

Unternehmen in neuem Gewand

Potentialberatung bei der Werkstatt für Kleiderkunst „das gewand“ in Düsseldorf

Ob Metropolitan Opera in New York, Bolshoi Theater in Moskau oder Royal Opera House in London, das Düsseldorfer Atelier „das gewand“ ist eine der ersten Adressen, wenn es darum geht, historische Kostüme und Gewänder für die großen Bühnen herzustellen. Überall schätzt man die hohe Qualität und Zuverlässigkeit bei der Umsetzung der Kostümentwürfe, die die „Werkstatt für Kleiderkunst“ auch bei aufwendigen und künstlerisch anspruchsvollsten Produktionen bietet. Erfolgreiche Geschäftsidee, Auftraggeber in aller Welt – alles gut, könnte man meinen. Doch für die gewünschte Weiterentwicklung des Unternehmensportfolios blieb Inhaberin Angelika Sproll einfach keine Zeit. Sie erkannte das und holte Anfang 2010 externe Hilfe in Form einer Potentialberatung ins Haus – ein Schritt mit ungeahnten Folgen.



Jost Gödde, TrimPur Mittelstandsberatung, und
Angelika Sproll „das gewand“, Düsseldorf

Das Atelier liegt etwas versteckt in einem Hinterhof an der Ronsdorfer Straße in Düsseldorf-Flingern, dort wo die Landeshauptstadt wenig elegant und schon gar nicht weltgewandt wirkt. Der schlichte Backsteinbau, ein ehemaliges Lagergebäude, lässt von außen nicht erahnen, dass hier in der ersten Etage für Auftraggeber auf dem gesamten Globus produziert wird. Wer nach dem Weg über den wenig einladenden Hinterhof das Atelier im ersten Stock betritt, ist zunächst einmal überrascht: ein lichtdurchfluteter offener Raum, der sich fast über die gesamte Etage erstreckt, große Fenster, an den Wänden nach Farben geordnet bunte Garne und Regale mit Stoffen. Näherinnen sitzen an surrenden Nähmaschinen, kleine Teams umringen Stehtische und diskutieren über Kostüme gebeugt, andere Mitarbeiter drapieren Stoffe über Anziehpuppen. „Werkstatt für Kleiderkunst“ nennt Angelika Sproll ihr Unternehmen und das entspricht genau der Atmosphäre, die in diesen Räumen herrscht. Hier wird nicht einfach nur geschneidert, hier wird Kunst geschaffen.

Eigene Vision von Kleiderkunst umgesetzt

Angefangen hat Angelika Sproll nach einer Ausbildung zur Damenschneiderin als Kostümassistentin und Schneiderin am Theater. Nach ihrer Ausbildung zur Gewandmeisterin mit dem Schwerpunkt historisches Kostüm an der Hamburger Fachhochschule für Gestaltung arbeitete sie ab 1989 am Staatstheater Kassel, an der Deutschen Oper am Rhein in Düsseldorf und am Staatstheater in Stuttgart. 1994 machte sie sich selbstständig, damals in der Branche noch ein ungewöhnlicher Schritt. „Die Möglichkeiten, mei-



ne künstlerischen Vorstellungen an einem großen öffentlichen Theater umzusetzen, waren doch sehr beschränkt“, sagt Angelika Sproll. Als Selbstständige konnte sie entscheiden, wie die Kostüme gearbeitet werden, handwerklich wie künstlerisch, und sie konnte sich die Mitarbeiter aussuchen, mit denen sie ihre Vision umsetzen wollte.

Zu Beginn der Selbstständigkeit arbeitete die Gewandmeisterin mit Unterstützung einer Halbtagskraft von ihrem Wohnzimmer in Bremen aus. Nach einem Jahr zog Angelika Sproll nach Düsseldorf, lebte und arbeitete für drei Jahre in einem 90 Quadratmeter-Atelier. Als das Unternehmen auf sieben Mitarbeiter anwuchs, zog man um in die Düsseldorfer Innenstadt, wo es auch ein kleines Ladenlokal mit Schaufenster gab.

