



TEXTILKUNDEN 2026

Wie die Textilbranche die Bedürfnisse
digitaler Kunden erfolgreich adressieren kann

Michael Carl | Kai Gondlach

MANAGEMENT SUMMARY

TEXTILKUNDEN 2026

Der Textilkunde der Zukunft kauft keine Textilien, er kauft Technologie. Die Ansprache des Kunden muss individuell und wertschätzend geschehen. Der Kunde erwartet maßgeschneiderte Produkte. Anbieter, die diesen hochgradigen Anspruch an Individualität an allen Touchpoints, dem Point of Sale und in den Produkten abbilden können, stellen sich zukunftssicher auf.

Dies bietet entscheidende Vorteile - für Ihre Wettbewerber oder für Sie!

2026 gibt es keine Standardkunden mehr. Es bleiben Economy- und Premiumkunden, die sich in neun Kundensegmente untergliedern lassen. Diese unterscheiden sich anhand ihrer Kommunikationsgewohnheiten, des Aktivitätslevels sowie der Grundlogik des rationalen Preis-Leistungs-Vergleichs bzw. Identitätsmanagements. Sie müssen unterschiedlich adressiert werden.

Omnichannel-Management revolutioniert den Kundendialog. Unternehmen sammeln über alle Touchpoints hinweg die Daten ihrer Kunden und nutzen sie zur Pflege individueller Profile bzw. Avatare sowie zur gezielten Produktentwicklung und Kundenansprache.

Geschäfte erkennen Kunden dank Geo-Location-Services und individueller Avatare. Der Point of Sale wird immer virtueller: Augmented, Mixed und Virtual Reality werden zu seriösen Verkaufskanälen. Das Geschäft der Zukunft bietet mehr als Textilprodukte.

Textilprodukte werden individuell und technologischer. Wearable Technology und Functional Clothing werden erschwinglich und durchdringen den heutigen „Massenmarkt“. Produkte und begleitende Services werden adaptiv.

Die Produktion wird nahezu vollständig automatisiert und ermöglicht „textile on demand“. Getrieben durch immer technologischere Produkte werden die Wertschöpfungsketten und die Logistik massiv verkürzt.

- #1** Streichen Sie die Begriffe „Standard“ und „Massenmarkt“ aus Ihrem Vokabular! Ihre Kunden sind individuell. Adressieren Sie diese Individualität mittels digitaler Technologien.
- #2** Bieten Sie mehr als individuell - bieten Sie adaptiv! Gehen Sie über die individuellen Kundenbedürfnisse hinaus und bieten Sie Produkte und Services an, die sich auch auf Dauer an sich wandelnde Anforderungen anpassen.
- #3** Seien Sie schneller als Echtzeit! Produktempfehlungen sind gut, prädiktive Vorschläge sind besser.
- #4** Erfinden Sie den stationären Handel neu! Schaffen Sie intelligente Verknüpfungen von digital und analog am Point of Sale für jeden einzelnen Kundentyp.

- #5** Überschreiten Sie die Grenzen der Textilbranche! Hören Sie auf, ausschließlich Bekleidung und Accessoires zu verkaufen, sondern seien Sie Bedürfnis-Erfüller und Lifestyle-Coach Ihrer Kunden.
- #6** Werden Sie zum Vertriebspartner Ihrer Konkurrenz! Öffnen Sie Ihre Schnittstellen genauso für Ihre Konkurrenten, wie Sie es von ihnen erwarten.
- #7** Verabschieden Sie sich von tayloristischer Unternehmensorganisation - eine vernetzte Welt erfordert eine übergreifende Unternehmensorganisation!
- #8** Lassen Sie Ihre Kunden über Ihre Social Media-Strategie entscheiden.

Inhalt

Management Summary	2
Textilkunden 2026	
Editorial	4
Die Studie	6
Trendcycle-Analyse statt Megatrends	
The Big Picture	8
Wie verändern sich Lebens- und Arbeitswelten bis 2026?	
Einleitung	12
Textilkunden 2026	
Trendfeld 1: Textilkunden der Zukunft	14
Wie sich die Bedürfnisse der Textilkunden im digitalen Zeitalter verändern	
Trendfeld 2: Kundendialog	27
Wie sich der Dialog mit Textilkunden in Zukunft verändert	
Trendfeld 3: Point of Sale	33
Wie Textilunternehmen den Point of Sale der Zukunft erfolgreich gestalten	
Trendfeld 4: Textilprodukte der Zukunft	38
Wie die Digitalisierung die Textilprodukte verändert	
Trendfeld 5: Wertschöpfungskette	43
Wie die Digitalisierung Produktion und Logistik verändert	
Strategieempfehlungen	46
So gestalten Sie Ihr Unternehmen zukunftssicher	
Die Autoren	50
Wissenschaftler, Trendforscher, Strategieberater	
Die Methoden	51
Delphi-Methode und qualitative Experten-Interviews	
Die Experten	52
Investitionsentscheider, Strategiechefs, Zukunftsexperten	
Literatur, Studien, Artikel	55
Places of Inspiration	
Die Kooperationspartner	56
Glossar	57
Impressum	59

Editorial

Sehr geehrte Damen und Herren,

die fortschreitende Digitalisierung verändert die Bedürfnisse der Textilkunden. Dies gilt für die Kommunikation mit Anbietern ebenso wie für die Wahl der Verkaufskanäle. Die Veränderung geht aber noch tiefer: Selbst die Ansprüche an Produkte ändern sich durch den digitalen Wandel; viele Kundensegmente erwarten schon in wenigen Jahren individuelle Bekleidung als Standard. Und noch mehr: Die Produkte sollen sich auch nach dem Kauf noch an veränderte Bedingungen anpassen, adaptive Produkte werden selbstverständlich. Die Wertschöpfungsketten von Textilunternehmen stehen kurz vor einem gewaltigen Innovationssprung, um diese neuen Anforderungen der Kunden von morgen erfüllen zu können. Das Wettrennen um die Kundenschnittstellen ist bereits in vollem Gange.

Die Vernetzung von Menschen und smarten Geräten, intelligenter Sensorik und smarter Prognostik führt zu laufend neuen Kommunikationskanälen, Kontaktpunkten und Datenarten. Das Vertrauen der Kunden verschiebt sich, statt auf den Anbieter richtet es sich mehr und mehr auf digitale Assistenzsysteme und digitale Agenten. Ein effizientes Management dieser Kanäle und Kontaktpunkte wird in Zukunft über den Erfolg von Unternehmen auch in der Textilbranche entscheiden und wird dabei die Organisation, die Geschäftsmodelle und sogar Produkte verändern und prägen.

Die klassischen Anbieter sehen sich zusätzlich zu einem sich verschärfenden internationalen Wettbewerb mit einem vollkommen neuen Konkurrenztyp konfrontiert. Neben den inzwischen bekannten Anbietern Ebay, Zalando oder Outfittery schieben sich immer mehr Angreifer zwischen Textilunternehmen und deren Kunden. Unternehmen wie Pinterest, Telekom und IBM verstehen sich selbstverständlich als Teilnehmer des Textilmarktes.

Das Textilunternehmen der Zukunft organisiert sich von der Kommunikation mit seinen Kunden aus; so steht das Omnichannel-Management im Kern, das weit über die heutigen Ansätze von Multi- oder Crosschannel-Management hinausgeht. Das Bereitstellen und Pflegen der Kommunikationskanäle allein reicht perspektivisch nicht aus. Gefragt ist vielmehr eine intelligente Vernetzung und Echtzeit-Synchronisation der Kanäle und internen Prozesse. Dabei unterscheiden sich die Bedürfnisse der Kunden erheblich. Es bedarf einer differenzierten Betrachtung der unterschiedlichen Kundengruppen, die über eine traditionelle soziodemografisch geprägte Segmentierung hinausgeht.

Die vorliegende qualitative Trendstudie untersucht die Auswirkungen der technologischen Entwicklungen und sich wandelnden Kundenerwartungen auf die Geschäftsmodelle und Organisationsprinzipien von Textilunternehmen. Basis der Untersuchung sind Interviews mit Experten, Akteuren und Innovatoren der Branche. Die Studie folgt der in der wissenschaftlichen Zukunftsforschung etablierten Delphi-Methode. Diese nimmt die Grundeinsicht auf, dass die Zukunft unserer Lebens- und Arbeitswelten nicht von abstrakten Megatrends, sondern sehr konkret von unternehmerischen Weichenstellungen innovativer Entscheider geprägt wird. Genauer: Von denjenigen Treibern, die nicht nur über Wissen und eine öffnende Vision, sondern auch über den Zugriff zum Markt verfügen, um ihre Innovationen beim Kunden zu platzieren und auf diese Weise Märkte grundlegend verändern. Diesen Wandel zu beobachten, zu analysieren und zu einem Zukunftsbild zu verdichten, aus dem Strategien für heutiges Handeln abgeleitet werden können, ist unser Ziel als Zukunftsforscher.

Dies ist keine Studie über Modetrends oder die Trendfarben der nächsten Jahre. Ebenso wenig errechnet diese Studie die durchschnittlichen Monatsbudgets

der Textilkunden. Das ist für einen Zeitraum von zehn Jahren schlicht nicht möglich. Glauben Sie keinem White Paper, das Ihnen mit deterministischer Wahrscheinlichkeit harte Zahlen für eine mittelfristige Zukunft präsentiert - ihre Präzision ist eine Illusion. Vielmehr beleuchtet diese Studie kommende Angebote und Bedarfe, die bereits heute erkennbar sind, und entwickelt Wege, wie Sie als Unternehmer in der Textilbranche mit diesem Wissen agieren können, um im Markt erfolgreich zu sein.

Die in dieser Studie beschriebenen Trends sind als längerfristige strategische Orientierungshilfen zu verstehen. Seien Sie skeptisch bei Trendstudien, die prognostizieren, dass sich Ihre Branche von heute auf morgen vollständig verändert. Dies ist schlicht Unsinn. Diese Studie ist eine Einladung zum Gestalten der Zukunft. Entwickeln Sie in überschaubaren Pilotprojekten neue Zukunftsansätze und erschließen sich damit Schritt für Schritt neue Geschäftsfelder und Kunden und generieren mehr Umsatz als im etablierten Geschäft wegbricht. Ob Ihnen das gelingt, wird darüber entscheiden, ob Sie 2026 zu den Gewinnern oder Verlierern der heutigen Trends zählen werden.

Aufgrund unserer Kooperation mit s.Oliver ist diese Studie für Sie kostenlos. Bitte scheuen Sie sich nicht, mit uns und dem Kooperationspartner in Kontakt zu treten, wenn Sie die Ergebnisse der Studie zur Überprüfung Ihrer Strategien nutzen möchten. Wir stehen Ihnen gern zur Verfügung.

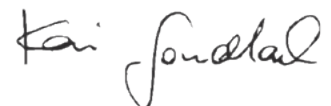
Wir möchten unserem Kooperationspartner für die jederzeit konstruktive und freundschaftliche Zusammenarbeit danken. Sie haben uns Wissenschaftlern ermöglicht, eine unabhängige und unbeeinflusste Analyse der Zukunftstrends vorzunehmen. Wir wünschen uns und allen Lesern dieser Studie, dass Sie an die Herausforderungen der Branche ähnlich aufgeschlossen herangehen und Ihre eigene Zukunft im Bewusstsein planen: Den Wandel kann nur beeinflussen, wer ihn aktiv gestaltet.

Machen Sie Ihr Unternehmen zukunftssicher! Wir freuen uns, wenn wir mit dieser Studie dazu beitragen können.

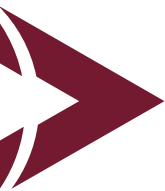
Wir wünschen Ihnen eine inspirierende Lektüre ... und: Eine große Zukunft!



Michael Carl
Managing Director Research & Analysis
2b AHEAD ThinkTank



Kai Gondlach
Senior Researcher
2b AHEAD ThinkTank



DIE STUDIE

TRENDCYCLE-ANALYSE STATT MEGA-TRENDS

Dies ist keine Studie über Megatrends. Wer mit Megatrends operiert, setzt voraus, dass es eine begrenzte Anzahl von Treibern gibt, die auf alle Geschäftsfelder gleichermaßen einwirken. Doch das stimmt nicht. Trends gibt es nur, weil Entwicklungen von jenen Menschen getrieben oder blockiert werden, welche die Autorität oder die Ressourcen haben, dass andere ihnen folgen.

Das Handeln von Menschen und damit auch deren Entscheidungen für Investitionen, folgt immer spezifischen Interessen, Wünschen und Zwängen. Diese sind je nach Branche und Industriezweig unterschiedlich. Wir Trendforscher können dieses Verhalten der Entscheidungsträger beobachten, wir können versuchen, sie zu verstehen, wir können Treiber und Blockaden analysieren und wir können Prognosen erstellen, wohin dieses Handeln der Akteure führt. In der Wissenschaft nennen wir das: Die qualitative Forschung. Auf diesem Ansatz basiert die vorliegende Studie. Im Vergleich zu anderen Branchenstudien werden Sie auf den folgenden Seiten vergeblich nach Prozentzahlen suchen. Wir Zukunftsforscher wissen, dass man die Zukunft weder messen noch zählen kann ... denn sie ist noch nicht geschehen. Für eine möglichst treffsichere Prognose dessen, was in Ihrer Branche in den kommenden zehn Jahren bis 2026 geschehen wird,

hilft keine noch so große repräsentative Befragung von Kunden oder angeblichen Experten. Denn wie viele Sie auch befragen ... diese wissen auch nicht, was geschehen wird.

Die einzige Möglichkeit, nahe an die noch entstehende Wirklichkeit heranzukommen, ist es, diejenigen trendprägenden Unternehmen und Akteure zu befragen, die mit ihren heutigen Entscheidungen bereits jene Technologien und Trends treiben, die in Zukunft auf uns alle zukommen. Mit diesen Akteuren kann man reden. Man kann versuchen, ihre Gründe und Zwänge zu verstehen. Man kann ihre Erwartungen und Roadmaps der kommenden Jahre in Erfahrung bringen. In der Schnittmenge dieser Akteure sehen wir dann jene Trends, die am stärksten getrieben werden, ebenso wie Blockaden. Dies ist die realistischste Prognose für die Zukunft Ihrer Branche, die Forscher Ihnen anbieten können. Sie finden sie auf den folgenden Seiten.

Das Trendforschungsinstitut 2b AHEAD ThinkTank ist spezialisiert auf das Erkennen von Treibern und Blockaden, die Analyse von Chancen und Risiken sowie das Konzipieren und Umsetzen von Geschäftsmodellen der Zukunft - jeweils individuell für den Trendcycle eines Unternehmens. Denn jene Akteure, die entscheidenden Einfluss auf das Geschäft einer

Firma haben, sind von Unternehmen zu Unternehmen verschieden. Damit sind auch die Trendtreiber und Blockaden sowie die Chancen und die Risiken von Unternehmen zu Unternehmen verschieden – sogar innerhalb der gleichen Branche.

Wer verantwortungsbewusst mit seiner Zukunft umgeht, der wird nicht den One-size-fits-all-Megatrends angeblicher Trendgurus nachlaufen, sondern seine Strategien auf der Basis der Ziele und Roadmaps der Angreifer und Verteidiger in seinem Markt entwickeln. Dies ist unsere Mission. Wir würden uns freuen, wenn wir Ihnen mit dieser Studie dabei helfen.





THE BIG PICTURE

WIE VERÄNDERN SICH LEBENS- UND ARBEITSWELTEN BIS 2026?

Wir stehen vor Jahren eines Wandels auf nahezu allen Ebenen der Gesellschaft. Die Lebenswelten und Arbeitswelten der Menschen des Jahres 2026 werden sich grundlegend von den heutigen unterscheiden. Dies verändert auch branchenübergreifend die Rahmenbedingungen und Möglichkeiten für unternehmerisches Handeln – sowohl auf der wirtschaftlichen Seite als auch mit Blick auf das Bestreben nach sinnstiftender Tätigkeit und persönlicher Erfüllung. Die Treiber dieses Wandels sind bereits deutlich zu erkennen.

Die durchschnittliche Lebenserwartung der Deutschen steigt auf über 85 Jahre und geht in Richtung 90. Der 100. Geburtstag der Großeltern wird in vielen Familien eine Normalität geworden sein. Und auch in den anderen Familien steht die Frage im Raum, was die Menschen eigentlich im Alter zwischen 60 und 85 Jahren tun wollen. Urlaub? Arbeit? Die meisten werden wohl zwischen 50 und 60 Jahren nochmals eine Art Neustart in das dritte aktive Drittel ihres Lebens vollführen. Neustart ist wörtlich gemeint: Neuer Job, neues Heim, neue Beziehung ... das aktive Leben geht weiter. Der Eintritt der Renten-Phase mit geringerer Aktivität und Mobilität verschiebt sich nach hinten. Halb werden die Menschen dies WOLLEN, um 30 Jahre sinnvoll zu verbringen, halb werden sie es MÜSSEN, um die sonst drohende Altersarmut zu vermeiden.

Als größten und machbaren Luxus werden die Menschen die eigene Gesundheit erleben. Sie wird zum käuflichen Konsumgut. Zunächst durch Enhancement aller Art: Medizinische Nahrung fördert den Gesundheitszustand. Brainfood und der Einsatz menschlicher Ersatzteil-Organen führen zu weiterer Lebensverlängerung. Als nächstes folgt die genetische Optimierung u. a. mit dem Ziel, Alterungsprozesse zu verlangsamen, schließlich zu stoppen.

Nicht nur global, sondern auch in Deutschland strömen die Menschen vom Land in die Metropolen. Mietpreise in den boomenden Großstädten steigen, während ländliche Gebiete Schritt für Schritt verwaisten. Deutschland hat 2026 eine lange angekündigte Veränderung erfahren. Wir leben in einer Ära der Vollbeschäftigung. Und nicht nur das: Der Headhunter klingelt nahezu täglich, denn es gibt etwa 3-4 Millionen unbesetzte Stellen in deutschen Unternehmen.

Die Unternehmen empfinden dies als Katastrophe. Die Mitarbeiter nicht: Sie sitzen zum ersten Mal seit Jahrzehnten am längeren Hebel und können sich ihre Jobs aussuchen. Dies treibt die Löhne nach oben, sorgt aber vor allem dafür, dass etwa 40 % der arbeitenden Menschen als „Projektarbeiter“ alle zwei bis drei Jahre das Projekt und das Unternehmen wechseln. Die Personalknappheit wird dazu nötigen, die Attraktivität als

Arbeitgeber neu zu entwickeln und zu kommunizieren.

Vor diesem Hintergrund definieren sich einige der wesentlichen Grundwerte unseres Zusammenlebens um: Sicherheit bleibt wichtig, wird aber vor dem Hintergrund der immer verfügbaren Jobs durch andere Aspekte begründet. Sie wird stärker aus der Gewissheit gespeist, auch in Krisenzeiten eine neue Lösung finden zu können. Nähe beschreibt vor allem Qualität und Quantität von Interaktionen – sie wird nicht mehr in Metern gemessen. Vertrauen wächst, wo Erwartungen erfüllt werden. Fachwissen ist jederzeit verfügbar, unterschiedlichste tatsächliche und selbst ernannte Experten streben auch in der Textilbranche nach Anerkennung; die Kommunikation entscheidet, wer Gehör findet.

Doch für den größten Wandel auf dem Weg ins Jahr 2026 sorgt die weiter um sich greifende Digitalisierung. Sie wird künftig alle Lebensbereiche mit Informations- und Kommunikationstechnologien durchdringen. Strategisch geht es schon lange nicht mehr um Computer und Smartphones. Die Nachfolger von iPad & Co. heißen: iTable, iWallpaper, iMirror, iCar, iSchaufensterscheibe, iRegal, i-ICE-Sitz und so weiter. Alle Gegenstände, die durch die Vernetzung einen neuen Nutzen erhalten können, werden nach und nach zu Internetgeräten werden. Das „Internet der Dinge“ umfasst in Zukunft nicht nur einzelne Häuser, sondern ganze Städte, letztlich die ganze Welt. Jeder Gegenstand erhält eine IP-Adresse.

Neue Human-Machine-Interfaces

Zugleich entwickeln sich neue nutzerfreundliche Bedienkonzepte und neue Mensch-Maschine-Schnittstellen. Die technologischen Hürden für eine automatisierte und individuelle Kundenansprache entfallen weitgehend. Händler müssen sich darauf einstellen, dass elektronische Geräte nicht nur den einzelnen Kunden erkennen, sondern auch seine augenblicklichen Emotionen, Befindlichkeiten und Körperfunktionen. Kunden gewöhnen sich daran, mit Geräten auf „menschliche Art“ zu kommunizieren ... durch Sprache, Mimik, Gesten und schließlich Gedan-

ken. Damit wächst bei Kunden die selbstverständliche Erwartung, dass sich die Technologie binnen Sekundenbruchteilen auf ihre individuelle Situation einstellt und adäquat reagiert. Geräte werden auf diese Weise „menschlicher“ als Experten und Verkäufer, denn sie wissen mehr über ihr Gegenüber! Dies birgt ein hohes Risiko für menschliche Experten und Verkäufer, aber auch eine große Chance für den, der diese Technologie souverän nutzt.

Systeme sind besser als Verkäufer ... Sie erinnern sich

Doch der zusätzliche Nutzen der vernetzten Geräte der Zukunft entsteht nicht durch Daten, so wie wir sie bisher kennen: jene statischen Datenberge, die heute in den Datenbanken liegen. Unsere bisherige Vorstellung von Daten wird sich verändern. Es kommt das Erfassen und Auswerten von Bewegungsdaten des Nutzers hinzu. Objekterkennung, Bilderkennung und beobachtende Interfaces sorgen künftig dafür, dass Alltagsgegenstände das Verhalten ihrer Benutzer beobachten, diese Realwelt-Daten über die Cloud mit den abgelegten statischen Informationen kombinieren und über maschinelle Algorithmen oder Business-Analytics-Systeme jeweils sekundengenau individuelle und situationsbezogene Prognosen über das momentane Bedürfnis des Nutzers erstellen. Offen ist, inwieweit diese Geräte dafür einer eigenen Intelligenz bedürfen oder diese als Teil eines „Smart Grid“ funktionieren, über den sie situativ, aber zentral gesteuert werden. In jedem Fall geht es im Jahr 2026 nicht mehr um Daten nach unserem bisherigen Verständnis. Es geht um die Bedürfniserkennung des Nutzers, das Prognostizieren seiner Wünsche.

Smartphones als intelligente Assistenten ... Die kommende Ampelgesellschaft

Trotz der rasanten Verbreitung von Smartphones aller Art und der damit einhergehenden Möglichkeit für Smartphone-Besitzer, damit alle neuartigen Anwendungen zu nutzen, darf eine Grundwahrheit der Technik- und Mediennutzung nicht vergessen werden: Nur eine kleine Minderheit unter uns sind aktive User,

die neue Anwendungen aktiv suchen, ausprobieren und nutzen. Die weitaus meisten Menschen bleiben konsumierende Couch Potatoes. Dies führt immer dann an Grenzen, wenn heutige App-Anwendungen ein aktives Eingreifen und Steuern des Nutzers erfordern. Die Folge: Selbst wenn die Masse der Nutzer inzwischen Geräte besitzt, die Apps haben, werden diese noch lange nicht genutzt.

Ein wesentlicher Zukunftsmarkt sind deshalb Systeme, die unabhängig von aktiver Steuerung ihrer Nutzer arbeiten. Sie beobachten ihre Besitzer bei deren Alltagsaktivitäten, analysieren die Daten, erstellen daraus Bedürfnisprofile und filtern auf Grundlage dieser Profile permanent die Umgebung des Besitzers. Sie gewinnen ihre Intelligenz durch den automatisierten Datenaustausch mit anderen, in der Nähe befindlichen Geräten. Auf diese Weise spielen sie – durchaus ungefragt – Empfehlungen in das Blickfeld des Nutzers ein, wenn dieser sich in einer Situation befindet, in der eine Entscheidung ansteht. Technologie-Lieferanten beschreiben diese Assistenten nicht als ein Programm, sondern als Konglomerat vieler Einzelprogramme. Viele der benötigten Daten werden aus dem Bewegungsmuster der Anwender gewonnen, wobei das Bewegungsmuster neben den lokalen Standorten z. B. das Verhalten im Internet berücksichtigt.

Wir werden intelligente Assistenten haben, die ihre Intelligenz aus den Daten des normalen Alltags der Kunden gewinnen

Zugleich erleben wir einen Paradigmenwechsel im Datenschutz. All diese Prognosen treten natürlich nur dann ein, wenn die Menschen ihre persönlichen Daten und Nutzungsdaten für eine solche alltägliche Analyse und Prognostik freigeben. Dies ist hochwahrscheinlich. Denn die gleichen Muster und Strategien erleben wir heute bereits, wenn wir uns in der Computerwelt des Internets bewegen. Unser Datenschutz durchläuft dabei einen grundlegenden Wandel. Die Annahme, dass Bürger ihre Daten nicht freigeben wollen, stammt aus den 1980er Jahren. Immer größere Teile der Bevölkerung wollen ihre Daten nicht verheimlichen.

Datenschutz ist auch ihnen eminent wichtig, aber in einer anderen Form. Datenschutz in diesem weiterentwickelten Sinne heißt, dass der Bürger mit einem Klick die über ihn gespeicherten Daten ansehen, verändern und löschen kann. Es wird ein System geben, das dies sicherstellt. Unternehmen, die als Trust-Center das Vertrauen der Kunden genießen, haben strategisch die größten Chancen. Kein Unternehmen will ernsthaft seine Kunden nerven mit Massen-Streuwerbung, die 90 % der Empfänger abschreckt und nur für 10 % nützlich ist. Um aber diese 10 % herauszufiltern, müssen Unternehmen Kundendaten auswerten. Und dafür benötigen sie das Vertrauen der Kunden. Die Kunden haben dafür großes Verständnis, denn es macht das Leben deutlich angenehmer, wenn man nur passende Werbung erhält.

