



# Achim Plate

## Porträtreihe

Sie sind Zitate- und Impulsgeber, sie bringen die Branche voran und schaffen Arbeitsplätze. Man begegnet ihnen auf Kongressen und liest die Umsatzzahlen ihrer Unternehmen – die führenden Köpfe der Call Center-Branche sind bekannt und gefragt. Unbekannt ist zumeist, welche Werdegänge sie absolviert haben, welchen Philosophien sie anhängen, welche Haltungen sie pflegen, was für Menschen sie sind. Call CenterProfi hat deshalb eine Porträtreihe gestartet. Heute geht es um Achim Plate.

Achim Plate ist wahrscheinlich der einzige Call Center-Chef, der jemals positiv im „Spiegel“ erwähnt wurde. Wenn die Rede von Achim Plate ist, ist immer auch von „Vordenker“, von „Innovator“, von „Visionär“ die Rede. Ein Aktionär schreibt im Internet: „Achim Plate ist ein Genie an Kreativität und Geradlinigkeit.“ Ein Wegbegleiter sagt über den Chef der D+S europe AG: „Achim Plate ist ein großer Mensch.“ All das mag er aber gar nicht so gern hören, denn er ist zudem auch noch enorm bescheiden.

Der CAT-Award 1999, gleich drei Preise bei den in Birmingham vergebenen European Call Centre Awards 2000 und der vom damaligen Präsidenten der Bundesanstalt für Arbeit, Bernhard Jagoda, verliehene Arbeitsplatzinvestor-Preis des Wirtschaftsclubs Rhein-Main gingen allesamt an ein Projekt: an das Call Center conTakt im schleswig-holsteinischen Itzehoe. Der Mann, der conTakt erdacht und gegründet hat, ist Achim Plate.

Achim Plate, verheiratet, Vater zweier Kinder, heute 47 Jahre alt, hatte ursprünglich mit der Call Center-Branche gar nichts zu tun, sondern war gemeinsam mit seinem Kompagnon Thomas Hoffmann Chef der 1990 gegründeten Bauträgergesellschaft Plate & Partner. Wie also wurde aus einem Immobilienexperten der Vorstandsvorsitzende eines der größten deutschen Call Center, nämlich D+S europe?

### Eine Frage der Logik

Als Mitte der 90er Jahre das 20 Hektar große Kasernengelände KlosterForst in einen zivilen Stadtteil umgewandelt werden sollte, hatte Plate & Partner den Zuschlag bekommen. Die Mammut-Aufgabe: das Militär-Areal in ein Wohngebiet zu verwandeln. Zuerst einmal überraschte Plate & Partner mit einer damals visionären Aktion: Das Unternehmen ließ 1995 im kompletten Areal ein Glasfasernetz legen und errichtete ein stadtteilweises Telefonnetz.

Jede Wohnung und jedes Hotelzimmer im „Wohnpark KlosterForst“ wurde verkabelt. Damit waren die Weichen für eine moderne Kommunikation gestellt, die sich als Segen für den „Multimedia-Stadtteil“ herausstellen sollte. Denn Achim Plate verfolgte nicht nur das Ziel, 600 Wohnungen zu bauen, sondern auch ebenso viele Dauerarbeitsplätze zu schaffen. Aber woher nehmen? Itzehoe ist nicht eben der Nabel der Welt, und Arbeitsplätze zu schaffen, ist bekanntlich ein schwieriges Unterfangen. Achim Plate tat, was er immer tut, wenn er vor einer Aufgabe steht: Er analysierte die Situation, er interpretierte die Ergebnisse, er entwickelte eine Lösung – und setzte diese sodann in die Tat um.

Im Falle KlosterForst standen einerseits Büroflächen und andererseits

potenzielle Mitarbeiter zur Verfügung. Also hörte sich Plate um, stieß auf das Thema Call Center, informierte sich auf Branchenveranstaltungen, stellte fest, dass Call Center Fläche und Mitarbeiter brauchen – „aus dieser Logik heraus habe ich conTakt gegründet“, so Plate rückblickend.

conTakt setzt von vorneherein auf Top-Technologie und ist laut Eigenangaben das erste „Internet Communication Center“ Europas. Es bietet „Shared Browsing“ im Internet, Avatare und Call-me-Buttons und ist der Branche damit weit voraus. Aus dem

Arbeitsplätze, im KlosterForst wohnen mehr als eintausend Menschen. Achim Plate hat aber nicht nur daran gedacht, den Menschen im Stadtteil moderne Kommunikation und Arbeit zu bieten, sondern zum Beispiel auch für eine Kindertagesstätte und Senioren-Betreuung gesorgt – und für den Stadtteiler Pastor Paul Kah. „Relaunch im Wohnpark: Erstmals wird in Deutschland ein Pastor von einer Immobilienfirma gesponsert“, titelt der „Spiegel“ 1996 und berichtet, dass Plate & Partner den Pastor mit gut 100 000 Mark im Jahr unterstützt.

