



„Wir wollen die Hälfte unseres Umsatzes durch den Service generieren“

Jochen Burg und **Alexander Heck** verantworten bei der SMS group das globale Servicegeschäft. Im Interview mit PROZESSWÄRME sprechen sie über die wachsende Bedeutung des Services, veränderte Kundenanforderungen sowie neue und leistungs-basierte Geschäftsmodelle.

Welche Bedeutung hat der Service für die SMS group?

Heck: Die Bedeutung des Servicegeschäfts für die SMS group wächst kontinuierlich. Wir wollen unseren Kunden über den gesamten Anlagen-Lebenszyklus zur Seite stehen und ihnen zu jedem Zeitpunkt die passenden Lösungen anbieten. Als „Leading Partner“ bieten wir alles aus einer Hand – und das unterscheidet uns von unseren Wettbewerbern. Das Servicegeschäft geht heute über eine reine

Versorgung mit Ersatzteilen hinaus. So haben wir ein umfassendes Portfolio entwickelt, das wir kontinuierlich anpassen und um digitale Lösungen erweitern. Durch unsere globale Aufstellung sind wir zudem in allen Regionen nah am Kunden.

Burg: Die SMS group ist in ihrer Historie ein klassischer Anlagen- und Maschinenbauer. Dies ist in den Genen



Jochen Burg (l.) und Alexander Heck sehen das Servicegeschäft als einen entscheidenden Wachstumstreiber für die SMS group. Das Ziel: In Zukunft soll die Hälfte des Unternehmensumsatzes durch den Service generiert werden.



„Kombinierte und digitale Servicelösungen sowie neue Geschäftsmodelle werden ein maßgeblicher Treiber für das Wachstum der SMS group sein“

des Unternehmens verankert und auf diese Weise haben wir in der Vergangenheit auch Projekte umgesetzt – und abgeschlossen. Wir merken aber zunehmend, dass mit der Endabnahme einer Anlage unser Job noch lange nicht erledigt ist. Das Servicegeschäft schließt die Lücke zwischen verschiedenen Projekten und so hat es sich sukzessive bis zur Übernahme ganzer Instandhaltungsservices entwickelt. Wir sehen, dass viele Kunden sich zunehmend auf ihre Kernprozesse konzentrieren wollen und die Instandhaltung durch Partner durchführen lassen. Dabei vertrauen diese Kunden nur solchen Partnern, die die Leistung am effizientesten und kostengünstigsten bereitstellen können. Hier sind wir als SMS group in einer guten Position: Wir konstruieren die Anlagen, nehmen sie in Betrieb und warten sie permanent. Kurz: Wir verstehen die Anlagen. Natürlich lernen wir auch aus unseren Erfahrungen im operativen Servicegeschäft und sammeln Erkenntnisse, die wiederum in die Weiterentwicklung unserer Neuanlagen fließen.

Auch bei der Vergabe von Neuprojekten spielt unser Service eine wichtige Rolle. Wir werden immer öfter bereits in die Projektierung eingebunden und gewinnen Aufträge, weil wir mit unseren Servicedienstleistungen punkten anstatt mit der reinen Anlage, die mit der des Wettbewerbers verglichen werden kann. Der Wert, den eine Anlage über den Lebenszyklus generieren kann, gewinnt stark an Bedeutung.

Investitionen in Neuanlagen gehen global zurück. Welche Rolle spielt das Servicegeschäft für den Umsatz?

Heck: Zum einen eröffnen sich durch den Rückgang von Investitionen in Neuanlagen diverse Servicemöglichkeiten, da Altanlagen ersetzt werden und mit höherem Alter der Servicebedarf zunimmt. Zum anderen werden neue, kombinierte und digitale Servicelösungen und neue Geschäftsmodelle ein maßgeblicher Treiber für das Wachstum der SMS group sein.

