

1 Die Struktur der Modebranche

1.1 Einleitung

Wenn von der sogenannten Modebranche gesprochen oder berichtet wird, sind in der Regel damit mehrere Wirtschaftsbereiche gemeint. Während in der Studie „Status Deutscher Mode“ des Fashion Council Germany die Modebranche als „Querschnittsbranche mit komplexen Wertschöpfungsketten“¹ bezeichnet wird, in der sowohl Designer, Modeunternehmer, Hersteller, Einzelhändler, Großhändler als auch Messen, Modemagazine und Modeschulen als Teil der „Kultur- und Wirtschaftsmacht ‚Mode‘“² ihren Platz finden, betrachten Rosemary Varley und Ana Roncha in ihrem Buch „Fashion Management – A Strategic Approach“ die Modebranche nach einem strukturierteren Ansatz.

Varley und Roncha beginnen ihre Definition der Modebranche mit einem kleinen Einblick in das „Phänomen“ Mode und zeigen zunächst die soziologische Perspektive der Mode als „expression of social interaction and of status seeking“³. Sie gehen davon aus, dass Menschen eine Identität durch Kleidung schaffen und die Bedeutung von Kleidung ein soziales Produkt ist.⁴ „[‘Fashion’] can be related to any object or phenomenon that changes in style over time and is based upon individuals’ collective preferences“⁵. Also ist grundsätzlich davon auszugehen, dass sich Mode nicht ausschließlich auf Bekleidung bezieht. Mode ist vielmehr als reines Phänomen zu verstehen, welches in allen Branchen Produkte und Dienstleistungen betreffen kann.

Im Anschluss daran kategorisieren Varley und Roncha die Branche nach sogenannten Dimensionen:

¹ (Fashion Council Germany, 2021), S. 4

² (Fashion Council Germany, 2021), S. 4

³ (Varley, Roncha, Radclyffe-Thomas, & Gee, 2022), S. 4

⁴ (Varley, Roncha, Radclyffe-Thomas, & Gee, 2022), S. 4

⁵ (Varley, Roncha, Radclyffe-Thomas, & Gee, 2022), S. 4

1. **size** – large conglomerates / sole trading artisans
2. **function orientation** – production / wholesaling / retailing
3. **market level / quality orientation** – luxury / discount
4. **product specialization** – single category / generalist⁶

Beide Ansätze vermischen dabei allerdings Mode als Phänomen mit der Erstellung und dem Vertrieb von Bekleidungsprodukten und Dienstleistungen, die modisch sein könnten. Um das zu vermeiden, wird zunächst Abstand genommen von dem Versuch, „die Modebranche“ umfassend zu definieren, stattdessen wird die Bekleidungsbranche in den Fokus gerückt und ganz traditionell nach Bekleidungsindustrie und Bekleidungshandel unterschieden. Es werden zunächst die Wertschöpfungsketten der Bekleidungsindustrie und des Bekleidungshandels erläutert, danach werden die textile Wertschöpfungskette und die Supply Chain dargestellt und dann wird der Produktlebenszyklus eines Bekleidungsstückes betrachtet. Darauf aufbauend werden die Zusammenhänge von Wertschöpfungskette, Supply Chain und Produktlebenszyklus erläutert. Im Anschluss erfolgt eine Branchenstrukturanalyse, die sowohl die Bekleidungsindustrie als auch den Bekleidungshandel einschließt. Erst nachdem die Prozesse des Produktlebenszyklus mit der Supply Chain zusammenfassend dargestellt werden, wird das Phänomen Mode wieder aufgegriffen und es werden Bezüge zu allen dargestellten Prozessen erläutert.

1.2 Bekleidungsindustrie und Bekleidungshandel als Teilbereiche der textilen Wertschöpfungskette

Die Bekleidungsbranche wird traditionell (aus der historischen Entwicklung heraus) in die Bekleidungsindustrie und den Bekleidungshandel unterschieden. Dabei gehört zur Bekleidungsindustrie der „Entwurf und die Herstellung der Produkte“ und der „Vertrieb an den Groß- oder Einzelhandel“⁷. Der Bekleidungshandel wird traditionell in Groß- und

⁶ vgl. (Varley, Roncha, Radclyffe-Thomas, & Gee, 2022), S. 4

⁷ (Loock, 2008), S. 1f

Einzelhandel unterteilt, „[der] Großhandel beschafft Bekleidungsprodukte, lagert sie und verkauft sie an den nachfragenden Einzelhandel“⁸. Dabei muss nicht zwangsläufig ein Großhändler zwischengeschaltet sein. Es kommt seit den 1990er Jahren verstärkt zu Vertriebskooperationen aufgrund einer „Nivellierung der physischen Produktqualität, da weltweit vergleichbare Maschinen und Know-how zum Einsatz kommen.“⁹ Da also der rein funktionale Nutzen eines Bekleidungsstückes keine Differenzierungsmöglichkeit für Hersteller und Händler mehr bietet, wurde seit den 1990er Jahren versucht, Schnittstellen zwischen Industrie und Handel durch unternehmensübergreifende Prozesse zu optimieren oder sogar zu eliminieren. Im Rahmen der sogenannten Vertikalisierung haben Hersteller Funktionen der Händler oder Händler Funktionen der Hersteller übernommen. Im weiteren Verlauf kamen durch die Digitalisierung noch die Möglichkeiten des Online-Handels hinzu. Der Onlinehandel erlaubt es Herstellern ohne zwischengeschaltete Handelsstufen direkt an Endverbraucher zu verkaufen.

Um die Struktur der Modebranche und die Prozesse der Vertikalisierung zu verstehen, bietet es sich an, zunächst zwischen der Wertschöpfungskette der Bekleidungshersteller und der der Bekleidungshändler zu unterscheiden.

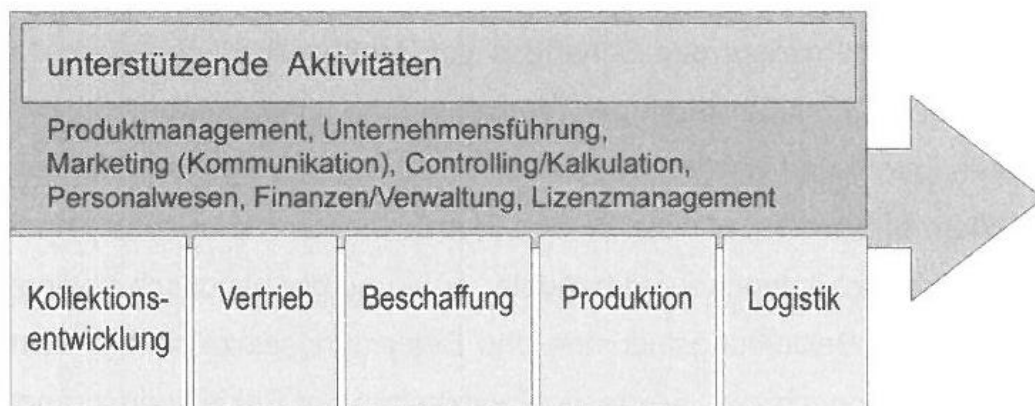


Abb. 1 Wertschöpfungskette der Bekleidungsindustrie¹⁰

⁸ (Loock, 2008), S. 2

⁹ (Horstmann, 1997), S. 1

¹⁰ (Loock, 2008), S. 52

Während beim Bekleidungshersteller Rohstoffe und Hilfsmaterialien in Bekleidungsprodukte verwandelt werden, kauft der Bekleidungshändler bereits fertige Bekleidungsprodukte beim Hersteller ein und präsentiert und verkauft diese dem Endverbraucher. ¹¹