*„Während des Maschinenbau-Studiums habe ich gelernt, Problemstellungen frühzeitig zu erkennen und Lösungen zu erarbeiten.“*

Bereich Kundenbindungsinstrumente/Kundenkarten geht im Mai 2001 die Exakt AG hervor, die Achim Plate als Vorstandsvorsitzender leitet. Dort wird für den Kunden Schlesweg die erste Bonuskarte für einen Energieversorger entwickelt. Schlesweg fusionierte später mit Hein Gas und HGW HanseGas zu E.ON Hanse – und wird noch immer von Itzehoe aus betreut: 150 D+S-Mitarbeiter nehmen heute täglich rund 7 000 Inbound-Calls für E.ON Hanse entgegen. Auch die komplette Kundenberatung, die Abrechnung und das Vertragsmanagement hat das Unternehmen an D+S ausgelagert. „Anfangs gab es intern Skepsis, man könne das nicht outsourcen. Aber je mehr Kollegen von uns zu Gast bei D+S waren, desto höher stieg die Akzeptanz. Die Fluktuation ist sehr gering und die Verbundenheit mit uns sehr hoch – ich glaube, viele fühlen sich eher als E.ON- denn als D+S-Mitarbeiter. Wir sind sehr zufrieden“, so Dr. Kristina Rodig, Leiterin Privatkundenservice E.ON Hanse.

### Achim Plate ist kein Mensch der lauten Töne

Die Vision, aus dem Kasernengelände einen Platz zum Wohnen und Arbeiten zu machen, hat sich mehr als erfüllt: Heute bietet allein das Call Center um die 800 dauerhaft besetzte

„Nicht dass ich ein überaus religiöser Mensch bin, die Leute sollen aber wissen, dass sie im Wohnpark gut betreut werden“, zitiert das Nachrichtenmagazin Achim Plate seinerzeit. Pastor Paul Kah lebt und arbeitet noch heute im KlosterForst und trifft sich regelmäßig mit Plate. „Achim Plate ist ein sehr bodenständiger Mensch. Er ist ein Visionär, der aber die Visionen nicht nur verbal äußert, sondern sie auch in die Tat umsetzt“, erzählt Pastor Kah. Und: „Er ist kein Mensch der lauten Töne. Er vergisst die Menschen nicht und setzt sich ein, wenn es menschliche Probleme gibt. Er spricht aber nicht darüber.“ Das stimmt. Achim Plate sagt beispielsweise im Interview für dieses Porträt: „Mir ist wichtig, dass ich nicht wichtig bin. Es ist völlig unerheblich, was für eine Person Sie hier vor sich haben, welche Bücher ich lese oder ob ich Sport treibe. Es geht um über 440 Millionen Kundenkontakte im Jahr, es geht um 17 000 Aktionäre und um 4 200 Mitarbeiter. Diese drei Parteien wollen eine hohe Qualität, eine gute Rendite und eine hohe Arbeitsplatzsicherheit. Relevant ist, ob objektiv in diesem Dreiklang positive Ergebnisse erzielt werden. Wenn ich nichts leiste, bin ich in vier Wochen weg und es kommt der Nächste.“ Auf die vorsichtige Anmerkung, dass er ja angesichts der positiven



Die Mitarbeiter bei D+S europe bescheinigen Achim Plate Gründlichkeit, Struktur und Konsequenz.

Geschäftsentwicklung in den letzten Jahren einen sehr guten Job gemacht habe, antwortet Achim Plate: „Es gibt viele gute Manager. Andere hätten das Gleiche gemacht wie ich.“ Dies sagt er ohne jede Koketterie und – Verzeihung, Herr Plate – stellt dabei sein Licht ganz schön unter den Scheffel. Denn als das laut Eigenangaben profitabel arbeitende Unternehmen contact im Juni 2002 von der börsennotierten D+S europe AG übernommen und Achim Plate dort Vorstand Operations wird, schreibt D+S Rekordverluste und steht kurz vor der Insolvenz. Keine guten Startbedingungen für den neuen Vorstand. Achim Plate tut wiederum, was er immer tut, wenn er vor einer Aufgabe steht: Er setzt sich an einem Samstagnachmittag mit seinen engsten Vertrauten in Itzehoe zusammen, analysiert die Situation, entwickelt eine Lösung – und setzt diese sodann in die Tat um. „Damals ist der Startschuss gefallen für das, was Sie heute sehen“, sagt er.

