



Möglichst schnell liefern: Das ist im Online-Geschäft ein zentraler Erfolgsfaktor.

AMAZON

# Express-Lieferdienst mit Turbo-Effekt

«Same Day Delivery» wird zum neuen Standard

Wer im Online-Geschäft reüssieren will, muss imstande sein, Lieferzeiten zu verkürzen. Der Elektronikhändler Steg geht dabei neue Wege.

ALEXANDER SAHEB

Online-Einkäufe sind heutzutage schnell getätigt, und auch die anschließenden Lieferfristen werden immer kürzer. Händler bieten bereits Zustellungen am Tag der Bestellung an, «Same Day Delivery» heisst das im Branchenjargon. In den USA sind die Internetfirmen Amazon und Google die Vorreiter dieses Trends, in Deutschland ist es Media-Saturn; der Elektronikhändler liefert Ware, die bis 16 Uhr bestellt wurde, auf Wunsch der Käufer noch am gleichen Tag. Bei der Unternehmensberatung McKinsey glaubt man, dass bis 2020 rund 15% des mit Standardpaketen generierten Umsatzes auf solche Schnellzustellungen entfallen werden – heute sind es weniger als 1%.

## Der Bote klingelt um 21 Uhr

Der Luzerner Elektronikhändler Steg Electronics zählt zu den ersten Schweizer Unternehmen, die «Same Day Delivery» anbieten. Bei Steg kann seit Anfang April online bestellte Ware am gleichen Tag nach Hause geliefert werden. Wer den Auftrag vor 11 Uhr erteilt, hat eine Auswahl aus mehr als 15 000 Artikeln des ganzen Sortiments. Danach und bis 18 Uhr sind die rund 3000 in der nächstgelegenen Filiale vorrätigen Artikel erhältlich. Alle Waren werden abschliessend bis 21 Uhr geliefert. Steg hat in der Schweiz 16 Filialen und erreicht nach eigenen Angaben mit «Same Day Delivery» die zehn grössten Städte und rund 36% der hiesigen Einwohner.

Steg Electronics gehört seit 2014 zur Gruppe um die PCP.COM AG, die zuvor ein reiner Elektronik-Versandhändler mit mehreren Marken, aber ohne Verkaufsläden war. Lorenz Weber, Gründer und Geschäftsführer von PCP.COM, ist mit dem Start des Steg-Angebots zufrieden; bis Ende April habe es an den besten Tagen schon rund dreissig Bestellungen für «Same Day Delivery» gegeben. Das Unternehmen liefert Monitors, Handys, aber auch nur Verbindungskabel. Mit den Abläufen in der Logistikkette gab es nach den Angaben Webers keine Schwierigkeiten; und bis

November, so meint er, sollte ein Volumen von achtzig Bestellungen pro Tag zu erreichen sein.

## Schnelle Post – das war einmal

Für Weber ist «Same Day Delivery» lediglich der neuste Entwicklungsschritt einer schon seit längerem bestehenden Beschleunigungstendenz. Während vor fünf Jahren Kunden ihre am Montag bestellte Ware erst im Verlauf der Woche erhalten hätten, erfolge die Zustellung heute meistens am nächsten Werktag. «In zehn Jahren wird es normal sein, tagsüber zu bestellen und die Ware abends zu erhalten», sagt Weber.

Steg kann der Kundschaft Same-Day-Delivery jedoch nur deshalb bieten, weil vor zwei Jahren die eigene Logistik neu organisiert worden ist. Kurz nach der Übernahme durch PCP.COM kündigte Steg den langjährigen Vertrag mit der Schweizer Post. Laut Weber waren deren Transportdienste zu langsam und zu unflexibel. Und da der Post-Service für jedermann zugänglich ist, konnte man sich damit gegenüber den Konkurrenten auch nicht profilieren. Von Filialen bestellte Ware traf jeweils erst nach drei Tagen ein. Manche Standorte wurden zudem nur zweimal pro Woche beliefert.