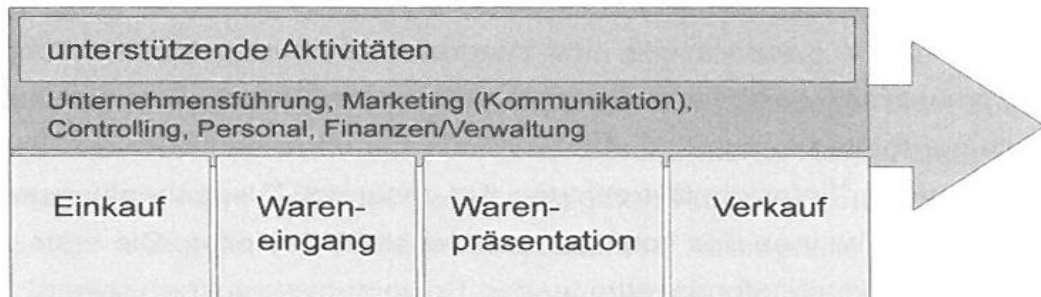


Abb. 2 Wertschöpfungskette des Bekleidungshandels¹²

Im Zuge der Vertikalisierung hat sich für viele Unternehmen eine Wertschöpfungskette ergeben, die die Prozesse der Hersteller und Händler miteinander kombiniert:

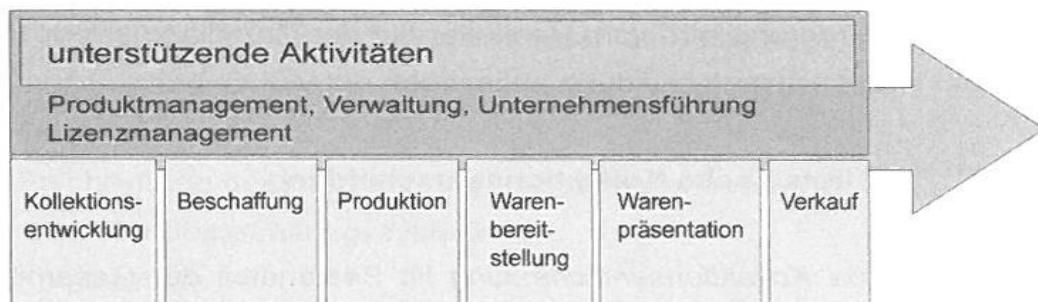


Abb. 3 Wertschöpfungskette integrierter vertikaler Bekleidungsunternehmen¹³

Die Wertschöpfungsketten der Bekleidungsindustrie und des Bekleidungshandels können nicht losgelöst von der textilen Wertschöpfungskette gesehen werden und müssen in diese eingeordnet werden. Dazu wird zunächst die Struktur des Marktes für Textilien und Bekleidung in Abbildung 4 betrachtet. Hier zeigen sich sowohl die vor- als auch die nachgelagerten Stufen von der Fasergewinnung bis zum Verkauf des Bekleidungsstückes an den Endverbraucher. Die textile

¹¹ vgl. (Loock, 2008), S. 51f

¹² (Loock, 2008), S. 53

¹³ (Loock, 2008), S. 53

Wertschöpfungskette muss demnach also die Bekleidungsherstellung und den Bekleidungshandel mit einschließen.

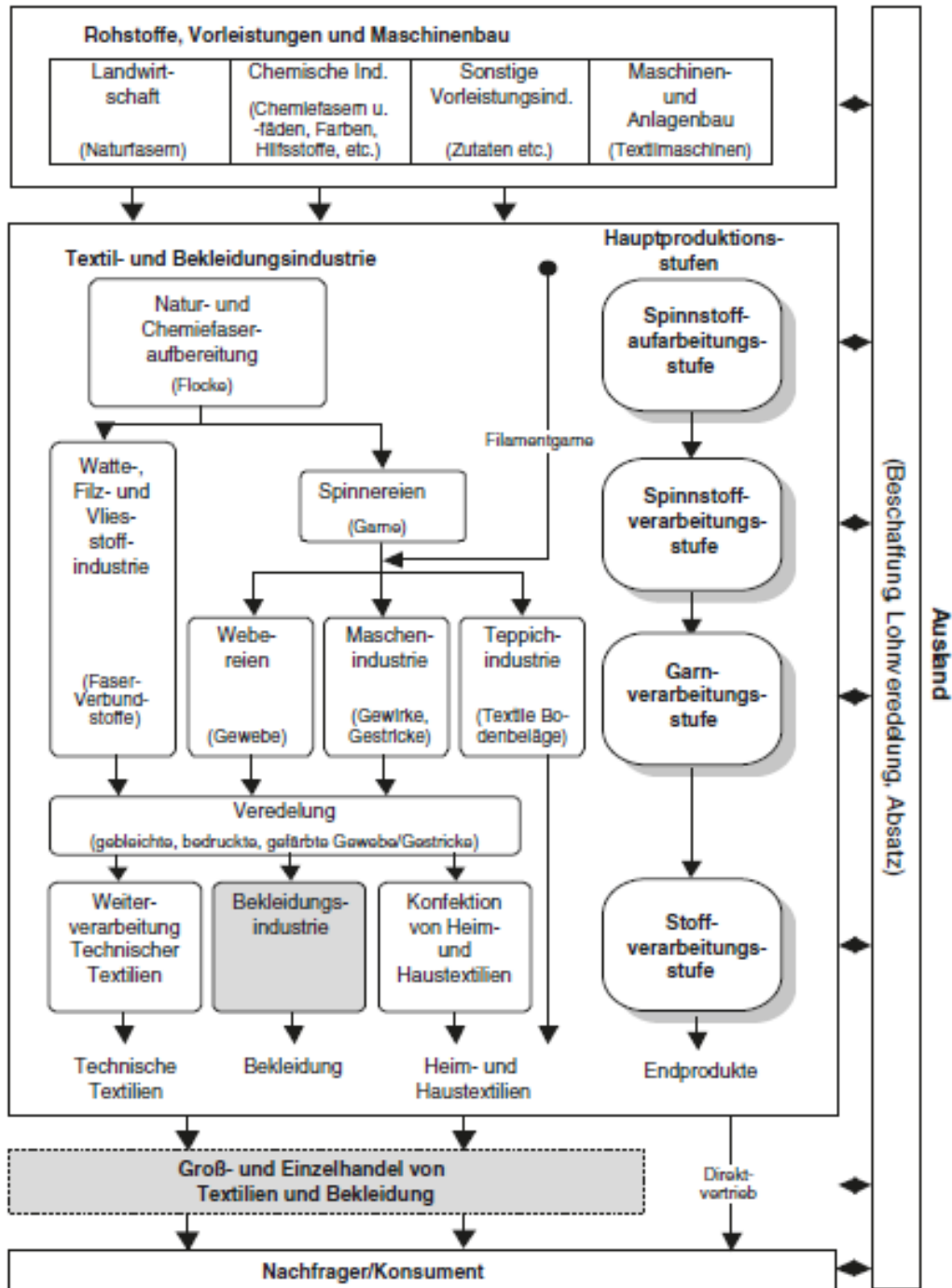


Abb. 4 Struktur des Marktes für Textilien und Bekleidung¹⁴

¹⁴ (Tücking, 1999) zitiert nach (Ahlert, Große-Böling, & Heinemann, 2009), S. 42

„The textile value chain comprises all activities and stakeholders that provide or receive value from designing, developing, making, distributing, retailing, and consuming a textile product (or providing the service that a textile product renders), including the extraction and supply of raw materials, as well as activities involving the textile after its useful service life has ended.”¹⁵ Auch schließt die textile Wertschöpfungskette alle betroffenen Stakeholder mit ein:

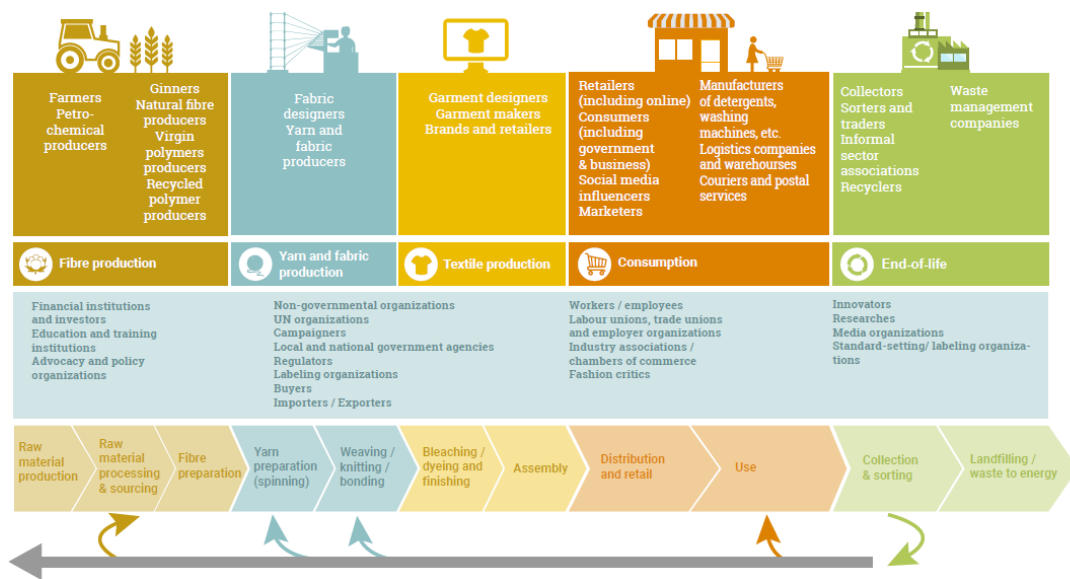


Abb. 5 Stakeholders associated with the textile value chain¹⁶

In den jeweiligen Darstellungen der textilen Wertschöpfungskette aus verschiedenen Quellen gibt es häufig Unterschiede in den Clusterungen der einzelnen Stufen der textilen Wertschöpfungskette. In Abbildung 5 werden die Stufen Rohstoffgewinnung, Garn- & Textilherstellung, Bekleidungs-herstellung, Handel und Gebrauch von Bekleidung als Konsum von Bekleidung und die Stufe „End-of-life“ als Recycle- & Abfallstufe bezeichnet.

¹⁵ (Petrie, 2023), S. 20

¹⁶ (Petrie, 2023), S. 13

Auch in Abbildung 6 werden die verschiedenen Prozesse entlang der textilen Wertschöpfungskette als „Stufen“ bezeichnet. Hier bilden die Rohstofflieferanten die vierte Stufe, die Garnhersteller die dritte Stufe, die Hersteller textiler Flächen die zweite Stufe, die Bekleidungshersteller die erste Stufe, der Bekleidungshandel die nullte Stufe und dann folgt der Gebrauch und die „End-of-life“-Stufe.

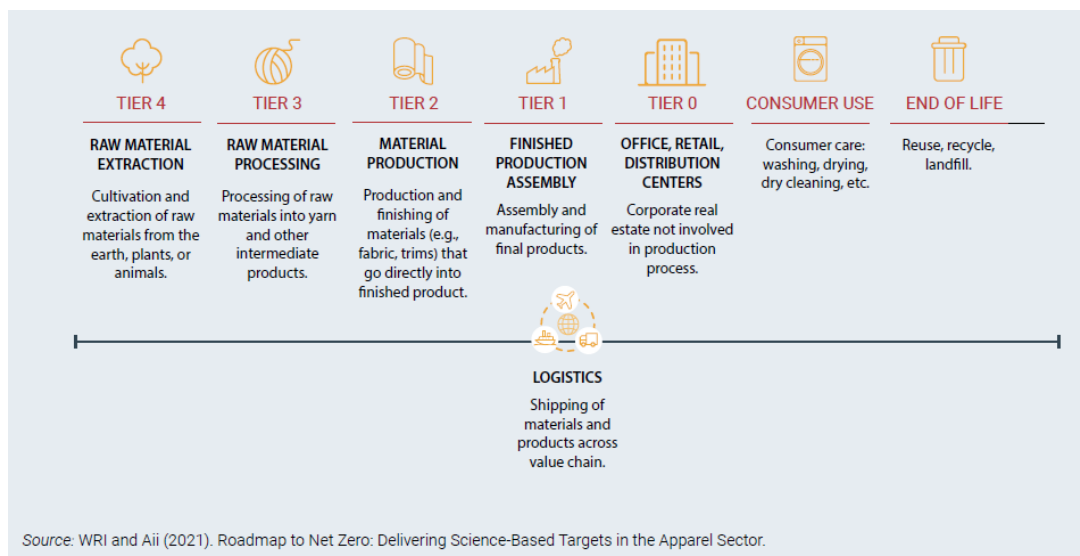


Abb. 6 The tiers in the textile value chain¹⁷

Im Anschluss wird nun die textile Lieferkette (Supply Chain) beschrieben, dann der Produktlebenszyklus von Bekleidung und dann werden abschließend Wertschöpfungskette, Supply Chain und Produktlebenszyklus gemeinsam zusammenfassend dargestellt.

1.3 Die Supply Chain der Bekleidungsbranche

Unter Supply Chain oder Lieferkette wird eine Vernetzung aus Prozessen und Unternehmen verstanden, die sich mit der Beschaffung, Umwandlung und der Logistik bei der Produktentwicklung beschäftigen. Dazu gehören auch Geld- und Informationsflüsse.¹⁸ Eine Supply Chain ist grundsätzlich wie in Abbildung 7 dargestellt aufgebaut.

¹⁷ (Petrie, 2023), S. 21

¹⁸ vgl. (Varley, Roncha, Radclyffe-Thomas, & Gee, 2022), S.177

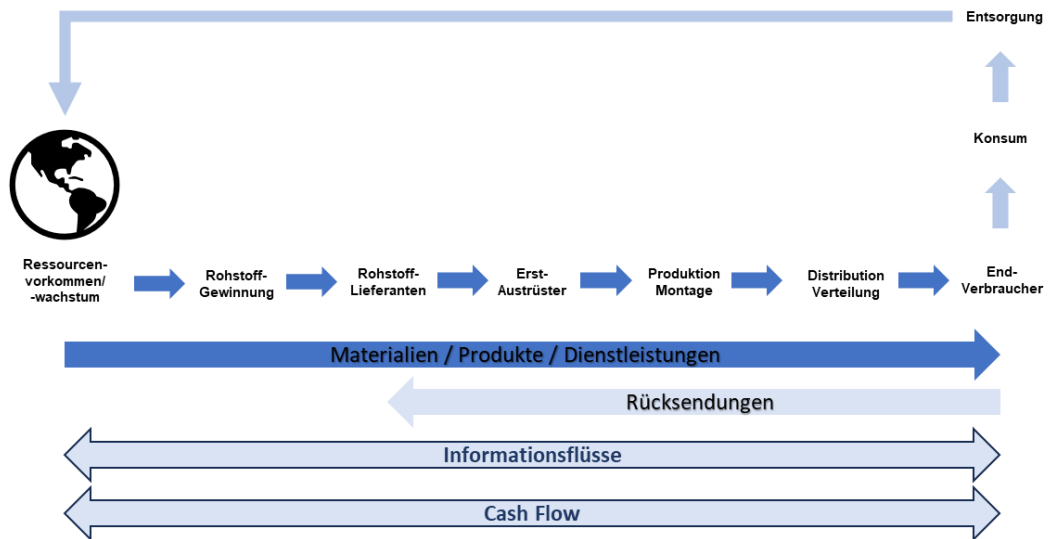


Abb. 7 Supply Chain¹⁹

Werden nun die verschiedenen Stufen entlang der Lieferkette mit möglichen Varianten der Wertschöpfungskoooperationen dargestellt, ergibt sich ein Bild der textilen Supply Chain wie in Abbildung 8 dargestellt. Hier werden die Stufen „raw material network“ (Rohstofflieferanten), „components network“ (Garn-/Textilhersteller), „production network“ (Bekleidungshersteller), „export network“ (Bekleidungshändler) und „marketing network“ (Einzelhandel) bis hin zum Endverbraucher in Hinblick auf ihre wertschöpfenden Kooperationen dargestellt.

