

Werner Schabsky



Sicherheitsschuhe mit Qualität und Wertigkeit

Interview mit Werner Schabsky, Geschäftsführender
Gesellschafter, ATLAS® - the shoe company, Dortmund

CCP: Herr Schabsky, ATLAS® zählt heute mit einer Produktionsmenge von über zwei Millionen Sicherheitsschuhen zu den führenden Herstellern in Europa. Ihre Firma beliefert nahezu alle namhaften Industrieunternehmen sowie den technischen Fachhandel. Ihr Unternehmen wurde 1910 in Dortmund gegründet. Es ist schon eine erstaunliche Leistung, dass Sie das Unternehmen in vierter Generation so erfolgreich führen. Was macht den Erfolg Ihres Unternehmens aus?

WS: Mit unserer langjährigen Erfahrung entwickeln und produzieren wir gemeinsam mit unseren Kunden Sicherheitsschuhe für alle Branchen der Industrie. So fertigen wir zum Beispiel Schuhe für die Automobilindustrie, die chemische Industrie, den Maschinenbau sowie für Energieversorger. Die Lederverarbeitung erfolgt in unserem neuen Produktionswerk in Brasilien und die Endmontage der rund 500 verschiedenen Artikel findet anschließend im Stammwerk in Dortmund statt. Das ermöglicht uns, die Produkte innerhalb von 24 Stunden direkt ab Lager auszuliefern. Diese Logistik ist einmalig in Europa.

CCP: Ihr Unternehmen beschäftigt an zwei Standorten im Süden Brasiliens 1.400 Mitarbeiter und gehört zu den wichtigen Unternehmen in der Region. Wenn ich die Ausstattung der Gebäude sehe, bin ich überrascht, wie modern der Betrieb ist und mit wie viel fortschrittlicher Technologie gearbeitet wird.

WS: Wir starteten in 2006 in der Stadt *Lajeado* mit 30 Mitarbeitern, zunächst in angemieteten Räumen. Nach einer kurzen Anlaufphase lernten wir die Chancen dieser Region kennen und schätzen. Daraufhin begannen wir unmittelbar mit dem Bau von Produktions- und Verwaltungsgebäuden. Aufgrund der rasanten Entwicklung stellten wir die Gebäude und die Ausstattung in der gleichen Ausführung her, wie wir diese an unserem modernen Standort in Dortmund haben. So schafften wir die Voraussetzung, dass die Betriebe mit einer hohen Effizienz arbeiten können. Wir haben heute 20.000 m² Produktionsfläche und derzeit weitere 6.000 m² im Bau. Unsere Mitarbeiterzahl ist hier in den Betrieben inzwischen auf 1.400 Personen herangewachsen. Als mittelständisches Unternehmen denken wir bei unseren Investitionen immer in Generationen.

CCP: *Weltweit, Herr Schabsky, wird der Großteil der Schuhe preisgünstig in China und Vietnam produziert. Wieso sind Sie ausgerechnet nach Brasilien gegangen?*

WS: Ja, das ist richtig. Diese Länder überschwemmen die Märkte mit ihren Billigproduktionen. Jedoch unsere Kunden erwarten von uns Produkte, die die Menschen in der Arbeitswelt schützen und die einen hohen Tragekomfort garantieren. Daher ist der Rohstoff, den wir für unsere Schuhe verarbeiten, kein Plastik, sondern edles hochwertiges Leder.

Im Süden Brasiliens weidet auf einer gigantischen Grasebene, die scherzhaft die »größte Kuhweide der Welt« genannt wird, unter anderen die Rinderrasse *Black Angus*. Hier ist die Heimat der *Gauchos*. Ihre Tradition wird durch die Liebe zu ihren Pferden und Rindern geprägt. Mindestens genauso groß ist ihre Leidenschaft für das gemeinsame *Churrasco* – riesige Fleischspieße, die am offenen Feuer gebraten werden. Dazu gehört auch der *Chimarrao*, ein grüner Mate-Tee, der miteinander getrunken wird.

