

Calida AG

Calida AG in Sursee realisiert seit 1998 in Etappen eine voll integrierte E-Commerce-Lösung. Bis heute wurden saisonal ändernde Image-Web-Auftritte mit Community-Funktion, eine mit SAP/R3® verknüpfte Laptop-Bestellanwendung sowie eine für die Business-to-Business Plattform der Vertriebspartner eingesetzte Online-Bestell-Lösung realisiert. Zur Zeit wird der nächste Ausbauschritt, der Direkt-Produktvertrieb über Internet für EndkonsumentInnen realisiert.

Alle drei Web-Plattformen basieren auf einem Content Management System von Imperia®, welches Inhaltserweiterungen und Aktualisierung auf einfachstem Weg durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Calida AG möglich macht.

Calida realisiert diese E-Commerce-Komponenten mit Digivision. EDS war verantwortlich für die Entwicklung der Laptop-Lösung und der Schnittstelle zu SAP/R3®.

1 Business Case

Folgende Personen waren in die Aufarbeitung dieser Case Study involviert:

- **Anwender: Calida AG**, Carlo Zanatta (Leiter E-Commerce), Marina DiLorenzo (Assistentin E-Commerce), Petra Scheibe (Assistentin Marketing/Verkauf)
- **Anbieter:**
Digivision, Markus Mayer (Mitglied der Geschäftsleitung; Leiter Consulting), interdisziplinäres Digivision-Projektteam
EDS, Ralf Hofer, Renaud Desarzens (SAP®-Integration/IT-Hosting)
- **Experte und Autor:** Prof. Dr. Josef Joller, Fachhochschule Zentralschweiz

1.1 Einordnung

Die im Text nachstehend beschriebene Lösung hat drei Hauptmodule: eine Image & Community bildende Website (calida.com), eine Business-to-Business Web-Plattform (Calinet), die den Calida-Vertriebspartnern Artikelbestellungen via Internet ermöglicht und diese Bestellungen im Warenwirtschaftssystem SAP/R3® abwickelt und eine E-Shop-Site für den Warenverkauf via Internet an die Endkunden (Consumer). Die 3 Websites bilden zusammen mit der SAP®-Warenwirtschaft die E-Commerce-Plattform der Calida.

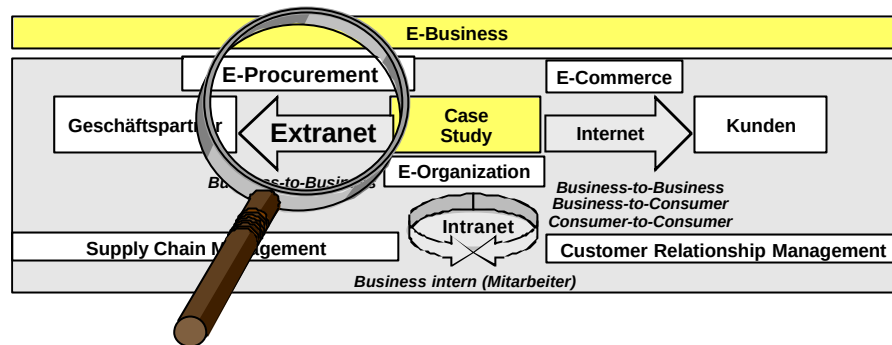


Abbildung 1-1: Einordnung in die E-Business-Übersicht

1.2 Webadressen

Calida: <http://www.calida.com/> / <http://www.calida.ch>

Projektpartner: www.digivision.ch / www.eds.com

2 Allgemeine Informationen

2.1 Hintergrund Firma

Calida AG ist einer der führenden Produzenten von Tag- und Nachtwäsche für Damen, Herren und Kinder. Gemeinsam mit ca. 3500 Fachhandelsgeschäften und Konzernen und in einer Anzahl Shops vertreibt Calida ein breites Wäsche Sortiment in mehr als 20 Ländern. Der Hauptumsatz wird in Deutschland und in der Schweiz realisiert. Produktionsbetriebe befinden sich in Schweiz, Portugal, Ungarn und Indien.

Die Vertriebslogistik obliegt den Vertriebspartnern ausser im Falle des Online-Shops für EndkonsumentInnen und bei den Calida-Shops, wo Calida eine Logistikorganisation mit der Warenverteilung beauftragt hat.