¹⁹ eigene Darstellung nach.(Varley, Roncha, Radclyffe-Thomas, & Gee, 2022), S.177

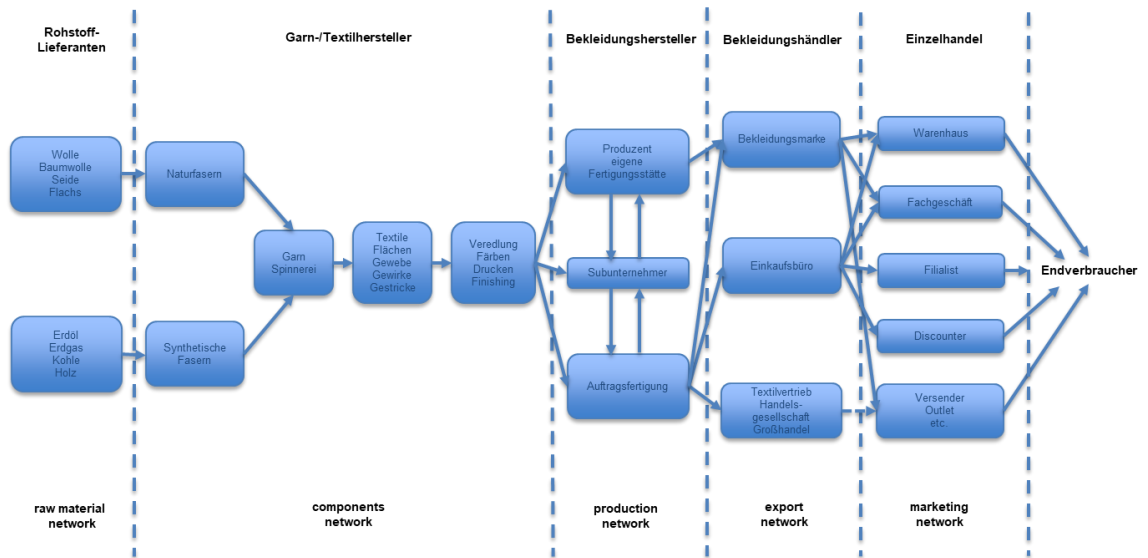


Abb. 8 Die textile Supply Chain²⁰

1.4 Der Produktlebenszyklus eines Bekleidungsstückes

Der Produktlebenszyklus eines Bekleidungsstückes lässt sich in einzelnen Prozessen nachvollziehbar darstellen. Dabei wird in der folgenden Darstellung von einer Produktentwicklung nach der VDI Richtlinie (Januar 2017) Produktmanagement: Einführung und Grundlagen. VDI 4520 Blatt 1 Bild 2, S.13, bezogen auf die Bekleidungsentwicklung ausgegangen.

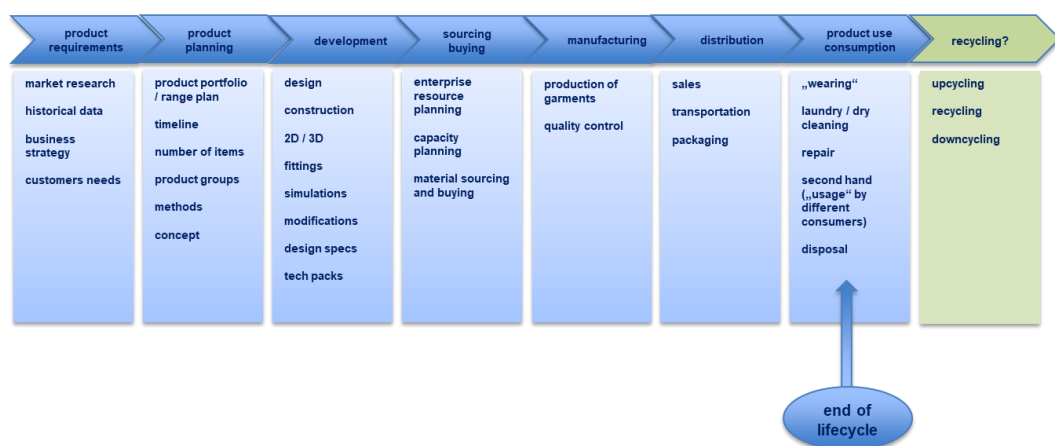


Abb. 9 Der Produktlebenszyklus eines Bekleidungsstückes²¹

²⁰ eigene Darstellung nach (Appelbaum & Gereffi, 1994), S. 46

²¹ eigene Darstellung in Anlehnung an (Eigner & Stelzer, 2009), S. 9

Nach dem eigentlichen Ende des Lebenszyklus könnte durch Recycling der Lebenszyklus verlängert werden. Dabei ist es derzeit erklärtes Ziel, einer Kreislaufwirtschaft so nah wie möglich zu kommen. Das würde bedeuten, dass der Lebenszyklus tatsächlich schließt und wie in Abbildung 10 dargestellt aussehen könnte.



Abb. 10 Product Lifecycle / Produktlebenszyklus²²

1.5 Wertschöpfungskette, Supply Chain und Produktlebenszyklus

“The value chain covers all stages in a textile product’s life, from supply of raw materials through to disposal after use, and includes the activities linked to value creation such as business models, consumption patterns, investments and regulation.”²³

Mit zunehmendem Fokus auf das Thema Nachhaltigkeit und Kreislaufwirtschaft bietet es sich an, sich auch die Stakeholder der textilen Wertschöpfungskette anzuschauen und die Investitionen, Finanzflüsse, Geschäftsmodelle sowie die Prozesse der Nutzung / des Konsums durch

²² eigene Darstellung

²³ (United Nations Environment Programme. Catalysing Science-based Policy Action on Sustainable Consumption and Production - The value-chain approach & its application to food, construction and textiles., 2021), zit. nach (Petrie, 2023), S. 20

den Endverbraucher und die Entsorgung / das Recycling in die textile Wertschöpfungskette aufzunehmen.