Menschen leben im Jahr 2026 in einer Ampelgesellschaft. Sie haben sich daran gewöhnt, dass sie für alle Lebenslagen einen elektronischen Assistenten auf dem Smartphone haben, der passende Ratschläge, Bewertungen und Hinweise in jegliche Alltagssituationen einspielt. Doch diese virtuellen Informationen wollen Kunden nicht als Zahlenkolonne oder Textwüste haben. Sie wollen wissen: Passt das Produkt oder die Therapie zu mir oder nicht? Ihr Kunde wird seinem Smartphone im Jahr 2026 in den meisten Fällen mehr vertrauen als dem menschlichen Verkäufer. Und das ist gut so. Denn das Smartphone gibt ihm bessere Antworten!

Bedeutungsverlust der Verkäufer ... Die Devaluation des Expertentums

Wir müssen nicht drum herum reden: Neben den Chancen dieser Digitalisierungstrends gibt es für heutige Unternehmen auch große Risiken. Wenn wir im Jahr 2026 auf die vergangenen Jahre zurückblicken, wird es neben den Gewinnern auch eine Menge Verlierer gegeben haben. Denn was tun Verkäufer, wenn der Kunde dank Barcodescanner und Amazon viel besser weiß, ob das Produkt zu ihm passt, wie es andere Kunden bewertet haben und ob es online billiger zu haben ist? Vom Experten zum Kassierer!

Das gilt im Übrigen nicht nur für Verkäufer. Was tun etwa Lehrer, wenn ihre Schüler per E-Book immer mehr wissen als das Ministerium vorschreibt? Vom Experten zum Vorleser! Was tun Handwerker, wenn Häuslebauer sich keine Heizung für ihr Haus mehr empfehlen lassen, sondern den Handwerker beauftragen, jene bestimmte Heizung einzubauen, die angeblich die beste sein soll ... sagt das Internet. Vom Experten zum Handlanger! Was tun Touristenführer, wenn in der Reisegruppe immer einer ist, der per Smartphone mehr über die Geschichte von Häusern zu berichten weiß als der Fremdenführer jemals auswendig lernen kann? Vom Experten zum Schirmwedler! Was tun Makler, wenn dem Wohnungssuchenden die für ihn individuell passende Immobilie beim Gang über die Straße automatisch in die Brille eingeblendet wird? Vom Experten zum Türaufschließer!

Wir werden in den kommenden Jahren eine Devaluation des Expertentums erleben, einen Bedeutungsverlust, der große Teile unserer Wirtschaft radikal ändert und neue Märkte entstehen lässt. Denn all jene Experten, die heute unsere Welt prägen, müssen sich fragen

lassen, ob ihre Expertise künftig nicht schneller und individueller durch eine Software angeboten werden kann. Verkäufer, die ihren Job allein dadurch betreiben, dass sie Informationen sammeln, zusammenstellen und weitergeben, werden ihre Marktanteile an die elektronischen Assistenten verlieren.

Doch dies ist kein Grund, jammernd den Kopf in den Sand zu stecken. Im Gegenteil: Wer aktiv mit diesem Trend umgeht, für den werden sich neue Chancen eröffnen. Diejenigen Anbieter, welche die Fähigkeiten der digitalen Systeme und Geräte für sich selbst als elektronische Assistenten benutzen und den Patienten und Kunden zugleich Leistungen anbieten, die Geräte nicht erbringen können, werden einen zukunftsentscheidenden Vorteil gewinnen.



EINLEITUNG

Textilkunden 2026

Die Auswirkungen dieses Wandels der Lebens- und Arbeitswelten sind auch für die Textilbranche erheblich. Natürlich gehören Textilien weiterhin zu den essentiellen Konsumprodukten des Menschen. Seit Menschengedenken erfüllt Kleidung diverse Funktionen, vom Schutz vor Wind und Wetter über den Ausdruck von Kultur und Subkultur und des gesellschaftlichen Status bis hin zum vergleichsweise jungen Phänomen der modisch bewussten Bekleidung. Aus purer Notwendigkeit wurde schrittweise eine bewusste Wahl. Im Alltag schwinden die sozialen Normen, wer welche Kleidung trägt - und welche nicht. Textilkunden entscheiden sich weitestgehend frei im Rahmen der Dimensionen Preis, Angebot und Modetrend. Und das Angebot wächst stetig.

Im Zuge der Digitalisierung geht diese Entwicklung in den kommenden Jahren einen großen Schritt weiter. Die Innovationszyklen in der Textilbranche sind traditionell sehr langwierig, nennenswerte Neuentwicklungen sind seit der Entdeckung der Baumwolle als Rohstoff und der Einführung elektronischer Produktionsmaschinen rar. Doch seit einigen Jahren wird auch diese Branche durch digitale Akteure angegriffen. Sie drängen sich zwischen Textilkunden und die etablierten Anbieter - mit großem Erfolg und zulasten der Umsätze der traditionellen Unternehmen. Zalando, Amazon, Outfittery und andere waren schneller und

erfolgreicher in der Lage, das Display der Textilkunden zu besetzen. Zusätzlich verändern sich grundlegende Mechanismen der Kundenkommunikation, es entstehen neuartige Produkte und Wertschöpfungsketten.

In dieser Studie untersuchen wir die Textilkunden der Zukunft und ihre Bedürfnisse. Sie sind es, die im Zentrum erfolgreicher Geschäftsmodelle der Zukunft stehen und damit mittelbar die Branche verändern. Wir konnten fünf Bereiche identifizieren, in denen wir Veränderungen erwarten; wir beschreiben sie in fünf Trendfeldern.

Das erste Trendfeld „Textilkunden“ widmet sich umfassend den Konsumenten und ihren zukünftigen Bedürfnissen. Zunächst stellen wir die übergreifenden Werteveränderungen in der Gesellschaft dar und beziehen sie auf die Textilbranche. Aufbauend auf diesen Erkenntnissen über Kommunikations- und Konsumverhalten werden unterschiedliche Kundensegmente identifiziert, die sich in Economy- und Premium-Bereich gliedern. Wichtigste Erkenntnis auch in der Textilbranche: Das Standardsegment verschwindet mehr und mehr und Premium unterscheidet sich durch eine neue Grundlogik von dem gewachsenen Economy-Segment.

Aus der neuen Segmentierung der Textilkunden

ergibt sich das zweite Trendfeld „Kundendialog“. Die zentralen Fragen lauten: Wie wollen die Kunden der einzelnen Segmente in Zukunft mit ihrem Textilanbieter kommunizieren? Und wie können Anbieter diese Bedürfnisse optimal befriedigen? Auch die Kommunikationsbedürfnisse unterliegen einem umfangreichen Wandel. Omnichannel-Management wird in den nächsten Jahren eine zentrale Stellung in den Strategien der Textilunternehmen erhalten. Neben der großen Herausforderung, die sich daraus für Unternehmen der Textilbranche ergibt, steckt darin vor allem die Chance, die verfügbaren Daten der Kunden für individuelle Profile zu nutzen und damit das Bedürfnis nach Individualität datenbasiert und hochgradig automatisiert zu befriedigen.

Nach dieser Analyse der Kommunikationsbedürfnisse der Textilkunden wirft das dritte Trendfeld die Frage nach der zentralen Phase im Kundenkontakt auf: Wo ist der Point of Sale der Zukunft und wie kann er beschrieben werden? Die zukünftigen Verkaufs- oder Einkaufsschnittstellen werden einerseits virtueller, da die Mobile- und E-Commerce-Kanäle immer mehr mit dem Stationären verschmelzen. Darüber hinaus wird aber auch das stationäre Geschäft zur Datenquelle mit neuen Geräten und Vernetzungsmöglichkeiten. Aber wie können Händler den Textilkunden Anreize für den Besuch eines stationären Geschäfts bieten?

In vielen Branchen kann als Folge der Digitalisierung zusätzlich eine Veränderung der Produkte und Dienstleistungen beobachtet werden. Während sich die Textilbranche in Bezug auf die Produkte traditionell durch lange Innovationszyklen auszeichnet, beschreibt das vierte Trendfeld „Produkt“ die Auswirkungen der ersten drei Trendfelder auf das Textilprodukt der Zukunft.

Vor dem Hintergrund der Veränderungen von Textilkunden, Kundendialog, Point of Sale und Produkt ergeben sich umfangreiche Anforderungen an die Wertschöpfungskette, welche in Trendfeld fünf im Zentrum stehen. Dabei stellt sich insbesondere die Frage, wie sich die Digitalisierung auf die Produktion und Logistik auswirkt und inwiefern sich die gesamte Supply Chain der Textilbranche in den kommenden zehn Jahren verändert.

Die Studie schließt mit Strategieempfehlungen für Textil- und Bekleidungsunternehmen ab. Sie bieten eine Entscheidungsgrundlage für heute, um sich auf die Folgen der beschriebenen Trends vorzubereiten, besser noch: ihre Entwicklung mitzugestalten. Die gefundenen Trends werden bereits heute in die beschriebene Richtung getrieben; nun liegt es an den etablierten Unternehmen der Branche sowie ihren Angreifern, die richtigen Strategien für sich zu entwickeln und umzusetzen.



TEXTILKUNDEN DER ZUKUNFT

Wie sich die Bedürfnisse der Textilkunden im digitalen Zeitalter verändern

Im digitalen Zeitalter verändern sich die Bedürfnisse von Textilkunden. Die Ansprüche der Kunden werden immer individueller, es verändern sich einige der grundlegenden Werte wie Nähe, Vertrauen und Sicherheit - in der Tendenz rücken digitale und analoge Welt näher zusammen. Gleichzeitig beginnen Unternehmen, auf eben diesen Bedarf nach Individualität angemessen zu reagieren. Kunden lassen sich 2026 nicht mehr durch Standard-Produkte, Standard-Geschäfte und Standard-Kommunikation ansprechen - eine neue Kundensegmentierung ist notwendig, um die Kunden von morgen besser zu verstehen.

Die Lebenswelten der Menschen werden immer mehr durch Geräte geprägt, die jederzeit einen Zugang zum Internet ermöglichen. Die bewusst getragenen Wearables integrieren sich in den nächsten Jahren immer selbstverständlicher in die Lebensumgebungen, bis sie schließlich unsichtbar geworden sind. Dies hat nicht nur Auswirkungen auf das Kommunikationsverhalten, sondern prägt maßgeblich auch das Konsumverhalten. Obwohl sich das Verbraucherklima in den letzten Jahren insgesamt positiv entwickelt hat und die Pro-Kopf-Ausgaben für Konsum gestiegen sind, ist der prozentuale Anteil des Kleidungsbudgets gesunken. Das liegt vor allem daran, dass Konsumenten ihr Geld für technische Geräte ausgeben: Spätestens alle zwei

Jahre werden neue Smartphones, Tablets oder Notebooks erworben, getrieben nicht zuletzt durch die sehr kurzen Innovationszyklen im Elektronikbereich und cleveres Marketing der Anbieter. Die klassischen Textilunternehmen und Bekleidungshersteller haben dies längst erkannt und fürchten, den Kontakt zum Kunden zu verlieren; die bewährten Zielgruppen- und Marketing-Konzepte greifen hier zu kurz. Deshalb ist eine differenzierte Analyse der Zielgruppen unter Berücksichtigung der digitalen Transformation und gesellschaftlicher Einflüsse unerlässlich.

Gesellschaftliche Veränderungen in der digitalen Ära

Menschen erwerben Textilien zu ganz unterschiedlichen Anlässen: für den Alltag, den Beruf, feierliche Anlässe oder im Zusammenhang mit besonderen Events wie Sport oder Urlaub. Mit jedem Zweck verbinden Textilkunden andere Ansprüche an das Produkt, an den Point of Sale und an die Kommunikation mit dem Anbieter.

Diese Orientierung am Verwendungszweck beschreibt aber noch nicht die Individualität, die Kunden von morgen erwarten. Kunden erwarten auch hinsichtlich des Produktes per se eine individuelle Anpassung an ihre Bedürfnisse. Dabei ist der Wunsch nach individuellen

Produkten und Dienstleistungen nicht neu, schon gar nicht im Textilbereich. Jeder Mensch ist einzigartig proportioniert, jeder trägt einen unausgesprochenen Anspruchsmix aus Ästhetik, Funktionalität und Identitätsmanagement in sich. Doch im Massenmarkt war es bislang nicht möglich, Produkte kosteneffizient zu individualisieren – individuelle Produkte sind einer kleinen kaufkräftigen Kundenschicht vorbehalten gewesen. Die perfekte Anpassung an den individuellen Körper erhielten Textilkunden bisher ausschließlich beim Maßschneider oder -schuster für einen Preis, den nur wenige zahlen wollen oder können. Hinsichtlich der Konfektionsgrößen manifestiert sich eine auf die Spitze getriebene Standardisierung von Produkten. Die Einheitsgrößen S, M, L und XL oder 38 bis 48 sind symptomatisch für ein angenommenes Normalmaß, das dem Käufer nicht gerecht wird und auch nicht gerecht werden kann. Der Markt war lange Zeit dominiert von Anbietern, die aufgrund der mehr oder minder abseh- und beeinflussbaren Modetrends Standardprodukte in Standardgrößen produzierten. Aus Mangel an Alternativen hat die Mehrheit der Konsumenten darauf verzichtet, ihre individuellen Ansprüche zur Geltung zu bringen. Jede Erfahrung mit individualisierten Services und Artikeln in anderen Lebensbereichen steigert die Ansprüche an die Individualität in der Textilbranche. Das Machtverhältnis von Verkäufer und Käufer kehrt sich als direkte Folge der Digitalisierung um.

„Das Internet hat den Kunden beigebracht, eine eigene Meinung zu haben und sich wieder auf den Individualisierungsgedanken zu konzentrieren. Es ist ja im Endeffekt das, was die Industrialisierung so ein bisschen – ich will nicht sagen kaputt gemacht hat, aber ein bisschen abgeschafft hat. Das war ja das Gleiche auch in der Publishing-Industrie. Da hat der Fernsehmoderator oder der Radiomoderator früher gesagt: Hier sind die Nachrichten, die ich euch gebe, weil wir die geschildert haben – friss oder stirb! Und jetzt ist dieser Markt weggebrochen, weil sich die Menschen über die Plattform Internet selber diese Neuigkeiten her holen können. Und genauso ist es bald auch bei Fashion.“

Lisa Lang, Gründerin & CEO ElektroCouture

Der Trend zur ewigen Jugendlichkeit ist im Textilmarkt ein alter Hut: 40 ist das neue 30, 30 das neue 20 – soweit, so bekannt. Die Ausbildungszeiten werden

durchschnittlich länger, die Familiengründung wird tendenziell in der Biographie nach hinten verschoben. Damit verbleiben die Älteren länger in der Zielgruppe für junge Mode, da sich ihre soziale Umgebung nicht oder nur geringfügig verändert. Ein Trend, den auch der wachsende Anteil von über 65-Jährigen in der Gesellschaft nicht wesentlich abzumildern vermag.

Gleichzeitig verändert die Digitalisierung das Kommunikationsverhalten grundlegend. Inzwischen besitzt statistisch betrachtet fast jeder Mensch in Deutschland ein Smartphone und nutzt ganz selbstverständlich täglich das stationäre und mobile Internet. Dieser permanente Zugang zum Internet beeinflusst aber nicht bloß das Kommunikationsverhalten hinsichtlich der Kanalpräferenz. So werden Apps und Online-Portale zunehmend SMS und Anrufen vorgezogen. Somit treten weltweite Kontakte zu anderen Personen und vor allem Unternehmen durch das Internet und soziale Netzwerke in unmittelbare Reichweite. An dieser Stelle ist es notwendig, die verschiedenen Aktivitätslevels zu berücksichtigen. Denn selbstverständlich unterscheiden sich Textilkunden auch im Jahr 2026 nach ihrer Affinität zur eher aktiven oder passiven Konsumentenrolle. Es gibt die Modebewussten, die stets nach neuen Ideen suchen und Neues ausprobieren. Am anderen Ende stehen die passiven Modemuffel, die ausschließlich nach Zweck und subjektiver Bequemlichkeit im Kaufprozess auswählen. Nach wie vor sind manche Konsumenten in Bezug auf Textilien eher analog geprägt und verzichten auf Onlineshopping oder -inspiration, viele betreten hingegen immer seltener physische Geschäfte und wickeln ihre gesamte Kommunikation, Auswahl und Bestellung im Internet ab – gern vollautomatisiert.

Der Wertewandel der Kunden

Dass sich Vorstellungen von Werten, von richtig und falsch, von in und out verändern, ist ein natürlicher Prozess, der so alt ist wie die Menschheit selbst. Was jedoch neu ist: Einhergehend mit der Digitalisierung hat auch die Geschwindigkeit des Wertewandels rapide zugenommen. Wo es früher eine oder mehrere Generationen gedauert hat, bis sich deutliche Verän-

derungen gezeitigt haben, dauert es inzwischen nur noch wenige Jahre, bis man begründete Aussagen über tiefgreifende und umfassende Abweichungen treffen kann. Die Ausprägungen des Wertewandels variieren in den unterschiedlichen Kundensegmenten, sind jedoch in der Tendenz übergreifend zu beobachten.

Die deutlichste Veränderung betrifft unsere Vorstellung von Nähe und Zugehörigkeit. Immer mehr Kommunikation verläuft mittels smarterer Geräte, gleichzeitig nehmen die digitalen Assistenten immer mehr Einfluss auf die Entscheidungsfindung und führen mit Empfehlungen zu besseren Ergebnissen als menschliche Berater. Ständige Erreichbarkeit war früher eine Schreckensvorstellung. Heute fühlen sich viele unwohl, wenn sie nicht erreichbar sind – den größten Teil des Tages befindet sich das Smartphone in einer Reichweite von weniger als einem Meter. Nähe zu einem Anbieter oder einem Dienstleister wird nicht mehr in Metern zur nächsten Filiale gemessen, stattdessen stehen Quantität und Qualität der Beziehung im Vordergrund. Auch innerhalb gesellschaftlicher Gruppen und Communities ist es nicht mehr entscheidend, wie weit man voneinander entfernt ist, sondern wie viele und wertige Chat- oder Video-Nachrichten man austauscht, wie effizient man in sozialen Netzwerken vernetzt ist. Das digitale Selbst spielt eine wichtige Rolle dabei, wie man seine eigene Identität managt, wie man zu sich selbst findet und wie man sich gegenüber anderen positioniert.

Einer der am meisten unterschätzten Werte, der sich im Zuge der Digitalisierung wandelt, ist das Vertrauen. Längst vertrauen Textilkunden eher den Aussagen und Empfehlungen ihrer digitalen Helfer statt einem menschlichen Berater, sie informieren sich selbstständig oder passiv mithilfe proaktiver Apps und Anbieter. Und dieser Prozess des Vertrauensverlustes in Anbieter und Marken hat gerade erst begonnen, ist aber schon jetzt in seinen Konsequenzen deutlich spürbar. Unternehmen ringen um Lösungen, wie sie das Kundenvertrauen in ihr Markenversprechen, in ihre Produkte und Services stärken können und wie es gelingt, Konsumenten auch bei dem riesigen Angebot

und der Allverfügbarkeit von Alternativen an sich zu binden. Dazu gehört in diesem Zusammenhang vor allem die Frage, wem Kunden ihre Daten zu welchem Zweck anvertrauen und wessen Urteil sie vertrauen, wenn es um Empfehlungen geht.

Der Wert Respekt erfährt ebenfalls eine Verschiebung: Es ist nicht mehr nur das engere soziale Umfeld oder derselbe Kulturkreis, in dem Menschen Respekt erwiesen oder verweigert wird. Geographische Distanz trennt Menschen nicht mehr voneinander. Entsprechend wachsen die Ansprüche, Produktionsbedingungen und Umweltfaktoren ganz anders in der Diskussion auf Vertriebs- und Kundenseite zu berücksichtigen. Ein wichtiger Treiber dieser Entwicklung ist die zunehmende Transparenz in der digitalen Welt, denn Informationen dringen schneller zum Interessierten durch, oft ungefiltert, öfter aber zusammengestellt durch (Shopping-)Apps und bewertet durch die Community. Im Bereich Textil bedeutet dies, dass Konsumenten potenziell über die Produktionsbedingungen sowie Nachhaltigkeit im gesamten Prozess informiert sind.

„Die Blockchain-Technologie kann in Zukunft möglicherweise dabei helfen, Transparenz über Wertschöpfungsketten herzustellen.“

Stefan Lein, Director Retail Google Germany

Inzwischen ist es ein offenes Geheimnis, dass bei der Produktion von Kleidung Schadstoffe produziert, Arbeitskräfte unterbezahlt oder Giftstoffe falsch entsorgt werden – der Preiskampf um den Economy-Kunden erfordert scheinbar einen Abstrich bei der sozialen und ökologischen Fairness. Textilkunden wissen das zum Teil und geben in Befragungen stets an, dass sie auf ausgewogene und verantwortungsbewusste Produktionsbedingungen ihrer gekauften Produkte achten. Um dann doch am Point of Sale diametral entgegengesetzt zu handeln, weil Preis, Mode, Convenience und sozialer Druck stärker wirken als das grüne Gewissen. Fairtrade ja, aber Verhaltensänderung oder gar Aufpreis nein, danke! Die Verlockungen der fast-moving fashion sind größer und das Thema ökologische Nachhaltigkeit wird an die Anbieter delegiert. Auch wenn in den kommenden Jahren gesetzliche

Auflagen zur Deklaration der Haltbarkeit von Textilien wahrscheinlich sind, wird sich die Zahlungsbereitschaft der Textilkunden nicht ändern.

„I'm convinced the law is soon going to make manufacturers prominently display how long they expect their product to last for on the packaging and they should take responsibility for that product for that period. That way people know what they're buying. And they will start to naturally buy the longer lasting products to save themselves money in the long run.“

Tara Button, Gründerin & CEO BuyMeOnce

Höherpreisige Marken, die zu ökologisch und sozial nachhaltigen Bedingungen produzieren, haben es bislang nicht aus der Nische geschafft. Daneben existiert eine Vielzahl analoger und digitaler Sharing-Konzepte wie Kleidertauschbörsen und Second Hand-Märkte oder Anbietern mit Schwerpunkt auf lange Nutzungszeiten wie BuyMeOnce, WornWear von Patagonia. Ein Prototyp, entwickelt von der Birmingham City University, meldet sich aktiv beim Besitzer, nachdem dieser das Kleidungsstück längere Zeit nicht getragen hat – um dann gespendet zu werden. All diese Konzepte erreichen nur sehr geringe Marktanteile und werden perspektivisch auch nicht erfolgreicher sein. Sie sind und bleiben einem speziellen Premium-Segment vorbehalten, wie die Kundensegmentierung zeigen wird. Es ist also die Anforderung an Bekleidungshersteller, die Wertschöpfungskette hinsichtlich ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit zu optimieren – und gleichzeitig die Preise konstant zu halten. Dass sich diese Problemstellung schneller als erwartet lösen lassen wird, zeigt Trendfeld 5.

Kundensegmentierung

Die Erwartungen und Bedürfnisse der Textilkunden unterliegen einem nennenswerten Wandel, gesellschaftliche Werte verändern sich in ihrer Ausprägung und auch Kommunikations- und Konsumverhalten sind neu zu bewerten. Dieser rapide Wandel der letzten Jahre nimmt in den kommenden Jahren weiter an Fahrt auf und wird noch stärker als zuvor durch technologische Entwicklungen in allen privaten und unternehmerischen Bereichen getrieben.

Selbstverständlich hat nicht jeder Kunde dieselben Bedürfnisse in derselben Ausprägung. Es gibt unterschiedliche Kunden mit unterschiedlichen Ansprüchen. Dennoch zeichnen sich Bedürfnisgruppen ab, welche zu Kundensegmenten zusammengefasst werden können. Kundensegmentierungen sind dabei lediglich Vereinfachungen der Realität und dienen keinem Selbstzweck. Kundensegmentierungen sind nicht neu, werden sich in der digitalisierten Welt jedoch grundlegend verändern. Die ehemalige Marktpyramide mit den klar definierten Economy-, Standard- und Premiumsegmenten gibt es schon lange nicht mehr. In Zukunft gibt es nur noch zwei relevante Bereiche: Den Economy- und den Premium-Bereich.