Zu diesem Zeitpunkt war die Belastung für Angelika Sproll enorm. Tagsüber kümmerte sie sich um die Schnitte, die sie zu dieser Zeit ausschließlich selbst bearbeitete sowie um Privatkunden, da-

mals ihr zweites Unternehmensstandbein. Nach Geschäftsschluss, setzte sich die Inhaberin an die Bücher. 16 Stunden Arbeit am Tag waren keine Seltenheit. Zu ihrer Entlastung stellte sie dann eine Kraft ein, die sich ausschließlich um den kaufmännischen Teil des Unternehmens kümmerte.

Auch die Werkstatt am City-Standort reichte bald nicht mehr aus und 2006 zog man in das erste Obergeschoss des Lagergebäudes in Flingern, das komplett entkernt und den Bedürfnissen der Kostümschneiderei entsprechend umgebaut wurde.

Internationale Kundschaft

Mit Aufträgen für die renommierte De Nederlandse Opera (DNO) Amsterdam gelang das Entree in die internationale Bühnenszene. Da Kostümbildner, wie auch Intendanten und Regisseure, immer wieder ihre Arbeitsstätten wechseln, knüpfte „das gewand“ von Saison zu Saison mehr Kontakte. Heute legt eine ganze



Reihe von Kostümbildnern Wert darauf, mit dem Düsseldorfer Atelier zusammenzuarbeiten. Zu den Kunden gehören Opernhäuser und Theater, Balletthäuser und Musicals sowie bekannte Festspielstandorte wie Bayreuth, Salzburg, Bregenz oder die Ruhrtriennale.

Die in den meisten Fällen frei arbeitenden Kostümbildner schicken Entwürfe – meistens nur kleine Bilder in DIN A4-Format – nach Düsseldorf und reisen später für einen Tag zur Kostümbesprechung an. Solche Termine, bei denen schon einmal 50 Kostüme und mehr abgestimmt werden, dauern einen ganzen Tag. Dann kommen die Kostümbildner erst wieder zur Anprobe. „Sie verlassen sich auf uns

und wissen, dass sie uns nur ein Bild und Angaben zum gewünschten Material liefern müssen, wir machen dann den Rest“, sagt die Inhaberin.

Bedarf für Neuorganisation erkannt

Angelika Sproll kann von ihrem Büro, das nur durch Glaswände von den Produktionsräumen abgetrennt ist, fast das ganze Atelier überblicken. Sie wirkt zufrieden, erzählt gern von ihrer Arbeit, lacht oft. Sie hat sich hier ihren Traum erfüllt und kann ihn trotz vieler Arbeit auch genießen – wieder genießen. Vor etwas mehr als einem Jahr sah das noch anders aus. Zwar war die Auftragslage hervorragend und die Werkstatt pro-

duzierte anerkannt gute Qualität, aber die Belastung für die Chefin war extrem groß, weil die Verantwortung in allen Unternehmensbereichen vor allem auf ihren Schultern lag. Wegen vieler Anfragen im Herrenkostümbereich sah Angelika Sproll in diesem Geschäftsfeld eine gute Expansionsmöglichkeit, doch die Zeit, dieses Projekt in Angriff zu nehmen, fehlte ihr. Auch die notwendige Planungssicherheit war durch die nicht optimalen Strukturen im kaufmännischen Bereich nicht gegeben.

Anfang 2010 entschloss sich Angelika Sproll dann zu handeln. Die Inhaberin nahm auf eine Empfehlung hin Kontakt mit Berater Jost Gödde vom Unternehmerverbund ABOS-CONWORKS auf. Der Diplom-

Kaufmann schlug Angelika Sproll vor, das Instrument der Potentialberatung zu nutzen und rief Anette Goritzka von der Regionalagentur Düsseldorf an, eine der vier möglichen Ansprechpartner im Raum Düsseldorf, neben der Handwerkskammer, der IHK und dem Amt für Wirtschaftsförderung, die über die Förderungswürdigkeit einer Potentialberatung entscheiden. Man vereinbarte einen Termin in der Kostüm-Werkstatt: „Viele kleine und mittlere Unternehmen finden im Alltagsgeschäft kaum die Gelegenheit, strategische Entwicklungsprozesse anzuschieben – so auch hier. Schon nach wenigen Minuten der Beratung war für mich klar, dass ich eine Potentialberatung befürworten kann“, blickt Anette Goritzka zurück. Damit stand einer Förderung der Potentialberatung mit Mitteln aus dem Europäischen Sozialfonds und Zuschüssen des Arbeitsministeriums nichts mehr im Wege.