Die Basis für eine schnellere Logistik legte eine neue Software für Lagerverwaltung. Das von PCP.COM selber entwickelte Programm wurde in der Folge von Steg übernommen. Die Software funktioniert so, dass sie alle Lagervorgänge in Echtzeit verbucht – und nicht erst im Laufe der Nacht, wie es bei dem ab Stange gekauften Vorgängermodell der Fall gewesen war. Wenn Kunden beispielsweise das letzte Exemplar eines Handys in einer Steg-Filiale erwerben, verschwindet es umgehend aus dem Internetshop-Angebot. «Wir müssen jederzeit wissen, wo welches Produkt verfügbar ist», sagt Weber. Laut seinen Angaben nutzen 75% der erfolgreichsten Online-Shops in den USA selbst entwickelte Softwares. Bei PCP.COM setzt ein Team von acht Spezialisten Änderungen am Programm rasch um – so wie es das schnelllebige Internet erfordert.

Aber auch die Hardware musste angepasst werden; Steg schaffte Lieferwagen an und stellte Fahrer ein, so dass es ab Anfang 2015 möglich wurde, Filialen täglich mit Ware zu versorgen – und zwar am gleichen Tag und nicht mehr über Nacht, wie das die Post tut. Auf der Rückfahrt nehmen die Fahrzeuge Waren ins Zentrallager mit, die in einer

anderen Filiale oder online bestellt worden sind. Aus einer Filiale bis um 11 Uhr ins Zentrallager Schaffhausen gesendete Bestellungen werden heute bis um 16 Uhr geliefert. Basierend auf dieser Erfahrung führte Steg im vergangenen Januar die «Same Day»-Abholung ein. Seither stehen Artikel, die von Kunden vor 11 Uhr geordert wurden, ab 17 Uhr im Laden parat.

Der Umstand, dass bei Steg nun die Warenbestände im Zentrallager und in den Filialen in Echtzeit bekannt sind, hat es ermöglicht, den Lagerwert insgesamt um gut 30% zu senken. Das verbesserte die Liquidität des Betriebs und erlaubte auch eine Verkleinerung der Ladenflächen. Unter dem Strich ist das neue Logistikmodell laut Weber nicht teurer als das alte. Allerdings sei es gelungen, durch die verringerte Lieferzeit das «Kundenerlebnis» zu verbessern.

## Pizzakurier-Connection

Die für die Filialen bereits bestehende «Same Day Delivery» ermöglichte auf einfache Weise eine Ausweitung des Konzepts bis zum Endkunden; die Umsetzung gelang innert dreier Monate. Für die Auslieferung suchte Steg jeweils lokale Partner. Man verzichtete auf den Aufbau eines eigenen Zustellnetzes und kooperierte stattdessen mit Pizzalieferdiensten, Taxiunternehmen und Velokurieren. Deren Organisationen seien für rasche Lieferungen ideal, betont Weber. Um 18 Uhr holen sie in den Steg-Filialen die bereitgestellte Ware ab und liefern sie bis 21 Uhr aus. «Der Kurier fährt in der Regel nicht speziell für uns», sagt Weber. Demnächst sollen Kunden dreissig Minuten vor der Lieferung mit einer SMS avisiert werden.

Bei den Mitarbeitern von Steg erforderte die Einführung von «Same Day Delivery» keine grossen Umstellungen mehr. Sie hatten sich bereits ab 2014 an Logistikprozesse gewöhnt, die sich im schnellen Internettakt bewegen. Die Abwicklung von Aufträgen musste rascher als früher erfolgen. «Nicht irgendwann am Tag, sondern binnen zehn Minuten», sagt Weber. Das sei gut gelungen. Im Lauf von zwei Jahren hätten sich im Zentrallager Schaffhausen das Logistikkvolumen und die Zahl der Mitarbeiter verdoppelt. Weber sieht im Konzept von «Same Day Delivery» weniger einen Umsatztreiber als ein Alleinstellungsmerkmal. Er weiss, dass die Konkurrenz nachziehen wird. Die Frage ist nur, wie rasch.

