



Seine Chefs sind Mönche: Ein Arbeiter in der Brauerei Westmalle inspiziert eine frisch abgefüllte Flasche.

YVES HERMAN / REUTERS

Labsal des geistlichen Lebens

Die Brauerei Westmalle in Belgien hält sich nicht an gängige Managementlehren

Eine Gemeinschaft von Mönchen steuert die Geschicke einer belgischen Brauerei. Deren Erfolg fusst auf Authentizität, nicht auf Imagewerbung.

EUGEN STAMM

Die Aufgabe der Brauerei Westmalle ist nicht die Gewinnmaximierung. Sie soll der Gemeinschaft dienen; Wachstum ist keine Vorgabe. Hätten Firmenberater hier Zutritt und sähen sie die Produktion, würden ihnen die Haare zu Berge stehen. Die Anlagen werden alles andere als optimal genutzt, der Arbeitsrhythmus wird nicht von den Maschinen vorgegeben, sondern ist so bemessen, dass den Leuten Zeit bleibt für Gemeinschafts- und Familienleben. Ein Betrieb mit Eigentümern, denen Geld nichts bedeutet, ist ein Kuriosum – das durchaus erfolgreich sein kann, wie sich zeigt.

Das tägliche Brot

In einer ruhigen Gegend mit Alleen und grünen Wiesen, eine Autostunde nordöstlich vom geschäftigen Zentrum Antwerpens entfernt, steht die Abtei Westmalle, ein vor 180 Jahren aus rotem Backstein errichteter Gebäudekomplex. Drei Dutzend Mönche arbeiten hier «in der Anwesenheit Gottes», wie Bruder Benedikt sagt, ein leise sprechender Herr um die fünfzig mit kurzen Haaren. Die Bewohner gehören dem katholischen Orden der Trappisten an, eine Abspaltung der Zisterzienser, die ihrerseits aus den Benediktinern hervorgegangen sind.

«Geef ons heden ons dagelijks brood» steht in der Klosterbäckerei, wo das eigene Brot hergestellt wird. Aus der Milch der eigenen Kühe stellen die Mönche schmackhaften Gouda-Käse her. In der Brauerei verrichten rund 50 Berufsleute, die selber nicht Mönche sind, ihre Arbeit. Die Bruderschaft wäre mit einem Durchschnittsalter von fast 75 Jahren für diese Tätigkeit zu fragil, auch umfasste sie zu wenige Personen, um eine ganze Brauerei-Equipe zu stellen.

Die Bierproduktion liegt innerhalb der Klostermauern, steht unter der Aufsicht der Trappisten, und der anfallende Gewinn dient ausschliesslich dem Erhalt der Abtei sowie gemeinnützigen Zwecken. Sind diese drei Kriterien erfüllt, darf ein Artikel das geschützte Label «Authentic Trappist Product» tragen. Dicke Mönche mit roten Pausbacken findet man weder hier im Kloster noch auf dem Etikett eines Trappistenbieres.

Nur elf Trappisten-Brauereien gibt es weltweit. Westmalle ist mit einem Ausstoss von jährlich 130 000 hl nach Chimay die zweitgrösste Produktionsstätte dieser Art (zum Vergleich: Die Brauerei Schützengarten in St. Gallen produziert 175 000 hl). Belgische Biere, die nicht mehr zwingend in einem Kloster, aber nach traditionellem Rezept gebraut werden, heissen Abteibiere. Die Marke Leffe beispielsweise wird vom Konzern AB InBev (Gesamtausstoss 457 Mio. hl) produziert.

Auf einem Vorplatz der Abtei Westmalle stehen Bierfässer und Harassen meterhoch getürmt. Das Gros der Produktion wird in Belgien selbst (70%) und in den benachbarten Niederlanden (25%) konsumiert, nur 5% nehmen einen noch weiteren Weg. – Unter Bierliebhabern habe der Name Westmalle den gleichen Klang wie Château Petrus bei Weinkennern, sagt Yan Amstein. Er leitet in zweiter Generation die 1973 gegründete Amstein S. A., ein Familienunternehmen, das an die 600 verschiedene Biersorten in die Schweiz importiert. In Westmalle wurde in den 1940er Jahren das erste «Tripel» gebraut, das in der Folge unzählige Nachahmungen hervorrief. Der Begriff gilt heute als eigene Kategorie und bezeichnet ein starkes, blondes Bier mit vollem Hopfen-Geschmack, das in der Flasche nachgärt. Ein Westmalle-«Tripel» mit 9,5% Alkoholgehalt genehmigt man sich nicht einfach so, bloss weil man Durst habe, sagt Amstein; es ist Teil eines guten Essens. Das «Tripel» macht 70% der Produktion von Westmalle aus, den Rest das «Dubbel», ein dunkles, malziges Bier mit 7% Alkoholgehalt.

