

# «DIE SCHWEIZ HAT INNOVATION IN IHREN GENEN»

## Schweiz-Chef Orange Business Services

Früher war Orange Business Services nicht eben der Wunscharbeitgeber für ambitionierte IT-Spezialisten. Für Martin Kull ist Orange neu das innovativste Schweizer Unternehmen.

→ INTERVIEW: MARK SCHRÖDER, FOTOS: ALEX SPICHALE

Orange Business Services hatte den Ruf eines unspektakulären IT-Dienstleisters mit einem zentralistischen französischen Mutterkonzern. Die Geschäfte mit internationalen Kunden in der Schweiz gingen gut. Es gab aber wenig Bewegung – und kaum Innovation. Das will Country Manager Martin Kull in anderthalb Jahren komplett verändert haben. Neu positioniert er Orange im «War for Talents» selbst gegen Google.

**Computerworld:** In der Branche ist zu hören, Sie hätten seit Ihrer Übernahme von Orange Business Services in der Schweiz viel bewegt.

### Zur Person

**Martin Kull** ist seit März 2016 Country Manager Schweiz von Orange Business Services. Zuvor war er Vice President Enterprise Sales beim Software-Anbieter Acronis. In einer früheren Anstellung war der 53-Jährige als Head Global Accounts EMEA bei Avaya tätig, wo er als Managing Director Schweiz gestartet war. Zwischen 1998 und 2006 arbeitete Kull schon einmal für Orange Business Services Trading Solutions (zuvor Etrali Trading Solutions), zuletzt in der Position als Senior Vice President für Nord- und Osteuropa.

**Welche Änderungen haben Sie in der Organisation konkret vorgenommen?**

**Martin Kull:** Bei meinem Start in der Schweizer Organisation habe ich mir zunächst die Account-Pläne angeschaut. Wir stellten im Team fest, dass durchaus noch Potenzial für Geschäfte mit Neukunden besteht und unser Verständnis für die Tätigkeiten bestehender Kunden noch ein wenig vertieft werden könnte.

**CW: Wie haben Sie reagiert?**

**Kull:** Wir forderten die Account Manager auf, für jeden der Bestandskunden neue Strategien für die nächsten 36 Monate auszuarbeiten. Diese Strategien mussten mit den Kunden abgesprochen werden, damit wir auf allfällige individuelle Bedürfnisse eingehen konnten. Daneben hatten die Kollegen die Aufgabe, sich mit den Kerngeschäften der Kunden, ihren Prozessen und dem Ökosystem auseinanderzusetzen. Ziel war, dass meine Mitarbeiter die Geschäftsmodelle der Kunden in der Tiefe und im Umfang verstehen, um einen Mehrwert für sie zu generieren. Nur wer die internen Prozesse wirklich versteht, kann seinen Kunden bei seinen Herausforderungen helfen.

**CW: Haben Sie Ihr Ziel erreicht?**

**Kull:** Ja, es war grossartig! Bei unserem Business Review in diesem Frühjahr wurden mir erneut die Bestandskunden präsentiert. Die

«Für den Change habe ich es mit einfachen Kernaussagen versucht und sie kontinuierlich wiederholt»

**Martin Kull**

verantwortlichen Kollegen eines Accounts berichteten zum Beispiel von den Plänen des Kunden, die Kreuzfahrtbranche zu revolutionieren. Klar, dass Orange gerne Partner sein möchte.

Für den Change habe ich nicht viel ändern müssen. Ich habe es mit einfachen Kernaussagen versucht und sie kontinuierlich wiederholt. So ist es mir gelungen, das Team zu animieren.

**CW: Wie viele Personen haben den Change nicht mitgetragen?**

**Kull:** Die Mehrheit der Belegschaft blieb an Bord, war und ist sehr engagiert und motiviert. Aber natürlich gab es auch ein paar Abgänge.

