

BEDARFSANALYSE DER MODEWIRTSCHAFT

in den Bezirken Pankow und Mitte



Graphik: Cristobal Schmal

Autoren:
Sabine Hülsebus
Daniela Fleig

Unter Mitwirkung von
Ares Kalandides

Im Auftrag der Wirtschaftsförderungen der
Berliner Bezirke Pankow und Mitte
Nadia Holbe (Leiterin Wirtschaftsförderung Pankow)
Beate Brüning (Leiterin Wirtschaftsförderung Mitte)

Lektorat durch Mark Schmitz

Berlin, Februar 2021

Mit freundlicher Unterstützung von:



Bezirksamt Pankow
von Berlin



EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Fonds für
regionale Entwicklung



Inhalt

Vorwort	5
1. Zusammenfassung	7
2. Die stadträumliche Dimension der Modewirtschaft	10
2.1 Stadt und Modeproduktion	11
2.2 Merkmale & aktuelle Tendenzen in der Modewirtschaft	14
2.3 Innovationsquartiere	17
3. Best Practice Beispiele - Orte der Mode	21
3.1 Übersicht	21
3.1.1 Textilerei – Mannheim/D	22
3.1.2 La Caserne – Paris/FR	23
3.1.3 Fashion for Good – Amsterdam/NL	25
3.1.4 Philadelphia Fashion Inkubator – Philadelphia/USA	27
3.2 Einordnung der Best Practice Beispiele	28
3.3 Schlussfolgerungen	32
4. Studien, Handels- und Konsumentenbefragungen	34
4.1 Übersicht	34
4.2 Machbarkeitsstudie Fashion Hub	34
4.3 Entwicklung eines Textilhubs	38
4.4 Machbarkeitsstudie „Die lokale Modebranche als Impulsgeber“	43
5. Aktuelle Situation der Mode in Berlin	47
6. Auswertung der Interviews	52
6.1 Methodik	52
6.2 Zielgruppen	53
6.3 Experteninterviews	54
6.4 Fragebogengestützte Interviews	63
6.4.1 Allgemeine Fragen zum Unternehmen	63
6.4.2 Professionalisierung	64
6.4.3 Produktion	65
6.4.4 Marketing und Verkauf	68
6.4.5 Netzwerke und Partner	72
6.4.6 Fragen zum Haus	77
6.5 Schlussfolgerungen	83
7. Handlungsempfehlungen	87
8. Fazit	91
9. Anhang	95
Interviewpartner	95
Weitere Hubs/Akzeleratoren/Inkubatoren und Zentren der Modewirtschaft	96

Literatur- und Quellenverzeichnis	98
Abbildungen	103

Gender-Disclaimer

In dieser Bedarfsanalyse wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit das generische Maskulinum verwendet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung grundsätzlich für alle Geschlechter. Weibliche und anderweitige Geschlechteridentitäten werden dabei ausdrücklich mitgemeint, soweit es für die Aussage erforderlich ist, und soll im Sinne der sprachlichen Vereinfachung als geschlechtsneutral zu verstehen sein. Die verkürzte Sprachform hat nur redaktionelle Gründe und beinhaltet keine Wertung.

Vorwort

Die Berliner Modewelt ist so bunt und kreativ wie die Stadt selbst. Mit ihrer Leidenschaft und ihrem Herzblut trägt sie ihren Teil zur Berliner Identität bei, eine pulsierende und originelle Stadt zu sein. Die lokalen Modedesigner*innen sind ein wichtiger Teil des angesagten und hippen Berlins. Die Berliner Mode ist ein Kulturgut und hat eine lange Tradition in der Stadt. Auch als Wirtschaftsfaktor ist die Mode in Berlin von Bedeutung. Dieser kreativen Branche wollen die Bezirke Pankow und Mitte in Kooperation mit dem Modenetzwerk NEMONA die Aufmerksamkeit und Unterstützung geben, die diesem Innovationsbereich gebühren. Dieses Ziel konkretisiert sich in dem Vorhaben, einen zentralen Modestandort zu schaffen, der eine bezirksübergreifende Anlaufstelle für Modeschaffende bilden soll.

Mir ist bewusst, wie schwer es lokale Modeschaffende in dieser Zeit haben. Aber auch schon vor der aktuellen Krise war es durch die steigenden Mietpreise in der Stadt, die zunehmende Internationalisierung und die Digitalisierung der Branche für sie oft schwierig Nachhaltigkeit mit Wirtschaftlichkeit verbinden. Umso drängender ist es, die Berliner Modebranche zu unterstützen, damit deren Potential für diesen Wirtschaftszweig, aber auch für die Stadt in vollem Umfang innovative Maßstäbe setzen kann.

Vor dem Aufbau eines gut sichtbaren Ortes mit internationaler Strahlkraft war es uns wichtig, die Bedarfe der Berliner Modewirtschaft zu ermitteln. Die Modeakteure mit ihren Ideen und Vorstellungen sollen von Beginn an Teil des kooperativen Textilstandortes sein. Die nun vorliegende Analyse untersucht die Bedarfe der Berliner Modewirtschaft und liefert Antworten auf die Frage, was getan werden muss, damit in diesen Innenstadtbereichen weiterhin die Trends von morgen kreierte werden können. Sie hat ermittelt, dass ein wichtiger Aspekt die Kooperation ist. Innovation, Trends und Erfindungen können besser gedacht werden, wenn beispielsweise gemeinsam eingekauft, verkauft, Projekte aufgesetzt und Netzwerke aufgebaut werden.

Berlin besitzt viele junge Talente und eine lebendige Modebranche, mit denen die Bezirke Mitte und Pankow in der neuen, nachhaltigen Modewelt erfolgreich sein möchten. Ich freue

mich, mich weiterhin zusammen mit vielen Kreativen für einen lebendigen und facettenreichen Modestandort zu engagieren, wofür die hier vorliegende Bedarfsanalyse eine gute Grundlage bietet.

Ich bedanke mich herzlich bei allen, die sich mit Interviews und Fragebögen beteiligt haben. Wenn wir die hier gewonnenen Erkenntnisse umsetzen, werden wir es schaffen, die Bedeutung Berlins als Modestandort weiter auszubauen, damit auch in der Zukunft die Textil- und Modebranche der Stadt eine Erfolgsgeschichte bleibt.

Rona Tietje

Bezirksstadträtin für Jugend, Wirtschaft und Soziales

Berlin-Pankow

1. Zusammenfassung

Die vorliegende Bedarfsanalyse der Modewirtschaft wurde im Auftrag der Wirtschaftsförderungen der Berliner Bezirke Pankow und Mitte 2019/2020 erstellt.

Im Kern enthält die Analyse die qualitative Auswertung von Expertengesprächen und Interviews. Insgesamt wurden 23 Experteninterviews, 60 telefonische Befragungen und 55 Interviews (Befragungen mittels Fragebogen) durchgeführt. Zusätzlich wurden die stadträumliche Dimension der Modewirtschaft untersucht, Studien zum Thema Mode und Nachhaltigkeit sowie internationale Best-Practice – Beispiele auf ihre Anwendbarkeit in Berlin überprüft und die derzeitige Situation der Modebranche in Berlin beleuchtet.

Die beiden Berliner Bezirke Mitte und Pankow verzeichneten in den letzten Jahren einen stetigen **Rückgang des Unternehmensbestandes** und der Neuansiedlungen in der Modewirtschaft, so dass die Frage aufgeworfen wurde, was bedarfsgerechte Rahmenbedingungen sind, um diese Tendenzen zu stoppen und ein förderndes Arbeits- und Wirtschaftsumfeld im Sinne eines **zukunftsweisenden Ökosystems¹** für die Modewirtschaft zu schaffen.

Da die Berliner Modewirtschaft durch eine große – auch geografische - Fragmentierung der Branche gekennzeichnet ist und die Gewerbemieten eine schwierig zu kalkulierende Größe ist, liegt der Analyse die Idee einer **räumlichen Fokussierung** in Form eines Modehauses zugrunde. Zudem wurden in der Vergangenheit schon einige Konzepte zu dieser Idee erstellt, die u.a. auch Bestandteil dieser Untersuchung waren.

Im Rahmen der Bedarfsanalyse wurden folgende Zielgruppen befragt:

1. Designer für Mode / Bekleidung
2. Technologieaffine Designer und FashionTech Start-ups
3. Modeproduzenten
4. Anbieter von Maschinen und Technik
5. Ausbildungsstätten (Hochschulen, Schulen und weitere Berufsvorbereitende und Bildungsträger im Bereich Mode)
6. Forschende

Die wesentlichen Erkenntnisse der Befragung lassen sich wie folgt zusammenfassen:

¹Wertschöpfung durch Verbünde von Kunden, Marken, Händlern, Herstellern, Logistik- und sonstigen Dienstleistern. Im Mittelpunkt steht der Kunde mit all seinen Bedürfnissen, die in einen sinnvollen Kontext zur Ökosystempositionierung des Unternehmens gebracht werden. Vgl. Prof. Dr. Julian Kawohl, HTW Berlin

Berlin könnte als Modestadt größere Bedeutung erhalten, wenn die verschiedenen vorhandenen Ansätze in einem nachhaltigen Fashion Hub an einem zentralen Standort zusammengeführt werden. Hierbei müssen innovationstreibende Inhalte gleichermaßen wie unterstützende Angebote berücksichtigt werden. Die Stadt verfügt (noch) über eine hohe Anzahl von kreativen Designern und Potential im Bereich der Produktion sowie der angrenzenden Gewerke. Die vielfältigen Herausforderungen könnten die flexiblen Unternehmen mit entsprechender Hilfestellung gut bewältigen. Auch das veränderte Bewusstsein der Kunden für nachhaltige Produkte ist eine Chance für die vielen Unternehmen, da die Zielgruppen zunehmend nach fair produzierter und umweltgerechter Mode suchen.

Die meisten der befragten Unternehmen/Soloselbstständigen befinden sich in der **Entwicklungsphase** und sind zwischen vier und zehn Jahre am Markt. Fast alle Befragten halten das Thema Nachhaltigkeit für essenziell. Die Themen Innovation und FashionTech (SmartTextiles und Wearables)² sowie Informationen über Forschung und Entwicklung sind für den Großteil sehr interessant.

Netzwerke spielen eine große Rolle bei der Unternehmensentwicklung. Die meisten bedürfen nicht nur **nationaler oder lokaler, sondern auch internationaler** Netzwerke. Im Bereich der thematischen Netzwerke sind dies sowohl Verkaufs- und Vertriebsnetzwerke als auch Netzwerke im Bereich Produktion und im Bereich Entwicklung.

Fast alle Befragten haben Bedarf an **Professionalisierungsangeboten**, und zwar am signifikantesten in den Bereichen Vertrieb, Marketing/PR und Unternehmensstrategie.

Groß ist auch der Wunsch nach Kooperation und geteilten Ressourcen. So wünschen sich über die Hälfte der Befragten Einkaufsgemeinschaften, eine gemeinsam genutzte Textilbibliothek und sog. „shared Services“.

Der Bedarf nach einem **Haus in zentraler Lage** ist groß. Als zentralen Ort für ein Modehaus wird mehrheitlich der Bezirk Mitte genannt. Für die Ausstattung wünschen sich die Modeschaffenden Ateliers und Co-Working-Spaces, Flächen für den Verkauf, einen Showroom

² Wearables und Smart-Textiles können unter dem Sammelbegriff FashionTech zusammengefasst werden, als sogenannte ‚wearable technology‘, also tragbare Technologie und modisch designte Kleidungsstücke. Wearables sind smarte tragbare Geräte, bei denen Elektronik in ein Kleidungs-Accessoire, wie einer Uhr oder Brille, eingebettet ist. Ein Beispiel hierfür ist eine Smart Watch, also eine intelligente Uhr. Smart Textiles zeichnen sich dadurch aus, dass beispielsweise Elektronik ins Garn eingewebt ist oder dass das verarbeitete Material bestimmte physische Eigenschaften aufweist. Bei smarten Textilien kann zwischen passiven und aktiven smarten Textilien differenziert werden. Sie unterscheiden sich dadurch, dass passive smarte Textilien über Sensoren ihre Umwelt nur wahrnehmen können, während aktive smarte Textilien auch auf Aktionen von außen reagieren können. Anstelle des Wortes ‚smart‘ wird oft auch das Wort intelligent verwendet. Quelle: Ohnemus & Rasel, 2018

(Business to Business [BtoB]) und Eventflächen sowie ein Fotostudio. Auch groß ist die Nachfrage nach einem Maker-Space für Produktion und Konferenzräumen. Weiterer Bedarf besteht an einem Cafe/Bistro sowie einer (nahe gelegenen) Kita.

Die Auswertung der Studien untermauert, dass die Modeschaffenden in Berlin Unterstützung in vielen Bereichen benötigen. Das bedeutet, dass die Stadt vorhandene Strukturen aufnehmen und Unterstützungsformate entwickeln und bereitstellen sollte. Berlin sollte eine zentrale Liegenschaft erwerben oder mieten, um den Standort für Modedesigner, Modeproduktion und den Verkauf von Berliner Labels zu sichern und nachhaltig, d.h. auf lange Sicht, zu verstetigen. Ein **gemeinsames Haus und Fashion Hub ist notwendig als Überdach** für eine (internationale) Vernetzung der Branche. Hierzu könnten Förderungen aus EU- und Landesmitteln, Förderungen auf kommunaler Ebene (Bezirke) und private Mittel genutzt werden.

Der Aspekt der **Nachhaltigkeit in der Mode** muss das zentrale Thema sein, um ein zukunftsfähiges Modell für ein Modehaus zu entwickeln. Wie Paris, Amsterdam und Mannheim **muss auch Berlin diesen Fokus** setzen, weil es nicht nur ein Megatrend ist, sondern eine unabdingbare Notwendigkeit, die in naher Zukunft der Standard sein wird. Darüber hinaus gilt es das enorme Innovations- und Wirtschaftspotential³ der Nachhaltigkeit durch Firmen im Modebereich, die bereits jetzt schon in Berlin ansässig sind, an einem gemeinsamen Ort zu nutzen und voranzutreiben.

In Berlin gibt es zwar viele Orte und Projekte, aber keinen zentralen, unabhängigen und partizipativen Ort, der die verschiedenen Akteure und Initiativen der Modebranche aufnimmt, vermittelt und als Katalysator und Netzwerkknotenpunkt fungiert. Das Ziel muss daher sein, die Modewirtschaft in Berlin mit einem Fashion Hub an einem zentralen Standort zu stärken und zu verankern.

³ Boston Consult Group 2020

2. Die stadträumliche Dimension der Modewirtschaft

Ein Ziel dieser Bedarfsanalyse ist es, die Zusammenhänge zwischen Modebranche und Stadtraum zu untersuchen und Empfehlungen für einen künftigen räumlich informierten Ansatz zur Steuerung der Modebranche in Berlin zu formulieren. Die CIMON-Studie aus dem Jahr 2010⁴ kam zu dem Ergebnis, dass sich zwei unterschiedliche Dimensionen in der Modewirtschaft erkennen lassen: einerseits das Schöpferisch-Kreative (mit starken konzeptionellen und symbolischen Elementen) und andererseits die handwerklich-industrielle Produktion. Somit gehört die Modewirtschaft sowohl zum Handwerk als auch zur Kreativwirtschaft. Es kommt eine dritte Dimension hinzu (s. die IBB-Definition weiter unten): der Handel. Somit ist es unmöglich, die Modebranche als einheitlich zu betrachten und zu behandeln.

Berlin Partner berichtet von 2.800 Unternehmen, 800 Modedesigner und 25.400 Beschäftigten in der Modewirtschaft⁵. Die IBB ordnet folgende Sektoren der Modewirtschaft zu: Einzelhandel mit Bekleidung; Einzelhandel mit Schuhen und Lederwaren; Versandhandel mit Bekleidung; Ateliers für Textil-, Schmuck, Möbel und Design; Herstellung von Bekleidung, Lederbekleidung und Schuhen. Die Berichte zur Kultur- und Kreativwirtschaft in Berlin verzeichnen seit 2000 ein starkes Wachstum der Designbranche⁶. Fast die Hälfte aller Beschäftigten in der Kreativwirtschaft sind Einzelunternehmer⁷.

In den oben genannten Berichten lässt sich jedoch die Mode als Teilbranche schwer isolieren, so dass es unmöglich ist, klare Aussagen über die Anzahl der Unternehmen, Umsätze, Zahl der Beschäftigten, usw. daraus zu schließen. Dieser Mangel an quantitativen Daten führt zu einer grundlegenden Schwäche in der Argumentation für eine politische Unterstützung der Modewirtschaft.

Diese Einführung untersucht ausschließlich über Sekundärdaten (Analysen, Forschungsergebnisse, Internetseiten, Zeitungsberichte, Aufsätze) die Entwicklung der Modebranche im Zusammenhang mit der Stadtentwicklung.

⁴ INPOLIS UCE GmbH 2010; s. auch Aspers & Skov 2006

⁵ <https://www.businesslocationcenter.de/mode/> Es ist allerdings unklar auf welches Datum sich diese Zahlen beziehen.

⁶ SenWTF 2005; SenWTF 2008; SenWTF 214; Brenke 2007

⁷ Geppert & Mundelius 2007

2.1 Stadt und Modeproduktion

Um die Beziehungen zwischen Stadt und Mode zu eruieren kann eine Analyse der Wertschöpfungskette interessante Ergebnisse liefern, wenn der Standort der verschiedenen Aktivitäten in Betracht gezogen wird. Copercini hat das idealtypische Wertschöpfungsnetzwerk wie folgt dargestellt:

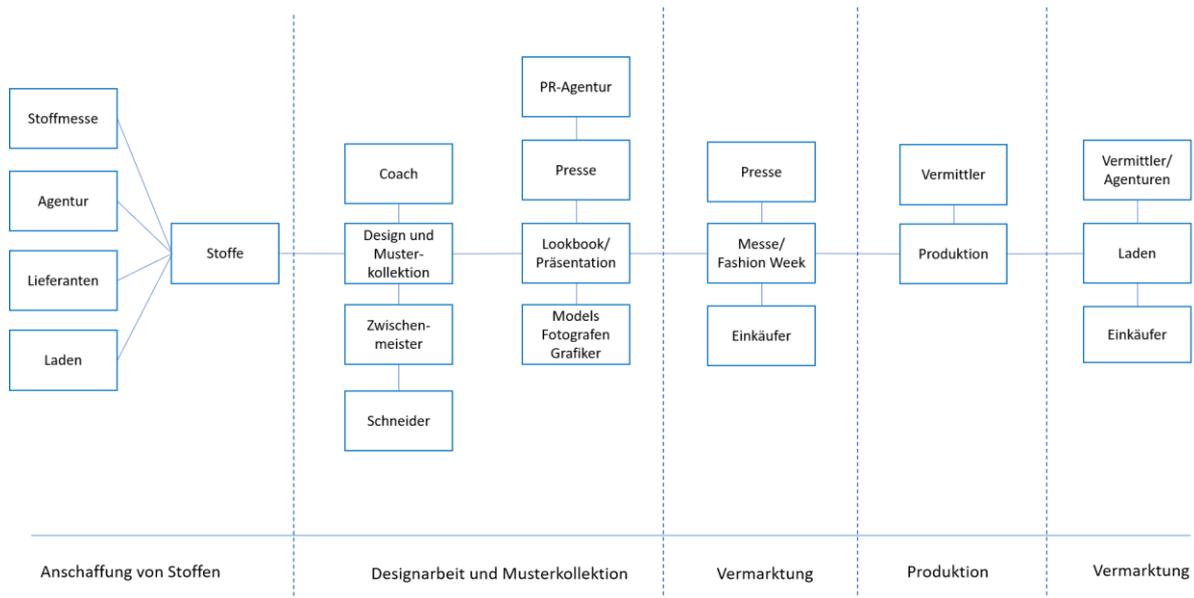


Abbildung 1: Idealtypische Darstellung des Wertschöpfungsnetzwerkes in der Modewirtschaft (Copercini 2019, überarbeitet)

Bei Klein- und Kleinstunternehmen ist die Komplexität des Wertschöpfungsprozesses meistens erheblich vereinfacht. Die meisten Stufen können sogar unternehmensintern oder ohne erheblichen zusätzlichen Aufwand stattfinden:

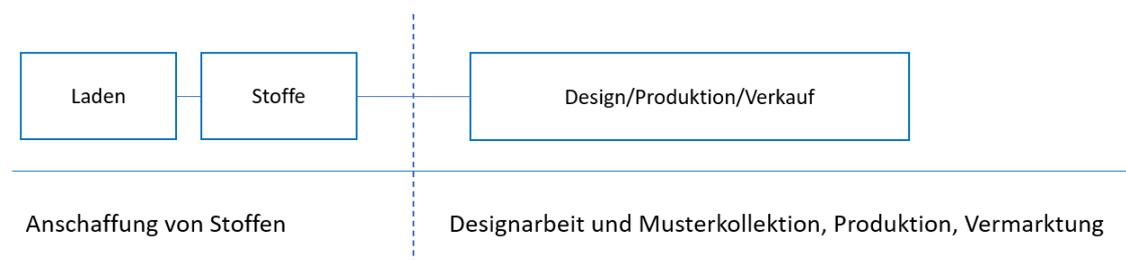


Abbildung 2: Darstellung der Wertschöpfung in der Modewirtschaft bei Klein- und Kleinstunternehmen (Copercini 2019, überarbeitet)

Je nach Betrachtung würden sich auch weitere Elemente dem Wertschöpfungsprozess hinzufügen lassen, wie z.B. Bildung und Forschung⁸, Steuerungsstrukturen⁹ sowie die

⁸ Berlin ist mit 13 Ausbildungseinrichtungen (Universität, Hochschulen, Ausbildung) und 300 Absolventen jährlich in der Modewirtschaft weltweit hervorragend positioniert.

⁹ Wie z.B. British Fashion Council in London, Camera Nazionale della Moda in Mailand oder Fédération Française de la Mode in Paris.

Endkunden. In der Modewirtschaft lassen sich sowohl globale als auch lokale Elemente des Wertschöpfungsprozesses erkennen. Auch wenn das Design z.B. in Berlin entsteht, sind Modemessen Deutschlandweit zu finden und Stoffe werden weltweit hergestellt. In den letzten Jahren haben sich, insbesondere für Berliner Designer, Polen und die Türkei als wichtige Standorte der Produktion herauskristallisiert¹⁰. Eine geografische Zuordnung der verschiedenen Stufen würde interessante internationale Verbindungen sichtbar machen. Obwohl weltweite Produktionsnetzwerke ökonomisch Sinn ergeben, sind sie unter anderem anfällig für Krisen, wie die COVID-19 Pandemie zeigt. Auch eine Qualitätskontrolle ist bei entfernten Prozessen schwierig¹¹.

Ein wichtiges Element der Produktherstellung ist der Kauf von Stoffen. Der Kontakt zwischen Designern und Stofflieferanten findet entweder auf Messen oder durch Recherche, bzw. Mundpropaganda statt. Stofflieferanten organisieren sowohl Einzel- als auch Sammeltermine. Neue Designer haben oft wenig Erfahrung mit Stofflieferanten und können wegen ihrer geringen Stückzahl keine guten Konditionen aushandeln. Sie weichen somit auf andere, oft geringwertige Stoffe auf Berliner Märkten aus. Das Vorhandensein mehrerer Designer an einem Standort und eine starke Vernetzung unter den Designern kann Sammeltermine ermöglichen bzw. erleichtern. Auch Sammelbestellungen zu besseren Konditionen sind dann möglich.

Fachmessen sind weltweit wichtige Knotenpunkte des Modedesignprozesses. Sie positionieren sowohl die Stadt an sich als auch die in der Stadt ansässigen Designer. Berlin war in Deutschland insgesamt gut positioniert als Stadt mit Fachmessen, obwohl Berlin international nach wie vor eher eine Randposition innehat. Messen sind wichtige temporäre Räume, die Kontakte zwischen Unternehmen (BtoB) oder zwischen Designern und potenziellen Kunden (Business to Customer [BtoC]) schaffen¹². Showrooms, Pop-up-shops und weitere Präsentationsflächen dienen zur Bekanntmachung überwiegend kleinerer Designer, für die der Zugang zum Einzelhandel meistens schwierig ist. Eine wichtige Rolle spielen unterschiedliche intermediäre Akteure, die zwischen Stufen des Wertschöpfungsprozesses vermitteln: zwischen Stofflieferanten und Designern; zwischen Designern und Manufakturen/Schneidern; zwischen Designern und Einkäufern (z.B. Zwischenmeistereien und Agenten). Nachfrage und Konsumenten werden oft in den Darstellungen zur Modebranchenwertschöpfung vernachlässigt, sind aber wichtig, um die Bedeutung des Standortes zu bestimmen. Stadtbesucher z.B. sind wichtige Konsumenten für Modeprodukte.

¹⁰ Copercini 2019

¹¹ Entwistle 2010

¹² Skov 2006

Das Image der Stadt und der Verkauf von Modeprodukten stehen somit in engem Zusammenhang.

Insbesondere der kreative Prozess in der Modewirtschaft findet im Austausch im urbanen Milieu statt. Somit leben Modedesigner nicht ausschließlich in einer Modewelt, sondern im Austausch mit anderen, nicht nur anderen „Kreativen“. Anders als manche Naturwissenschaften findet der kreative Prozess nicht in der Isolation des Labors statt. Kreative und andere Netzwerke spielen eine wichtige Rolle¹³. Modedesigner und andere Kreative bevorzugen bestimmte Quartiere. Dabei spielen unterschiedliche Faktoren eine Rolle: Preisniveau, Image, Infrastruktur, Vorhandensein anderer Kreativer, usw.¹⁴.

Eine wichtige Dimension der Modewirtschaft sind die kulturellen Zusammenhänge, die Mode ihre Bedeutung geben¹⁵. D.h. der Wert eines Modeproduktes wird in einem bestimmten kulturellen und wirtschaftlichen Milieu definiert und lässt sich mit keinen objektiven Kriterien bestimmen. Er hängt mit geteilten kulturellen Werten (was ist gerade wo und von wem angesagt), aber auch mit dem Image des Designers selbst und des Standorts zusammen¹⁶. Hierbei ist die Bedeutung des Stadtimages zentral. Eine Stadt mit Kreativen (bzw. Modeimage) kann Produkte, die mit ihr assoziiert werden, aufwerten¹⁷.

Viele Berliner Modeunternehmen haben sich in den letzten Jahren auf Themen wie „ökologische Mode“, „Nachhaltigkeit“ oder „Fair Trade“ spezialisiert¹⁸. Dies stimmt mit Berlins Ruf als „grüne, nachhaltige Stadt“ überein. Dieser Einklang zwischen Stadtimage und Modeimage ist ein zentrales Element des Stadtmarketings. Andere europäische Städte haben eine etablierte Position, mit der Berlin nur bedingt konkurrieren kann, insbesondere London, Paris und Mailand.

¹³ Merkel 2012; Heebels und Van Aalst 2010; Scott 2014

¹⁴ Krätke 2011; Lange 2005; Lange 2007

¹⁵ Kawamura 2018

¹⁶ Moore & Fernie 1998

¹⁷ Jansson & Power 2010; Geisler 1993; Krätke 2004

¹⁸ SenWTF 2010

2.2 Merkmale & aktuelle Tendenzen in der Modewirtschaft

Einige Merkmale der Modebranche sind unter anderem die starke Präsenz von Frauen, die Informalität vieler Wirtschaftsprozesse, die Kollaborationsbereitschaft zwischen den Akteuren, das Konzept der offenen Innovation und die Interdisziplinarität der Prozesse¹⁹.

Gender

Eines der auffälligsten Merkmale in der Modedesignbranche ist die starke Überrepräsentation von Frauen in den meisten Prozessen der Wertschöpfungskette²⁰. Mit Ausnahme der Führungspositionen in Modemarken vor allem im Vertrieb und Marketing, die überwiegend von Männern besetzt sind, machen Frauen die Mehrheit der Modearbeiter aus. Mode und Kleidung haben in unseren Gesellschaften im Allgemeinen eine sehr starke weibliche Konnotation, und es gibt eine lange Tradition, dass Frauen bei der Herstellung und in dem Verkauf von Kleidungsstücken arbeiten. Dies hat mehrere Konsequenzen für die Struktur der Modebranche:

Auf symbolischer Ebene wird jeder Beruf, der in unseren Gesellschaften als „weiblich“ kodiert ist, als weniger wertvoll angesehen als „männliche“ Berufe. Sogar Männer im Modedesign werden als „verweiblicht“ wahrgenommen. In der Designbranche spiegelt sich dies deutlich im Unterschied zwischen Gamesdesign (männlicher Beruf) und Modedesign (weiblicher Beruf) wider²¹.

Viele Frauen arbeiten nebenbei in der Mode und leben von einem völlig anderen Beruf. Einige arbeiten möglicherweise in Teilzeit an einem anderen Arbeitsplatz und in Teilzeit in der Mode, während andere einen Vollzeitjob haben und ihre zusätzliche Zeit nur der Modekreation widmen²².

Dies bringt ein starkes informelles Element in die Bekleidungsindustrie ein, das für viele Berufe charakteristisch ist, die zu Hause ausgeübt werden können und eine Produktion in geringem Umfang ermöglichen, ebenfalls ein sehr geschlechtsspezifisches Phänomen. Damit wird nur ein Teil der tatsächlichen Wertschöpfung im BIP berechnet, was einen großen Teil der Modebranche für die Politikgestaltung unsichtbar macht (mehr zu Informalität siehe unten)²³.

Die Folge ist, dass die Modebranche bei der Politikgestaltung häufig übersehen wird oder bestenfalls eine sekundäre Position gegenüber anderen Industriezweigen einnimmt²⁴.

¹⁹ Copericini 2019, McRobbie 2018, Sourcebook GmbH 2018 unter anderem

²⁰ Entwistle 2015; Rantisi 2014; Stokes 2015

²¹ Rantisi 2014

²² Copericini 2019

²³ Alacovska 2019

²⁴ McRobbie 2018

Für Frauen in der Modebranche besteht die Notwendigkeit, ihren Beruf mit anderen sozial definierten weiblichen Rollen in Einklang zu bringen: Kindererziehung, Altenpflege und Haushaltsführung. Insbesondere Kindererziehung liegt in westlichen Gesellschaften hauptsächlich noch in weiblicher Verantwortung. Dies bedeutet, dass Modedesignerinnen häufig die Schwierigkeit haben, gleichzeitig arbeiten und für ihre Kinder sorgen zu müssen. Aus diesem Grund ist das Zuhause oft der privilegierte Ort der Modekreation, da er Frauen ermöglicht, beides in Einklang zu bringen.²⁵

Das Jonglieren verschiedener Berufe macht es für Frauen noch wichtiger, sich auf Familie und Freunde zu verlassen, um arbeiten zu können. Jemand muss z.B. während eines professionellen Termins die Kinder von der Schule abholen oder auf sie aufpassen.²⁶

Informalität

Ein weiteres Merkmal der Modebranche und allgemein der Kreativbranche sind die informellen Wirtschaftsbeziehungen zwischen den Akteuren. Dies bezieht sich üblicherweise entweder auf informelle Arbeitsbeziehungen (unbezahlt, ohne Vertrag, stückweise Bezahlung, Heimarbeit) oder informelle Geschäfte (Tauschhandel, freundschaftliche Unterstützung, andere Arten nicht monetärer Geschäftsbeziehungen). Informelle Beziehungen erfordern ein hohes Maß an Vertrauen, das immer durch räumliche Nähe, persönliche Bekanntschaft und tägliche Interaktion erleichtert wird. Negativ ist, dass nicht monetäre Beziehungen für die amtliche Statistik und damit auch für die Politikgestaltung unsichtbar sind.

Kollaboration

Die **Zusammenarbeit** zwischen einzelnen Unternehmen ist ein Merkmal, das in vielen Branchen festgestellt wurde, insbesondere in solchen, die von kleinen Unternehmen geprägt sind. Unternehmer müssen oft ein fragiles Gleichgewicht zwischen Kooperation und Wettbewerb finden²⁷. Bei der Organisation von Kollektivveranstaltungen (Modenschauen, Pop-up-Shops usw.) ist ein kooperativer Geist produktiver als ein wettbewerbsorientierter.

Open Innovation wird als ein gesellschaftlicher Innovationsprozess definiert, der auf Wissensflüsse über Unternehmensgrenzen hinweg fußt und finanzielle und nicht finanzielle Mechanismen im Einklang mit dem Geschäftsmodell des Unternehmens verwendet. Diese Definition erkennt, dass Open Innovation nicht nur auf Unternehmen ausgerichtet ist, sondern auch kreative Konsumenten miteinschließt. Die Grenzen zwischen einem Unternehmen und seiner Umgebung sind dadurch durchlässiger zu verstehen²⁸.

²⁵ d'Ovidio & Vicari Haddock 2010

²⁶ McRobbie 2018

²⁷ Copercini 2019

²⁸ Enkel, Gassmann & Chesbrough 2009

Interdisziplinarität bezieht sich auf die Tatsache, dass der kreative Prozess per Definition einen ständigen Austausch zwischen Akteuren, Prozessen und Ideen beinhaltet, die aus sehr unterschiedlichen Bereichen stammen können. Einige können im breit definierten Kreativsektor liegen (z.B. Illustratoren, Grafikdesigner, Künstler), während andere völlig andere Bereiche betreffen können (z.B. Technologie, Geistes- oder Sozialwissenschaften). Solche unterschiedlichen Disziplinen können im kreativen Prozess und in der Verschmelzung zusammenkommen, um etwas Neues zu schaffen. Kreative leben in der Regel nicht in der Abschottung, sondern im fruchtbaren Austausch, der durch Vielfalt und das Zusammenleben mit anderen entsteht²⁹.

Megatrends: Digitalisierung, Hightech und Nachhaltigkeit

Die Sourcebook GmbH³⁰, einer der wichtigsten Player in der Berliner Modewirtschaft und Verfasser einer umfangreichen Studie aus dem Jahr 2018, identifiziert drei aktuelle Haupttrends in der Modebranche: Digitalisierung, Hightech-Textilien und Nachhaltigkeit.

Die **Digitalisierung**, die den Einsatz von Maschinen, neue Marketingmethoden und eine vollständige Überarbeitung des Einzelhandels umfasst, ist ein Trend, der Entfernungen in der Regel überwindet und gegen die Prinzipien der räumlichen Agglomeration funktioniert. Wenn man online tätig sein kann, kann man von weit her arbeiten.

Mit der Existenz wichtiger mode- und textilbezogener Forschungseinrichtungen ist Berlin sowohl in den Bereichen **Hightech-Textilien** als auch Nachhaltigkeit gut positioniert.

Nachhaltigkeit (einschließlich Schlüsselwörtern wie „Slow Fashion“) umfasst ökologische, soziale und ökonomische Dimensionen³¹. Berlin ist in diesem Trend gut aufgestellt, obwohl die Entwicklung einer Fashion Week in Frankfurt die Position der Stadt Berlin langfristig schwächen kann.