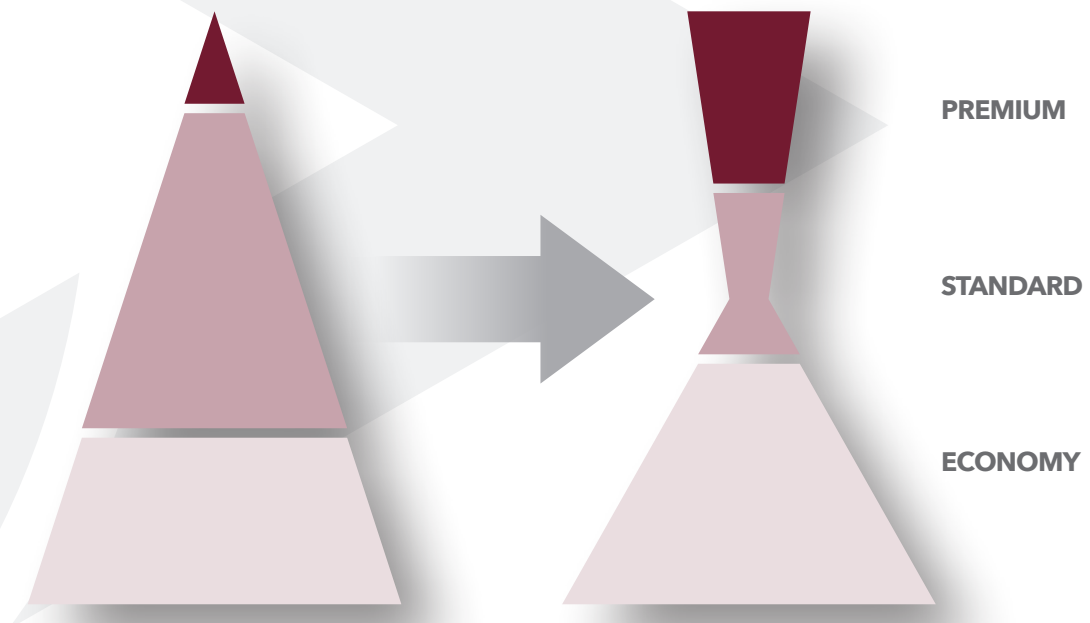
Grund dafür ist, dass das Standard-Segment erodiert. Es verschwindet nicht von heute auf morgen, aber Schritt für Schritt. Doch warum verschwindet es? Diesem Trend liegt eine Entwicklung zugrunde, die über das Sichtbare hinausgeht. Bisher funktionierten scheinbar alle Bereiche (von Economy bis Premium) nach der gleichen rationalen Logik: Dem Preis-Qualitäts-Vergleich. Entsprechend haben wir niedrige Preise und niedrige Qualität im Economy-Segment verortet, während wir höchste Preise und höchste Qualität im Premium-Segment fanden. Logischerweise gab es dazwischen einen großen Standardbereich von mittleren Preisen und mittlerer Qualität. Das Standard-Segment war bisher geprägt von Standardprodukten zu Standardpreisen. Durch die Digitalisierung werden Produkte und Dienstleistungen nun zunehmend individueller. Kunden wissen und fordern dies. Die Folge: Standard verschwindet, denn wer kauft schon Standard, wenn auch ein höheres Maß an Individualität erhältlich ist?

Die Bereiche Economy und Premium funktionieren nun nach unterschiedlichen Logiken. Das bisherige Abwägen zwischen Qualität und Preis kennzeichnet weiterhin den Economy-Bereich. Der Kunde entscheidet sich für jene Produkte, die ihm die beste Qualität für den besten Preis liefern. Das treibende Kundenbedürfnis ist die Rationalität ... das beste Preis-Leistungs-Verhältnis! Im Premium-Bereich dagegen entscheidet sich der Kunde nun nicht nach Qualität und Preis, sondern nach der Eignung der gewählten Produkte, seine Identität zu demonstrieren, zu ent-

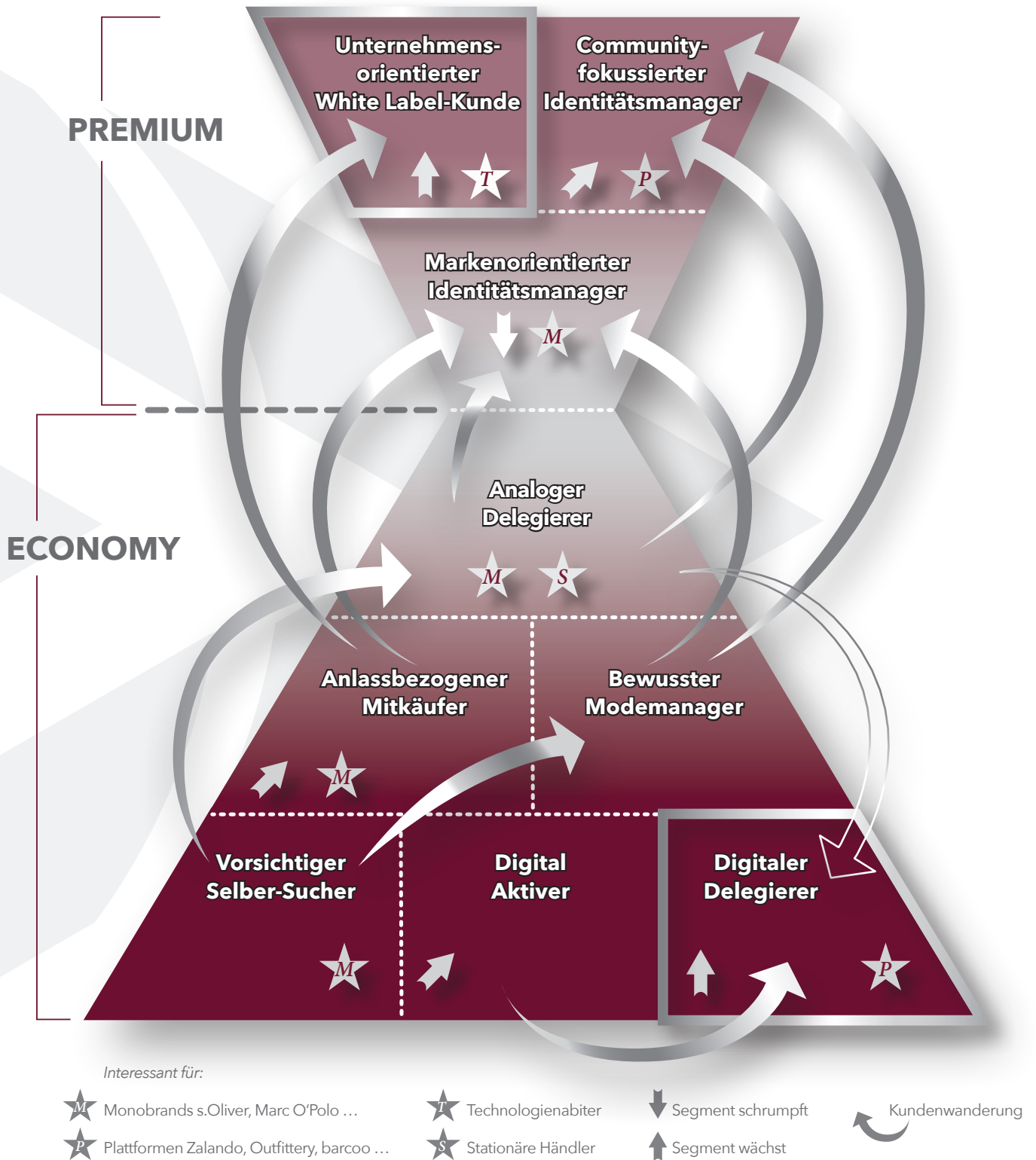
wickeln und zu pflegen. Er wählt das Produkt, welches am besten seiner Identität Ausdruck verleiht.

Wesentlich bei dieser Betrachtung ist, dass die genannten Bereiche in sich keine Monolithen sind. Innerhalb des Economy-Bereiches gibt es sechs Segmente. Diese tragen zwar die gleiche Grundlogik des Preis-Leistungs-Vergleichs in sich, unterscheiden sich aber deutlich voneinander. Innerhalb des Premium-Bereiches gibt es drei Segmente. Auch diese tragen die

gleiche Grundlogik des Identitätsmanagements in sich, unterscheiden sich aber ebenso untereinander. Die Unterschiede zwischen den Kundensegmenten lassen sich kundenzentriert beschreiben, anhand der Kundenbedürfnisse, ihrer Werte, ihrem Digitalisierungsgrad, ihrem Vertrauen in Technologie oder Menschen, ihrer Bereitschaft zur Datenfreigabe und ihrem Pro-Aktivitätslevel. Jedes Kundensegment fordert unterschiedliche Arten von Produkten, Prozessen und Kommunikation.

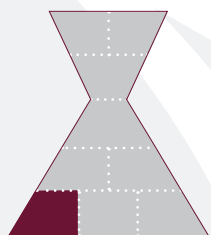


KUNDENSEGMENTENTTIERUNG



ECONOMY-Bereich

Der Economy-Bereich besteht aus sechs Segmenten. Economy-Kunden entscheiden sich für die Bekleidung, die am besten den gewünschten Zweck zur gewünschten Qualität erfüllt. Die dominante Strategie ist die Rationalität, das beste Preis-Leistungs-Verhältnis. Dabei ist es grundsätzlich unerheblich, wie hoch der Preis ist.



Vorsichtiger Selber-Sucher

Der vorsichtige Selber-Sucher verbringt nicht besonders viel Zeit mit der Suche seiner Kleidung. Sein zentrales Bedürfnis ist es, den besten Preis für ein Produkt zu

finden, das so viele Anforderungen wie möglich erfüllt. Er ist vor allem analog geprägt, bewegt sich vornehmlich auf bekannten Wegen, besucht immer dieselben Geschäfte und Shoppingcenter. Wichtig ist ihm, dass auf gar keinen Fall seine persönlichen Daten in Umlauf geraten, weshalb er stets bar bezahlt und Kundenkarten verschmäht. Er ist nur äußerst schwer zu überzeugen, die bewährte Marke oder die gewohnten Einkaufsorte zu wechseln.

Presales: Um den vorsichtigen Selber-Sucher zu erreichen, müssen Werbung und Informationen über Produkte in erster Linie analog gestreut werden. Klassische Außenwerbung und Kataloge sind seine Hauptinformationsquelle. Er nutzt zwar auch das Internet, um sich zu informieren – typischerweise die Webseiten seiner altbewährten Marken –, kauft aber in jedem Fall analog im Geschäft.

Sales: Vorsichtige Selber-Sucher bevorzugen es, Kleidung im Geschäft zu shoppen, dort umfassend zu prüfen und bar zu zahlen, um nicht unnötig Daten preisgeben zu müssen.

After Sales: Dieses Segment bildet am ehesten die Logik der Vergangenheit ab: Unternehmen haben keine oder kaum Daten über vorsichtige Selber-Sucher, es sei denn, das Verkaufspersonal merkt sich das Gesicht und die Besuchsfrequenz des Kunden. Darüber hinaus ist nur schwerlich eine proaktive Ansprache

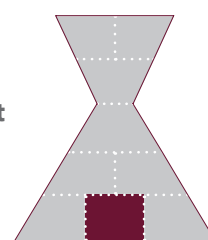
möglich, Unternehmen müssen sich auf die Loyalität des Kunden auf gut Glück verlassen, Kampagnen mit Fokus auf dieses Segment sind Geldverschwendung. Auf der anderen Seite entziehen sich moderne Anbieter, die zunehmend auf digitale Informationen und Sales-Kanäle setzen, dem Blickfeld des vorsichtigen Selber-Suchers.

Kundenwanderung: Ein Teil der Kunden wird sich nicht ausschließlich in diesem Segment bewegen. Während vorsichtige Selber-Sucher normalerweise bewusst auf Beratung verzichten und selbstbestimmt entscheiden möchten, kann es zu Situationen kommen, in denen die Anforderungen eines besonderen Anlasses, zum Beispiel eine Hochzeit oder Urlaubsreise, ihre modischen Möglichkeiten übersteigen. In diesem Moment wechselt der vorsichtige Selber-Sucher ins Segment analoger Delegierter. Es ist ebenfalls möglich, dass durch Kompetenzgewinn und eine Gewohnheitsveränderung die Nutzung digitaler Technologien hinzukommt; in diesem Fall wird er zum bewussten Modemanager.

Interessant für stationäre Händler. Die Akteure im stationären Handel – ob Geschäftsinhaber, Monobrandstore oder Wholesale – sind am ehesten in der Lage, den vorsichtigen Selber-Sucher zu erreichen.

Digital Aktiver

Digital Aktive verbringen viel Zeit im Internet. Sie nutzen diverse Social Media-Portale, besuchen Vergleichsplattformen und informieren sich direkt auf den Internetseiten ihrer Lieblingsmarken. Gleichzeitig sind sie selbstverständlich bei diversen Schnäppchen-Newslettern wie brands4friends, Groupon oder mydealz angemeldet. Sie hinterlassen bereitwillig jegliche Daten, recherchieren selbstständig die besten Angebote und lesen Modeblogs von Designern und Influencern. Das Social Web, aktuell vor allem in Gestalt von Facebook, Youtube, Instagram, Snapchat oder Pinterest, vernetzt besonders die digital Aktiven untereinander und sie bringen sich aktiv in die Diskussion ein. Unabhängig vom



Aufenthaltsort „treffen“ sich so Menschen gleicher Gesinnung, zum Beispiel mit ähnlichen Mode- und Lifestyle-Präferenzen. Der Begriff der Peergroup erhält eine völlig neue Dimension. Auf allen Kanälen präsentieren modeaffine Amateure ihre Einkäufe vor der Kamera und kommentieren das Erlebnis, als wären sie mit Freunden in der Innenstadt shopped. Teilweise werden sie von den Modelabels bezahlt, teilweise tun sie es aus purer Freude. Diese Influencer werden dabei von ihren Millionen Fans beobachtet und kritisiert, es findet ein komplett digitalisierter Austausch und Inspiration innerhalb der Community statt. In den kommenden Jahren wird dieses Erlebnis immer mehr durch Virtual Reality überlagert. Dementsprechend sind die digital Aktiven auch nur bedingt loyal gegenüber Monobrand. Bei der Suche nach dem neuen Outfit betreiben sie ziemlich hohen Aufwand, kaufen die einzelnen Kleidungsstücke separat bei verschiedenen Anbietern und wissen genau, was im Kleiderschrank noch fehlt. Insgesamt wächst dieses Segment, da besonders im M-Commerce in den kommenden Jahren noch ungenutzte Potenziale erschlossen werden und die Möglichkeiten der digitalen Vernetzung wachsen.

Presales: In der Presales-Phase informieren sich digital Aktive vor allem im Internet, ohne aber gezielt zu suchen. Um den digital Aktiven auf eine Marke aufmerksam zu machen, muss viel Online Marketing, insbesondere Social Media-Marketing, betrieben werden. Diese Maßnahmen sollten unbedingt durch Tracking und Targeting-Methoden individualisiert werden, unpassende Empfehlungen werden mit Unverständnis quittiert. Auch Suchmaschinenoptimierung spielt eine große Rolle in der Presales-Phase. Weiterhin kann der digital Aktive durch direkte Empfehlungen in Online-Communities angesprochen werden.

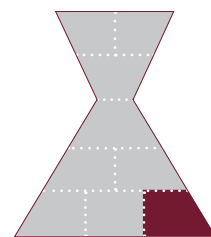
Sales: Der Verkauf erfolgt in diesem Segment über die Onlineshops von Plattformen oder per App, die Bezahlung wird mit Onlinebanking, Paypal und Bitcoin abgewickelt. Auf Produktebene können Anbieter hier individualisierte Produkte auf Basis der gespeicherten Kundendaten erfolgreich verkaufen – zu individuellen Preisen.

After Sales: Die intelligente Weiterführung der Kundenbindung ist der große Pluspunkt dieses Segments. Da die Kundendaten (sowohl statische als auch Bewegungsdaten) bei den Anbietern liegen und auch mit jedem Kauf mehr werden, ist die Kundenbindung theoretisch vereinfacht. Die Analyse der Kundendaten ermöglicht es, dem Kunden zunehmend personalisierte Angebote zu machen. Dies kann in Form von Rabatten für den nächsten Einkauf, Individualisierungspaketen oder Events passieren. In Zukunft werden digital Aktive darüber hinaus die Informationen über den Zustand ihres Kleiderschranks teilen. Sie sind dann empfänglich für Empfehlungen basierend auf dem tatsächlichen Bedarf.

Kundenwanderung: Verändert sich die Lebenssituation des digital Aktiven und er hat keine Zeit mehr zum aktiven Suchen, wechselt er in das Segment digitaler Delegierer, wenn er gleichzeitig von der Leistungsfähigkeit digitaler Assistenzsysteme überzeugt ist.

Digitaler Delegierer

Der digitale Delegierer setzt alles auf Convenience und ist äußerst preisbewusst. Er teilt bereitwillig alle persönlichen Daten, wenn er dadurch mit minimalem Aufwand ein zufriedenstellendes Ergebnis erreicht. Er überträgt die Suche nach dem besten Outfit an einen Online-Suchagenten, Curated Shopping-Services oder eine App und verlässt sich dann auf diese Empfehlungen. Es spielt für den digitalen Delegierer eine untergeordnete Rolle, welcher Anbieter bzw. welche Marke hinter seiner Bekleidung steht, daher ist seine Loyalität verschiedenen Anbietern gegenüber sehr gering. Interessante Anbieter aus Sicht des digitalen Delegierers sind kostenlose Services wie Outfittery, Modomoto, Zalora oder Chatshopper. In naher Zukunft werden die kuratierten Services zunehmend automatisiert sein, bis es vollständig digitale Assistenzsysteme gibt, die den digitalen Delegierer auf der Grundlage seiner Bedürfnisse bedienen. Dieses Segment wächst rasant.



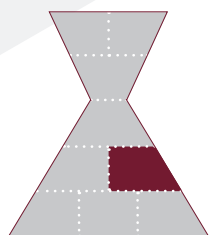
Presales: Der Kunde hat die Wahl zwischen verschiedenen elektronischen Assistenten und wählt am ehesten Multibrand-Anbieter. Um als Plattform für den digitalen Delegierer in Frage zu kommen, muss das Angebot in Suchagenten und Apps integriert sein.

Sales: Der digitale Delegierer nutzt ausschließlich seine App und sein Online-Kundenportal beim Curated Shopping-Anbieter seines Vertrauens. Er bezahlt automatisiert. Wichtig ist ihm, dass die Vorschläge, die ihm nach Hause gesandt werden, perfekt passen und er minimalen Aufwand betreiben muss, um sich zu entscheiden. Auch die Rücksendung der nicht gekauften Artikel muss so simpel wie möglich sein. Perspektivisch wird dieser Aspekt aber an Bedeutung verlieren, da keine unerwünschten Artikel mehr versendet werden.

After Sales: Für den digitalen Delegierer sind Convenience und Effizienz beim Textilkauf die zentralen Treiber. Der Kundendialog läuft über die Anbieter-Apps sowie unabhängige Apps ab. Da sämtliche Kundendaten vorliegen, ist eine ständige Verbesserung der Angebote unerlässlich, um immer mehr auf die individuellen Bedürfnisse der einzelnen Kunden einzugehen. Der Kunde erwartet, dass der smarte Assistent Bedarfe möglichst selbst erkennt, dazu lernt und die notwendigen Schritte einleitet. Bei schlechten Empfehlungen ist er schnell verprellt.

Kundenwanderung: Besonders modebewusste digitale Delegierer sind phasenweise im Segment bewusster Modemanager zu verorten.

Sehr interessant für Plattformen, die die Vorzüge eines großen Markenangebots mit der intelligenten Datenaggregation verknüpfen können.



Bewusster Modemanager

Der bewusste Modemanager ist unabhängig und selbstbestimmt. Er sammelt Informationen über verschiedene Anbieter analog in Magazinen und im Internet auf den Webseiten der Anbieter sowie auf diversen Portalen und Blogs. Anschließend entscheidet er selbst über die für ihn optimal geeignete Kombination.

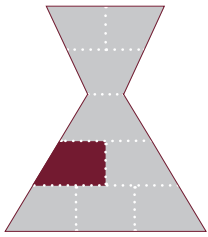
tion. Dabei wechselt er die Entscheidungskriterien je nach Situation und Gelegenheit. Mal sucht er nach dem billigsten Angebot, mal nach dem neuesten Trend. In jedem Fall ist ihm wichtig, modisch gekleidet zu sein und eine große Auswahl im Kleiderschrank zu haben. Er wünscht sich noch bessere Empfehlungen von Experten, um einzelne Kleidungsstücke dann letztendlich doch selbst aufs eigene Outfit anzupassen.

Presales: Dieser Kunde ist sehr selbstbestimmt und daher schwer von einem bestimmten Anbieter zu überzeugen. Zudem passt er seine Präferenzen seinen Bedürfnissen situationsbedingt an. Daher ist es nicht einfach, passende Angebote für diesen Kunden auszuwählen und ihm anzubieten. In der Presales-Phase ist es für das Unternehmen wichtig, eine klare Markenbotschaft authentisch und konsistent zu vermitteln und die Vorteile gegenüber anderen Marken offensiv zu kommunizieren. Besonders Plattformen wie Zalando und Kaufhäuser können in diesem Segment durch ihre Synergieeffekte punkten.

Sales: Für den bewussten Modemanager müssen sowohl langfristig als auch kurzfristig Angebote vorliegen, da er seine Kaufentscheidung auch impulsiv trifft je nach verfügbarem Kapital. Er kauft je nach Situation analog oder digital und lässt sich nur schwer von anderen als den gesuchten Produkten überzeugen.

After Sales: Auch der bewusste Modemanager gibt seine Daten auf verschiedene Weisen frei. Auch für ihn können personalisierte Angebote erstellt werden. Dadurch kann eine hohe Kundenbindung an Multibrand-Anbieter entstehen, wenn der Mehrwert der individualisierten Angebote für den Kunden zum Tragen kommt.

Kundenwanderung: Sobald ein einzelner Anbieter oder eine Marke den bewussten Modemanager durch Preis und Leistung überzeugt hat, wird er zum markenorientierten Identitätsmanager. Auch die Wanderung ins Premium-Segment community-fokussierter Identitätsmanager ist möglich, wenn er eine Plattform für Textilkunden mit ähnlichen Bedürfnissen gefunden hat.



Anlassbezogener Mitkäufer

Dieses Segment wird in den kommenden Jahren in Ergänzung zu den anderen Economy-Segmenten entstehen. Der anlassbezogene Mitkäufer kauft seine Kleidung, wenn sich ein passender Anlass ergibt. Dem Kunden geht es nicht explizit um die Mode. Er bucht eine (Dienst-)Reise und wird am Zielort vom Hotel oder dem Reiseveranstalter mit frischer Kleidung versorgt - und kann seinen Koffer zuhause lassen. Er sucht nicht direkt nach einem Angebot, sondern lässt es zu sich kommen. An dieser Stelle entstehen attraktive Geschäftsmodelle für Verkauf und Vermietung von Bekleidung.

Presales: Für Bekleidungsunternehmen ist es schwierig, diesen Kunden direkt zu bedienen. Denn es müssen zunächst Anlässe identifiziert werden, für die Bekleidung nötig ist. An dieser Stelle entstehen Kooperationen zwischen Bekleidungsunternehmen und branchenfremden Anbietern, um den Zusatzkauf zu ermöglichen. Für den Zugang zum Kunden ist es nötig, die Schnittstellen der Reiseanbieter, Sportcenter und Veranstaltungsagenturen zu besetzen und eine unkomplizierte Auswahl zu gewährleisten.

Sales: Der anlassbezogene Mitkäufer kauft analog und digital. Hauptsache, es ist einfach und der Kauf- oder Mietprozess der Bekleidung läuft nebenbei. Die Einbindung in Kauf- und Bestellprozesse mittels unkomplizierter Zusatz-Buchungsoptionen bietet eine gute Grundlage hierfür.

After Sales: Wenn das Angebot einmal genutzt wurde, können Unternehmen den anlassbezogenen Mitkäufer zu einem Stammkunden transformieren, der sich an das positive Erlebnis der letzten Gelegenheit erinnert und den Anbieter deshalb in seine persönliche Auswahl aufnimmt. Deshalb ist es wichtig, die Schnittstelle zum ursprünglichen Anlass zu besetzen und die Kundendaten zu erhalten, um Folgeangebote machen zu können.

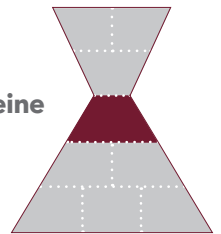
Kundenwanderung: Da anlassbezogene Mitkäufer nicht in erster Linie nach Textilangeboten suchen und

sich in der Regel auf ihre bewährten Gewohnheiten verlassen, findet eine Abwanderung in andere Segmente nur in Sonderfällen statt. Die wahrscheinlichsten Varianten sind die Wanderungen in das Segment des markenorientierten Identitätsmanagers oder des unternehmensorientierten White Label-Kunden, da er sich an die gute Erfahrung mit dem Anbieter oder Identitätswirt der letzten Gelegenheitsbuchung erinnert und dieselbe Lösung wählt

Interessant für Monobrand, die sich an der Schnittstelle zu branchenfremden Dienstleistungen erfolgreich positionieren.

Analoger Delegierer

Der analoge Delegierer möchte seine Modeentscheidung - aus seiner Sicht - so einfach wie möglich gestalten. Dafür nutzt er, anders als der digitale Delegierer, keinen intelligenten Assistenten, denn er ist im Umgang mit dem Internet äußerst vorsichtig und wenig erfahren. Stattdessen geht er zu einem menschlichen Experten seines Vertrauens und lässt sich beraten. Dies kann eine Modeboutique sein, aber auch Monobrand-Geschäfte oder ein Shoppingcenter. Die haptische Erfahrung, die Anprobe vor Ort und die Beratung durchs Verkaufspersonal spielen eine essentielle Rolle bei der Modeentscheidung.



Presales: Für den analogen Delegierer ist der menschliche Kontakt sehr wichtig. Das Verkaufspersonal ist zentral bei der Beratung und dem Kaufprozess. Die Presales- und Sales-Phasen sind Teil seines gesamten Modeprofils - dies müssen die Mitarbeiter erkennen und die ausgeprägte Analogaffinität berücksichtigen. Der analoge Delegierer möchte keine automatisierten, auf Grundlage seiner Daten erstellten Angebote erhalten. Wenn er überhaupt Angebote zur Kenntnis nimmt, dann mündlich oder per Post von einem Anbieter seines Vertrauens.