Durch unsere kundenindividuellen und technologisch führenden Lösungen können wir einen Teil des Rückgangs in anderen Geschäftsfeldern kompensieren. Mit unseren Services, welche einer gleichmäßigeren Nachfrage unterliegen, erwirtschaften wir heute rund ein Viertel des Unternehmensumsatzes. Die Modernisierungsprojekte zählen hierbei nicht zum Servicegeschäft. Es handelt sich dabei im Wesentlichen um Reparaturen, Ersatzteile, Instandhaltungsdienstleistungen oder Kleinstmodernisierungen.

Burg: Natürlich wollen wir den Anteil des Servicegeschäfts in Zukunft weiter steigern. Unsere Vision ist es, künftig die Hälfte unseres Umsatzes durch den Service zu generieren. Wenn wir uns die weltweit installierte Basis ansehen, haben wir beste Voraussetzungen dafür. Eine 50:50-Verteilung ist also ein anspruchsvolles, aber realistisches Ziel.

Welche klassischen Serviceprodukte bietet die SMS group ihren Kunden?

Burg: Mit unseren Serviceprodukten haben wir für jede Phase des Anlagen-Lebenszyklus die passende Lösung im Portfolio. So bieten wir Ersatzteile und Lagerhaltung, um Stillstandzeiten der Kundenanlagen zu minimieren. Auch logistische Prozesse gehören dazu, indem wir Lösungen finden, wie das Ersatzteil zur Anlage kommt.

Mit unserem Reparatur- und Instandhaltungsservice sind wir rund um die Uhr für unsere Kunden da und stellen die Leistungsfähigkeit der Anlagen sicher. Reparaturen können beim Kunden vor Ort oder in unseren Werkstätten stattfinden. Wir führen ein weltweites Netz von Servicewerkstätten.

Um bei älteren Anlagen eine Performancesteigerung zu erzielen, bieten wir individuelle Modernisierungskonzepte. Hierdurch ermöglichen wir unseren Kunden eine Produktionssteigerung, die Erweiterung der Produktpalette und die Reduzierung von Betriebskosten.

Um die Anlage optimal zu betreiben und den höchstmöglichen Output zu erzielen, ist Expertise notwendig. Dieses Wissen vermitteln wir den Kunden in Beratungsprojekten oder theoretischen und praktischen Schulungen ihrer Mitarbeiter. Dazu haben wir zum Beispiel die TECademy und unseren Digital Classroom im Portfolio. Viele Kunden wünschen sich, dass die Schulungen von den Inbetriebnehmern selbst durchgeführt werden, somit von denjenigen, die die Anlage verstehen und ihr Know-how zielgerichtet weitergeben.

Corona ist ein Digitalisierungsbeschleuniger. Welchen Einfluss hat dieser Digitalisierungsschub auf das Servicegeschäft?

Heck: Wir entwickeln schon seit Jahren digitale Produkte und Lösungen, die jetzt zunehmend an Bedeutung gewinnen. Damit sind wir in Zeiten von und nach Corona gut aufgestellt. Natürlich stehen zurzeit besonders digitale

Lösungen zur Zusammenarbeit über Entfernungen hinweg stark im Fokus. Das betrifft zum einen Remote Assistance, womit unsere Mitarbeiter sich nach Kundenfreigabe per Fernzugriff auf die Anlage zur Fehlersuche und Optimierung aufschalten können.

Zum anderen unterstützen wir unsere Kunden mittels Augmented Reality. Dabei können unsere Servicetechniker während ihres Einsatzes oder Kundenmitarbeiter per Videobild und Audiosignal von einem unserer Experten aus der Ferne unterstützt werden. Unser Experte sieht gewissermaßen mit den Augen der Person vor Ort und kann zielgerichtet unterstützen. Dadurch wurden zum Beispiel einige Modernisierungsarbeiten bei Kunden trotz Corona erst ermöglicht.

