

## Boeing boxt sich durch

Wenn amerikanische Rüstungsfirmen einen Grossauftrag an die Europäer zu verlieren drohen, scheint ihnen jedes Mittel zur Verhinderung recht zu sein. Von Jürg Dedial

Der Schlüsselsatz, der das Drama um die Auswahl eines neuen amerikanischen Tankflugzeuges vollends als das entlarvt, was es ist, nämlich ein ausgewachsener Skandal, ist sonnenklar und lapidar: «Der Airbus ist eindeutig das bessere Flugzeug.» Dies waren die Worte des amerikanischen Luftwaffen-Sekretärs Michael Wynne im März 2008. Damals gab die Air Force ihren Entscheid im jahrelangen Ringen um den gigantischen Regierungsauftrag von gegen 100 Milliarden Dollar zugunsten eines europäischen Produktes bekannt. Auch in Fachkreisen gab es kaum Zweifel, dass der europäische Luftfahrtkonzern EADS mit seiner Tochter Airbus die besseren Karten ins Spiel gebracht hatte.

### Besser zu sein reicht nicht

Der Airbus, ein Derivat des A330-Passagierjets, war dem Konkurrenzmuster von Boeing, einer Version der B767, in vielerlei Hinsicht überlegen. Den Bedürfnissen der Luftwaffe kam er fast perfekt entgegen; er war moderner, konnte grössere Reichweiten und Nutzlasten inklusive Fracht und Personal und eine bessere Betankungstechnik ins Feld führen. Der Airbus war ein vielseitiges Mehrzweckflugzeug, während Boeing von der Annahme ausgegangen war, die Luftwaffe wüsche ein Anforderungsprofil, das weitgehend jenem der alten KC-135-Tanker entspräche. Und der Airbus war erst noch preisgünstiger. Hinzu kamen vielfältige Rahmenprojekte, die EADS mit dem amerikanischen Partnerunternehmen Northrop Grumman in Aussicht stellte und welche unter anderem den Bau eines vollständig neuen Werks in Alabama gebracht und gute Aufträge für eine Vielzahl von amerikanischen Zulieferern garantiert hätten. Jedenfalls wären über eine lange Zeit Zehntausende von amerikanischen Arbeitsplätzen gesichert gewesen. Für die amerikanische Luftwaffe schien sich ein perfekter Deal anzubahnen, und die Europäer feierten den Zuschlag als einen historischen Durchbruch.

Aber eben: Sie hatten die Rechnung ohne die politischen Netzwerke gemacht, deren dickste Mänschen im Kongress zusammenlaufen. Dabei musste der unterlegene Rüstungsriese Boeing nicht einmal mit besonders schmutzigen Tricks arbeiten, als er sich daranmachte, das klare Verdikt der Luftwaffe umzustossen. Denn Schmutz ist bei solchen Milliardenkontrakten immer im Spiel. Die Ausschreibung von vorerst 179 Tankerflugzeugen in einem Wert von mindestens 35 Milliarden Dollar war von Anfang an eine höchst unsaubere Angelegenheit. Boeing, das schon die fast 600 bisherigen KC-135-

Tanker gebaut hatte, war 2002 bereits einmal in die Kränze gekommen, was nicht sonderlich überraschte, da das Tanker-Geschäft stets als uramerikanische Domäne betrachtet worden war und die Boeings überdies als sehr zuverlässig galten. Aber dann kamen üble Korruptionspraktiken bei diesem Rüstungsgeschäft ans Tageslicht, in deren Folge auch zwei Topmanager von Boeing ins Gefängnis mussten und sich das Pentagon gedrängt fühlte, einen echten Wettbewerb durchzuführen. Diesen gewann vor zwei Jahren dann eben das Konsortium von Airbus und Northrop Grumman.

Vor diesem Hintergrund ist es nicht erstaunlich, dass schon unmittelbar nach dem Airbus-Entscheid eine intensive Kungelei um eine Wiederholung des Ausschreibungsverfahrens in Gang kam. Boeing lancierte eine öffentliche Kampagne, in welcher der Zuschlag für Airbus in mehr oder weniger kruder Art als nicht vereinbar mit den amerikanischen Interessen dargestellt wurde. Es war von Verrat die Rede und von der Vernichtung amerikanischer Arbeitsplätze. Senator McCain, der republikanische Präsidentschaftskandidat, der sich gegen eine Solo-Kandidatur Boeings in diesem Rüstungsgeschäft ausgesprochen hatte, kam durch die Demokraten unter schweren Beschuss, und im Kongress liessen die Abgeordneten jener Staaten, in denen Boeing Produktionsstandorte hat, eine Lobby-Offensive los, mit der sie eine neuerliche Ausschreibung des Projekts durch das Pentagon zu erzwingen suchten. Damit hatten sie Erfolg.