Ein aktueller Nachhaltigkeitstrend, den verschiedene Arten globaler Krisen in letzter Zeit sehr deutlich gemacht haben, ist die De-Globalisierung oder **Re-Lokalisierung** der Produktionsketten unter dem Motto „lokal produzieren und konsumieren“³². Es wurden umfangreiche Untersuchungen zu den Auswirkungen der Verlagerung in der Lebensmittelindustrie durchgeführt, die positive Multiplikatoreffekte für die lokale Wirtschaft zeigen³³. Forschungen zur Relokalisierung in der Bekleidungsindustrie wurden bisher nicht gefunden.

²⁹ Lange 2005; 2015

³⁰ Sourcebook GmbH 2018

³¹ Schor 2015

³² Jaegler & Burlat 2014; Carballo- Cruz 2012

³³ Levidow & Psarikidou 2011; Benedek, Fertő & Szente 2020

2.3 Innovationsquartiere

Um die räumliche Konzentration von Unternehmen zu beschreiben und die Innovationskraft von Städten bzw. von Räumen zu erklären, werden oft Begriffe wie „industrielle Distrikte“ (Industrial Districts), „Cluster“ oder „lokale Innovationssysteme“³⁴ verwendet. In den letzten Jahren setzte sich auch der Begriff der „Mission-oriented innovation“ durch, der allerdings in seiner räumlichen Dimension noch nicht ausreichend untersucht wurde. Daher ist hier eine kombinierte Betrachtungsweise der Begriffe notwendig. Wir beginnen mit dem Neuesten:

Mission-oriented innovation policies (Missionsorientierte Innovationspolitik)

Das Konzept einer missionsorientierten Innovationspolitik steht seit einigen Jahren im Zentrum vom EU-Programm „Horizon Europe“. Missionsorientierte Innovationspolitik hat das Ziel, disruptive und bahnbrechende Innovationen zu fördern, um auf die großen sozialen, ökologischen und wirtschaftlichen Herausforderungen des 21. Jahrhunderts, wie Klimawandel und Ressourceneffizienz, demografischer Wandel, saubere Energie, integrative Gesellschaften, Bioökonomie usw. zu reagieren.

Professorin Mariana Mazzucato³⁵ hat dieses Konzept 2018 eingeführt, als sie einen Bericht der Europäischen Kommission mit dem Titel „Missionsorientierte Forschung und Innovation in der Europäischen Union“ verfasste. Der Bericht enthielt strategische Empfehlungen an die politischen Entscheidungsträger, um die Wirkung des künftigen EU-Rahmenprogramms für Forschung und Innovation durch eine aufgabenorientierte Politik zu maximieren.

In dem Bericht weist Mazzucato darauf hin, dass Missionen nach den folgenden fünf Kriterien funktionieren sollten:

Mutig, inspirierend mit großer gesellschaftlicher Relevanz. Die Missionen sollten auf die großen Herausforderungen unserer gesamten Gesellschaft reagieren.

Klare Richtung: zielgerichtet, messbar und zeitgebunden. Missionen müssen sehr klar definiert sein.

Ehrgeizig, aber mit *realistischen* Forschungs- und Innovationsmaßnahmen. Der logische Rahmen sollte gewährleistet sein: von globalen sektorübergreifenden Missionen bis hin zu sehr spezifischen Projekten.

Disziplinübergreifende, sektorübergreifende und akteursübergreifende Innovation. Missionen sollten so gestaltet sein, dass sie Aktivitäten in und zwischen mehreren wissenschaftlichen Disziplinen (einschließlich Sozial- und Geisteswissenschaften), in verschiedenen Industriesektoren (z.B. Verkehr, Ernährung, Gesundheit und

³⁴ Cooke 2001; Dodgson & Rothwell 1995; Maskell & Malmberg 1999.

³⁵ Mazzucato 2018

Dienstleistungen) und zwischenverschiedenen Arten von Akteuren (öffentlich, privat, dritter Sektor und Organisationen der Zivilgesellschaft) verbinden.

Mehrere Bottom-up-Lösungen: Missionen sollten nicht durch einen einzelnen Entwicklungspfad oder eine einzelne Technologie erreichbar sein, sondern durch eine Reihe sich ergänzender Tools und Projekte.

Mazzucatos Empfehlungen lassen sich auch bezüglich einer Innovationspolitik in der Mode übersetzen: wenn das ehrgeizige Ziel der Mission sein sollte, Berlin als bedeutende Stadt für eine nachhaltige Modewirtschaft zu entwickeln, kann die Politik bewusst Forschung, Produktion, Design und Verkauf in dem Segment unterstützen und akteursübergreifende Projekte in Form eines Fashion Hubs als einen möglichen Entwicklungspfad dahin fördern. Mazzucato beschäftigt sich zwar nicht mit der Agglomeration, d.h. mit der räumlichen Konzentration von Unternehmen und Einrichtungen, aber dies leisten die Begriffe „Industrial District“ und „lokale Innovationssysteme“, die sich gut mit der „Mission-oriented innovation policy“ kombinieren lassen.

Industrial districts sind eine Form der industriellen Organisation, die durch geografische Konzentration von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) und einigen großen Unternehmen gekennzeichnet ist. Diese sind in unterschiedlicher Weise, aber in mehreren Phasen des Prozesses hoch spezialisiert und durch kooperative und wettbewerbliche Beziehungen an der Herstellung eines bestimmten Produkts oder einer bestimmten Produktfamilie beteiligt. Darüber hinaus beschreibt der Begriff ein geografisches Gebiet, in dem eine Reihe von Firmen ansässig ist, die ähnliche Produkte herstellen, einschließlich Firmen, die in verschiedenen Phasen eines Produktionsprozesses tätig sind. Dieser Raum (Quartier, Stadt, Region) ist auf die Produktion eines bestimmten Sektors (z.B. Lederwaren, Spitzen) spezialisiert und durch starke Verbindungen zwischen Wirtschaft und Gesellschaft gekennzeichnet.

Lokale Innovationssysteme bezeichnen eine räumliche Konzentration von Unternehmen (einschließlich spezialisierter Anbieter von technischer Infrastruktur und Dienstleistungen sowie Kunden) und assoziierten Nichtmarktinstitutionen (Universitäten, Forschungsinstitute, Ausbildungseinrichtungen, Normungsgremien, lokale Handelsverbände, Aufsichtsbehörden, Technologietransfer-Agenturen, Wirtschaftsverbänden, relevanten Regierungsbehörden usw.), die zusammen neue Produkte und/oder Dienstleistungen in bestimmten Geschäftsbereichen schaffen.

In der Tat sind territoriale Cluster innovativer Unternehmen weit verbreitet, und es wurden zahlreiche empirische Belege für die positiven Auswirkungen von Clusterung auf das Wachstum vorgelegt. Eine Reihe von Forschungsarbeiten zu italienischen Industriedistrikten haben gezeigt, dass solche lokalen Produktionssysteme einen herausragenden wirtschaftlichen Erfolg erzielen und nachhaltige Entwicklungsprozesse generieren können. In solchen territorialen Enklaven finden kontinuierlich kollektive Lernprozesse statt, die nachhaltige Innovationsaktivitäten hervorbringen. Cluster und Distrikte gelten als Orte, an denen eine enge Kommunikation zwischen Unternehmen, soziokulturellen Strukturen und ein institutionelles Umfeld das sozial und territorial eingebettete kollektive Lernen und die kontinuierliche Innovation fördern können. Die Nähe zwischen verschiedenen Akteuren ermöglicht es ihnen, Wissen schneller zu beschaffen, zu erwerben, zu akkumulieren und zu nutzen als Unternehmen außerhalb wissensintensiver, dynamischer regionaler Cluster. Ein Großteil der regionalen Fähigkeiten, die in dynamischen regionalen Clustern zu finden sind, basiert auf unternehmensübergreifenden Netzwerken, zwischenmenschlichen Verbindungen, lokalen Lernprozessen und lokalem, also nicht leicht zu transferierendem, Wissen, das in soziale Interaktion eingebettet ist. Die „Untransferierbarkeit“ von Wissen wird als eines der wenigen wirklich lokalisierten Phänomene in der gegenwärtigen globalen Wirtschaft angesehen.

Industrial Districts und lokale Innovationssysteme wurden systematisch in Italien unter dem Begriff „Drittes Italien“ untersucht. Der Begriff „Drittes Italien“ wurde von Arnaldo Bagnasco³⁶ geprägt, um Gebiete im Nordosten und in Mittelitalien zu beschreiben, die durch die starke Konzentration handwerklicher Kleinunternehmen in einer Konstellation spezialisierter Industriegebiete gekennzeichnet sind. Bagnasco verwendete den Begriff, um diese geografischen Gebiete sowohl vom unterentwickelten Süden des Landes (Mezzogiorno) als auch vom traditionellen Dreieck der Schwerindustrie im Nordwesten (Turin, Genua und Mailand) zu unterscheiden.

Die überwiegende Mehrheit der 61 identifizierten Industriegebiete ist auf traditionelle handwerkliche Produktionsformen spezialisiert: z.B. Strickwaren in Carpi in Emilia, Textilien in Prato in der Toskana, Kleidung in Roseto degli Abruzzi, Ledergerbung in Santa Croce sull'Arno in der Toskana, Schuhe in Civitanova Marche. Nur eine kleine Minderheit der Industriegebiete in der Lombardei, in Venetien und insbesondere in Emilia ist auf fortschrittliche, hochtechnologische mechanische Elektrotechnik und Elektronik spezialisiert. Die Hauptstärke der Industriegebiete liegt wahrscheinlich in ihrer Flexibilität. Diese Qualität ist entscheidend für den Erfolg modebewusster Hersteller, die gut ausgebaute Netzwerke spezialisierter

³⁶ Bagnasco 1977.

Subunternehmer benötigen. Diese Netzwerke basieren auf der Verwendung von Großfamilien als wirtschaftliche Einheiten und werden durch einen Rechtsrahmen unterstützt, der Handwerksbetrieben besondere Vorteile bietet. Diese Vorteile reichen von Befreiungen von bestimmten Grundsteuern über großzügig subventionierte staatliche Gesundheits- und Rentensysteme und dem Schutz vor Insolvenzverfahren bis hin zu reduzierten Steuer- und Arbeitgeberbeiträgen.

Ein zweiter wichtiger Faktor, der zur Schaffung von Flexibilität beiträgt, ist die unternehmensübergreifende Zusammenarbeit innerhalb des Distrikts, wie die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen, die an komplementären Produktionsprozessen beteiligt sind, z.B. zwischen Herstellern von Maschinen für die Bekleidungsindustrie und Bekleidungsherstellern. Bei Unternehmen, die in direktem Wettbewerb miteinander stehen gibt es trotzdem bewusste und freiwillige Zusammenarbeit.

Die wirtschaftliche Organisation der Bezirke bietet eine Reihe weiterer wichtiger Vorteile. Dazu gehören solche, die sich aus der flexiblen Arbeitsteilung (*flexible specialisation*) zwischen spezialisierten Herstellern ergeben. Weitere Vorteile sind die Anhäufung geeigneter Fähigkeiten und Innovationsfähigkeit im Umfeld durch Clusterbildung und die Entwicklung von Marketingagenten zur Erleichterung der Exporte (*positive externalities*). Das Vorhandensein lokaler Banken und die Verfügbarkeit von kostengünstigen Räumlichkeiten sowie verschiedener Formen der Unterstützung durch regionale und lokale staatliche Institutionen (sogenannte *Real Service Centers*) sind weitere Faktoren, die dieser Liste hinzugefügt werden können. Aus Sicht der Arbeitnehmer bestehen die Vorteile der Bezirke als Arbeitsumfeld darin, dass Möglichkeiten für Selbstverwaltung und soziale Mobilität bestehen und dass in einigen Bereichen die Löhne für Facharbeiter höher sein können als im nationalen Durchschnitt. Diese Bedingungen bestehen jedoch häufig zusammen mit monotonen Produktionsroutinen und mit geringen Löhnen und Ausbeutung, insbesondere bei jungen und weiblichen ungelernten Arbeitnehmern.

Die im Folgenden beschriebenen Best-Practice-Beispiele haben teilweise Merkmale von Innovationsquartieren.

3. Best Practice Beispiele - Orte der Mode

Es gibt bereits eine Reihe von Konzepten in der Praxis, die auf die Bedarfslagen von Modeschaffenden reagieren. Natürlich sind die Rahmenbedingungen und Ausgangssituationen der folgend aufgeführten Beispiele unterschiedlich. Nichtsdestotrotz geben sie Hinweise zu konkreten, und in der Praxis erprobten, Konzepten.

Die ausgewählten Beispiele sind alle räumlich zu verorten. Es handelt sich hierbei um Hubs³⁷, Inkubatoren³⁸ und Akzeleratoren³⁹, die physisch entweder in Form von Häusern oder Räumlichkeiten bereits existieren oder – wie im Fall von Paris – kurz vor der Umsetzung sind.

Die Beschreibung der Best-Practice-Beispiele folgt einer im Vorfeld festgelegten Systematik, die auch im Hinblick auf Berlin umsetzbar wäre. Unter folgenden Aspekten wurden die vorliegenden Beispiele betrachtet: Betreiber, Hausbesitzer, seit wann der Akzelerator/Inkubator/Hub existiert, Standort bzw. Lage, Website, Zielgruppen und Ziele, inhaltliche Angebote, Raumangebot, Gesamtfläche, Finanzierung und Partnerschaften bzw. Kooperationen.

3.1 Übersicht

Bei der Auswahl der Beispiele wurden die Kriterien Innovation, Nachhaltigkeit, Vorhandensein eines festen physischen Standortes (Räume oder Gebäude) und die Berücksichtigung unterschiedliche Länder (Deutschland, Frankreich, Niederlande und USA) zugrunde gelegt.

³⁷Als Hub (englisch *hub* ‚Nabe‘ technisch, ‚Knotenpunkt‘)
Quelle der Definition: <https://de.wikipedia.org/wiki/Hub>

³⁸**Inkubator** = Brutkasten für kreative Ideenentwicklung. Beim Inkubator steht die Schaffung neuer, kreativer Ideen im Vordergrund. Sie konzentrieren sich darauf, das richtige Tempo für das jeweilige Start-up zu finden und unterstützen durch interne Programme, Coaching, Netzwerk, Büros und anderen Ressourcen. Da Inkubator-Programme meist von privaten Unternehmen, öffentlichen Einrichtungen oder Universitäten gesponsert werden, müssen Gründer oft keine Unternehmensanteile abgeben. Quelle der Definitionen: <https://www.derbrutkasten.com/accelerator-inkubator-unterschied/>

³⁹**Akzelerator/Accelerator** = Beschleuniger für schnelles Wachstum. Ein Akzelerator verfolgt das Ziel, das Wachstum von Unternehmen und Geschäftsmodellen durch externes Knowhow von Spezialisten und Ressourcen innerhalb kürzester Zeit schnellst möglich voranzutreiben und in wenigen Monaten zum marktreifen Produkt zu bringen. Am Ende wird das Produkt oder die Dienstleistung vor Investoren präsentiert. Die Akzeleratoren erhalten als Gegenleistung für ihre Unterstützung meistens Anteile am jeweiligen Unternehmen. Quelle der Definitionen: <https://www.derbrutkasten.com/accelerator-inkubator-unterschied/>

Wir haben folgende Beispiele ausgewählt:

Die Textilerei in Mannheim als Modehaus für Gründer, La Caserne in Paris mit sehr umfassenden Angeboten für unterschiedliche Zielgruppen, Fashion for Good in Amsterdam als Innovationsplattform für Nachhaltigkeit und Philadelphia Fashion Inkubator als Beispiel für Talentförderung. Im Anhang befindet sich eine Liste mit weiteren Mode-Quartieren.

Bevor wir die verschiedenen Hubs bezüglich einer Anwendbarkeit in Berlin betrachten, folgt eine Übersicht mit den wichtigsten Kriterien.

3.1.1 Textilerei – Mannheim/D

Modezentrum Mannheim, Gründerzentrum für Mode & Textilwirtschaft

Betreiber	mg: mannheimer gründungszentren gmbh eine städtische Tochtergesellschaft
Hausbesitzer	Stadt Mannheim
Seit	2015
Standort/Lage	Innenstadtbereich Mannheim (C4,6 – 68159 Mannheim)
Website	https://textilerei.de/
Zielgruppe/n	<ul style="list-style-type: none"> Existenzgründer aus den Bereichen Mode und Design, von der Vision bis zur Marktreife (bis zu 3 Jahren)
Ziele	<ul style="list-style-type: none"> Die o.g. Zielgruppe zu unterstützen
Angebote	<ul style="list-style-type: none"> Beratung & Weiterbildung / Qualifizierung Seminare & Workshops Nutzung der Infrastruktur (8 weitere Gründerzentren) der mg:gmbh Verkaufsförderung Marketing & PR Existenzgründerzentrum: Beratung und Unterstützung, z.B. bei Marketing und Vertrieb, für Businessplanungserstellung etc. Kooperationen mit drei ansässigen Modedesignschulen im Rahmen des Mannheimer Modells (Zusammenarbeit zwischen Gründungszentren und Unis) Koordination des Gründerzentrums durch einen Zentrumsmanager
Raumangebot	<p>Eigenes Haus mit:</p> <ul style="list-style-type: none"> Günstigen und sicheren Mietpreisen in zentraler Innenstadtlage Shop und Showroom (gemeinschaftlich genutzt) Einzelateliers <p>Acht Ateliers (feste Mieter). Sie sind jeweils für 2 Jahre zu mieten - maximal für 5 Jahre. Start-ups können bis 8 Jahre am Standort bleiben</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Co-Working-Space/offenes Atelier voll ausgestatteter Maker-Space (Werkstatt-Ateliers) mit Industriemaschinen, in denen Sample-Produktionen und Kleinserien hergestellt werden können. • Großer Besprechungs- bzw. Arbeitsraum • Boutique • temporäre Arbeitsplätze, die auch Nicht-Mieter nutzen können. • Kooperationen mit einem Warenhaus und Aktivitäten in der Innenstadt
Gesamtfläche	540 m ²
Finanzierung	Über die Wirtschaftsförderung Mannheim, EU-Finanzierung und Mieteinnahmen
Partner/Kooperationen	

3.1.2 La Caserne – Paris/FR

Sustainable Fashion Workspace

Betreiber	<ul style="list-style-type: none"> • Impala Unternehmensgruppe – Management (übernahm 17,3 Mio. EUR Sanierungskosten) • L'Exception – Mode • Consulat – Veranstaltungen
Hauseigentümer	RIVP – städtische Immobilienverwaltung Paris
Seit	Planung seit 2015 Start des Hauses 2021
Standort/Lage	Innenstadtnah im 10 ^{ten} Arrondissement, 12 Rue Philippe de Girard 75010, Paris
Website	https://www.lacaserneparis.com/
Zielgruppe/n	Modedesigner (Auswahl über Bewerbungsverfahren), folgende Kriterien werden berücksichtigt: 50% etablierte Luxusmarken und 50% junge/kleine Labels, Modenachwuchs
Ziel	<ul style="list-style-type: none"> • Förderung nachhaltiger Modelabels • Hilfe bei der Umstellung auf Nachhaltigkeit • Paris zur Hauptstadt für nachhaltige Mode zu machen • Öffentlicher Ort für Kultur, Bildung, Austausch der Modebranche • Europa stärken, als Leader in der nachhaltigen Mode

	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilisieren und Schulen von Modedesignern und Konsumenten • Kunsthandwerk stärken und Knowhow verbessern • Aufwertung des Quartiers
Angebote	<p>Mode:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Akzelerator für nachhaltiges Modedesign, Innovation und Entwicklung • Weiterbildung/ Workshops (z.B. Zirkularität/ Textilrecycling) • Passgenaue Begleitung mit den LaCaserne-eigenen Coaches • Vorverhandelte Tarife mit sorgfältig ausgewählten Agenturen (Presseagentur/ Fotografen / Stylisten / Juristen) • Sichtbarkeit durch Marketing-Maßnahmen • Sourcing Showroom mit nachhaltigen Materialien • Konferenzen und Veranstaltungen zum Thema Nachhaltigkeit <p>Veranstaltungsbereich:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Konzerte und andere Events • interaktive Projekte mit der Nachbarschaft • Gastronomie
Raumangebot	<p>Haus aufgeteilt in Mode- und Veranstaltungsfläche (ca. 50/50)</p> <p>Mode:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ateliers, Büros, open Space • Boutique • nachhaltiger Stoff-Showroom • Fablab mit Industrie-Näh- /Kettelmaschinen, Pressen und Bügelstationen, Digitalisierungspool für Schnittmuster, 3D- Printer, Stockmans Schneiderpuppen • Fotostudio <p>Veranstaltung:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Restaurant • Eventflächen
Gesamtfläche	Insgesamt 4.000 m ²
Finanzierung	<p>17,3 Mio. EUR Investition (Sanierung) durch Impala</p> <p>Mieteinnahmen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mode – 400 EUR/m² im Monat, inkl. Aller Angebote 2. Veranstaltungen – 43.750 EUR Kaltmiete im Monat
Partner/Kooperationen	Mairie de Paris, Les Ateliers de Paris, Paris Good Fashion, Institut Français de la Mode Feminin, Federation Française Du Prêt-à-Porter Feminin, École Duperré Paris, The Big Blue Project, ifcic, DEFI

3.1.3 Fashion for Good – Amsterdam/NL

Innovationsplattform für Nachhaltigkeit

Betreiber	Fashion for Good Foundation
Hauseigentümer	k. A. (zur Miete)
Seit	2017
Standort/Lage	Innerstädtisch Rokin 102, Amsterdam, NL
Website	https://fashionforgood.com/
Zielgruppe/n	<ul style="list-style-type: none"> • Hersteller • Handel • Lieferanten • gemeinnützige Organisationen • Innovatoren • Geldgeber/Investoren • End-Kunden/Konsumenten
Ziel	<ul style="list-style-type: none"> • Durch die weltweite Nachhaltigkeitsinitiative den Wandel beschleunigen über die Innovationsplattform und das Education-Zentrum für nachhaltige und zirkuläre Mode in den 5 Bereichen: <ul style="list-style-type: none"> - Material - Wirtschaft - Energie - Wasser - Lebensbedingungen
Angebote	<ul style="list-style-type: none"> • Weltweites Investoren- und Innovatoren-Netzwerk • Akzelerator-Programm für Start-ups, die Innovationen in Bezug auf Nachhaltigkeit, Zirkularität und Transparenz vorantreiben, um die Mode „gut zu machen“. Jedes Jahr werden 10-15 Start-ups zu intensiven globalen Programmen eingeladen: <ul style="list-style-type: none"> - Gezielte Einführung in Branchenführer, Marken, Einzelhändler und Hersteller sowie in das globale Fashion for Good-Netzwerk - Verbindungen zum Investorennetzwerk und potenzieller Zugang zu Finanzmitteln - Mentoren mit Innovations- und Nachhaltigkeitskompetenz in Mode und Einzelhandel - Kostenlose Büroflächen in Zusammenarbeit mit anderen Innovatoren am Amsterdamer Hub • Scaling- Programm unterstützt Unternehmen, die ein marktreifes Produkt haben und bereit sind, im kommerziellen Maßstab zu wachsen. Innovatoren

	<p>werden anhand einer umfassenden Reihe von Kriterien bewertet, wie:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Impact-Potential - Skalierbarkeit - Team - Marktreife - Geschäftsstrategie <ul style="list-style-type: none"> • South-Asia-Programm Das Südasien-Innovationsprogramm bringt globale und lokale Bekleidungsmarken, Hersteller, Investoren und Innovatoren zusammen, um den Übergang zu einer Kreislaufwirtschaft zu beschleunigen und die dringend benötigten innovativen Lösungen zu skalieren. Förderung von 8-10 der vielversprechendsten Start-ups. Das Programm besteht aus 3-5 Fokuswochen mit maßgeschneiderter Unterstützung für die Start-ups, einschließlich Einzelgesprächen mit den Unternehmenspartnern und Herstellern, Pilotfahrten, Investorengesprächen und Business-Support-Sitzungen. • Good-Fashion-Fund Investitionen müssen die positiven Auswirkungen der Bekleidungsherstellung entlang der fünf Werte erheblich verbessern Investiert wird in Indien, Bangladesch und Vietnam Zielgruppe: Textil- und Bekleidungshersteller und -betreiber • Investitionsprogramm Vermittlung von Investoren an Innovatoren • Bildungsprogramm und Veranstaltungen zum Thema Nachhaltigkeit
Raumangebot	<ul style="list-style-type: none"> • Museum • Co-Working Space • Büros • Veranstaltungsflächen und -räume
Gesamtfläche	Ca. 800 m ²
Finanzierung	Investoren (s. u.a. Partner), Mieteinnahmen Büro- und Location-Vermietung, Eintrittsgelder Museum, eigene Beteiligungen an Start-ups
Partner/Kooperationen	Laudes Foundation (ehemals C&A Foundation), Mitgründer William McDonough und andere Kooperationspartner wie adidas, C&A, CHANEL, BESTSELLER, Galeries Lafayette Group, Kering, Otto Group, PVH Corp., Stella McCartney, Target und Zalando sowie Arvind, Norrøna and Welspun.

3.1.4 Philadelphia Fashion Inkubator – Philadelphia/USA

Betreiber	Philadelphia Fashion Inkubator (Inc.)
Hauseigentümer	Macay's (Mietsponsor für den Inkubator)
Seit	2012
Standort/Lage	Innerstädtisch, Philadelphia Fashion Inkubator at Macy's Center City Macy's, 1300 Market Street, 3rd Floor Philadelphia, PA 19107, USA
Website	https://philadelphiafashioninkubator.com/contact
Zielgruppe/n	Modedesigner (auch Accessoires), die zwischen 6 Monaten und drei Jahren auf dem Markt sind (nicht länger als 5 Jahre)
Ziel	<ul style="list-style-type: none"> • Designtalente in Modefirmen verwandeln und marktfähig machen
Angebote	<p>Business Boot Camp</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ein einwöchiges Intensiv-Training zu den Themen: <ul style="list-style-type: none"> - Geschäftsentwicklung - Merchandising - Marketing - Der Umsatz - Rechtliches - Öffentlichkeitsarbeit - Geschäftsaufbau <p>Business-Workshops</p> <ul style="list-style-type: none"> • Über 50 Business-Workshops mit monatlichem Schwerpunkt, die von Branchenführern während des gesamten zwölfmonatigen Programms unterrichtet werden. • Unternehmer (Netzwerk) teilen ihre Kauf-, Preis- und Merchandising-Strategien. Designer präsentieren Musterkollektionen, was ggf. zum Verkauf führt. Firmenbesuche • Monatliche Reisen nach New York City bieten den Designern die Möglichkeit, an Großhandelsmessen und nationalen Pressekonferenzen teilzunehmen und sich mit Branchenführern wie Steven Alan, Fern Mallis, Tommy Hilfiger und Teri Agins zu treffen. Sitzungen und Konsultationen • Pop-up-Shops, Modenschauen, Trunk-Shows und andere Sonderveranstaltungen erhöhen die Bekanntheit der Designer und bieten ihnen wertvolle Möglichkeiten, ihre Arbeiten zu präsentieren und zu verkaufen. <p>Mentoring</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Ein Team von Mentoren beraten Designer bei der Entwicklung ihres Geschäfts und ihrer beruflichen Fähigkeiten und geben Feedback zur Designkollektion. • Informationen zu Marktforschung, Markenstrategie und Geschäftsplänen • Begleitung durch Rechtsanwälte und Unterstützung bei der Registrierung von Marken und Urheberrechten, Geheimhaltungsvereinbarungen und Verträgen
Raumangebot	Schulungs- und Veranstaltungsräume bei Macy's
Gesamtfläche	k. A.
Finanzierung	Studiengebühren (ca. 6 pro Jahr): 7.500 \$ Einschreibungsgebühr und 3.600 \$ für ein Jahr pro Teilnehmer Über Sponsoren und Spenden
Partner/Kooperationen	Stadt Philadelphia, Center City District (BID) Universitäten: Jefferson, Drexel Macy's

3.2 Einordnung der Best Practice Beispiele

Die vier Best Practice Beispiele bilden unterschiedliche **Betreibermodelle** ab. Bis auf die Textilerei in Mannheim werden alle von privaten Institutionen geführt und sind somit auch auf Privatkapital angewiesen, bzw. folgen einem wirtschaftlichen Unternehmenszweck.

Die **Textilerei** ist eines von acht Gründerzentren in Mannheim, die stark untereinander vernetzt sind. Sie ist kein privatwirtschaftliches Unternehmensmodell, sondern ein Instrument der branchenspezifischen Wirtschaftsförderung der Stadt Mannheim. Zudem ist die Stadt Mannheim **Eigentümerin der Immobilie**, in der die Textilerei angesiedelt ist. Die laufenden Projektkosten incl. Betriebs- und Lohnkosten sowie verschiedene Angebote wurden mit einer Laufzeit von 10 Jahren geplant und werden von der Stadt finanziert. Das hat im Gegensatz zu den Beispielen aus Amsterdam und Philadelphia den Vorteil, dass der Standort zumindest für 10 Jahre als sicher einzuschätzen ist. Dies ist vor allem vor dem Hintergrund steigender Gewerbemieten ein wichtiger Faktor sowie eine Sicherstellung des inhaltlichen Betriebes.

In Paris gehört das Gebäude-Ensemble (eine ehemalige Feuerwache), in dem sich **La Caserne** befindet, der Stadt und ist auf Grundlage eines 45-Jahre-Erbpacht-Vertrages an die **privaten Investoren** „Impala“ Investmentfonds vermietet, die auch den Umbau der Immobilie

finanziert haben. Ob und inwiefern die Stadt einen Einfluss auf die Mieten der Nutzer ausüben kann, konnte nicht in Erfahrung gebracht werden.

Im Fall von Philadelphia ist der Inkubator in den Räumlichkeiten der **Kaufhauskette Macy's** untergebracht, die sich in Form von Raumsponsoring einbringt, somit existiert hier eine klare Abhängigkeit des Inkubators gegenüber Macy's.

Die Fashion for Good Foundation in Amsterdam stellt keine Informationen zur Finanzierung der Räumlichkeiten zur Verfügung.

Somit lässt sich nur im Fall von Mannheim eine - wenn auch zeitlich begrenzte - Unabhängigkeit feststellen. Alle Standorte haben jedoch den Vorteil innerstädtisch zu sein, was insbesondere für den Handel von großem Vorteil ist.

Hinsichtlich der **Ziele** und **Zielgruppen** gibt es jedoch neben der Schnittmenge, dass alle Beispiele sich vor allem auf die Unterstützung von Modedesignern konzentrieren, unterschiedliche Schwerpunkte der Zielsetzungen und der Aufnahmekriterien der Zielgruppen.

Die **Textilerei** fokussiert hierbei hauptsächlich **auf Gründer im Modebereich**, mit dem Schwerpunkt auf nachhaltiger Mode. Das Förderprogramm ist relativ niedrighschwellig und preislich sehr günstig, da der Mietpreis die Angebotsnutzung inkludiert und damit immer noch unter der Vergleichsmiete Mannheims liegt. Die Designer zahlen eine geförderte Miete in Höhe von 7,50 EUR/m²kalt.

La Caserne zielt auf eine Mischung aus etablierten Labels, mit dem Bedarf auf Nachhaltigkeit umzustellen, und auf junge nachhaltige Labels, denen die Einführung und Etablierung auf dem Markt gelingen soll, ab. Die Bedingungen, um bei La Caserne einziehen zu dürfen, sind jedoch sehr anspruchsvoll, was die Aufnahmekriterien anbelangt, und teuer: Designlabels bezahlen mit den angebotenen Leistungen 400 EUR/m². Die anzumietenden Flächen liegen zwischen 10 und 300 m².

Fashion for Good spricht alle Bereiche der Wertschöpfungskette an, legt aber ein besonderes Augenmerk auf **Innovationen** in einem der fünf o.g. Nachhaltigkeitsbereiche (siehe Übersicht), die Fashion for Good definiert hat. Die Teilnehmenden an den verschiedenen Programmen müssen keine Gebühren oder Mieten zahlen. Voraussetzung ist jedoch, eine Innovation im Bereich Nachhaltigkeit entwickelt zu haben, die dann z.B. von den Partnern und finanziellen Unterstützern von Fashion for Good genutzt werden kann.

Das Programm, das der **Fashion Inkubator in Philadelphia** anbietet, ist ein Businessprogramm für die Designer, die nach Erfüllen der Auswahlkriterien für dieses Jahresprogramm über

10.000 US\$ bezahlen, um danach **fit für den Modemarkt** zu sein und ausgestattet mit Firmenkontakten ihr Unternehmen zum Erfolg führen können.

Folgende Übersicht schematisiert das Verhältnis von Auswahlverfahren und Preis der vier Beispiele:

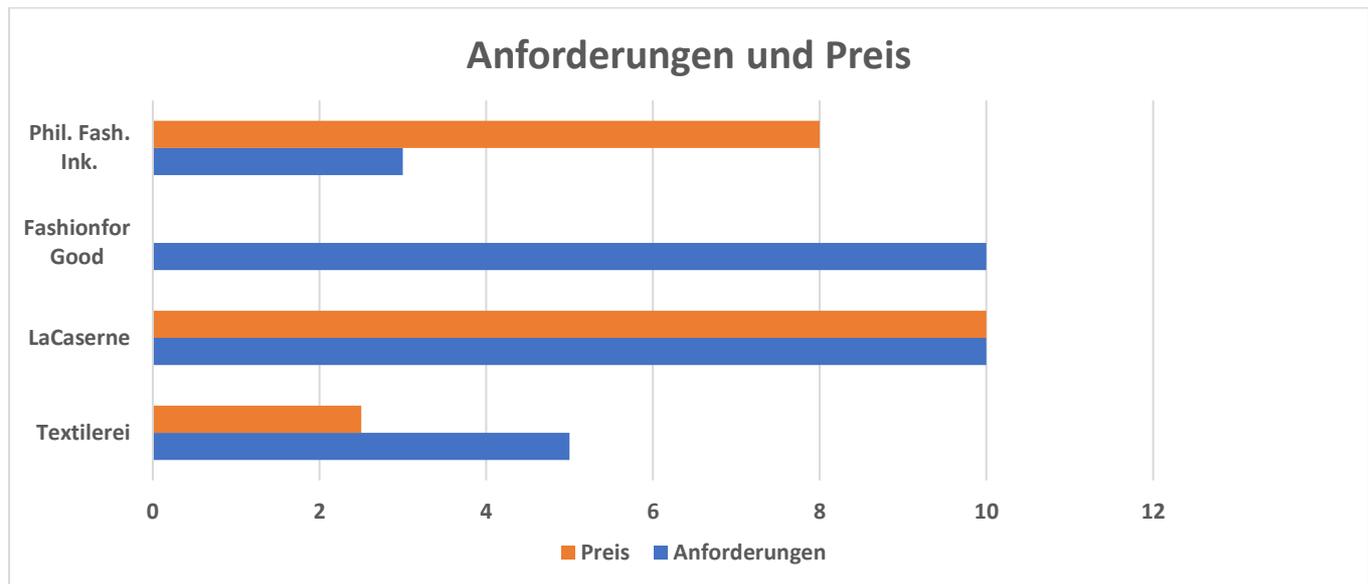


Abbildung 3: Anforderungen des Auswahlverfahren und Preis der Best Practice Beispiele: niedrig (0 Pkt.) mittel (5 Pkt.), hoch (10 Pkt.)