Sales: Der analoge Delegierer kauft ausschließlich vor Ort im stationären Handel. Dabei sucht er explizit nach kompetentem Personal. Er kauft dann mitunter Artikel,

die ursprünglich nicht im Budget eingeplant waren.

After Sales: Kunden dieses Segments sind sehr an Zusatzangeboten interessiert, sofern sie vom menschlichen Verkäufer oder dem persönlichen Netzwerk empfohlen werden. Bonusprogramme werden hier dankend angenommen, dass dabei Daten gespeichert werden, nehmen sie hin. Hinzu kommt, dass über eine lange bestehende Kundenbeziehung auch genügend Daten gesammelt werden, um individualisierte Angebote ausstellen zu können. Allerdings ist hier Vorsicht geboten, denn Kunden in diesem Segment tendieren zu einer skeptischen Haltung gegenüber einer zu umfassenden Datenauswertung. Anbieter müssen stets den menschlichen Kontakt und die Kompetenz der eigenen Mitarbeiter in den Vordergrund stellen.

Kundenwanderung: Wenn analoge Delegierer von einem Anbieter überzeugt sind und sich mit dem persönlichen Berater oder der Marke identifizieren, kann eine Abwanderung in eines der Premium-Segmente markenorientierter Identitätsmanager oder community-fokussierter Identitätsmanager stattfinden. Zudem wandern Kunden aus diesem Segment in das Segment des digitalen Delegierers, sobald sie Vertrauen in digitale Assistenzsysteme gefasst haben.

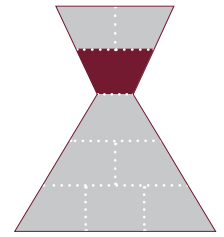
Interessant für stationäre Händler, denen es gelingt, mit kompetentem Verkaufspersonal analoge Kunden zu binden.

PREMIUM-Bereich

Im Premium-Bereich steht, anders als im Economy-Bereich, das Identitätsmanagement des Kunden im Vordergrund. Kunden in den Segmenten unternehmensorientierter White Label-Kunde, community-fokussierter Identitätsmanager und markenorientierter Identitätsmanager entscheiden sich für jene Bekleidung, mit der sie ihrer Identität am besten Ausdruck verleihen können. Premium muss nicht bedeuten, dass die Produkte teurer sind als im Economy-Bereich. Die Kundenwanderung aus dem Premium-Bereich heraus ist eher unüblich, da das Bedürfnis nach Identitätsmanagement tief in der Persönlichkeit verankert ist.

Markenorientierter Identitätsmanager

Kunden in diesem Premiumsegment treffen ihre Modeentscheidung aufgrund der Zuneigung zu einer bestimmten Marke, einem Markennetzwerk oder dem Image eines Unternehmens. Dafür sind sie auch bereit, einen Aufpreis zu zahlen. Diese Affinität kann durch passende Markenaussagen oder aufgrund bewusster Wertentscheidungen (z. B. ökologisch und sozial nachhaltige Produktionsbedingungen, Premium-Image, Modernität, Familienfreundlichkeit etc.) zustande kommen. Markenorientierte Identitätsmanager sind sehr loyal und neigen nicht zu einem Wechsel ihrer Lieblingsmarke. Je nach Situation sind sie auch bereit, hohen Aufwand zu betreiben, um ihre Lieblingsmarke zu beziehen; in der Regel ergibt sich durch die Festlegung auch eine Bequemlichkeit, die über lange Zeit keinen Markenwechsel erfordert. Sie sind gerne bereit, ihre Daten mit dem Anbieter zu teilen, da sie ihm vertrauen. Dieses Segment schrumpft, weil das Angebot von Marken sehr groß ist und inzwischen aus Kundenperspektive nahezu beliebig erscheint. Gleichzeitig sinkt tendenziell das Vertrauen in einzelne Anbieter.

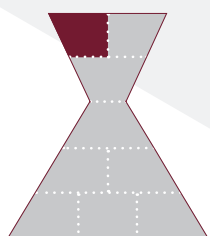


Presales: Um Kunden dieses Premiumsegments für die eigene Marke zu gewinnen, ist ein intelligenter Markenaufbau mit offensiver und proaktiver Kommunikation unerlässlich. Unternehmen, die für bestimmte Werte stehen und sich dadurch von Wettbewerbern abgrenzen, haben gute Chancen, markenorientierte Identitätsmanager zu ihren Kunden zu zählen.

Sales: Das Kleidungsstück muss stimmig mit dem Markenimage sein – auf allen genutzten Kommunikations- und Vertriebskanälen sowie im Produkterleben. Nur auf diese Weise kann es gelingen, den markenorientierten Identitätsmanager nachhaltig ans Unternehmen zu binden. Die große Herausforderung für Anbieter ist es, sowohl mit den Bestandskunden zu wachsen als auch die Markenbotschaft für die nachwachsende Kundschaft authentisch zu halten.

Aftersales: Um markenorientierte Identitätsmanager auch nach dem Kauf oder der Nutzung einer Dienstleistung an die Marke zu binden, ist es nötig, die Markenwelt auch außerhalb des Modebereichs erlebbar zu machen. Dies gelingt beispielsweise durch gezielte, individualisierte Ansprache, Merchandising, Medien- und Sport-Sponsoring oder Sonder- und Loyalitätsformate wie Veranstaltungen in Shoppingcentern. Die Marketing-Investitionen zahlen sich in dieser späten, aber wichtigen Kundenbindungsphase aus.

Interessant für Monobrand, die durch kontinuierliche Qualität und konsistentes Marketing eine hohe Kundenbindung erreichen.



Unternehmensorientierter White Label-Kunde

Kunden in diesem Premium-Segment treffen ihre Modeentscheidung nicht aufgrund der besonderen Produkte und Services des Bekleidungsherstellers, sondern aufgrund ihres Vertrauens in einen zumeist branchenfremden Vertriebspartner, dem Identitätswirt. Dieser Anbieter vertreibt mitunter White Label-Produkte eines Bekleidungsherstellers unter eigener Marke. Verkehrsbetriebe verkaufen beispielsweise in ihren Service-Stationen eigene Kleidung - der Kunde sieht nicht die dahinter stehende Modemarke, sondern den Verkehrsbetrieb als Marke. So verkauft Caterpillar eigene Kleidung, die besonders robust ist, stellt diese aber nicht selbst her. Das Kundenvertrauen und auch die Kundendaten des unternehmensorientierten White Label-Kunden liegen ausschließlich beim Identitätswirt, der erzielte Erlös wird allerdings zwischen Wirt und Hersteller geteilt. Dieses Segment wächst.

Presales: Um unternehmensorientierte White Label-Kunden als Kunden zu gewinnen, ist es für Bekleidungshersteller notwendig, strategische Kooperationen zu beliebten Unternehmen mit starken Marken in anderen Branchen zu pflegen. So können sie ihre Produkte an passender Stelle anbieten, um Märkte zu bedienen und Zielgruppen zu erreichen, die normaler-

weise außerhalb der üblichen Reichweite wären.

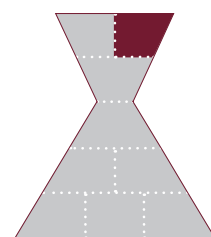
Sales: Das Kundenerlebnis muss auch hier stimmig mit dem Markenimage sein, d. h. das Bekleidungsangebot muss zur Marke des Identitätswirts passen; nur so kann der Transfer des Angebots auf das White Label-Produkt gelingen. Wearable Technology, die in Kooperation von Bekleidungs- und Technologieherstellern produziert wird, ist ein beliebtes Produkt für dieses Segment.

Aftersales: Bekleidungshersteller können an dieser Stelle wenig bewirken, um unternehmensorientierte White Label-Kunden zu binden, nicht zuletzt weil die Kundendaten allein in der Hand des Identitätswirts liegen.

Interessant für Identitätswirte sowie Bekleidungshersteller, die sich in Kooperation mit branchenfremden Identitätswirten einen Saleskanal erschließen.

Community-fokussierter Identitätsmanager

Community-fokussierte Identitätsmanager definieren ihre Identität maßgeblich über die Zugehörigkeit zu einer besonderen Community oder Subkultur, die ihre Wertvorstellungen teilt. Ihr Kleiderschrank enthält zu einem nennenswerten Teil Mode und Accessoires, die in der Community ein hohes Ansehen genießen. Zudem schätzen sie den persönlichen Kontakt zur Marke ihrer Wahl; sei es ein besonderes Kaufhaus oder durch einen Personal Shopping-Assistenten. Diese Affinität innerhalb einer Community drückt sich allerdings nicht nur im Modegeschmack aus, sondern geht weit darüber hinaus. Deshalb sind Kunden dieses Segments nicht zwangsläufig markenloyal; die Anbieter müssen es schaffen, eine eigene branchenübergreifende Community zu binden. Der community-fokussierte Identitätsmanager entscheidet sich je nach aktuellem Trend für den gerade passenden Anbieter. Dafür ist er auch gern bereit, seine Daten preiszugeben. Dieses Segment wächst vor allem im Onlinebereich.



Presales: Kunden dieses Premium-Segments benötigen eine geeignete Plattform, um sich in ihrer Community zu organisieren. Diese Plattform ist Teil einer integrierten Marketing-Strategie, die die Kunden persönlich anspricht und gleichzeitig die zentralen Werte der Marke transportiert. Die Smartphone-App Fleek ist ein junges Multibrand-Beispiel dieser Art. Alle Kanäle – on- und offline –, auf denen sich die Zielgruppe bewegt, müssen selbstverständlich durch den Anbieter aktiv bedient werden, auch wenn nicht immer ein direkter pekuniärer Mehrwert daraus entsteht.

Sales: Für community-fokussierte Identitätsmanager gilt dasselbe wie für die anderen Premium-Segmente: das Erlebnis muss stimmig zum Markenimage sein. Kunden müssen beim Einkaufen das Gefühl haben, dass ihre Identität gewürdigt wird und ihr Vertrauen beim Anbieter gut aufgehoben ist. Die größte Gefahr für Anbieter ist, dass sich die gesamte Community

aufgrund schlechter Erfahrungen oder Skandale von der Marke abwendet. Ob analog oder digital, spielt keine primäre Rolle.

After-sales: Ähnlich wie bei markenorientierten Identitätsmanagern müssen Bekleidungshersteller auch im Alltag des Kunden präsent sein, z. B. durch Werbeartikel, Social Media-Kanäle, ergänzende Dienstleistungen sowie Sonderveranstaltungen. Es ist das Ziel, mit möglichst vielen Produkten und Dienstleistungen die Bedürfnisse der Kunden zu befriedigen. Der Aufwand der Kontaktpflege und die Kosten für das Marketingbudget werden an dieser Stelle durch eine enge Bindung belohnt.

Interessant für Plattformen, denen es gelingt, eine wertebasierte Community anzuziehen und den Saleskanal für die gewünschten Produkte zu bieten.



KUNDENDIALOG

Wie sich der Dialog mit Textilkunden in Zukunft verändert

Neue Kundenbedürfnisse erfordern ein Umdenken der Unternehmen im Kundendialog. Die individualisierte Kommunikation mit den Kunden wird zum zentralen Leistungsversprechen. Den Kern eines erfolgreichen Geschäftsmodells der Zukunft bildet ein konsequentes und reibungsloses Omnichannel-Management, welches eine bruchlose Kommunikation über alle analogen und digitalen Kanäle hinweg ermöglicht. Ein detailliertes, digitales Abbild der Kunden ist nötig, um individualisierten Echtzeit-Kundendialog zu realisieren - das ist keine Kür, sondern Pflicht.

Vom Multichannel- zum Omnichannel-Management

Alle Unternehmen, die in ihrem Endkundengeschäft auf den Zugriff auf Kundenschnittstellen angewiesen sind, stehen vor einer gewaltigen Herausforderung. Von Presale- und Marketingaktivitäten über Verkaufskontakte bis zur Kundenbetreuung nach dem Kauf oder Vertragsabschluss sind in den letzten Jahren im Zuge der Digitalisierung zahlreiche neue Kanäle entstanden, die die Kommunikation auf eine neue Grundlage gestellt haben. Die sozialen Netzwerke, Apps, Portale, kurz: Kanäle werden selbstverständlich genutzt, um mit Herstellern und Dienstleistern in Kontakt zu treten.

„Kommunikation und Inszenierung ist ja unser Geschäft.

Das funktioniert immer nur, wenn ich eine vernünftige Marke habe, die die Leistungsversprechen einhält. Ich kann durch Kommunikation keine Marken schaffen, die keine Leistungen haben.“

Dr. Jürgen Kütemeyer, geschäftsführender Gesellschafter trio-group Communication & Marketing

Die Smartphone-Dichte liegt längst bei über 100 %, statistisch gesehen besitzt schon jetzt jeder in Deutschland mindestens ein Smartphone. Dies ist lediglich der Anfang der Entwicklung, denn die Innovationsgeschwindigkeit nimmt gerade erst an Fahrt auf. Es kommen im Monatstakt neue, smarte, tragbare Geräte auf den Markt, die immer kleiner und leistungstärker sind. Der Alltag der Kunden wird mehr und mehr von digitalen Geräten durchdrungen. Damit entstehen für Unternehmen regelmäßig neue Kommunikationskanäle, nicht zuletzt im Social Media-Bereich. Mit diesen neuen Geräten und Sensoren können gleichzeitig immer mehr Daten erfasst werden, welche wiederum in die Cloud-Dienste der großen Anbieter gespeist und intelligent ausgewertet werden. Auch wenn die Formate heute noch nicht abschätzbar sind, wird die Dynamik, mit der sich neue Kontaktpunkte herausbilden, weiter zunehmen.

„Schon heute werden Online-Käufe maßgeblich auf dem Smartphone entschieden. Der Abschluss des Kaufes findet noch häufig auf Desktops oder Tablets statt. Wir können anhand unserer Cross-device-Daten sehen, dass Nutzer ihren Rechercheprozess auf dem Smartphone beginnen. Wir erwarten aber, dass vor allem durch nutzerfreundlichere mobile Websites und Apps in Zukunft auch der Kaufabschluss häufiger direkt auf mobilen Geräten stattfindet.“

Stefan Lein, Director Retail Google Germany

Diese Durchdringung des privaten und dienstlichen Alltags mit digitalen Geräten führt zu radikal neuen Anforderungen der Konsumenten an Hersteller und Dienstleister. Ob in Handel, Versicherungen, Logistik oder Tourismus: ein massiver Wandel der Kundenbedürfnisse hat über alle Stationen des Kundendialogs hinweg eingesetzt. Die Allverfügbarkeit von Produkten und Dienstleistungen über das Internet sowie die Möglichkeit, jederzeit mit Anbietern in Kontakt zu treten, weckt immer neue Begehrlichkeiten. Inzwischen erwarten Konsumenten ganz selbstverständlich, dass der Hersteller eines Produkts auf allen Kommunikationskanälen ein offenes Ohr für Anfragen, Probleme und Feedback hat. Dies gilt auch für Textilkunden. Sie erwarten von Bekleidungsherstellern, jederzeit auf jedem Kanal ansprechbar zu sein – individuell und authentisch. Und nicht nur das, sie erwarten auch, dass der Prozess einfach, schnell und persönlich abläuft. Die ersten Anbieter, die dies ermöglichen, haben durch die ersten Schritte in Richtung Multichannel-Management bereits überzeugt. Aber die Entwicklung hört hier nicht auf! Es genügt nicht mehr, alle Kanäle bereitzustellen und zu reagieren. Vielmehr müssen Unternehmen in der Lage sein, proaktiv durch intelligentes, individualisiertes Marketing und fortschrittlichen Kundendialog ihre Kunden gezielt anzusprechen und zu überraschen.

„Die größte Veränderung wird in relativ kurzer Zeit die sein, dass Sie es als Kunde nicht mehr akzeptieren, mit irgendeiner Form von erkennbar standardisierter Kommunikation belegt zu werden. Ich glaube, dass Kunden sehr schnell die Erwartungshaltung entwickeln werden: Wenn ich eine Email schreibe, um mich zu beschweren oder ein Informationsbegehren zu platzieren, dann erwarte ich eine Antwortemail, die mir das Gefühl vermittelt: „Es hat tatsächlich jemand gelesen, was ich geschrieben habe, und der geht mit dem, was ich jetzt gerade auch jenseits der Sachinformation transportiere, angemessen um.““

Dr. Dirk Gratzel, CEO Precire Technologies

Folglich befassen sich praktisch alle Bekleidungshersteller bereits damit, ihre Multikanal-Fähigkeiten zu verbessern und ein echtes Omnichannel-Management umzusetzen. Dies bedeutet, die Vernetzung und Koordination der Kontaktpunkte vom Kunden her zu denken und zu strukturieren. Der Kunde erlebt die Marke immer und an jedem Kontaktpunkt gleichermaßen intelligent und mit der gleichen Brand Experience. Die Kontaktpunkte sind vom Point of Sale bis zum Kundendialog miteinander verbunden, jegliche Kommunikation und Interaktion führt zu einer stimmigen Markenwahrnehmung, die kontinuierlich zu einer konsistenten und bruchlosen Customer Experience beiträgt.

„Die generelle Empfehlung für Bekleidungsunternehmen ist: Kenne deinen Kunden, überlege, wie du mit ihm sprechen kannst, und finde die richtigen Kanäle.“

Dr. Ulla Ertelt, Markt- und Zukunftsforschung – Data Science, HML Modemarketing

Diese nahtlose Vernetzung der Kanäle erfordert eine hochgradig effiziente Vernetzung der Datenströme zwischen den Kanälen von der Erhebung und Aggregation der unterschiedlichen Datenarten an unterschiedlichen realen und virtuellen Orten bis zur Analyse und Synchronisation der Daten. Schließlich wird jederzeit an jedem Touchpoint das aktualisierte Profil des Kunden verfügbar sein. Neue Akteure wie Zalando, Amazon oder Outfittery haben die Branche mit ihrer hohen Digitalkompetenz aufgeschreckt und die Kundenerwartungen maßgeblich geprägt; die etablierten Anbieter werden in den kommenden Jahren aufholen, um den Kampf um die Kundenschnittstelle nicht zu verlieren.

„Es geht darum, diese Vertriebskanäle miteinander zu vernetzen: Eigene Geschäfte, Franchise und Online. Ein großer Teil kauft aber woanders: Wo – das entzieht sich unserer Kenntnis. Datenmanagement ist extrem wichtig, um die Kundendaten zu analysieren. Wer damit am besten umgehen kann, der wird am Ende gewinnen. Und da sind die Onliner deutlich im Vorteil.“

Alexander Gedat, CEO Marc O'Polo

Die Technologie für eine solche Omnichannel-Lösung ist längst verfügbar. Sie ist tendenziell offener und integrationsfähiger aufgebaut (d. h. weniger proprietär) sowie auf die schnelle Verarbeitung großer Datenmengen ausgerichtet. Es haben sich viele Spezialanbieter etabliert, die sich auf dezidierte Dienste oder funktionale Teilbereiche des Omnichannel-Managements fokussieren. Doch auch Unternehmen der Bekleidungsbranche sind aktiv. Viele Bekleidungshersteller haben eine eigene Omnichannel-Strategie vorgelegt und arbeiten an der Implementierung in ihre Stores und Onlineshops. Bis 2021 werden alle Anbieter ein Omnichannel-Management umgesetzt haben, welches sich vor allem durch eine kundenzentrierte Unternehmenssteuerung auszeichnet.

Um diese Kundenzentrierung zu realisieren, ist es für Unternehmen notwendig, jeden Kommunikationskanal aktuell und synchronisiert abzubilden. Kontaktiert ein Kunde den Kundendienst per Email, muss diese Information sofort auf allen Kanälen verfügbar sein – besucht derselbe Kunde ein Geschäft, muss das Personal dort auf die Informationen zurückgreifen können. Dadurch verändert sich perspektivisch auch die Rolle vom Verkäufer im Bekleidungsgeschäft: Mit geeigneten Mitteln werden Kundenberater vor Ort die letzte Kommunikation mit dem Kunden präsent haben und auf das hinterlegte Kundenprofil zugreifen können. Genauso wichtig ist es darüber hinaus, die Markenwerte des Unternehmens adäquat durch Verhalten und Sprache zu repräsentieren. In wenigen Jahren wird diese Anforderung mittels technologiegestützter Analyse der Mitarbeiter am Point of Sale und schon bei der Rekrutierung realisiert sein.

„Ich kann mein eigenes Kommunikationsverhalten in meinen Shops tatsächlich auf Konsistenz mit meinen Markenbotschaften hin überprüfen. Sage ich als Marke: „Ich bin jung, dynamisch & erfolgreich“, reklamiere ich diese Attribute, weiß aber noch lange nicht, ob die Sprache meiner Mitarbeiter tatsächlich auch solche Attribute vermittelt. Jeder spricht in seiner Individualität und transportiert Jugendlichkeit oder Dynamik per se unterschiedlich. Doch im Rahmen authentisch bleibender Spielräume sollte sich sein oder ihr Kommunikationsverhalten an diesen Attributen orientieren, und nicht stattdessen etwas ganz anderes in der Innenwelt des Kunden erzeugen. Mit digitalen Lösungen

kann ich für ein konsistenteres Erleben aus der Kundenperspektive sorgen, und ich kann natürlich auch dafür sorgen, dass ich die Mitarbeiter finde, die zu mir passen.“

Dr. Dirk Gratzel, CEO Precire Technologies

Doch damit wird es nicht getan sein: Der Omnichannel-Ansatz geht aus unternehmerischer Perspektive sehr viel tiefer. Er erfordert das Aufbrechen der traditionellen Organisationssparten, neue Formen der Zusammenarbeit und eine kundenzentrierte Unternehmenssteuerung, kurz: den Abschied vom tayloristischen Organisationsmodell mit statischen Säulen wie Marketing, Vertrieb und Kundendialog. Gefragt ist ein abteilungsübergreifendes Omnichannel-Management-Team, welches eine unternehmens- oder konzernweite Omnichannel-Strategie einführt und die kundenrelevanten Aktivitäten aller Abteilungen managt. Darüber hinaus obliegt es dem Team, Aktivitäten der Abteilungen untereinander zu koordinieren, beispielsweise Marketingkampagnen mit Vertriebsaktionen. Weiterhin identifiziert und entwickelt es neue Verkaufskanäle. Das schließt auch Fragen von Usability und Design neuer Anwendungen mit ein. Wenn beispielsweise das Digital Accelerator-Team einen neuen Kanal aufbaut, ist es Aufgabe des Omnichannel-Managements, in enger Absprache mit Marketing und Vertrieb eine Strategie vorzulegen, wie über diesen Kanal mit dem Kunden kommuniziert werden und wann er verfügbar sein soll. Zum anderen ist es Aufgabe des Omnichannel-Teams, neue Kanäle zu erschließen und alle Abteilungen mit den Möglichkeiten dieser Kanäle vertraut zu machen.

Omnichannel-Management hat daher längst nicht mehr den Charakter einer Zusatzleistung. Konsumenten erwarten es schlicht, erkannt zu werden und unabhängig vom Kanal ein positives Markenerlebnis zu erfahren. Das Fehlen solcher Prozesse wird mit Vertrauensverlust in die Marke quittiert und führt im schlimmsten Fall zum dauerhaften Verlust der Kundenbeziehung.

“Agility and speed pose a particular challenge to large and leading brands. Their supply chains that have been built around an offshoring model which requires time and mass production. Teams often function in silos; designers have not worked in proximity to manufacturing for decades and often don’t understand how products are made. As speed and agility become increasingly critical, brands will need to innovate a completely new approach to manufacturing in order to remain competitive.”

Brenna Nan Schneider, Gründerin 99Degrees Custom

Das digitale Profil des Kunden

Die Entwicklung zum Omnichannel-Management der Zukunft klingt für den Textilkunden durchaus schlüssig: Analog zu Tante Emma-Läden ist es Aufgabe der Unternehmen, sich im Geschäft und im Internet an ihre Kunden zu erinnern, deren Bedürfnisse einschätzen zu können und sie wertschätzend zu behandeln. Diese besondere, beinahe intime Kundenbeziehung ist in der ersten Phase der Digitalisierung verloren gegangen, da Händler nicht in der Lage waren, das Wissen von Tante Emma digital abzubilden und im richtigen Moment abzurufen.

„Es liegt auf der Hand, dass über Big Data eine ganz neue Form der Kundentransparenz entsteht und es daher auch möglich sein wird, Kunden in einer bisher ungewohnten Art und Weise zu betreuen. Doch dabei handelt es sich nicht nur um den „gläsernen Kunden“, denn diese Transparenz kann sich durch Big Data auch in die entgegengesetzte Richtung entwickeln. In der Vergangenheit konnte man das Konsumverhalten verschiedener Typen beobachten und über eine möglichst große Stichprobe diverse Trends ableiten. In Zukunft aber wird dieser Prozess auf den einzelnen Konsumenten runtergebrochen. Kunden werden ein klareres und besser definiertes Profil haben. Damit können die Bedürfnisse eines Kunden individuell befriedigt werden, dies etwa hinsichtlich neuen Produktentwicklungen oder Marketing und Kommunikation. Besonders die Kommunikation wird individueller, persönlicher und homogener.“

Hans Kohn, Chief Operating Officer Schoeller Technologies

Gängige CRM-Software ermöglicht es bereits, eine kanalübergreifende Verwaltung der Kundendaten zu gewährleisten und durch Auswertungen der Customer Journey Rückschlüsse auf deren Verhalten zu ziehen. Produktempfehlungen werden durch den Abgleich mit ähnlichen Kundengruppen formuliert, basieren jedoch

häufig noch auf vagen Wahrscheinlichkeiten und Standard-Abgleichen. Wer einen Krimi kauft, braucht sicher noch einen Krimi. Empfehlungen müssen und werden besser werden – gestützt durch fundierte Datenanalyse. Kunden teilen immer mehr Daten, die Aufschluss über ihr Verhalten und ihre Bedürfnisse geben. Sie teilen diese bereitwillig im Social Web, sprechen offen über ihre Vorlieben, akzeptieren selbstverständlich die AGB, um die Rechte an ihren Urlaubsfotos abzugeben, oder machen ihre Bewegungs- und Vitaldaten für Anbieter zugänglich. Von diesen unstrukturierten Daten, die durch das wachsende Internet der Dinge – verstanden als die steigende Intelligenz von Konsumgegenständen und deren Vernetzung, sowie die Fortschritte intelligenter und lernender Algorithmen – anfallen, kann jeder Anbieter von Produkten und Dienstleistungen nur profitieren. Ein großer Teil der Konsumenten ist dankbar für die besseren Ergebnisse der Datenauswertung: bessere Produkte, bessere Services, individuelle Ansprache.