### Was Amerika unter Kooperation versteht

Offensichtlich sind die Parameter für die Ausschreibung seither zugunsten Boeings geändert worden, weshalb Northrop Grumman vor dem Ablauf der Eingabefristen nun das Handtuch geworfen hat. Die Begründung Northrops für den Rückzug, nämlich keine Chancen mehr zu haben, ist nicht restlos überzeugend. Man wird die Details abwarten müssen, ehe man sich ein abschliessendes Urteil über die Vorgänge der letzten zwei Jahre bilden kann. Hingegen ist sicher, dass jetzt nicht das beste Produkt zum Zug kommen wird, und wenn man die bisher bekannten Spezifikationen der von Boeing angebotenen 767-Tanker ansieht, kommt man nicht um das Gefühl herum, dass die endgültige Version auch wesentlich teurer werden wird. Alles in allem also eine unschöne Geschichte, die noch lange die transatlantischen Beziehungen trüben könnte. Rüstungszusammenarbeit, so scheint es, ist für Amerika nur lohnend, wenn sie in eine Richtung verläuft.

## Wer mit den Wölfen heult, geht im Rudel unter

Die FDP-Spitze spricht sich für eine «Weissgeld»-Strategie aus. In zwei Punkten geht diese viel zu weit. Und fatal für die Partei ist das Vorgehen. Von Markus Spillmann

Die von gewissen Medien gleichsam schon als kopernikanische Wende bezeichneten Vorschläge des FDP-Präsidenten Pelli zur Finanzplatzstrategie vom Montag entpuppen sich immer mehr als veritabler Spaltpilz für die Partei. Die für die Delegiertenversammlung vom 24. April traktandierten «Vorschläge» waren offenbar weder im Präsidium selbst noch fraktions- und parteiintern abgesprochen, geschweige denn mit den finanzpolitischen Köpfen in der Partei vorab diskutiert worden. Im Gegenteil: Die seit mehreren Wochen tätige Strategiegruppe Finanzmarkt hat vom inszenierten «Schulterchluss» Pelli zwischen (Bau-)Gewerbe- und Finanzflügel erst unmittelbar vor dem Medientermin, teilweise sogar erst danach erfahren.

### Völlig unnötige Diskussion

Das ist starker Tobak, auch wenn das meiste, was Pelli zuhänden der Öffentlichkeit ausbreitete, weder neu noch wirklich revolutionär ist. In zwei Punkten aber hat der Präsident in der Tat einen bemerkenswerten Kurswechsel eingeleitet: Die noch vor wenigen Tagen auch vom eigenen Finanzminister Merz als «mal placé» bezeichnete Diskussion über die Aufweichung der Unterscheidung zwischen Steuerbetrug und -hinterziehung im Inland wird nun just von der FDP befeuert.

Pelli spricht von einem neuen Straftatbestand der «schweren» Steuerhinterziehung. Nun gibt es schon heute die juristisch unbestimmte «schwere Steuerwiderhandlung». Wenn schon, wäre daher eine Unterscheidung in «vorsätzlich» und «fahrlässig» zielführender, wie sie auch parteiintern schon diskutiert wurde. Zentral aber muss bleiben, dass der Staat und nicht der Bürger beweispflichtig ist, die Unschuldsumutung auch in Steuerfragen gilt und keine Kriminalisierung auf Verdacht hin erfolgen kann. Alles andere führt zu einer Umkehr der Beweislast, zu einem aufgeblähten staatlichen Kontroll- und Sanktionsapparat – und im Einzelfall auch zu individueller Willkür.

Warum sich just jetzt auch noch der Freisinn ins Wolfsrudel einreihet, ist nur mit parteiinternem Druck zu erklären. Denn international gibt es keinen, es schert sich schlicht niemand darum, ob und, wenn ja, wie viel Steuererträge dem Schweizer Fiskus verloren gehen. Untersuchungen belegen zudem, dass hierzulande die Steuermoral äusserst hoch ist und es dank Verrechnungssteuer und dra-

konischen Bussen und Nachsteuern auch ohne Straftatbestand möglich ist, das Problem in engen Grenzen zu halten.

Noch weiter geht die FDP-Spitze mit der Forderung, es sei an den Banken zu prüfen, ob Kunden ihre in der Schweiz liegenden Vermögenswerte im Steuerdomizil ordentlich deklariert hätten. Praktisch ist das kaum umsetzbar. Und es würde hiesige Finanzintermediäre in eine auch international einmalige Rolle zwingen, gleichermassen Anwalt (des Kunden) und Ermittler (von Staates und Drittstaates wegen) zu sein. Das wäre das Ende eines international ausgerichteten Vermögensverwaltungs geschäftes, weil an Bürokratie und vorausseilendem Gehorsam kaum mehr zu überbieten.