Das Beispiel von **Fashion for Good** zeigt vor allem auf, wie ein partnerschaftliches, internationales **Netzwerk von Innovatoren und Investoren** aussehen kann. Die Innovatoren sind Start-ups entlang der gesamten Wertschöpfungskette der Modewirtschaft, vom Materialproduzenten, Verpackungsentwickler, Textilhersteller, Bekleidungsproduzenten bis hin zu Entwicklern digitaler Optimierungen und nachhaltigen Lösungen im Bereich des Designs. Die Investoren sind etablierte große Unternehmen – zumeist industrielle Handelskonzerne, die mit Hilfe der neuen Ideen der Start-ups ihre eigene Entwicklung im Bereich Nachhaltigkeit vorantreiben. Fashion for Good ist ein internationaler Innovations-Hub, dessen Fokus die nachhaltige Modewirtschaft als Ganzes ist und sich nur zu einem geringen Anteil mit Modedesign beschäftigt. Allerdings ist das Geschäftsmodell von Fashion for Good beachtenswert, da die Programme komplett kostenfrei für die Teilnehmer angeboten werden. Die Kosten werden von den Unternehmen getragen, denen die aus dem Programm resultierenden Ergebnisse (Produkte und Dienstleistungen) zugutekommen. Kombiniert mit dem Education-Programm des angegliederten Museums werden zudem Endkonsumenten bezüglich Nachhaltigkeit in der Modewirtschaft informiert und somit auch

die Käuferschaft – also potentielle Zielgruppe der Handelskonzerne – mit in das Konzept integriert.

Ähnlich wie Fashion for Good, wird auch **La Caserne** in Paris in Zukunft einen starken Fokus auf Nachhaltigkeit setzen. In Paris geht es jedoch vielmehr darum, etabliertes und neues Modedesign im Sinne der Nachhaltigkeit „fit“ zu machen. La Caserne möchte mit ihrem Angebot „**Europas Zentrum für nachhaltige Mode**“ werden. Ein großes und hochkarätiges Auswahlkomitee entscheidet darüber, welche Modedesigner in La Caserne einziehen dürfen. Zudem ist der hohe Preis für Fläche und die angebotenen Services eine recht hohe Eintrittshürde, um sich überhaupt auf einen Platz zu bewerben, denn dadurch wird bereits vorhandener wirtschaftlicher Erfolg der Labels vorausgesetzt. Somit sind Gründer – mögen ihre Labels auch innovativ und nachhaltig sein - von einer Beteiligung ausgeschlossen.

Der Bereich des reinen Mode-Akzelerators wird durch einen Veranstaltungs- und Gastronomiebereich (ca. 50 % der Fläche) ergänzt. Auch dieses Konzept zielt auf die Einbindung der Konsumenten als potentielle Zielgruppe für die nachhaltige Mode ab.

Der **Inkubator in Philadelphia** weist eine etablierte Struktur auf, die in unterschiedlichen Formen (ähnliche Modelle gibt es in Chicago und San Francisco) zu funktionieren scheint. Allerdings muss unseres Erachtens ein „ready for the market“-Programm heute weitergedacht werden: internationaler, nachhaltiger und innovativer. Das Programm **unterstützt die Teilnehmenden beim Platzieren am Markt**, es liefert das tradierte betriebswirtschaftliche „Handwerkszeug“ für den derzeitigen Markt und hat aufgrund seiner Langlebigkeit (seit 2012) seine Daseinsberechtigung in unserer Betrachtung.

Insbesondere zwei der oben beschriebenen Fälle haben Auswirkungen auf den **städtischen Raum**:

La Caserne ist für jedermann zugänglich und wird verschiedene Räume enthalten, darunter 1.500 m², die für die Öffentlichkeit und die Bewohner der Nachbarschaft zugänglich sind. Das Pariser Kollektiv Le Consulat wird sich auf dem Dach niederlassen, um festliche Aktivitäten anzubieten und den Ort wiederzubeleben. Das Restaurant wird ein Tagungs- und Diskussionsraum für die Mieter des Raums sowie für die Nachbarschaft sein. Darüber hinaus setzt das Projekt stark auf lokale Auswirkung im 10. Arrondissement, indem versucht wird, die Öffentlichkeit, insbesondere die zwischen der Gare du Nord und La Chapelle sehr präsenten indischen und bangladeschischen Communities, zu integrieren.

Mit dem Fashion for Good Experience öffnet sich ein Forschungs- und Wirtschaftsthema der Stadt und ihren Besuchern. Dass das Museum stark im Stadtmarketing Amsterdams verankert ist, zeigt die Tatsache, dass sowohl Visit Amsterdam⁴⁰ als auch Amsterdam Economic Board/Amsterdam Smart City⁴¹ das Projekt auf ihren Seiten bewerben.

3.3 Schlussfolgerungen

Um ein zukunftsfähiges Modell für ein Zentrum für die Modewirtschaft zu entwickeln, ist es notwendig den Aspekt der **Nachhaltigkeit in der Mode** zu einem zentralen Thema zu machen. Wie Paris, Amsterdam und Mannheim sollte auch Berlin diesen Fokus setzen, weil es nicht nur ein Megatrend ist, sondern eine unabdingbare Notwendigkeit, die in naher Zukunft der Standard sein wird.

Wie die Textilerei in Mannheim, könnte auch in Berlin das Modecluster **eine strukturelle, vernetzte und wirtschaftsfördernde Einheit** bekommen, um die Rahmenbedingungen für Modeschaffende und alle angrenzenden Gewerke am Standort Berlin wesentlich zu verbessern. Dies würde dem großen, jedoch nicht zur Geltung kommenden Potential der vielen Labels, Agenturen und Modeproduzenten in Berlin Rechnung tragen und ein Verlassen der Stadt sowie einem Abgehängt werden der deutschen Mode entgegenwirken.

Genau wie in Mannheim, könnte Berlin eine **zentrale Liegenschaft** zu diesem Zweck erwerben, um den Standort für Modedesigner, Modeproduktion und den Verkauf von Berliner Labels zu sichern und nachhaltig – d.h. auf lange Sicht – zu verstetigen. Die **Rahmenbedingung der Förderung** aus EU- und Landesmitteln sowie auf kommunaler Ebene (Bezirke) sind zudem auch mit Mannheim – im Gegensatz zu den anderen Beispielen – vergleichbar, so dass eine Initiative, wie die der Mannheimer, sehr gut auf Berlin übertragbar sein könnte.

In Berlin gibt es durchaus **Potential** an Akteuren, wie Beratungsagenturen für nachhaltige Mode und Fachleute für Kreislaufwirtschaft in der Modewirtschaft, die in eine ähnliche Richtung denken und arbeiten wie im Beispiel aus Amsterdam.

Zudem könnte eine stärkere Verzahnung mit Gründerzentren aus anderen, bzw. ähnlichen Clustern, wie bspw. der Campus Charlottenburg/Innovationszentrum CHIC und das Gründerzentrum der Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW), gewinnbringende

⁴⁰ <https://www.iamsterdam.com/de>

⁴¹ <https://amsterdamsmartcity.com/>

Synergien für alle Seiten erzeugen, wie wir am Beispiel der Mannheimer Textilerei sehen können.

Auch in Berlin ergäbe es Sinn, **Konsumenten „mitzudenken“** und Räume (wie Showroom, Museum, Materialbibliothek, Boutiquen, etc.) bereit zu stellen, in denen nachhaltige Berliner Mode erlebbar und am Ende auch kaufbar gemacht wird. Zudem erhöht es **die Sichtbarkeit** eines solchen Hauses – und somit auch der Berliner Mode –, wenn die Möglichkeit besteht, nicht nur Profession zur Verfügung zu stellen, sondern auch Angebote für Produktion, Kreationen und Events (Konferenzen, Messen, Modenschauen).

Vor dem Hintergrund des Weggangs wichtiger Modemessen aus Berlin könnte dieser Raum auch als Chance für neue Verkaufs- und Handelsmessen gesehen werden.

Das Konzept des Inkubators sollte ein Teil eines Angebotes sein, das auch in Berlin installiert werden könnte. Allerdings ist dieser unbedingt mit zukunftsorientierten Aspekten zu kombinieren und zu ergänzen, um ihn zu einer bedarfsorientierten und nach vorne gewandten Einrichtung zu machen, die in der Lage sein muss, auch auf Fragen von morgen zu reagieren.

4. Studien, Handels- und Konsumentenbefragungen

4.1 Übersicht

Uns interessieren insbesondere Studien, Analysen sowie Erfahrungsberichte, die den Berliner Modeschaffenden helfen, ihre Situation zu verbessern und in den verschiedenen Geschäftsbereichen unterstützend wirken können. Insgesamt gibt es eine Vielzahl unterschiedlicher Studien zum Thema Mode. Die meisten untersuchen die Situation von großen Handelsunternehmen und mittelständischen Unternehmen.

Es gibt 3 Studien im Zusammenhang mit dem Standort Berlin, die im Folgenden berücksichtigt werden. Neben der Machbarkeitsstudie von 2018 zur Bedarfsermittlung und für die Erstellung eines Fashion Hubs am Hochschulstandort Schöneweide (kurz Fashion-Hub)⁴² wurde 2019 die Studie zur Entwicklung eines Textilhubs für die Textil- und Bekleidungswirtschaft veröffentlicht.⁴³ Bereits 2013 beschäftigte sich eine Studie mit dem Bedarf der Berliner Modeschaffenden, zum Thema Verkauf und im Rahmen einer Standortentwicklung im Bezirk Neukölln.⁴⁴ Wir stellen im Folgenden die Berliner Studien vor und ergänzen sie mit für Berliner Modeschaffende relevanten Erkenntnissen aus (inter-) nationalen Studien und Befragungen.

4.2 Machbarkeitsstudie Fashion Hub

Machbarkeitsstudie zur Bedarfsermittlung und die Erstellung eines Konzepts für ein Zentrum für Textilwirtschaft (kurz Fashion Hub) am Hochschulstandort Schöneweide

Auftraggeber	Wista Management GmbH, Regionalmanagement Berlin Schöneweide
Autoren	Sourcebook GmbH
Erscheinungsjahr	2018
Ziele	<p>Die Studie untersucht die Umsetzung eines Zentrums für Textilwirtschaft (kurz Fashion Hub) im Hinblick auf</p> <ul style="list-style-type: none"> • bestehende Bedarfe am Standort Schöneweide und • unter Berücksichtigung der vorhandenen Branchenpotentiale, • bei besonderer Beachtung der Zukunftsthemen Nachhaltigkeit und Technologieinnovationen der Textilindustrie und des Hochschulstandorts Schöneweide

⁴²Sourcebook, 2018

⁴³HTW, 2019

⁴⁴LOKATION:S & die raumplaner, 2013

Ergebnisse des Workshops Nutzerbefragung	<ul style="list-style-type: none"> • ein Inkubatormodell mit Co-Working-Angebot als niedrigschwelliges Einstiegsangebot • Zugang zu Spezialmaschinen und innovativer Fertigungstechnik • externer repräsentativer Showroom in zentraler Stadtlage • Einbindung von Schlüsselpartnern aus der Industrie, Verbänden, Medienpartnern und Agenturen • Bildung und Nutzung einer Dachmarke "Fashion Hub Berlin", um die Sichtbarkeit für die einzelnen Produzenten durch CoBranding zu erhöhen 	
Ergebnisse Stakeholder	<ul style="list-style-type: none"> • Bündelung unterschiedlicher Angebote, Services und Ausstattung an einem Ort • Segmente wie Modedesign und klassische Bekleidungsindustrie koppeln mit Healthcare und Medizintextilien, Technischen Textilien, Smart Clothing und auch Digitalisierung als Ansätze mit Wirtschaftspotential für den Standort Berlin • Kooperationsstruktur und Finanzierungspartnerschaften aufbauen 	
Empfehlungen insgesamt	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung niedrigschwelliger Arbeitsformate, um interdisziplinäre Kooperation zu initiieren • Entwicklung neuer Geschäftsmodelle, die ethisch-ökologische Herausforderungen gleichermaßen integrieren • Aufbau eines Fashion Hubs/einer Plattform für Mittelstands- und Industriekooperationen, die in weiterführende Forschungsprojekte und Ausgründungen münden 	
Zielgruppe/n	Technologie-affine Gestalter, FashionTech Start-ups, Smart Materials Lieferanten und Produzenten technischer Textilien	
Betreiber	Landeseigene Entwicklungsgesellschaft mit angeschlossener gemeinnütziger Netzwerkinstitution für inhaltliche Leitung	
Finanzierung	Öffentliche Mittel und Mieteinnahmen, zzgl. Einnahmen aus	
	Mitgliedschaft	Tagesticket, Monatspass, Langzeitmietverträge, Jahresmitgliedschaft, Fördermitgliedschaft
	Vermietung	Vermietung von Geschäftsflächen an Partnerunternehmen
	Auftragsgeschäft	Events, Workshops, Produktions- und Agenturdienstleistungen, Lizenzverkauf
	Beratung	Beratungsservice & Mentorship für Nutzer des Hubs und Externe
	Weiterbildung	Seminare, Workshops und Qualifizierungsangebote
Standort/Lage	Berlin Oberschöneweide	

Einordnung

Der Schwerpunkt der Studie ist die Entwicklung von Trendthemen wie die Anwendungen neuer Materialien und Verfahren sowie interdisziplinäre Kollaboration und nachhaltige Entwicklung. Partnerschaften mit Industrie und Mittelstand sowie projektgebundene Kooperationen mit Hochschulen und Forschungseinrichtungen bilden hierbei ein wichtiges Konstrukt. Technische Textilien (Forschung/Herstellung) sowie Wearables und Smart Textiles (bisher vor allem in den Bereichen Medizin, Gesundheit und Sport) sind weitere Trends, die in der Studie identifiziert werden. Wie wichtig diese Themen sind, untermauern auch McKinsey & Company und Business of Fashion⁴⁵: „Marken, die sich an den vorherrschenden Trends orientieren und weiterhin innovativ sind, werden die Herausforderungen am ehesten meistern und die Nase vorn haben“. Auf den Berliner Markt bezogen heißt das, dass insbesondere **innovative Netzwerke** wichtig werden. Kooperative Unternehmen, die in neuen Strukturen arbeiten und gemeinsam nachhaltige Technologien entwickeln und nutzen, geben auch kleinen Unternehmen, Soloselbständigen und Gründern reale Chancen, ihre Ideen umzusetzen und sich am Markt zu behaupten. Das bedeutet für den Fashion Hub diese Formen der Zusammenarbeit und Vernetzung konsequent zu fördern.

In diesem Zusammenhang sollte auch die Talentförderung entwickelt werden, wie sie in anderen Ländern im Modebereich längst etabliert ist. „In Zusammenarbeit mit öffentlichen und privatwirtschaftlichen Partnern ist die Durchführung von 2-3monatigen Akzeleratorenprogrammen ratsam, die in vielen anderen Branchen bereits erprobt und etabliert sind. Solche niedrigschwelligen Forschungs- und Entwicklungsprogramme werden in einigen Modemetropolen bereits seriell durchgeführt und können für Berlin als Analogmodelle dienen.“⁴⁶ Bei der Gründung eines Unternehmens oder Implementierung einer neuen Geschäftsidee bieten diese „Accelerators“ und „Incubators“ große Möglichkeiten, junge Unternehmen zu entwickeln. Beide Programme streben grundsätzlich dieselben Ziele an: Das Unternehmen soll vor allem in der ersten Phase unterstützt werden, um schneller erfolgreich zu sein.

Die Fashion-Hub-Studie empfiehlt einen zentralen Ort, an dem alle oben genannten Themen zusammenkommen. „Erfolgreiche und marktreife **Produkt sowie Serviceinnovationen** im Mode- und Textilmarkt zu entwickeln, setzt in Zeiten globaler Warenströme, zunehmender Automatisierung und der wachsenden Nachfrage nach kleineren Stückzahlen und kurzen Lieferzeiten mehr interdisziplinäre Zusammenarbeit von Gestaltern, Entwicklern und

⁴⁵McKinsey & Company & BoF 2020

⁴⁶ Sourcebook 2018

Produktionsunternehmen voraus.“⁴⁷ Der Fashion Hub Berlin sollte es sich darum zur Aufgabe machen, die Bedarfe von Designern, Start-ups und des Mittelstands in Infrastruktur und Serviceangeboten zusammenzuführen. Programme sollten entwickelt werden, die diese neuen Formen der Zusammenarbeit in der Praxis erproben. Durch die Einbindung von Hochschulen und weiteren wichtigen Stakeholder-Gruppen aus Verwaltung, Verbänden und Industrie könnten starke Synergien erzeugt und, mit einer klaren Ausrichtung auf praxisorientierte Zukunftsthemen der Branche, neue Märkte und bisher ungenutzte wirtschaftliche Potenziale erschlossen werden. „Der Fashion Hub kann auf diesem Wege zu einer neuen Plattform für Mittelstands und Industriekooperationen werden, die in weiterführende Forschungsprojekte und Ausgründungen münden“.⁴⁸

Ein zusätzlich wichtiger Service eines Modehauses liegt im Bereich **Weiterbildung** und Qualifizierung. Berlin verfügt über viele Beratungsangebote für Gründer und Start-ups aus dem Kreativbereich, allerdings sind diese Beratungen sehr allgemein und nicht auf die Modebranche zugeschnitten.⁴⁹ „Der Weiterbildungs- und Qualifizierungsbedarf im Hub bezieht sich auch auf gründungswillige Absolventen der Berliner Modehochschulen und der HTW Berlin: Die Zielgruppe ‘Absolventen’ profitiert insbesondere von Weiterbildungsangeboten zu betriebswirtschaftlichen Themen, Marketing und PR sowie Vertrieb. Auch der **Knowhow-Transfer** zwischen den Nutzern und Team Building Maßnahmen kämen den zukünftigen Gründern zu Gute.“⁵⁰

Aber nicht nur Gründer brauchen Professionalisierungsangebote. Label, die die Gründungsphase erfolgreich durchlaufen haben und wachsen möchten, müssen spezielle Herausforderungen meistern. Vor allem die Vorfinanzierung, Rechtsberatung und Vertragsgestaltungen gehören zu den schwierigen Wachstumsthemen. Auch Angebote für die Mitarbeiter der Unternehmen sind relevant: „Etablierte Modeunternehmen wiederum sind mit ihrem Fokus auf Unternehmenswachstum und Internationalisierung eher an der **Qualifizierung ihrer Mitarbeiter** in IT, Marketing, Vertrieb, Agilen Management Methoden und Qualitätsmanagement interessiert“.⁵¹

Die Studie „Fashion Hub“ zielt auf die Betrachtung der gesamten Wertschöpfungskette mit zukunftssträchtigen Entwicklungen. Es wurde bereits ein Nutzungskonzept entwickelt, das auf den Standort Oberschöneweide zugeschnitten ist, sich aber auch in andere Bezirke übertragen

⁴⁷ McKinsey & Company & BoF 2020

⁴⁸ Sourcebook 2018

⁴⁹Erkenntnis Beratertätigkeit NEMONA

⁵⁰ Sourcebook 2018

⁵¹Sourcebook 2018

lässt. Die Ausarbeitung von möglichen Betreibermodellen und Finanzierungsvorschlägen bieten die Grundlage für eine entsprechende Umsetzung. Das Nutzungsszenario ist sehr umfassend und unseres Erachtens gut auf die Gesamtbedarfe aller Berliner Modeschaffenden anwendbar.

4.3 Analyse zur Entwicklung eines Textilhubs

Entwicklung eines Textilhubs für die Textil- und Bekleidungswirtschaft

Analyse der Marktsituation und Arbeitsbereiche des TextilHubs

Auftraggeber	HTW, Hochschule für Technik und Wirtschaft in Berlin
Autoren	Prof. Monika Fuchs und Prof. Dr. Elisabeth Eppinger
Erscheinungsjahr	2019
Gegenstand	<ul style="list-style-type: none"> • der sich verändernde Markt • der anhaltende Strukturwandel durch die globale Auslagerung der Produktion • der gesamte Prozess der Produktentwicklung werden untersucht.
Ziele	Untersuchung des TextilHub Schöneweide als zentrale Innovationsplattform, die als Brücke für Design, Industrie und Wissenschaft fungiert. Dabei stehen die Entwicklung textiler Produkte inklusive technischer Textilien, Dienstleistungsinnovationen, Geschäftsmodellinnovationen und Prozessinnovationen im Vordergrund. Dadurch sollen positive Auswirkungen auf die deutsche Wettbewerbsposition hervorgerufen werden.
Zielgruppe/n	Insbesondere Forschende und entsprechende Institutionen und Unternehmen sollen im Fashion Hub zusammenarbeiten.
Ausrichtung und Empfehlungen	<ul style="list-style-type: none"> • Branchenrelevante Fragestellungen sollen interdisziplinär und entlang der gesamten Wertschöpfungsstufe bearbeitet werden • Erarbeitung relevanter Themen wie Nachhaltigkeit, Digitalisierung und Automatisierung, Individualisierung, Additive Fertigung und 3-D Fertigungsverfahren sowie Transparenz • Vernetzung mit Partnern herstellen • Workspaces für Unternehmen, die nicht regelmäßig am Standort Berlin sind • Einbindung von Produkt- und Industriedesignern sowie Architekten • Forschungslabor, auch in Kooperation mit Instituten und Unternehmen • Spezialisten und Personal mit wissenschaftlichem Hintergrund (Doktoranden, wissenschaftliche und künstlerische Mitarbeiter mit der Möglichkeit zur Promotion) • Workshops und Tagungsreihen • Enge Zusammenarbeit mit Verbänden der Textil- und

	Bekleidungswirtschaft
Standort/Lage	Berlin Oberschöneweide

Einordnung

Der Fokus der Studie liegt auf Forschung und Entwicklung innerhalb der Textilindustrie. Betrachtet werden die Produktionsbedingungen für große international agierende Unternehmen. Es geht überwiegend nicht mehr um die Beschaffung von Materialien, die selbst nicht hergestellt werden, sondern um die Beschaffung eines kompletten Produktes und damit um die Beschaffung komplexer Problemlösungsansätze. Daraus ergibt sich, dass für die deutsche Bekleidungsbranche ein besonderer Fokus auf dem **Beschaffungsmanagement** für Produkte und der Zusammenarbeit mit globalen Partnern liegt. Die Autorinnen kommen zu dem Schluss, dass sich Forschungsfragen vielfach an fokalen Unternehmen⁵² ausrichten und der daraus entstandenen Wettbewerbsstruktur. Die Modewirtschaft in Berlin spielt dabei eine untergeordnete Rolle, da kein Modeunternehmen in die entsprechenden Ranglisten der großen Player bisher aufgestiegen ist.

„Unter den Stichworten **Kollaboration, Open Innovation und Interdisziplinarität** versuchen Hochschulen, der textile Mittelstand und die Industrie, Antworten auf die umfassende Transformation der Branche zu finden, wozu sie Nähe zu Design und Technologie-Talenten suchen, um gemeinsam Systeme und Produktinnovationen zu entwickeln.“⁵³ Vernetzungen dieser Art finden in Berlin bisher nur auf Initiativen von Einzelnen statt. Das große Potential der Berliner Hochschulen und Modeausbildungsstätten kann aufgrund dieser fehlenden Vernetzung nur unzureichend genutzt werden: „Sämtliche Berliner Hochschulen wünschen sich ein Online-Netzwerk der Hochschulen und anderer Forschungseinrichtungen, deren Initiator das TextilHub Berlin sein könnte. Neben dem ‘Absolventenproblem’ könnte das Netzwerk auch für mehr Interesse des Mittelstands an Forschungs Kooperationen sorgen sowie den Berliner Ausbildungs- und Forschungsbeitrag zur Textil- und Modewirtschaft überregional bekannt machen“.⁵⁴ Sowohl „Forschung und Entwicklung als auch Innovation werden eine wichtige Rolle bei der Erreichung kurzfristiger Nachhaltigkeitsziele und bei der **Neufindung des Wirtschaftsmodells Mode** für eine längerfristige Transformation spielen“,

⁵²Unter einem fokalen Unternehmen wird das zentrale, steuernde Unternehmen in einem Verbund von Unternehmen verstanden. Diese Unternehmen übernehmen alle Wertschöpfungsaufgaben aus der Industrie und aus dem Handel und vermarkten ihre Produkte in Monolabelstores, in denen es nur die Marken eines Anbietenden gibt. Als Beispiel für ein fokales Bekleidungsunternehmen mit Industrieb Hintergrund ist die Hugo Boss AG zu nennen und für ein fokales Unternehmen mit Handelshintergrund H&M. Fuchs & Eppinger, 2019

⁵³Sourcebook 2018

⁵⁴Sourcebook 2018

schreiben die Autoren der Studie State of Fashion 2020.⁵⁵ Ein wichtiger Schritt wäre neben der Vernetzung der Hochschulen und der Wirtschaft auch die Einbindung der Textilforschungsinstitute.⁵⁶ Das Sächsische Textilforschungsinstitut beispielsweise ist federführend in der Branche und zeigt erfolgreich, wie Vernetzung zur Entwicklung bedarfsgerechter Produkte führen kann.

Eine weitere fehlende Vernetzung besteht in Kooperationen zwischen Hochschulen, Unternehmen und Start-ups. Allerdings sind die Voraussetzungen für eine erfolgreiche und innovative Zusammenarbeit noch schwierig. Hier fehlen insbesondere „Gründungsberatungen von Technologie- und Gründerzentren, die auf den Modemarkt spezialisiert sind, sowie auch Informationen über die unterschiedlichen Strukturen von Fördermitteln für z.B. Forschungslabore“, die ohne Beratung kaum zugänglich sind.⁵⁷

Die Frage, die sich bei der **Ausrichtung des TextilHubs** stellt, ist, ob tatsächlich nur die Probleme der derzeitigen Großunternehmen Gegenstand der Forschung sein sollten und die ausschließliche Ausrichtung an industriellen Strukturen für die Entwicklung nachhaltiger Produktionsprozesse sinnvoll ist. Unter dem wachsenden Druck der Verbraucher und der Aufsichtsbehörden erkennen auch die Branchenführer die dringende Notwendigkeit, verantwortungsbewusste Praktiken zu entwickeln wie Transparenz in der Lieferkette, faire Bezahlung, Ressourcenschonung, Verwendung nachhaltiger Materialien und entsprechende Zertifizierungen. Aber sie werden noch mindestens 15 Jahre brauchen, um ihre Geschäftsmodelle zu transformieren. Die C&A Foundation hat in einer Studie ermittelt, dass eine nachhaltige Modeindustrie erst 2035 möglich wäre.⁵⁸

⁵⁵McKinsey & Company & BoF 2020

⁵⁶Besonders attraktiv für die Berliner Unternehmen sind hierbei Konzepte, die die nachhaltige Produktion unterstützen können, wie bspw. die Smart Factory (eine Industrie 4.0 Produktionsumgebung, die sich selbst organisiert) oder Mass Customization (Verknüpfung von Massenproduktion mit individuellen Produkten).

⁵⁷Fuchs & Eppinger 2019

⁵⁸Die Studie hat 25 führende Experten weltweit zu 14 Konzepten befragt, die zu einer nachhaltigen Modeindustrie führen und sie gebeten, diese nach Effektivität und zeitlicher Erreichbarkeit zu bewerten. Daheim & Nosarzewski & Kofos & Prendergast & Schoon, 2019

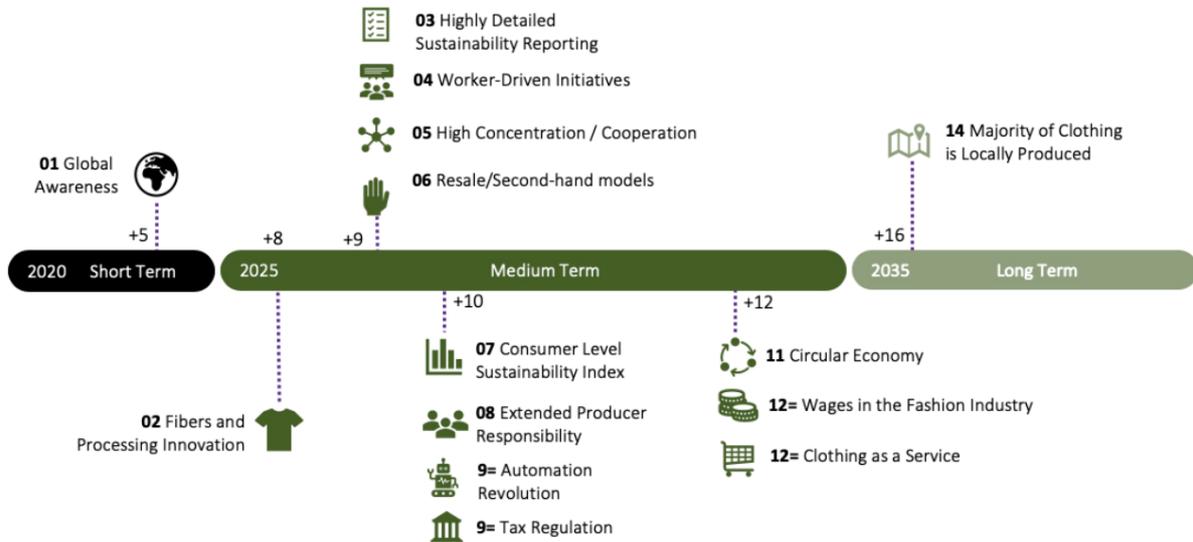


Abbildung 4: The Future of Sustainability in the Fashion Industry, C&A Foundation, S.12

Für die Kleinstunternehmen der BekleidungsHersteller, die in Berlin bereits häufig den nachhaltigen Anspruch verfolgen, wird es immer schwieriger, mit den Großunternehmen zu konkurrieren.⁵⁹ Hinzu kommt, dass bei Berliner Labels die Produktionsprozesse oftmals unter komplett **anderen Bedingungen** als in der Bekleidungsindustrie stattfinden. „Es finden sich in den Sortimenten weniger standardisierte Industrieprodukte [...], sondern eine große Bandbreite an avantgardistischen Schnitten, Materialkombinationen und Designansätzen. Die Hersteller dieser Kollektionen brauchen viel Erfahrung mit sensiblen Materialien (z.B. Seide) und müssen selbst kreative Verarbeitungslösungen entwickeln. Dies ist eine wesentliche Herausforderung für den Berliner Markt, der nicht alle Hersteller gewachsen sind, und die eine zeit- und kosteneffiziente Umsetzung der Aufträge oft schwierig macht.“⁶⁰ Berliner Designer produzieren also Unikate und kleine bis mittlere Serien, die sie eher lokal als international herstellen. Hierfür brauchen sie gut ausgebildete Produzenten und Handwerker mit Erfahrungswissen, die die **Dimensionen des Designs** verstehen und in eine marktfähige Reife entwickeln können. Dies trifft insbesondere dann zu, wenn die Label wachsen. Um konkurrenzfähiger zu werden, benötigen die Berliner Modeunternehmen Angebote, die die Produktion optimieren. Insbesondere digitale Angebote, die alle Teilbereiche erfassen, und auch zum Neu-Denken von betrieblichen Strukturen führen, wären hier mögliche Gegenstände der Forschung. Zu den wichtigsten Erkenntnissen gehöre, dass „die **Supply Chain** keine Kette mehr ist, sondern ein „**Kreislauf**, der komplett vernetzt ist.“⁶¹ Eine der Grundvoraussetzungen dafür ist z.B. die Einführung von RFID bis hin zur Blockchain. Damit lasse sich der Umsatz - je nach Segment - um 3 bis 12% steigern, die Umschlaggeschwindigkeit

⁵⁹Fuchs & Eppinger 2019

⁶⁰Sourcebook 2018

⁶¹Reinhold 2018

um zwei bis drei Drehungen erhöhen und die Abschriften um 2 bis 4% reduzieren“. ⁶²An den verschiedenen Stufen des textilen Kreislaufs können mit Digitalisierung Produktionsprozesse optimiert werden, die die Qualität verbessern und Ressourcen einsparen bspw. durch Einführung von Anwendungstools, mit denen Produkte virtuell erschaffen und präsentiert werden können. Aufwand, Materialverbrauch und CO₂-Ausstoß können so deutlich minimiert werden, ohne dabei Kreativität, Einzigartigkeit und Innovationskraft einzuschränken. ⁶³

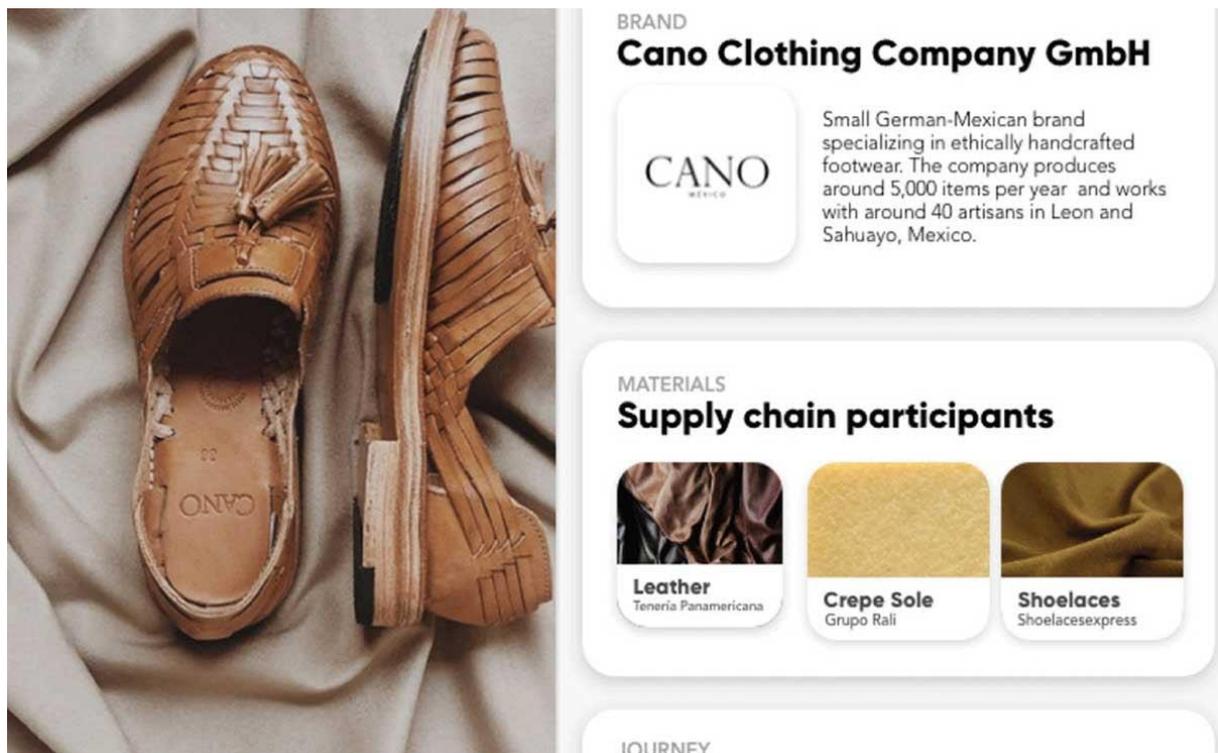


Abbildung 5: Fashion Blockchain-Startup Retraced gewinnt deutschen Nachhaltigkeitspreis, Quelle und Foto: Fashion United

In der Studie zur Entwicklung eines Textilhubs wurde nicht untersucht, inwiefern die Betriebe der Berliner Modewirtschaft zu einer umfassenden Wertschöpfung beitragen. Auch Fragen zu „echtem“ nachhaltigem Wirtschaften (im Gegensatz zu sogenanntem Greenwashing) wurden nicht gestellt. Insbesondere finden sich Anhaltspunkte für die Etablierung eines Fashion Hubs, der vor allem international ausgerichtet ist. Als Ziel wurde definiert, die deutsche Wettbewerbsposition durch interdisziplinäre und internationale Zusammenarbeit im vorwettbewerblichen Bereich zu stärken. „Eine funktionierende Vernetzung zum gemeinsamen Wissenserwerb ist bisher nicht hergestellt worden und bietet Berlin eine Chance, ein Zentrum für die Textil- und Bekleidungsindustrie zu etablieren, welches die deutsche Industrie miteinander und mit den Bildungs- und Forschungseinrichtungen verbindet, um gemeinsam an Innovationen zu arbeiten.“⁶⁴

⁶² Reinhold 2018

⁶³ Hackspiel-Mikosch 2019

⁶⁴ Vg. HTW, S. 30

4.4 Machbarkeitsstudie „Die lokale Modebranche als Impulsgeber“

Machbarkeitsstudie „Die lokale Modebranche als Impulsgeber für die Entwicklung des Branchenmixes der Karl-Marx-Straße in Berlin-Neukölln“

Auftraggeber	Bezirksamt Berlin-Neukölln
Autoren	LOKATION:S, die raumplaner, Prof. Dr. Andreas Kaapke
Erscheinungsjahr	2013
Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • Überprüfung der Wirksamkeit eines Modekaufhauses in der Karl-Marx-Straße • Schaffung neuer Arbeitsplätze • einer Verbesserung für den Standort durch Branchenmix • Verbesserung der Angebotsqualität und Schaffung eines neuen Frequenzbringers • Verbesserung des Erscheinungsbildes der Straße • Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der Modebranche • Betriebswirtschaftliche Kompetenzen erhöhen bei Modeschaffenden
Zielgruppe/n	Modedesigner, im späteren Verlauf auch andere Kreative
Ergebnisse	<ul style="list-style-type: none"> • Interesse an einem Modekaufhaus in Nord-Neukölln ist aufgrund der Vielzahl der ansässigen Modedesigner vorhanden • Die finanzielle Leistungsfähigkeit und Professionalität der Designer reicht aber für die Umsetzung eines eigenen Modekaufhauses nicht aus • Die Durchführung von temporären Formaten (Pop-up Stores, Fashion Weekends) ist erfolgreich und festigt die Kooperation zwischen den Designern • Durch Kooperationen werden Synergien erreicht, die die Neuköllner Designer weiter professionalisieren und bekannt machen
Empfehlung	<ul style="list-style-type: none"> • Professionalität und Leistungsfähigkeit der Designer muss ausgebaut werden • Temporäre Aktionen sollten weiterhin genutzt werden • Es sollte weiterhin eng in Netzwerken zusammengearbeitet und es sollten Schnittstellen bewusst genutzt werden • gute Außenwirkung und Vermarktung als Leitidee weiterentwickeln
Standort/Lage	Berlin Neukölln

Einordnung

Die Autoren verdeutlichen die Abhängigkeit des Erfolges eines Modekaufhauses im BtoC-Markt von den positiven Standortfaktoren wie zentrale Lage, günstige Mieten, gute Erreichbarkeit durch ÖPNV und vorhandene Laufkundschaft. Für die Nutzung werden feste Mieter und flexible Module für die wechselnde Erprobung von regionalen oder anderweitig

spezialisierten Sortimenten empfohlen. Die Schaffung von permanenter Öffentlichkeit soll durch Events hergestellt werden.