## RECHT

# Bei Online-Hypotheken drohen Banken rechtliche Risiken

Eugen Stamm · Eine Hypothek online abzuschliessen, ist unschlagbar günstig. Der Preisvorteil geht je nach Kreditsumme rasch in die Tausende von Franken pro Jahr. Dieser Weg ist auch unkompliziert und unabhängig von Öffnungszeiten. Kein Wunder, wurden vergangenes Jahr bereits Hypotheken im Volumen von 2,4 Mrd. Fr. auf diese Weise umgesetzt. Das ist nach Angaben des Instituts für Finanzdienstleistungen (IFZ) doppelt so viel wie im Vorjahr, aber immer noch erst 1,6% des Gesamtmarktes. Da bleibt also noch viel Potenzial.

Die Banken müssen sich aber fragen, welche Probleme sich ergeben, wenn sie einen Kunden nie zu Gesicht zu bekommen. Denn Online-Hypotheken haben eine «juristische Achillesferse», wie der auf Bankenrecht spezialisierte Anwalt Jean-Marc Schaller sagt. Der Schwachpunkt sei der Fragenkatalog, durch den sich der Kunde per Mausklick durcharbeiten müsse. Sollte sich nämlich später herausstellen, dass die Hypothek nicht zu diesem Kunden passe, so bestünde allenfalls ein Haftungsrisiko.

In diesem Kontext geht es nicht um die Fragen, wie viel Eigenmittel jemand für den Kauf einer Immobilie braucht oder mit welchem Zinssatz die Tragbarkeit berechnet wird. Bei diesen Punkten gibt es regulatorische Minimalanforderungen, die jede Bank einhalten muss. Vielmehr ist bei Online-Hypotheken laut Schaller entscheidend, ob eine Bank mit dem Fragebogen ihre Abklärungs- und Risikoaufklärungspflichten hinreichend erfüllt hat. Es gehe darum, die Lebensumstände des Kunden, seine Risikofähigkeit und auch seine Risikotoleranz richtig zu erfassen.

Im Private Banking ist es schon lange üblich, das Risikoprofil eines Kunden zu erfragen. Denn diese Art der Kundenbeziehung fusst auf dem Auftragsrecht, was wiederum eine Sorgfalts-, eine Treue- und eine Informationspflicht der Bank mit sich bringt.

Eine Hypothek ist ein Darlehen und damit etwas anderes, im Jargon nennt man es ein Interessengegensatzgeschäft.

Der Kunde will wenig bezahlen, die Bank viel verdienen. Warum sollten nun plötzlich die Grundsätze aus dem Auftragsrecht für diese Art von Geschäften gelten? Weil es sich um ein komplexes Geschäft handle, das banknah sei, weshalb die Bank einen Know-how-Vorsprung habe, sagt Schaller.

Eine Vorlage für den perfekten Online-Fragebogen gibt es bis jetzt nicht. Um das Profil eines Kunden richtig zu erfassen, braucht es nicht Hunderte von Fragen. Nur das Prozedere muss stringent aufgebaut sein. Wenn ein Kunde nämlich von sich selber sagt, er sei risikoscheu, und im gleichen Zug eine Libor-Hypothek beantragt, bei der die Zinsen rasch steigen können, muss das irgendeine Folge haben.

Beispielsweise müsste dem Kunden klargemacht werden, dass dies eine Finanzierungsart ist, die nicht zu seinem Risikoprofil passt. Vielleicht müsste er dann nochmals bestätigen, dass er dieses Geschäft trotzdem tätigen will. Bei lang laufenden Festhypotheken hingegen muss der Kunde ausdrücklich darauf hingewiesen werden, dass er bei vorzeitiger Kündigung eine hohe Vorfälligkeitsentschädigung zahlen muss. Banken, die das nicht tun, laufen gemäss Schaller Gefahr, dereinst von Kunden verklagt zu werden, die argumentieren, sie hätten ein anderes Geschäft abgeschlossen, wenn sie hinreichend aufgeklärt worden wären. Gemäss Rechtsprechung des Bundesgerichts reicht in einem solchen Fall eine lediglich überwiegende Wahrscheinlichkeit, dass dies so gewesen wäre. Damit ist diese Beweisführung nicht anspruchsvoll.