Aber eben: Abzocker- und Boni-Debatte, Frust, Neid und ehrliche Empörung über Banker und ihr Tun sowie ein geradezu unheimlicher Hang in diesem Land, in allem und jedem vorbildlich sein zu wollen, vermengen sich zu einem säuerlichen Cocktail. An diesem nippen seit einiger Zeit auch mehrere wortgewandte Exponenten der FDP, die sich als Vertreter des «Werkplatzes» angesichts der unbestrittenen Fehler der Finanzbranche in der noblen Rolle der Mahner und Kritiker gefallen. Diesem internen Druck konnte der FDP-Präsident offenkundig nicht mehr länger widerstehen.

### Von Einigkeit weiter entfernt denn je

Fatalerweise untergräbt das Vorpreschen der FDP die Verhandlungsposition der Schweiz, nachdem der Bundesrat und der eigene Finanzminister diese nach wahrlich wenig konzisen Wortmeldungen erst vor wenigen Tagen einigermaßen stringent abgesteckt hatten. Dabei wäre für die Bewältigung einer ohnehin schon schwierigen Lage elementar, dass die Innenfront geschlossen bliebe – wenigstens auf bürgerlicher Seite. Davon ist dieses Land weiter denn je entfernt, primär wegen parteiinterner Querelen, der Unfähigkeit, zwischen privaten Ambitionen und Parteitreue zu unterscheiden – und der unreflektierten und zunehmend unkontrollierten Kritik, die in geradezu verantwortungsloser Intensität an einer ganzen Branche geübt wird. Nun ist es keine besondere Leistung, mit den Wölfen zu heulen; im Rudel erkennbar zu bleiben und das Leittrier zu werden, hingegen schon. Derzeit überlässt die FDP diese Rolle anderen. Zu hoffen ist, dass sich die Delegierten dessen bewusst sind.

## Die «Abzocker»-Initiative – leider ziemlich unwirksam

Die Vorschläge zur Stärkung der Aktionärsrechte kranken daran, dass sie das Vorbild der politischen Demokratie zu wenig konsequent auf die Aktiengesellschaft übertragen. Die Aktionäre sollten einerseits mehr Wahlmöglichkeiten haben, andererseits ihre Stimme gezielt delegieren können. Von Reiner Eichenberger und Michael Zurkinden

Wie kann Gehaltsmissbrauch von Managern und Verwaltungsräten verhindert werden? Marktwirtschaftlich ist nur ein Weg: die Stärkung der Aktionärsdemokratie und damit der Aktionäre, denn sie müssen die Riesengehälter bezahlen, haben aber gegenüber der Unternehmensführung die gleichen Kontrollprobleme wie Bürger gegenüber der Regierung. Thomas Minder's «Abzocker»-Initiative, der «Blocher-Minder-Pakt» und das Parlament fordern alle mehr Aktionärsdemokratie. Vorgeschlagen werden jährliche Wahlen des Verwaltungsrats und Abstimmungen über die Vergütungen des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung.

Doch diese Instrumente werden sich als weitgehend unwirksam erweisen, da sie die Quintessenz demokratischer Kontrolle vernachlässigen: den Wettbewerb. Ein Land, in dem bei Wahlen nur ein Kandidat pro Sitz antritt und es keine Alternativen – nicht einmal den Status quo – zu den Regierungsvorlagen gibt, bezeichnete niemand als demokratisch. Nur wenn die Bürger zwischen Parteien, Politikern und Politikvorschlägen wählen können, entsteht jener Wettbewerb, der die Politik diszipliniert. Übertragen auf die Wirtschaft, heisst das: Die «Abzocker»-Initiative und die direkten und indirekten Gegenvorschläge führen am Ziel vorbei. Zwar sollen Verwaltungsräte nun jedes Jahr gewählt werden; eine Alternative zu den vom Nominationsausschuss portierten Verwaltungsräten haben die Aktionäre aber nicht. Und jedes Jahr erhält die Generalversammlung die Möglichkeit, den vorgeschlagenen Vergütungsplan anzunehmen oder abzulehnen. Da Letzteres aber die Unternehmung

lähmt, würden auch überrissene Vergütungen jeweils angenommen werden.