Bei der Auswahl des Betreibermodells wird darauf verwiesen, auf funktionierende Entscheidungsstrukturen und die Professionalität des Betreibers hinsichtlich der Betriebswirtschaft, bei gleichzeitigem Designverständnis zu achten.

Da die Verfasser der Studie lediglich untersucht haben, ob ein stationäres Modekaufhaus empfohlen werden kann, möchten wir an dieser Stelle zusätzlich auch noch weitere Faktoren beleuchten, die mit dem **Thema Vertrieb** zu tun haben.

Kunden verlangen zunehmend Nachhaltigkeit und ein „soziales Gen“, inklusive Kultur und Authentizität.⁶⁵ Sie „kaufen häufiger Dinge von Unternehmen, die nicht nur Waren-, sondern auch Sinnproduzenten sind.“⁶⁶ Hierbei glauben die Verbraucher den unabhängigen Modedesignern eher, nachhaltig zu agieren als den großen Playern, die nun auf einen vermeintlich lukrativen Zug aufspringen, um weitere Wachstumszahlen zu generieren.

Aber nachhaltige Modedesigner werden von vielen Bürgern nicht gefunden. „Nur 17% der Befragten gaben an, das Thema **Nachhaltigkeit** im Fashionbereich schon einmal wahrgenommen zu haben“.⁶⁷ Das heißt im Umkehrschluss, dass nachhaltige Modemarken verstärkt an ihrer Außenwahrnehmung arbeiten müssen, um mehr in den Blick der Öffentlichkeit zu rücken.

Der größte Teil der unabhängigen Berliner Designer arbeitet im Direktvertrieb, verkauft also direkt an den Konsumenten (BtoC). Warum ist das so? „Die vorwiegend aufwendig gestalteten Bekleidungsprodukte und Accessoires der Berliner Modeunternehmen, bzw. die eingesetzten hochwertigen Materialien und innovativen Technologien, sind in der Herstellung verhältnismäßig hochpreisig. Um dennoch **wettbewerbsfähig** zu sein, organisieren die Modeunternehmen alle Schritte vom Design, über die Buchführung, Produktion, das Marketing, bis hin zum Vertrieb selbst. Der Verkauf geschieht über einen eigenen Laden und zunehmend über Online-Marktplätze bzw. auch den eigenen Onlineshops. Allerdings fehlt vielen Modedesignern das Wissen und Erfahrungen, wie man einen Onlineshop konzipiert und umsetzt.“⁶⁸

Ein weiteres Format, das sich etabliert hat, besteht in temporären Shops, die zu verkaufstarken Zeiten an möglichst zentralen Orten mehrere Designer präsentieren.

⁶⁵Price Waterhouse Coopers 2020

⁶⁶Seitz 2013

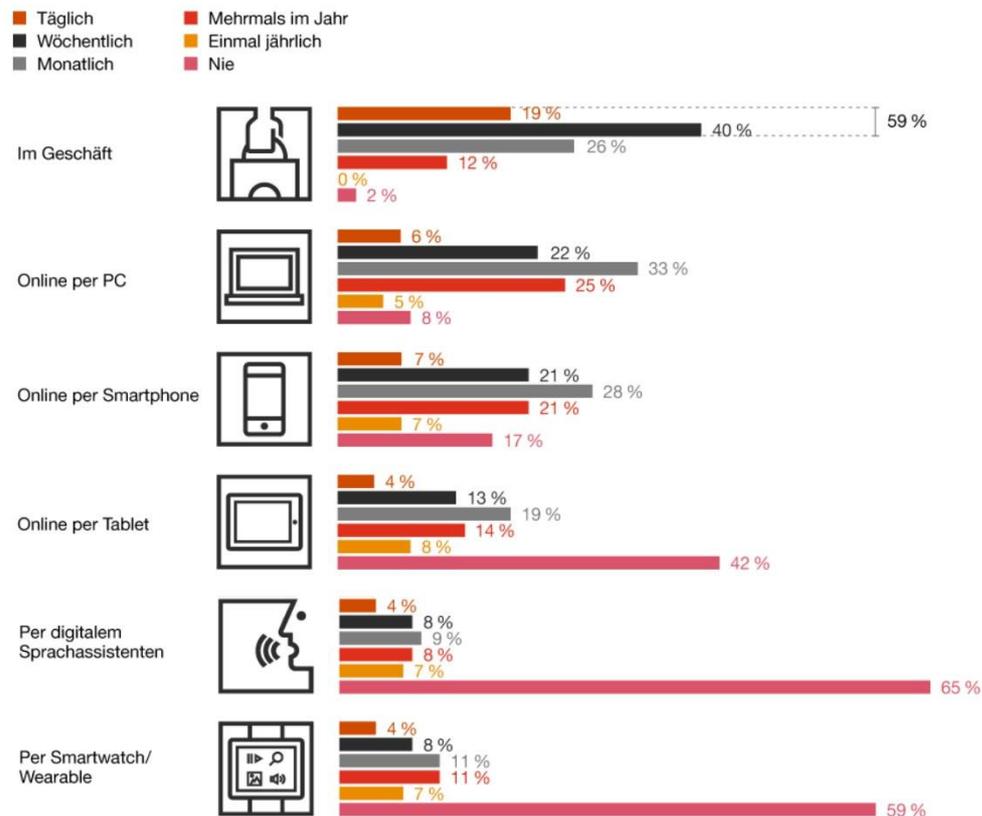
⁶⁷Probe & Reinhold 2019

⁶⁸ Beratertätigkeit NEMONA

Miteinander arbeitende und kooperative temporäre Netzwerkevents im BtoC-Markt tragen also zu einer Verbesserung der Verkaufszahlen bei. Zusätzlich erfahren die Labels einen höheren Bekanntheitsgrad und erreichen in der Summe mehr Aufmerksamkeit. Labels, die sich in der Gründungsphase befinden, bekommen zudem bessere Chancen, ihre Angebote zu testen, sich zu professionalisieren und bekannt zu werden.

Interessant ist, dass 70% aller Kleider 2019 noch offline gekauft wurden, bei den Luxusmarken waren es sogar 87%. Der Trend geht aber zu Läden, bei denen die Region, Nachbarschaft, Service und Erlebnisse im Vordergrund stehen. Neben nachhaltigen Produkten erwarten Kunden laut der Studie von Modeunternehmen auch **vor Ort Engagement**: Filialerlebnisse und lokale Sortimente jenseits der Haupteinkaufsstraßen werden gefragt.⁶⁹ Die Zukunft gehören den „lokalen Geschäften, die eine Rolle als Partner in der digitalen Revolution spielen“, heißt es dort. „Neue Social-Media-Kanäle und -Funktionen steigen in ihrer Bedeutung.“ Während „Digital Pure Player“ Pionierarbeit für neue Geschäftsmodelle leisteten, würden mit fortschreitender industrieweiter Digitalisierung auch Ausstellungsräume und Messen digital neu erfunden.

Wie oft kaufst du über die folgenden Einkaufskanäle ein (beispielsweise Kleidung, Bücher, Elektronik)?



Gen Z: n = 1.868
Quelle: PwC Studie „Gen Z is Talking. Are you Listening?“

Abbildung 6: Gen Z is Talking. Are You Listening? PwC Europe Consumer Insight Series, Price Waterhouse Cooper, S. 18

⁶⁹McKinsey & Company & BoF 2020

Auch die „Digital Natives“ genießen es, im physischen Geschäft einzukaufen. 18 bis 24-Jährige besuchten den stationären Handel sogar häufiger als jede andere Altersgruppe. 59% der „Generation Z“ gaben an, mindestens einmal in der Woche im Einzelhandel einzukaufen. Dabei legten sie großen Wert darauf, dass sie sich schnell und einfach im Laden orientieren können (37%). Wichtig ist ihnen zudem, dass der Handel schnelle und einfache Bezahlmethoden unterstützt (31%) und kostenloses WLAN mit einem unkomplizierten Login-Verfahren anbietet (31%).⁷⁰

Wie die Neuköllner Studie ergab, fehlt den Modedesignern aber das Wissen über die **strategische Herangehensweise**. Zielgruppenanalyse, Auswahl der richtigen potentiellen Partner, Verkaufsgespräche und Verkaufsargumente richtig zu platzieren und Verhandlungen im Kommissionshandel zu führen, fällt vielen schwer. Neben den geringen Gewinnen und dem hohen Aufwand für Vorfinanzierung, Produktion und Nachorder spielen weitere Faktoren wie logistische Fragen und auch fehlende liquide Mittel für Messen eine Rolle.⁷¹

Ein weiteres Manko ist, dass Berlin kaum mehr über **internationale Strukturen** verfügt. Mit der Ankündigung der Premium Gruppe und der nachhaltigen Messe Neonyt über einen Standortwechsel sind hier wichtige Stakeholder für den internationalen Handel weggebrochen. Insbesondere schwer wiegt der Weggang der Neonyt, die in Berlin aus den Modenetzen heraus entstanden ist und nachhaltige sowie unabhängige Label präsentiert hat, für die Berlin so bekannt ist. Hier ein neues Format zu entwickeln und zu etablieren, um die Sichtbarkeit der vielen kleinen, aber innovativen und kreativen nachhaltigen Label zu unterstützen und den Verkauf zu fördern, wird eine Herausforderung werden.

⁷⁰Price Waterhouse Coopers2020

⁷¹ Erkenntnis aus der Beratertätigkeit NEMONA

5. Aktuelle Situation der Mode in Berlin

Die Textil- und Modebranche ist in der ökonomischen Geschichte Berlins in den letzten zwei Jahrhunderten immer eine Konstante gewesen und die Bedeutung dieser Branche für die Stadt ist in den vergangenen 150 Jahren – mit einigen Schwankungen – stets erhalten geblieben. Die Anzahl der Akteure und Institutionen im Modedesign (Designer, Labels, Ausbildungsstätten, Modemessen) ist nach den 2000er-Jahren besonders deutlich gewachsen und wird von **relativ jungen Unternehmen** geprägt. Dies führt zu potenziell flexiblen, unternehmerischen Handlungsformen und Produktionsstrukturen unter den Berlin-basierten Akteuren.

Berlin spielt eine zentrale Rolle für die deutsche Modewirtschaft. Diese Stadt weist eine der **höchsten Konzentrationen an Modedesignern** in Europa auf, in Deutschland steht sie diesbezüglich an der Spitze. Allerdings handelt es sich meist nicht um große industrielle Produktionsunternehmen oder Designunternehmen im globalen Maßstab, sondern größtenteils um **unabhängige Unternehmen, die kleine bis mittlere Serien** produzieren.⁷² Hochspezialisierte mittelständische Unternehmen findet man nur im Bereich der technischen Textilien, z.B. die Peppermint Holding, einem Hersteller von Garnen und technischen Geweben, oder im Online-Bekleidungshandel, z.B. Zalando.

Eine verlässliche Übersicht zu Unternehmenszahlen ist aber kaum zu erhalten, da nicht alle Modeschaffenden in einem Cluster erfasst werden. Neben den klar zuordenbaren Modedesignern und Modeproduzenten sind auch freischaffende Designer, Künstler, Handwerker oder Quereinsteiger in der Branche tätig. Andere Betriebe sind dem klassischen Einzelhandel zuzuordnen, wieder andere dem produzierenden Gewerbe. Ein weiterer sich entwickelnder Markt im Modebereich sind digitale Mode (z.B. für Computerspiele), SmartTextiles und Wearables, die meist den technischen Textilien zugeordnet werden, oder auch im Bereich Software die Entwicklung von Apps für die Fashionbranche. Somit ist es recht schwierig, aussagekräftige Zahlen zu den tatsächlich in der Modewirtschaft tätigen Unternehmen oder auch Umsätzen zu generieren. Die Kurzinfo Mode der Senatsverwaltung für Wirtschaft, Energie und Betriebe (Stand 01/2020) stellt folgende Informationen zur Verfügung:

- Nahezu 3.100 Unternehmen sind in der Hauptstadt im Modebereich (Designateliers/ Einzelhandel/ Online/ Herstellung Bekleidung) tätig. Berlin steht inzwischen für die höchste Dichte an Modeunternehmen in Deutschland.

⁷² Marco Copercini, 2019

- Die Umsätze der Modebranche sind von 2016 auf 2017 um 14% auf rund 6,3 Mrd. EUR gestiegen. In dem Teilmarkt sind 25.400 Erwerbstätige beschäftigt
- Die Wertschöpfungskette der Modebranche verdichtet sich, viele neue Agenturen (PR/Vertrieb), Produktionsdienstleister bis hin zu großen Online-Plattformen sind in den letzten Jahren hinzugekommen.
- Green Fashion und Upcycling gewinnen zusehends an Bedeutung: immer mehr Berliner Modelabels berücksichtigen in der Produktion Nachhaltigkeitskriterien.
- Auch die Kreislaufwirtschaft rückt in den Fokus der Modewirtschaft. Unternehmen wie die Berliner Plattform DESIGN FOR CIRCULARITY (Anmerkung: circular.fashion) und das in Berlin ansässige Portal Kleiderkreisel fördern durch ihre Konzepte nachhaltiges Handeln in der Modebranche und bei den Nutzern.⁷³

Die Akteure der Berliner Modebranche

Die Akteure sind grob unterteilt in die Bereiche Ausbildung und Forschung, Consulting, Design und Textilhandwerk, Beschaffung/Lieferanten, Produktentwicklung (Schnittgestaltung, Musterfertigung), Kleinserienfertigung, Veredelung (Print, Stickerei, etc.) sowie Dienstleistungen wie PR, Marketing, Vertrieb und Logistik tätig. Wobei sich die verschiedenen Bereiche oftmals überschneiden. Z.B. gibt es Designer, die ihre Schnitte selber erstellen, oder Musterateliers, die auch Kleinserien vermitteln. Modeschneidereien und Zwischenmeistereien bieten die Produktion von individuellen Einzelstücken bis hin zu mittleren Serien an, und Modeagenturen bieten Services rund um die Produktentwicklung bis hin zur seriellen Produktion an. „Die Sortimente werden als Einzelstücke und Kleinstauflagen von den Designern in Eigenregie im eigenen Atelier (1-20 Stück pro Modell), in Kleinserien von Zwischenmeistern oder kleinen Partnerbetrieben in Deutschland oder Polen (10-50 Stück pro Modell) und in Einzelfällen als Mittelserien von Full Service Agenturen in Portugal, Türkei und China reproduziert (100-300 Stück pro Modell).“⁷⁴

Es müssen Stoffe, Prototypen und die Produktion, im Prinzip **die ganze Kollektion, vorfinanziert** werden. Hinzu kommt, dass für Kollektionen, die auf Kommission verkauft werden, eine zusätzliche Handling Charge entsteht (teilweise bis zu 60% des Verkaufswertes)

⁷³ Circular Fashion: “Clothes, shoes, and accessories designed and produced to be able to circulate in an economy for as long as possible, through reuse, resell, and recycling. A system in which waste and pollution are designed out and natural systems are regenerated.” Definition: circular.fashion

⁷⁴ Sourcebook 2018

und es schwer kalkulierbar ist, wie viel Ware bis zum Ende der Saison verkauft wird. Diese **Unsicherheit in der Kalkulation der Stückzahlen**, verbunden mit der geringen Möglichkeit der Finanzierung, erschwert eine Stabilisierung bzw. das Wachstum der Unternehmen. Dass die Unternehmen so klein sind, ist eine zusätzliche Herausforderung, denn Stoffe und Produktion kosten mehr, wenn die Einkaufsmengen gering sind.

Die Modeproduktion ist ein **Saisongeschäft**. Die Produktionsstätten sind vor allem rund um die großen Messen sowie vor Beginn der neuen Saison gefragt, wenn für den Verkauf gefertigt wird. „Den Rest der Zeit müssen sie sehen, wie sie über die Runden kommen. Es kämpfen also nicht nur die jungen Labels ums Überleben, vielen kleinen Produktionsstätten geht es genauso.“⁷⁵ Hinzu kommt, dass die Produktion von Mittel und Großserien in Berlin kaum stattfindet, da hier die Konkurrenz zu den grenznahen Betrieben in Polen sehr groß ist.

Gleichzeitig wächst aber auch die **Nachfrage nach lokaler und verlässlicher, transparenter** Produktion an. „Die wachsende Zahl von Modelabels in Berlin führt auch zu einem zunehmenden Bedarf an Produktionsstätten, Bekleidungstechnikern und Modeschneidern vor Ort, insbesondere Spezialisten sind dabei gefragt.“⁷⁶

Der Corona-bedingte Lockdown hat zu Veränderungen in der Produktion geführt, da viele Produktionsketten unterbrochen wurden. „Marken, Hersteller und Zulieferer in Europa suchten vermehrt nach neuen Geschäftsmöglichkeiten und waren offener für kürzere Vorlaufzeiten, geringere Bestellmengen und mehr Flexibilität. Nearshoring (Verlagerung der Produktion nach Osteuropa) bekam dadurch wieder einen höheren Stellenwert. Vor allem die Herstellung kleinerer Stückzahlen, aber von mehreren Auftraggebern, glich stornierte Großaufträge und verzögerte Lieferungen teilweise aus. **Flexibilität und Transparenz** in der Wertschöpfungskette haben zugenommen, die Zusammenarbeit intensiviert, und es wurden digitale Lösungen implementiert.“⁷⁷

Das veränderte Bewusstsein der Kunden für nachhaltige Produkte und der Trend hin zu individualisierten Produkten ist eine Chance für die vielen kleineren Unternehmen. Gesucht werden lokale und nachhaltig zertifizierte Produktionsstätten, die auch kleine Stückzahlen und nachhaltige Textilien anbieten können, die dabei transparent sind und termintreu arbeiten können. Große und mittelständische Unternehmen haben Probleme, auf die Neuerungen und die Veränderungen des Marktes zu reagieren. Hier haben kleine

⁷⁵Zieske 2015

⁷⁶Sourcebook 2018

⁷⁷Squetch 2020

Unternehmen Vorteile, weil sie flexibler sind. In Berlin können viele auf den gesuchten Nachhaltigkeitsanspruch reagieren.

Umsätze und Beschäftigung

Die Kreativwirtschaft in Berlin ist jung. Nur etwa 20% der Unternehmen wurden vor 1990 gegründet oder haben sich vorher in Berlin angesiedelt. Der weitaus größte Teil hat sich seit Mitte der 90er Jahre gegründet. Berlin steht inzwischen für die höchste Dichte an Modeunternehmen in Deutschland. **25.400 Erwerbstätige** (2017) sind im Bereich Mode beschäftigt. Die Umsätze der Modebranche sind von 2016 auf 2017 um 14% auf rund 6,5 Milliarden Euro gestiegen.⁷⁸

Die große Mehrheit bilden **Einzelunternehmer und Soloselbstständige**. „Aufgrund der hohen Zahl an Designabsolventen (300 Absolventen in modebezogenen Studiengängen pro Jahr in Berlin) und des geringen Angebots an sozialversicherungspflichtigen Anstellungsverhältnissen sind 78% der Modemacher Berlins Einzelunternehmer oder Freiberufler.“⁷⁹

Die „Studie zum Berliner Arbeitsmarkt der Kultur- und Kreativsektoren“⁸⁰ kommt zu dem Schluss, dass der Teilsektor Design eine Art **doppelten Verlierer** darstellt. Die anderen Teilsektoren (Games, Musik, Kunst, etc.) scheinen zu funktionieren. Der Teilsektor Design weist jedoch eine extreme Diskriminierung für Frauen auf – sichtbar bei den Beschäftigungsverhältnissen, den Einkommensniveaus und den niedrigeren Löhnen. Hinzu kommt „der hohe Anteil an Hartz-IV-Designer*innen, der die Nöte der Betroffenen dieses Bereichs verdeutlicht. Doppelter Verlierer auch, weil die Designer*innen nicht über dieselbe Unterstützung wie die Künstler*innen verfügen, denn sie müssen sich marktorientiert positionieren.“⁸¹

Forschung und Ausbildung

Berlin bietet ein breites Forschungsnetzwerk und zahlreiche Möglichkeiten zur Weiterentwicklung (z.B. Haute Innovation, re-fream.eu, IVAM, design Research lab (UdK), ProWear (bis 2019), Textile Prototyping Lab (Kunsthochschule Berlin-Weißensee).

⁷⁸SenWEB 2019

⁷⁹Sourcebook 2018

⁸⁰ Marguin, S.& Losekandt, 2017

⁸¹Marguin &Losekandt 2017

Im Bereich der Ausbildung verfügt Berlin über mehrere Universitäten, Hochschulen, private Akademien und ein Oberstufenzentrum, in dem die Ausbildung zum Modedesigner angeboten wird. Jährlich verlassen rund 300 Absolventen die Schulen.⁴³ Im Bereich der Produktion ergibt sich ein anderes Bild: Nachwuchs und gut ausgebildete Fachkräfte fehlen. Dieser Mangel wird auch durch das Missverhältnis von Modedesignern und Bekleidungstechnikern (weniger als 40 Absolventen pro Jahr) verdeutlicht.⁸²

Auch wenn die Kammern mit Informationen und Beratungsangeboten versuchen, das Handwerk zu unterstützen, haben die Ausbildungsbetriebe kaum personelle Ressourcen, um auszubilden. Außerdem kann das Handwerk aufgrund des massiven Preisdrucks keine attraktiven Löhne zahlen.

Netzwerke, Plattformen und Interessenvertretungen

Die bundesdeutsche Hauptstadt Berlin ist Sitz vieler wichtiger deutscher Textil und Modeverbände, Interessenvertretungen, Forschungseinrichtungen, Hochschulen und Organisationen mit nationaler und internationaler Reichweite.

Zudem gibt es verschiedene Netzwerke und Vereine, die sich speziell an den Bedarfen der unabhängigen Modelabels und Produzenten ausrichten, wie bspw. das Fashion Council Germany, der Verein Berliner Modedesigner, Nemona, Sqetch, die German Fashion Designers Federation, das Internationale Designzentrum (IDZ) und die Kreativwirtschaftsberatung Berlin. Allerdings gibt es keine übergeordnete Interessenvertretung, die all diese Organisationen und Verbände miteinander vernetzt.

Berlin könnte als Modestadt größere Bedeutung erhalten, wenn die verschiedenen vorhandenen Ansätze zusammengeführt werden. Die Stadt verfügt über eine hohe Anzahl von kreativen Designern und Potential im Bereich der Produktion. Veränderte Anforderungen an eine neue Arbeitswelt könnten die Unternehmen mit entsprechender Hilfestellung gut bewältigen. Auch das veränderte Bewusstsein der Kunden für nachhaltige Produkte ist eine Chance für die vielen kleineren Unternehmen.

⁸²Sourcebook 2018

6. Auswertung der Interviews

6.1 Methodik

Ausgehend von den Betrachtungen zur stadträumlichen Dimension der Modewirtschaft, den Best-Practice-Beispielen und den Kennzeichen der Modebranche in Berlin, interessierten uns aktuelle und detaillierte Bedarfe der Berliner Modeschaffenden.

Zunächst wurden Ziele und die Zielgruppen für die Interviews definiert und Auswahlkriterien für eine statistisch ausgewogene Zusammensetzung zugrunde gelegt. Als Befragungsmethoden wurden offene Experteninterviews und fragebogengestützte Interviews mit Modeschaffenden geführt.

Die Experteninterviews wurden mit potentiellen Verbundmitgliedern durchgeführt, um die Komplexität des Themas erfassen zu können, und in der Gesamtheit zu betrachten. Es interessierten uns insbesondere Erkenntnisse von Unternehmen und Institutionen, die bereits im Berliner Modeökosystem verankert sind und über vielfältiges Erfahrungswissen verfügen. Die Gespräche wurden in Form von Protokollen dokumentiert. In dieser Bedarfsanalyse haben wir die Angaben thematisch eingeordnet und in Auszügen zitiert. Maßgeblich für diese Methode waren die Prinzipien Offenheit und Kommunikation. Die Ergebnisse der Experteninterviews mit wichtigen Playern und Stakeholdern der Berliner Modebranche bilden den ersten Teil der Interviewphase.

Um ein möglichst genaues Bild von den aktuellen Bedarfen der Modeakteure in Berlin zu erhalten, wurde ein Fragebogen entwickelt. 55 Unternehmen aus den Bereichen Modedesign, Modeproduktion und Consulting haben sich die Zeit genommen und Ihre Ideen, Bedarfe und Gedanken mitgeteilt. Die Ergebnisse aus den Fragebögen bilden den zweiten Teil der Interviewphase.

Zusätzlich wurden offene Gespräche mit rund 60 weiteren Unternehmen zu ihren aktuellen Bedarfen geführt. Bei der Befragung von weiteren Unternehmen wurde neben den aktuellen Bedarfen, verursacht durch die Corona-Pandemie, in offenen Gesprächen eruiert, welche konkreten Unterstützungsbedarfe bestehen, ob ein gemeinsames Modehaus relevant wäre und welche Angebote und Dienstleistungen in einem Modehaus angeboten werden müssten. Diese Ergebnisse fließen nur bedingt in die Auswertung mit ein, da sie sich nicht wesentlich von den anderen Ergebnissen unterscheiden.

6.2 Zielgruppen

Befragt wurden folgende primäre Zielgruppen:

1. Designer für Mode / Bekleidung
 - Junge Labels, die gründen oder am Anfang Ihrer Selbstständigkeit stehen
 - Labels, deren Geschäftsmodell stabilisiert werden soll
 - Labels, die wachsen möchten
 - Labels, die Interesse haben, in einem Multilabel mitzuwirken
 - Textildesigner, auch für technische Textilien und Smart Textiles

2. Modeproduzenten
 - a. Bekleidungstechniker
 - b. Schnittkonstrukteure
 - c. Zwischenmeister
 - d. Modeschneider

3. Beratungsunternehmen aus der Modebranche

4. Professoren und Dozenten - Kunsthochschule Weißensee, Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin (HTW), Akademie Mode & Design (AMD)

5. Forschende z.B. aus dem Textile Prototyping Lab (TLP), die an technischen Textilien und Smart Textiles arbeiten

6.3 Experteninterviews

Wir haben zunächst mit länger am Markt agierenden Akteuren, Experten und Netzwerken des Berliner Modeökosystems sowie Projektentwicklern, Vertretern von Hochschulen, Ausbildungsstätten, Agenturen und Modeinstitutionen gesprochen, um ein möglichst umfassendes Bild zu erhalten. Im Folgenden haben wir die Gespräche zusammengefasst.

Die wichtigste Erkenntnis ist, dass **es in Berlin zwar viele Orte und Projekte gibt, aber keinen zentralen und neutralen Ort, der alles aufnimmt und als Katalysator fungiert.**

Im Detail finden sich Unterschiede in der Zielrichtung, je nachdem, in welcher Wachstumsphase sich die Unternehmer befinden.

Aus Sicht der Modedesigner ist es relativ schwierig, nach der Phase der Existenzgründung weiter zu bestehen und zu wachsen. Sehr schön zusammengefasst hat es Layla Müller vom Label Layla De Mue

„Berliner Designer leben von Herzblut und emotionalem Erfolg und Anerkennung. Wirtschaftlicher Erfolg bleibt jedoch aus.“

Potentielle Kunden sind über den Bekanntheitsgrad des Labels vorhanden, aber zu selten bereit, den (hohen) Preis zu zahlen, zumal es minderwertigere und nicht nachhaltige Konkurrenzprodukte gibt, die billiger zu kaufen sind. Die meisten Kunden erkennen den Unterschied in der Verarbeitung und durch die nachhaltige Umsetzung nicht an.

„Die Aufwendungen für die Kollektionsentwicklung und Vorproduktion sowie Marketing sind hoch, Finanzierung durch Banken oder Förderprogramme aber nicht möglich.“

Hannah Schorch von erie Berlin bestätigt dies:

„Ohne die Erfahrung im Fundraising, persönliche Rücklagen und Crowdfunding sowie dem Wissen aus dem BWL-Studium wäre es nicht möglich gewesen.“

Marte Hentschel von Sqetch sieht im Bereich Skalierung von Wachstum einen wichtigen Vorteil in Social Innovative Challenges (Exzellenzförderungen), durch die Label, die wachsen möchten, gut unterstützt werden können. Wichtig wäre hierbei aber auch die Betreuung von

Labels, die einen Innovation Hub bereits durchlaufen haben und dann eine anschließende Betreuung erfahren.

Verein Berliner Modedesigner

Auch der 2018 gegründete Verein sieht für seine Mitglieder einen großen Bedarf an Zugang zur Vernetzung innerhalb der Branche. Ihre Hauptziele liegen darin, Sichtbarkeit, insbesondere internationale Sichtbarkeit, herzustellen. Sie wollen die Kommunikation mit der Politik verbessern und planen konsumseitige Änderungen.

Inhaltlich sieht der aktuelle Vorstand des Vereins ein Modehaus einerseits als zentrale Plattform, die die Sichtbarkeit der unabhängigen Modelabel erhöht und international vernetzt, und andererseits auch als einen Ort für Showroom und Shop sowie Maker-Space mit Ateliers, Fotostudio, Textilbibliothek und Einkaufsgemeinschaft.

In vorhergehenden Gesprächen wurden vom alten Vorstand noch zusätzliche Themen benannt:

- Der VBM ist der Meinung, dass Coachings und Beratung für Akteure der Modewirtschaft fehlen und absolut sinnvoll sind. Er nennt Themen wie BWL (u.a. Buchhaltung und Steuern), Marketing, Recht, Digitalisierung, Gehaltsverhandlungscoaching, Priorisierung und Zeitmanagement u.a.
- Verbraucherinformationen „Kommunikation – Nachhaltigkeit/Digital“
- Rechtsberatung fehlt, u.a. für Themen wie Verpackung, Website, Online-Versand, Vertragsrecht
- Es fehlt ein gemeinsamer Maschinenpark mit seltenen Maschinen (z.B. Knopflochautomat, Cover-Lock, Siebdruckmaschinen, etc.)
- Eine Materialbibliothek wäre zwar toll, müsste jedoch auf jeden Fall aktuell gehalten werden und somit fachlich betreut sein
- Shared Services und shared Persons (Marketing, Fotograf, Rechnungswesen, Schneiderei)
- Der VBM möchte gerne in Zukunft in Zusammenarbeit mit Christoph Guené (unite.coop) Mikrokredite zur Verfügung stellen, bzw. dazu beraten. Zudem möchte der VBM eine Art finanziellen Rettungsschirm für Labels, die sich in finanziellen Notlagen befinden, konzipieren.
- Es wäre sehr begrüßenswert, wenn in dem Modehaus eine „gute Fehlerkultur“ vermittelt werden würde und Fehler eher als Chance gesehen werden, um daraus zu lernen

Offener Brief / Strukturelle Veränderungen

In einem offenen Brief im Mai 2020, der zusammen von dem German Fashion Council, dem Verein Berliner Modedesigner, der German Fashion Designers Federation, Sqetch und Nemona veröffentlicht wurde, werden einige Ansätze zur Verbesserung angeregt.

Sie schlagen vor, einen **Fond zur Finanzierung der Vorproduktion** von Kollektionen aufzulegen, der unter erleichterten Bedingungen Kredite vergibt.

Weiterbildung ist ein weiteres zentrales Thema. Coaching-Programme fehlen hierbei vor allem im Bereich Priorisierung, Zeitmanagement, Nachhaltigkeit, Digitalisierung, Kommunikation, Marketing sowie in der juristischen Unterstützung.

Zusätzlich gibt es aber vor allem strukturelle Themen, die auf der politischen Ebene umgesetzt werden müssen. Der zunehmenden Abwanderung von Labels aus Mitte aufgrund der **hohen Gewerbemieten** soll gegengesteuert werden.