Wir beschäftigen uns außerdem immer mehr mit prädiktiven Systemen, die uns einen Ausblick auf die Zukunft geben und zeigen, wann der bestmögliche Zeitpunkt ist, ein Teil auszutauschen. Unser Condition Monitoring System kann heute schon viel mehr als eine reine Zustandsüberwachung. Wir verknüpfen zunehmend Prozesse und Daten, die uns ein immer besseres Bild auf den Gesamtanlagenzustand geben. Da sind wir voll unterwegs, aber noch lange nicht am Ende.

Die Digitalisierung wird das Servicegeschäft und die Instandhaltung grundlegend verändern. Unsere Vision des lernenden Stahlwerks umfasst somit auch den Service. Was aber auch feststeht: Nicht erst seit der Corona-Krise ist die SMS group im Bereich Augmented und Virtual Reality unterwegs, sondern seit nunmehr 15 Jahren. In der aktuellen Situation ist es uns jedoch zu Gute gekommen, dass wir die notwendigen Technologien bereits lange im Einsatz haben. So sind wir jetzt in der Lage, Kollegen aus China, Indien und Deutschland durch den digitalen Zwilling zu führen, uns auf die Brille des Kunden zu schalten und ihn auf diese Weise zu unterstüt-

zen, obwohl wir selbst nicht vor Ort sein können. Das sind Entwicklungen, die schon lange im Vorfeld gelaufen sind, die wir aber jetzt wesentlich schneller einsetzen können.

Welche Serviceprodukte bieten Sie im digitalen Kontext an?

Burg: Um einmal über konkrete Produkte zu sprechen: Unsere Smart Maintenance Solutions umfassen vielfältige Lösungen von eDoc – elektronischer Dokumentation über IMMS – Integriertes Maintenance Management System bis hin zu Genius CM® – Condition Monitoring System, Smart Alarm und Data Factory unter Anwendung künstlicher Intelligenz zur Steigerung der Verfügbarkeit und Reduktion von Kosten.

Ein weiteres digitales Produkt in unserem Portfolio ist die intelligente Spindel: eine digitale Antriebsspindel, die über Zustandsüberwachung, Vibrationsverhalten und Torsionsmessung frühzeitig Indikationen gibt, wann Inspektions- und Wartungsmaßnahmen notwendig sind. Dies ist nur ein Beispiel für die zahlreichen Digitalisierungsprodukte, die wir in den letzten Jahren entwickelt haben.

Die 2015 gegründete SMS digital beschäftigt sich ausschließlich mit der Entwicklung solcher digitaler Produkte. Das Team hat sich in den letzten fünf Jahren ein enormes Wissen angeeignet, Partnerschaften zu vielen Universitäten oder Start-ups geknüpft und so ein gutes Netzwerk aufgebaut. Dabei entstehen die meisten Ideen beim Kunden. Wir sitzen nicht mehr im stillen Kämmerlein und denken uns neue Produkte aus, sondern entwickeln gemeinsam mit den Kunden konkrete Lösungsansätze.

Um unseren Kunden den Einstieg in die Digitalisierung auch in der Instandhaltung zu ermöglichen, haben wir das Digital Fact Finding Audit entwickelt. Auf dieser Basis können wir eine Bestandsaufnahme machen und zielgerichtet digitale Lösungen für ihre Problemstellungen anbieten.

Sie haben Ende 2018 den Digital Classroom eröffnet. Welche Möglichkeiten bietet das neue Schulungsumfeld?

Burg: Der Digital Classroom bietet eine Vielzahl an individuellen Trainingsvariationen und ermöglicht durch den Einsatz integrierter Touch-Monitore, 3D-Shutterbrillen, Tablets und VR-Brillen ein neuartiges Lernerlebnis und einen gesteigerten Lernerfolg der Schulungsteilnehmer. Beispielsweise



Dipl. Wirtsch.-Ing. Jochen Burg (Geb.: 1980, verheiratet, 2 Kinder)

- 2017-jetzt: Executive Vice President BU Technical Service, SMS group
Member of the Executive Management Board
- 2013-2017: Vice President Procurement and Service, Paul Wurth S.A.
- 2008-2012: General Manager Corporate Development, SMS group



können Maintenance-Abläufe in einer virtuellen Umgebung an der Anlage einstudiert werden. Und das, bevor die reale Anlage errichtet ist! Die geschulten Mitarbeiter sind damit bestens auf die Abläufe vorbereitet. Dies ist ein enormer Vorteil für eine schnelle und sichere Inbetriebnahme.