### Der Turn-around ist erfolgreich abgeschlossen!

Schon im Januar 2003 wird Achim Plate zum Vorstandsvorsitzenden berufen. Es folgt eine harte Kurskorrektur, während der auch Mitarbeiter entlassen werden. Der Turn-around gelingt. Heute ist die D+S europe AG weit größer, als sie jemals war. Sie trägt mittlerweile den Claim „the customer excellence group“ und positioniert sich als „einer der führenden Lösungsanbieter für integriertes Kunden-Mehrwert-Management“. Erklärtes Ziel: den Auftraggebern „One-stop-Shopping für die komplette Auslagerung der Kundenmanagement-Prozesse in allen relevanten Branchen mit Privatkunden“ zu bieten. D+S europe hat seit 2004 in schöner Regelmäßig-

keit zugekauft: im Juni 2004 die TRI-GA Marketing in Münster, im Juli 2004 die Hotline GmbH in Berlin, im Oktober 2004 die cca 24 in Augsburg, im Juli 2005 dtms in Mainz und im Oktober 2006 die mobileview in Hamburg. In 2006 hat D+S ihren Gewinn nahezu verdoppelt. Die Analysten bescheinigen dem Unternehmen eine gute Zukunft. Im Februar meldete D+S europe, dass sie wegen neuer Großaufträge über 600 weitere Arbeitsplätze schafft. Noch in diesem Jahr will Achim Plate die 5000-Mitarbeiter-Grenze durchbrechen. Für 2007 erwartet das Unternehmen einen organischen Umsatzanstieg von mehr als 25 Prozent und will zusätzlich durch mehrere Zukäufe wachsen. Dabei hat Achim Plate Unternehmen rund ums Online-Transaktionsmanagement oder Adress- und Inkassoservices im Visier. Auch Fulfillment-Dienstleister könnten auf der Einkaufsliste stehen, denn diese Dienstleistungen fehlen bislang im Leistungsportfolio. Auf die Frage nach Akquisitionen unter Fulfillmentern antwortet Achim Plate hoch diplomatisch: „Wir möchten unsere Position am

Markt ausbauen. Für uns ist arvato die Nummer eins am Markt, wir sind Nummer zwei. Wenn ich nach oben will, muss ich näher an die Eins heranrücken. Also kann ich mich fragen: Was haben wir noch nicht, was die haben?“ Tja, und das wären eben beispielsweise Fulfillment-Dienstleistungen.

### Penibel ja – aber bei weitem kein Erbsenzähler

Die Wettbewerber sollten sich darauf einstellen, dass Achim Plate wahr macht, was er sagt. Bei einer Überprüfung seiner Statements in den Pressemitteilungen der vergangenen Jahre stellt sich heraus: Sämtliche der von ihm formulierte Ziele wurden erreicht (und – glauben Sie mir – das ist ziemlich selten). Dazu passt, was Pastor Paul Kah über Achim Plate sagt: „Er ist sich selbst und anderen gegenüber penibel. Nicht im Sinne eines Erbsenzählers, sondern im Sinne eines ‚Nicht-nur-Hinschmiere‘, eines strukturiert Durchdenkens, konsequent Planens und Durchführens.“ Ein Mitarbeiter sagt über seinen Chef Plate: „Er ist gründlich, strukturiert, vorbereitet, konsequent. Ich habe

Hauptniederlassung von D+S europe in Hamburg.





viel bei ihm gelernt und arbeite sehr gern mit ihm zusammen – man kann sehr viel mitnehmen, wenn man sich seine Arbeitsweise anguckt.“

Und wo hat Achim Plate diese Arbeitsweise erlernt? Da lacht er. Während seines Maschinenbau-Studiums, sagt Diplom-Ingenieur Achim Plate, lerne man, Problemstellungen zu erkennen und zu lösen. Außerdem habe er dabei mathematisch-analytische Fähigkeiten erworben, die auch für das Führen eines Call Centers von Vorteil seien. Wie eine Turbine gebaut wird, hat er komplett vergessen, schließlich war er nach dem Diplom an der Bundeswehrhochschule in Hamburg noch sechs Jahre bei „der Truppe“. Ob er von der Bundeswehr etwas fürs Leben mitgenommen hat? „Das Wichtigste!“, sagt Ex-Offizier Plate. Er möchte keinesfalls in die „rechte Ecke“ gestellt werden, weswegen ihm der Ausdruck „Offizierstugenden“ nur zögerlich über die Lippen kommt. Dabei sind die wahrlich nichts Schlechtes, beinhalten sie doch: verlässlich zu sein, durchzuhalten, Vorbild zu sein und für seine Mitarbeiter da zu sein. „Bei der Bundeswehr treffen Sie auf alle möglichen Charaktere. Dort lernt man innerhalb kürzester Zeit zu erkennen: Mit was für einem Menschen hast du es zu tun? Und wie kannst du ihn führen? Das stählt auch für die Wirtschaft“, sagt Achim Plate.