2.2 Markt/Branche

2.2.1 Bezeichnung der Branche

Mode & Textilproduktion, Bekleidungsindustrie.

2.2.2 Beschreibung der Marktentwicklung

Trend- und Consumer-orientierte Produkte wie Textilien benötigen für eine hohe Akzeptanz und erfolgreichen Absatz starke Marken, ein ausgeprägtes Image und Design, flexible, adaptive Vertriebskanäle und selbstverständlich eine starke Produktions- und Vertriebslogistik, die saisonale Sortiments- und Absatzunterschiede ohne Lieferengpässe bewältigen kann.

Zur Förderung und Stärkung der Markenidentifikation haben alle grösseren Produzenten und Vertreiber von Mode und Bekleidung ihre klassische Kommunikation mit dem Onlinemedium Web ergänzt und nutzen diesen Kanal für imagebildende Massnahmen. Calida geht auch den nächsten Schritt und fördert die Markenattraktivität und die Kundenbindung durch Pflege von Communities und starken Dialog mit ihren Konsumentinnen und Konsumenten.

Die Möglichkeit, über Browser und World Wide Web den Produktvertrieb bis zum Endkunden als eine Prozesskette zu gestalten nutzen erfolgreiche Firmen zur Vereinfachung und Beschleunigung der Vertriebsprozesse und zur Verstärkung der Produktpräsenz ohne geografischen Grenzen mit einer täglichen 24h Verfügbarkeit. Da sich standardisierte Web-Lösungen gleichermassen im Internet wie im Intranet nutzen lassen, haben mehr und mehr Unternehmen ihre Business-to-Consumer, wie ihre Business-to-Business Geschäftsprozesse über eine Web-Plattform vernetzt. Im Fall von Calida wird mit dem aktuellen Ausbauschritt die Supply Chain von Produktion über den Point of Sale (Vertriebspartner/B2B) bis zum End-Konsumenten (Virtueller Point of Sale/B2C) fertig ausgebaut.

2.2.3 Abgrenzung zu anderen E-Business-Lösungen der Branche

Es gibt eine grosse Anzahl von Websites im Bereich Mode und Bekleidung. Mit Calida verwandte sind zum Beispiel www.wolford.com, www.tedbaker.com, www.hanro.ch, www.schiesser.ch, www.triumph-international.ch, www.joop.com, www.brunobanani.com etc. Im Unterschied dazu ist die Calida B2B-Lösung nicht nur standalone im Web implementiert sondern direkt über Schnittstellen mit dem Warenwirtschaftssystem SAP/R3® verknüpft. Calida.com zeichnet sich zudem durch kontinuierliche Anpassung des Designs an die für die aktuelle Saison gesetzten Schwerpunkte und gültige Trends aus.

2.3 Produkte

Das Gesamtsortiment von Calida umfasst rund 5000 Artikel in Farb- und Grössenvarianten in den Produktgruppen Tagwäsche, Nachtwäsche, Dessous, Homewear und Freizeitartikel für Damen, Herren und Kids.

Je nach Saison (Frühling/Sommer; Herbst/Winter) werden unterschiedliche Artikelzusammenstellungen (Sortimente) geführt. Zwischen den Hauptkollektionen gibt es

jährlich auch Spezialkollektionen, welche zu bestimmten Zeiten eingeführt werden (insbesondere Ostern, Weihnachten).

2.4 Grund für den Internet-Entscheid

Calida will Trendsetterin sein und ein breites Sortiment, das die unterschiedlichen Bedürfnisse der verschiedenen Zielgruppen erfüllt, anbieten. Ohne Web-Lösung kann ein wichtiger Teil des Marktes nicht optimal erreicht werden. Calida ist inzwischen seit 2 Jahren ein anerkannter Online-Marketplayer und will diese Position erhalten und ausbauen. Mittel zum Zweck und Teil der Überlebensstrategie ist die Webtechnologie. Deshalb fasste Calida den Entschluss, eine solche Plattform aufzubauen, in Etappen zu realisieren.

3 Strategiefindung „Der Weg zum Entscheid“

Mit E-Business will Calida ihre Online-Aktivitäten stark ausbauen und die klassischen Vertriebs- und Marketingkanäle komplementär verstärken. Die flexible Webplattform soll Calida zudem die Verbreitung in geografisch noch nicht erschlossene Märkte innerhalb kürzest möglicher Zeit ermöglichen und die globale Präsenz erweitern.