*„Wie die Stadt Paris es vormacht, können Gewerbemieten – nicht nur von unabhängigen Modedesigner*innen – umsatzorientiert so reguliert werden, dass die Vermieter bei Unterschreiten eines bestimmten Umsatzes pro Quadratmeter auf einen Teil der Miete verzichten, während die Stadt – wie im Modell der Wohnberechtigungsscheine – einen Teil der Miete zuschießt“*

Weitere strukturelle Änderungen wären das Herabsetzen der Mehrwertsteuer auf 7%, um **Mode als Kulturgut zu verankern** und wertzuschätzen, sowie Instrumente zur Förderung der Internationalisierung der BtoC Geschäftsmodelle von KMU. Daneben sollte das Messeprogramm der IBB für digitale Messeformate im BtoB Bereich geöffnet und an diese angepasst werden, einschließlich der Förderfähigkeit von Kosten für die Produktion von digitalem Content.

Positionsgespräch

In einem Positionsgespräch im Januar 2020 mit Grit Thönnissen (Tagesspiegel), Marte Henschel (Sourcebook/Sqetch), Magdalena Schaffrin (Neonyt), Natascha von Hirschhausen (VBM), Olaf Brachmann (Brachmann), Stefanie Stockklauser (Grüne), Nicole Ludwig (Grüne), Daniela Fleig und Sabine Hülsebus (Nemona) wurde herausgestellt, dass im Bereich Mode-Design zwischen Mode und Bekleidung differenziert werden muss, der Fokus liegt klar auf der Mode. Im Gegensatz zur Bekleidung findet sich in der Mode ein hoher Qualitätsanspruch im Design und im gesamten Produkt.

In einem Modehaus sollte es primär um Labels gehen, die **stabilisiert werden sollen** und nachhaltig wachsen möchten.

Zu entwickelnde Themen sind insbesondere:

- Strukturen für das Modeökosystem
- Sichtbarkeit/ Internationale Aufmerksamkeit
- Sales / Management / Showroom
- Vernetzung (Design + Entwicklung sowie lokale Produktion)
- Finanzierung
- Education (Konsumentenschulung)

Nachhaltige Verantwortung muss auch zu einer Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen führen. Dabei soll Wertschöpfung nicht mehr rein monetär gesehen werden, sondern kulturelle und soziale Verantwortung soll auch mit einbezogen werden. Viele Labels, die gut leben können, schaffen auch Arbeitsplätze und zahlen Steuern und leben und produzieren aber nachhaltig verantwortlich.

Modenschauen-Slots auf der Fashion-Week als Fördermaßnahme waren in der Vergangenheit nicht nachhaltig. Finanzmittelgeber (IBB, KfW) verstehen zu wenig das Modebusiness, das Bewusstsein und Wissen darüber, dass es sich um ein langsames Business handelt, sind unzureichend, und es wird mit anderen schnell wachsenden Branchen verglichen. Der Wunsch nach einer **bedarfsorientierten Förderung** ist sehr hoch. Dies hat nicht nur mit einer Maßnahme zu tun, sondern auch mit einem Verständnis von Mode an sich.

MdeuxS ist eine deutsch-französische Beratungsagentur mit Sitz in Berlin. Sie sehen das größte Problem in Deutschland in der **mangelnden Wertschätzung für das Thema Mode**. In Frankreich ist Mode ein wichtiger Industriezweig. Das zeigt sich z.B. auch darin, dass es gleich zwei Industrie und Handelskammern allein für die Mode gibt.

Das deutsche Kaufverhalten spricht auf Langlebigkeit, Funktion und Qualität an und auch auf nachhaltige Produkte. Auch international gesehen ist die Konzentration Berliner Labels auf das Thema Nachhaltigkeit ein großer Vorteil. Aber Frankreich holt auf und hat in Paris das nachhaltige Modehaus La Caserne eröffnet (siehe Kapitel Best Practice).

Die meisten Label starten direkt nach dem Studium mit ihrer Selbstständigkeit und haben daher keine Erfahrung damit, wie es ist, in großen Modehäusern zu arbeiten. Sie kennen nicht die Strukturen, haben keine Handelspartner und kennen sich mit den Produktions- und Vertriebs Hintergründen nicht aus. In Frankreich ist es z.B. Pflicht, vor dem Studium in einem

großen Modehaus ein Praktikum zu absolvieren. Dadurch werden immerhin grobe Kenntnisse vermittelt, z.B. die Bewertung von Herstellern oder Materialanbietern, und sie bekommen Zugang zu Netzwerken.

Berliner Designer geben sich mit einem Hersteller zufrieden, wenn sie einen gefunden haben, der einigermaßen passt (Anmerkung: das liegt u.a. an den mangelnden städtischen Angeboten) und suchen keine Alternativen. Berliner Designer stehen daher im Ausland nicht für Qualität.

Oftmals versuchen sie sogar alles alleine zu bewerkstelligen, was ein Wachstum schon per se verhindert. Berliner Designer denken nicht groß genug, ihnen reicht es, wenn sie im Berliner Markt bekannt sind.

Es sei wichtig, dass es Beratung für die Produktideen gibt, d.h. Übersetzung von Material zum Design. Am besten ist die Umsetzung von Designern und Bekleidungstechnikern, dann ist das Ergebnis tragbare Mode.

Weitere Anmerkungen der Agentur:

- Deutscher Showroom in Paris war sehr handwerklich und klein
- müsste mehr „trendy“ sein (das Berliner Image transportieren)
- Die Kommunikation der deutschen Designer wird von den französischen Kunden/Händlern nicht verstanden
- Deutsche Designer sollten sich dem französischen Modekalender anpassen
- Stärke einer Marke betonen– in einem Teil immer treu bleiben, vor allem in Frankreich ist dies eine wichtige Kultur
- Designern fehlt das Geld

Aus Sicht des Consulting-Unternehmens **Maxi Bohn** würde das physische Haus eine sehr starke Symbolkraft haben und dem Thema Sustainable Fashion einen weiteren großen Push in Richtung Glaubwürdigkeit geben. Vor allem Berlin eignet sich hervorragend dafür.

„Für mein Business schaue ich weniger aus der Perspektive, was ich dort brauche, sondern eher wovon meine Kunden dort profitieren könnten, bzw. wie ich mich dort einbringen könnte. Denn nach Jahren der Beobachtung und eigener Erfahrung mangelt es Start-ups und jungen Brands in allererster Linie an Wissen.“

Leider fehle – insbesondere bei den deutschen Brands - die Einsicht, diese **Wissenslücken** zu erkennen und zu schließen. Gründe für die Wissenslücken sieht sie u.a. bei den ausbildenden Institutionen.

Unternehmen brauchen die Expertise, wie effizient und effektiv eine Brand erschaffen wird und deren Produkte entwickelt werden, d.h. man benötigt Wissen darüber, wie

- erfolgreiche mittelständische (bzw. große) Firmen funktionieren und
- welche digitalen Tools wirklich Sinn machen und wie man sie prozesseitig einsetzt

„Zum Thema Ausbildung kann ich aus meiner Zeit als Teamführung berichten, da ich regelmäßig Praktikanten und Assistenten eingearbeitet habe. Diese haben mir ein gutes Verständnis gegeben, was an FHs und Unis gelehrt wird, bzw. was nicht. Zum Thema Rollenverteilungen, Aufgaben und Hierarchie-Level in Mode-Unternehmen zum Beispiel – Designer sind recht weit unten im Hierarchielevel...“

Nur mit diesem Wissen kann eine erfolgsweisende Basis geschaffen werden. Eine Basis, die eine schnelle Skalierung der Brands erlaubt.

„Nichts wäre tragischer als wenn der Hub ein Riesenerfolg wird und die Brands dem nicht nachkommen können, weil es plötzlich niemanden gibt, der weiß wie "in größer" gedacht wird. Um auf dem internationalen Parkett ernst genommen zu werden bedarf es einer erfahrenen Führung und starker Partnerschaften.“

Julia Miske, Textildesignerin:

„Einige meiner Kollegen und ich arbeiten in Prenzlauer Berg/Pankow/Wedding. Schon lange spreche ich mit einigen darüber, wie wir wirtschaftlicher arbeiten, sichtbarer, zugänglicher werden könnten. Es sind einige Aspekte, die sich bei allen wiederholen. Es besteht die Überlegung bedarfsgerecht eine gemeinsame, offene Werkstatt einzurichten. Meine Kollegin und ich sind auf "Strickwaren" spezialisiert. Alleine dieser Bereich hat enorm viel Potenzial.“

In dem Gespräch mit **Victoria Pawlik** ging es ganz konkret um Flächen für eine offene Textilwerkstatt für Vermietung, Produktion und Workshops/Beratung zum Stricken an der Maschine sowie Workshops zur Programmierung der Maschinen (gehackte Brother Maschinen)

„Ich habe einige Strickmaschinen, die ich dafür anbieten kann, würde aber auch gerne andere Maschinen (Weben, Filzen, Wirken etc.) kaufen, wenn ich die trocken und warm unterbringen könnte“.

Der Bereich Strick ist neben dem Thema Nachhaltigkeit eine vielversprechende Nische für den Bereich lokale Produktion und wir sind im Laufe der Befragungen immer wieder auf dieses Thema gekommen. In Berlin gibt es angefangen bei innovativer Faserentwicklung über Serviceagenturen für Strickproduktion bis hin zum Hacking von gebrauchten Strickmaschinen bereits einige Unternehmen, die in diesem Bereich arbeiten.

Die Textil- und Flächendesignerin Theresa Kretch ist spezialisiert auf Strick und technische Textilien:

„Ich selbst ... habe vor allem Erfahrungen in der Kombination von Strickstrukturen mit diversen Materialien und Farbeffekten - also Musterentwicklung von Gestricktem. „

Ihr großes Interesse liegt im Bereich Entwicklung von High-Tech Textilien und FashionTech. Hiermit beschäftigt sie sich sowohl im TLP als auch beim Sächsischen Textilforschungsinstitut (STFI).⁸³

Sarah Maria Schmidt leitet ein kreatives Design- und Forschungsstudio, das nachhaltige Materialien erforscht, analysiert und entwirft. Sie arbeitet an der Entwicklung einer Materialbibliothek für Closed Loop und Circular Design Systeme im Sinne der Cradle-to-Cradle-Philosophie⁸⁴. Dabei interessiert sie sich neben der Transparenz im Herstellungsprozess u.a. auch für Fragen bezüglich der Nachhaltigkeit von Prints.

Benötigt werden vor allem Flächen, mehr Sichtbarkeit, Informationen zu Trends (High Potential), Sharing-Angebote wie z.B. gemeinsame Touren zur Messe, ein gemeinsamer Showroom, eine gemeinsame, offene Werkstatt, Kooperationen auf Augenhöhe sowie Ansprechpartner für PR und Buchhaltung.

⁸³ Das sächsische Textilforschungsinstitut ist eine gemeinnützige Forschungseinrichtung im Freistaat Sachsen und fokussiert auf die TechTex-Branche. Das Institut ist außerdem Konsortialführer des Projekts futureTEX im Programm „Zwanzig20 – Partnerschaft für Innovation“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF). Es vernetzt Mittelständische Unternehmen, Textilforschungsinstitute und weitere Partner der Textilmaschinenindustrie, um den Bedarf an Maßschneiderei für hoch qualifizierte Anwendungen, mit der Beschränkung auf lukrative Nischen zu decken. (<http://www.stfi.de/>)

⁸⁴ Ansatz für eine durchgängige und konsequente Kreislaufwirtschaft

Professor Horst Fetzter, HTW, Hochschule für Technik und Wirtschaft

Von Seiten der Hochschulen, und hier insbesondere von der HTW, besteht ein großes Interesse, auch die Upcoming-Labels von Seiten der Graduierten in die möglichen Zielgruppen zu integrieren.

„Dies sind junge Firmen, die sich ausgründen und/ oder etablieren wollen genauso wie etablierte Firmen, die sich weiterentwickeln, modernisieren oder sonstige Capsules entwickeln möchten. Alle, die Ideen und Sichtbarkeit suchen, müssen am Ende bei uns in Berlin landen.“

In seiner Vision zum Green Fashion Hub Berlin befindet sich hier eine Konzentration von Ateliers, Showrooms, Coworking Spaces sowie Workshop und Education Panels, die für alle Modeschaffenden eine Anlaufstation sein können.

*„Und das funktioniert auch durch die internationale Brille. Der Fashion Council Germany und die Graduiertenplattform NEO.Fashion Berlin gehören als Puzzleteile auf alle Fälle mit in dieses Modell. Die Dichte an Modehochschulen mit all den Gestalter*innen kann das System unserer Modehauptstadt Berlin mit immer neuen Ideen und Labels befeuern. Daraus kann sicher mehr gemacht werden wie zuletzt mit den Einzelschauen, Tage der offenen Tür/ Rundgang. Eine Verkaufsfläche in Form eines Concept Stores an zentraler Stelle ist obligatorisch; zusammen mit einer sehr durchdachten Kommunikationsstrategie, die alle Bereiche abbilden und nicht zuletzt in einem Online Shop münden muss. In Berlin gibt es diverse interdisziplinäre Workshops zum Thema Entrepreneurship, ob social, sustainable und/ oder auch als Bestandteil der Lehre. Auch das finde ich sehr passend. Und das kann/ soll/ muss Experimentierfeld für neue Geschäftsmodelle und Ideen sein.“*

Prof. Dr. Zane Berzina und Sara Diaz Rodriguez TLP (Textile Prototyping Lab / Kunsthochschule Berlin-Weißensee) sowie Anastasia Zagorni DesignFarmBerlin (Design in Tech Accelerator)

Das Textile Prototyping Lab ist das erste offene Labor für High-Tech Textilien in Deutschland. Open Innovation, Wissenstransfer und Ressource Sharing sind nur einige der Leitmotive im Textile Prototyping Lab. Innovation und Vernetzung zwischen Forschung, Design und Industrie sollen gefördert werden. Das Textile Prototyping Lab ist offen für spannende Projektideen von Professionals aus allen Bereichen, KMU, Start-ups, Studierenden, aber auch für Kooperationen mit Partnern aus der Industrie. Eine umfangreiche Materialbibliothek zeigt die textile Kompetenz des TPL und dient gleichzeitig als Informations- und Inspirationsquelle.

Das Team im TPL und von DesignFarm sehen ein Modehaus für Berlin vor allem unter folgenden Gesichtspunkten:

- als neutrales Haus, Treffpunkt für Zusammenkunft und Austausch für die unterschiedlichsten Akteure der Stadt, die teilweise auch in Konkurrenz zueinander stehen
- als Katalysator, zur Vernetzung und Erhöhung der Sichtbarkeit
- als Schnittstelle für das Prototyping, Bekanntmachung
- zur Vermittlung hinsichtlich Ressourcen-Sharing z.B. für hochentwickelte Maschinennutzung und zur Vermittlung von Schneidern
- Wissensvermittlung für die Absolventen (Career-Center), Vorbereitung für das Arbeitsleben
- Schwerpunkte im Bereich Forschung (Think Tank Inkubator, Open Innovation Forum, Research Fokus: High Tech Textilien, R & D und Services (Forschung und Entwicklung)

Außerdem wären Kuratoren und Links zur Industrie wichtig. Eine Struktur fehle für Patente und Organisation, Schnittstellenmanagement und Prozessoptimierung.

Scott Lipinski, Fashion Council Germany

Das Fashion Council Germany sieht absolut den Bedarf für ein Modehaus/Fashion Hub in Berlin und weist dabei aber auch darauf hin, wie wichtig es sei, das Ganze gleich groß zu denken:

„Wir finden, dass es wichtig ist, das Ganze von Anfang an nicht als eine Altbauwohnung im 2. Stock zu denken. D.h. ein Klein/Klein-Projekt ist aus unserer Sicht nicht sinnvoll. Wenn, dann sollte es ein Haus sein, was eine gewisse Größe hat – mindestens 1.000qm in zentraler Stadtlage – mit Showroom, Ateliers, Büros für die Modewirtschaft. Auch eine internationale Ausrichtung wäre sehr wichtig. D.h. auch, dass auch Akteure international relevant sein sollten – z.B. wird ein Fashion Council international anders wahrgenommen als eine lokale Initiative, und das wäre relevant. Hierbei ist z.B. auch die Kooperation mit anderen Nationalen Modenetzenwerken wichtig (Belgien, England, USA). Außerdem ist es wichtig, dass sich jemand mit fachlichem Hintergrund (aus der Modewirtschaft) um die inhaltliche Leitung kümmert, wie z.B. in Mannheim (Anmerkung: Nico Hoffmeister mit professionellem Vertriebs hintergrund in der Modebranche).“

6.4 Fragebogengestützte Interviews

Aus den Expertengesprächen konnten bereits einige Themen identifiziert und abgeleitet werden, die für Berliner Modeschaffenden relevant sind. In den fragebogengestützten Interviews wurden die ganz konkreten Bedarfe der Modeschaffenden abgefragt. Fragen wurden zu folgenden Themen gestellt: Informationen zum Unternehmen, zur Professionalisierung, zu Produktion, Marketing, Verkauf und Netzwerken sowie konkrete Fragen zur Ausstattung und den Anforderungen an einen Modestandort.

Ziel war es, ein möglichst detailliertes Bild zu den aktuellen Bedarfen der Modeschaffenden zu erhalten und zu erfahren, ob ein Modehaus als Unterstützung sinnvoll wäre.

6.4.1 Allgemeine Fragen zum Unternehmen

Produkte und Dienstleistungen

Der größte Anteil der Produkte entsteht in den Bereichen der Damenoberbekleidung sowie Accessoires und Taschen. Männerbekleidung folgt auf Rang Drei. Weitere Produkte aus den Bereichen Unisex und Upcycling scheinen noch gering vertreten zu sein und eher eine Nische zu bilden. Im Bereich Services werden Innovationskonzepte, Designstrategien, Produktionsberatung, Schnittkonstruktion und Musterung sowie Kleinserienproduktion angeboten.



Abbildung 7: Produkte und Dienstleistungen, Mehrfachnennungen waren möglich

Unternehmensprozess/Unternehmensphase

Die größte Gruppe der befragten Unternehmen ist mit 51% die in der Entwicklungsphase (4-10 Jahre am Markt). Danach folgt die Gruppe der Gründer (bis 3 Jahre) mit 38% und 9% der Unternehmen (ca. ab 10 Jahre) geben an, etabliert zu sein.

6.4.2 Professionalisierung

Bei den Nennungen dazu, was am dringendsten gebraucht wird, um die nächsten unternehmerischen Schritte zu gehen, definierten die Unternehmen Themen im Bereich Produktoptimierung, Marketing und Sales (Optimierung der Werbung, Entwicklung und Verbesserung der Marketingstrategie, Verhandeln und Verkaufen, Kostenleistungsoptimierung), Produktionsmanagement sowie Finanzierung.

96 % aller Unternehmen möchten sich in verschiedenen Unternehmensbereichen weiterentwickeln. Die größte Nachfrage besteht mit 71 % im Bereich der strategischen Unternehmensplanung. Für die Themen Marketing/PR/Storytelling/ Social Media geben 67% einen Bedarf an, Kenntnisse im Bereich Vertriebsstrategien möchten 62 % vertiefen. 58% möchten die Steuerungselemente für das Unternehmenswachstum kennenlernen. Weitere wichtige Themen sind Verhandlungsstrategien, Recht und Steuern (u.a. Vertragsgestaltung z.B. mit Lieferanten/Produzenten, unternehmerische Rechtsform, DSGVO, Markenrecht und Steuerrelevantes für selbstständige Designer) und außerdem das Thema Digitalisierung.



Abbildung 8: Diagramm Interesse an Professionalisierungsworkshops

Weitere Professionalisierungswünsche betreffen das Thema Nachhaltigkeit, insbesondere nachhaltiges Sourcing und nachhaltige Produktion, Informationen dazu, wie verlässliche Lieferanten und Produzenten gefunden werden, Produktionsmanagement und wie die Produktion vorbereitet werden muss.

Branding, Kundenakquise und Bewertung von Vermarktungsportalen im Internet werden als Themen im Marketing genannt. Liquiditätsbeschaffung, Factoring, Vorfinanzierung und Hilfe bei Förderanträgen (da diese oft kompliziert ist) werden mehrfach genannt. Gewünscht werden außerdem Software-Schulungen für Projektmanagement-Tools, Adobe-Tools oder Schnittsysteme.

6.4.3 Produktion

Modeproduktion in Berlin als Teil der **urbanen Produktion** erlebt derzeit eine Renaissance. Dies ist zum einen einer zunehmenden Nachfrage nach nachhaltig und lokal produzierter Kleidung zu verdanken. Zum anderen dem kritischen Hinterfragen globalisierter Märkte sowie der mangelnden Verfügbarkeit von Produkten bei Weltkrisen, wie der Corona-Pandemie in 2020 und 2021. Zudem werden Produktion und Dienstleistung (wie z.B. durch Produktionsagenturen, Workshops, Beratung) heutzutage zusammen gedacht. Dies eröffnet eine Zusammenführung von neuen und etablierten **Wirtschaftspotentialen** in der Modeproduktion. Zu ihrem Erhalt und ihrer Weiterentwicklung ist die Verbesserung

bedarfsgerechter Rahmenbedingungen unabdingbar. In Hinblick auf die Globalisierung kann urbane Produktion „die soziale Struktur der Städte stabilisieren und durch eine Stärkung lokaler Kreisläufe **Stadtökonomien robuster machen** gegen die Turbulenzen des Weltmarktes.“⁸⁵ Die Berliner Modewirtschaft zeichnet sich u.a. dadurch aus, dass sehr viele Modelabels in Berlin und Umgebung produzieren – also lokal produzieren. 69% der Befragten produzieren rein lokal und 22% produzieren lokal und überregional, d.h. dass 91% ganz oder teilweise lokal produzieren.

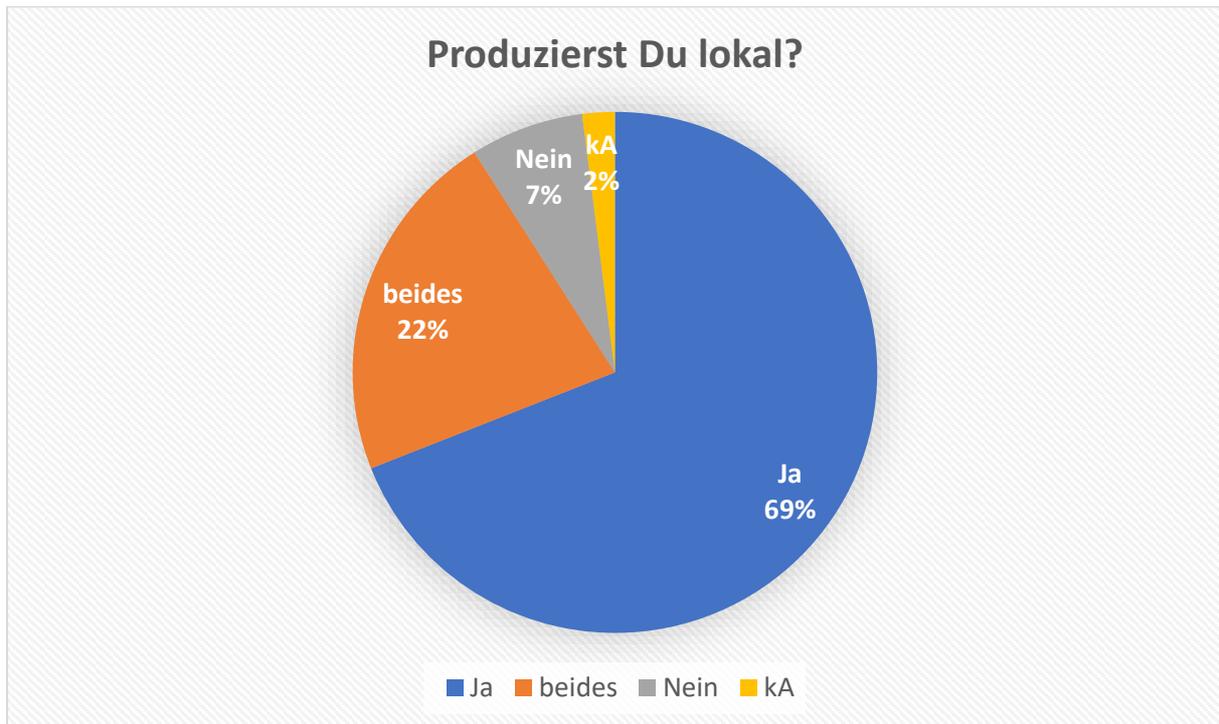


Abbildung 9: Diagramm lokale Produktion

Hauptsächlich werden in Berlin und Umgebung Muster produziert, teils im Atelier der Modedesigner selbst, aber auch in Zwischenmeistereien, Modeagenturen und bei Schneiderinnen. Über ein Viertel produzieren ganze Kollektionen und 21% Kleinserien in der Region.

⁸⁵Schonlau & Meyer& Lindner 2019

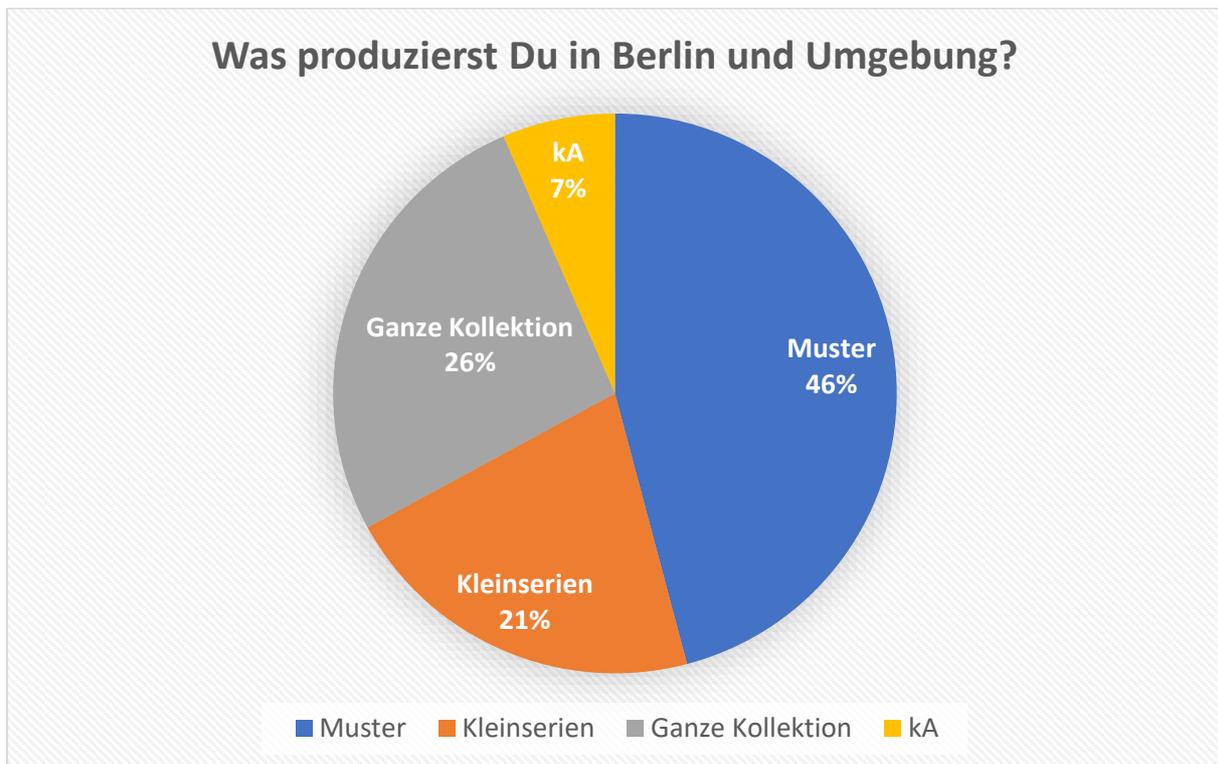


Abbildung 10: Diagramm Produktion in Berlin/Umgebung

Andere Produktionsstätten

17% der Befragten, die nicht lokal produzieren, lassen ihre Mode in anderen Regionen Deutschlands – in Sachsen und Thüringen – herstellen.

Diejenigen, die nicht lokal produzieren bzw. auch überregional produzieren, tun dies zumeist in Polen (41%). 21% produzieren in Portugal, gefolgt von Litauen (17%) und Rumänien (7%). Weitere Produktionsstätten liegen in Tschechien, Frankreich, Italien, Bulgarien, England, Italien, Ukraine, China, Argentinien, Peru und Palästina.

Insgesamt 10,9% produzieren (auch) außerhalb Europas.

Saisonale Zyklen spielen bei über der Hälfte der Unternehmen keine Rolle. 44% der Befragten stellen saisonabhängige Produkte her. Die Auslastung bei den Produzenten ist durchschnittlich in den Monaten März bis Juli und Oktober bis Dezember am höchsten. Die geringste durchschnittliche Produktionsauslastung liegt im August und Februar.

53% der Befragten geben an, keine **Unterstützung bei der Schnitterstellung** zu benötigen, allerdings verändert sich das Bild etwas, wenn man die Gruppen genauer betrachtet: Kein etabliertes Unternehmen gibt hier einen Bedarf an. Die Unternehmen mit Bedarf bei der Unterstützung bei der Schnitterstellung sind **Gründer und Unternehmen in der Entwicklungsphase** mit jeweils 43%. Das heißt, dass von 49 Unternehmen (Summe der Gründer und Unternehmen in der Entwicklungsphase) 21 Unternehmen in diesem Bereich auf

Grund fehlender Berufspraxis einen Bedarf haben. Hier sollten bedarfsgerechte Weiterbildungen angeboten werden, um diese Grundlagen zu vermitteln.

Service	Gründer		Scaling		Etabliert	
	Ja	Nein	Ja	Nein	Ja	Nein
Entwurf / Schnitt	9	10	12	13	0	5
Zwischenmeisterei	14	5	14	11	3	2
Einkaufsgemeinschaft	16	4	17	9	4	1

Abbildung 11: Bedarf nach Unternehmensstatus

Insgesamt benötigt etwas mehr als die Hälfte – 56% - mehr Angebote im Bereich **Zwischenmeistereien und Produktionsstätten**. Das Finden von geeigneten Produktionspartnern in Berlin, in Deutschland und im Ausland wurde in vielen persönlichen Gesprächen als „problematisch“ bezeichnet.

Auch im Bereich des Einkaufs gibt es Optimierungsbedarf. Häufig müssen Modedesigner eine Mindestmenge (z.B. bei Stoffen) bestellen, die den tatsächlichen Bedarf weit übersteigt. Hinzu kommt, dass die Preise bei einer geringfügigen Abnahme höher ausfallen. Zwei Drittel der Befragten wünschen sich **Einkaufsgemeinschaften** für Garne und Zutaten.

Um im Vorfeld von größeren Bestellungen Stoffe haptisch zu erfahren und selbst auf Eignung zu prüfen, ergeben **Textilbibliotheken** großen Sinn. Dieser Meinung sind auch 72% der Befragten.

6.4.4 Marketing und Verkauf

Marketing und Vertrieb

Die meisten Unternehmen verkaufen direkt an den Endkunden (Business-to-Customer = BtoC). Alle Unternehmen, die BtoB verkaufen, richten sich aber auch direkt an den Endkunden:

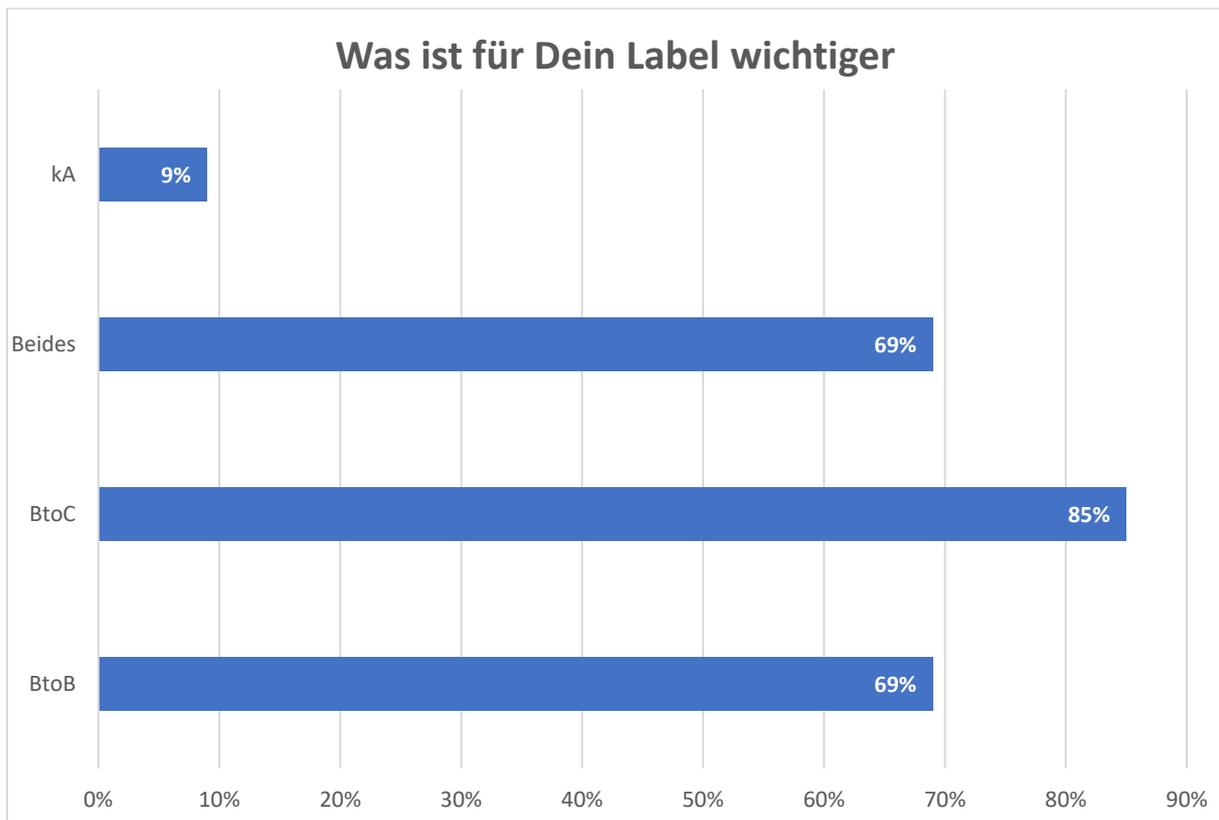


Abbildung 12: Diagramm Wichtig für Dein Label (BtoB, BtoC, beides)

Grundsätzlich ist das **Interesse am Direktverkauf** an den Kunden aber am Größten. Dies spiegelt auch das Interesse an gemeinsamen Formaten wieder. Gemeinsame Präsentationen, temporäre Pop-up-Shops, Boutiquen und Showrooms sowie Präsentationen im Warenhaus wurden in diesem Zusammenhang genannt.