### Demokratie braucht Wettbewerb

Was kann getan werden? Erstens müssten die Verwaltungsräte in Kampfwahlen ermittelt werden, es müsste also mehr Kandidaten als Sitze geben. Eine Regelung, die immer Kampfwahlen verlangt, wäre aber unnötig einschränkend. Deshalb sollten einfach die Hürden für das Aufstellen von Kampfkandidaten gesenkt werden. Unzufriedene Aktionäre könnten dann leichter mit eigenen Vertretern in den Wahlkampf steigen. So entstünde ein Wettbewerb zwischen den «offiziellen» Kandidaten des bestehenden Verwaltungsrats und Managements und den «Oppositionskandidaten», der den Nominationsausschuss zwänge, fachlich qualifizierte Kandidaten statt guter Bekannter aufzustellen.

Zweitens müssten die Aktionäre bei der Wahl des externen Kontrollorgans zwischen wenigstens zwei Firmen wählen können. Heute wird den Aktionären vom Verwaltungsrat nur eine Firma vorgeschlagen, oft auf Empfehlung des Topmanagements. Dadurch ist keine wirklich unabhängige Kontrolle gewährleistet. Stünden hingegen die Rechnungsprüfungsfirmen im Wettbewerb um die Gunst der Aktionäre, würden sie die Unternehmensleitung viel wirkungsvoller kontrollieren.

Drittens müssen die Aktionäre über alternative Gehaltspakete abstimmen können. Bei allen vorliegenden Vorschlägen würden die Aktionäre gefragt: «Der Verwaltungsrat schlägt als Gesamt-

summe der Entschädigungen 100 Millionen Franken vor. Sind sie damit einverstanden?» Richtig müsste gefragt werden: «Soll die Entschädigung 100 oder 90 Millionen Franken sein?», und wenn 90 Millionen Franken herauskommt, müssen auch noch 85 Millionen Franken leicht traktandiert werden können. So kämen die Löhne schnell dahin, wo sie aus Sicht der Aktionäre hingehören.

Ein Problem der Aktionärsdemokratie ist der hohe Informationsaufwand, den das Wählen und das Abstimmen mit sich bringen. Ein typischer Anleger ist oft Aktionär von Dutzenden, wenn nicht Hunderten von Unternehmen. Wenn er sich nur bei einigen überlegen muss, welches die richtige Entlohnung von Management und Verwaltungsrat ist, gerät er schnell an Grenzen. Schon das Sammeln von Informationen über zur Wahl stehende Verwaltungsratskandidaten kann viel Zeit in Anspruch nehmen. In der Politik bestehen dafür neben Instrumenten der direkten Demokratie solche der repräsentativen Demokratie, indem politische Parteien Interessen bündeln und Informationsaufgaben übernehmen.

In der Wirtschaft könnten sich solche Organisationen in den Reihen der Pensionskassen oder verwandter Organisationen – wie etwa Ethos – entwickeln. Die Aktionäre müssen die Möglichkeit erhalten, ihr Stimmrecht nicht nur selbst auszuüben, sondern anonym an konkurrierende Stellvertreter – eigentliche «wirtschaftliche Parteien» – zu delegieren. Das sollte nicht nur für eine fest vorbestimmte Wahlperiode möglich sein, sondern auf jederzeitigen Widerruf, damit diese Stellvertreter

die Stimmen auch wirklich im Interesse der Aktionäre einsetzen.

### Aktienmarkt schützt Aktionäre nicht

Mit den heutigen technischen Möglichkeiten könnten ein Mechanismus anonymer wettbewerblicher Stimmrechtsdelegation sowie Sachabstimmungen und Kampfwahlen an Aktionärsversammlungen leicht umgesetzt werden. Die Zukunft wird so oder so von mehr Aktionärsdemokratie geprägt. Das ergibt sich auch daraus, dass im Rahmen der weitverbreiteten passiven Indexing-Strategien der Verkauf der Aktien eines Unternehmens keine Alternative mehr darstellt. Als passiver Anleger bleibt man Aktionär eines Unternehmens, egal, wie schlecht das Management arbeitet. Auch ein rationaler aktiver Anleger verkauft nicht systematisch die Titel schlecht gemanagter Unternehmen, denn bis er merkt, dass ein Unternehmen schlecht geführt ist, sind die Kurse längst gefallen. «Exit» ist deshalb keine Option. Es bleibt nur «voice», die aktive Nutzung der Mitspracherechte. In der Form, in der die Aktionärsdemokratie heute von Thomas Minder und ziemlich allen Parteien propagiert wird, ist von ihr wenig Positives zu erwarten. Stattdessen gälte es, zur Stärkung der Aktionärsdemokratie die Kernelemente Wettbewerb und Wahlmöglichkeiten ins Zentrum zu stellen.

R. Eichenberger ist Ordinarius an der Universität Freiburg und Forschungsdirektor von Crema. M. Zurkinden arbeitet bei Wegelin & Co. Privatbankiers.