**CW: Die mussten Sie sicher ausgleichen. Woher kamen die neuen Mitarbeiter?**

**Kull:** Wir haben zuerst intern rekrutiert. Die Mitarbeiter kennen unsere Prozesse und Tools, was das Einarbeiten sehr vereinfacht hat. →



Martin Kull hat die Schweizer Landesorganisation von Orange Business Services in den letzten anderthalb Jahren neu aufgestellt

Unterdessen ist es uns gelungen, Orange besser am Markt zu positionieren und visibler zu machen. Nun kommen auch externe Spezialisten. Erst kürzlich hat sich ein hervorragender Kandidat für uns entschieden. Er hat in seiner bisherigen Rolle bei einem Mitbewerber für eine Grossbank die Cloud-Infrastruktur entworfen und aufgebaut. Nach Abschluss des Projekts war er auf der Suche nach einer neuen Herausforderung. Die Bank bot ihm eine Stelle an. Letztlich haben wir seine Zusage erhalten, weil wir eine klare Strategie aufzeigen und ihm Perspektiven geben konnten.

Im Rückblick hatte ich in meinen ersten 18 Monaten als Country Manager neben den strategischen Aufgaben hauptsächlich HR-Aufgaben zu bewältigen, einerseits die Angestellten zu einem homogenen Team zu formen und andererseits neue Mitarbeiter zu integrieren.

**CW: Können Sie bitte ein Beispiel für einen neuen Kollegen nennen?**

**Kull:** Michael Kron ist ein Beispiel. Er hat früher das «Financial Industry Forum» mit aufgebaut und kennt die Finanzbranche sehr gut. Er hilft beim Wissenstransfer für branchenspezifische Angebote. Er bringt eine neue Denkweise mit. Sein erster Vorschlag war ein Marktplatz mit Fintechs. Von dieser Idee hielt ich wenig, denn sie passt nicht in die Strategie von Orange. Mein Gegenvorschlag war, dass Kron und seine Kollegen stattdessen die besten Firmen in der Sparte Finanzdienstleistungen identifizieren. Ziel war, bei passendem Angebot eines Fintechs, dieses in unser Portfolio zu integrieren, damit wir es global anbieten können. So kamen wir auf Additiv. Den Vorschlag machte Herr Kron.

«Das hiesige Geschäft ist aufgrund der vielen global tätigen Kunden mit Hauptsitz in der Schweiz sehr wichtig für Orange»

**Martin Kull**

**CW: Wie kam es zur Kooperation mit Additiv?**

**Kull:** Michael Kron und ich haben uns mit Additiv-Gründer Michael Stemmler verabredet. Herr Stemmler und ich kennen uns bereits seit 20 Jahren. Sein erster Vorschlag war eine Architektur mit drei Layern für einen Robo Advisor mit Additivs Financial Suite als Grundlage. In der Diskussion konnte ich ihn überzeugen, dass ein vierter Layer – loose coupled – notwendig ist, damit die Banken ihre Daten auch im Haus behalten können oder sie zukünftig in der Blockchain speichern werden.



**CW: Der Change ist offenbar abgeschlossen. Was wollen Sie nun bewegen? Den Markt?**

**Kull:** Genau! [lacht] Das Geschäft hierzulande ist aufgrund der vielen international tätigen Kunden mit Hauptsitz in der Schweiz sehr wichtig für Orange. Mittlerweile haben wir auch ein Team, das gelernt hat zu gewinnen und selbstständig zu sein. Es muss heute nicht mehr mindestens ein Executive vor Ort sein, um einen Deal abzuschliessen. Wir blicken auf zwei erfolgreiche Jahre zurück: Seit 2012 haben wir nicht mehr so viele Neuverträge abgeschlossen. Heute gehören zu den Referenzen: Amcor, Caterpillar, Cotecna, Dufry, Givaudan, Hexagon Metrology, Hoppe, Leica Geosystems, Lonza, Mettler Toledo, MSC, Oetiker-Gruppe, Sensile Technologies, Swiss Re und VP Bank.

Beim neusten Kundenprojekt handelt es sich um die Gast-Wi-Fi-Lösung von Nespresso. Zuvor haben wir einen Cloud-Vertrag mit Philip Morris International gewonnen, realisieren eine IoT-Lösung für Sensile Technologies und haben den Vertrag mit JTI und PMI verlängert.