Auch der internationale Verkauf ist ein großes Thema: 80 % interessieren sich für einen internationalen Verkauf im Sinne einer Eigenbeteiligung. Zum Vergleich: 71 % gaben an, dass sie internationale Netzwerke im Bereich Verkauf für wichtig erachten. Dies deckt sich auch mit den Aussagen Berliner Modenetze, die fordern, dass der BtoC Bereich gestärkt werden müsse und insbesondere auch international verbessert werden sollte. Der Direktvertrieb auch an Touristen sowie internationale **BtoC Messen** sind die meist genannten Punkte einer Umfrage aus bei den Mitgliedern des Vereins Berliner Modedesigner (Befragung vom 10.02.20 durch den VBM / Natascha von Hirschhausen). Auch das Modenetzwerk NEMONA hat die meisten Interessenten für Events, die auf Endkunden abzielen. **Pop-up-Shops** zur Hauptreisezeit und rund um Weihnachten sind hierbei am vielversprechendsten.⁸⁶ Für 69 % der Unternehmen ist zusätzlich BtoB im Verkauf sehr wichtig. Aus der Netzwerkarbeit ist bekannt, dass es eine sehr kleinteilige Arbeit darstellt, die richtigen **Handelspartner zu finden**, und vom eigenen Produkt zu überzeugen. Die Akquise über Messebeteiligungen setzt voraus, dass man mehrere Jahre lang dort präsent ist, bevor der Handel ordert. Dies wiederum

⁸⁶ Erkenntnis Beratertätigkeit NEMONA

scheitert oftmals an liquiden Mitteln der Labels. Die **Akquise über nachhaltige Vertriebsagenturen** ist ebenso recht schwierig, da noch wenige Angebote bestehen, und die Modedesigner die hohen Margen oft nicht finanzieren können bzw. diese Kosten dann in der Produktion einsparen müssten. Hinzu kommen Probleme weiterer Art, wie z.B. das **Sicherstellen von Nachlieferungen**, die schlecht geplant werden können. Entsprechende Slots bei den produzierenden Unternehmen müssen schon weit im Vorfeld gebucht werden. Neben den Erfahrungswerten fehlen Partner, die verlässlich und auch kurzfristig kleinere Mengen produzieren und auch nicht stornieren, weil ihnen Großaufträge angeboten werden.

Also bleibt nur die eigene **kleinteilige Recherche** nach Boutiquen, die Mode von unabhängigen Labels verkaufen möchten, was sehr zeitaufwendig ist. Die Unternehmen müssen Adressen recherchieren, Lookbooks vorbereiten und versenden sowie dann auch ihre Produkte bei den Händlern präsentieren und Verhandlungen führen.

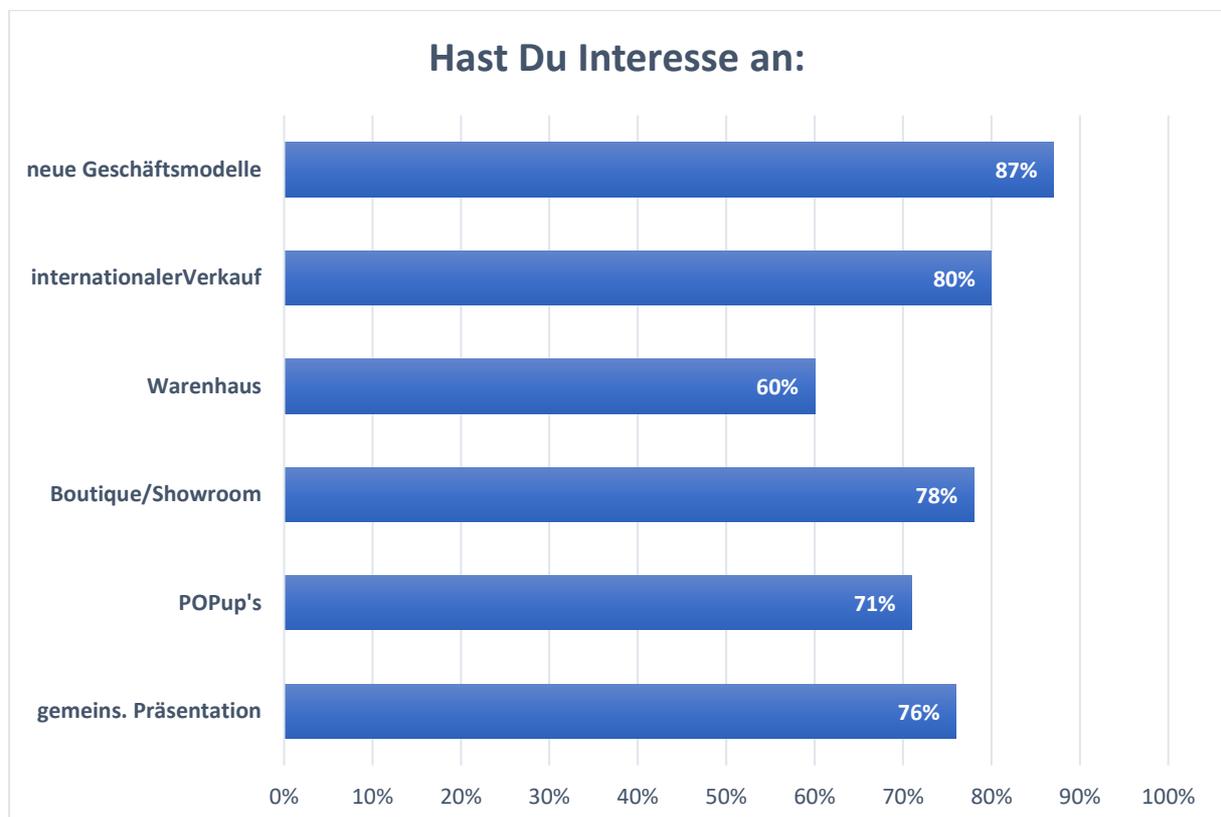


Abbildung 13: Diagramm Aktionen Verkauf

Multilabel

Die Idee eines Labels, das mit mehreren Modedesignern entwickelt wird, ist ein Konzept, das bereits von den Antwerp Six Anfang der 1980er Jahre umgesetzt wurde. Die Antwerp Six waren eine Gruppe von belgischen Modedesignern, die ihr Studium an der Antwerp's Royal

Academy of Fine Arts absolviert haben. Ihnen gelang Mitte der 1980er Jahre der internationale Durchbruch und trug zu wachsender Popularität von flämischer Mode bei. In der Zwischenzeit gab und gibt es immer wieder Ansätze zu Modekollektiven, wie z.B. das Pariser Kollektiv um Vetements Demna Gvasalia oder auch GmbH, die aus der Berliner Partyszene entstanden sind. Gemein ist allen, etwas zusammen zu machen und in der Vielfalt einen höheren Bekanntheitsgrad zu erreichen. Die Idee hinter solch einem Label für ein Modehaus in Berlin ist auch hier, gemeinsam etwas zu entwickeln. Im Detail geht es darum, gemeinsame Konzepte zu entwickeln, sich neu zu erfinden, Aufgaben zu teilen, von den anderen zu lernen und sich so auch als einzelnes Label weiter entwickeln zu können.

Rund 49 % aller Befragten können sich vorstellen, Teil eines Multilabels zu sein. Bei den etablierten und Unternehmen in der Entwicklungsphase, die hierzu Angaben gemacht haben, sind das rund die Hälfte, bei den Gründern sind es 75 %. Inhaltlich müsste das Multilabel sicherlich nach den verschiedenen Positionierungen, Interessen und Talenten der Label differenziert werden. Bei den Gründern wäre ein „Training-On-The-Job“ Model gut denkbar, indem neben der Produktentwicklung das unternehmerische Handeln im Vordergrund stünde. Bei den etablierten und Unternehmen in der Entwicklungsphase könnten es Veränderungs- und Optimierungsprozesse sein sowie die Aufmerksamkeit und Reichweite, die mit einem kollektiven Label erzielt werden könnte.

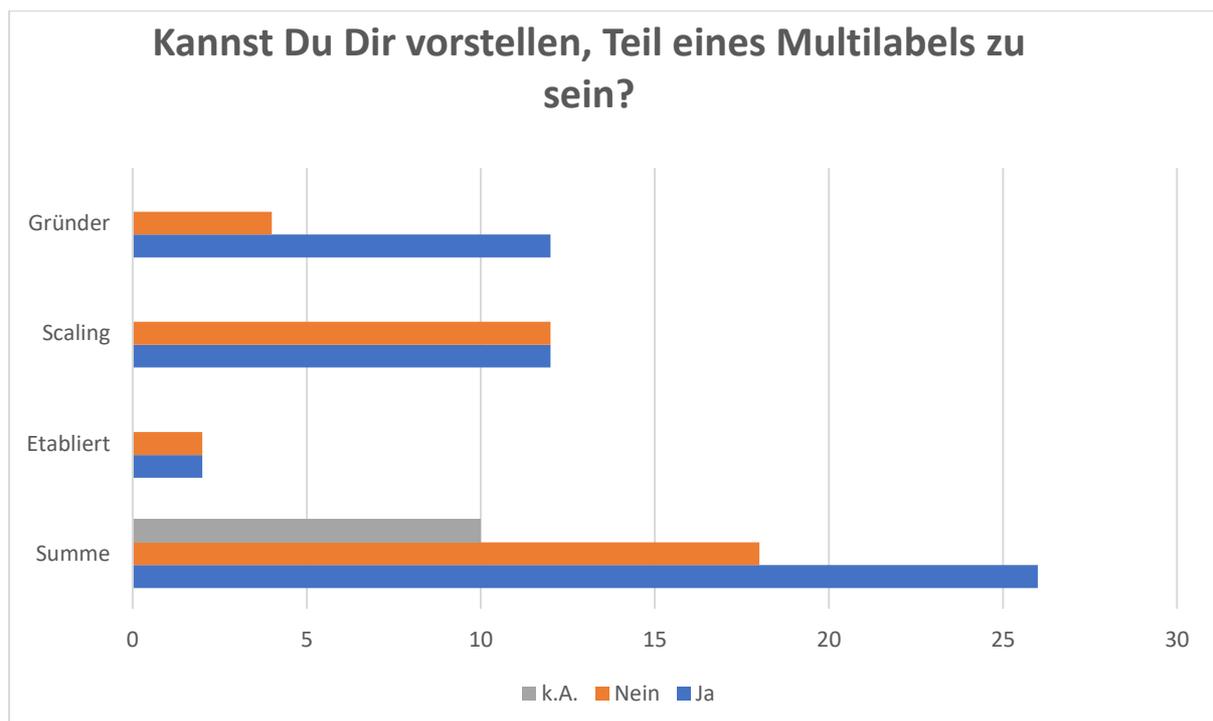


Abbildung 14: Diagramm Multilabel, absolute Zahlen

6.4.5 Netzwerke und Partner

Netzwerke als Plattformen des brancheninternen Austauschs über Wissen und Erfahrungen, aber auch als Anbahnungsinstrument für Kooperationen und Partnerschaften, gewannen in den letzten Jahren immer mehr an Bedeutung in wirtschaftlichen Zusammenhängen. Auch bzw. gerade in der Modebranche - insbesondere bei kleinen Labels und Produktionen - wächst stetig der Wunsch nach Kooperation.

Die **Anbahnung von Kontakten und Kooperationen** innerhalb der eigenen und zu anderen Branchen wird von über 90% gebraucht.

Hierzu sind z.B. Branchennetzwerke die idealen Ansprechpartner, da hier Informationen und Kontakte gebündelt und niedrigschwellig zugänglich gemacht werden können.

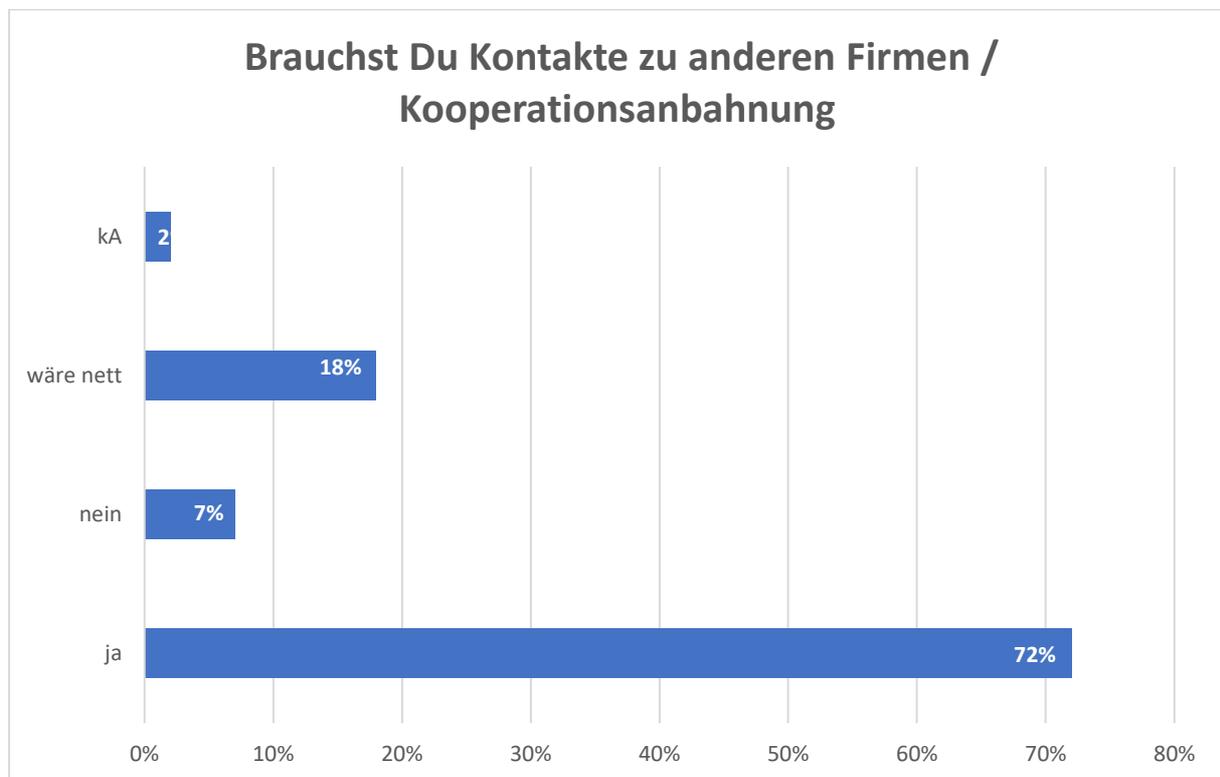


Abbildung 15: Diagramm Kontakte zu Firmen/Kooperationen

Das Interesse an der **Zusammenarbeit mit Hochschulen und Technologiezentren** ist mit 69% entsprechend hoch. Auch hier können entsprechende Netzwerke bei der Kontakt- und Projektentwicklung weiterhelfen.

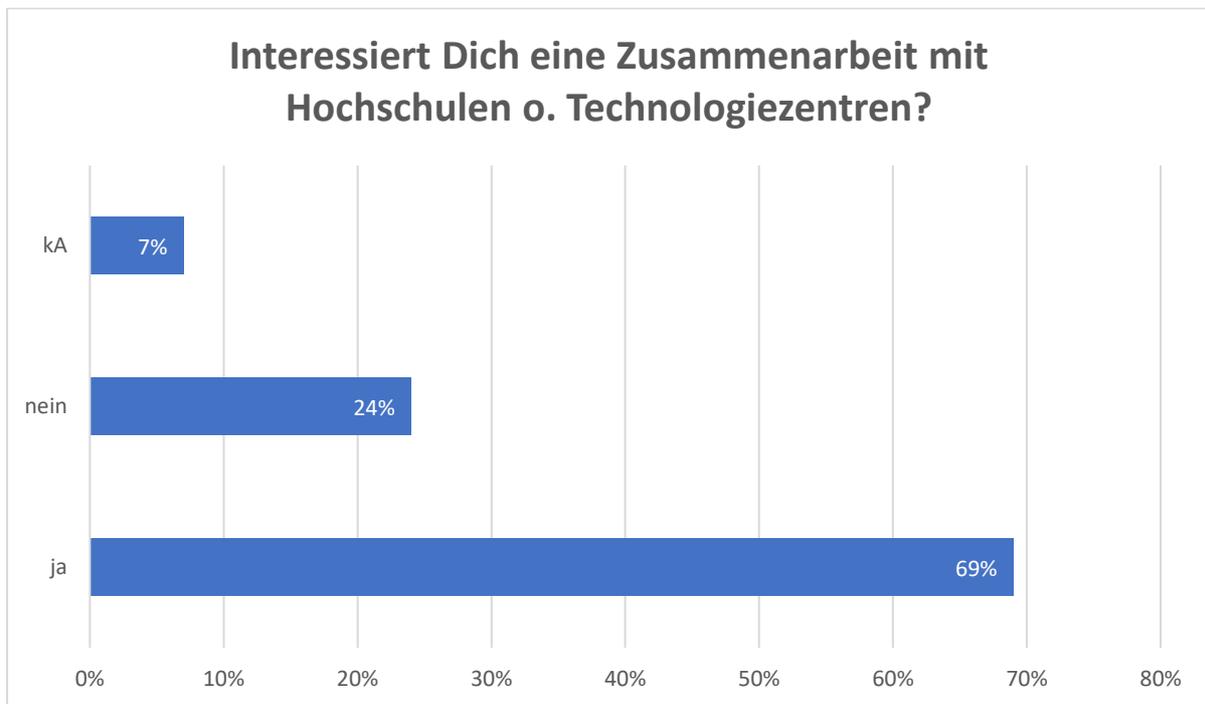


Abbildung 16: Diagramm Zusammenarbeit Hochschulen/Technologiezentren

Die Ausrichtung auf eine nachhaltige Mode zeigt sich auch im Interesse an der Forschung und Entwicklung im Bereich der nachhaltigen Textilproduktion. 80% der Befragten haben Interesse an diesen Themen.

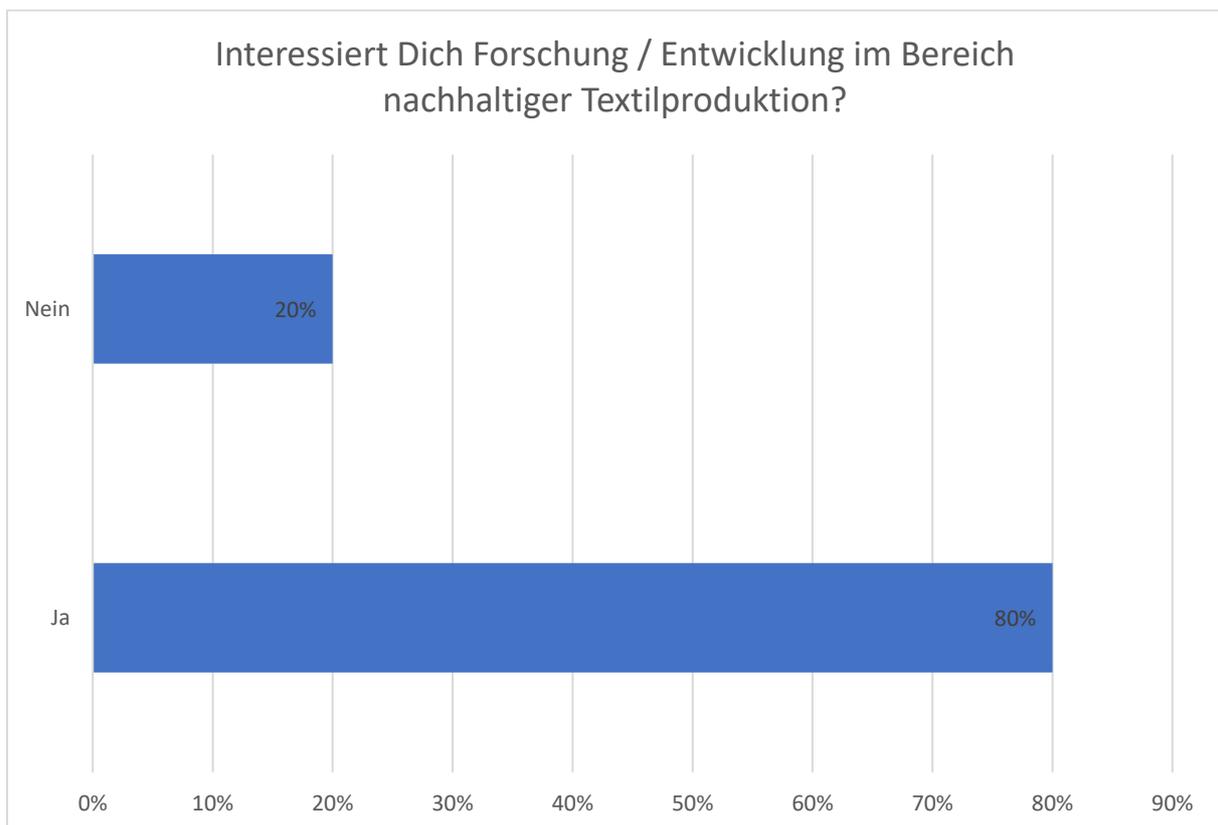


Abbildung 17: Diagramm Forschung/Entwicklung nachhaltige Textilproduktion

Der Bereich FashionTech ist insbesondere in Berlin ein wichtiges Thema. Hier haben die Konferenzen „FashionTech“ oder der Summit von WearIT mittlerweile große internationale Bedeutung erlangt. 56% unserer Befragten interessieren sich für die Entwicklungen in diesem Marktsegment.

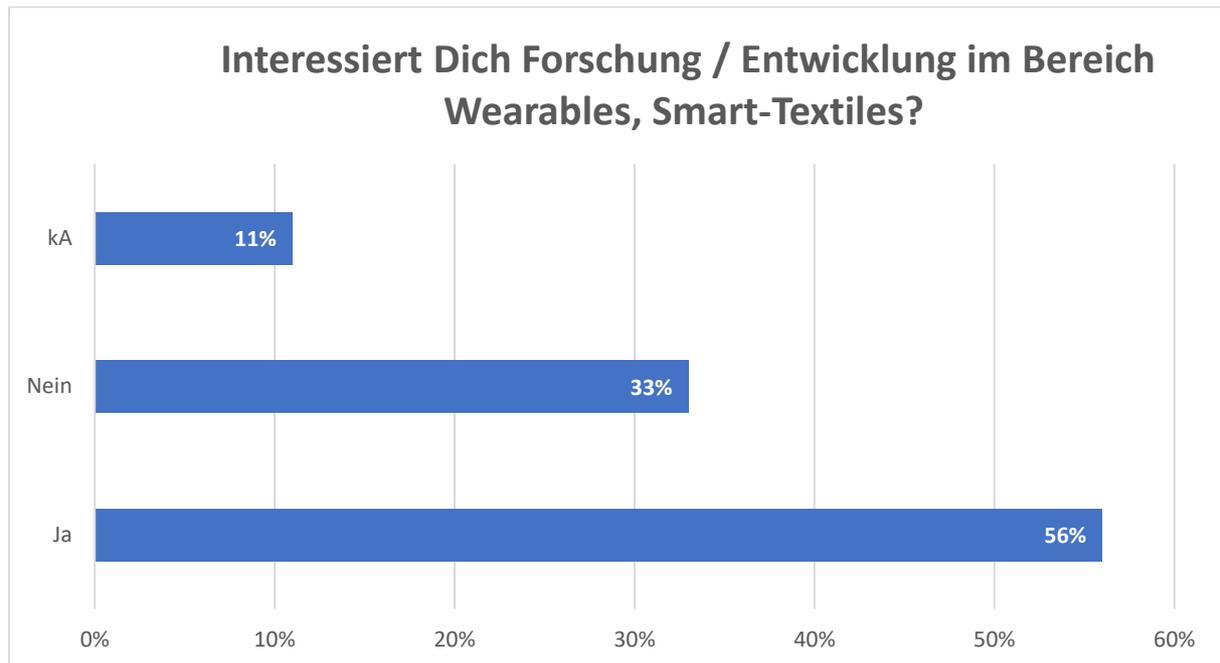


Abbildung 18: Diagramm Forschung und Entwicklung Smart Textiles/Wearables

Neben den lokalen Netzwerken sind **internationale Netzwerke** für die Modewirtschaft von großer Bedeutung. Bezüglich des Verkaufs bedeutet dies eine größere Reichweite bzw. neue Kunden- und Zielgruppen anzusprechen. Es gibt Berliner Mode- und Designlabels, die ihre Käuferschaft vorwiegend im Ausland finden und somit international vorerst erfolgreicher sind als national oder lokal. Aufgrund des großen Globalisierungsgrades und digitaler Vertriebs- und Marketingwege der Modebranche denken viele Labels über Ländergrenzen hinweg.

Zudem sind Entwicklungen im Ausland, insbesondere im Bereich der nachhaltigen und innovativen (FashionTech) Mode, wichtiges Wissen, das hierzulande, z.B. in Form von Austausch und Kooperationen, zugänglich gemacht werden kann.

Auch im Bereich der Produktion und Materialbeschaffung, vor allem wenn es um größere Stückzahlen geht, sind Beziehungen mit einem internationalen Partner für die wirtschaftliche Entwicklung der Modeschaffenden bedeutsam.

84% unserer Befragten halten deshalb internationale Netzwerke für wichtig.

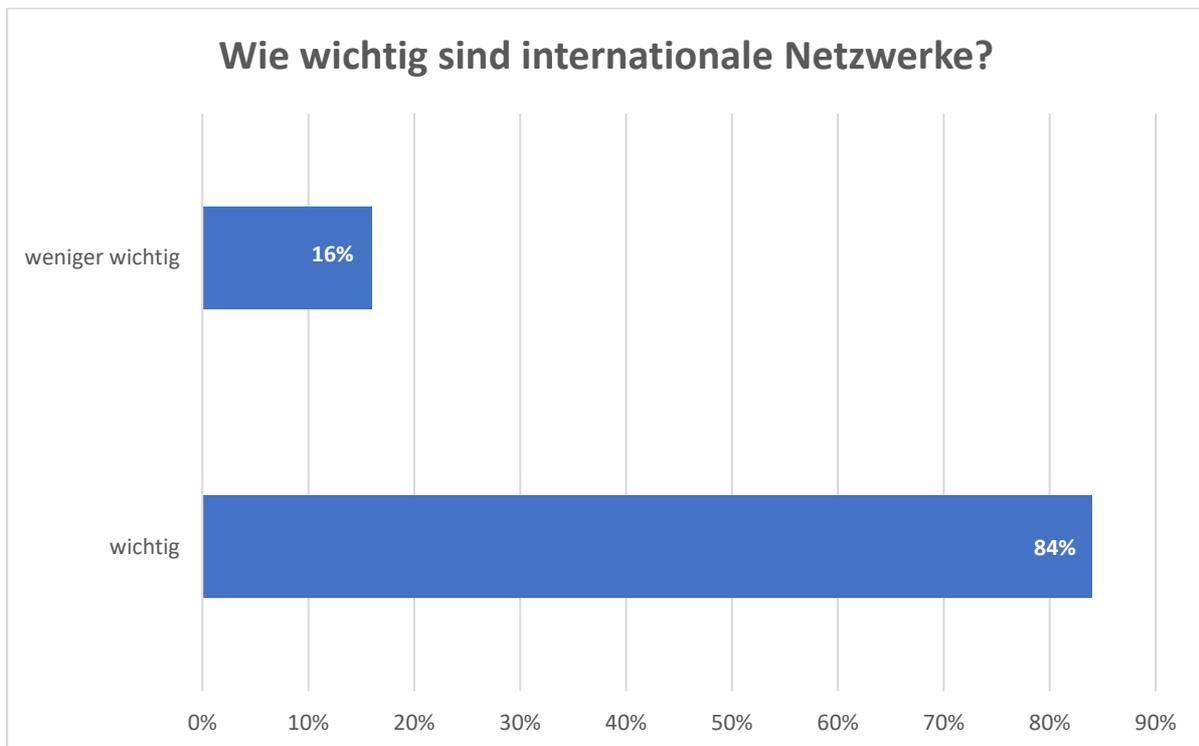


Abbildung 19: Diagramm Internationale Netzwerke

Die Einbindung in internationale Netzwerke ist für die Befragten hauptsächlich im Bereich Verkauf (47%) wichtig, gefolgt von Netzwerken zu den internationalen Produktionen (29%) und zur Entwicklung(24%).

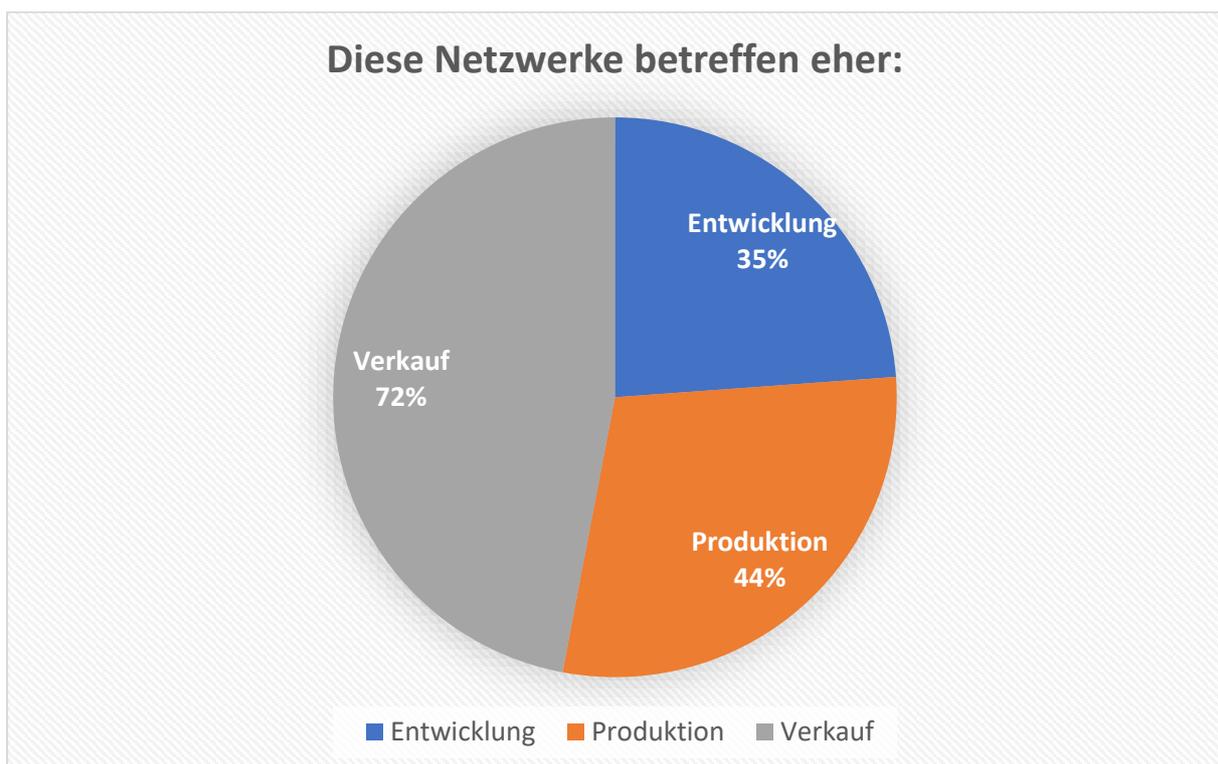


Abbildung 20: Diagramm Internationale Netzwerke nach Funktion

Auch ein lokales Modenetzwerk kann vielerlei Angebote machen. Deshalb haben wir die Modeschaffenden gefragt, welche **Beratungs- und Informationsangebote** sie sich von einem lokalen Netzwerk wünschen – 50% der Befragten antworteten wie folgt:

Kurse und Workshops

Gradierung, Sichtbarkeit/Marketing, Strategie und Verkauf, Geschäftsentwicklung, Digitalisierung, FashionTech, Smarttextile, Produktentwicklung, Produktionsmanagement, Sourcing

Beratung

Finanzierung, Recht, Feedback zu Kollektion, bedarfsgerechtes Coaching, Strategische Unternehmensplanung in Bezug auf Veränderungsprozesse, Herstellungsprozesse

Informationen/Vermittlung

- Information und Vermittlung von Produzenten und Lieferanten
 - Nachhaltiger Wollwebstoff
 - Materialsourcing
 - Nachhaltige Zutaten
- Vermittlung von Gewerberaum für
 - Verkauf
 - Produktion
- Vermittlung von Kontakten
 - Mode (andere Designer u. Produktion)
 - Handel / Verkaufsagenturen
 - Kunst/andere Designsparten
- Information zu Förderprogrammen zu Arbeitsförderung, Fortbildungen, etc.
- Informationen und Vermittlung zu technologischen Innovationen wie über neue Materialentwicklung
- Vermittlung von Business Angels

Interessensvertretung/-gemeinschaft

- gegenüber Verwaltung und Politik

Als eher niedrighschwelliges Angebot haben wir nach dem Interesse an **Brancheninformationen** gefragt. Hierzu gaben 75% an, an Informationen zu Trendberichten, Datenanalysen, Instagram-Auswertungen, Auswertung von Fashion Weeks etc. interessiert zu sein.

Weitere Nennungen im Bereich Brancheninformationen waren:

- Finanzierungsprogramme für nachhaltige Mode oder Gründung
- Merkmale/Wachstum von Zielgruppen, die Interesse an nachhaltiger Mode haben
- Gemeinschaftsstände bei Ordermessen (Supreme, Fashion Weeks) in Europa
- Standortanalysen (international) zum Verkauf nachhaltiger Mode
- interdisziplinärer Designaustausch (andere Designsparten)
- Stellenmarkt (z.B. Praktikantensuche)
- Info zum Aufbau von günstigen und einfach zu handhabenden Websites (inkl. Dienstleister-Tipp)

6.4.6 Fragen zum Haus

Im letzten Abschnitt unserer Befragung haben wir Fragen zu einem Modehaus gestellt. Die Befragten hatten die Möglichkeit von einer abstrakten Vorstellung (wie soll sich das Haus anfühlen/hast Du ein Bild für uns?) bis sehr konkret – Lage, Miete, benötigte Fläche, Wegzeiten, Ausstattung und Dienstleistungen – zu beantworten.

Rund die Hälfte aller befragten Modeschaffenden haben auf diese Frage „**wie soll sich dieses Haus anfühlen? Hast Du ein Bild für uns?**“ u.a. wie folgt geantwortet:

<i>Atelier + Shop</i>	<i>Viel Licht / Tageslicht, gute Energie, großer Fahrradparkplatz davor, Garten oder Dachterrasse mit Café :)</i>	
<i>Luxuriös, Exklusiv, Newcomer Marken, High End Fashion</i>	<i>offen, clean, minimalistisch, transparent, Diskussionsrunden, Austausch</i>	
<i>Einzigartig wie Berlin, Mix aus Ost und West, total modern - Mix aus elegant und extravagant</i>	<i>Wir wollen uns dort wohl fühlen, in der Gemeinschaft arbeiten aber auch unseren Rückzugsort (eigenes kleines Büro / Atelier) haben.</i>	
<i>Modelfotografen, kleine Werbeagenturen etc., wo man ein gutes Netzwerk aufbauen kann.</i>	<i>Meine Vorstellung von dem Haus ist, dass es viele verschiedene Werkstätten hat, z.B. für Fertigung (Jersey, Strick), Printdruck (Digital), Stickerei die man bei Bedarf nutzen kann.</i>	
<i>offen, bunt, gemütlich, kreativ, professionell!!! Mit Veranstaltungen, WSs, gute Versorgung, sauber</i>	<i>wie das Bikini-Haus, aber kostenlos und in Mitte</i>	<i>großzügiger Raum</i>
<i>Meine Idealvorstellung wäre ein Loft. Große offene Bereiche fördern bei mir die Kreativität, man ist nicht alleine, aber kann an seiner Sache arbeiten, gleichzeitig anderen über die Schulter sehen und von neuen Ideen profitieren.</i>	<i>Ich stelle es mir vor wie ein lebendiges, aber trotzdem gut strukturiertes Haus</i>	<i>Gemeinsame Präsentationen, Events (Liveshooting, Vortragsreihen zum Thema Nachhaltigkeit usw.) und Shows für die Öffentlichkeit.</i>

In Zeiten der Digitalisierung spielt der Standort für manche Branchen eine untergeordnete Rolle. Aufgrund der Zielgruppen, des Kundenpotentials und einem inspirierenden urbanen Umfeld ist es jedoch für die Modeschaffenden wichtig, über einen attraktiven, zentralen und gut erreichbaren Standort zu verfügen.