CALIDA hat schon seit Jahren eine eigene Software für Vertreter. Sie wurde direkt auf die Bedürfnisse der Aussendienst-Mitarbeiter erstellt. Im September 1997 hat sich CALIDA entschieden, die gesamte IT an die Firma EDS zu übergeben. Damit hat sie ein Full-Outsourcing durchgeführt. Im Zuge der Neuplanung der IT-Umgebung wurde die bestehende Business-Software durch eine neue SAP®-Branchenlösung für die Bekleidungs- und Schuhindustrie (AFS - Apparel and Footwear Solution) ersetzt. Aus diesem Grund mussten alle Strategien im Bereich IT neu überarbeitet werden, inklusive der Systeme um SAP®. Sie sind nun auf die E-Commerce-Bedürfnisse ausgerichtet.

3.1 E-Business-Vision

Bei CALIDA ergeben sich für die Business-to-Business und die Business-to-Customer folgende unterschiedliche Anforderungen und Ziele:

	B2B	B2C
Gewinnung neuer Geschäftspartner	✓	✗
Erschliessung neuer Märkte	✗	✓
Partner- / Kundenbindung erhöhen	✓	✓

	B2B	B2C
Fehlerreduktion	✓	✗
Aufträge besser überwachen	✓	✗
Imageverbesserung	✓	✓
Durchlaufzeit verkürzen	✓	✗
Arbeitszeit einsparen	✓	✓
Flexibilität erhöhen	✓	✓
Kundenservice verbessern	✓	✓
Abläufe vereinfachen	✓	✓
Schneller Zugriff auf Daten ermöglichen	✓	✓

3.2 E-Business-Geschäftskonzept

3.2.1 Adressaten der E-Business-Lösung

Das Geschäftskonzept ist je nach Geschäftstyp unterschiedlich.

Tabelle 3-1 : Business-to-Business

Bereich Adressat	Ziel	Vorteil
ECR / Supply Chain mit Grosskunden	Automatisierung des Informationsflusses mittels EDI	Mittels EDI Stammdaten, Bestellungen, Bestätigungen, Lieferscheine, Rechnungen und Verkaufsauswertungen verschicken
Grosskunden der CALIDA	Optimierung des Warenflusses (z.B. Unterstützung von Cross Docking) mit dem Händler	Neue Anlieferarten bei Kunden durch die Optimierung des Warenflusses bei CALIDA unterstützen.
CALINET, Extranet für die Händler	Erstellung eines Extranet's Bestellmöglichkeit über das Internet. Informationsaus-	Reiner elektronischer Bestellverkehr Top aktuelle Informationen

Bereich	Ziel	Vorteil
Adressat		
Händler Werbeabteilung	tausch.	tagtäglich
Kassenanbindung CALIDA-Shop's Fachhändler mit Kassensystem	vereinfachter und vereinheitlichter elektronischer Datenaustausch mit unseren Calida-Shop's und weiteren Händlern	Einheitliche Soft- und Hardware für unsere CALIDA-Shop's Einfache Möglichkeit des Datenaustausches mit EDI
Vertreter Laptop (VLP) Vertreter (Aussendienst)	vereinfachter und vereinheitlichter elektronischer Datenaustausch mit unseren Vertretern	Einheitliche Umgebung für die Anwender Einfache Möglichkeit des Datenaustausches (Bestellung, Statistik, Bestellinformationen)

Tabelle 3-2: Business-to-Consumer

www.calida.com Internet-Benutzer	Informations- und Image-träger Vermehrte Einbindung des Handels	Weltweite Präsenz und Auftritt als innovatives, aktives Unternehmen
www.calida.co.uk Endkunden in Grossbritannien	Verkauf von CALIDA-Produkten im Internet nur für Endkunden aus UK durch CALIDA selber	Erfahrungen (Ausbau Internet-B2C) zusätzlicher Verkauf (Mehrumsatz) rasche Nutzung von E-Commerce zur Erschliessung neuer Marktsegmente