“We see that people are absolutely prepared to share personal information but only on their terms - if they can see value in return for their permission. So it’s really about can I find people like me, I can encourage them, I can recruit them, I can build a whole network of people that can share and grow together. To this point, security and privacy of the data is a huge focus for IBM as we develop the capabilities of cognitive computing.”

Deon Newman, Chief Marketing Officer, IBM Watson Internet of Things

Gewiss bedeutet dieser Schritt einen massiven Aufwand und umfangreiche Investitionen für die Unternehmen. Auf dem Weg zum Omnichannel-Management der Zukunft sind sie jedoch schlicht notwendig. Und der Anbieter, der an dieser Stelle überzeugend voranschreitet, wird auch im Rennen um die Kundenschnittstelle die Nase vorn haben.

Best Cases

Modomoto und Outfittery gehören zu den Pionieren des digitalen **Curated Shopping**. Die Idee: In enger Kommunikation mit dem Kunden und über einen Kanal seiner Wahl, erheben die Anbieter modische Vorlieben, Konfektionsgrößen, durchschnittliches Bekleidungsbudget und gewünschte Zeitintervalle, wie häufig geshopppt wird. Anschließend wird eine Box mit kompletten Outfits unterschiedlicher Marken zum Kunden

geschickt, der diese zuhause anprobieren und unerwünschte Artikel kostenfrei zurücksenden kann. Besonders modisch uninteressierte Männer, die keine Zeit oder keine Lust zum Shoppen haben, waren die ursprüngliche Zielgruppe. Inzwischen haben andere Anbieter das Prinzip kopiert (z. B. Zalora von Zalando, FashionID von Peek&Cloppenburg) oder auf andere Zielgruppen erweitert (z. B. Kisura, 3compliments).

Die New Yorker Plattform Rent a Runway geht noch einen Schritt weiter und **verleiht Designermode**. Das Besondere: Produktempfehlungen werden auf der Basis des Kundenprofils um die passende Community erweitert und es werden nicht nur Kaufempfehlungen aufgrund der Shoppinghistorie, sondern auch durch die Käufe soziodemografisch vergleichbarer Kundencluster gebildet.

Das Technologieunternehmen Whisbi verbindet den stationären Handel mit dem Zuhause des Kunden. Verkäufer im Geschäft führen den Onlinebesucher per **Video** (Smartphone oder Google Glass) durch das Geschäft und präsentieren Produkte.

„Es gibt POS-Konzepte, die laufen dahin, dass sich eine Frau vor einen Screen stellt und ihr Oberteile angeboten werden, die zu dem Rock passen. Daneben erhält sie dann Vorschläge, was ihr Mann anziehen kann, was zu ihrer Kleidung passt. An solchen Themen wird ja schon gearbeitet, das gibt es ja. Das ist ja kein Problem mehr, das ist ja nur eine Verlinkung der Datenbank.“

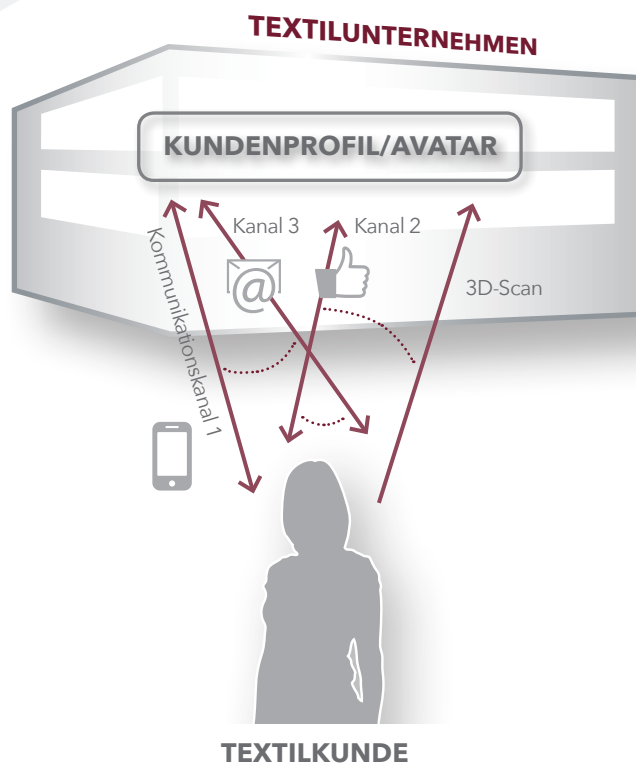
Dr. Jürgen Küttemeyer, geschäftsführender Gesellschafter trio-group Communication & Marketing

Auf der Grundlage der Daten, die über den Kunden vorliegen, werden Empfehlungen bis 2026 noch schneller als in Echtzeit gegeben: Technologien wie IBM Watson helfen Unternehmen dabei, prädiktive Vorhersagen über das Einkaufsverhalten ihrer Kunden zu treffen. Wenn Bekleidungshersteller wissen, welchen Geschmack ein bestimmter Kunde hat, wie oft er neue Jeans kauft, zu welcher Jahres- oder Monatszeit er am ehesten Geld für Bekleidung ausgibt, können sehr zielgenaue Angebote für Produkte gemacht werden. Oder noch besser: die individualisierte Jeans wird produziert und hängt bereits im Geschäft, wenn der Kunde es betritt. Diese Anforderungen werden in den Trendfeldern „Produkt“ und „Wertschöpfungskette“ vertieft.

“Cognition could help somebody running a business in areas such as optimizing energy management and utilization of the store and the groups of stores. Minimizing the carbon footprint. Observing the way shoppers and management interact. Watson can learn from retail foot traffic and gives you a better idea where to place products, how to use your space better to drive sales. Another areas could be around the distribution of products. For example optimizing and automating purchase orders, when you are low on stock, seasonal changes in stock and trending changes in consumption. Today it's very hard for retail stores to forecast to their suppliers how much stock they need. That is not a well-known thing. And so we are learning from that using learning systems that can really help there a lot and identify patterns in the noise.“

Deon Newman, Chief Marketing Officer, IBM Watson Internet of Things

Im Ergebnis werden Unternehmen alle vorhandenen Daten des Textilkunden in einem digitalen Profil bündeln. Dieser Avatar ist eine stets aktuelle, digitale Kopie des Kunden und wird automatisiert mit allen Touchpoints verknüpft, was wiederum nur durch ein gelungenes Omnichannel-Management mit Schnittstellen in alle Unternehmensbereiche realisierbar ist. Diese hochgradig individuelle Echtzeit-Profilierung bildet das Herzstück der kundenzentrierten Geschäftsmodelle der Zukunft.



Kundenansprache

Während die Anforderungen an Unternehmen steigen, ist es für sie mittels zeitgemäßer Targeting-Mechanismen potenziell sehr viel einfacher geworden, die Zielkunden anzusprechen und Markenbotschaften zu platzieren oder konkrete, heute bereits in Teilen individualisierte Kaufangebote zu offerieren. Beide Vorteile werden in Zukunft noch immens zunehmen und sowohl für Unternehmen als auch Textilkunden einen großen Sprung hin zum perfekten Geschäftsverhältnis ermöglichen. Vorausgesetzt, die Kundenbeziehung ist eng und wenigstens teilexklusiv.

Die beschriebenen technologischen Entwicklungen treiben die Kundenbedürfnisse an anderer Stelle voran, umgekehrt werden die Technologien durch das Kundenfeedback immer besser, denn sie lernen mit. Im Zuge dieser Entwicklung entsteht ein neues Verständnis von Kundenbindung: Sie beginnt schon, bevor der Kunde das Geschäft betreten hat. Es ist nicht damit getan, Werbung und Marketingaktivitäten selbstverständlich vom Kunden aus zu denken und die Präsenz in den vom jeweiligen Textilkunden bevorzugten Medien und Kanälen durchgehend zu gewährleisten. So hat Calvin Klein als erstes Modelabel beispielsweise Musikplaylisten auf Spotify für verschiedene Anlässe bereitgestellt – natürlich kostenlos –, die in der Sache keinen Bezug zum Label haben. Es wird lediglich der Lifestyle der Community verstanden und der Markenname platziert, ganz ohne Point of Sale. Andere Marken wie Esprit aktivieren ihre Kunden über Kampagnen wie #ImPerfect und ermutigen sie dadurch, Fotos von sich selbst und der selbst kombinierten Mode im Social Web zu teilen. Es ist noch nicht abzusehen, welche Social Media-Plattformen in Zukunft relevant sein werden. Sicher ist jedoch, dass Social Media insgesamt noch weiter an Bedeutung gewinnen wird, da auch hier die Vernetzungsmöglichkeiten und die Individualisierung der Kommunikation weiter steigen – und die Betreiber öffnen die Netzwerke immer mehr für kommerzielle Anbieter. Dazu mehr im nächsten Trendfeld.

An dieser Stelle wird das Prinzip der Geschäftsmodelle der Zukunft sehr deutlich: Es muss das Ziel jedes Unternehmens mit Endkundenkontakt sein, ins Sichtfeld

des Kunden zu gelangen. Für den Kunden ist 2026 das Shopperlebnis einfacher und individueller; für Unternehmen ist der Weg dahin zunächst eine komplexe Herausforderung. Die Entwicklung einseitiger Shopping-Apps genügt beileibe nicht mehr. Die meisten Smartphonennutzer (außer digital Aktive) installieren nicht für jede Marke, die ihnen gefällt, eine eigene App. Sie nutzen lieber Vergleichsapps, Portale und Schnäppchen-Apps. Im Vordergrund muss es stehen, dem Anwender einen Mehrwert zu bieten – dazu gehört auch, seine Bedürfnisse zu verstehen und im hinterlegten Profil zu managen. Und hier schließt sich der Kreis aus Omnichannel-Management, Profilierung und Kundenansprache.

Best Cases

Die Kooperation von Northface und IBM bringt **künstliche Intelligenz** in die Produktsuche. Mithilfe des IBM Watson Algorithmus können Northface-Kunden das Sortiment durchsuchen – in erster Linie anhand des gewünschten Verwendungszwecks und nicht durch Seitenblättern. Der Online-Schuhhändler shoe.com hat in Kooperation mit Sentient Technologies Holdings Ltd. ebenfalls künstliche Intelligenz in die Stöberfunktion eingebunden. Durch Auswählen von Produkten, die dem gesuchten Stil nahekommen, wird die Empfehlung durch den „Visual Filter“ immer weiter eingengt.

Die Hamburger Biermarke Astra adressierte Anfang 2015 mit einer innovativen Außenwerbung ausschließlich weibliche Passanten mit einem smarten Plakat. Über der Werbefläche befand sich eine Kamera, die auf der Grundlage **automatisierter Gesichtserkennung** von Eyedea Recognition Ltd. das Geschlecht der Person auf dem Gehweg erkannte. Anschließend wurden entsprechende Werbespots abgespielt.

Sensape hat mit den sogenannten **Chimps** eine neue Ära der Außenwerbung eingeläutet: Monitore erkennen in Kombination mit Kameras automatisch das Geschlecht, das Alter und die Stimmung der Menschen, die sich vor der Kamera bewegen. Der Algorithmus lernt selbstständig, menschliche Gefühlsausdrücke zu interpretieren und entsprechend darauf zu reagieren. Hierdurch kann die Ansprache individualisiert werden – vorausgesetzt, es liegen Daten zum Kunden vor der Kamera vor. Das Projekt wird unter anderem von der Europäischen Union gefördert.



POINT OF SALE

Wie Textilunternehmen den Point of Sale der Zukunft erfolgreich gestalten

Es wird auch in zehn Jahren noch stationäre Geschäfte geben. Die Geschäfte an sich, die Kaufhäuser, Shoppingcenter und folglich auch die Innenstädte werden sich jedoch massiv verändern. Die Ladenflächen der stationären Händler nehmen eher ab. Zudem verschwimmen die Grenzen zwischen analog und digital in den Geschäften der Zukunft - mit Vorteilen sowohl für die Kunden als auch für Unternehmen.

In allen Branchen vollzieht sich im Zuge der Digitalisierung eine Entkoppelung von Infrastruktur und Angebot, digitale Schichten schieben sich zwischen Kunden und Anbieter. Der stationäre Handel ist davon bereits seit vielen Jahren in zweierlei Hinsicht betroffen: Zum einen haben Onlineshops und Marktplätze erhebliche Marktanteile des stationären Handels abgeschöpft, bevor diese adäquat reagieren konnten.

„Für Endkunden werden Messengerdienste in allen Facetten immer wichtiger, mit künstlicher Intelligenz versehen. Das bedeutet zum Beispiel, dass ich einfach nur noch Whatsapp oder den Facebook Messenger frage: „Hey, wo gibt es denn gerade Sportsachen im Angebot?“. Und das System weiß, welche Brands ich bevorzuge, das muss ich ihm gar nicht sagen, denn der Bot hat sich das schon gemerkt. Man spricht als User also zunächst mit künstlicher Intelligenz und, wenn die nicht mehr weiterhelfen kann, mit einem Kurator. Anbieter müssen sich die Frage stellen,

wie sie auf bestehenden Plattformen präsent sein können, sei es GoogleNow, Snapchat oder eben die Messenger-Dienste. Diese Plattformen werden tendenziell mächtiger als sie es jetzt schon sind.“

Benjamin Thym, Geschäftsführer Offerista Group

Zum anderen verlagert sich der Point of Sale in Zukunft zunehmend ins Digitale. Bestehende Plattformen mit großer Reichweite, die zuvor rein zur Kommunikation oder Information genutzt wurden, entwickeln sich in den nächsten fünf Jahren zunehmend zum Verkaufskanal. Pinterest bietet mit den sogenannten Buyable Pins die Möglichkeit, direkt über die App einzukaufen; die verbreiteten Messenger-Dienste von WeChat, Facebook oder Apple werden in den kommenden Jahren auch auf dem europäischen Markt Bestellungen abwickeln. Der stationäre Handel ist unter Druck - eine Chance für die Aktiven.

„Am Beispiel Einzelhandel und E-Commerce lässt sich leicht erkennen, wie schnell neue, digitale Geschäftsmodelle Fahrt aufnehmen. Sie setzen die komplette Branche stark unter Druck und substituieren sie in weiten Teilen. Es ist erstaunlich, wie wenige Einzelhändler der Bedrohung ihres Geschäftsmodells etwas Substantielles entgegenzusetzen hatten.“

Philipp Hammans, Senior Manager Dennemeyer Consulting

Das Ende von Standard schlägt sich vor allem an der Schnittstelle der realen und virtuellen Welt nieder. Kunden möchten keine Standard-Auswahl mehr, keine durchschnittlichen und schon gar keine falschen Empfehlungen. Deshalb muss die Vernetzung der Kanäle mit den Avataren der Kunden verknüpft sein, um an jedem Point of Sale individuelle Angebote zu ermöglichen. Und das kann durchaus auch über das eigene Produktangebot hinausgehen. Und es wird in Zukunft auch bedeuten, dass Zusatzinformationen über die Produkte, deren Herkunft, deren Verwendungszweck angezeigt werden – selbstverständlich mit der Schnittstelle zum Warenkorb.

Neue digitale Möglichkeiten greifen den stationären Handel jedoch nicht nur an, sie beflügeln ihn auch. So schaffen Apps wie Marktjagd, Google Places oder Yelp eine Übersicht über lokale Angebote, die durch Kundenbewertungen und weitere Zusatzinformationen über Produkte (z. B. Zertifikate, Nachhaltigkeitsindex) angereichert werden. Sie bieten also neben der potenziellen Bedrohung auch die Chance, mit speziellen Mehrwert-Angeboten Kunden in den physischen Laden zu bewegen. An dieser Stelle sind die Händler gefragt, die physische Anwesenheit der Kunden zu nutzen und durch entsprechende Angebote und Technologien erstens den Aufenthalt im Geschäft zielgruppengerecht zu gestalten und zweitens die potenziell verfügbaren Daten zu erheben und zu analysieren. Analoge und digitale Welt verschwimmen aus Sicht der Textilkunden zunehmend. Das digitale Profil der Kunden, wie in Trendfeld 2 beschrieben, spielt dabei eine zentrale Rolle. Es muss jederzeit an jedem Touchpoint verfügbar sein.

„Ich bin überzeugt, dass es auch in 50 Jahren noch einen lokalen Einzelhandel geben wird. Für einige Warengruppen und Situationen ist das einfach der sinnvollste Vertriebskanal und es wird immer Leute geben, die gern in ein Geschäft gehen. Den lokalen Einzelhändlern bieten Location-based Services die Chance, gegenüber dem Online-Handel aufzuholen. Denn über standortbasierte Dienste können wir heute schon vergleichbare Technologien für Tracking, Targeting und Segmentierung anbieten, wie sie auch der Online-Handel nutzt. Man könnte es ein „digitales Tante-Emma-Prinzip“ nennen. Die digitale Welt kann Tante Emma, nur eben im modernen Gewand, in den lokalen Einzelhandel zurückbringen. Und das ist eine große Chance für stationäre Händler.“

Benjamin Thym, Geschäftsführer Offerista Group

Auch aus Kundenperspektive hat der stationäre Handel eine Zukunft – wenngleich diese anders aussieht als die Gegenwart. Viele Whitepaper von Industrie oder Beratungsagenturen postulieren, dass zeitgemäße Unternehmen „vom mobile her“ denken müssten. Das ist natürlich grundsätzlich richtig. Aber es vereinfacht das Bild zu stark. Denn ob es für Unternehmen ratsam ist, ihr gesamtes Geschäftsmodell auf die digital aktiven Kunden auszurichten, hängt davon ab, welches Kundensegment sie adressieren möchten. Pauschale Antworten sind an dieser Stelle wenig tragfähig. Denn die verschiedenen Kundensegmente kommen mit ganz unterschiedlichen Erwartungen in ein Geschäft und bringen unterschiedliche Affinitätslevels für mehr oder weniger analoge oder digitale Ansprache mit. Zwei Beispiele: Vorsichtige Selber-Sucher möchten gern unerkannt bleiben und schätzen es, wenn sie in Ruhe gelassen werden – mit digitalen Screens und Online-Newslettern lassen sich diese Kunden nicht begeistern. Community-affine Identitätsmanager legen einerseits Wert darauf, in einem exklusiven Umfeld zu shoppen und auch entsprechend exklusiv und individuell angesprochen zu werden, andererseits suchen sie die Vernetzung mit Gleichgesinnten.

Der stationäre Textilhandel der Zukunft

„Frequenz in den Städten und im Laden. Das sollte in Zukunft der Fokus vieler Firmen sein. Der Kunde will Entertainment! Ansonsten kann er auch von zuhause im Onlineshop einkaufen.“

Daniel Mayer, Creative Manager Formalwear Clinton Großhandel

Die klassischen, analogen Geschäfte sprechen in der Zukunft nicht mehr viele Kundensegmente an. Im Economy-Bereich kommen dafür lediglich vorsichtige Selber-Sucher und analoge Delegierer infrage – beides tendenziell schrumpfende Segmente. Aus diesem Grund beginnen die ersten Anbieter bereits damit, das stationäre Shopping-Erlebnis virtuell anzureichern und ggf. zu erweitern. Auch Dienstleistungen, die nichts mit dem eigentlichen Geschäftsmodell zu tun haben, gehören in zehn Jahren zum stationären Geschäft dazu. Das Entertainment zählt in Zukunft zu den Hauptmotiven der Kunden, ein stationäres Geschäft zu betreten; sie werden die Auswahl haben zwischen den

herkömmlichen, wenig einladenden Shoppingcentern und Geschäften auf der einen und den auf Erlebnisse spezialisierten Einkaufsorten auf der anderen Seite. Und je nach Kundensegment lassen sich die Konsumenten durch unterschiedliche Services begeistern.

„Um in der Onlinewelt nicht an Bedeutung zu verlieren, muss Shopping im Laden ein Erlebnis bleiben.“

Daniel Reckling, Industry Principal demandware

Bekleidungsgeschäfte entwickeln sich bereits in den kommenden fünf Jahren weg vom schlichten Massenangebot. Es ist nicht mehr entscheidend, möglichst viele Kleidungsstücke auf der verfügbaren Fläche zu zeigen. Stattdessen präsentieren die Händler von jedem Modell ein Exemplar - wenn überhaupt. Je nach digitalem Reifegrad der Kundschaft genügt auch ein Display, mit dem die Kunden das Sortiment durchstöbern und sich Produkte in die Umkleidekabine oder direkt nach Hause liefern lassen können. Die freigebliebenen Ladenflächen können schließlich mit völlig neuen Konzepten gefüllt werden, die wiederum nicht zwingend aus derselben Produktkategorie stammen müssen. Mehrere Textilkundensegmente der Zukunft wollen nicht mehr einfach nur shoppen. Sie wollen etwas erleben, möchten nutzwertige Services angeboten bekommen. Investitionen in Sonderveranstaltungen und ein Erlebnisprogramm lohnen sich daher für beide Seiten. Erste Ladenbetreiber bieten seit Jahren Fernsehcken für die jungen Kunden an. Diese Angebote sind beliebig erweiterbar, wenn immer mehr Flächen frei werden.

Mit der Einführung der ersten Augmented Reality-Geräte und -Anwendungen für Endkunden ist deren Verbreitung inzwischen weit über die First Mover und Early Adopter hinausgegangen. Augmented Reality wird durch die großen Technologieanbieter in den Markt eingeführt, die hier eine Pionierrolle einnehmen. Mittels Microsoft HoloLens oder Google Glass (via Google Project Tango) wird die echte Lebenswelt durch virtuelle Projektionen erweitert. Die Anwendungen werden vor allem durch B2B-Kontexte vorangetrieben, es sind bereits zahlreiche Apps und Programme für den Einsatz bei Designern, Architekten

und für Schulungszwecke im herstellenden Gewerbe vorhanden. Augmented Reality erreicht jedoch in den kommenden Jahren auch die Verbraucher. So können Händler ihre Produkte und Werbepartikel mit digital hinterlegten Informationen anreichern und den Gang durchs Geschäft mit einer Zwischenebene versehen.

Best Cases

Mit der Converse App „The Sampler“ können Kunden Schuhe in **Augmented Reality** virtuell anprobieren. American Apparel eröffnet seinen Kunden die Möglichkeit, Produkte im stationären Handel einzuscannen und anschließend in der App in anderen Farben anzeigen zu lassen. Der MagicMirror erweitert die Anprobe in der Umkleidekabine um virtuelle Produkte; Kunden können per Gestensteuerung andere Artikel anprobieren, Farben ändern oder Accessoires kombinieren.

Für die Bekleidungsbranche sind bereits die Technologien auf dem Markt, die Unternehmen in die Lage versetzen, ein hochgradig individuelles Profil ihrer Kunden zu erstellen, wie es in Trendfeld 2 beschrieben wurde. In wenigen Jahren wird vor allem 3D-Scan eine Selbstverständlichkeit sein. Die Chance, Kunden physisch zu begegnen, wird genutzt, um Kunden vor Ort zu vermessen. Andere Unternehmen bieten wiederum den Service an, dass Kunden zuhause oder unterwegs ein präzises 3D-Modell von sich erstellen und zur Verfügung stellen können. Das Ziel der unterschiedlichen Ansätze ist dasselbe: Jedes Kleidungsstück soll passen. Immer. Die Qualität der Empfehlungen steigt, die Retourenquote sinkt, perspektivisch auf nahe Null.

Best Cases

Anbieter wie bodi.me, acustom.com, itSeez3D und Size Stream ermöglichen es Textilkunden, ihre Maße akkurat auf ihrer Plattform zu verwalten oder sogar im Anschluss daran die Produkte zu individualisieren. Ob über eine App, stationäre **3D-Scanner** oder in mobilen 3D-Scan-Mobilen – der Anspruch ist die Erfassung und Verarbeitung der individuellen Maße des Kunden. Die Microsoft App MobileFusion gibt Nutzern die Möglichkeit, zuhause den eigenen Körper einzuscannen.

Unternehmen wie Stylewhile, fits.me, Styku, Bodymetrics und Me-Ality bieten **3D-Services für Unternehmen** an. Durch Schnittstellen und Plugins für Onlineshops oder mobile

3D-Scanner bringen sie die individuelle Erfassung der Kundenmaße zu den Bekleidungsherstellern, um anschließend nur Produkte anzuzeigen, die wirklich passen.

Amazon lässt die Kunden in Zukunft selbst Maß nehmen und verschickt Rohlinge. Die Kunden speisen die eigenen Daten ein, damit keine unpassenden Produkte mehr versandt werden. Hauptmotiv aller Online-Retailer ist es, die Retourenquoten senken. Das Patent wurde angemeldet, nachdem Amazon 2015 das Startup Shoefitr aufgekauft hatte.