Zum Thema Standort haben 45 der 55 Befragten geantwortet. Die meisten, 75%, gaben an, dass das Haus in Mitte bzw. zentral sein sollte. Eine gute **Erreichbarkeit** des Hauses durch den ÖPNV sowie ein kurzer Arbeitsweg ist den Modeschaffenden wichtig. Auf Nachfrage, wie wichtig kurze Wege zum Haus bzw. zur zukünftigen Arbeitsstelle sind, gaben 69% an, dass es ihnen wichtig ist.

Wieviel Miete könntest Du bezahlen?

Monatliche Fixkosten, wie z.B. die Gewerbemiete, sind ein relevanter Kostenposten für alle Unternehmen.

Gewerbliche Mieten richten sich hierbei nach der Lage, aber auch nach der Nutzung. Die Nutzung von Mietraum reicht bei Modeschaffenden von repräsentativen Verkaufsflächen, die i.d.R. hochpreisig sind, über Arbeitsräume für Produktion und Büro, bis hin zu Lagerflächen. Daraus ergibt sich für die oft solosebständigen Modeschaffenden ein sehr schwieriger Bedarf aus hochpreisigen Verkaufsflächen und potentiell niedrigpreisigen Lagerflächen, da sich alles an einem Ort befinden sollte.

34 der 55 Befragten haben die Frage, wie viel Miete sie bezahlen können, mit verschiedenen Kommentaren beantwortet:

„So wenig wie möglich, besonders wenn es auf bestimmte Zeit an einen Vertrag gebunden ist“

„Das hängt stark vom Angebot der Räumlichkeiten ab und den jeweiligen Anforderungen, Zugriff auf größere Flächen bei Wachstum wären hilfreich.“

Zweimal wurde angegeben, 10 EUR für den m² bezahlen zu können, mit Angabe der benötigten Quadratmeterzahl.

Durchschnittlich waren die Befragten bereit und wirtschaftlich in der Lage, eine Gesamtmiete von 470 EUR zu bezahlen. Die Nennungen reichten hier von 0 – 2.000 EUR. Bei diesem Ergebnis ist allerdings zu beachten, dass diese quantitative Nennung an qualitative Kriterien geknüpft ist, die hier im Einzelnen nicht dargestellt werden.

Wie viel Platz brauchst Du?

Ähnlich wie bei der Miete verhält es sich mit dem benötigten Platz der Modeschaffenden. Abhängig von der Nutzung waren die Nennungen sehr unterschiedlich.

Die Befragten nannten teilweise Nutzungen wie z.B.:

„eine bis max. 2 Stangen“

„20 qm + Lager (weniger, wenn gemeinsamer Zuschnittetisch)“

„Schreibtisch & Regal, wenn Nähatelier (Schneidetisch und Industrienähmaschinen) gemeinsam genutzt werden kann“

„NUR Showroomfläche“

„Büroplatz“

„eigenes Atelier und Platz für eine Industriespüle (90-100L), gute Lüftung“

Die Nennung reichten von 3 – 1.000 m².

Ausstattung

Die Frage nach der Ausstattung des Hauses bietet einen wichtigen Indikator für die Entwicklung eines Raumbedarfs- und Nutzungskonzepts.

Ausstattung Infrastruktur

Die Ausstattungsmerkmale „schnelles Internet“ und „Starkstrom“ geben keinen direkten Hinweis auf den Raumbedarf, dennoch ergeben sich hieraus Informationen darüber, was im Vorfeld bedacht werden sollte. Einen Empfang halten 29% und ein Café 49% für wünschenswert.

Ausstattung mit Arbeits-, Verkaufs-, Service- und Eventflächen

Einen Co-Working-Space, der permanent oder temporär genutzt werden kann, befürworten 36%. 53% wünschen sich ein offenes Atelier mit Maschinennutzung. 47% benötigen eher ein eigenes Atelier.

Den Bedarf an einem Fotostudio im Haus sehen 67%, an Event- und Showrooms 67% und an Konferenzräumen oder -raum 45% der Befragten.

Unter dem Punkt „Sonstiges“ waren Nennungen wie:

„Ein Ankleideraum, um Bräute zu treffen und Kleider anprobieren“

„Gute BVG Anbindung oder Parkplätze für Fahrrad / Auto“

„Fitnessstudio. Empfang nur temporär, bspw. BtoB-Veranstaltung, Küche statt Bistro“

„Gute Beleuchtung/Natürliches Licht am Arbeitsplatz“

„Focus auf Recycling, Café und Kita wären schön“

Das Ausstattungsmerkmal „Kita“ nennen 16%. Dies sind 9 Personen, die einer arbeitsplatznahen Kinderbetreuung bedürfen.

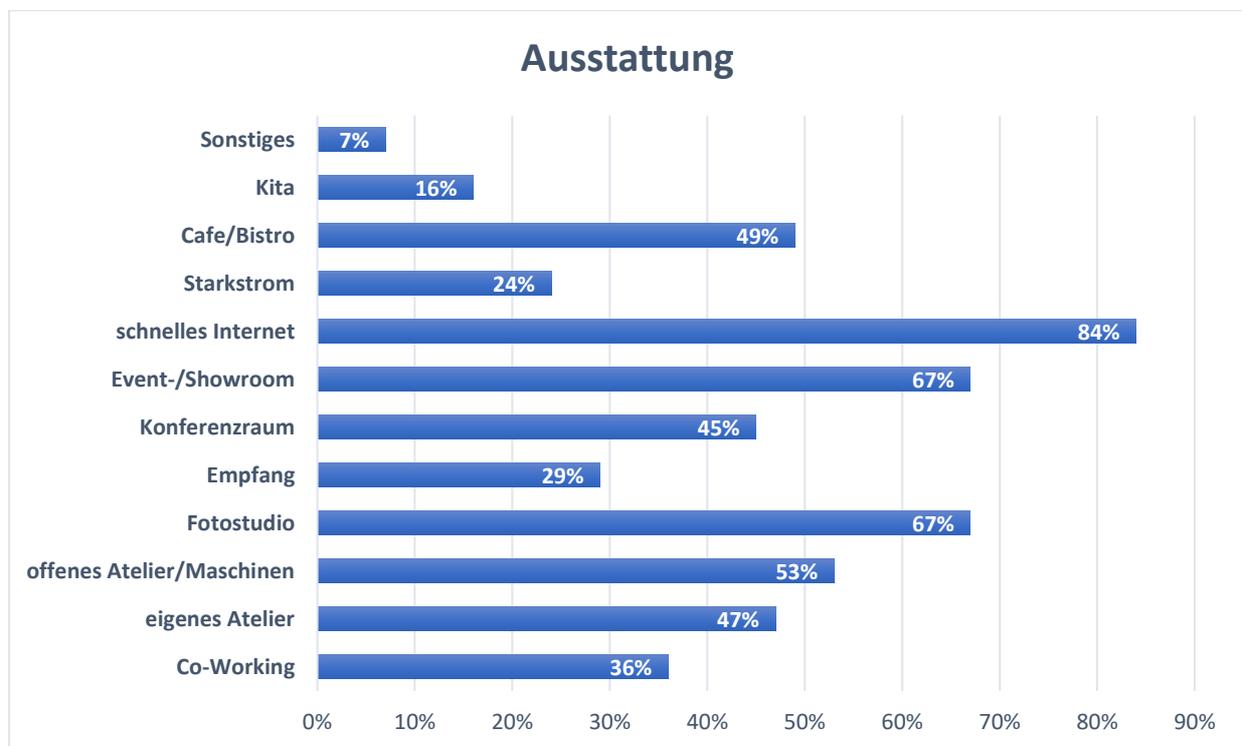


Abbildung 22: Diagramm zur Ausstattung des Hauses

84% der Befragten (häufigste Nennung) fragen schnelles Internet nach. Bei der Planung muss sichergestellt werden, dass entsprechende Leitungen anliegen bzw. geplant werden können. Gleiches gilt für Starkstrom.

Auf die Frage welche „**Hardware**“ im Haus wichtig wäre, also technische Ausstattung, zusätzliche Maschinen und Möbel, antworteten nur 17 der 55 Befragten und nannten am häufigsten: Plotter, großer Tisch/Zuschneidetisch, Bügelanlage/bzw. Steamer.

Zudem fragten wir auch, welche **Softwarelösungen** gebraucht werden. Auch hier haben 17 von 55 Befragten geantwortet:

- Office-Anwendungen (Word, Excel, Power Point)
- Adobe-Software (InDesign, Photoshop, Illustrator)
- Spezielle Schnittprogramme (Lectra, Gerber-Techn., Textil-Cad, etc)

Es gibt eine Reihe von **Dienstleistern**, die wichtig für Modeschaffende sind. Diese könnten zum Beispiel auch mit im Haus angesiedelt sein. Hier die wichtigsten:

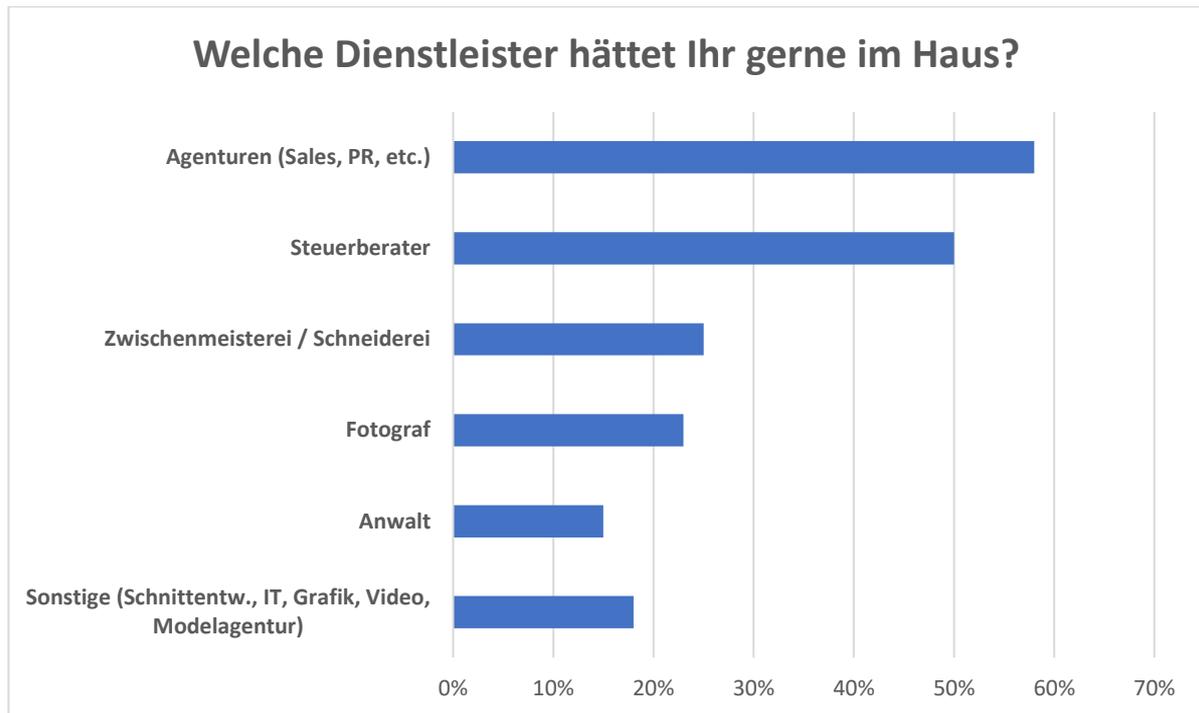


Abbildung 23: Diagramm Dienstleister

Arbeitgeberzusammenschlüsse (AGZ) sind Zusammenschlüsse von Betrieben, die sich Personal teilen. Sie erfüllen als Modell die Anforderungen des „Flexicurity“-Ansatzes: Sie ermöglichen den Betrieben – vor allem auch den kleineren – die Organisation flexibler Arbeit bei gleichzeitiger Sicherung und Bindung von Fachkräften.⁸⁷

Dieses Modell ist insbesondere für kleine Unternehmen sehr attraktiv, die u.U. ansonsten nicht in der Lage wären, Personal zu beschäftigen. Zudem ist ein AGZ für Arbeitnehmer interessant, da es den Arbeitsplatz nachhaltig sichern kann.

⁸⁷<http://arbeitgeberzusammenschluesse.de/>

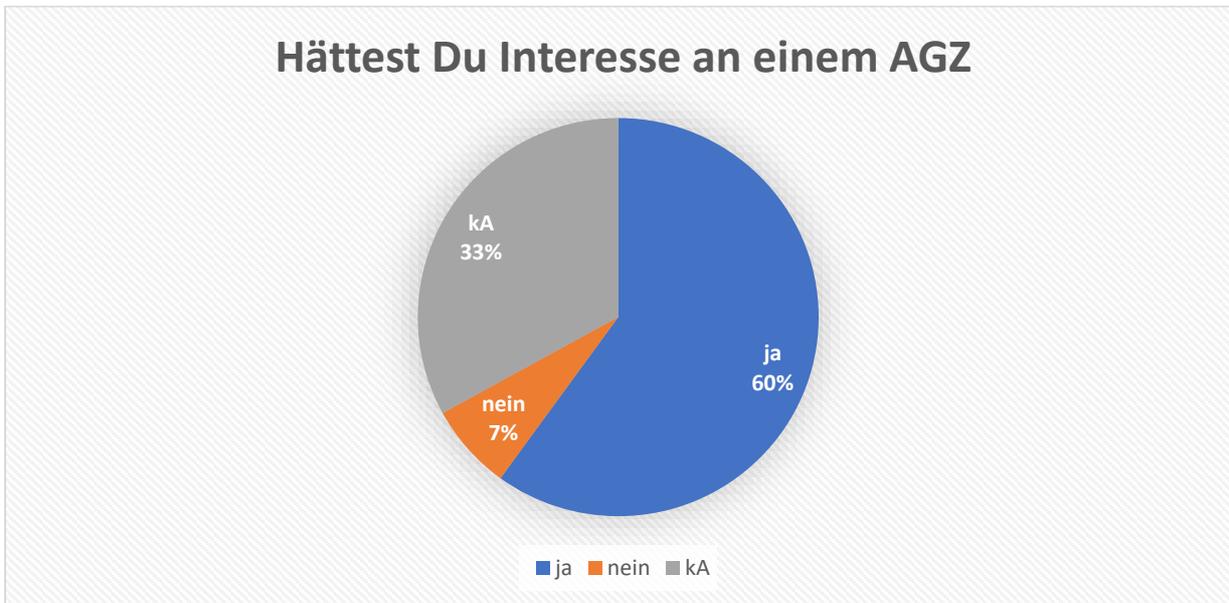


Abbildung 24: Diagramm Arbeitgeberzusammenschluss (AGZ)

„Shared Persons“

Alternativ zum AGZ könnten auch Freie Mitarbeiter für unterschiedliche Unternehmen auf Honorarbasis „geteilt“ werden, wie z.B. Schneider oder Fotograf.

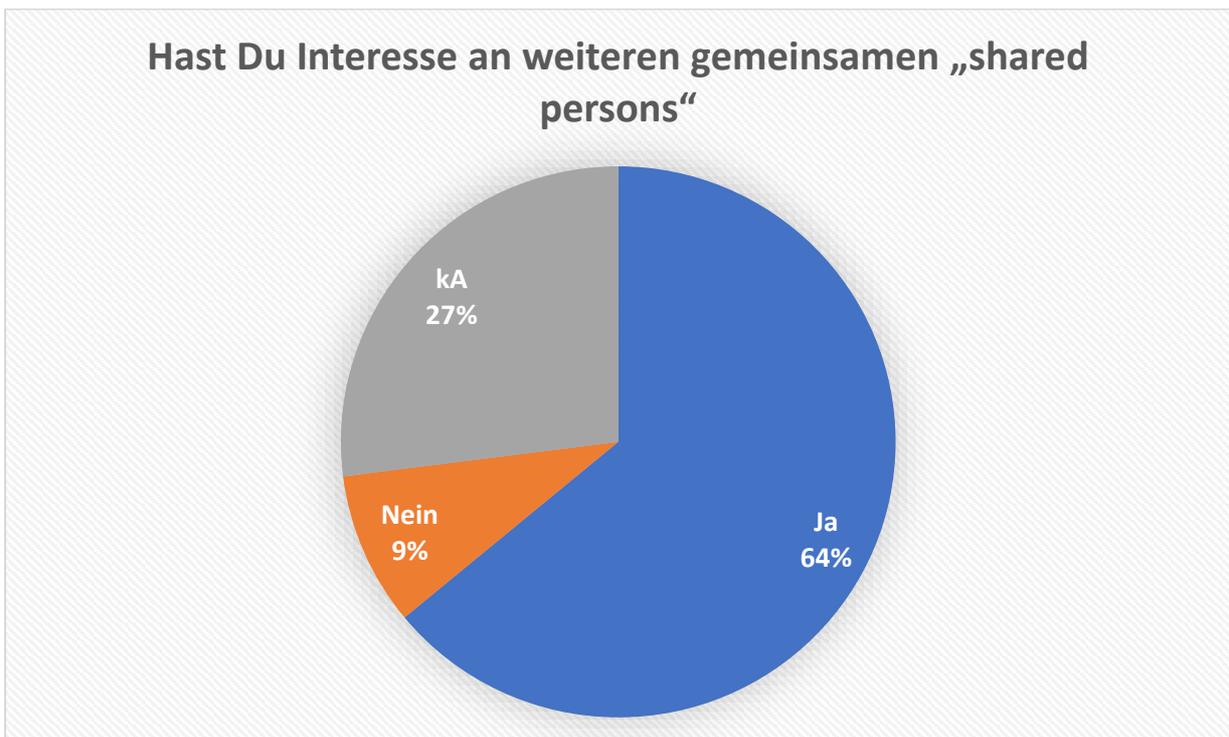


Abbildung 25: Diagramm Shared Persons

6.5 Schlussfolgerungen

In den Experteninterviews und den fragebogengestützten Interviews erwiesen sich die folgenden Themenbereiche als besonders relevant: Nachhaltigkeit und Zukunftsorientierung, gemeinsame Infrastruktur (im Sinne Dienste und Personal gemeinsam zu nutzen), Vernetzung, Coachings und Beratungen, Forschung sowie Finanzen.

Nachhaltigkeit und Zukunftsorientierung

Die Themen Nachhaltigkeit und Circular Fashion werden von der Modebranche aufgegriffen und spielen in unseren Interviews eine große Rolle. Nachhaltigkeit ist neben Langlebigkeit, Qualität und Funktion mittlerweile ein entscheidender Faktor beim Kaufverhalten. Um die diesbezüglichen Potentiale bestmöglich zu realisieren, erachten einige Interviewpartner eine Aufklärungskampagne, die sich mit nachhaltiger Mode beschäftigt und sich an die Konsumenten richtet, als wichtig. Es liegt nahe, nachhaltiges Wachstum zu einem zentralen Pfeiler des künftigen Berliner Modehauses zu machen. Unsere Interviewpartner wünschen sich Geschäftsmodelle, die neben monetärer Wertschöpfung auch ökologische, soziale und kulturelle Verantwortung stärker berücksichtigt. Berlins Vorreiterrolle bei diesem Thema zu erhalten und auszubauen, kann zu einem wichtigen Anliegen des Modehauses werden. Langlebige Mode, die auf regionalen Lieferketten beruht, soll nach dem Willen der Interviewten schnelllebige Mode ersetzen, um Ressourcen zu schonen und Produkte zu schaffen, die an die nächste Generation weitergegeben werden können. Das trendige Berliner Image zu transportieren und weiterzuentwickeln, ist neben der Nachhaltigkeit ein weiterer wichtiger Punkt bei der Zukunftsorientierung. In dieses Feld der Zukunftsorientierung fallen außerdem die Themen High-Tech Textilien und FashionTech. Parallel zur Orientierung an großen Trends ist das Besetzen von zukunftsfähigen Nischen eine weitere Strategie, um erfolgreich zu sein. Der Bereich Strick hat sich in unseren Interviews als eine vielversprechende Nische erwiesen. In Berlin gibt es bereits mehrere Unternehmen in diesem Bereich. Sie befassen sich beispielsweise mit innovativer Faserentwicklung oder dem Hacking von gebrauchten Strickmaschinen.

Gemeinsame Infrastruktur

In den Interviews wird des Weiteren deutlich, dass es einen großen Bedarf danach gibt, Räume, verschiedene Service und Dienstleister gemeinsam zu nutzen, die einzelne Modeschaffende nicht finanzieren können. Die Modedesigner nennen hierbei gemeinsame Show- und Eventrooms, gemeinsame Ateliers, ein Fotostudio, eine Textilbibliothek, einen Maschinenpark mit seltenen Maschinen (Makerspace), eine Materialbibliothek, eine Schneiderei, Konferenzräume, einen Co-Working-Space und eine Einkaufsgemeinschaft. Eine

gemeinsame, offene Textilwerkstatt, beispielsweise für den Strick-Bereich, ist ein weiteres Thema, das in unsere Interviews wiederholt Erwähnung findet. Gemeinsame Touren zu Messen sowie gemeinsame Ansprechpartner in den Bereichen PR, Sales und Buchhaltung werden in diesem Zusammenhang auch erwähnt. Weiterhin gibt es einen Bedarf an Steuerberatern und einer Schneiderei. Ein Concept- oder Pop-up-Store sowie ein Online-Shop sind andere wesentliche Bedarfe. Hierdurch sollen die Reichweite für die Modeprodukte erhöht werden. Zu einem gemeinsamen Store würde auch ein gemeinsames Marketing gehören, um vereint die Sichtbarkeit der eigenen Produkte zu maximieren. Nicht zuletzt ist ein Arbeitgeberzusammenschluss, um gemeinsames Personal zu beschäftigen, für viele Modeschaffende interessant. Auch unter dem Dach eines Modehauses ein Multilabel aufzubauen, kommt für viele Modeschaffende in Betracht, um in der Vielfalt den Bekanntheitsgrad zu erhöhen, Aufgaben zu teilen und voneinander zu lernen.

Vernetzung

Von einer verstärkten Vernetzung an einem gemeinsamen Standort versprechen sich unsere Interviewpartner mehr Sichtbarkeit auf nationaler wie auf internationaler Ebene und eine koordinierte und verbesserte Kommunikation gegenüber der Politik. Die Vernetzung würde es der Modebranche erlauben, ihre Interessen abzustimmen und effektiver nach außen zu tragen. Ein starkes, partnerschaftliches Netzwerk der Berliner Modeschaffenden würde auf dem internationalen Parkett als bedeutender Akteur der globalen Modewelt größere Anerkennung finden können als einzelne Modeschaffende. Sich in einem Netzwerk gegenseitig zu fördern, statt zu versuchen das meiste alleine zu bewerkstelligen, soll dem Wachstum der beteiligten Unternehmen dienen. Der Mangel an Zugängen zu Netzwerken ist ein Problem vieler selbständiger Modeschaffender, dem mit einem gemeinsamen Modehaus begegnet werden kann. Ein solches Netzwerk soll möglichst auch Handelspartner im Bereich Vertrieb sowie geeignete Produktionspartner umfassen. Auch angehende Modedesigner und Absolventen der Ausbildungsstätten im Bereich Mode sollen von Beginn an in ein solches Netzwerk integriert werden. Ein gemeinsames Modehaus würde einen lebhaften Austausch ermöglichen und den Zugang zu formellem wie informellem Wissen für viele Beteiligte erleichtern.

Coachings und Beratungen

In den Interviews wird deutlich, dass Coachings und Beratungsangebote für Modeschaffende in Berlin bisher größtenteils fehlen. Betriebswirtschaftliche Themen, die auf die Bedarfe der Modeschaffenden zugeschnitten sind, sowie Themen des Rechts und des Marketings werden hierbei besonders nachgefragt. Es besteht ein Bedarf nach einer Vielzahl von Coachings und Beratungen, Produktoptimierung und Businessplanoptimierung sind weitere häufige

Nennungen. Auch Digitalisierung, Entrepreneurship und Nachwuchsförderung werden nachgefragt. Das Modehaus kann ein Ort werden, an dem sich die Modeschaffenden im Dialog mit anderen die eigenen Wissenslücken bewusstmachen und auf sie mit Coachings antworten. Auch die Ausbildungsinstitutionen haben nach Meinung unserer Interviewpartner Lücken in der Wissensvermittlung, die durch ein Fashion Hub geschlossen werden könnten. Ein Fashion Hub kann praxisbezogenes Wissen als Basis von Erfolg vermitteln und die Modeschaffenden in die Lage versetzen, auch in größeren Maßstäben zu denken und zu planen.

Forschung

Im Bereich der Forschung wären wiederum die Nachhaltigkeit, Smart Textiles sowie High Tech Textilien zentrale Themen. Konzepte wie Closed-Loop- und Circular-Design-Systeme im Sinne der Cradle-to-Cradle-Philosophie könnten beispielsweise in einem Fashion Hub umfassend erforscht werden. Hierbei wäre eine Zusammenarbeit mit den entsprechenden Technologiezentren, Hochschulen und den Hochschulabsolventen von entscheidender Wichtigkeit. Das Modehaus kann so zum Ort werden, der eine Brücke zwischen universitärer Forschung und beruflicher Praxis darstellt. Innovative Forschung kann an einem solchen Ort mit Design und Industrie in Verbindung gebracht werden. Für Absolventen kann dieser Ort die Chance bieten, ein Übergang von der Forschung in die berufliche Praxis zu sein und als Career-Center zu funktionieren.

Finanzen

Viele Akteure der Berliner Modebranche verweisen in den Interviews auf den geringen wirtschaftlichen Erfolg ihrer Labels und formulieren den Wunsch, von ihren Unternehmen leben zu können. Für Modedesigner ist es häufig schwer, über die Existenzgründung hinaus zu bestehen und im Heimatmarkt wie international zu wachsen. Viele Modeunternehmer sind auf persönliche Rücklagen, Crowdfunding sowie auf die finanzielle Hilfe von Freunden und Familie angewiesen, weil ihnen keine Gründerkredite zur Verfügung gestellt werden und die vorhandenen Förderprogramme nicht ausreichen. Viele Kunden sind nicht bereit, die Preise für hochwertige und nachhaltige Produkte zu bezahlen und greifen stattdessen zu minderwertigeren und billigeren Produkten. Ohne geteilte Mode-Infrastruktur sind die Ausgaben für Kollektionsentwicklung, Vorproduktion und Marketing für einzelne Modeschaffende zu hoch. Ein Ansatz kann hier sein, Mode als Kulturgut zu verankern und die Mehrwertsteuer für Mode entsprechend auf 7% zu senken. Ein Fond zur Finanzierung der Vorproduktion ist eine weitere Idee, um dem Problem zu begegnen. Bisher verstehen die Finanzmittelgeber die Struktur der Modewirtschaft zu wenig, so dass die bisherigen Förderungen zum großen Teil am tatsächlichen Bedarf vorbeigehen. Eine Aufgabe des Modehauses wäre, gegenüber den Finanzmittelgebern die Besonderheiten der Modebranche

zu artikulieren und gemeinsam zu formulieren, wie eine bedarfsgerechte Förderung aussehen könnte. Im Bereich der Finanzen ist außerdem eine bezahlbare Miete ein drängendes Problem. Die Gewerbemiete umsatzorientiert zu regulieren und durch öffentliche Zuschüsse zu subventionieren, ist ein Vorschlag von Modeschaffenden. Bezahlbare, gesicherte Räumlichkeiten, die optimaler Weise zentral liegen, ist ein häufig geäußerter Bedarf, auf den mit einem Modehaus reagiert werden könnte.

7. Handlungsempfehlungen

Für die Themenbereiche, die sich als besonders relevant erwiesen haben, sollen im Folgenden konkrete Handlungsempfehlungen abgeleitet werden. Das heißt, wir möchten für die Felder Nachhaltigkeit und Zukunftsorientierung, gemeinsame Infrastruktur, Vernetzung, Coachings und Beratungen, Forschung sowie Finanzen und Betreibermodell Empfehlungen aussprechen.

1. Nachhaltigkeit und Zukunftsorientierung

Nicht nur angesichts des enormen Innovations- und Wirtschaftspotenzials der Nachhaltigkeit, gilt es Modefirmen, die bereits in diesem Feld tätig und in Berlin ansässig sind, an einem Ort zu bündeln. So kann ein gemeinsamer Modestandort als grüner Fashion Hub Strahlkraft entwickeln und die bisher fragmentierten und zerstreuten Modeschaffenden in einer zukunftsorientierten und ökologischen Identität verbinden und stärken. Mit Blick auf die Zukunftsorientierung ist es außerdem von Bedeutung, alle Dimensionen der Digitalisierung und der Entwicklung von smarten Textilien in das Modehaus zu integrieren. Sowohl bei der Hard- als auch bei der Software sollte eine zeitgemäße digitale Infrastruktur zur Verfügung gestellt werden, damit das Modehaus als Motor für innovative Entwicklungen und Fortschritte für zukunftsfähige Textilien fungieren kann.

2. Gemeinsame Infrastruktur

Zur gemeinsamen Infrastruktur gehören ein gemeinsames Haus und gemeinsame Räumlichkeiten sowie geteilte maschinelle und personelle Ressourcen. Diese infrastrukturellen Voraussetzungen sollen es den Modeschaffenden ermöglichen, ihre Produkte entlang der Wertschöpfungskette bis zur Marktreife zu entwickeln. Eine zentrale, innerstädtische Lage in Prenzlauer Berg oder Mitte empfiehlt sich durch ihre gute Anbindung an den öffentlichen Nahverkehr, die sowohl für Unternehmen der Berliner Modebranche als auch für auswärtige Fachinteressierte vorteilhaft ist. Auch in Hinblick auf die Berliner und die touristischen Konsumenten ist eine zentrale Lage und eine gute Sichtbarkeit ratsam. Die Sichtbarkeit kann zusätzlich durch eine gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit und Medienpartnerschaften unterstrichen werden. Dazu gehört auch eine gemeinsame Präsenz im digitalen Raum. Eine Website sollte über die Projekte und Unternehmen des Hauses sowie über Brancheninformationen, Angebote, Veranstaltungen und Tagungen informieren und auch Möglichkeiten zur Vernetzung und Interaktion bieten. Des Weiteren sind insbesondere die folgenden gemeinsamen Ressourcen und Dienste wichtig:

- Werkstätten als offene Ateliers/Makerspaces (inkl. eines vollausgestatteten Maschinenparks mit Spezialmaschinen, Strickmaschinen und der dazugehörigen Software)
- Separate Ateliers
- Co-Working-Space
- Büros für die Netzwerkarbeit und Steuerung sowie für Agenturen
- Event-, Beratungs-, Konferenz- und Schulungsräume
- Textilbibliothek
- BtoB-Showroom und BtoC-Boutique
- Fotostudio
- Online-Plattform
- Multilabel
- Arbeitnehmer-Sharing
- Sustainable-Showroom-Exhibition als Lernort für Kunden
- Gastronomie
- Kinderbetreuung

3. Vernetzung

Der Fashion Hub soll als Ort der Netzwerkarbeit funktionieren. Das gilt für die Bereiche Design und Entwicklung ebenso wie für eine lokale Produktion. So kann ein Standort geschaffen werden, der für die beteiligten Akteure nicht mehr wegzudenken sein wird. Die Netzwerke dienen im besonderen Maße dem Knowhow-Transfer zwischen den Mietern des Hauses. In die Netzwerke sollen die folgenden Akteure integriert werden:

- Berliner Hochschulen und Modeschulen
- Mittelständische Unternehmen und Start-ups
- Vorhandene Netzwerke und Institute (VBM, Nemona, Squetch, IDZ, German Fashion Designers Federation (GFDF), Fashion Revolution, Beneficial Design Institut)
- Politische Vertreter
- Wirtschaftsförderungen
- Institutionelle Vertreter aus der Modebranche und der Modeindustrie (Fashion Council Germany, Gesamtverband Textil + Mode etc.)

Diese Liste ist unabgeschlossen und stetig durch die Verantwortlichen zu ergänzen.

Durch eine ausgeprägte Vernetzung werden auch Gewicht und Sachverständnis für die Spezialisierung entsprechender Förderprogramme zur Entwicklung und Professionalisierung der Berliner Label und Akteure klarer und möglich.

4. Coachings und Beratungen

Dem Interesse einer fortwährenden Professionalisierung der Akteure dienen Coachings und Beratungsangebote. Diese können um ein Akzelerator-Programm und ein Inkubator-Programm ergänzt werden. Ersteres kann beispielsweise eine 3-monatige Talentförderung für Unternehmen im Bereich Wachstum bedeuten, in der die Unternehmer im Branding, in der Nachhaltigkeit und der Innovation sowie im Vertrieb gecoacht werden. Inkubatoren-Programme richten sich an Gründer. Weitere branchenbezogene Workshops und Trainings sind erstrebenswert, in denen an die verschiedenen Geschäftsmodelle und Unternehmensphasen angepasst, Wissen vermittelt wird. Gezielte Angebote, die auf die berufliche Situation der Frauen in der Modewirtschaft eingehen, sind ebenfalls zu planen.

5. Forschung

Durch die Einbindung der Berliner Hochschulen und der Textilinstitute soll der Fashion Hub nicht nur ein Ort der Wirtschaft, sondern auch ein Ort der Forschung werden. Als Forschungsschwerpunkte sind die Erforschung von Circular-Design-Systemen und smarten Textilien zu setzen, um an Lösungen für die großen Themen unserer Zeit – Nachhaltigkeit und Digitalisierung – mitzuarbeiten. Das Modehaus kann in Folge der Einbindung der Hochschulen zugleich als Career-Center für deren Absolventen auftreten.

6. Finanzen und Betreibermodell

Finanzen

Einen finanzierbaren Gewerberaum zu finden, stellt für viele Modeschaffende eine schwer zu lösende Herausforderung dar. Diese Beobachtung der Wirtschaftsförderungen in Mitte und Pankow deckt sich mit den Ergebnissen unserer Befragung. Die Corona-Krise verstärkt die Problematik. Eine Sicherung eines bezahlbaren und verlässlich kalkulierbaren Gewerbemietraums ist die Grundvoraussetzung für ein Gedeihen der Berliner Modewirtschaft. Entsprechende Räume für die Branche zur Verfügung zu stellen, ist ein zentraler Bedarf der Modeschaffenden. Dies kann in Form einer landeseigenen Immobilie oder durch Anmietung einer Immobilie für einen festgelegten Zeitraum realisiert werden. Die

Beispiele aus Mannheim und Paris zeigen auf, wie städtische Immobilien hier eine Sicherheit bieten können.