3.3 Nutzenpotentiale

3.3.1 Vorteile für den Kunden

B2C

- Emotional packende Produkt und Firmenpräsentation im Internet

- Zugang zur Calida Corporate Identity und Bilderwelt
- Übersicht über Produktangebot und Zugang zu Vertriebsadressen
- Treffpunkt für der Marke positiv zugewandte Personen mit Community-Charakter
- Gratis Messaging Dienst SMS
- Gewinnschancen durch Wettbewerb
- Fun & Spass mit Trendscout und Photoevent
- Demnächst: Online Produktbestellung

B2B (Vertreter)

- Stets elektronisch verfügbare Übersicht über Produktsortiment von Calida
- Komfortable Suchfunktionen und Bestelleingabe
- mobil verfügbare Bestell-Lösung
- Zugriff auf unterstützende Werbe-Materialien

B2B (Vertriebspartner)

- Attraktiv visualisierte Übersicht über Produktsortiment von Calida
- Rund um die Uhr verfügbare Bestell-Lösung
- Plattform für Information rund um den Produktverkauf
- Zugriff auf unterstützende Werbe-Materialien
- Interaktive elektronische Kommunikation mit Calida Headoffice

3.3.2 Finanzierung

Die Projekte wurden als interne Tätigkeiten über die Kostenstellenbudgets finanziert. Einnahmen erhofft sich Calida vor allem über die Senkung der internen Kosten.

3.3.3 Kosten der E-Business-Lösung

Die Kosten umfassen folgende Positionen:

- Design-Neugestaltung inkl. Grafikaufbereitung
- Lizenzen und Installation des Content Management Systems

- Design- und Kollektionsupdate
- Realisierung der Vertreter-Laptop-Lösung
- Implementation von B2B-Shop mit MIDAS®-Schnittstelle zu SAP/R3®
- Erweiterung und Pflege der Plattformen Calida.com und Calinet
- Adaptation der B2B-Shop-Plattform zum Einsatz für EndkonsumentInnen

3.4 Beziehungen zu Geschäftspartnern

Die Anwendung richtet sich einerseits an Endkunden, andererseits an die Vertriebspartner der Calida. Die Vertreter bilden eine Gruppe der Absatzmittler, die mit der neuen Lösung einen Teil Ihrer Aufgaben direkt an den Besteller delegieren können, so dass mehr Zeit für qualitative Beratung bleibt.

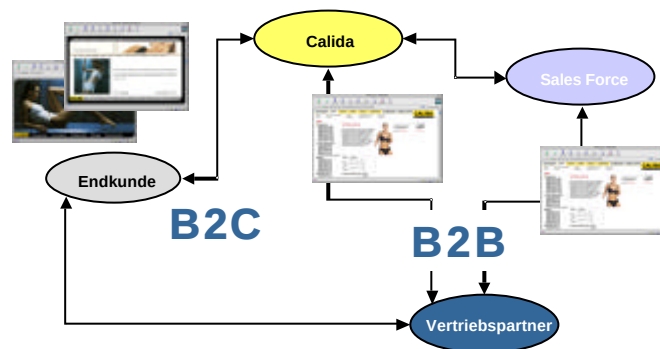


Abbildung 3-1: Beziehungen zu Geschäftspartnern

4 Implementierung „Der Weg zur Eröffnung“

Das Calida E-Commerce-Projekt startete im März des Jahres 1998 mit der Formulierung der Strategie und der Festlegung in die Etappen: Image-Auftritt; Vertreter Laptop-Bestell-Lösung; Business-to-Business-Plattform mit SAP®-Anbindung und dem Ausblick auf die Phase Bereitstellung der Shop-Plattform für Endkonsumenten.

- Die Projektdauer für Entwicklung und Umsetzung eines Design-Zyklus pro Saison dauert jeweils zwischen drei und vier Monaten (insgesamt 5 Personenmonate).
- Die Entwicklung der Schnittstelle zu SAP® erforderte, inklusive Tests und Anbindung der Vertreter Laptops mit entsprechender Anwendung als Thin Client über RFC, ca. 6 Monate bei einem Aufwand von ungefähr 1 Personenjahr.

- Die ASP-Web-Shop-Entwicklung, unter der Benutzung der für den Vertreter-Laptop realisierten RFC Schnittstelle, verlief über einen Zeitraum von sechs Monaten (8 Personenmonate)

In Workshops gemeinsam mit Beratern, in einer ersten Phase von EDS und später in einer zweiten von EDS und Digivision, wurden Strategie und Konzept für die Lösung verfeinert und in eine Anforderungsspezifikation überführt.