Die zwingende Konsequenz aus digitaler Profilierung der Kunden sowie individuellen Produkten und Angeboten ist der individuelle Preis. Das zentrale Element der Kaufabwicklung, die Bezahlung, ist ein weiterer sehr dynamischer Bereich. Die Lesegeräte für Kartenzahlung sind zu großen Teilen mit NFC-Sensoren für die kontakt- und unterschriftlose Bezahlung von Kleinbeträgen ausgestattet, sodass Kunden mit ihrem Smartphone im Vorbeigehen zahlen können. Hinzu kommen in den nächsten Jahren neue Authentifizierungsmöglichkeiten anstelle der klassischen Unterschrift oder PIN-Eingabe wie Fingerabdruck oder Iris-Scan. Online-Dienste wie Paypal und Messenger Payment gewinnen parallel Marktanteile – an dieser Stelle lohnt sich ein Blick nach Ostasien, speziell Japan und Südkorea, wo die Entwicklung im Handel derzeit der in Westeuropa rund zwei Jahre voraus ist. Relativ junge Blockchain-Bezahltechnologien wie Bitcoin und Ethereum sind stark abhängig von der Akzeptanz durch Verbraucher als auch regulatorischen Rahmenbedingungen, können aber potenziell einen massiven Einfluss auf die Bezahlung der Zukunft haben.

„In der Vergangenheit gab es immer wieder neue Konzepte, die das Bezahlen im Internet für Kunden einen Schritt leichter gemacht haben, z. B. PayPal oder Sofortüberweisungen. Da sich auch aus fundamentalen Innovationen, wie z. B. Blockchain und Bitcoin, mögliche Bezahlmodelle entwickeln könnten, ist eine Prognose für die nächsten 10 Jahre nahezu unmöglich. Diese Innovationen haben jedoch das Potenzial, die gesamte Bezahlinfrastruktur nachhaltig zu verändern.“

Stefan Lein, Director Retail Google Germany

Die Verschmelzung von online und stationär

Zwischen dem stationären Handel und dem Online-shop befinden sich infolge der Digitalisierung weitere Verkaufskanäle. Die Digitalisierung hat alle Touchpoints erreicht und verwandelt Kommunikations- in potenzielle Sales-Kanäle. In dem Moment, in dem alle Kanäle intelligent miteinander verzahnt sind, wird jeder Touchpoint mit einem kommerziellen Anbieter aus Kundensicht auch zum Point of Sale. Anbieter können dadurch jede Gelegenheit, in der der Kunde ein smartes Device zur Hand hat oder mit dem Display konfrontiert wird, in eine Kaufsituation verwandeln. Schon heute stöbern Konsumenten mehr mit mobilen Geräten als über das stationäre Internet. Der Kauf geschieht jedoch noch überwiegend am Computer oder im Geschäft, zumindest in Westeuropa. Dass das nicht so sein muss, zeigen die ostasiatischen Nutzer- und Verkaufszahlen. Hier werden jegliche Produkte, so auch Lebensmittel, selbstverständlich auf dem Heimweg von der Arbeit über das Mobiltelefon bestellt, anschließend erfolgt die Lieferung in kürzester Zeit nach Hause. Die Herausforderung, die Logistikkette dafür neu zu denken, ist im Grunde bereits gelöst, siehe Trendfeld 5.

Das Erfolgsrezept ist an dieser Stelle, den Point of Sale in die Lebenswelten der Kunden zu integrieren und den Kaufprozess an den Orten zu ermöglichen, an denen sich die Kunden ohnehin aufhalten und vor allem: an denen sie für Shopping ansprechbar sind. Es geht dabei nicht um ein schlichtes entweder digital oder analog, sondern darum, an allen Points of Sale die geeignete Kombination aus digitalen und analogen Lösungen anzubieten; nämlich die für den individuellen Kunden geeignete.

Best Cases

Die Supermarktkette Tesco bietet in Südkorea seit 2011 **virtuelle Geschäfte** und adressiert vor allem Pendler. Die Kunden können in U-Bahn-Schächten QR-Codes an den Wänden scannen und über ihre Mobiltelefone einkaufen. Zum gewünschten Zeitpunkt wird der Einkauf nach Hause oder in den Kofferraum des eigenen Pkw geliefert. Tesco nutzt damit über 28 km ungenutzte Flächen an den Wänden im Untergrund, die Kunden wiederum sparen sich den Weg in

den realen Supermarkt und nutzen die Wartezeit sinnvoll.

Die App Sensy ermittelt mithilfe **künstlicher Intelligenz** die modischen Vorlieben des Nutzers und gibt daraufhin optimierte Empfehlungen. Der Algorithmus lernt selbstständig durch das Nutzerverhalten, je nachdem, welche Produkte angesehen oder gar gekauft werden – die App ist mit über 2000 Bekleidungsunternehmen vernetzt, über die der Textilkunde die Produkte direkt aus der App heraus kaufen kann.

Neben den verfügbaren Kanälen kommt bis 2021 vor allem eine Technologie hinzu: Virtual Reality. Erste Anbieter stellen bereits virtuelle Shoppingumgebungen zur Verfügung, darunter Ikea, Ebay, Lowe's, Toms und The North Face. Das Prinzip ist naheliegend: Kunden, die über eine VR-Brille wie Oculus Rift oder Google Cardboard verfügen, können sich von zuhause aus virtuell in den 3D-modellierten Stores umsehen, Produkte durchstöbern – und natürlich kaufen. Diese Abbildung der realen Einkaufsumgebung in der Virtualität werden bis 2021 die meisten Bekleidungshersteller vollziehen, um möglichst viele Kundensegmente zu erreichen – auch die digital aktiven.

Ein anderer Anwendungsfall für die Verschmelzung von online und stationär findet sich in der Kombination aus Bilderkennungstechnologien und Onlineshops. Kunden können überall Gegenstände, die sie sehen, mit ihrem Smartphone fotografieren und mit den entsprechenden Apps exakt das gleiche Produkt in einem Onlineshop finden. Oder sie suchen gezielt ähnliche Produkte, die beispielsweise günstiger sind oder von ihrer Lieblingsmarke vertrieben werden.

Best Cases

Cortexica Vision Systems entwickelt einen Algorithmus, der mittels **Bilderkennung** reale Objekte mit dem Warenangebot der Unternehmen verbindet. Anbieter binden die Software in ihre Apps ein und geben Kunden damit die Möglichkeit, in der realen Welt gesehene Artikel direkt in ihrem Onlineshop zu kaufen. Multibrand-Anbieter wie Zalando zeigen vor allem ähnliche Artikel unterschiedlicher Marken und damit auch Preiskategorien an. Der Anwendungsfall: Ein Textilkunde fotografiert eine Luxus-Tasche, findet in seiner App ähnliche Produkte im gleichen Stil und kauft das Produkt, das ins Budget passt.

In wenigen Jahren wird es darüber hinaus zu den Mindestanforderungen digital affiner Kunden an stationäre Geschäfte gehören, mittels Geo-Location im Geschäft digital begleitet und beraten zu werden. Bis 2021 wird der Großteil der Anbieter im stationären Mode- und Bekleidungshandel Beacons einsetzen. So können Kunden schon vor dem Betreten des Geschäfts individuell angesprochen werden. Im Laden werden sie dann auf Sonderangebote aufmerksam gemacht oder können die Suchfunktion nutzen, um bestimmte Produkte zu finden.

Best Cases

Unternehmen wie POSeidon oder Digitopia.be treiben die **Digitalisierung der stationären Geschäfte** voran, indem sie Displays für Händler vertreiben. Kunden können dadurch im Shoppingcenter oder im einzelnen Laden die **in-shop-Navigation** nutzen, das Warenangebot und die -verfügbarkeit einsehen oder direkt Artikel bestellen.

Beacons werden von Technologieherstellern vorangetrieben, wie beispielsweise Google, BeaconInside oder Sensorberg. Die Anwendung in den Geschäften bringt die Beacons zum Anwender und gibt den Kunden die Möglichkeit, im Geschäft zu navigieren, ausverkaufte Produkte online zu bestellen, Bonuspunkte durch Betreten des Geschäfts zu sammeln oder individualisierte Sonderangebote zu erhalten – heute schon möglich beispielsweise bei Harrods, Apple, Tesco, Neiman Marcus und Esprit Österreich.



TEXTILPRODUKTE DER ZUKUNFT

Wie die Digitalisierung die Textilprodukte verändert

Die Auswirkungen des allverfügbaren Internets beschränken sich nicht nur auf die Kommunikation. Das Internet verändert mittelbar auch die Anforderungen an Dienstleistungen und Produkte – und damit auch die Produkte selbst. Sie werden individuell und sie werden technologischer. Wearable Technologie und Functional Clothing werden in zehn Jahren überall erhältlich sein und nachgefragt werden.

Die Textilbranche kann in Bezug auf das Produkt nicht als besonders innovativ gelten; Innovationen sind inkrementell, neue Stile, Farben und Schnitte werden mit den bekannten Textilien kombiniert. Die Zukunft der Bekleidung sieht aber anders aus, Bekleidung wird sehr bald auch in der Masse individueller und durch Technologie angereichert.

„So textile industry is really the last haven where there’s been zero innovation happening.“

K.P. Reddy, CEO SoftWear Automation

Die Individualisierung der Kleidung

Der Trend zur Individualisierung ist ungebrochen und erreicht immer mehr auch die Textilbranche. Bislang waren schlicht keine für Massenmärkte erschwinglichen Möglichkeiten zur individuellen Produktion ge-

geben, weshalb aktuelle Modetrends als Katalysator der individuellen Bedürfnisse fungierten. Es wurde getragen, was gerade „in“ war.

“Customization hat sich bisher nicht durchgesetzt. Klar kann ich meinen Schuh selbst bunt zusammen klicken, aber Konsumenten wollen am Ende das eine Design, das gerade populär ist.“

Daniel Reckling, Industry Principal demandware

Die immer individuelleren Ansprüche der Textilkunden und die flankierenden technologischen Möglichkeiten treiben die Individualisierung in den kommenden zehn Jahren auch in der Textilbranche voran. In der Vergangenheit war es vor allem der Maßschneider, der Kleidung exakt passend auf den Kunden zuschneiden konnte. Die Kosten für maßgeschneiderte Bekleidung übersteigen jedoch das Budget vieler Textilkunden bei Weitem. Kunden möchten aber auch ohne die hohen Kosten passende und individuell gestaltete Kleidung erwerben können, was bereits erste Anbieter realisiert haben. Und deshalb erwarten Textilkunden es auch von anderen Anbietern.

„Textilkunden möchten in Zukunft eigene Ideen in Designs und Kollektionen einbringen. Allerdings bedarf es hier einer gut durchdachten Marktsegmentierung, denn nicht alle Segmente werden so funktionieren können.“

Hans Kohn, Chief Operating Officer Schoeller Technologies

Keine Einheitsgrößen, keine Einheitspreise, keine zu langen Ärmel: Ob zuhause, online oder stationär, Textilkunden werden in Zukunft mittels Apps oder Smart Mirrors 3D-vermessen und ihre Bekleidung wird anschließend individuell angepasst oder gar hergestellt und nach den eigenen Vorlieben gestaltet (s. Trendfeld 5).

“On a macro-scale the customer is soon going to have more input into the actual design of products they wish to purchase – customization is key. In the next 5 - 10 years, retailers will be required to produce garments on an on-demand basis, meaning that they will need to be more efficient with their supply chain and production. We will also see the use of 3D printers trickling down to the masses. We will see customers pop into stores and help design their own garments and then walk out almost immediately with that product. It will be highly interactive because in the fight against digital, in order to compete, vendors who have physical stores are going to have to come up with something really engaging and practical – not just a gimmick.”

Alastair Harvey, Chief Solutions Officer, Cortextica Vision Systems

Je nach Kundensegment lässt sich gar eine Tendenz erkennen, dass Textilkunden in Zukunft das Angebot aktiv bestimmen möchten. Insbesondere Kunden der Segmente digital Aktive und bewusste Modemanager möchten eigene Ideen in Designs und Kollektionen einbringen. Anbieter müssen dies ermöglichen. Die Social Media-Aktion von Esprit #ImPerfect im Jahr 2015 war ein erster Vorstoß in diese Richtung, bei der sich Kunden selbst fotografiert haben und diese Eindrücke in neue Kollektionen der Marke eingeflossen sind. Die Möglichkeiten zur Beeinflussung der Mode werden in den nächsten zehn Jahren noch sehr viel individueller werden. Bislang wurden Angebote zur Individualisierung wie Spreadshirt oder andere Individualisierungsdienste nur von einer sehr kleinen Kundengruppe genutzt. Durch neue Technologien entlang der gesamten Wertschöpfungskette wird sich dies schon bald ändern. Die Individualisierung von Produkten geschieht automatisiert auf der Grundlage des immer besseren und ausführlicheren Profils, das Bekleidungsanbieter über Kunden pflegen, wie in Trendfeld 2 beschrieben. Das gilt sowohl für die Größe und Passform als auch für Design und Sondereigenschaften wie Sonderapplikationen oder LED-

Einsätze. Und das perspektivisch auch prädiktiv. Selbstverständlich gibt es neben diesen großen Entwicklungen auch Chancen in der Nische. Das Thema Nachhaltigkeit in der Textilbranche ist nach wie vor nur für bestimmte Kundensegmente wichtig – beispielsweise Untergruppen des community-fokussierten Identitätsmanagers. Dennoch gibt es immer mehr Apps und Plattformen, die Transparenz über Nachhaltigkeit und soziale Fairness im Produktionsprozess herstellen, wie z. B. die App Barcoo. Abonnement-Modelle für Bekleidung bedienen eine neue Nische mit hohem Potenzial, die sich aus einer ähnlichen Motivation, ökologische Nachhaltigkeit im Konsum zu fördern, herausgebildet hat. All diese Modelle bedienen vor allem Nischen, erreichen aber mehr Kunden als noch vor Anbruch der digitalen Ära – überall dort, wo sich Anbieter die Möglichkeiten der Digitalisierung zunutze machen.

“I disagree strongly that consumers are driving the industry to become more sustainable. I do not see a consumer willingness to pay enough of a premium to cover the costs of true environmental and social sustainability. Therefore if a sustainability effort is not cost neutral or does not benefit the bottom line, I don't believe it is viable. I believe that technology, not consumer demand, will enable the industry to make meaningful strides sustainability.”

Brenna Nan Schneider, Gründerin & CEO 99Degrees Custom

Best Cases

Das niederländische Unternehmen MUD Jeans bietet **Jeans-Abos** an, wobei die Jeans nach der Nutzung recycelt werden. Anbieter wie Kleiderei, Runway, Rocksbox, Bag Borrow oder Steal betreiben Portale zum gemeinsamen Nutzen von Textilien oder Accessoires – die **digitalisierte Version von Second Hand**. Nudie Jeans bieten die kostenlose **Reparatur** von Jeans an. Eine schwedische Instagram-Aktion mit dem Hashtag #sharewear vermittelte über die soziale Plattform Second Hand Kleidung. Der erste Kommentar zum Foto wird mit einer Woche kostenloser Nutzung des Kleidungsstücks belohnt, dann geht es in die nächste Runde.

“In 5 - 10 years, I envision wearable devices that are so integrated with the clothes we wear that we won't be able to distinguish connected apparel from non-connected apparel. However, they will be right there providing data all the time and connecting us in really interesting ways. I believe we will become so used to generating data from the apparel we wear that wearables will in many ways replace the devices that we are currently using.”

Brenna Nan Schneider, Gründerin 99Degrees Custom

Die Technologisierung von Kleidung

Eine weitere wichtige Entwicklung auf Produktebene resultiert aus der Weiterentwicklung der Textilien auf zwei Ebenen: Einerseits verändern sich die Materialien, die für die Herstellung von Bekleidung verwendet werden. Andererseits werden die bestehenden Textilien mit Technologien angereichert. Drei wesentliche Treiber sind dafür verantwortlich, dass bis 2021 smarte Bekleidung ganz normaler Bestandteil des Sortiments von Bekleidungsherstellern sein wird: Kundenbedürfnisse, Anbieter, die erste technologisierte Produkte auf den Markt bringen, sowie (öffentliche) Forschungseinrichtungen.

Der Rückgang im Bekleidungsbudget von Konsumenten über die letzten Jahre wird vor allem dadurch erklärt, dass an die Stelle der Kleidung andere Konsumgüter getreten sind – wie bereits in Trendfeld 1 ausführlicher beschrieben wurde, dominieren vor allem technische Geräte die Shopping-Ranglisten. Die Lebenswelten sind digitaler geworden – und alle Konsumgüterhersteller reagieren darauf, indem sie ihre Produkte ebenfalls digitalisieren. Die Textilbranche schließt sich dieser Entwicklung an und steht nun kurz vor der flächendeckenden Einführung smarter Kleidung. Einfach, weil die Textilkunden in vielen Segmenten – abgesehen von den analog geprägten – danach verlangen.

Immer mehr Anbieter entwickeln Produkte in den Bereichen Wearable Technology, also tragbare technologische Geräte bzw. um technologische Funktionen erweiterte Kleidung, und Functional Clothing, d. h. Kleidung, die neuartige Funktionen erfüllt. Es entstehen immer mehr Kooperationen zwischen marktführenden Akteuren wie Avery Dennison und Evything, die gemeinsam bis 2020 drei Milliarden vernetzte

Kleidungsstücke auf den Markt bringen wollen. Die Kosten für einzelne Kleidungsstücke übersteigen zurzeit noch die Bekleidungsbudgets der durchschnittlichen Textilkunden. Sobald jedoch mehr Anbieter in den Markt einsteigen und die Verschmelzung von Bekleidung und Technologie für den Massenmarkt anbieten, werden auch die Preise sinken. Zwischen 2021 und 2026 wird es auch in niedrigeren Preislagen völlig normal sein, smarte Kleidung zu erwerben.

„Die Themen ‚soziale und ökologische Nachhaltigkeit bei Bekleidung‘ sind eher ein intellektuelles Thema und ein Medienthema. Firmen kennen die großen Risiken, in der Presse schlecht dargestellt zu werden. Die meisten Konsumenten fällen die Entscheidung in dem Moment, in dem sie das Produkt kaufen: ‚Kann ich es mir leisten, will ich es haben?‘ Das Bewusstsein für Nachhaltigkeit muss man sich leisten können. Ein naheliegender Vergleich: Sie schauen sich im Restaurant die Speisekarte an, lesen die ersten drei oder vier Seiten und dann kommt auf einmal eine Seite, auf der steht: ‚Die nachfolgenden Speisen sind nicht giftig‘. Heute gehen viele Kunden davon aus, dass die Ware, die ihnen angeboten wird, einem gesetzlichen Standard entspricht und ihnen nicht schadet. Und das reicht. Viele Konsumentinnen und Konsumenten haben aber wenig Interesse, darüber hinaus mehr über die Wertschöpfung zu erfahren.“

Dr. Ulla Ertelt, Markt- und Zukunftsforschung - Data Science HML Modemarketing

Die Forschungsfortschritte werden schneller denn je von Unternehmen im Endkundengeschäft aufgegriffen. Der US-amerikanische Sportartikel- und Bekleidungshersteller Oakley setzt seit Jahren auf Militärfunktionsprodukte für den Massenmarkt, Schoeller Textiles und Schoeller Technologies entwickeln zum Teil smarte Kleidung. Daneben haben auch branchenfremde Anbieter den Markt betreten. In wenigen Jahren wird das Internet der Dinge zum Internet of Everything, da die intelligenten Gegenstände unsichtbar werden und nicht mehr nur Gegenstände, sondern auch Menschen kontinuierlich vernetzt sind.

Abgesehen von eingewobenen LEDs und Kommunikationsschnittstellen für die bereits vorhandenen smarten Geräte des Textilkunden gibt es weitere Entwicklungsbereiche:

➤ **Beauty:** CosmetoTextile hat sich auf kosmetische Textilien spezialisiert. Diese wirken aufgrund von Mik-

ropartikeln feuchtigkeitsspendend oder erfrischend.

➤ **Gesundheit:** Textilien, die Vitalwerte überwachen und entweder an das Smartphone des Anwenders übertragen oder für Pflegezwecke Dritten zur Verfügung stellt. Beispiele sind die orthopädischen Sohlen von Wiivv oder der Brustkrebs erkennende BH iTBra von Cyncadia Health.

➤ **Komfort:** Zahlreiche Unternehmen bieten Textilien mit eingebauter Temperatur- und Feuchtigkeitsregulierung an. Earebel vertreibt hingegen Mützen mit integrierten Soundboxen.

➤ **Optimierung:** Anbieter wie Bodystreet fördern mit Elektrostimulation den Muskelaufbau.

➤ **Sicherheit:** Für Fahrradfahrer gibt es speziell angefertigte Jacken mit eingebautem Blinker im Ärmel, Arbeitskleidung für Bauarbeiter mit aktiven Leuchtelementen und schockresistente Kleidungsstücke, die Stürze abfedern, sowie schussichere Materialien.

➤ **Support:** SolePower ist eine besondere Einlegesohle für Schuhe, die elektrische Energie durch Bewegung erzeugt. Der Strom wird in einem Akku gespeichert und kann anschließend elektrische Geräte aufladen. SolePower kommt im Winter 2016/17 auf den Markt.

„Es geht natürlich vorwiegend um die Themen Wärmemanagement und Feuchtigkeitsmanagement. Allerdings kommen je nach Anwendung noch weitere Anforderungen hinzu, wie beispielsweise im Bereich der Pflege. Textilien müssen pflegeleicht, schmutz- und wasserabweisend sein, dem Träger einen ausreichenden UV- und Sonnenschutz oder sogar Wellnesskomponenten oder Hautpflegeeigenschaften bieten. In diesem Spielfeld gibt es auch immer wieder Innovationen, die sich mit derartigen Funktionen auseinandersetzen und die technische Umsetzung ermöglichen.“

Hans Kohn, Chief Operating Officer Schoeller Technologies

Mit der steigenden Technologisierung wird Kleidung mehr und mehr zu einem Produkt, das nicht mehr in ein Bekleidungsgeschäft passt. Die Textilprodukte sind ebenso passend im Baumarkt, im Elektrofachmarkt oder im Fitnesscenter. An diesen neuen Verkaufsorten

können BekleidungsHersteller völlig neue Kundensegmente und Zielgruppen erfolgreich adressieren.

Best Cases

Das Berliner Mode-Startup Elektrocouture entwickelt Designermode mit eingewobenen LEDs und ist damit auf dem deutschen Markt Pionier für **Wearable Technology**. Die Beleuchtung kann zum Teil per Smartphone gesteuert werden.

Neben kleinen und agilen Startups treten hier auch bislang branchenfremde Großkonzerne in den Wettbewerb ein. Google hat in Kooperation mit Adidas einen sprechenden Schuh auf den Markt gebracht; der modifizierte Hightop wird via Bluetooth mit dem persönlichen Smartphone gekoppelt. Daraufhin zeichnet er Informationen über die Bewegung (oder Trägheit) seines Anwenders auf und motiviert bei Inaktivität zur Bewegung. In Kooperation mit Levi's entwickelt Google eine intelligente Jeansjacke mit integriertem Trackpad im Ärmel, die im Frühjahr 2017 in die Läden kommt.

Auch Samsung hat einen smarten Schuh entwickelt; die Iofit-Schuhe sind mit Druck- und Beschleunigungssensoren ausgestattet und führen selbstständig Messungen aus. Dadurch können Balance und Haltung des Nutzers erkannt werden. Der Schuh gibt Echtzeit-Informationen und Tipps rund um Fitness oder beispielsweise, wie der Nutzer seinen Golfschwung verbessern kann.

Lenovo reiht sich ebenfalls mit einem smarten Schuh in die Liste der Angreifer ein. In Kooperation mit dem Sohlenhersteller Vibram werden die tragbaren Fitnesstracker mit Intel Chips ausgestattet, die Sohle kommt aus dem 3D-Drucker. Die Schuhe tracken nicht nur gewöhnliche Vitaldaten, sondern können auch als Gaming-Controller eingesetzt werden.

Letztlich wird der Markt für Wearable Technology maßgeblich durch IT-Forschungsfortschritte getrieben. Rückblickend lässt sich feststellen, dass die Größe der Computerchips und Sensoren in den letzten 60 Jahren exponentiell zurückgegangen ist. Maßgeblich dafür verantwortlich sind die großen Technologieanbieter wie IBM, Intel oder AMD und neuerdings Nvidia, die Siliziumchips produzieren, aber auch neue Hersteller, die insbesondere im Smartphone- und Automobil-Markt aktiv sind. Diese Entwicklung wird entgegen gängiger Medienberichte keineswegs zum Stillstand

kommen, sondern durch alternative Informationsträger wie DNS und optische Speichermedien weiterhin exponentiell verlaufen. Außerdem wird auf mehreren teils öffentlich finanzierten Ebenen intensiv Forschung im Bereich Textil- und Materialforschung betrieben.

Best Cases

Das durchs US-Verteidigungsministerium finanzierte Advanced Functional Fabrics of America Institute, das mehrere MIT-Forschungsbereiche mit 32 Universitäten, 16 Industriepartner, 72 Produktionsstätten sowie 26 Startup-Inkubatoren vereint, **erforscht innovative Materialien**. Das Ziel ist die Weiterentwicklung und Vernetzung von Textilien und Stoffen, allein für die Etablierung des Instituts wurden 317 Millionen US-Dollar bereitgestellt.

Das Massachusetts Institute of Technology erforscht ebenfalls neue Materialien. Ein neuer Strang betrifft **akustische Fasern**, die Klänge sowohl erkennen als auch erzeugen können. Zusätzlich erheben die Fasern Vitaldaten des Nutzers und erzeugen durch kinetische Energie Strom. Die Grundlage sind in die Stofffasern eingewobene Kunststoffe, die normalerweise bei Mikrofonen eingesetzt werden und unter mechanischer Belastung Strom produzieren, dessen Frequenzspektrum wiederum für die Klangerzeugung genutzt wird.