Zusätzlich steigt aufseiten der Bank bald generell das Risiko, eingeklagt zu werden. Denn mit dem neuen Gesetz Fidleg wird eine Norm in die Zivilprozessordnung eingeführt, welche das Prozessieren für Private erleichtert. Künftig werden sie bei Streitigkeiten aus Kreditgeschäften keinen Kostenvorschuss mehr bezahlen müssen. Dieser Vorschuss war in der Vergangenheit eine hohe Barriere.

## STEUERN

# Ist Sportsponsoring Werbung oder ein Hobby des Aktionärs?

Samuel Ramp · Unternehmer unterstützen Sportvereine häufig mit namhaften Beiträgen, verbinden das Angenehme mit dem Nützlichen und betreiben in den Supporterklubs Networking. Aus steuerlicher Sicht stellt sich die Frage, ob Sponsoringbeiträge auf Stufe Unternehmen bei den Gewinnsteuern abzugsfähig sind.

Das Bundesgericht befasste sich kürzlich mit einem IT-Unternehmen mit Sitz im Kanton Zürich, das während zweier Steuerperioden den Schlittschuhclub Bern (SCB) unterstützt hatte (2C\_795/2015). Die Mitgliedschaft im «Member Club» berechtigte zu zwei Sitzplätzen in der Mitte der VIP-Tribüne und kostete 10 000 Fr. Das Unternehmen sicherte sich zwei weitere Sitzplätze auf der VIP-Tribüne, indem es auch dem «Executive Club» beitrat. Dafür zahlte es zusätzlich 26 000 Fr. beziehungsweise 40 000 Fr.

Das Verwaltungsgericht Zürich hatte zuvor die Kosten der vier VIP-Plätze als abzugsfähig anerkannt, nicht jedoch den Mitgliederbeitrag im «Executive Club», soweit er 10 000 Fr. überstieg. Es hatte sich auf den Standpunkt gestellt, dass das im Kanton Zürich domizilierte IT-Unternehmen weder zu Bern noch zum Eishockeysport einen besonderen Bezug aufweise. Das Unternehmen habe nicht nachweisen können, inwiefern die Sponsoringvereinbarung des SCB ihm für Lobbyarbeit Geschäftskontakte vermittele.

Das Bundesgericht hielt zunächst mit Bezugnahme auf seine Rechtsprechung und die Lehre fest, dass Zuwendungen

für sportliche, soziale oder kulturelle Zwecke mit der Absicht, konkrete Öffentlichkeitsarbeit zu betreiben oder verkaufsfördernde Massnahmen zu treffen, grundsätzlich geschäftsmässig begründete Kosten darstellten und bei den Gewinnsteuern abzugsfähig seien. Bedingung sei jedoch, dass diese Kosten mindestens einen indirekten Werbeeffekt hätten, was beim Sportsponsoring gegeben sei.

Das Unternehmen habe nachgewiesen, dass es dank den Kontakten in der Sponsoringvereinbarung diverse Projekte akquirieren konnte. Es genüge, wenn das Unternehmen durch den regen Gebrauch der Sitzplätze Kundenwerbung und Networking betrieben habe. Damit sei zumindest ein indirekter Werbeeffekt erzielt worden, und die steuerliche Abzugsfähigkeit sei gegeben. Auch den fehlenden Bezug des Zürcher Unternehmens zu Bern verwarf das Bundesgericht, weil das IT-Unternehmen schweiz- und weltweit tätig sei.

Der Entscheid ist zu begrüssen, ist es doch alleine Sache des Unternehmens, zu beurteilen, welche Werbemassnahmen am effektivsten sind. Der Fiskus darf grundsätzlich nicht in die unternehmerische Entscheidungsfreiheit eingreifen. Die Grenze ist jedoch dort erreicht, wo mit dem Sponsoring kein Werbeeffekt erzielt wird, sondern das Unternehmen bloss Lebenshaltungskosten des Aktionärs trägt.

Samuel Ramp, Rechtsanwalt, diplomierte Steuerexperte, ist Partner bei Forriep in Zürich.