Transparente Beratung

„Es war offensichtlich, dass eine ganzheitliche Veränderung der Strukturen dem Betrieb einen neuen Entwicklungsschub geben würde“, begründet Jost Gödde seine Entscheidung für das Instrument. Vor der eigentlichen Beratung führte der Diplom-Kaufmann ein ausführliches Gespräch mit der Inhaberin. „Als Berater lernt man immer wieder neue Betriebe kennen und immer neue Branchen. Da ist es ganz wichtig festzustellen, ob man überhaupt zueinander passt“, sagt Jost Gödde. Bei einem solchen Gespräch wird neben geschäftlichen Themen auch über Randbereiche geredet, bis hin zu privaten Interessen. Das, so der Diplom-Kaufmann, schaffe die unbedingt notwendige Vertrauensbasis und mache das geplante Vorgehen transparent.

Jost Gödde stellte im Rahmen der Potentialberatung einen Handlungskatalog auf, der drei Schritte umfasste. Zunächst analysierte er das Unternehmen nach der bewährten Methode der SWOT-Analyse, bei der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken in zahlreichen Gesprächen mit allen Beteiligten ermittelt werden. „Ich arbeite so, dass ich Defizite und Potentiale auch grafisch abbilden kann“, erläutert der Diplom-Kaufmann. Als Stärke sieht Jost Gödde, dass das Unternehmen trotz der Tatsache, dass es nicht das kostengünstigste Unternehmen am Markt ist, aufgrund der Qualität sowie der großen Liefer- und Produktionstreue einen sehr guten Ruf in der Branche hat.

Defizite ausgleichen

Auf der anderen Seite wurde deutlich, dass die Qualität im kaufmännischen Be-



reich des Unternehmens nicht mit der guten allgemeinen Entwicklung Schritt gehalten hatte. Das Unternehmen lieferte zwar gute Qualität und machte Gewinne, nutzte sein Unternehmenspotential jedoch nur zu 68 Prozent aus, wie die Analyse von Jost Gödde zeigte. Er entwickelte deshalb gemeinsam mit der Firmeninhaberin und den Mitarbeitern Verbesserungsmaßnahmen und legte Umfang, Inhalte, Investitionsvolumen, zeitlichen Gesamtumfang und den Beginn fest. Zu diesen Maßnahmen gehörten praktische Dinge wie die Verbesserung der Soft- und Hardware, aber auch Grundsätzliches, wie Verbesserungen in der Produktionsabwicklung und im Controlling.

Im zweiten Schritt erfolgte die Umsetzung: Die geänderten Strukturen wurden im Rahmen von diversen Besprechungen mit den Mitarbeitern implementiert. Außerdem begann man parallel mit der Suche nach einer buchhalterisch ausgerichteten Fachkraft, die als Schnittstelle zwischen Geschäftsleitung und Produktion fungieren sollte. Jost Gödde arbeitete in das Anforderungsprofil auch gleich die notwendigen Kenntnisse in die im Unternehmen genutzten Software-Programme ein. Mit Unterstüt-

zung der Agentur für Arbeit fand man zum 1. März 2010 eine passende kaufmännische Mitarbeiterin.

Der Berater listete erstmalig alle Funktionen auf, die jeder im Unternehmen hatte. Dabei wurde deutlich, dass es in bestimmten Bereichen dringend einer Reorganisation bedurfte. Im Wesentlichen liefen die neuen Strukturen auf eine grundlegende Entlastung der Chefin hinaus, die damit überhaupt erst wieder Zeit hatte, ihrer unternehmerischen Funktion gerecht zu werden.

Insgesamt erstreckte sich die Potentialberatung über einen Zeitraum von fünf Monaten. Der zu Beginn aufgestellte Handlungskatalog sah 13 Beratungstage vor, für den ersten Schritt – die Analyse – drei, für den zweiten – die Umsetzung – sieben Tage. In einem dritten auf drei Beratungstage angesetzten Schritt wurde dann im Sommer ein Investitions- und Maßnahmenplan verabschiedet, der für eine geplante Expansion notwendig war und der genau die Ziele definierte, die es zu erreichen galt.