Der nächste Entwicklungsschritt entsteht aus der Mischung individueller und technologischer Textilprodukte und bezieht die zeitliche Komponente mit in die Produkte ein. Noch individueller als individuell sind Produkte, die sich auch nach dem Kauf noch an die situativen Bedürfnisse des Käufers anpassen können; die Produkte werden adaptiv. Bereits bekannte Anwendungen dieses Prinzips sind schon lange im Umlauf, beispielsweise in Gestalt von Charms-Armbändern, Funktionshosen und -jacken. Aber das ist noch lange nicht alles: Die beschriebenen Produktzweige Wearable Technology und Functional Clothing ermöglichen die Adaption der Logik ins digitale Zeitalter. Die beschriebenen LED-Textilien ermöglichen die Steuerung per Smartphone; so kann der Nutzer je nach Anlass oder Stimmung eine andere Oberfläche anzeigen. Oder die Textilien werden mit fürs normale Auge unsichtbaren Fasern oder Sensoren versehen, die nur mit dem Smartphone oder Smartglasses sichtbar werden und entweder das Aussehen des Kleidungsstücks verändern oder nützliche Informationen über deren Herkunft geben. Derartige adaptive Produkte werden in den kommenden fünf Jahren zu erschwinglichen Preisen in den Stores erhältlich sein.



WERTSCHÖPFUNGSKETTE

Wie sich Wertschöpfungsketten der Textilbranche in Zukunft verändern

Die Textilindustrie steht auf allen Ebenen der Wertschöpfungskette kurz vor einer Revolution: In wenigen Jahren werden die Wertschöpfungsketten der Textilbranche zum Großteil automatisiert sein, insbesondere in Bezug auf Logistik und Produktion. Neben einer erhöhten Zeit- und Kosteneffizienz führt dies auch zu einer Verbesserung der sozialen und ökologischen Bedingungen entlang der Supply Chain. Der Lichtblick: Durch die lückenlose Nachvollziehbarkeit bei der Entstehung von Textilien erhält jedes Glied der Wertschöpfungskette einen Wert, der monetarisiert werden kann.

“When it comes to back-ends, as the delivery, supply chain and warehousing become more efficient, I think we need less space. Stores don’t have to be so large and expensive. They will get smaller, stores don’t need to have every single item on the shop floor. We will see people use visual search and augmented reality to view stock and products and I expect we will also see the rise of pop-up shops.”

Alastair Harvey, Chief Solutions Officer, Cortexica Vision Systems

Neue Produktionsmechanismen

Klassische Produktionsketten, allen voran menschlich betriebene Webereien und Nähereien, werden in den kommenden fünf bis zehn Jahren allmählich automa-

tisiert. Lange Zeit herrschte im Bereich der Textilproduktion technologischer Stillstand. Seit kurzem sind zwei disruptive Innovationen vorhanden, die kurz vor ihrem Durchbruch stehen: automatisierte Nähmaschinen und 3D-Druck von Textilien.

“Advancements in technology are currently making it easier to automate and deskill parts of the apparel manufacturing process allowing fast fashion brands to keep their costs down while increasing quality, output and eliminating issues around social compliance and ecological sustainability.”

K.P. Reddy, CEO SoftWear Automation

Die Möglichkeiten industrieller 3D-Drucker wachsen immens. In den kommenden fünf Jahren können Unternehmen in kürzester Zeit Bekleidung 3D-drucken und damit die Produktionszeit erheblich reduzieren. Auch natürliche oder naturnahe Fasern kommen in wenigen Jahren aus dem Drucker.

„Das Produkt muss schneller auf die Flächen. Schnellere Entwicklungs- und Produktionszeiten sind die Zukunft. Das Ziel muss es sein, schneller auf die Bedürfnisse des Marktes und der Kunden Einfluss zu nehmen.“

Daniel Mayer, Creative Manager Formalwear Clinton Großhandels

Best Cases

Adidas betreibt in Zusammenarbeit mit dem Zulieferer Oechsler die Speedfactory in Ansbach und hat die **Produktion** der Turnschuhe fast vollständig **automatisiert**. Alle Materialien bis auf die Schnürsenkel werden gedruckt, menschliche Mitarbeiter sind nur zur Überwachung der Maschinen vor Ort. Statt dreimonatiger Produktionszeit dauert es nun nur noch rund fünf Stunden, bis ein Schuh fertiggestellt ist. Die Option auf Individualisierung ist naheliegend.

Optitex hat sich mit **3D-Dienstleistungen** auf die gesamte Wertschöpfungskette von Bekleidungsunternehmen ausgedehnt: Vom Design über Prototypen bis zur konkreten Produktentwicklung und der Produktion von Kleidung und 3D-Modellen bzw. -Besichtigungen.

Das US-amerikanische Unternehmen SoftWear Automation Inc. entwickelt Software für gängige Industrienähmaschinen, die es

ermöglicht, **Näh-, Strick- und Häkelarbeiten zu automatisieren**. Das US-Unternehmen 3D Systems betreibt die Online-Plattform Fabricate, auf der Designer oder gewöhnliche Textilkunden Muster zum Drucken eigener Textiltteile erwerben und mit dem Cube 3D-Drucker bearbeiten können. Mirror Mirror von myDesignLab aus Südkorea bringt 3D-Scan und 3D-Druck sinnvoll zusammen; erst werden die Kunden mittels 3D-Scanner vermessen, der auf der Microsoft Kinect Technologie basiert. Anschließend projiziert ein Beamer mögliche Muster auf ein Musterprodukt, das der Kunde trägt, welcher wiederum individuell das Aussehen des Produkts wählen kann. Anschließend wird das Endprodukt im 3D-Drucker gefertigt. Kinematics Clothes hat ein Projekt realisiert, bei dem Textilkunden online Kleider „maßgeschneidert“ kreieren können. Anschließend werden die **4D-Kleider** im 3D-Drucker produziert und zusammengefaltet in einem Stück geliefert.

Und auch die Geräte für den Verbraucher werden immer günstiger. Kostete ein 3D-Drucker wie der Makerbot vor einigen Jahren noch mehrere Tausend Euro, sind die ersten Exemplare bereits für unter 1000 Euro erhältlich, Tendenz sinkend. Besonders mode- und gleichzeitig technikaffine Textilkunden werden somit in die Lage versetzt, ihre eigene Bekleidung zuhause zu produzieren – für die geringfügig weniger proaktiven oder modeaffinen Kunden wie digitale Delegierer werden Printshops diese Aufgabe übernehmen.

“Customers will be way more self-reliant. Now we hear more and more about issues regarding mass production, fast-moving fashion and so on. They are selling thousands of items every day, some of which nobody really needs. We need to find another solution and as the customer you have the choice. More and more people like to choose by themselves, make it by themselves. Individualization is key.”

Danit Peleg, 3D-Modedesignerin

An dieser Stelle verändern sich die Rollen der Bekleidungshersteller und Designer. In Zukunft wird es Raum für DIY-Textilkunden geben, die ein Interesse an Designdateien haben. Sie werden die Dateien untereinander austauschen, weiterentwickeln und Open Source verbreiten oder gegen Geld handeln. Etablierte Bekleidungsunternehmen verkaufen ebenso Designdateien, Stoffe, Schnittmuster, 3D-Drucker, Nähmaschinen und die dazugehörige Software an ihre Kunden, um sie an sich zu binden. Die Herstellung von Textilien wird somit automatisiert, demokratisiert und weniger exklusiv – allerdings wird die Nachfrage nach Designermode dadurch nicht gänzlich wegbrechen.

“I believe that the more engaged a customer is with a brand, the more brand loyal they become. By engaging in the design process or by customizing a product, consumers becoming engaged in a meaningful way, thereby becoming part of the brand and their brand story.”

Brenna Nan Schneider, Gründerin 99Degrees Custom

Die neue Logistik

Geschwindigkeit ist eine der wichtigsten Anforderungen der Kunden in den kommenden Jahren. ¹ Produkte werden on-demand erwartet, mindestens aber lieferbar am selben Tag (same-day-delivery) oder noch in derselben Stunde (same-hour-delivery). Auch hier sind die ersten Vorbilder bereits am Markt. Große Anbieter sind in der Lage, diese erste Hürde der Logistik zu nehmen, indem sie ihre Lager und Produktionsstätten dezentral organisieren. Innerhalb der Lager stellt ein hochgradig automatisiertes Management sicher, dass die Produkte schnell abrufbar sind; autonome Lagerroboter, Regalsysteme und Sortiermaschinen gestalten den Weg vom Lager zum Kunden äußerst effizient. Parallel wird Big Data genutzt, um prädiktiv das erwartete Konsumverhalten der Kundschaft in die Lagerlogistik einzubeziehen.

“Apparel consumers do not want to wait for products they order online; they are influenced by Amazon Prime-like service that can deliver within days of an order.”

Brenna Nan Schneider, Gründerin 99Degrees Custom

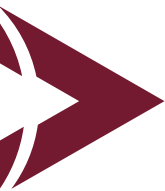
Best Cases

Über kooperiert in den USA mit dem Modehandel, um Bekleidung **einfacher zum Kunden zu liefern** – oder umgekehrt. Hugo Boss bietet via UberCentral einen Fahrdienst für Kunden an, mittels UberRush werden Bestellungen nach Hause, ins Büro oder Hotel ausgeliefert.

Der RFID-**Inventur-Roboter** Tory wird von MetraLabs aus Ilmenau hergestellt. Er ist in der Erfassung der Waren im Geschäft wesentlich effizienter und präziser als die manuelle Erfassung. Im System wird das gesamte Warenwirtschaftssystem inklusive der Position der Artikel abgebildet, um so dem Verkaufspersonal oder den Kunden Auskunft zu geben. Tory ist seit 2015 bei Adler Modemärkten im Einsatz.

Die technologischen Fortschritte in der Logistik stehen in Wechselwirkung mit der Technologisierung der Produkte. Wie beschrieben werden in den kommenden Jahren Textilprodukte von Technik durchdrungen, darunter Sensoren und Geo-Location-Chips wie RFID oder BLE (Bluetooth Low Energy). Deren Vorteile für die Logistik liegen auf der Hand, denn so können die Gegenstände selbst mit den Logistiksystemen kommunizieren – sie sind eindeutig identifizierbar entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Für Hersteller und Logistiker beschleunigt dies die Automatisierung der Logistikabläufe von der Produktion über das Zwischenlager bis ins Geschäft oder zum Kunden. Im stationären Handel können einzelne Produkte gezielt lokalisiert werden, Textilkunden erhalten durch die Chips Informationen über den gesamten Produktionsprozess ihres Kleidungsstücks – bis zur Herkunft der Rohstoffe. Außerdem bieten die Chips eine weitere Schnittstelle zum digitalen Selbst der Textilkunden. Sie können ihre Kleidung mit anderen smarten Produkten kommunizieren lassen oder erhalten beispielsweise Informationen darüber, wie lange die Kleidungsstücke nicht gewaschen wurden.

¹Lesen Sie eine ausführliche Beschreibung über die Logistik der Zukunft in der kostenlosen Trendstudie „Das Omnichannel-Management für die Logistikbranche“ unter www.2bahead.com/studien



STRATEGIEEMPFEHLUNGEN

So gestalten Sie Ihr Unternehmen zukunftssicher

Die Textilbranche erlebt derzeit die Auswirkungen der Digitalisierung, verstanden als das Zusammenreffen steigender Individualisierung, permanenter Vernetzung (von Geräten untereinander und mit Menschen) sowie fortschreitender Automatisierung der Produktions- und Logistikprozesse. Etablierte wie angreifende Akteure überzeugen mit neuen Geschäftsmodellen und verändern damit die Branche. Die folgenden Strategieempfehlungen helfen Unternehmen aus der Textilbranche bei der Vorbereitung auf die Zukunft - und verschaffen ihnen einen Vorsprung vor der Konkurrenz. Denn eines ist gewiss: Die Innovationsgeschwindigkeit und Marktdynamik steigen in der nahen Zukunft rasant an.

Streichen Sie die Begriffe „Standard“ und „Massenmarkt“ aus Ihrem Vokabular! Ihre Kunden sind individuell. Adressieren Sie diese Individualität mittels digitaler Technologien.

- 1.** Bereiten Sie sich darauf vor, nie wieder zwei identische Kleidungsstücke zu verkaufen. Produzieren Sie mit automatischen Anlagen und 3D-Druckern und binden Sie die individuellen Avatare Ihrer Kunden in den Herstellungsprozess ein.
- 2.** Werden Sie zum Avatar-Manager Ihrer Kunden. Ermöglichen Sie es Ihren Kunden, die Daten aus ihrem Avatar auch für die Bekleidung anderer Anbieter zu nutzen. Kommunizieren Sie dies Ihren Kunden als Zusatzdienstleistung, für die sich die Loyalität lohnt.
- 3.** Nehmen Sie kuratiertes Shoppen als Dienstleistung mit auf - online wie offline, automatisiert durch die Blockchain- oder andere digitale Technologien. Empfehlen Sie auch das passende Outfit für den Partner Ihrer Kundin.
- 4.** Ermöglichen Sie Ihren Kunden, die über sie gespeicherten Informationen einzusehen, zu bearbeiten und sogar zu löschen.
- 5.** Legen Sie individuelle Preise fest. Ihre Kunden erhalten individualisierte Produkte, dafür sind sie auch bereit, individuelle Preise zu bezahlen.
- 6.** Geben Sie Ihren Kunden jederzeit die Wahl, wie sie bezahlen möchten: Bar oder Karte, Paypal oder Blockchain-Payment, NFC oder Netzhaut-Scan.

Bieten Sie mehr als individuell – bieten Sie adaptiv! Gehen Sie über die individuellen Kundenbedürfnisse hinaus und bieten Sie Produkte und Services an, die sich auch auf Dauer an sich wandelnde Anforderungen anpassen.

- 7.** Entwickeln Sie smarte Textilien. Verkaufen Sie diese dort, wo Ihre Kunden technologische Produkte erwarten: im Elektrofachmarkt, im Baumarkt, im Fitnesscenter.
- 8.** Entwickeln Sie Apps für Ihre Kleidung. So wie Ihre Kunden laufend neue Apps auf ihren Smartphones installieren, werden sie auch von ihrer Kleidung in Zukunft erwarten, neue Funktionen und digitale Inhalte im Nachhinein freischalten zu können.
- 9.** Beliefern Sie Ihre Kunden nach dem Flatrate-Prinzip: Jederzeit fünf Jeans und sieben Hemden im Kleiderschrank, alle frisch gebügelt, passend und aktuell.

Seien Sie schneller als Echtzeit! Produktempfehlungen sind gut, prädiktive Vorschläge sind besser.

- 10.** Nutzen Sie Predictive und Smart Analytics, um auf Grundlage dieser Informationen früher als Ihre Kunden zu wissen, was diese brauchen.
- 11.** Produzieren Sie die Artikel Ihrer Kunden, die diese mit hoher Wahrscheinlichkeit in Kürze benötigen werden.
- 12.** Bieten Sie same-hour-delivery an – online, mobile und stationär.
- 13.** Verlagern Sie die Produktion in das Land, in dem Sie verkaufen. Automatisieren Sie die Produktion so weit wie möglich.

Erfinden Sie den stationären Handel neu! Schaffen Sie intelligente Verknüpfungen von digital und analog am Point of Sale für jeden einzelnen Kundentyp.

- 14.** Verbannen Sie Kleiderstangen und Regale aus Ihren Stores. Machen Sie jedes Geschäft zum Flagship-Store mit der Hauptfunktion eines Showrooms und einem effizienten Lagermanagement, das die Artikel auf Knopfdruck in die Anprobe schickt. Oder direkt zum Kunden nach Hause.
- 15.** Sensibilisieren Sie Ihr Personal für die unterschiedlichen Funktionen des Point of Sale für die jeweiligen Kundengruppen: Look and Feel-Stationen für digital Aktive, Gelegenheit zum anonymen Einkauf für vorsichtige Selbersucher, persönliche Ansprache für analoge Delegierer oder Treffpunkt für communityaffine Identitätsmanager.
- 16.** Warten Sie nicht, bis der Kunde zu Ihnen kommt! Finden Sie die Orte, an denen er sich aufhält, und platzieren dort Ihre Angebote. In der U-Bahn, im Urlaub, beim Geschäftstermin.
- 17.** Setzen Sie Augmented, Virtual und Mixed Reality ein. Im eigenen Geschäft, im Wholesale, bei den Kunden zuhause, auf deren Arbeitsweg. Schaffen Sie auf diese Weise auch außerhalb der Monobrand-Stores eine Monobrand-Experience.
- 18.** Installieren Sie 3D-Bodyscanner in allen Ihren Filialen. Nutzen Sie gleichzeitig Gewicht, 3D-Profil und zusätzlich erhobene Daten über persönliche Präferenzen, um Ihren Kunden individualisierte Kleidung anbieten zu können.
- 19.** Vernetzen Sie sich mit 3D-Scannern in Fitnesscentern, Gesundheitszentren, Elektronikfachmärkten.
- 20.** Integrieren Sie Dienstleister aus anderen Branchen, die Ihre Markenbotschaft unterstreichen, in Ihre Flächen. Wechseln Sie ab.

Überschreiten Sie die Grenzen der Textilbranche! Hören Sie auf, ausschließlich Bekleidung und Accessoires zu verkaufen, sondern seien Sie Bedürfnis-Erfüller und Lifestyle-Coach Ihrer Kunden.

- 21.** Finanzieren Sie die Einkäufe Ihrer Kunden - auch bei anderen Anbietern.
- 22.** Nehmen Sie gebrauchte Kleidung gegen Cash-back zurück. Reinigen Sie sie, um sie in die zweite Runde des Kleiderzirkels für andere Kunden einzuführen, die Second Hand bevorzugen und dafür einen geringeren Preis zahlen.
- 23.** Entwickeln und vertreiben Sie Wearable Technology und Functional Clothing. Kooperieren Sie dafür mit Technologieanbietern.
- 24.** Rechnen Sie damit, dass Ihre Kunden in fünf Jahren in der Lage sein werden, Kleidung zuhause oder im Copyshop selbst zu drucken. Verkaufen Sie die dafür notwendige Hard- und Software sowie CAD-Dateien. Ermöglichen Sie aber auch bis zu einem gewissen Grad die Individualisierung der Kleidung.
- 25.** Stellen Sie 3D-Kleidungsdrucker in dezentralen Copyshops zur Verfügung. Binden Sie diese in Ihre Versand-Distributionslogik ein.
- 26.** Versetzen Sie sich in die Lage, Produkte entlang der gesamten Wertschöpfungskette „from sheep to shelf“ eindeutig nachverfolgen zu können.
- 27.** Investieren Sie in Ihre IT-Infrastruktur. Gibt es keine passende Software, entwickeln Sie sie selbst und verkaufen sie weiter.

Werden Sie zum Vertriebspartner Ihrer Konkurrenz! Öffnen Sie Ihre Schnittstellen genauso für Ihre Konkurrenten, wie Sie es von ihnen erwarten.

- 28.** Binden Sie die Kundendaten, die im Wholesale entstehen, in Ihr Omnichannel-Management ein. Bestimmen Sie die Gewinnbeteiligung an Vertriebspartnern nach deren Beitrag zur Profilierung Ihrer Kunden.
- 29.** CAD-Dateien werden zum neuen Handelsgut. Drucken Sie auch Konkurrenzprodukte in Ihrem Shop. Lassen Sie sich diese Dienstleistung von der Konkurrenz vergüten.
- 30.** Finden Sie heraus, wo Ihr Kunde kauft, nachdem er bei Ihnen gestöbert hat. Lassen Sie sich für die Presales-Phase von der Konkurrenz bezahlen.
- 31.** Die App ist tot, es lebe die App: Verlassen Sie sich nicht bloß auf eine eigene App, die ausschließlich Ihre Marke anbietet. Viele Textilkunden verlangen nach Plattformen, die mehr Auswahl bieten - seien Sie dieser Anbieter.

Verabschieden Sie sich von tayloristischer Unternehmensorganisation - eine vernetzte Welt erfordert eine übergreifende Unternehmensorganisation!

- 32.** Führen Sie ein abteilungsübergreifendes Omnichannel-Management-Team ein, das die Vernetzung aller Kommunikationskanäle und die Bereitstellung der Informationen für alle Unternehmensbereiche vom Touchpoint im stationären Handel über das Social Media-Management bis zur Produktion gewährleistet.
- 33.** Antizipieren Sie die Branchenentwicklungen intern: Produkte und Prozesse werden technologischer und digitaler. Planer benötigen Hotelier-Skills, Designer benötigen mehr juristische Kompetenz. Setzen Sie auf interdisziplinäre Teams.

Lassen Sie Ihre Kunden über Ihre Social Media-Strategie entscheiden.

- 34.** Machen Sie Ihre Kunden zu Markenbotschaftern und Vertriebsstellen; organisieren Sie spontane, professionelle Shootings mit Ihren Kunden, die Ihre Produkte tragen. Bezahlen Sie die Amateur-Models auf Provisionsbasis.
- 35.** Betreiben Sie auf allen Social Media-Kanälen mehrere Portale für die unterschiedlichen Kundensegmente.
- 36.** Verkaufen Sie direkt über Social Media.



DIE AUTOREN

Wissenschaftler, Trendforscher, Strategieberater

Michael Carl



Michael Carl leitet als Managing Director Research & Analysis den Forschungsbereich beim 2b AHEAD ThinkTank. Er verantwortet die methodische und inhaltliche Konzeption der Zukunftsstudien, betreut deren Realisierung und leitet die Entwicklung individueller kundenspezifischer Strategieempfehlungen. Er ist gefragter Keynote-Speaker zu Trend- und Zukunfts-

themen. Nach seinem Studium der Theologie in Deutschland und Großbritannien war Michael Carl journalistisch tätig und hat als Redakteur und Moderator bei verschiedenen öffentlich-rechtlichen und privaten Radiosendern gearbeitet. Auf einige Jahre als persönlicher Referent einer ARD-Hörfunkdirektorin folgte der Wechsel in den Entwicklungsbereich. Zunächst baute er das Strategiebüro des Rundfunk Berlin-Brandenburg auf und war als dessen Leiter verantwortlich für große Struktur-, Strategie- und HR-Projekte. Darüber hinaus war er als selbständiger Berater für Strategie- und Organisationsentwicklung tätig. Seine Leidenschaft gehört der Musik und seinem Literatur-Blog.

themen. Nach seinem Studium der Theologie in Deutschland und Großbritannien war Michael Carl journalistisch tätig und hat als Redakteur und Moderator bei verschiedenen öffentlich-rechtlichen und privaten Radiosendern gearbeitet. Auf einige Jahre als persönlicher Referent einer ARD-Hörfunkdirektorin folgte der Wechsel in den Entwicklungsbereich. Zunächst baute er das Strategiebüro des Rundfunk Berlin-Brandenburg auf und war als dessen Leiter verantwortlich für große Struktur-, Strategie- und HR-Projekte. Darüber hinaus war er als selbständiger Berater für Strategie- und Organisationsentwicklung tätig. Seine Leidenschaft gehört der Musik und seinem Literatur-Blog.

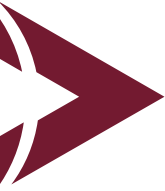
Kai Arne Gondlach



Kai Arne Gondlach ist Senior Researcher beim 2b AHEAD ThinkTank. Er konzipiert und realisiert die Trendstudien und -analysen der Denkfabrik von der Anbahnung über die Durchführung bis zur Präsentation der Forschungsergebnisse. Darüber hinaus hält er als

Keynote-Speaker Reden über die zukünftigen Lebens-

und Arbeitswelten. Vor seiner Beschäftigung bei 2b AHEAD studierte er Soziologie, Politik und Zukunftsforschung in Potsdam und Berlin und war seit dem Abitur viele Jahre als selbstständiger Webentwickler und PC-Berater tätig. Er hat unterschiedliche Stationen in Beratungsunternehmen und der Konzernstrategie bei einem großen deutschen Mobilitätsanbieter gemacht, um anschließend das Marketing und Innovationsmanagement in einem Berliner Verlags-Startup aufzubauen. In seiner Freizeit musiziert er mit Gitarre, Klavier und Gesang, spielt Squash oder entdeckt als Fahrrad- oder Rucksacktourist die Welt.



DIE METHODEN

Delphi-Methode und qualitative Experten-Interviews

Bei der hier vorliegenden Studie handelt es sich um eine qualitative, empirische Trendstudie auf Basis der Delphi-Methode. Dies ist eine nach dem antiken Orakel benannte Methode der Zukunftsforschung. Sie wurde Mitte des letzten Jahrhunderts in den USA entwickelt und wird zur Ermittlung von Prognosen verwendet. Da in den heutigen, komplexen Zeiten kaum noch ein einzelner Experte in der Lage ist, mehrere sich beeinflussende Expertisenfelder zu überblicken, werden in einer Delphi-Studie mehrere Fachleute mit spezialisiertem Wissen um ihre Einschätzungen gebeten. Die Befragung läuft über einen zweistufigen Prozess.

Während in der ersten Befragungswelle die Experten einzeln und individuell um ihre Einschätzung zu bestimmten Thesen entlang eines leitfadengestützten Experteninterviews gebeten werden, bekommen sie in der zweiten Befragungsrunde die aggregierten Ergebnisse der vorhergehenden Runde mitgeteilt und bewerten diese. Den Experten ist freigestellt, ob sie bei ihren erneuten Einschätzungen des Sachverhaltes die Ergebnisse der ersten Welle mit in die eigenen, neuen Einschätzungen einfließen lassen oder ob sie bei ihrer Einschätzung aus der ersten Welle bleiben.