Die Mönche selber trinken das «Extra», ein leichteres Bier, das sie nicht verkaufen. Gemäss den Regeln von Armand de Rancé, der im 17. Jahrhundert die Abtei La Trappe leitete, durften die Trappistenmönche neben Wasser auch lokale Getränke konsumieren, und das war Bier.

Das Innere der Brauerei in Westmalle unterscheidet sich nicht von anderen modernen Anlagen gleicher Grösse; man sieht Tanks, Leitungen und Flaschen, die in Einerkolonne durch die Abfüllanlage zuckeln. Hier leistet man es sich jedoch, zum Brauen Hopfenblüten zu verwenden und nicht die viel günstigeren, platzsparenden Hopfenpellets. Das Produkt wird auch teuer verkauft, eine 0,75cl-Flasche «Tripel» (in der sich der Geschmack besser entwickelt als in einer kleinen Flasche) kostet in der Schweiz gegen 9 Fr. Den Umsatz gibt Westmalle nicht bekannt; er dürfte aber über 30 Mio. € liegen.

Die Mönche haben für den Mittags-Gottesdienst ihre Kuckule angezogen, das weisse Übergewand mit wehend breiten Ärmeln. Ihr Gesang füllt den Raum und verbreitet eine meditative Stimmung. Zuvorderst auf den Zuschauerplätzen knien drei hünenhafte Skinheads nieder. «Wenn ihr euch nicht bessert, werdet ihr alle umkommen», steht über einer Pforte auf Lateinisch in Stein gemeisselt, ein drohender Vers aus dem Lukasevangelium.

Eherne Prinzipien

Man fragt sich, wie ein Aufsichtsgremium, das den ganzen Tag betet und handwerklich arbeitet, ein Unternehmen führt. Einmal pro Monat gibt es eine Geschäftssitzung, erklärt Manu Pauwels, der in der Administration der Brauerei tätig ist. Die Mönche, die keinen Kontakt zur Aussenwelt pflegten, hätten eine fast kindliche Einstellung zu kommerziellen Fragen, sagt er. Ein Grossverteiler habe einmal Rabatte verlangt und damit gedroht, andernfalls Westmalle aus dem Sortiment zu kippen. Die Bruderschaft beharrte jedoch darauf, dass es nur einen Preis gebe, gleich für alle, ob Gross oder Klein. Also machte der Grossverteiler die Drohung wahr, was der Brauerei einen substanziellen Umsatzeinbruch bescherte; Prinzipien haben zuweilen ihren Preis. Die Konsumenten blieben Westmalle indessen treu, wie Pauwels betont; sie seien in andere Läden gegangen. Der Grossverteiler bekam das zu spüren und hatte keine andere Wahl, als den Gang nach Canossa anzutreten und bei den Trappisten vorzusprechen, die ihm eine zweite – letzte – Chance einräumten.

Den internationalen Erfolg von Westmalle führt Amstein auf mehrere Faktoren zurück. Erstens erfreuen sich starke und intensive Biere seit einiger Zeit wachsender Beliebtheit, eine Tendenz, die mit dem Boom von IPA-Biersorten in den USA ihren Anfang nahm. Zweitens trinken die Leute heute tendenziell weniger, sind aber bereit, etwas mehr auszugeben. Drittens sind die Konsumenten besser informiert: Sie wehren sich – trotz aufwendiger Werbung der grossen Brauer – dagegen, die ewiggleichen Produkte zu konsumieren, sagt Amstein. Tatsächlich betreibt Westmalle kaum Werbung; das Produkt, so heisst es, hat einen Ruf, den man nicht anpreisen, sondern bewahren muss. Bruder Benedikt ist zuversichtlich, dass dies den Trappisten von Westmalle gelingt. In den vergangenen Jahren sind wieder einige Personen ihrer Berufung gefolgt und in das Kloster eingetreten.