**CW: Woher kommen die neuen Kunden?**

**Kull:** Parallel zum internen Change haben wir neue Branchen erschlossen. Zum Beispiel interessieren sich weltweit agierende Nichtregierungsorganisationen (Non-government Organizations, NGOs) neu für unsere speziellen Produkte und Dienstleistungen. Viele der Organisationen haben im Raum Genf ihren Hauptsitz, wo wir schon zwei Kunden gewinnen konnten.

**CW: Waren gemeinnützige Organisationen vorher überhaupt kein Thema für Orange?**

**Kull:** Mit dem Internationalen Komitee vom Roten Kreuz hatte Orange bereits einen existierenden Kunden und konnte diese Erfahrungen anwenden und umsetzen. In der Spartenkenntnis sehe ich einen entscheidenden Vorteil gegenüber der Konkurrenz. Ohne das Know-how läuft ein Service-Provider Gefahr, irgendwann zum Infrastruktur-Provider für Netzwerke degradiert zu werden. Auch Orange muss sein Geschäft transformieren, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Schliesslich tragen wir als Arbeitgeber mit 149 000 Mitarbeitern weltweit auch eine soziale Verantwortung. Sie benötigen auch in Zukunft eine Aufgabe. Indem wir neue Dienstleistungen lancieren – wie mit Additiv –, generieren wir zusätzliches Business auch für unseren Backbone. Letztlich müssen die Rechenzentren auch an Netzwerke angebunden werden und sind auf Connectivity angewiesen.

**CW: Gibt es neben den NGOs noch andere Branchen, in denen Sie Potenzial sehen?**

**Kull:** Bei der branchenspezifischen Ausrichtung sind wir im Bereich Healthcare weit fortgeschritten. Grund ist, dass Orange im Heimmarkt Frankreich eine Expertise in den Themen hat. In der Schweiz sind wir in der Finanzindustrie stark, bei den NGOs auch. Beide Branchen entwickeln wir global aus der Schweiz heraus.

Ich würde gerne den Pharmabereich weiter aufbauen. Besonders in der (Fern-)Diagnostik



«Wir mögen im Marketing einige Defizite haben im Vergleich mit Google und Co. Aber auch in der Schweiz gibt es Firmen mit attraktiven Projekten – wie Orange»

**Martin Kull**

## Zur Firma

**Orange Business Services** wurde 2006 als Geschäftskundensparte aus dem Orange-Konzern – früher France Télécom – ausgegründet. Das Unternehmen beschäftigt weltweit rund 22 000 Mitarbeiter und bedient mehr als 3000 internationale Grosskonzerne. Daneben zählen über 2 Millionen kleine und mittelständische Firmen im Heimmarkt Frankreich zur Kundschaft. In der Schweiz beschäftigt die Firma rund 200 Angestellte.

→ [www.orange-business.com](http://www.orange-business.com)

und deren Ökosystem vertreiben. Zusätzlich sollen Beratungs- und Consulting-Firmen die Lösung verkaufen und implementieren. Die einzige Einschränkung sind das Netzwerk und die Plattform: Diese werden ausschliesslich von Orange geliefert, inklusive Cyber Security. Für Orange in der Schweiz und global bedeutet das Offering einen Paradigmenwechsel: Wir sprechen damit nicht mehr ausschliesslich den IT-Bereich an. Neu sprechen meine Kollegen mit dem Business über das Kerngeschäft.

werden sich spannende Geschäftsmöglichkeiten ergeben. Teils deckt Orange das bereits mit den Healthcare Offerings ab, etwa bei der Remote-Überwachung von Patienten. Bei der Therapie – von der Kontrolle der Medikamenteneinnahme bis hin zu künftigen Mini-Robotern, die im Körper selbst Defekte reparieren – gibt es viel Potenzial rund um Connected Objects. Für solche Projekte fehlen uns in der Schweiz aber wirklich die Ressourcen. Wir arbeiten hier aber eng mit Frankreich und den verschiedenen Research & Development Centers zusammen.

Für Kunden aus der Finanzindustrie werden wir eine dedizierte Schweizer Cloud aufbauen und machen dies auch in anderen Ländern wie Deutschland – Off-premises, aber On Shore. Die Rechenzentren und Netzwerke bekommen eine Absicherung wie das Militär – Nato-zertifiziert. Damit sind wir dann hierzulande allein auf dem Markt mit einer kompletten «Digital Financial Suite» und «Digital Finance Platform».