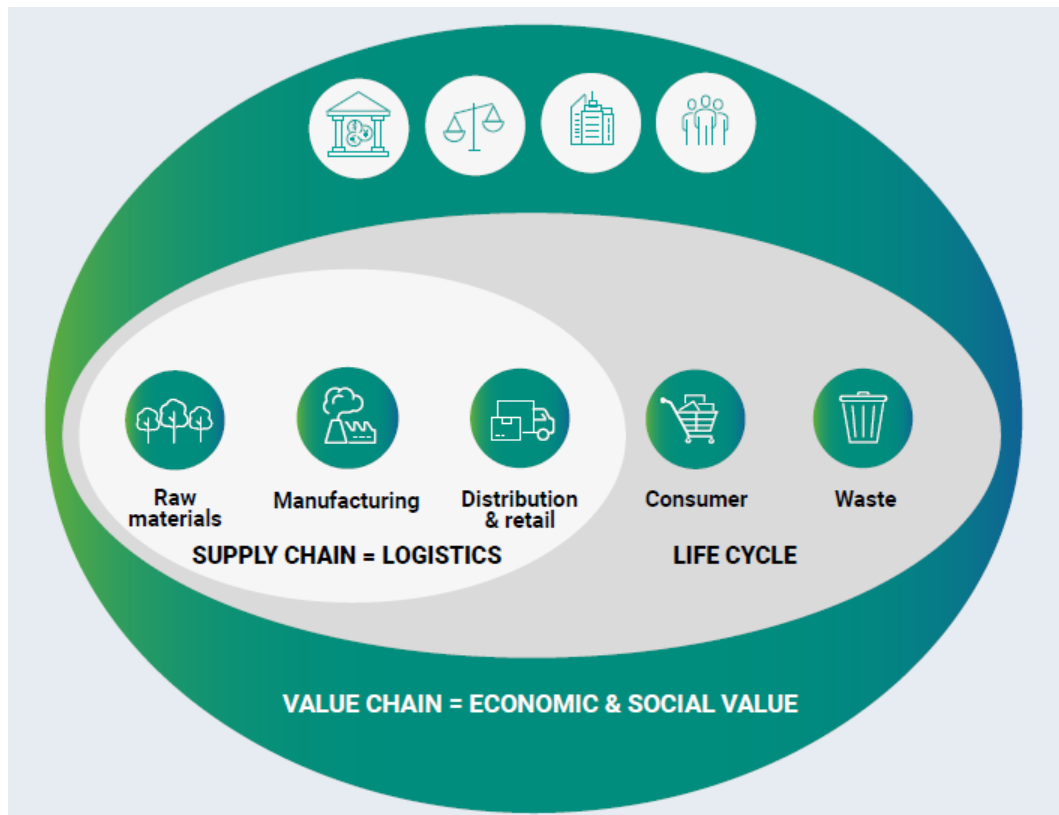


Abb. 11 The value chain in relation to supply chain and lifecycle²⁴

“The textile value chain is thus considered as a whole system that goes beyond the supply chain and the life cycle of products.”²⁵

Wird also die Wertschöpfungskette mit der Supply Chain und dem Produktlebenszyklus zusammen betrachtet, ergibt sich ein Bild wie in der Abbildung 12 dargestellt.²⁶

²⁴ (United Nations Environment Programme. Catalysing Science-based Policy Action on Sustainable Consumption and Production - The value-chain approach & its application to food, construction and textiles., 2021), zit. nach (Petrie, 2023), S. 20

²⁵ (Petrie, 2023), S. 20

²⁶ Es bestehen, je nach vorhergehender Gliederung, vielfältige Möglichkeiten der zusammenfassenden Darstellung. Die entwickelte Darstellung stellt eine der Möglichkeiten dar. Diese Darstellung wurde gewählt, da sie im weiteren Verlauf, in Hinblick auf die Einordnung von Innovationen, sinnvoll erscheint.

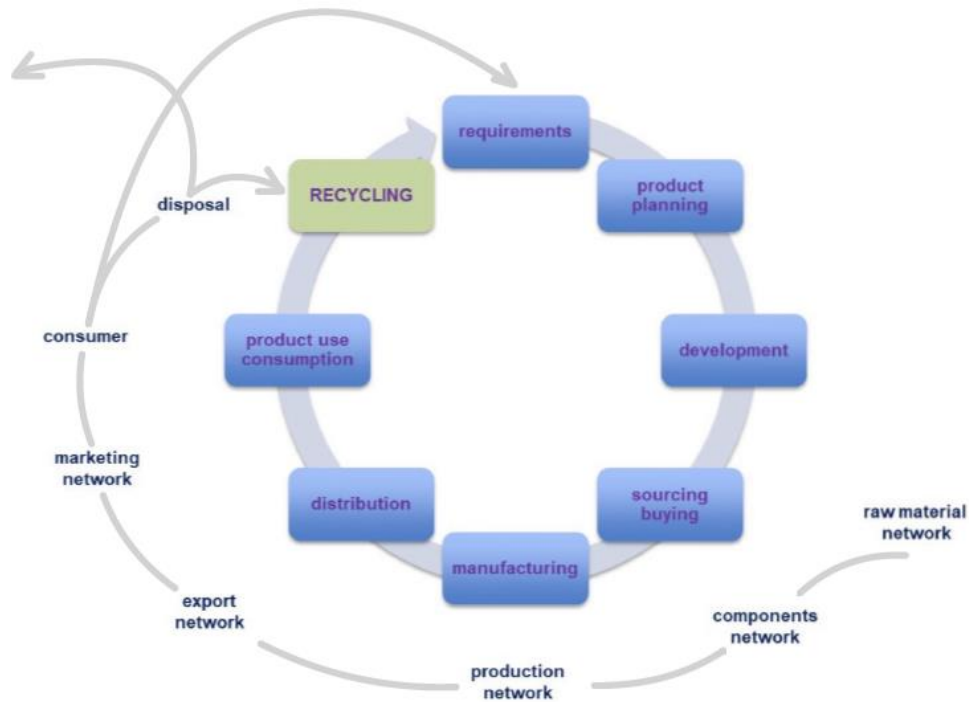


Abb. 12 Kombinierte Darstellung von Wertschöpfungskette, Supply Chain und Produktlebenszyklus²⁷

1.6 Branchenstrukturanalyse der Bekleidungsbranche nach Porter

In der Branchenstrukturanalyse nach Porter (Porter's Five Forces) werden nach einem Market-Based-View fünf Wettbewerbskräfte angeführt, um zu zeigen, wie attraktiv eine Branche oder ein Marktsegment sein kann.²⁸ Mit Hilfe dieser Analyse werden Verhandlungsmächte, Bedrohungen und auch indirekt Alleinstellungsmerkmale bzw. deren nachhaltige Bedeutung untersucht. Unternehmen können anhand dieser Analyse ihre strategischen Optionen ausloten und bei permanenter Analyse auch Veränderungen in ihrer Branche verfolgen und entsprechend reagieren. Ein Beispiel für die Branchenstrukturanalyse inklusive der genaueren Beschreibung der wirkenden Kräfte liefern West, Ford und Ibrahim in ihrem Werk „Strategic Marketing“. Die folgende Abbildung vereinfacht die Zusammenhänge stark:

²⁷ eigene Darstellung

²⁸ vgl. (Meffert, Burmann, Kirchgeorg, & Eisenbeiß, 2019), S. 5

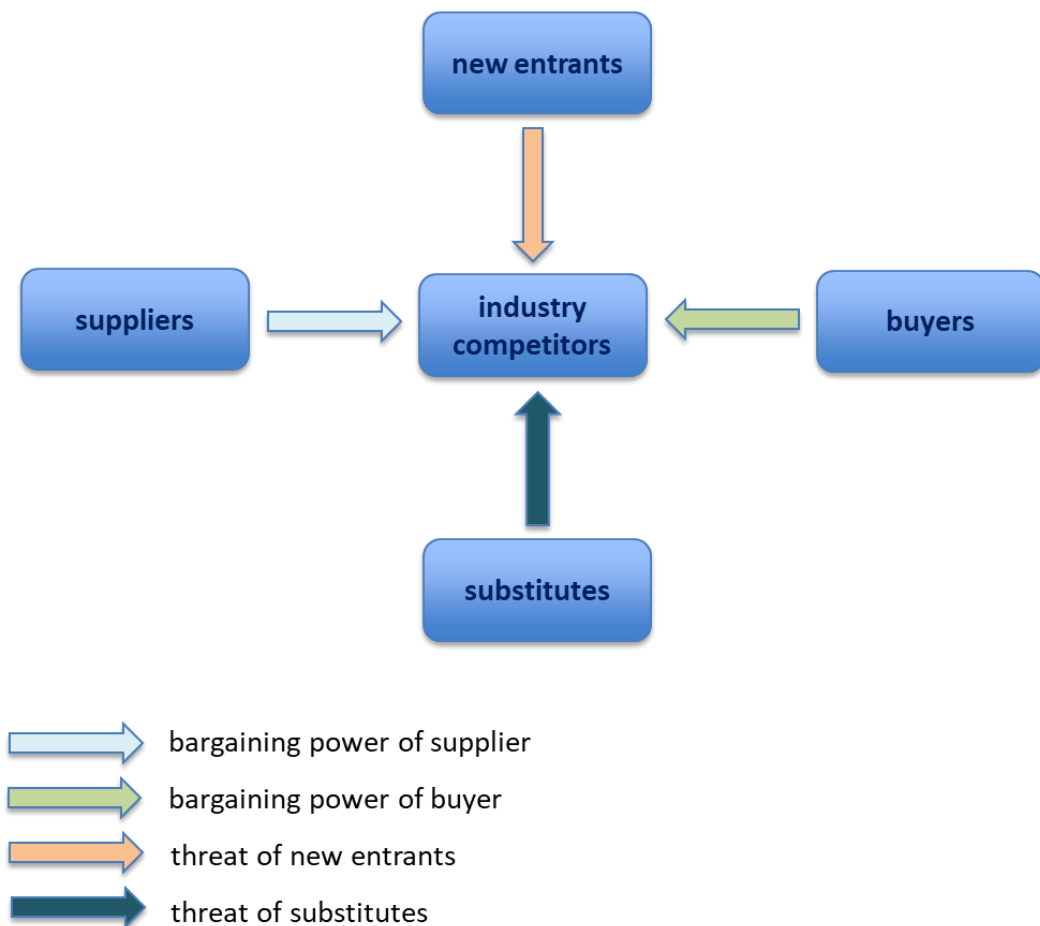


Abb. 12 Porters Five Forces²⁹

Nicht zuletzt durch die Vertikalisierungstendenzen stellt sich nun die Branchenstrukturanalyse nach Porter für die Bekleidungsbranche etwas komplexer dar. Das liegt daran, dass z.B. Endverbraucher sowohl Kunden der Bekleidungshändler als auch der Bekleidungshersteller sein können. Ebenso können Bekleidungshändler sowohl Kunden von Bekleidungsherstellern als auch von Produzenten sein. Bekleidungshändler können gleichzeitig auch Bekleidungshersteller sein und umgekehrt.

Für die Bekleidungsbranche müsste die Branchenstrukturanalyse nach Porter dann aussehen wie in Abbildung 13 dargestellt.

²⁹ vgl. (West, Ford, & Ibrahim, 2015), S. 77

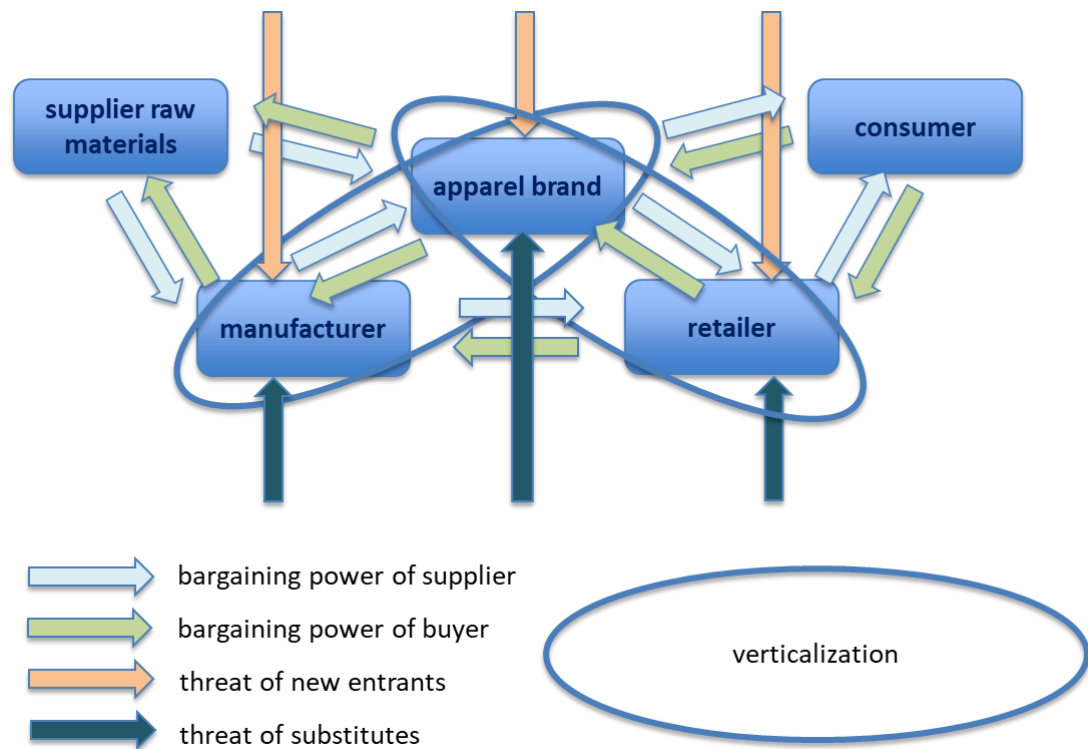


Abb. 13 Branchenstrukturanalyse der sogenannten Modebranche³⁰

1.7 Das Phänomen Mode in der Bekleidungsbranche und dessen Auswirkungen auf deren Struktur

„Mode ist eine auf Imponier-, Geltungs- und Nachahmungstrieb, auf Schmuckbedürfnis (schöpferische Kreativität), erotische Anziehung, seit geschichtlicher Zeit auf Äußerung sozialer, seit der Neuzeit auch finanzieller Unterschiede, auf Zeitgeschmack, Sitte, Religion und politische Gesellschaftsform beruhende Art und Weise der äußeren Lebenshaltung. Mode ist Selbstdarstellung ebenso wie Ausdruck der Lebens- und Denkweise zumindest einer Gruppe von Menschen in einer Zeit.“³¹ Dieses Zitat von Ingrid Loschek erfasst das Wesen des Phänomens Mode und impliziert verschiedene Dimensionen, die betrachtet werden können.

So ist eine Besonderheit im Zusammenhang mit dem Phänomen Mode der modische Wandel. Der modische Wandel wird mit Hilfe verschiedener

³⁰ eigene Darstellung

³¹ (Loschek, 2011), S. 379

Theorien zu erklären versucht. Wesentliche Theorien sind die Trickle-Down-Theorie, die Trickle-Across-Theorie und die Trickle-Up-Theorie.