RECHT

Das Geschäft mit gefälschten Waren blüht

Eugen Stamm · Brennen am Strand die Augen, sollte man aus der Sonne gehen. Ebenso ratsam ist es, die beim freundlichen Strandhändler für 10 € erworbene Designer-Sonnenbrille zu entsorgen, und zwar nicht nur wegen des fehlenden UV-Schutzes und des drohenden Folgeschadens mit dem ernst tönenden Namen Makuladegeneration. Tränen fliessen möglicherweise schon früher, wenn man nämlich für den Kauf eines gefälschten Produkts eine saftige Busse aufgebremst bekommt, wie das etwa in Italien oder Frankreich der Fall ist.

Bei der Einfuhr in die Schweiz darf der Zoll, gestützt auf das Markenschutzgesetz, gefälschte Waren einziehen und vernichten. Eine Busse wie im Ausland droht hierzulande zwar nicht. Allerdings werden die Markeninhaber über den Vorfall informiert, und sie können für ihre Umtriebe Schadenersatz verlangen. Schnell einmal hat man dann eine Rechnung über 200 Fr. oder mehr in der Hand.

Produktpiraterie ist sehr viel mehr als nur ein Strandhändlergeschäft. Vor kurzem veröffentlichte Untersuchungen des Amtes der EU für geistiges Eigentum (EUIPO) zeigen das Ausmass und die Vielfalt des Problems. Ein T-Shirt zu kopieren, dafür braucht es wenig Talent; Fälschungen gibt es jedoch auch von Tennisrackets, Sporthelmen, Ski und Skateboards. Die Sportartikelbranche in der EU verliert so laut dem EUIPO Umsätze von 500 Mio. € im Jahr.

Eltern mögen überrascht sein, dass sogar Puzzles, Modelleisenbahnen und Plüschtiere gefälscht werden. Den Herstellern von Markenartikeln entgehen dadurch jährlich 1,4 Mrd. €. Kopiert werden auch Schuhe, Zahnbürsten, Sackmesser, Uhren, Handtaschen, Zigaretten, Wein und vieles mehr. Und so wie sich die Handelsströme zum E-Com-

merce bewegen, verschiebt sich die Statistik der Eidgenössischen Zollverwaltung hin zum Versand. Fast sieben Fälle täglich betreffen heimkehrende Touristen mit einer Fälschung im Koffer (oder einem gefälschten Koffer). Doch diese Zahl sinkt. Beim Handelswarenverkehr, der Briefe und Pakete umfasst, steigt sie hingegen und liegt mittlerweile bei fast zehn pro Tag.

Schweizer Unternehmen gingen mit Fälschungen unterschiedlich um, sagt Jürg Herren, Leiter des Rechtsdienstes beim Institut für geistiges Eigentum in Bern und Vizepräsident des Vereins Stop Piracy, einer Initiative von Wirtschaft und Behörden gegen Fälschungen und Piraterie. Die Spannweite reiche von Firmen, die gar nichts unternähmen, wenn der Zoll sie über eine beschlagnahmte Sendung informiere, bis zu Branchen, die gezielt und mit hohem Mitteleinsatz weltweit gegen Fälschungen vorgingen, wie die Uhrenindustrie.

Wer in der Schweiz auf der Strasse mit gefälschten Accessoires herumstolzieren, macht sich lächerlich, aber nicht strafbar; und eingezogen wird die Kopie, sobald sie im Land ist, auch nicht mehr. Möchtegarnis zu kriminalisieren, ist nicht nötig, das soziale Stigma reicht.

Für Unternehmen stellt sich vielmehr die Frage, wie sie aufrichtige Konsumenten vor Täuschungen schützen sollen. Wer Wein beim Detailhändler kauft, kann wohl darauf vertrauen, dass – dank strikten Qualitätskontrollen und direktem Kontakt mit den Produzenten – aus der Flasche kommt, was das Etikett verspricht. Ein Problem sind hingegen Websites mit seriösem Anstrich, die Kopien als Originale ausgeben und verkaufen, günstig vielleicht, aber nicht verdächtig billig. «Möge der Käufer sich in acht nehmen», wussten schon die Römer.