Heck: Viele kritische Zwischenfälle, die zum Glück nur selten vorkommen, können schwer an der Anlage selbst trainiert werden. Gerade in einem risikogefährdeten Umfeld wie in unserer Branche lässt sich die Anlage nicht einfach abstellen. Was man aber nicht regelmäßig macht, verlernt man auch wieder. Wir können also potenzielle Gefahrensituationen gut im virtuellen Umfeld aufgreifen und simulieren, um die Kunden auf Risiken vorzubereiten. Das geht soweit, dass Sie zum Beispiel eine 3D-Brille aufhaben, sich im virtuellen Raum befinden und dort am digitalen Zwilling einer Anlage trainieren. Stellen Sie sich vor, dass eine Pumpenstation aufgebaut ist, Sie die Werkzeuge virtuell greifen können und sehen, an welcher Stelle der Pumpe welche Arbeitsschritte ausgeführt werden müssen.

Welche neuen Geschäfts- und Bezahlmodelle bieten Sie Ihren Kunden?

Heck: Wir sehen weltweit eine verstärkte Nachfrage zur Übernahme kompletter Instandhaltungstätigkeiten an der Anlage oder in Kundenwerkstätten. Darauf haben wir mit unseren Technical Outsourcing Services reagiert. Bei diesem Geschäftsmodell übernehmen wir verschiedene Leistungen bis hin zur gesamten Instandhaltung der Anlage auf dem Kundengelände. Unsere Mitarbeiter sorgen mit ihrem Know-how für einen optimalen Zustand der Anlage, Steigerung der Verfügbarkeit und Reduktion von Instandhaltungskosten und unsere Kunden können sich auf die Produktion ihrer Produkte konzentrieren. Dabei bieten wir auch performanceabhängige Bezahlmodelle an.

Eine weitere Kundenanforderung ist die Reduzierung von Kapitalbindung und Konzentration auf Kerntätigkeiten. Hier bieten wir Modelle für Komponenten, Maschinen und Nebenanlagen an, bei denen Kunden diese nicht mehr kaufen, sondern zusammen mit weiteren Services zur Verfügung gestellt bekommen. Modelle wie „Software as a Service“ (SaaS) und

„Equipment as a Service“ (EaaS) kommen im Markt sehr gut an und werden von uns zunehmend implementiert. Auch hier bieten wir performanceabhängige Bezahlmodelle an.

Wie funktionieren performancebasierte Modelle und wie stehen Sie dazu?

Burg: Bei performancebasierten Serviceverträgen (Performance-based Subscription oder Equipment as a Service) richtet sich unsere Bezahlung nach der Zielerreichung der vereinbarten Kenngrößen. Dies können beispielsweise Produktionsvolumina oder Verfügbarkeit sein. Wir definieren gemeinsam mit dem Kunden die Leistungskennzahlen der Anlage und tun alles Notwendige in Form von Servicedienstleistungen, um die Anlage auf diese Performance zu bringen und zu halten. Das hat einen Mehrwert für den Kunden in erhöhter Ausbringung und Qualität, und an diesem Mehrwert wollen wir partizipieren. Nur bei Leistung erfolgt Bezahlung. Dabei knüpfen wir ein Gesamtpaket aus mechanischer Anlage, Elektronik, Serviceleistungen und Digitalisierung. Verfügbarkeit, Analyse und Interpretation von Daten spielt eine entscheidende Rolle bei der Erfüllung unseres Leistungsversprechens.