In den Best Practice Beispielen haben wir gesehen, dass Modehäuser im nationalen und internationalen Vergleich entweder durch die Kommunen bereitgestellt werden (bspw. Mannheim) oder durch Sponsoren. Das letztere Finanzierungsmodell birgt die Gefahr einer Abhängigkeit in Bezug auf die inhaltliche Arbeit, wie z.B. Fashion for Good in Amsterdam zeigt. Eine kommunale Finanzierung würde zum einen eine große Wertschätzung des kreativen Sektors unterstreichen und zum anderen helfen, die oftmals prekären Ausgangssituationen der jungen, meist weiblich geführten Unternehmern aufzufangen und zu verbessern.

Ein Teil der Finanzierung des Hauses würde über die Vermietung von Räumen und Dienstleistungen generiert werden. Für die Vermietung von Ateliers, Co-Working-Spaces, Eventflächen, Boutique etc. müssen unterschiedliche Angebote erarbeitet werden. Hier sollten die Nutzer die Möglichkeit haben, zwischen verschiedenen Optionen zu wählen: Eine unbegrenzte Komplettnutzung aller Angebote ist hier ebenso vorstellbar wie eine temporäre Nutzung nur einzelner Angebote, Ateliers und Services. Zusätzlich können über Seminare, Konferenzen, Führungen und Workshops weitere Einnahmen generiert werden. Nach unseren Recherchen und Befragungen sind die Modeschaffenden in Berlin derzeit in der Lage, rund 10€/qm Bruttokaltmiete zu bezahlen. Die derzeitige Gewerbemiete liegt, abhängig von der Lage, im Schnitt bei 20 €/qm. Die Differenz sollte zumindest in der Startphase über Landesmittel abgedeckt werden. Aber auch die Projektförderungen, die über regionale, überregionale oder internationale Fördermöglichkeiten sowie Sponsoring eingebracht werden können, sollten Bestandteil der Finanzierungen werden. Sinnvoll wäre, einen Businessplan aufzustellen und fortzuschreiben.

Betreibermodell

In der Studie Fashion-Hub⁸⁸ wurde ausführlich dargelegt, wie Betreibermodelle für ein Modehaus aussehen können. Bei der Planung des Hauses wäre zu empfehlen, die administrativen von den inhaltlichen Aufgaben zu trennen. Ein zwischengeschaltetes Gremium, bestehend aus Branchenvertretern, Institutionellen und den bezirklichen Wirtschaftsförderungen, wäre für die Kontrolle der Arbeit der beiden Betreiber und die strategische Entwicklung zuständig. Bei der Initialisierung eines gewerblichen Akteurs liegt die Betreibergestaltung bei diesem und könnte über entsprechende Förderprogramme landesseitig mitbestimmt werden.

⁸⁸ Sourcebook 2018

Damit ein Betreibermodell, das durch einen institutionellen Akteur aufgestellt wird, bei den Berliner Modeschaffenden Akzeptanz findet, ist die Einbeziehung der wichtigsten Akteure, Netzwerke und Vereine in die Wahl des Betreibermodells notwendig. In jedem Fall sollten Funktionalitäten wie Beirat, Kuratorien, Ausschüsse, Prüfungen und kooperative und partizipative Entscheidungsformate eingebracht werden. Die Rolle der Stadt sollte darin liegen, diesen Prozess unabhängig zu unterstützen.

Die Betreiber wären für die Umsetzung der oben genannten Handlungsempfehlungen zuständig. Darüber hinaus wären sie verantwortlich für die Mieterstruktur und die Akquise neuer Mieter. In ihren Aufgabenbereich wird weiterhin das Terminieren und Einweisen für die offenen Ateliers und Co-Working-Spaces fallen sowie das Erarbeiten von Workshop- und Eventkonzepten und deren Umsetzung. Die weiteren Aufgaben, wie beispielsweise das Erarbeiten innovativer Verkaufskonzepte und die Öffentlichkeitsarbeit, ergeben sich aus den obigen Handlungsempfehlungen.

8. Fazit

Die Disruption der globalen Produktionsnetzwerke durch die COVID-19 Pandemie hat die Grenzen der Globalisierung gezeigt, auf die die Nachhaltigkeitsbewegung bereits hingewiesen hatte. Es sollte die Chance genutzt werden, über eine Relokalisierung von größeren Teilen der Modeproduktion nachzudenken.

Es sollten alle drei Teildimensionen der Modewirtschaft – Design-Produktion-Handel – zusammen betrachtet werden und die Vorteile der räumlichen Nähe zwischen Design, Produktion und Verkauf eruiert werden. Wichtig dabei ist zu bedenken, dass die größeren Umsätze in der Wertschöpfungskette nicht in der Produktion und nicht einmal im Design liegen, sondern im Vertrieb.

Die Recherche zur Modewirtschaft in Berlin steht immer wieder vor derselben Schwierigkeit: der Mangel an zuverlässigen quantitativen Daten erschwert jegliche Analyse. Eine besondere Schwierigkeit dabei ist die definitorische Uneindeutigkeit und die Abgrenzung der unterschiedlichen Teilbranchen. Die dreifache Struktur der Modewirtschaft ordnet sie in drei völlig unterschiedlichen statistischen Kategorien. Auch der informelle Charakter vieler

ökonomischen Praktiken in der Modewirtschaft bedürfen besondere Aufmerksamkeit und können eventuell nur qualitativ eruiert werden.

Die stadträumliche Dimension der Modewirtschaft deutet auf zwei verschiedene Wirkungsmaßstäbe: die „internen“ Beziehung der Player und die globalen Verbindungen, sowohl der Stadt insgesamt als auch der einzelnen Player, in einem stark internationalisierten Feld wie der Mode. Es bedarf einer Stärkung beider, wenn die Modewirtschaft florieren soll. Eine Stärkung der internen Netzwerke profitiert stark von der räumlichen Nähe zwischen Akteuren. Die Forschung zeigt eindeutig, dass Kooperation und Wissensaustausch bevorzugt in informellen, teilweise zufälligen Begegnungen stattfinden weniger in formalisierten Wissenstransferstrukturen.

So ist es für Berlin auch wichtig, eine eigene Position in der weltweiten Modewirtschaft zu finden. Als „latecomer“ in Vergleich zu New York, Mailand, London oder Paris muss Berlin seine Nische noch erobern und mit ihr überzeugen. Die Studie von Sourcebook (2018) deutet auf einen möglichen Weg hin. Sie nennt die Verbindung mit dem hervorragenden Ruf der deutschen Technologieforschung und der industriellen Produktion als Chance.

Der Begriff der „Mission-oriented Innovation“ kann dabei helfen, Kräfte zu bündeln und bestimmte Herausforderungen strategisch anzugehen. Dies würde bedeuten, dass klare Ziele gestellt werden, auf die Forschung, Design und Produktion gemeinsam hinarbeiten. Die räumliche Nähe zwischen den Akteuren wird dabei als innovationsfördernd erachtet.

In der Kreativwirtschaft, zu der auch Modewirtschaft gehört, ist das Prinzip der Kollaboration oft wichtiger als das der Konkurrenz. Dies ist vor allem bei Klein- und Kleinstunternehmen deutlich zu beobachten. Wirtschaftspolitik geht oft automatisch vom Prinzip der Konkurrenz als Motor einer Marktwirtschaft aus, was hier begrenzte Wirkung zeigen würde. Diese Besonderheit der Kreativwirtschaft – Kooperation neben Konkurrenz – sollte berücksichtigt und genutzt werden.

Die Tatsache, dass mehr Frauen in der Modewirtschaft arbeiten als Männer, stellt auch die Politik vor besondere Herausforderungen. Obwohl sich Genderrollen zunehmend verändern, ist nach wie vor Frauenarbeit in der Regel schwer von anderen Verpflichtungen wie Kindererziehung oder Haushalt zu trennen. Dies hat als Konsequenz, dass Räumlichkeiten für die Modewirtschaft auch auf nicht modebezogene Bedürfnisse eingehen müssen.

Ein Modehaus für Berlin kann auf mehrere Ebenen wirken: Erstens schafft es starke räumliche Nähe zwischen unterschiedlichen Akteuren in der Modewirtschaft und wirkt wie ein Inkubator

oder Akzelerator. Es wird davon ausgegangen, dass vor allem implizites Wissen im täglichen Austausch fließt und im Sinne der „open Innovation“ neue Ideen und Lösungen produziert. Zweitens erlaubt diese räumliche Konzentration kollektives Handeln, da dadurch auch Vertrauensverhältnisse und Kollaborationen entstehen. Dadurch können gemeinsame Aktionen durchgeführt werden, wie z.B. Sammeltermine und -bestellungen bei Stofflieferanten, die für einzelne kleine Labels fast unmöglich sind. Drittens lassen sich gemeinsame Präsentationsflächen (Showrooms, Seminarräume) bewirtschaften und nutzen.

Ein Modehaus ist mehr als nur ein Standort: Es kann als selbstständiger Player agieren, natürlich immer gemeinsam mit den dort ansässigen Unternehmen. So kann eine stärkere Kooperation mit Messen, Fashion Weeks und anderen Events direkt vom Modehaus initiiert und organisiert werden. Auch Fortbildungsangebote in Kooperation mit Ausbildungseinrichtungen können vom Haus aus ausgehen, so wie es bei Inkubatoren auch üblich ist. Schließlich kann das Haus bewusst die Verbindung zu Intermediären (Agenten, Zwischenmeistereien) fördern.

Da Modedesigner wie alle Kreative nicht in verschlossenen Räumen arbeiten, sondern Inspiration aus der breiteren Gesellschaft brauchen, sollen weitere urbane Funktionen in einem Modehaus integriert werden, die nicht direkt mit Mode zu tun haben, die aber auch für die Akteure der Modewirtschaft relevant sind: Restaurants, Dachgarten, Yogastudio, Kinderbetreuung usw.

Auch ein Modehaus funktioniert als offene Einheit. Weitere Verbindungen zur direkten Umgebung und zur gesamten Stadt sind notwendig für seine Einbettung in der Stadtstruktur. So soll sich das Haus an die Umgebung (und nicht umgekehrt) anpassen. Wie in La Caserne in Paris sollen die Besonderheiten des Viertels hervorgehoben werden und gegebenenfalls Teil der Identität des Hauses werden. Es ist z.B. denkbar, dass Bewohner der Nachbarschaft sich in der Definition von einigen nicht direkt moderelevanten Funktionen des Hauses beteiligen.

Die Entwicklung eines Modestandorts auf allen Maßstäben – vom Haus, über das Quartier, den Bezirk, bis hin zur Stadt – muss mit einem starken Place Brand einhergehen. Name, Architektur und Design sind dabei von zentraler Bedeutung. Mitte und Prenzlauer Berg sind Quartiere, die sich für eine Förderung der Modewirtschaft gut eignen, da sie mit einem „kreativen Image“ verbunden sind. Die Positionierung Berlins im internationalen Modegeschäft geht einher mit Leitbildern und Visionen. Das Stadtmarketing sollte entsprechend darauf fokussieren.

Die Modeschaffenden brauchen also einen zentralen und offenen Ort mit Gemeinschaftswerkstätten, Professionalisierungsangeboten und verkaufsfördernden Maßnahmen, um ihre Kreativität frei entfalten zu können, Zeit und Kosten zu sparen, Ideen zu bündeln und Synergien durch Vernetzung zu schaffen. Parallel muss auch ein Hub aufgebaut werden, indem die verschiedenen Forschungsfragen und Fragen zum Thema Nachhaltigkeit sowie innovative Projekte bearbeitet werden können. Ein starkes Place-Branding, kontinuierliche, lokale – aber auch internationale – Netzwerke und starke Partnerschaften sind essentiell, um zukunftsfähig zu werden.

Das Haus hätte eine starke Symbolkraft

- als offenes und kooperatives Haus, das für alle nutzbar ist und einen Mittelpunkt des alltäglichen Mode-Lebens darstellt
- als nachhaltiges Haus, das kulturelle und soziale Verantwortung vereint
- als neutrales Haus
- als Treffpunkt und zur Zusammenkunft und zum Austausch für die unterschiedlichsten Mode-Akteure der Stadt, die teilweise auch in Konkurrenz zueinanderstehen
- als Netzwerkknotenpunkt, der international sichtbar ist

Ein gemeinsames Haus und Fashion Hub wäre überzeugend als Überdach zur Vernetzung der Branche sowie bezüglich konkreter Angebote wie Ateliers, Co-Working-Spaces, Zugang zu Maschinen und Services sowie vielfältiger Unterstützung im Bereich Verkauf.

Es gilt die einzelnen Akteure, abhängig von ihrer jeweiligen Ausrichtung und Profession, für die jeweilige Verantwortung zu gewinnen, um dann gemeinsam mit Unterstützung der Politik ein Modehaus mit Leben zu füllen.

9. Anhang

Interviewpartner

1-9-7-9
A Herb
Annamariaangelika
Arne Eberle press+sales
Arys
Aurelia Paumelle
bbw Hochschule
Belius GmbH
Beneficial Design Institut
Berethka
Bestofme
Brandengate
Christina Tatar
Damur
Das Rote Kleid
Delveaux
Dresp
Dzaino
Edina Varga
Elisabeth Voss
erie Berlin
Esther Perbrandt
Fashion Council Germany
Format
Frau Frieda
Gaillard Vivant
Gallery Malina
German Fashion Designers Federation
Gherzi
Good Garment Collective
Grüne Fraktion Berlin
Heiner Radau
Hochschule für Technik und Wirtschaft,
Department Design and Culture
Hund Hund
Julia Miske
Julie Cocon
Justin Reddig
Kaliko
Karin Jordan
Katharina Ibanez
Kleine Franzosen
Knits Consulting Studio
Kouture
Kruso Rucksack
Kulturprojekte Berlin GmbH
Kunsthochschule Weißensee, TLP
Layla De Mue
Lucienne
Magdalena Schaffrin
MajaPlaninc
Maki Miyauchi
Maru Commerce
Maxi Bohn
MdeuxS
Melanie Faulhaber
Molly McDonell
Natascha von Hirschhausen
Nix Design – Barbara Gebhardt
NixDesign
NK-Line
Nora Gaal
Nove
OnnenLinna
P|AGE
Paolucci Mode Büro
Prachtweib
S49 – Agentur für Markeninszenierung
GmbH, Neo.Fashion
Sarah Maria Schmidt
Sascha Koneva Berlin
Senatsverwaltung für Wirtschaft, Energie
und Betriebe. Referat III B
Sqetch
Strima International
Susumuai
Biostoffe-Berlin by Julie Cocon
the coartress
Theresa Kretch
togata
Treches
Vektor
Velt Studio GmbH
Verein Berliner Modedesigner
Versero GmbH
Victoria Pawlik
Vive Up
Viviana Vecchi
Weiberwirtschaft eG.
Widda
WiesjeBijl
WISTA Management GmbH
Weitere Interview-Partner

Weitere Hubs/Akzeleratoren/Inkubatoren und Zentren der Modewirtschaft

Organic Cotton Accelerator

<https://www.organiccottonAkzelerator.org/>

Das Ziel der Niederländischen Initiative, das auch im Fashion for Good verortet ist, ist der Aufbau einer optimierten Lieferkette im Bereich der Biobaumwolle. Dieses Ziel wird erreicht, indem sich Marken für ein Pilotprojekt bezüglich der Beschaffung zusammenschließen, um gemeinsam die Situation der Bauern und anderer Akteure in der Wertschöpfungskette zu verbessern.

Jlab by John Lewis, London

<https://jlab.co.uk/>

Investor und experimenteller Akzelerator für den Einzelhandel (Design und Lifestyle) in London im Bereich Technologie, Data und Kunden. Die John Lewis Partnership ist besonders daran interessiert, mit innovativen Unternehmen (Start-ups und Scale-ups) zusammenzuarbeiten, die bereits Umsatz generieren.

LHF – London Hub Fashion Ltd

<http://londonhubfashion.co.uk/about.html>

Das private Unternehmen verfügt über 15 Jahre Industrie-Erfahrung und unterstützt derzeit 35 Label und bietet Unterstützung im Bereich Marketing und Vertrieb, insbesondere bei der Internationalisierung der Brands an.

Fashion Technology Akzelerator (FTA), Mailand

<https://www.ftAkzelerator.it/>

Mailand ist eine von drei Städten, die über ein Fashion Technology Akzelerator (FTA)-Programm verfügen. Der Akzelerator widmet sich ausschließlich der Unterstützung von Start-ups, die sich an der Schnittstelle von Technologie und Mode befinden.

Kalopsia Collective Produktionskollektiv, Edinburgh

Social Enterprise in Edinburgh, Schottland

<https://kalopsiacollective.com/>

Kalopsia war Industriepartner in Nachhaltigkeitsprojekten, führte Machbarkeitspiloten für eine staatliche Umweltbehörde durch, entwarf Kostüme für internationale Leistungsgruppen und große Fernseh- und Filmprojekte. Heute ist Kalopsia ein soziales Unternehmen, das als Hersteller von Textilprodukten tätig ist.

Norwegian Fashion Hub

<https://www.norwegianfashionhub.com/>

Norwegian Fashion Hub wurde 2014 gegründet und arbeitet als Peer-to-Peer-Branchencluster, der die Zusammenarbeit zwischen norwegischen Textil- und Modemarken erleichtert. NFH ist eine Arena für den Wissensaustausch, die gemeinsame Lösungen, die gegenseitige Förderung und Bildung bietet.

New York City

<https://cfa.com>

Der CFDA-Inkubator (Council of Fashion Designers of America) ist der bekannteste und einer der renommiertesten Inkubatoren des Landes. Unterstützt von etablierten Design-Mentoren und in Zusammenarbeit mit Modekräften wie dem VOGUE-Magazin haben Designer, die in das CFDA-Programm aufgenommen werden, großen Chancen in der Branche.

Chicago Fashion Inkubator CFI

Der Chicago Fashion Inkubator (CFI) beherbergt Büros für ansässige Designer, ein Fertigungszentrum, einen Ausstellungsraum sowie Ausrüstungs-ressourcen für Designer. CFIs Verbindungen zu Macys (größter Warenhausbetreiber in den USA) und unterstützender kreativer Umgebung bieten die Möglichkeit, sich mit Einkäufern, Einzelhandelsmanagern und anderen Designfachleuten zu vernetzen.

San Francisco

<https://fashioninkubatorsf.org/>

Der Fashion Inkubator San Francisco (FiSF) bietet jährlich Designer-in-Residence-Programme für sechs Designer an. Er wurde 2011 gegründet, um Designern mit Mentoring- und Businessressourcen zu helfen.

Portland Fashionxt

<https://fashionxt.com/Inkubator/>

Agentur und Inkubator- und Akzeleratoren-Programme in mehreren Kategorien. Der Schwerpunkt liegt auf der Umsetzung von Fashionshows. Zielgruppen sind Designer, Stylisten, Models, Fotografen und Eventmanager. Kosten pro Workshop zwischen 100 – 450 Dollar.

Global Fashion Collective, Vancouver

<https://globalfashioncollective.com>

Produziert exklusive Runway-Showcases auf der ganzen Welt, um die Arbeit aufstrebender Designer zu fördern und eine inklusivere und vielfältigere Branche hervorzubringen.

Literatur- und Quellenverzeichnis

- Alacovska, A., & Gill, R. (2019). De-westernizing creative labour studies: The informality of creative work from an ex-centric perspective. *International Journal of Cultural Studies*, 22(2), 195-212.
- Aspers, P., & Skov, L. (2006). Encounters in the global fashion business: Afterword. *Current Sociology*, 54(5), 802-813.
- Bagnasco, A. (1977). *Tre Italie: la problematica territoriale dello sviluppo italiano*. il Mulino.
- Benedek, Z., Fertő, I., & Szente, V. (2020). The Multiplier Effects of Food Relocalization: A Systematic Review. *Sustainability*, 12(9), 3524.
- Berliner Modenetzwerke (VBM, FCG, Squetch,GFDF, NEMONA) (6. Mai 2020). 2. *Offener Brief an die Berliner Politik und die Bundespolitik –Forderungen Berliner Modedesigner*innen zur Corona-Krise*. Abgerufen am Mai 2020 von https://nemona.de/cms/wp-content/uploads/2020/05/2.Offener-Brief-Berliner-Modedesigner_innen-an-Berliner-und-Bundespolitik-1.pdf
- Boston Consult Group, Fashion For Good (2020). Financing the Transformation in the Fashion Industry. *Unlocking Investment to Scale Innovation*. Amsterdam.
- Brenke, K. (2007). Rasantes Wachstum der Zahl kreativ Tätiger in Berlin. *DIW Wochenbericht*, 74(31), 493-496.
- Budde, I.,circular.fashion (2020). *Definition*. Circular Fashion.
- Carballo-Cruz, F. (2012). New patterns in global localization: delocalization and relocalization of economic activities. In *Globalization Trends and Regional Development*. Edward Elgar Publishing.
- Cooke, P. (2001). Regional innovation systems, clusters, and the knowledge economy. *Industrial and corporate change*, 10(4), 945-974.
- Copercini, M. (2015). Place of creation and place of production: Spatial dimensions of the Berlin fashion-design production network. *Quaestiones Geographicae*, 34(2), 75-85.
- Copercini, M. (2019). *Berliner Moden: Produktionsnetzwerke und Raumkonstrukte Berliner Modedesign-Unternehmen*. transcript Verlag.
- d’Ovidio, M., & Vicari Haddock, S. (2010). Fashion and the city-Social interaction and creativity in London and Milan. *Brand-building: the creative city. A critical look at current concepts and practices*, 113-136.
- Daheim, C., Nosarzewski, K., Kołos, N., Prendergast, J., Schoon, C. (2019). *The Future of*
- Dodgson, M., & Rothwell, R. (1995). *The handbook of industrial innovation*. Edward Elgar Publishing.
- Dunford, M. (2006). Industrial districts, magic circles, and the restructuring of the Italian textiles and clothing chain. *Economic Geography*, 82(1), 27-59.

- Enkel, E., Gassmann, O., & Chesbrough, H. (2009). Open R&D and open innovation: exploring the phenomenon. *R&d Management*, 39(4), 311-316.
- Entwistle, J. (2010). Global flows, local encounters: spatializing tacit aesthetic knowledge in high fashion. *SPACES online*, 8(2).
- Entwistle, J. (2015). *The fashioned body: Fashion, dress and social theory*. John Wiley & Sons.
- Fuchs, M. & Eppinger, E. (2019). *Entwicklung eines Textilhubs für die Textil- und Bekleidungsindustrie*. Berlin: Hochschule für Technik und Wirtschaft.
- Geisler, K. (1993). *Modemetropole Berlin*. Das Kar'sche Textil.
- Geppert, K., & Mundelius, M. (2007). Berlin als Standort der Kreativwirtschaft immer bedeutender. *DIW Wochenbericht*, 74(31), 485-491.
- Hackspiel-Mikosch, E. (13.. November 2019). *AMD Net*. Abgerufen am August 2020 von „Nachhaltige Mode durch Digitalisierung“ – Vortrag von Thomas Hill / 3h!lls Agentur: <https://www.amdnet.de/news/nachhaltige-mode-durch-digitalisierung-vortrag-von-thomas-hill-3hlls-agentur/>
- Heebels, B., & Van Aalst, I. (2010). Creative clusters in Berlin: Entrepreneurship and the quality of place in Prenzlauer Berg and Kreuzberg. *Geografiska Annaler: Series B, Human Geography*, 92(4), 347-363.
<https://www.kompetenzzentrum-textil-vernetzt.digital>
- IBB (Hg.) (2011). Berlin aktuell. Mode in Berlin als wichtiger Wirtschaftsfaktor, IBB.
- Jaegler, A., & Burlat, P. (2014). What is the impact of sustainable development on the re-localisation of manufacturing enterprises? *Production Planning & Control*, 25(11), 902-911.
- Jansson, J., & Power, D. (2010). Fashioning a global city: Global city brand channels in the fashion and design industries. *Regional Studies*, 44(7), 889-904.
- Kawamura, Y. (2018). *Fashion-ology: an introduction to fashion studies*. Bloomsbury Publishing.
- Kompetenzzentrum Textil vernetzt, Internetrecherche, Stand 15.02.2020
- Krätke, S. (2004). City of talents? Berlin's regional economy, socio-spatial fabric and 'worst practice' urban governance. *International Journal of Urban and Regional Research*, 28(3), 511-529.
- Krätke, S. (2011). *The creative capital of cities: Interactive knowledge creation and the urbanization economies of innovation* (Vol. 32). John Wiley & Sons.
- Lange, B. (2005). Sociospatial strategies of culturepreneurs. The example of Berlin and its new professional scenes. *Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie*, 49(2), 81-98.
- Lange, B. (2015). *Die Räume der Kreativszenen: culturepreneurs und ihre Orte in Berlin* (Vol. 4). transcript Verlag.

- Levidow, L., & Psarikidou, K. (2011). Food relocalization for environmental sustainability in Cumbria. *Sustainability*, 3(4), 692-719.
- LOKATION:S/die raumplaner/Prof. Kaapke Projekte. (2012). *Machbarkeitsstudie "Die lokale Modebranche als Impulsger für die Entwicklung des Branchenmixes der Karl-Marx-Straße in Berlin-Neukölln"*. Berlin.
- Marguin, S.& Losekandt, T. (2017). *Studie zum Berliner Arbeitsmarkt der Kultur- und Kreativsektoren*. (B. B. Böll-Stiftung, Hrsg.) Berlin.
- Maskell, P., & Malmberg, A. (1999). The Competitiveness of Firms and Regions: 'Ubiquitification' and the Importance of Localized Learning. *European urban and regional studies*, 6(1), 9-25.
- Mazzucato, M. (2018). Mission-oriented innovation policies: challenges and opportunities. *Industrial and Corporate Change*, 27(5), 803-815.
- Kalandides, A., Fleig, D., Ghioreanu, D., Kalaç, G., Krone, M., Versch, T. (2010). *Research report on the project CIMON (cluster initiative fashion and sewing): Networking opportunities between tailors and fashion designers in Berlin-Neukölln*.
- Kawohl, J. (2020). Vgl. *Navigate business ecosystems with ease*. Abgerufen im Dezember 2020 von <https://ecosystemizer.com>
- McKinsey&Company/ BoF(Business of Fashion). (Juni 2020). *The State of Fashion 2020*. Abgerufen im August 2020 von <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Retail/Our%20Insights/The%20state%20of%20fashion%202020%20Navigating%20uncertainty/The-State-of-Fashion-2020-final.ashx>
- McRobbie, A. (2018). *Be creative: Making a living in the new culture industries*. John Wiley & Sons.
- Merkel, J. (2012). Kreative Milieus. In *Handbuch Stadtsoziologie* (pp. 689-710). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Moore, C., & Fernie, J. (1998). How Address Sells the Dress-An Examination of Fashion Designer Retailing within London and New York. *Journal of the Textile Institute*, 89(3), 81-95.
- Muscio, A. (2006). From regional innovation systems to local innovation systems: Evidence from Italian industrial districts. *European Planning Studies*, 14(6), 773-789.
- Ohnemus, J.& Rasel, F. (2018). *FashionTech - Smart Textiles; Kurzexpertise im Auftrag des BMWI*. Mannheim.
- Pandle, L. (4.. Juli 2019). *Nachhaltige Produktion als Chance – das erwarten Verbraucher von Fashionmarken*. Abgerufen am Juli 2020 von Facit-Group: <https://www.facit-group.com/de/news-old/study-fashion.html>
- Price Waterhouse Cooper GmbH. (Juli 2020). *Gen Z is Talking. Are you Listening?* Abgerufen am August 2020 von #3 of PwC Europe Consumer Insights Series:

- <https://www.pwc.de/de/handel-und-konsumguter/gen-z-is-talking-are-you-listening.pdf>
- Probe, A. & Reinhold, K. (1.. Oktober 2019). *Textilwirtschaft - online*. Abgerufen im August 2020 von So sieht die Fashion-Branche das Thema Nachhaltigkeit:
<https://www.textilwirtschaft.de/business/news/schwerpunkt-sustainability-exklusive-tw-studie-so-sieht-die-fashion-branche-das-thema-nachhaltigkeit-221777>
- Rantisi, N. M. (2014). Gendering fashion, fashioning fur: on the (re) production of a gendered labor market within a craft industry in transition. *Environment and Planning D: Society and Space*, 32(2), 223-239.
- Reinhold, K. (7.. September 2018). *Textilwirtschaft - online*. Abgerufen am August 2020 von "Supply Chain ist keine Kette, sondern ein Kreislauf":
<https://www.textilwirtschaft.de/business/news/tw-kongress-fashion-supply-chain-summit-das-monster-der-digitalisierung-ist-ein-tool-211930>
- Sächsisches Textilforschungsinstitut e. V. und Ernest&Young. (01. Juni 2016). *TechTex Deutsche Textilien sind mehr als Kleidung von der Stange*. Abgerufen im Juli 2020 von http://www.stfi.de/fileadmin/futureTEX/TechTex_Studie_ro.pdf#:~:text=Deutsche%20Textilien%20sind%20mehr%20als%20Kleidung%20von%20der,Wirtschaftszweige%20auf%20Reste%20ihrer%20eins%20-%20tigen%20
- Schonlau, M.& Meyer, K.& Lindner, A. (April 2019). Erfolgsfaktoren und Hemmnisse zur Realisierung urbaner Produktion in Reallaboren. *REAL CORP 2019 Proceedings/Tagungsband*, S. 291-294.
- Schor, J. (2005). Cleaning the closet. *Environmental sociology: from analysis to action*, 439.
- Scott, A. J. (2014). Beyond the creative city: cognitive–cultural capitalism and the new urbanism. *Regional Studies*, 48(4), 565-578.
- Seitz, J. (Juli 2013). *FAIR - Von der Nische zum Mainstream*. Abgerufen am Juli 2020 von https://www.zukunftsinstitut.de/fileadmin/user_upload/Publicationen/Auftragsstudien/Fair_Trendstudie_web.pdf
- SenWEB (Hg.) (2019). *Sustainable Fashion x Design in Berlin. Bestandsaufnahme der Veranstaltungen, Unternehmen, Shops und Initiativen*. Senatsverwaltung für Wirtschaft, Energie und Betriebe. Projekt Zukunft, Berlin.
- SenWEB. (Januar 2020). *Kurzinfo Mode*. Abgerufen im Juli 2020 Von https://fashion-week-berlin.com/fileadmin/user_upload/Kurzinfo_Mode_Jan_2020_3.pdf a
- SenWTF (Hg.) (2005). *Kulturwirtschaft in Berlin. Entwicklungen und Potenziale*. Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Frauen. Berlin.
- SenWTF (Hg.) (2008). *Kulturwirtschaft in Berlin. Entwicklungen und Potenziale*. Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Frauen. Berlin.
- SenWTF (Hg.) (2009). *Berlin – Stadt des Designs*. Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Frauen. Berlin.

- SenWTF (Hg.) (2010). *Die Berliner Designwirtschaft. Potenzial, Strategie, Perspektiven*.
Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Frauen. Berlin.
- SenWTF (Hg.) (2010). *Green Fashion/Sustainable Design in Berlin*. Senatsverwaltung für
Wirtschaft, Technologie und Frauen. Berlin.
- SenWTF (Hg.) (2014). *Dritter Kreativwirtschaftsbericht. Entwicklung und Potenziale*.
Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Frauen. Berlin.
- Skov, L. (2006). The role of trade fairs in the global fashion business. *Current sociology*, 54(5),
764-783.
- Sourcebook GmbH (2018). *Machbarkeitsstudie zur Bedarfsermittlung und die Erstellung
eines Konzeptes für ein Zentrum für Textilwirtschaft (kurz Fashion Hub) am
Hochschulstandort Schöneeweide*. WISTA GmbH, Berlin.
- Squetch. (31. 07. 2020). *Textile and apparel industry is shifting towards digitalisation and
sustainability in response to the crisis*. Abgerufen im August 2020
[https://agency.sqetch.co/textile-and-apparel-industry-is-shifting-towards-
digitalisation-and-sustainability-in-response-to-the-crisis/](https://agency.sqetch.co/textile-and-apparel-industry-is-shifting-towards-digitalisation-and-sustainability-in-response-to-the-crisis/)
- Stokes, A. (2015). *The glass runway: How gender and sexuality shape the spotlight in fashion
design*. *Gender & Society*, 29(2), 219-243.
Sustainability in the Fashion Industry. Commissioned by C&A Foundation.
Internetrecherche vom 28.02.20.
[https://www.candafoundation.org/en/resources/future-sustainability-fashion-
industry-delphi-final-report-futureimpacts-ca-2019-v7.pdf](https://www.candafoundation.org/en/resources/future-sustainability-fashion-industry-delphi-final-report-futureimpacts-ca-2019-v7.pdf)
- Zieske, A. (2015). Leute machen Kleider. *Cut Magazin*. S. 52-59

Abbildungen

Abbildung 1: Idealtypische Darstellung des Wertschöpfungsnetzwerkes in der Modewirtschaft (Copercini 2019, überarbeitet).....	11
Abbildung 2: Darstellung der Wertschöpfung in der Modewirtschaft bei Klein- und Kleinstunternehmen (Copercini 2019, überarbeitet)	11
Abbildung 3: Anforderungen des Auswahlverfahren und Preis der Best Practice Beispiele: niedrig (0 Pkt.) mittel (5 Pkt.), hoch (10 Pkt.).....	30
Abbildung 4: The Future of Sustainability in the Fashion Industry, C&A Foundation, S.12	41
Abbildung 5: Fashion Blockchain-Startup Retraced gewinnt deutschen Nachhaltigkeitspreis, Quelle und Foto: Fashion United	42
Abbildung 6: Gen Z is Talking. Are You Listening? PwC Europe Consumer Insight Series, Price Waterhouse Cooper, S. 18	45
Abbildung 7: Produkte und Dienstleistungen, Mehrfachnennungen waren möglich	63
Abbildung 8: Diagramm Interesse an Professionalisierungsworkshops	65
Abbildung 9: Diagramm lokale Produktion	66
Abbildung 10: Diagramm Produktion in Berlin/Umgebung.....	67
Abbildung 11: Bedarf nach Unternehmensstatus.....	68
Abbildung 12: Diagramm Wichtig für Dein Label (BtoB, BtoC, beides)	69
Abbildung 13: Diagramm Aktionen Verkauf	70
Abbildung 14: Diagramm Multilabel, absolute Zahlen	71
Abbildung 15: Diagramm Kontakte zu Firmen/Kooperationen	72
Abbildung 16: Diagramm Zusammenarbeit Hochschulen/Technologiezentren	73
Abbildung 17: Diagramm Forschung/Entwicklung nachhaltige Textilproduktion	73
Abbildung 18: Diagramm Forschung und Entwicklung Smart Textiles/Wearables	74
Abbildung 19: Diagramm Internationale Netzwerke	75
Abbildung 20: Diagramm Internationale Netzwerke nach Funktion	75
Abbildung 21: Zitatsammlung „wie soll so ein Haus aussehen“?	77
Abbildung 22: Diagramm zur Ausstattung des Hauses	80
Abbildung 23: Diagramm Dienstleister	81
Abbildung 24: Diagramm Arbeitgeberzusammenschluss (AGZ)	82
Abbildung 25: Diagramm Shared Persons.....	82