Expansion durch neue Strukturen ermöglicht

„Eines der Hauptprobleme für mich war, dass ich den Betrieb um das Fach Herrenkostüme erweitern wollte, aber wusste, dass das mit den alten Strukturen nicht zu bewältigen war“, erzählt Angelika Sproll. Bis zu der Potentialberatung hatte das Atelier stets nur Damenkostüme geschneidert, Aufträge für Herrenkostüme wurden abgelehnt oder an andere Unternehmen weitergegeben. Um Aufträge komplett erfüllen und um damit auch Wettbewerbs- und Beschäftigungsfähig-



keit des Unternehmens sichern zu können, war der Schritt zur Herrenkostüm-Abteilung unumgänglich. Auf der Basis der bestehenden Produktionsflächen und Strukturen wurde im Rahmen der Potentialberatung ein genaues Anforderungsprofil bezüglich des Raumannspruchs, der Haus- und Produktionstechnik, der benötigten Mitarbeiter usw. entwickelt.

Auf dieser Grundlage mietete Angelika Sproll im April 2010 zusätzliche 250 Quadratmeter auf der gleichen Etage an, stellte eine weitere Meisterin ein und hatte durch die neue Aufgabenteilung Zeit, sich um den Aufbau der Herrenabteilung zu kümmern. Nach umfangreichem Umbau wurden die neuen Produktionsräume im Juni 2010 in Betrieb genommen. Aufträge für Herrenkostüme lagen zu diesem Zeit-

punkt bereits vor, sodass „das gewand“ Mitte vergangenen Jahres direkt in die Produktion einsteigen konnte.

„Das Personal im Herrenbereich ist sehr rar“, sagt Angelika Sproll, „deshalb war es nicht einfach, überhaupt geeignete Leute zu finden, die auch zu uns und unserer Philosophie von Teamarbeit passen.“ Es gelang ihr trotzdem. Ein Herrengewandmeister und ein Herrenschneider wurden im vergangenen Jahr eingestellt, ein weiterer Herrenschneider wird noch gesucht. Die kaufmännische Kraft arbeitet mittlerweile vollkommen selbstständig zur vollsten Zufriedenheit der Inhaberin. „Ein Glücksgriff“, so Angelika Sproll, „weil auch die Chemie stimmt.“ Eine weitere Mitarbeiterin hat sich in den Bereichen Zollabwicklung und Versand qualifiziert.

ABSTRACT

„das gewand“ in Düsseldorf fertigt als „Werkstatt für Kleiderkunst“ qualitativ hochwertige Kostüme für die großen Bühnen dieser Welt und hat in der Branche einen sehr guten Namen. Das Unternehmen entschied sich im vergangenen Jahr für eine Potentialberatung, weil der nächste Schritt in der bereits guten Unternehmensentwicklung anstand: die Ausweitung auf die Produktion von Herren-Kostümen. Die ganzheitliche Beratung führte zu einer Umstrukturierung in der Arbeitsorganisation und durch Optimierungen im kaufmännischen Bereich zu einer wesentlich verbesserten Planungssicherheit für das Unternehmen. Schon im Jahr der Potentialberatung hat die Düsseldorfer Kostüm-Werkstatt ihre Betriebsfläche erheblich vergrößert, drei neue Mitarbeiter eingestellt und ihren Umsatz wesentlich gesteigert.

KONTAKTE**Angelika Sproll**

das gewand GmbH
Ronsdorfer Straße 77 a
40233 Düsseldorf
Internet: www.dasgewand.com

Jost Gödde

TrimPur Mittelstandsberatung
Aut. Partner im ABOS CONWORKS
Unternehmerverbund
Ingerweg 3, 40670 Meerbusch
Internet: www.abos-conworks.de

Anette Goritzka

Regionalagentur Düsseldorf/Kreis Mettmann
c/o Handwerkskammer Düsseldorf
Georg-Schulhoff-Platz 1
40221 Düsseldorf
Internet: www.regionalagentur-d-me.de

AUTOR

Frank Stefan Krupop, Tel.: 02306 741093
E-Mail: frank_krupop@web.de

ANSPRECHPARTNERIN IN DER G.I.B.