Da wir für die Erreichung der Kenngrößen garantieren, ermöglichen wir unseren Kunden sich auf ihre Kerntätigkeiten zu konzentrieren und beteiligen uns am Risiko des Anlagenbetriebs. Unser Kunde erhält somit die Gewissheit einen Partner an seiner Seite zu haben, der die Zielsetzung verfolgt, ihm zum Erfolg zu verhelfen. Eine solche Partnerschaft basiert auf gegenseitigem Vertrauen, Transparenz und Offenheit. Zahlreiche Referenzen bestätigen unsere Kompetenz und unseren Erfolg mit diesem Modell.

Wie ist der Service organisatorisch in der SMS group verankert?

Burg: Der Technische Service umfasst weltweit mehr als 3.500 Mitarbeiter an mehr als



Dipl. Kfm. Alexander Heck (Geb.: 1982, verheiratet, 3 Kinder)

- 2020-jetzt: Executive Vice President BU Technical Service, SMS group
- 2017-2020: Senior Vice President Integrated Plants / Central Project Management
- 2015-2017: Dep. Vice President Sales and Operations, SMS group USA
- 2012-2015: General Manager Corporate Development, SMS group

„Wir sind gespannt darauf, neue Geschäftsfelder zu erschließen und disruptive Themen zu bearbeiten. Genau das bedarf eines regen Austausches mit den Kunden – was letztlich guten Service bedeutet“

50 Servicecentern. Primär sind wir regional aufgestellt, wir brauchen starke regionale Serviceverantwortung, soweit möglich auch regional autark, um Kundennähe zu garantieren.

Die Herausforderung ist, dass der Service sehr produktspezifisch ist. Innerhalb unserer regionalen Teams haben wir eine produktspezifische Aufstellung, das bedeutet, dass wir zum Beispiel Experten für Metallurgie, Flach, Forging oder Lang in den Regionen haben. Diese werden dann noch einmal unterteilt in Experten für diverse Produktgruppen. Die Ausprägung ist je nach Region oder installierter Basis unterschiedlich. Nicht in jeder Region bieten wir den kompletten Fächer an produktspezifischen Experten, haben dann aber diese Kompetenz an einer anderen Stelle. So können wir über das Netzwerk die verschiedenen Kompetenzen vereinen.

3D-Druck, Wasserstoff, Logistik – welche Rolle spielt der Service bei der Investition in neue Geschäftsfelder?

Burg: In der Zukunft wird sich technologisch noch sehr viel ändern. Wenn sich etwas technologisch ändert, dann

betrifft man neue Wege. Hier bietet sich uns die Chance, gemeinsam mit anderen Bereichen des Unternehmens und Partnern das Neuland zu betreten und in einen Lernprozess einzusteigen. Denn eins ist klar: Jede neue Technologie birgt Chancen, aber auch Risiken.

Wenn man sich die Summe an Themen anschaut, mit denen die SMS group sich im Zuge ihrer New-Horizon-Strategie beschäftigt – von der additiven Fertigung, über Batterierecycling bis zur Wasserstoffherstellung oder Hafenlogistik – können wir in all diesen Bereichen unsere volle Innovationskraft ausspielen. Wir sehen diesen Themen mit Begeisterung entgegen und freuen uns auf die Realisierung.

Heck: Wir sind gespannt darauf, neue Geschäftsfelder zu erschließen und disruptive Themen zu bearbeiten. Genau das bedarf einer Partnerschaft und eines regen Austausches mit den Kunden – was letztlich guten Service bedeutet.

Herr Burg und Herr Heck, wir danken Ihnen für das Gespräch!



Als „Leading Partner“ will die SMS group den Kunden über den gesamten Anlagen-Lebenszyklus zur Seite stehen. Mit der Endabnahme einer Anlage ist der Job also keinesfalls erledigt, der Service schließt die Lücke zwischen den Projekten.