizienter zu werden – und was vorher fehlte

VON OLE CORDSEN

Aurich - Würden Leichtathleten die Schiffe der riesigen Enercon-Fertigungshalle in Aurich-Sandhorst besuchen, sie könnten darin einen 400-Meter-Lauf bewältigen, ohne eine einzige Kurve, nur von einer zur anderen Stirnseite. Und zumindest in einem der Schiffe – dort, wo die Maschinenhäuser für die Kompaktanlagen montiert werden – müssten die Sportler deutlich weniger umherstehendes Material umkurven als früher. Deutlich aufgeräumter ist es dort seit einigen Monaten. Der zuständige Abteilungsleiter dort, Frederik Ungereit, sagt: „Wir haben hier viel weniger Material als früher herumstehen – wirklich nur noch das, was benötigt wird, in der exakt benötigten Menge. Das aber an ganz festen Orten, sodass jeder genau weiß, wo es liegt, und niemand mehr danach suchen muss.“

Ungereit vergleicht die neue Ordnung mit der Küche im eigenen Haus. „Da weiß man auch ganz genau, wo die Gabel liegt, wenn man eine braucht.“ Ganz so war das im Hause Enercon zuvor offenbar nicht. Wie viel unordentlicher und weniger strukturiert es in der Fertigung zugeht, dazu halten die Verantwortlichen sich eher bedeckt. „Wenn wir es positiv formulieren, könnte man sagen: Enercon hat sein Potenzial nicht komplett ausgeschöpft“, sagt Christoph Langehenke, seit gut einem Jahr im Unternehmen und inzwischen Gesamtproduktionsleiter des Konzerns.

Weniger Verschwendung von Zeit

Langehenke kommt aus der Auto-Industrie, war fast zehn Jahre bei Ford in verantwortlicher Position unter anderem mit Prozessoptimierung im Karosseriebau befasst. Danach leitete er die Produktion beim Branchen-Zulieferer Voith Automotive und war als Vorstand verantwortlich. Und in Richtung Autobau, zumindest in Richtung Fließfertigung, soll es nun auch bei Enercon stärker gehen. Die neuen Abläufe orientieren sich an einem Konzept, das unter dem Namen „Kanban“ vor mehr als 70 Jahren bei Toyota in Japan entwickelt wurde, um durch mehr Effizienz mit der Konkurrenz in den USA mithalten zu können: schlankere, schnellere und effektivere Produktion, weniger Lagerhaltung durch eingespielte, klarere Abläufe, weniger Verschwendung von Zeit und unge-

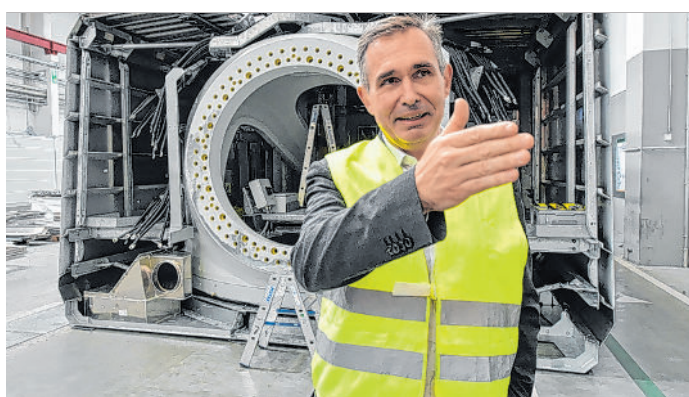


Henriette Krüger bei der Montage eines Maschinenhauses für eine Enercon-Kompaktanlage. Die Arbeitsabläufe für sie und viele Mitarbeitende des Kompetenzzentrums Mechatronik in Aurich haben sich gewandelt.

FOTOS: ORTIGES



Mitarbeiter Daniel Kaps an einem Blattflansch einer Rotornabe.



Gesamtproduktionschef Christoph Langehenke vor einer der neuen E-Gondeln.

nutzt rumstehenden oder erst nach etwas Suchen findbaren Zulieferteilen, weniger einzelne Gabelstaplerfahrten, um Nachschub zu bringen, sondern exakt geplante Routen eines Materialzugs durch die Hallen sind das Ziel. „Lean production“ nennt sich das Ganze modern klingend auf Englisch und heißt: schlanke Produktion.

Um dabei entscheidende Schritte voranzukommen, haben die Enercon-Manager sich Expertenhilfe bei der Unternehmensberatung Leonardo Group aus München geholt. „Und dann haben wir im laufen-

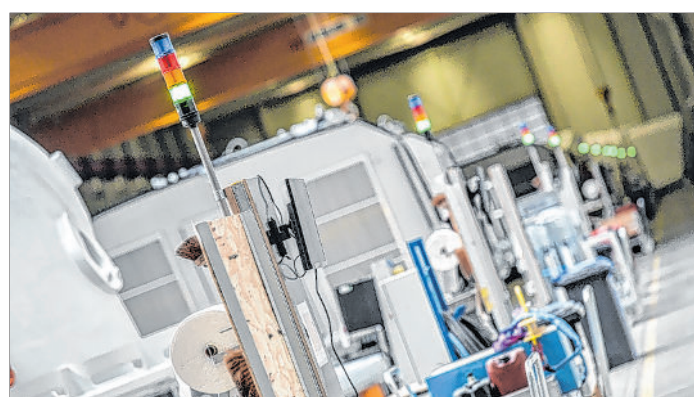
den Betrieb eine Operation am offenen Herzen durchgeführt und die gesamten Anliefer- und Produktionsschritte umgestellt“, sagt Frederik Ungereit.