4.1 Design der Geschäftsprozesse

Nachfolgend beschriebenes Modell ist massgebend für sämtliche, daraus abgeleiteten, weiterführenden und detaillierten Konzepte, die wiederum als Grundlage für die Phase der Realisierung dienen.

4.1.1 Charakteristik VLP / CALINET

Es sollte eine Lösung realisiert werden, die sowohl den Vertretern als auch den Points of Sale dient. Um den Ansprüchen beider Seiten gerecht zu werden, sind ein paar wenige geringfügige Unterschiede in der zukünftigen Anwendung zu berücksichtigen:

	Vertreter Laptop	CALINET
Offlinefähig	Ja	Nein
Frontend	ThinClient	Browser
Kundenmodul	Ja	Nein

- Die Vertreter-Lösung (VLP) muss **offlinefähig** sein, d.h. sie muss in der Lage sein, Daten vom SAP R/3®-System lokal abzuspeichern. Dadurch ist der Vertreter in seiner Mobilität nicht auf stetige Onlineverbindungen angewiesen. Man kann also nicht von einer echten Verfügbarkeitsprüfung sprechen.
- Die VLP bedarf eines **Kundenmoduls**, da die Vertreter verschiedene Kunden betreuen und diverse Kundendaten verwalten.

4.1.2 Prinzipielle Funktionsweise

Der Realisierungsansatz nach dem evolutionären Prototyping beinhaltet leichte Änderungen und Abweichungen während der Realisierung. Diese werden jedoch periodisch nachgeführt.

VLP - Vertreter-Lösung

Datenaufbereitung

Aufbereitet werden: Materialstamm, Kundenstamm, Farben/Größen-Kombination pro Artikel, Preisinformationen pro Kombination, Verfügbarkeitsinformationen.

Übermittlungsdialog

Datenübermittlung (Bestellungen)
Verarbeitungsstatus
Datenupdate (Kataloge, Kundenstamm, Verfügbarkeitsinfos, Statistik)

Bestellerfassung

Auswahl des Kunden
Auswahl der Saison und deren Katalog
elektronisches Bestellformular erfassen und abspeichern

CALINET

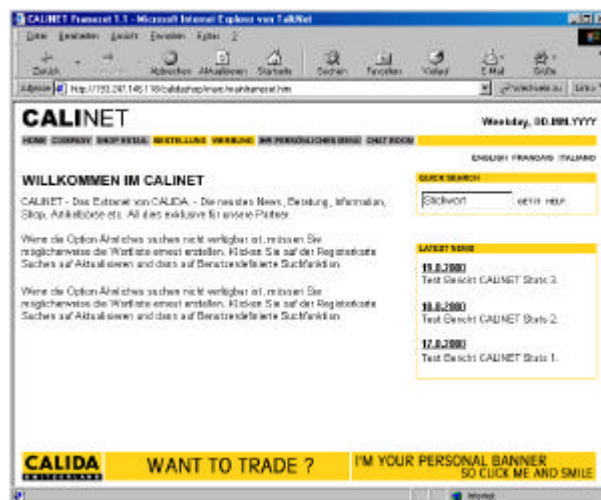


Abbildung 4-1: Einstiegsseite zur Calida B2B -Website

Verbindungsaufbau / Login durch den Händler bzw. Benutzer

Auswahl gewünschte Funktion

Bestellerfassung
Auftragsstatus (Sofortauftrag im SAP® System)
Auswertung / Statistik

4.1.3 Detailkonzept für die Lösung in Etappen

Über die Zeitdauer der verschiedenen E-Commerce Projekte bei Calida wurde für jedes grössere Teilprojekt ein Detailkonzept erstellt. Dieses enthielt auch die Detailspezifikation der Lösung sowie den Detail-Vorgehensplan.

4.1.4 Realisierung in Etappen

Das Gesamtprojekt wurde in überschaubare und rasch realisierbare Etappen gegliedert. Vor jedem Etappenstart kann so die aktuelle Marktlage miteinbezogen werden. Calida erhält dadurch schnelle Nutzen durch die jeweilige sofortige Aufschaltung von neuen Komponenten.