Claudia Thierfelder, Tel.: 02041 767-271
E-Mail: c.thierfelder@gib.nrw.de

Im November vergangenen Jahres wurde dann noch eine Produktionsleiterin eingestellt. Mit ihr, der Werkstattleiterin und mittlerweile drei Gewandmeistern gibt es im Unternehmen heute verschiedene Hierarchieebenen, die es bisher nicht gab. Angelika Sproll hat erkannt, dass im gleichen Maß, in dem Verantwortung für das Unternehmen auf verschiedene Mitarbeiter übertragen wird, sich deren Kompetenz entwickelt und neue kreative Freiräume für sie selbst entstehen.

Insgesamt sind mittlerweile 25 Mitarbeiter angestellt, drei mehr als vor der Potentialberatung. Damit liegt „das gewand“ im Trend: Eine Evaluation der G.I.B. für NRW ergab, dass der Personalzuwachs in Betrieben, die eine Potentialberatung in Anspruch genommen haben, deutlich über dem nicht beratener Betriebe liegt. Für den Zeitraum von 2001 bis 2008 wurde bei Betrieben mit 20 bis 49 Mitarbeitern ein Personalzuwachs von durchschnittlich 2 Prozent festgestellt, während nicht beratene Betriebe das Personal im gleichen Zeitraum um 5 Prozent reduzierten. Aus Sicht der Regionalagentur ist diese Entwicklung ein wichtiger Aspekt, aber es geht um mehr. Anette Goritzka besuchte „das gewand“ nach der Potentialberatung erneut und war beein-

druckt „welche enorme positive Entwicklung das gesamte Unternehmen in so kurzer Zeit genommen hat.“

Teamwork als Erfolgsrezept

Die einzelnen Stücke werden bei der Düsseldorfer Kleiderkunst-Werkstatt arbeits- teilig und in Teams hergestellt – nach Erfahrung von Angelika Sproll eine sehr effektive Herangehensweise. Am Teamwork schätzt sie aber noch einen anderen Effekt: Das handwerkliche Wissen wird im Team weitergegeben und dadurch im Unternehmen erhalten, auch wenn es zu Personalfuktuation kommt.

Nach Auskunft der Inhaberin gibt es in Deutschland keinen ähnlichen Betrieb mit einer entsprechend großen Zahl an Festangestellten. Und auch im Ausland sind vergleichbare Unternehmen rar. So hat das Royal Opera House, Covent Garden, in London im vergangenen Jahr für die Oper Adriana Lecouvreur in Großbritannien keine Werkstatt gefunden, die in der vorgegebenen Zeit die geforderte Anzahl an Rokoko-Kostümen herstellen konnte. Der Auftrag ging an „das gewand“. Positiv wirkt sich hier auch der Standort Düsseldorf aus, der mit seinem internationalen Flughafen ideale logistische Voraussetzungen für Ge-

schäfte mit dem Ausland bietet, die etwa 80 Prozent des Umsatzes des Düsseldorfer Kostümherstellers ausmachen.

Sprung an die Spitze

Das Jahr des Unternehmensumbaus bei gleichzeitig voll weiterlaufender Produktion verlangte sowohl der Inhaberin, die in dieser Zeit keinen Tag Urlaub machte, als auch allen Mitarbeitern sehr viel ab. Man schaffte es aber in dieser Zeit trotzdem zum ersten Mal, neben anderen Aufträgen, als Generalunternehmer für die große Produktion „Boris Godunov“ der New Yorker Metropolitan Opera in der Verantwortung zu stehen und das Projekt mit mehreren Partnern im Ausland zu organisieren und termingerecht abzuwickeln. „Das war sicher noch einmal ein Sprung von den mittleren Tabellenplätzen der 1. Liga auf einen der vorderen“, stellt Jost Gödde fest und sieht diesen Erfolg für die Zukunft des Unternehmens als strategisch sehr wichtig an. „Ich bin mir sicher, ohne die Potentialberatung hätte dieser Betrieb das nicht geschafft“, sagt Angelika Sproll. – Es scheint so, als habe die Düsseldorfer Kostümwerkstatt im vergangenen Jahr neben „Boris Godunov“ noch einen anderen Großauftrag gemeistert: ein neues Gewand für das eigene Unternehmen.