### **CW: Was soll Ihr Alleinstellungsmerkmal in der Schweizer Cloud werden?**

**Kull:** Wir erlauben dem Kunden, sich eine der globalen Cloud-Plattformen auszusuchen, und helfen ihm dann bei der Integration. Von uns bekommt er zusätzlich Security as a Service oder ein Compliance Recording – wenn er es wünscht. Unser Ziel ist es, die erste Adresse für das «Internet for Enterprises» zu werden.

### **CW: Wird das eine rein Schweizer Entwicklung? Oder liefert Paris die Services?**

**Kull:** Die «Digital Financial Suite» und «Digital Finance Platform» werden aus der Schweiz international lanciert. Wir tragen direkt die komplette Verantwortung für das Go to Market.

### **CW: Woher kommen die Ressourcen?**

**Kull:** Unser Personal arbeitet bereits seit mehreren Monaten aktiv an dem Projekt. Wir arbeiten dafür in einer globalen Matrix zusammen. Additiv bestreitet hier den Part der «Digital Financial Suite» global in Zusammenarbeit mit unseren Teams.

### **CW: Wirklich? Genügt das Team von rund 200 Mitarbeitern?**

**Kull:** Für den ersten Schritt genügt das. Der globale Rollout involviert dann die ganze Kraft der Orange Business Services. Trotzdem bin ich immer auf der Suche nach klugen Köpfen. Wir mögen im Marketing einige Defizite haben im Vergleich mit Amazon, Google und Microsoft. Aber auch in der Schweiz gibt es Firmen mit attraktiven Projekten – beispielsweise Orange Business Services. Und wir haben den Service-Provider mit der grössten Netzabdeckung weltweit im Hintergrund: Orange. Als kleine Landeseinheit haben wir ausserdem die Freiheit, flexibel und schnell agieren zu können.

### **CW: Funktioniert diese Positionierung unter der Marke Orange Business Services?**

**Kull:** Einerseits hätte ich natürlich über Orange Tausende Sales-Personen zur Verfügung. Andererseits werden wir die Services auch via Additiv

### **CW: Gab es Widerstände im Pariser Mutterhaus gegen Ihre Pläne?**

**Kull:** Ja und nein. Zuerst ging es etwas schleppend voran. Es war neu für Orange, dass ein Land ausserhalb Frankreichs eine solche Initiative anstösst. Umso grösser war dann unsere Freude, als wir das finale Go erhalten haben, und wir das Projekt global starten durften.

### **CW: Hat allenfalls Helmut Reisinger als neuer CEO – den Sie sicherlich kennen – bei dem Vorhaben geholfen?**

**Kull:** Sicherlich, denn ein CEO muss natürlich nicht nur hinter der Gesamtstrategie stehen, sondern auch hinter neuen Projekten. Mein Team hat aber vor allem das Additiv-Projekt durchgetragen. Und darauf bin ich stolz.

### **CW: Ist die Schweizer Organisation der Vorreiter innerhalb von Orange? Folgen andere Länder Ihrem Beispiel?**

**Kull:** Noch nicht, aber darauf wollen wir hinarbeiten. Zudem hat die Schweiz Innovation in ihren Genen. Ein Grund dürfte sein, dass uns die Rohstoffe fehlen. Deshalb waren wir vor weniger als 100 Jahren ein armes Land. Seitdem haben wir – auch aus Angst, wir könnten abgehängt werden – Zuflucht gesucht in Innovation.

### **CW: Die Schweizer Firmen mögen sehr innovativ sein. An der Risikofreude zum Early Adopter zu gehören, hapert es aber. Etwa bei der Cloud. Haben Sie Gegenbeispiele?**

**Kull:** Nein, habe ich nicht! [lacht] Schweizer Firmen sind per se nicht gern Early Adopter. →

Denn sie sind immer bestrebt, operative Exzellenz vom ersten Tag an zu erreichen. Für ein US-amerikanisches Unternehmen ist eine Zielerreichung von 90 oder 95 Prozent eine herausragende Leistung für einen Start. Für Schweizer kommen 95 Prozent dem Scheitern gleich. Weniger als 100 Prozent sind nicht akzeptabel.