4.2 Die Partnerwahl

Calida evaluierte die schliesslich gewählten Partner zur Realisierung der E-Commerce Plattform in zwei Etappen:

- In einer ersten wurde im Zusammenhang mit einem IT-Full Outsourcing EDS aus verschiedenen Anbietern ausgewählt.
- Zu einem späteren Zeitpunkt wurde von fünf Offertstellern Digivision als Partner für Consulting, Design und Implementierung von Weblösungen ausgewählt.

EDS ist ein weltweit tätiger IT-Outsourcing Konzern mit über 100'000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern weltweit; Digivision hat ihren Hauptsitz in Zürich und als grösste unabhängige Schweizer E-Commerce Dienstleisterin zur Zeit 52 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

4.3 Die Software-Lösung

Die für Calida implementierte Plattform verwendet einerseits Standardkomponenten, die weltweit einsetzbar sind. Andererseits wurden individuelle Komponenten überall dort ergänzt, wo die Anforderungen von Calida mit Standardprodukten nicht ausreichend abgedeckt werden konnten.

Für die Designarbeit wurden die verbreiteten Standardtools verwendet. Die Diskussion dieser Entwürfe erfolgte gelegentlich am Bildschirm gemeinsam mit Calida oder in Telefonkonferenzen, in denen, die über das Internet verfügbar gemachten, Design-Vorschläge und Konzepte besprochen wurden.

In einem zweiten Schritt wurden die genehmigten Designvorgaben als HTML-Seiten fertiggestellt und danach in Templates des Content Management Systems von Imperia® übertragen.

4.3.1 CMS Imperia®

Das gewählte Content Management System Imperia® ermöglicht die einfache Erfassung, Aktualisierung und Verwaltung aller Inhalte der E-Commerce-Plattform sowie das Publishing für unterschiedlichste Online- wie Offline-Medien bis hin zur Erzeugung von Druckvorlagen, inkl. Workflow und Archivierung.

4.3.2 Vertreter Laptop-Lösung (VLP)

Die VLP wurde unter Verwendung der Entwicklungsplattform MIDAS® als ThinClient ausgeführt. Die von SAP® zum Laptop übertragenen Daten und diejenige, die sich offline durch die Bestellerfassung generieren werden als Dateien abgelegt und beim jeweiligen Verbinden über das Modem mit dem Laptop-Server (Schnittstelle zu SAP®) ausgetauscht.

4.3.3 Der B2B/B2C-Online-Shop

Für die Business-to-Business Bestelllösung wurde von Digivision mit Hilfe von ASP's die mehrsprachig, erforderlichen Darstellungsfunktionen entwickelt. Dazu gehört die Produkthierarchie, die Produktdetail mit Bestelleingabe, der Warenkorb und die Bestellübermittlung, die auf eine SQL-Datenbank zugreifen. Diese SQL-Datenbank wird kontinuierlich von SAP/R3® über eine mit der Entwicklungsumgebung MIDAS® von EDS realisierte Schnittstelle mit aktuellen Daten gespiesen.