„Bewegen uns an den Industriestandard heran“

Und ein bisschen Speck auf den Hüften hatte die Produktion im Kompetenzzentrum Mechatronik in der Riesenhalle in Aurich zuletzt offenbar angesetzt. Denn bei derselben Zahl an Mitarbeitern gelang es dem Enercon-Team in derselben Zeit, fast ein Drittel mehr Anlagen fertigzustellen als



In vorgepackten Wagen an festen Stellplätzen steht jetzt das Material bereit.



Ampeln zeigen jetzt in der Fertigung an, ob alles flutscht oder es ein Problem gibt.

vorher. Ein Drittel. „Wir bewegen uns jetzt zumindest an den Industriestandard heran“, sagt Gesamtproduktionschef Langehenke. Er sagt nicht: Enercon ist zuletzt dem Standard spürbar hinterhergeinkt.

Der für die Fertigung zuständige Vorstand im Konzern, Udo Bauer, ergänzt: „Wir ändern gemeinsam die Denkweise und das Selbstverständnis – vom Sondermaschinenbau hin zur klaren Orientierung an der Wertschöpfungskette.“ Bauer sagt auch: „Es geht hier in keiner Weise darum, den Mitarbeitern mehr Druck aufzulasten. Son-

dern wirklich darum, die Arbeitsschritte und das Zusammenspiel so effizient zu entwickeln, dass alles besser ineinandergreift und der Materialfluss sich ohne zusätzlichen Stress deutlich verbessert.“ Bei alledem war bislang offenbar zuletzt spürbare Luft nach oben.

Bald auch Roboterunterstützung?

Nun gab es für die Anlagenreihe EP3 schon einmal vor Jahren eine Art Fließfertigung. Doch der Geschäftsführer des Kompetenzzentrums Mechatronik, Matthias Drong, sagt: „In der

Krise haben wir dann eine Vielzahl neuer Anlagentypen mit teilweise sehr kurzen Lebenszeiten entwickelt. Da ist die Struktur ob der Vielzahl von Varianten verloren gegangen.“ Auch er war, bevor er 2017 als Leiter des Rotorblatt-Werks Aero Ems in Haren bei Enercon einstieg, in der Autobranche tätig. Er hält in der Riesenhalle in Aurich die Fäden zusammen, und was im Kompaktanlagenbau geklappt hat, soll nun auch auf die weiteren Fabrikteile ausgerollt und verschlankt werden: bedarfsgenau gepackte Materialwagen mit festen Stellplätzen, Schrauben in der richtigen Zahl an der richtigen Stelle. Ampeln an jedem Arbeitsplatz, die weithin sichtbar erkennen lassen, wenn es mal klemmen sollte, glasklar festgelegte Arbeitsschritte. Werkstatt-Inseln außerhalb der Linie, wo Kleinteile zusammengebaut werden können, statt es im laufenden Betrieb zu tun.

Während das meiste aktuell noch Handarbeit ist bei den Großkomponenten, sollen auch für bestimmte Arbeiten künftig Roboter mithelfen: etwa, wenn es darum geht, die sogenannten Blattflanschschrauben an den Rotornaben zu verschrauben. 120 Muttern sind pro Lager mit Schlagschrauben zu befestigen und zweimal anzuziehen. 360 Schraubvorgänge. „Das lässt sich ergonomischer von Robotern übernehmen, während die Mitarbeiter an anderen Stellen benötigt werden“, sagt Ungereit.

Dringend nötige Effizienz-Gewinne

All das ist für Enercon nicht nur nötig auf dem Weg zu mehr Wettbewerbsfähigkeit und niedrigeren Kosten. Es ist auch nötig dafür, den zu erwartenden Aufschwung an Aufträgen überhaupt bewältigen zu können. „Gute Fachkräfte sind immer schwieriger zu bekommen“, sagt Konzernchef Dr. Jürgen Zeschky. Beim Standard-Maschinenhaus der neuesten Generation, der viel einfacher auf Türmen zu montierenden E-Gondel, verlassen aktuell etwa sechs oder sieben fertige Exemplare pro Woche die Fertigungshalle. Auf Sicht sollen es 20 werden. Abteilungsleiter Ungereit schwärmt: „Wir haben noch eine Menge Luft nach oben. Wir brennen aber für den Wandel. Das ganze Team zieht mit. Wir wollen das Potenzial ausschöpfen und nutzen.“ Fließend, im Takt, ein wenig mehr wie im Autobau.