### Börsendruck und allgemeines Du

Im Vergleich zum Gros seiner Branchenkollegen muss Achim Plate übrigens noch eine gute Portion gestählter

sein, denn er ist nicht nur dem Druck von Auftraggebern und Wettbewerb ausgesetzt, sondern auch dem der Börse. Analysten überwachen genauestens, wann er was verlautbart oder auch nicht. „Unter 20 bis 25 Prozent Wachstum brauche ich mich gar nicht zu melden, also muss ich die Voraussetzungen für dieses Wachstum schaffen – dann wird die Lage entspannter“, sagt er. Als Vorstandsvorsitzender muss man diesen Druck aushalten und entscheiden, wann man als Schutzschild fungiert und wann man wie viel davon an die Mitarbeiter weitergibt. Im Jahr 2003 zum Beispiel hat er den Druck ungefiltert weitergegeben, damit alle Mitarbeiter den Ernst der Lage erkennen. Damals führte Achim Plate auch das unternehmensweite „Du“ bei D+S europe ein: als Signal dafür, dass fortan ein anderer Wind im Unternehmen weht, und als Zeichen der Offenheit und Nähe. Das allgemeine „Du“ hat laut Achim Plate noch einen angenehmen Nebeneffekt: Bei D+S könne sich seitdem keiner mehr hinter seiner Position verstecken. „Wer hier anerkannt sein will, muss etwas leisten.“ Pastor Kah sagt über den Führungsstil Plates: „Er ist einer der wenigen Menschen, die den Begriff Partizipation sehr konsequent leben. Wenn er jemandem sagt: ‚Du bist zuständig‘, dann lässt er ihn frei arbeiten und übt weder Druck noch Zwang aus. Er arbeitet sehr partnerschaftlich. Und er unterscheidet nicht zwischen den Menschen, er ist zu den Leuten, die in der Gala stehen, genauso freundlich wie zum Pfortner, das ist das Sympathische.“

### Die nächsten Schritte sind schon geplant

„Es ist fast egal, ob Sie eine Immobilienfirma oder eine börsennotierte Aktiengesellschaft führen. Denn Zahlen und Menschen bestimmen fast immer unser Leben. Man muss die Zahlen analysieren und interpretieren und mit den Menschen umsetzen“, so die Strategie von Achim Plate. Im Moment arbeitet er an dem, was er „Industrialisierung“ der Kommunikation nennt. Er ist fest davon überzeugt: Das Call Center-Geschäft wird sich entscheidend ändern: Immer mehr Großunternehmen werden in den kommenden Jahren outsourcen. Diese Großkunden stellen hohe Anforderungen. Das Geschäft wird multimedialer und technologischer. Es müssen Systeme entwickelt werden, die es in Echtzeit ermöglichen, kundenindividuelle Informationen am Agent-Platz zur Verfügung zu stellen. Das Outbound-Geschäft wird nicht zuletzt wegen gesetzlicher Restriktionen reduziert. Gefragt sind dann Agents, die freundlich, kompetent, fallabschließend, in wenigen Minuten den Anrufer bedienen und eine systemunterstützte Verkaufsleistung erbringen. „Da geht die Welt hin! Das ist eine Herausforderung für Prozesse, für die IT und für die Mitarbeiter.“ Trifft ein, was Plate sagt – und davon ist bei seiner Quote auszugehen – steigen die Anforderungen an Agents: „Es wird eine enorme Aufgabe der nächsten Jahre, die Mitarbeiter dorthin zu führen.“

Die Mitarbeiter indes müssen um ihre Zukunft nicht fürchten: Sie dürfen sicher sein, dass ihr Chef tut, was er immer tut, wenn er vor großen Aufgaben steht: Er analysiert die Situation, interpretiert die Ergebnisse, entwickelt eine Lösung – und setzt diese dann in die Tat um. Das Ergebnis konnte sich bislang mehr als sehen lassen!

PS. Herr Plate, auch wenn Sie das jetzt sicher viel zu dick aufgetragen finden werden: Pastor Kah hat noch etwas über Sie gesagt: „Achim Plate ist ein großer Mensch!“ ... und er hat das auch sehr glaubhaft begründet! ■

Vera Hermes

## Serie: CallCenterProfis im Porträt

Nächste Ausgabe: Robert Fahrland