4.4 Plattformarchitektur

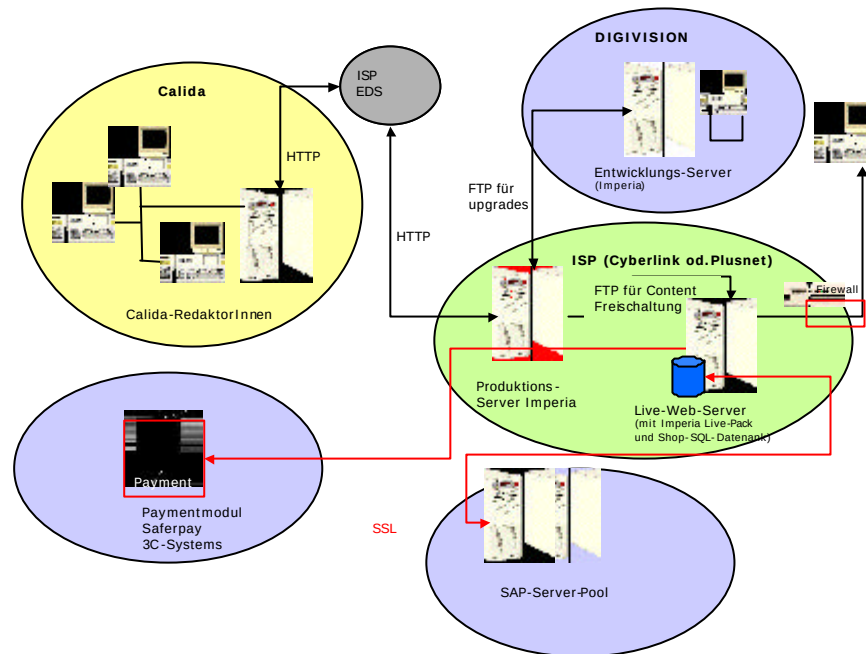


Abbildung 4-2: Architektur E-Commerce Plattform

4.5 Mitarbeiterqualifizierung

Mittels Training von je einem halben Tag wurden die Redaktorinnen und Redaktoren bei Calida mit dem erforderlichen Bedienungswissen für das Content Management System und dessen Administration ausgebildet.

4.6 Web-Programmierung/Markteinführung

Die individuell entwickelten Softwarekomponenten wurden inkrementell entwickelt. In jeder Phase entstand zuerst ein Prototyp mit Teilfunktionalität, der nach und nach bis zur vollständigen Erfüllung der Anforderungen ergänzt wurde. Dieses Vorgehen galt auch für die erforderliche Design-Kreation. In zwei bis drei Zwischenrunden wurden Designs verfeinert und schliesslich zur definitiven Umsetzung freigegeben. Nach internen Tests und der Abnahme durch das Projektteam, werden die realisierten Komponenten als Module für den Betrieb freigegeben.

5 E-Business-Lösung „Operation/Betrieb“

Nach der Einführung einer E-Business-Applikation ist es wichtig, herauszufinden, ob diese beim Kunden ankommt und ob sie sich finanziell trägt. Die beiden folgenden Abschnitte gehen auf die Anzahl der Zugriffe sowie Finanzierungsaspekte ein.

Zu E-Commerce-Lösungen gehört auch der Unterhalt nach Implementierung sowie die ständige Aktualisierung. Dabei kann der grösste Teil der Inhaltsaktualisierung dank Content Management durch das Calida Personal erfolgen.

5.1 Zugriffe

Zur Zeit können die Zugriffe auf die Website calida.com gemessen werden. Es erfolgen zwischen 20'000 bis 50'000 Zugriffe pro Monat. Erfolgreich verliefen die bisher zweimal durchgeführten Online-Promotionkampagnen (Banner-Platzierung, Pressemitteilungen, Suchmaschinen-Einträge).

5.2 Finanzierung/Ertrag

Calida finanziert die E-Commerce-Vorhaben aus Teilen des Geschäftsertrages. Durch verstärkte Präsenz am Markt und höhere Geschwindigkeit der Markterschliessung und damit gesteigerte Absatzzahlen sowie durch die Vereinfachung und Beschleunigung von Business-to-Business Geschäftsprozessen erreicht Calida einen raschen Return on Investment.

Auf Finanzierung durch Sponsoren der Online-Plattform wird zu Gunsten eines klar profilierten eigenen Auftritts verzichtet.

6 Herausragende Punkte „Success Factors“

Grundsätzlich ergeben sich für das Calida Projekt folgende Schlüsselerfolgsfaktoren:

- Ständige Marktbeobachtung und eine konstante Zusammenarbeit mit einer verlässlichen Realisierungspartnerin Digivision, welche die technologischen Möglichkeiten des E-Commerce zielgruppengerecht einzusetzen versteht.
- Engagiertes Projektteam bei Calida, deren Zielsetzungen auf den Erfolg des Geschäftsbereiches E-Business ausgerichtet sind.

6.1 Entscheidende Veränderungen

Calida verbucht bei neuen Produkten, die stark mit dem aktuell geförderten Image übereinstimmen, hohe Absatzzahlen. Den Vertriebspartnern werden mit den Online-Plattformen B2C und B2B nach vorwärtsorientierte Verkaufsunterstützungsmittel zur Verfügung gestellt. Dies wirkt sich positiv auf die Beziehung mit Vertriebspartnern aus, die damit ihre Vertriebsprozesse nahtlos mit denen von Calida verknüpfen können.

Der jüngste bevorstehende Schritt des Business-to-Consumer Shops, der die Produktbestellungen ohne den Besuch bestimmter Geschäfte ermöglicht, konfrontiert auch den Verkauf mit den Eigenheiten des neuen Markts, wo geografische Grenzen und Öffnungszeiten aufgelöst und Entscheide vermehrt ohne direkten Einfluss von Fachpersonal direkt durch den Kunden/die Kundin selbst erfolgen.