Die Steaks der *Black Angus* sind weltweit für ihre einzigartige Qualität bekannt. Diese Rinder sind auch Grundlage für eine hochwertige Lederproduktion. Aus diesen Rinderhäuten ent-

steht ein Qualitätserzeugnis, das mehr ist als nur ein Werkstoff. Diese Lederqualität bietet den besten Tragekomfort und ist besonders langlebig. Schon bei der Auswahl der Rohware fließen die Wünsche und Produktanforderungen der ATLAS® Kunden in die Fertigung ein. Bei der Behandlung und Weiterverarbeitung der Lederhäute setzen wir auf das Know-How der weltweit besten Gerbereien.

CCP: Haben Sie denn für die Verarbeitung der kostbaren Rinderhäute auch die dazu erforderlichen Facharbeiter?

WS: Ja, das ist ein sehr wichtiger Punkt. Ein gutes Produkt setzt vor allem eins voraus: Qualifizierte Mitarbeiter! Am Standort *Lajeado* – einer der größten Universitätsstädte in Rio Grande do Sul – und in Bom Retiro hat ATLAS® die besten Voraussetzungen, auch wissenschaftlich gebildete Mitarbeiter zu gewinnen. Qualität ist letztendlich ein gemeinsamer Erfolg. Menschen und Technik stehen bei der Entwicklung unserer Produkte im Mittelpunkt. Modernste Produktionstechnologien haben bei uns genauso ihren Platz, wie das Können und die Präzision unserer Fachkräfte.

CCP: Wie führen Sie die beiden, doch so weit von einander entfernten, Produktionswerke zu einem Unternehmen zusammen? Zwischen Brasilien und Deutschland vermutete ich doch große kulturelle Unterschiede und auch Kommunikationsprobleme?

WS: Nicht nur die Fußballbegeisterung der Dortmunder verbindet diese beiden Kulturen. Die Städte in der Region von Rio Grande do Sul wurden in der Zeit von 1830-1850 von Deutschen und Italienern gegründet. Dieser Hintergrund macht es möglich, dass ca. 40% der Beschäftigten, bedingt durch ihre Wurzeln, Deutsch sprechen. Das ist für uns von besonderer Bedeutung, denn dadurch kann die gesamte Unternehmenskommunikation zwischen dem deutschen Stammwerk und dem brasilianischen Werk in Deutsch geführt werden. Sämtliche Kommunikation – auch die zwischen den Technikern – geht daher ohne Reibungsverluste von staten.

»Innovativ in die Zukunft schauen«, lautet mein Wahlspruch. Dank der heutigen Technik kann die gesamte Kommunikation zwischen den Ländern ohne Zeitverluste per Skype umgesetzt werden und ermöglicht es allen ATLAS[®] Mitarbeitern, auch komplizierte Abläufe über einen kurzen Dienstweg zu besprechen. Die gemeinsame Sprache und Kultur begründete über die Jahre auch viele persönliche Freundschaften innerhalb des Unternehmens.

CCP: Ihre brasilianische Belegschaft ist innerhalb von sechs Jahren von 30 auf 1.400 herangewachsen, und wie ich feststellen konnte, herrscht in Ihrem Hause ein angenehmes Arbeitsklima. Wie motivieren Sie Ihre brasilianischen Mitarbeiter und Talente zum Bleiben in der ATLAS[®] Schuhfabrik?

WS: Unser Unternehmen muss für die Mitarbeiter Überdurchschnittliches leisten. Daher versuchen wir, bessere Arbeitsbedingungen zu bieten, als sie ortsüblich sind. Die Vorteile der deutschen Unternehmenskultur sind uns dabei von Nutzen:

- Übertarifliche Bezahlung
- Kantinenessen für umgerechnet 0,50 Euro/Mahlzeit
- Fahrgeld zum Arbeitsplatz
- Zusätzliche monatliche Prämie (in Abhängigkeit von der Beschäftigungsdauer)

Ein entscheidender Standortvorteil ist unsere Kindertagesstätte mit Ganztagsbetreuung. Sie ist inklusive Verpflegung kostenlos für die Mitarbeiter. Letztlich ist es besonders toll, dass wir freitagsmittags nur bis 12 Uhr arbeiten. Davon können unsere Mitarbeiter in Deutschland noch träumen (lacht).