**CW: Welche Gründe sehen Sie für die Zurückhaltung beim Auslagern in die Cloud?**

**Kull:** Es sind einerseits die Regulierungen, die Organisationen aus bestimmten Branchen das Auslagern sensibler Daten ins Ausland verbieten. Andererseits sind es Bedenken wegen des Datenschutzes und der Sicherheitsgarantien bei US-amerikanischen Anbietern.

Der neue «Cloud Act» wird den Zugriff von Ermittlungsbehörden auf Kundendaten überall auf der Welt erlauben. Da nützt es wenig, wenn die Cloud-Anbieter nach Inkrafttreten des Gesetzes dedizierte Instanzen in Europa oder gar in der Schweiz ankündigen. Sowohl Amazon, Google, IBM als auch Microsoft müssen den Behörden die Daten übermitteln oder Access gewähren, auch wenn sie in hochsicheren Schweizer Rechenzentren gespeichert sind. Allein, weil sie US-amerikanische Firmen sind. Diesen Fakt haben Schweizer Kunden längst verstanden – und halten sich bei sensiblen Daten zurück bei der Cloud-Adaptation.

**CW: Was fehlt Orange in der Schweiz?**

**Kull:** Wir brauchen noch weitere Fachkräfte. Aber wir rekrutieren kräftig und haben schon mehr als zehn neue Mitarbeiter gewonnen.

**CW: Woher holen Sie die Leute? Von der Konkurrenz, von den Hochschulen?**

**Kull:** Nun legen Sie den Finger in die Wunde. Ja, es stimmt, wir sind spät dran. Erst in diesem Jahr haben wir ein Programm mit der EPFL begonnen. Mit der ETH und der HSG werden wir Gespräche aufnehmen. Allerdings ist die Konkurrenz in Zürich am grössten.

Neue Chancen auf mehr Kandidaten rechne ich mir aus durch die Zusammenarbeit mit Additiv und der Akquisition des Beratungsunternehmens Business & Decision. Dort hoffe ich auch auf neue Kompetenzen in Business Intelligence, Prozessintegration und künstlicher Intelligenz. Für andere Themen bin ich in Gesprächen mit Spezialisten, die als Partner mit in Projekte involviert werden könnten. Denn so schnell, wie heute Kompetenzen nachgefragt werden, können wir sie gar nicht aufbauen. Hier sind wir auf Partnerschaften angewiesen.

**CW: Wer sind die Marktbegleiter von Orange Business Services global und in der Schweiz?**

**Kull:** Global sind Konzerne wie AT&T, BT, NTT, Tata Communications oder Verizon die Wettbewerber. Lokal ist natürlich Swisscom ein wichtiger Player und teilweise auch Konkurrent.



«Wegen des Cloud Acts nützt es nichts, wenn die grossen Anbieter dedizierte Schweizer Instanzen ankündigen. Sie müssen den Behörden Kundendaten liefern, allein, weil sie US-Firmen sind»

Martin Kull

Besonders im Mobilfunk stehen wir häufiger im Wettbewerb mit Swisscom. Wir partnern speziell in diesem Bereich seit 2017 mit Sunrise.

**CW: Was fehlt aktuell im Portfolio von Orange Business Services?**

**Kull:** Persönlich hätte ich gern ein viel grösseres Portfolio mit echter Leading-Edge-Technologie. Aber die Angebote müssen für uns noch managebar sein, eine gewisse Standardisierung aufweisen und auch zu den Produkten des

französischen Mutterhauses passen. So müssen wir uns beschränken auf einige wenige Bereiche, die möglichst klug gewählt sind.

Wir haben unser Portfolio aber kürzlich um Schlüssellösungen für SD-WAN erweitert. Hier haben wir den einstigen Rückstand in einen Vorsprung umgewandelt und sind aktuell im Rollout eines der grössten SD-WAN-Projekte weltweit. Mit den jüngsten Akquisitionen von Business & Decision und Basefarm werden wir unser Portfolio nun weiter ausbauen. ←