Das Projektteam ist mit der Aufgabe konfrontiert den Befürchtungen bezüglich konzerninterner Konkurrenzierung durch Modelle der Erfolgsbeteiligung und vor allem auch durch Aufklärung über die Chancen einer schnellen Markteindringung durch E-Commerce entgegen zu wirken.

6.2 Lessons Learned

Das Internet-Projektteam der Calida AG setzt sich aus Mitgliedern der Geschäftsleitung und E-Commerce-Verantwortlichen zusammen. Das E-Business-Projekt ist ein strategisches Projekt von hoher Bedeutung, das sich kontinuierlich weiterentwickeln soll. Wichtig sind deshalb folgende Erfolgsfaktoren:

- Langfristig angelegte, kontinuierliche Partnerschaft mit Consulting- und Implementierungspartner
- Tragfähige Beziehung zwischen Auftraggeber und Lieferant mit gegenseitiger Vernetzung aller Beteiligten
- offene, regelmässige Kommunikation
- Vorausschauende Planung
- Flexibler aber gleichzeitig stabiler Pool an Realisierungs-Ressourcen

E-Business-Factories wie Digivision sind gleichzeitig mit unterschiedlichen Projekten und den damit verknüpften Anforderungen durch die Auftraggeber konfrontiert. Diese konkurrenzieren sich, je nachdem, in welcher Phase sich Projekte befinden und welchen Grad an Aufmerksamkeit sie erfordern.

- Die Erfahrung zeigte, dass diese Gleichzeitigkeit gelegentlich Verzögerungen bei der Implementierung bewirkte. Ein weiterer zeitkritischer Faktor waren bisher Anforderungsdefinitionen. Je genauer sie waren, um so weniger Missver-

ständnisse und damit Zwischenzyklen waren bei der Umsetzung der Tasks erforderlich.

- Andererseits eröffnet das zyklische Prototyping-Vorgehen immer wieder on the fly-Verbesserungen, die zu Beginn einer Realisierungsphase nicht vorausgesehen werden können. Der Ressourcenaustausch zwischen den gleichzeitig, geführten Projekten bietet die Chance der Nutzung von Synergien.
- Im klassischen Dreieck von Zeit, Qualität und Budget muss auch im E-Business immer wieder das richtige Gleichgewicht gefunden werden. Dies wird um so treffgenauer, je mehr Austausch zwischen Auftraggeber und Lieferant erfolgen kann.

Calida kann auf folgende erfreuliche Ergebnisse, einer zwischenzeitlich auch Geduld erfordernde Zusammenarbeit, zurückblicken:

- Eindeutige Zunahme und konstante Basis-Besucherfrequenzen auf der Website Calida.com
- Hohe Attraktivität der Community-Funktionen SMS-Dienst, Trend Scout, Photo-Event
- Spürbare Verstärkung des online unterstützten neuen Calida Image
- Attraktive Plattform für die Business-to-Business Partner mit Prozessbeschleunigung durch Web-Bestelllösung
- In Eigenregie handhabbares Inhaltsmanagement durch das implementierte Content Management-System

7 Spezialitäten

Die folgenden Punkte sind einzigartig für das E-Business-Projekt der Calida AG und haben wesentlich zu dessen Gelingen beigetragen bzw. sind wesentliche Bestandteile der Funktionalität der Lösung:

- Stark designbetonter Imageauftritt mit attraktiven Interaktionsmodulen: Photo Event, SMS-Messenger, Trendscout, der die aktuelle Kollektion und Markenkommunikation prägt.
- Online-Bestell-Lösung mit Schnittstelle zum Warenwirtschaftssystem SAP/R3®. Bestelleingaben können über Tabellen als Sammelauftrag an den Warenkorb übermittelt werden. Die Abwicklung erfolgt über bereits etablierte ERP-Prozesse.

- Für hohe Akzeptanz in allen Regionen wird die Bestell-Lösung als integrierter Teil der B2B-Plattform Calinet mehrsprachig geführt.
- Shop-Plattform für den Endkonsumenten, bezüglich Sortiment, Sprache und Gestaltung sind auf die Bedürfnisse des jeweiligen Angebots-Gebiets ausgerichtet.