Von besonderer Wichtigkeit bei diesem wissenschaftlichen Herangehen ist die Auswahl der Experten. Aus diesem Grund wurde nach einem ausführlichen Desk-Research der bereits vorliegenden Vorgängerstudien in einem Workshop-Format zunächst der sogenannte Trendcycle erarbeitet, also eine Aufstellung all jener Unternehmen innerhalb und außerhalb der Branche, die so ressourcenstark sind, dass ihre heutigen strategischen Entscheidungen einen wesentlichen

Einfluss auf die Zukunft der Branche haben ... entweder weil andere Akteure ihnen folgen werden ... oder weil sie mit ihrer Marktmacht ihre Geschäftsmodelle beeinflussen können. Aus jeder relevanten Akteursgruppe wurde ein Experte ausgewählt, der nicht nur über sein Unternehmen sprach, sondern in der Lage war, einen Überblick über seine Akteursgruppe zu geben. Bei den Experten handelt es sich um Akteure aus der Textilbranche, Technologieanbieter und Angreifer außerhalb der klassischen Textilbranche.

In den beiden Befragungswellen wurden dann die Investitionsentscheidungen, Geschäftserwartungen und Trendaussagen von Experten auf Basis von leitfadengestützten Interviews analysiert und ausgewertet. Insgesamt wurden 18 Experten ausgewählt, die jeweils in Einzelgesprächen mit Thesen konfrontiert und zu ihren Einschätzungen der Zukunftsentwicklung befragt wurden. In der Folge wurden die Expertenaussagen einer qualitativen Analyse unterzogen und in fünf Trendfelder strukturiert. Die Trendfelder verdichteten die wesentlichen Aussagen der Experten über die Textilkunden der Zukunft.

Zum Abschluss der Studie wurden aus den Trendfeldern Strategieoptionen für Textilunternehmen abgeleitet. Diese Empfehlungen basieren auf einer Synthese der Trendfeldexploration, der Aussagen der Experten, der darauf aufbauenden Zukunftsszenarien sowie der Expertise des 2b AHEAD ThinkTanks in Strategien des Innovationsmanagements.



DIE EXPERTEN

Investitionsentscheider, Strategiechefs, Zukunftsexperten



Tara Button

Gründerin & CEO, BuyMeOnce

BuyMeOnce ist ein Onlineportal, das langlebige Produkte an Kunden mit ausgeprägtem Nachhaltigkeitsbewusstsein vermittelt. Gründerin Tara Button bereicherte unser Expertenpanel um die Sicht eines digitalen Geschäftsmodells für Nischenmärkte.



Philipp Hammans

Senior Manager, Dennemeyer Consulting GmbH

Dennemeyer Consulting ist ein international tätiges Beratungsunternehmen für gewerblichen Rechtsschutz (Intellectual Property). Philipp Hammans erweiterte unser Panel um die juristische Sicht, insbesondere im Markenbereich.



Dr. Ulla Ertelt

Geschäftsführerin, HML Modemarketing Dr. Leichum & Partner GmbH

HML Modemarketing betreibt seit Jahrzehnten qualitative und quantitative Zielgruppen- und Marktforschung und berät Textil- und Bekleidungsunternehmen. Mit Dr. Ulla Ertelt diskutierten wir Textilkunden und die Anforderungen an zielgruppengerechtes Marketing.



Alastair Harvey

Chief Solutions Officer, Cortexica Vision Systems Ltd.

Cortexica Vision Systems entwickelt intelligente Algorithmen besonders im Bereich der Bilderkennung und stellt diese für Anbieter von Shopping-Apps zur Verfügung. Alastair Harvey brachte die technologische Perspektive in unser Expertenpanel.



Alexander Gedat

CEO, Marc O'Polo

Marc O'Polo bietet Kleidung und Accessoires für Männer, Frauen und Kinder im Premiumsegment an. Wir sprachen mit dem CEO Alexander Gedat über Herausforderungen und Chancen durch die Digitalisierung sowie strategische Handlungsoptionen.



Hans Kohn

Chief Operating Officer, Schoeller Technologies AG

Schoeller Technologies entwickelt die Technologien für Wearable Technology- und Functional Clothing-Produkte der Schoeller AG. Hans Kohn bereicherte unser Panel um die Sicht eines Bekleidungsanbieters mit Technologieschwerpunkt.



Dr. Dirk C. Gratzel

Geschäftsführer, PRECIRE Technologies GmbH

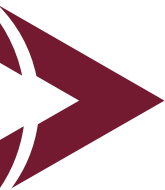
Precire revolutioniert die Möglichkeiten der Spracherkennung. Mit Dr. Dirk Gratzel sprachen wir über neue Möglichkeiten des Mensch-Maschine-Organismus auf Produktebene sowie für den Kundendialog stationär und online.



Dr. Jürgen Küttemeyer

Geschäftsführender Gesellschafter, trio-group Communication & Marketing GmbH

Die trio-group ist eine Kommunikations- und Internetagentur mit dem Fokus auf emotionales Marketing. Dr. Jürgen Küttemeyer ergänzte unser Expertenpanel um die Perspektive der strategischen Kundenansprache.



DIE EXPERTEN

Investitionsentscheider, Strategiechefs, Zukunftsexperten



Lisa Lang

Gründerin & CEO, ElektroCouture

ElektroCouture ist ein Berliner Startup, das um Technologie angereicherte Mode anbietet. Wir sprachen mit der Gründerin Lisa Lang über neue Möglichkeiten von Designern und Labels sowie die Bedürfnisse der Kunden von morgen.



Deon Newman

Chief Marketing Officer, IBM Watson Internet of Things

IBM Watson Internet of Things entwickelt Cognitive Computing-Systeme und Blockchain-Algorithmen für das Internet der Dinge und kooperiert branchenübergreifend mit anderen Unternehmen. Deon Newman komplettierte unser Expertenpanel im Technologiebereich.



Stefan Lein

Director Retail, Google Germany GmbH

Google bietet eine Reihe von Tools, die den Erfolg von Unternehmen jeder Art fördern, sowohl online als auch offline. Diese Programme bilden das Rückgrat von Google und haben gleichzeitig zum Wachstum von Unternehmen und Webseitenbetreibern aus der ganzen Welt beigetragen. Stefan Lein bereicherte unser Expertenpanel um die Technologiesicht.



Danit Peleg

3D-Fashion Designer

Danit Peleg hat die weltweit erste 3D-gedruckte Modedesignerin entworfen, auf einer Fashion Week präsentiert und bei einem TED-Talk über ihre Vision gesprochen. Sie brachte den Blickwinkel einer selbstständigen, technologieaffinen Modedesignerin ins Panel, die eine ganze Branche neu denkt.



Daniel Mayer

Creative Manager Formalwear, Clinton Großhandels GmbH

Clinton bietet Mode für Damen und Herren im Premiumsegment an. Mit Daniel Mayer diskutierten wir die Herausforderungen für den stationären Handel und die Potenziale durch E- und M-Commerce.



Daniel Reckling

Industry Principal, Demandware GmbH

Demandware vertreibt Point of Sale-Lösungen im Multichannel-Bereich für Textil- und Bekleidungsunternehmen. Daniel Reckling öffnete unseren Blick für zielgenaue Adressierung von Kunden am Verkaufsort sowie die Möglichkeiten für Anbieter.



Iain McCready

CEO, Cortexica Vision Systems Ltd.

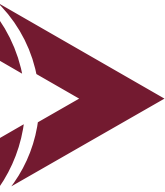
Cortexica Vision Systems entwickelt intelligente Algorithmen besonders im Bereich der Bilderkennung und stellt diese für Anbieter von Shopping-Apps zur Verfügung. Iain McCready berichtete über die zukünftigen Möglichkeiten intelligenter Algorithmen.



K. P. Reddy

CEO, SoftWear Automation Inc.

SoftWear Automation entwickelt eine Software, die bestehende industrielle Nähmaschinen automatisiert. K. P. Reddy ergänzte unser Panel um die Sicht eines schnell wachsenden Technologieanbieters in der Textilbranche.



DIE EXPERTEN

Investitionsentscheider, Strategiechefs, Zukunftsexperten

**Brenna Nan Schneider**

Gründerin & CEO, 99Degrees Custom, Inc.

99Degrees Custom ermöglicht es Bekleidungsunternehmen, ihre Produkte für deren Kunden in den Bereichen Farbe, Form und Material zu individualisieren. Gründerin Brenna Nan Schneider gewährte uns Einblicke in den schnell wachsenden Me-Commerce-Markt.

**Benjamin Thym**

Geschäftsführer, Offerista Group GmbH

Die Offerista Group entwickelt Location-based Services an der Schnittstelle von Unternehmen im B2C-Markt und deren Kunden. Mit Benjamin Thym besprachen wir die Chancen, die durch digitale Services für Unternehmen im stationären wie virtuellen Handel entstehen.

LITERATUR, STUDIEN, ARTIKEL

Places of Inspiration

Amazon-Watchblog (2016). Online www.amazon-watchblog.com.

BEVH (2015): Interaktiver Handel in Deutschland B2C. Online unter: <http://www.bevh.org/markt-statistik/zahlen-fakten/>

Carl, M.; Lübcke, M. (2015): Der Kundendialog der Zukunft: Das Omnichannel-Management in der Logistikbranche. Trendstudie des 2bahead ThinkTanks. Leipzig. <http://www.2bahead.com/studien/zukunft-der-logistik/>

Celko, M.; Jánoszy, Sven Gábor (2014): Die Zukunft des stationären Handels. Trendstudie des 2bahead ThinkTanks. Leipzig. <http://www.2bahead.com/studien/zukunft-des-handels/>

CFDA (2016). The Results are in: Examining the Future of New York Fashion Week. Online unter: <http://cfda.com/blog/the-results-are-in-examining-the-future-of-new-york-fashion-week>

Chandler, David L. (2016): New institute will accelerate innovations in fibers and fabrics. Online <http://news.mit.edu/2016/national-public-private-institute-innovations-fibers-fabrics-0401> (04.04.2016).

Council of Fashion Designers of America (2016): The Results are in: Examining the Future of New York Fashion Week. Online <http://cfda.com/blog/the-results-are-in-examining-the-future-of-new-york-fashion-week> (14.03.2016).

Edition F (2016): Lisa Lang: „Ich möchte ein Imperium erschaffen“. Online unter: <https://editionf.com/lisa-lang-moechte-imperium-erschaffen>

Hütz, Stefanie (2016): Mode ausprobieren wird zum Erlebnis: Retail Technology. Online <http://www.retailtechnology.de/instore/detail/>

Controller/Article/mode-anprobieren-wird-zum-erlebnis.html (03.06.2016).

IFH Institut für Handelsforschung: FASHION FUTURE Wie Vertikalisieren und Digital Champions den traditionellen Modehandel in die Zange nehmen. Online <http://www.fashion-future.info> (25.05.2016).

IFH Köln und KPMG (2015): Fashion 2025. Studie zur Zukunft des Fashion-Markts in Deutschland. Online <https://home.kpmg.com/de/de/home/themen/2015/10/fashion-2025.html> (19.01.2016).

Invidis (2015): Die Omnichannel Strategie von Hugo Boss bis 2017. Online unter: <http://invidis.de/2015/11/omnichannel-im-bereich-fashion-die-omnichannel-strategie-von-hugo-boss-bis-2017/>

Invidis (2015): Hohe Priorität - Digitalisierung bei Markenunternehmen. Online unter: <http://invidis.de/2015/11/studie-hohe-prioritaet-digitalisierung-bei-markenunternehmen/>

Kohler, Reinhold (2015): Demografie erfordert Umdenken in der Modebranche. Online <https://fashionunited.de/nachrichten/einzelhandel/demografie-erfordert-umdenken-in-der-modebranche/2015010217190> (25.01.2016).

Li, Shan (2016): How retail stores are using virtual reality to make shopping more fun. Online <http://www.latimes.com/business/la-fi-retail-vr-20160410-story.html> (03.06.2016).

Location Insider (2016). Online <http://www.locationinsider.de>.

Maier, Dr. Michael (2016): Roboter als Dienstleister: IBM will neue Märkte für Künstliche Intelligenz erobern. Online unter: <http://deutsche-wirtschafts-nachrichten.de/2016/03/09/roboter-als-dienstleister-ibm-will-neue-maerkte-fuer-kuenstliche-intelligenz-erobern/>

Meyer, David (2016): Exclusive: Internet of Clothing Is Coming Through Huge Label Deal. Online <http://fortune.stfi.re/2016/04/18/evrythng-avery-dennison/?sf=nygdgjl#aa> (20.05.2016).

Mizroch, Amir (2015): Amazon Boosts its Artificial Intelligence. Online <http://blogs.wsj.com/digits/2015/08/26/amazon-com-offers-machine-learning-platform-hires-scientists/> (25.01.2016).

PwC (2016): Total Retail 2015: Retailers and the Age of Disruption. Online www.pwc.com/totalretail (08.02.2016).

Quartz (2016). 3 critical factors that will help tech companies be successful in Mexico. Online unter: <http://qz.com/157759/3-critical-factors-that-will-help-tech-companies-be-successful-in-mexico/>

Raconteur (2016): Future of Retail 2016. Online <http://raconteur.net/future-of-retail-2016> (25.05.2016).

Rehme, Frank (2016): Handel im Jahre 2020. Online <http://zukunftdeseinkaufens.de/2016/05/23/hiersinddiebeidenhauptaufgabenfuerdenhandelaufdenwegindasjahr2020/> (25.05.2016).

Riehl, Lisa (2016): Fashion Week Future. Online <http://www.harperbazaar.de/short/behind-scenes/fashion-week-future-13444.html> (14.03.2016).

Trends der Zukunft (2015): Google sagt in Zukunft Fashion-Trends voraus. Online unter: <http://www.trendsderzukunft.de/usa-google-sagt-in-zukunft-fashion-trends-voraus/2015/04/27/>

Zukunft des Einkaufens (2016). Online www.zukunftdeseinkaufens.de.



DIE KOOPERATIONSPARTNER



Der 2b AHEAD ThinkTank ist Deutschlands modernstes Zukunftsforschungsinstitut. Hier arbeiten Wissenschaftler und Strategieberater. Für seine Kunden analysiert der 2b AHEAD ThinkTank in wissenschaftlichen Trendstudien die Chancen und Risiken der Trendentwicklungen individuell für deren Geschäft. Dabei analysiert er nicht nur innerhalb einer Branche, sondern über Branchengrenzen hinaus alle Akteure, die die Zukunft des jeweiligen Geschäftsmodells prägen. Mit seinen Analysen hilft der 2b AHEAD ThinkTank seinen Kunden zu verstehen, wer ihre Welt treibt und aus welchem Grund.

Ansprechpartner:

Michael Carl

Managing Director Research & Analysis
 2b AHEAD ThinkTank GmbH
 Gerichtsweg 28, 04103 Leipzig
 Telefon: +49 341 124 796 10
 E-Mail: michael.carl@2bahead.com

s.Oliver

s.Oliver
 BLACK LABEL

Q/S
 designed by

TRIANGLE

LIEBESKIND
 BERLIN

comma,

Die 1969 von Bernd Freier gegründete s.Oliver Group hat sich innerhalb weniger Jahrzehnte zu einem der führenden europäischen Modeunternehmen entwickelt. Der Konzern wies 2015 einen Markenumsatz von über 1,6 Milliarden Euro aus und beschäftigt international rund 7.800 Mitarbeiter. Neben den Marken s.Oliver RED LABEL, s.Oliver BLACK LABEL und Q/S designed by, gehören auch TRIANGLE, comma und LIEBESKIND Berlin zum Portfolio des Unternehmens.

Ansprechpartner:

Michael Zimmer

Director of Sales Operations
 s.Oliver Bernd Freier GmbH & Co. KG
 s.Oliver-Straße 1
 97228 Rottendorf
 Telefon: +49 (0) 93 02 309 9212
 E-Mail: Michael.Zimmer@de.soliver.com



GLOSSAR

Adaptive Produkte

Als adaptive Produkte werden Waren oder Dienstleistungen bezeichnet, die zugleich individuell sind und sich auch nach dem Erwerb situativ den wechselnden Bedürfnissen des Nutzers anpassen.

Assistenzsysteme, digitale/elektronische

Software (z. B. Smartphone-App) zur Kundenberatung und -betreuung, die anhand von Datenanalysen Empfehlungen ausspricht. Dienstleister und Drittanbieter können Kunden darüber unter anderem individuelle Produkte anbieten. Vorläufer sind die heutigen Vergleichsportale.

Big Data

Bezeichnet die Analyse enormer Daten-Mengen, welche von Menschen alleine nicht mehr auswertbar sind. Diese Daten entstehen hauptsächlich durch die Auswertung von Internetnutzung, aber auch durch Kameras, Mikrophone etc. Zur Verarbeitung dieser Daten-Mengen sind neue Technologien und Analyse-Systeme notwendig.

Blockchain

Die Blockchain-Technologie ermöglicht die Abwicklung von digitalen Tauschgeschäften ohne Mittelsmann. Sämtliche Informationen über Transaktionen werden dezentral gespeichert, wodurch einerseits die Transparenz erhöht und andererseits Informationen nicht mehr verändert werden können. Bekannteste Beispiele sind die Kryptowährung Bitcoin und Smart Contracts für Versicherungen mit Ethereum.

Body Enhancement

Körperoptimierung jeglicher Art zur Verbesserung der physischen und mentalen Fähigkeiten und der äußerlichen Erscheinung.

Brainfood

Nahrungsmittel zur Verbesserung der geistigen Leistungsfähigkeit oder zur Stressreduzierung.

Brainwave-Recognition

Gehirnwellen-Erkennung beispielsweise zur Steuerung von Computern oder Prothesen allein über Gedankenaktivität.

Cloud

Ein IT-Modell, bei dem Daten nicht mehr auf der eigenen Hardware, sondern im Internet gespeichert werden und somit jederzeit, an jedem Ort mit Internetverbindung zugänglich sind.

Cognitive Computing-Systeme

Kognitive Computersysteme entwickeln über Lernalgorithmen und künstliche Intelligenz die Fähigkeit, den Menschen zu verstehen, von ihm zu lernen und eigenständig Entscheidungen zu treffen.

Customer Journey

Der Begriff bezeichnet die Summe aller Berührungspunkte eines Kunden mit einer Marke, in direkter Kommunikation mit dem Unternehmen oder in indirekter Kommunikation über das Unternehmen, bzw. Produkt - vor, während und nach dem Kauf.

Functional Clothing

Bekleidung, die mit Zusatzfunktionen technologisch angereichert ist, zum Beispiel zur Erhöhung der Sicherheit, Gesundheit, Beauty, Komfort, Körperfunktionen oder Stromerzeugung.

Internet der Dinge / Internet of Everything

Als Internet der Dinge wird die zunehmende Vernetzung aller Gegenstände des alltäglichen wie auch des geschäftlichen Lebens bezeichnet. Jeder Gegenstand erhält eine IP.

Kontaktpunkt/ Kundenschnittstelle

Potentielle Situationen oder Orte, an denen Kunden direkt und persönlich angesprochen werden können (Beratungsgespräch, Store, Websiteaufruf), sowie vermittelnde Personen, über welche das Unternehmen und die Kunden miteinander in Kontakt kommen können.

M2M

Als M2M (machine-to-machine) wird der Informationsfluss und die automatisierte Kommunikation zwischen Endgeräten, z. B. Containern, Regalen, Waren, Fahrzeugen etc. bezeichnet, die eine zunehmende Autonomisierung der Produktions- und Logistikprozesse ermöglichen.

Mensch-Maschine-Organismus

Kontakt- und Interaktionspunkt zwischen Menschen und Geräten unter Verwendung technologischer Unterstützung durch Sensoren oder Displays etc.

Mobile Payment

Drahtlose Bezahlung über das Mobiltelefon und digitale Bezahldienste.

Mooresches Gesetz

Gesetz, nach dem sich die Rechenleistung von Computerchips, gemessen an der Anzahl der Siliziumtransistoren auf Chips, bei konstantem Preis in etwa alle 18 Monate verdoppelt. Es hat seine Gültigkeit seit den 1950er Jahren.

Omnichannel-Management

Weiterführung des Multichannel- oder Crosschannel-Ansatzes. Die Koordination und Steuerung der Aktivitäten aller Unternehmensabteilungen entlang der Strategie, über alle Kommunikationskanäle und Kontaktpunkte hinweg medienbruchfrei und in Echtzeit eine einheitliche 1-zu-1-Erfahrung für den Kunden zu schaffen.



GLOSSAR

Point of Sale (POS)

Verkaufsort aus Sicht des Konsumenten, beispielsweise eine Filiale, Online-shop oder App.

**Predictive Analytics/
Smarte Prognostik**

Vorausschauende Analyse bezeichnet ein Vorgehen, welches verschiedene statistische Methoden wie Data Mining kombiniert und Fakten sammelt, um Prognosen aufzustellen. Diese Technik ermöglicht es beispielsweise, Kundenbedürfnisse im Vorfeld zu erkennen und somit bereits ein individualisiertes Angebot bereitzuhalten, wenn der Kunde es benötigt.

Sharing Economy

Der Begriff geht auf den Harvard-Ökonomen Martin Weitzman zurück. Er bezeichnet einen Wirtschaftszweig, bei dem sich die Nutzung vom Besitz der Infrastruktur löst und in dem Unternehmen sich darauf fokussieren, Nutzung ohne Mittelsmann anzubieten oder zu vermitteln.

Tracking

Nachverfolgung von Produkten (B2C oder B2B) oder Kunden (B2C) zum Austausch von Informationen. Unternehmen nutzen diese Informationen unter anderem dazu, Angebote oder die Kundenansprache zu individualisieren.

Trendcycle

Aufstellung all jener Unternehmen innerhalb und außerhalb der Branche, die so ressourcenstark sind, dass ihre heutigen strategischen Entscheidungen einen wesentlichen Einfluss auf die Zukunft der Branche haben.

Trust-Center

Eine vertrauenswürdige dritte Instanz, auch als „Trusted Third Party“ bezeichnet, zur Bescheinigung der Identität und der Vertrauenswürdigkeit des Kommunikationspartners.

Usability

Die Nutzbarkeit eines Produkts oder einer Dienstleistung für einen Kunden. Dies schließt den Anwendungskontext der Nutzung sowie die zu erreichenden Effekte und Ziele ein, um Kundenzufriedenheit zu optimieren.

Wearable Technology

Bekleidung, die mit Technologie angereichert ist und Schnittstellen zu smarten Geräten herstellen kann oder LED-Displays enthält.

IMPRESSUM

Urheber:

Diese Trendstudie wurde herausgegeben durch das Trendforschungsinstitut 2b AHEAD ThinkTank GmbH in Kooperation mit s.Oliver Bernd Freier GmbH & Co. KG. Verantwortlich im Sinne des Presserechts ist der Managing Director des 2b AHEAD ThinkTanks, Herr Michael Carl. Für Fragen, Anmerkungen und Kommentare stehen Ihnen folgende Kontaktmöglichkeiten zur Verfügung.

Kontakt:

2b AHEAD ThinkTank GmbH
 Analysis & Studies
 Michael Carl
 Gerichtsweg 28
 D-04103 Leipzig
 Telefon: +49 341 12479610
 Telefax: +49 341 12479611
 E-Mail: michael.carl@2bahead.com

Bildquellen Copyrights:

Fotolia.com

Seite 1 / Titel:
 Fotolia_60012758
 © zhu difeng - Fotolia.com

Seite 6 / Die Studie:
 Fotolia_116462460
 © vege - Fotolia.com

Seite 7 / Die Studie:
 Fotolia_80853534
 © zhu difeng - Fotolia.com

Seite 8 / The Big Picture:
 Fotolia_77437963
 © alphaspirt - Fotolia.com

Seite 12 / Einleitung:
 Fotolia_109959150
 © FotoCuisinette - Fotolia.com
 + Fotolia_118713149
 © lavabereza - Fotolia.com

Seite 14 / Textilkunden:
 Fotolia_96970633
 © oneinchpunch - Fotolia.com

Seite 27 / Kundendialog:
 Fotolia_53527791
 © Odua Images - Fotolia.com

Seite 33 / Point of Sale
 Fotolia_72255428
 © zhu difeng - Fotolia.com

Seite 38 / Produkt:
 Fotolia_67530275
 © Fernando Cortés - Fotolia.com

Seite 43 / Wertschöpfungskette:
 Fotolia_88274677
 © antoniotruzzi - Fotolia.com

Lizenz:

Der Text ist unter der Lizenz „Creative Commons/ Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported (CC BYNC-SA 3.0)“ verfügbar. Einzelheiten sind in den Nutzungsbedingungen beschrieben: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/legalcode>



Sie finden diese Studie veröffentlicht auf der Website des 2b AHEAD ThinkTanks unter <http://www.2bahead.com>

Für Zitate wird folgende Zitierweise empfohlen:

Carl, M., Gondlach, K. (2016): Textilkunden 2026: Wie die Textilbranche die Bedürfnisse digitaler Kunden erfolgreich adressieren kann. Trendstudie des 2b AHEAD ThinkTanks. Leipzig
http://www.2bahead.com/textilkunden_2026
 Veröffentlicht am: 28.09.2016
 Abgerufen am XX.XX.XXXX

Seite 46 / Strategieempfehlungen:
 Fotolia_101063911
 © vege - Fotolia.com
 + Fotolia_118713149
 © lavabereza - Fotolia.com

Seite 49 / Strategieempfehlungen:
 Fotolia_78070383
 © everythingpossible - Fotolia.com

Seite 51 / Die Methoden:
 Fotolia_48706840
 © pressmaster - Fotolia.com