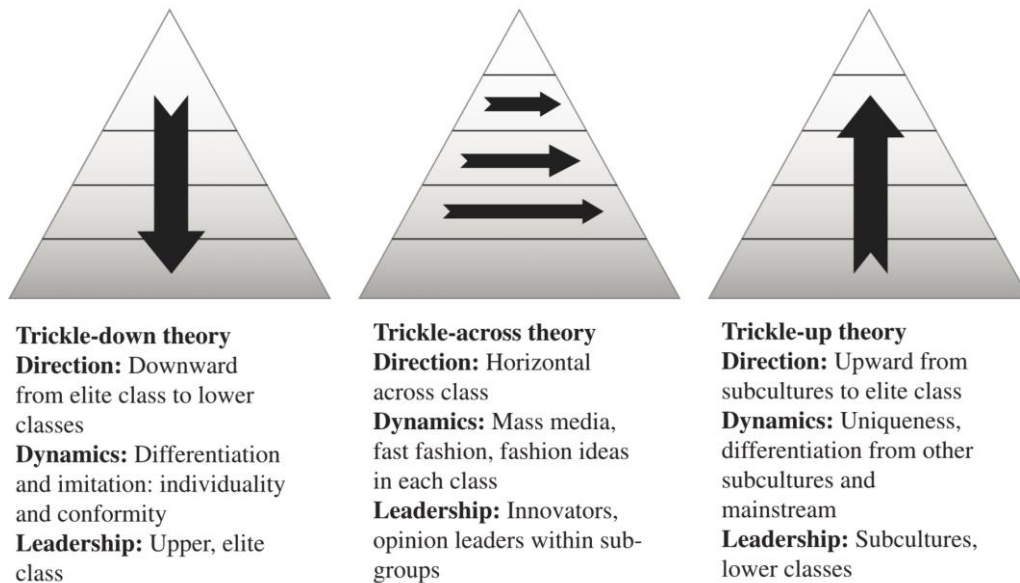


Abb. 14 Drei Richtungen der Modetheorien³²

Dabei geht es zunächst um die Richtung in der der Modewandel stattfindet, ausgehend von dem „Initiator“ oder „Influencer“ zu dem „Beeinflussten“ oder „Follower“, der die entsprechende Vorgabe übernimmt oder imitiert. Danach werden die „Treiber“ betrachtet, die den entsprechenden Modewandel beeinflussen oder beschleunigen. Zuletzt werden die Initiatoren selbst betrachtet, von denen die neuen Moden ausgehen.

Da alle Theorien ihre Gültigkeit heute noch haben, kann auch von einer Kombination der Theorien, also von einer mehrdimensionalen Beeinflussung und Verbreitung ausgegangen werden. Dabei können nicht nur eine, sondern alle Richtungen der wesentlichen Theorien plausibel nachvollzogen werden. Dies spielt dann vor allem für das Branding der Akteure der sogenannten Modebranche eine wesentliche Rolle.

³² (Eundeok, Fiore, & Payne, 2021), S. 15

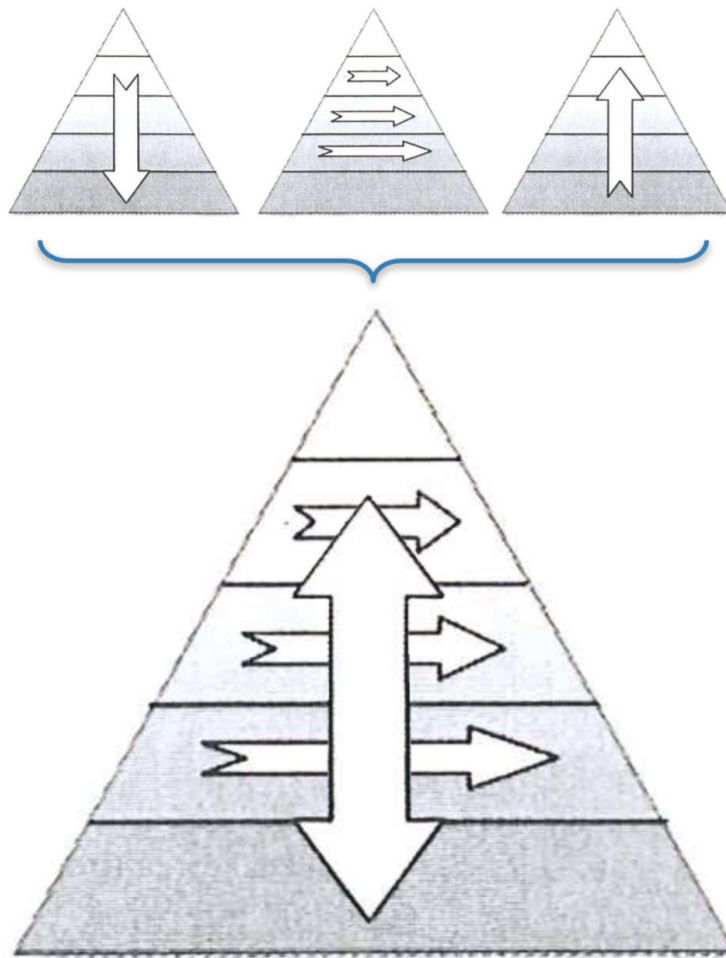


Abb. 15 Kombination der Richtungen der Modetheorien³³

Das Phänomen Mode bringt also eine spezielle eigene Dynamik mit sich, die sich auf Branchen, deren Produkte oder Dienstleistungen Moden unterliegen, als weitere Kraft oder weiterer Einflussfaktor auswirkt. Dabei kommt es natürlich auf die Ausprägung der Stärke (den Impact) des modischen Einflusses an, inwieweit die Akteure der Branche vom Phänomen Mode betroffen sind.

Erst in Kombination mit dem Phänomen Mode wird die Bekleidungsbranche zur sogenannten Modebranche und muss daher auch um die Akteure ergänzt werden, die die Bekleidung in Modeartikel umwandeln. Dabei ist es hilfreich, den Prozess der Mode zu betrachten.

³³ eigene Darstellung

Nach Sproles und Burns läuft der Prozess der Mode wie folgt ab:

1. Erfindung und Einführung

Jemand der mit Mode zu tun hat (z.B. ein Modedesigner, Unternehmer oder ähnliches) schafft ein Objekt, das sich von seinen Vorgängern merklich unterscheidet.

2. Mode-Führerschaft

Eine geringe Zahl unter den modebewussten Konsumenten übernimmt das Objekt und führt es in der Öffentlichkeit ein.

3. Verstärkte Verbreitung

Die Mode verbreitet sich unter anderen modebewussten Konsumenten und wird so von immer mehr sozialen Gruppen wahrgenommen.

4. Konformität innerhalb sozialer Gruppen

Die Mode wird sozial legitim, und Massenkommunikation, Marketing und vor allem der Druck zu sozialer Konformität führen zur weitverbreiteten Übernahme der Mode.

5. Soziale Sättigung

Die Mode wird zur Alltäglichkeit im Leben von vielen Konsumenten, wodurch sich bereits ihr Abstieg ankündigt.

6. Abstieg und Veralten

Die Mode wird durch neue Moden ersetzt, der Gebrauch der alten Mode nimmt ab.³⁴

Während dieses Prozesses nimmt die Individualität der neuen Mode ab und die Konformität nimmt zu. Bis die überwiegende Konformität die Erfindung und Einführung einer neuen Mode notwendig macht, um erneut Individualität zu ermöglichen und der Kreislauf von vorne beginnt.