STEUERN

Wie schätzt die Steuerverwaltung WIR-Guthaben ein?

Erich Ettlin · WIR-Geld dient in bestimmten Branchen häufig als Zahlungsmittel. Je nachdem, was mit ihm abgegolten wird, kann das aber zu kniffligen Entscheidungen führen. Steuerlich stellt sich zum Beispiel die Frage, wie Privat- und Geschäftsvermögen voneinander abzugrenzen sind.

Benutzt man das (geschäftliche) WIR-Guthaben zur Bezahlung von privaten Konsumausgaben, wird WIR-Geld oft nur zu einem reduzierten Wert übernommen, zum Beispiel zu 70%. Dem Geschäft entsteht dadurch ein Verlust von 30% auf dem WIR-Guthaben. Selbständigerwerbende müssen Vermögenswerte oder Verpflichtungen jedoch zum Verkehrswert ins Privatvermögen überführen, sonst wird die Differenz dem Geschäft aufgerechnet. Nur, was gilt als Verkehrswert von WIR-Guthaben, der Nominalwert oder der reduzierte Handelswert?

Die Steuerverwaltungen sind in dieser Frage unterschiedlich kulant. Zum Beispiel lässt Luzern im Jahresabschluss auf den WIR-Guthaben eine pauschale Rückstellung von 20% zu. Bei der Überführung ins Privatvermögen wird bei Bezügen bis 50 000 Fr. ein sogenannter Einschlag von 20% gewährt. Der Verkehrswert von WIR-Geld beträgt also nur 80% des Nominalwerts. Wenn die WIR-Gelder dagegen für einen privaten Zweck ohne Einschlag eingesetzt werden können, dann müssen sie zum Nominalwert aus dem Geschäftsvermögen überführt werden. Hat also der Unternehmer die Möglichkeit, das Weihnachtessen mit seiner Familie zu 100% mit WIR zu bezahlen, dann ist eine Entnahme der geschäftlichen WIR-Guthaben zu 80% nicht machbar.

Ein Entscheid des Verwaltungsgerichts St. Gallen vom 25. Februar 2016 zeigt in einem interessanten Fall die wirt-

schaftliche Realität: Ein Hotelier (Einzelunternehmung) hat von einem Vermittler WIR-Guthaben im Nominalwert von 300 000 Fr. für 210 000 Fr. erworben, also mit einem Einschlag von 30%. Diese WIR-Guthaben konnte er für die Amortisation seiner privaten Darlehensschuld gegenüber seiner Schwester zum vollen Nominalwert verwenden. Den Ein- und Ausgang hat er in seiner Buchhaltung unter dem Privatkonto erfasst und die Differenz aus tatsächlichem Kauf- und Nominalwert von 90 000 Fr. als privaten Gewinn und somit steuerfrei geltend gemacht. Die Steuerverwaltung hat diesen Gewinn dagegen dem Geschäft angerechnet. Sie argumentierte, er habe das WIR-Geld zum Nominalwert aus dem Geschäftsvermögen für private Zwecke entnommen und den Überschuss somit im Geschäft erzielt.

Das Verwaltungsgericht war jedoch der Ansicht, dass das WIR-Geld gar nie zum Geschäftsvermögen gehört hatte, sondern immer nur einem privaten Zweck diene. Interessant ist, was die Vorinstanz des Gerichts, die Verwaltungsrekurskommission, dazu in Erwägung gezogen hatte: Obwohl von der WIR-Bank reglementarisch verboten, werde mit WIR-Geld notorisch ein reger Handel betrieben, der sich insbesondere durch einen Minderwert der WIR-Guthaben gegenüber dem Franken auszeichne. Es sei deshalb nicht ungewöhnlich, dass WIR-Geld mit 30% Einschlag habe erworben werden können und im Fall des Hoteliers auch ins Privatvermögen überführt worden sei. Dies habe wohl der Steuerverwaltung nicht gepasst.

Es lohnt sich also, die Steuerpraxis der Kantone in dieser Frage genau anzuschauen.

Erich Ettlin, Produktbereich Steuern und Recht, BDO AG.