CCP: Bei allen guten Voraussetzungen treten im Arbeitsprozess doch auch Fehler auf, und unter so vielen Mitarbeitern mag es auch Arbeitshaltungen geben, die Ihre Kritik herausfordern. Brasilianer sind in diesen Punkten äußerst empfindlich. Wie gehen Sie mit Fehlern und Kritik um? Wie lösen Sie Konflikte in Brasilien?

WS: Durch die Entwicklung eines sehr guten Personalmanage-

ments versuchen wir grundsätzlich, es gar nicht erst zum Konflikt kommen zu lassen. Unsere Abteilungsleiter gehen Problemen im Vorfeld nach, suchen im persönlichen Gespräch gemeinsame Lösungsansätze. Sie kennen die Mentalität der Menschen sehr genau und sind in der Lage, für jede Situation den richtigen Ton zu finden. Unsere Abteilungsleiter werden ständig weitergebildet, damit dieses System gut funktioniert.

CCP: Herr Schabsky, Ihre Begeisterung für Ihre Produkte und die enge Beziehung zu den Menschen, die diese herstellen, ist nicht zu übersehen. Für Ihr Geschäft müssen Sie jedoch auch mit Lieferanten in Brasilien umgehen, zum Beispiel mit solchen, bei denen Sie Ihr Leder kaufen. Da müssen gewiss Qualitätsstandards und Preise ausgehandelt werden. Was sollte ein deutscher Newcomer Executive in Brasilien über das Verhandeln mit brasilianischen Lieferanten wissen, um erfolgreich zu sein?

WS: Zunächst einmal muss ich betonen, dass unsere Lieferanten ein ganz wichtiger Baustein für uns sind, um qualitativ hochwertige Produkte fertigen zu können. In der Verhandlung mit unseren brasilianischen Lieferanten gibt es keinen Unterschied zu den Gesprächen, die wir in Europa führen. Unsere Lieferanten wissen, dass wir eine termingerechte Lieferung wünschen und dass wir einen hohen Qualitätsanspruch an unsere Produkte haben. Damit sie unsere Forderungen erfüllen können, müssen wir sie bei der Produktentwicklung und im Produktionsprozess kontinuierlich begleiten. Unsere Techniker, speziell im Lederbereich, besuchen unsere Lieferanten mindestens zwei Mal pro Woche und prüfen, ob ihr Material unseren Anforderungen gerecht wird.

CCP: Vielen Dank, Herr Schabsky, für diese interessanten Einblicke ins Geschäftsleben in Brasilien. Wie sieht nun die Zukunft des Unternehmens aus?

WS: Mit unseren Produktionsstrukturen in Deutschland und Brasilien sind wir bestens für die Herausforderungen der Zukunft aufgestellt. Für unsere Kunden können wir innerhalb von drei Tagen technische Produktneuentwicklungen bis hin zur

Serienreife fertigen. Innerhalb von zehn Tagen können unsere Vertriebsmitarbeiter dann das fertige Produkt unseren Kunden direkt vorstellen. Diese hohe Flexibilität in der Entwicklung und in der Produktionskette ist ein wichtiger Baustein zu einem weiteren schnellen Unternehmenswachstum.

Seitdem wir in Brasilien unsere Produkte komplett in Eigenregie fertigen, hat sich unser Umsatz verdoppelt und wir erwarten in diesem Jahr (2012) einen Umsatz von 90 Mio. Euro. Mit unserer Unternehmensphilosophie für Qualität und Wertigkeit haben wir heute den Kampf gegen minderwertige Billigprodukte aus Asien gewonnen.

CCP: Bei meinem Besuch bei Ihnen in Lajeado habe ich Ihre freundlichen Mitarbeiter kennengelernt und gespürt, dass alle Beteiligten engagiert für das Unternehmen arbeiten. Ich wünsche Ihnen im Land der Gauchos weiterhin viel Erfolg.



Kontakt: info@atlasschuhe.de
www.atlasschuhe.de