³⁴ vgl. (Sproles & Burns, 1994), S.15ff

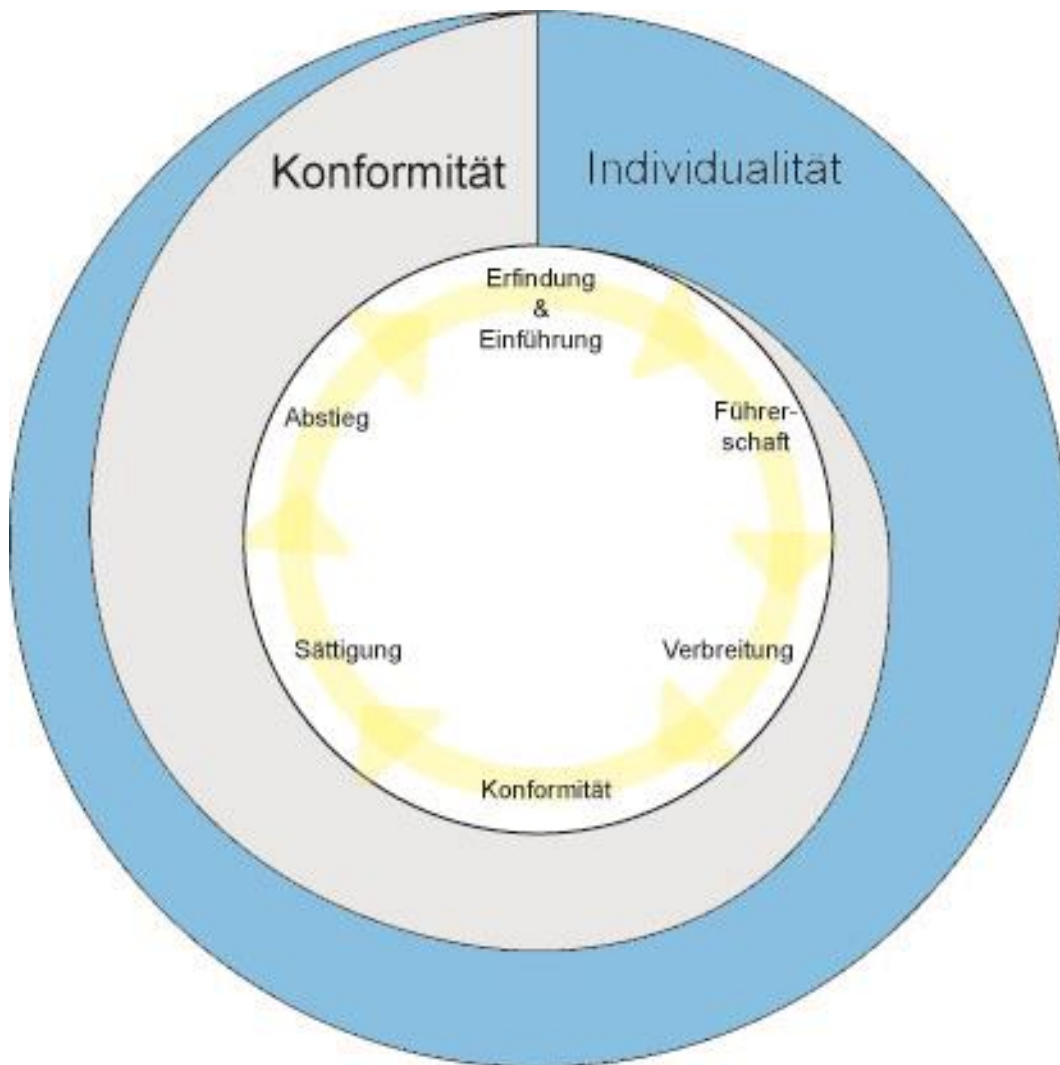


Abb. 16 Konformität und Individualität im Modezyklus³⁵

Erst zusammen mit dem Phänomen Mode wird die Bekleidungsbranche zur sogenannten Modebranche und schließt dann auch Akteure ein, die dem Phänomen Mode zuzuordnen sind. Das Phänomen Mode ist somit als weiterer Einflussfaktor auf die Bekleidungsbranche zu verstehen.

Damit etwas zu einer Mode werden kann, wird Kommunikation benötigt, denn nur wenn eine gewisse Anzahl von Menschen etwas kennt und dies bevorzugt, kann von einer Mode gesprochen werden. So gehören auch (wie zu Beginn des Kapitels schon als Messen und Modemagazine beispielhaft aufgeführt) sämtliche Marketingaktivitäten in Hinblick auf Mode und

³⁵ eigene Darstellung

Bekleidung im weiteren Sinne zur Wertschöpfungskette der sogenannten Modebranche.

Ebenso werden im Bereich der Bekleidungsentwicklung, -vermarktung und zum Verständnis und zur Verbreitung von Moden auch zahlreiche Bildungsmöglichkeiten in entsprechenden Institutionen angeboten, die auch im weiteren Sinne zur sogenannten Modebranche gezählt werden können.

Daher gehören zur Struktur der Modebranche auch alle Akteure, die sie beeinflussen und von ihr beeinflusst werden. In allen Bereichen der Wertschöpfungskette, Supply Chain und des Produktlebenszyklus nehmen Beteiligte Einfluss auf die Entwicklung, Gestaltung und Handhabung von Prozessen.

Quellenverzeichnis

- Ahlert, D., Große-Bölting, K., & Heinemann, G. (2009). *Handelsmanagement in der Textilwirtschaft*. Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag.
- Appelbaum, R. P., & Gereffi, G. (1994). Power and Profits in the Apparel Commodity Chain. In E. Bonacich, L. Cheng, N. Chinchilla, N. Hamilton, & P. Ong, *Global Production* (S. 41ff). Philadelphia: Temple University Press.
- Eigner, M., & Stelzer, R. (2009). *Product Lifecycle Management: Ein Leitfaden für Product development und Lifecycle Management*. Berlin, Heidelberg: Springer Verlag.
- Eundeok, K., Fiore, A. M., & Payne, A. (2021). *Fashion Trends: Analysis and Forecasting*. London, New York: Bloomsbury.
- Fashion Council Germany. (2021). *Status Deutscher Mode*. Fashion Council Germany.
- Horstmann, S. (1997). *Vertikale Vertriebskooperationen in der Bekleidungsbranche*. Frankfurt: Peter Lang.
- Loock, H. (2008). *Kollektionsentwicklung in der Bekleidungsbranche unter besonderer Berücksichtigung empirischer Erfolgsfaktoren*. München, Mering : Rainer Hampp Verlag.
- Loschek, I. (2011). *Reclams Mode- und Kostümllexikon*. Stuttgart: Reclams.
- Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M., & Eisenbeiß, M. (2019). *Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele*. Wiesbaden: Springer.
- Petrie, L. (2023). *Sustainability and Circularity in the textile Value Chain*. Paris: United Nations Environment Programme.
- Sproles, G. B., & Burns, L. D. (1994). *Changing Appearances*. New York: Fairchild Publications.

Tücking, E. (1999). Die deutsche Bekleidungsindustrie im Zeitalter der Globalisierung : eine Marktanalyse unter besonderer Berücksichtigung außenwirtschaftlicher Rahmenbedingungen. In D. Ahlert, & G. Dieckheuer, *Schriften zur Textilwirtschaft Band 52*. Münster: zitiert nach Ahlert, D., Große-Bölting, K., & Heinemann, G. (2009). *Handelsmanagement in der Textilwirtschaft*. Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag.

United Nations Environment Programme. (2021). Catalysing Science-based Policy Action on Sustainable Consumption and Production - The value-chain approach & its application to food, construction and textiles. Nairobi. zitiert nach Petrie, L. (2023). *Sustainability and Circularity in the textile Value Chain*. Paris: United Nations Environment Programme.

Varley, R., Roncha, A., Radclyffe-Thomas, N., & Gee, L. (2022). *Fashion Management. A Strategic Approach*. London, New York, dubin: Bloomsbury Academic.

West, D., Ford, J., & Ibrahim, E. (2015). *Strategic Marketing. Creating Competitive Advantage*. Oxford: Oxford Univerity Press.