



Stadt Zürich

# **Eigentümerstrategie Flughafen Zürich AG (FZAG) 2022–2025**

**Eine Minderheitsbeteiligung der Kategorie A**

**Beilage zu STRB Nr. 325/2022**

**Impressum**

**Herausgeberin**

Stadt Zürich  
Präsidialdepartement  
[stadt-zuerich.ch/prd](http://stadt-zuerich.ch/prd)

30. März 2022

# Inhalt

<b>1 Ausgangslage</b>	<b>4</b>
1.1 Zweck der Eigentümerstrategie	4
1.2 Rechtlicher Rahmen	4
1.3 Die Flughafen Zürich AG (FZAG)	5
<b>2 Umfeldentwicklung</b>	<b>7</b>
<b>3 Strategische Schwerpunkte und Ziele</b>	<b>8</b>
<b>4 Wirtschaftliche Ziele</b>	<b>9</b>
<b>5 Ökologische, personelle und soziale Ziele</b>	<b>10</b>
<b>6 Kooperationen, Beteiligungen und Auslandsengagement</b>	<b>11</b>
<b>7 Steuerung, Führung und Risikomanagement</b>	<b>12</b>
<b>8 Reporting</b>	<b>13</b>
<b>9 Schlussbestimmungen</b>	<b>14</b>

# 1 Ausgangslage

## 1.1 Zweck der Eigentümerstrategie

- Die Stadt Zürich erlässt, gestützt auf die Richtlinien zum Beteiligungsmanagement, für die bedeutenden Beteiligungen Eigentümerstrategien (STRB Nr. 941/2019). Die einzelnen Eigentümerstrategien basieren auf der übergeordneten Beteiligungsstrategie des Stadtrats. Diese gibt den ordnungspolitischen Rahmen vor für die einzelnen Beteiligungen an Institutionen, die Aufgaben im öffentlichen Interesse wahrnehmen sowie für Ausgliederungen von öffentlichen Aufgaben.
- Die vorliegende Eigentümerstrategie bildet die Grundlage für die Minderheitsbeteiligung an der Flughafen Zürich AG (FZAG). Sie beschreibt die strategischen Interessen, Absichten und Ziele, die die Stadt Zürich als bedeutende Minderheitsaktionärin mit dieser Beteiligung verfolgt, sowie die Art und Weise, in der die Aktionärsrechte wahrgenommen werden sollen. Die Eigentümerstrategie ist ein Führungsinstrument des Stadtrats und unterscheidet sich in ihrer Funktion von der Unternehmensstrategie der FZAG.
- Die städtischen Vertretungen an der Generalversammlung und das auf Vorschlag des Stadtrats gewählte Mitglied des Verwaltungsrats bringen die Vorgaben gemäss Eigentümerstrategie in den jeweiligen Gremien ein. Sie setzen sich im Rahmen ihrer Möglichkeiten für eine zweckmässige Umsetzung der städtischen Richtlinien zum Beteiligungsmanagement ein.

## 1.2 Rechtlicher Rahmen

- Den rechtlichen Rahmen der FZAG setzt insbesondere das kantonale Gesetz über den Flughafen Zürich vom 12. Juli 1999 (Flughafengesetz, LS Nr. 748.1). Im Weiteren von besonderem Belang sind der kantonale Richtplan sowie die Vorgaben des Bundes, insbesondere der Sachplan Infrastruktur Luftfahrt (SIL). Dieser hält fest, dass der Flughafen Zürich einem Home-Carrier einen Drehkreuzbetrieb ermöglichen soll. Das Betriebsreglement für den Flughafen Zürich wird vom Bund erlassen.
- Die FZAG ist ein börsenkotiertes Unternehmen und unterliegt damit den Anforderungen der Schweizer Börse SIX, namentlich bezüglich Transparenz, Informationspflichten und Rechnungslegung.
- Gemäss Statuten der FZAG kann die Beteiligung der Stadt Zürich auf höchstens 10 Prozent des Aktienkapitals erhöht werden, jene des Kantons Zürich auf höchstens 49 Prozent. Der Kanton Zürich ernennt gemäss Art. 7 Flughafengesetz mehr als einen Drittels der Mitglieder des Verwaltungsrats. Diese werden vom Regierungsrat ernannt (Art. 18 Flughafengesetz) und müssen in bestimmten Fragen den Weisungen des Regierungsrats folgen (Art. 19 Abs. 1 Flughafengesetz).
- Die FZAG räumt der Stadt Zürich gemäss ihren Statuten das Recht zum Wahlvorschlag für ein von der Generalversammlung zu wählendes Mitglied des

Verwaltungsrats ein, solange die Stadt Zürich mit mindestens fünf Prozent am Aktienkapital beteiligt ist.

- Der Stadtrat bestimmt, wen er der Generalversammlung der FZAG zur Wahl in den Verwaltungsrat vorschlägt.
- Die gemäss dem städtischen Vorschlagsrecht gewählte Vertretung im Verwaltungsrat der FZAG orientiert sich unter Wahrung der aktienrechtlichen Verpflichtungen bei ihrer Tätigkeit als Verwaltungsratsmitglied an den Zielsetzungen dieser Eigentümerstrategie der Stadt Zürich.
- Die Stadt Zürich verfügt über behörderverbindliche Richtlinien zum städtischen Beteiligungsmanagement, die das Verhältnis zwischen der Stadt und den rechtlich selbstständigen Institutionen regelt, an denen die Stadt Zürich beteiligt ist (STRB Nr. 941/2019 vom 30. Oktober 2019).
- Für das städtische Mitglied im Verwaltungsrat der FZAG gilt die Verordnung über städtische Vertretungen in Organen von Drittinstitutionen (VVD, AS 177.300) sowie das dazugehörige Merkblatt des Rechtskonsulenten des Stadtrats vom 11. März 2008, revidiert 1. Dezember 2014.
- Bei der Wahrnehmung ihrer Aktionärsrechte ist die Stimmrechtsvertretung der Stadt Zürich an die Vorgaben der Eigentümerstrategie der Stadt Zürich gebunden.

### **1.3 Die Flughafen Zürich AG (FZAG)**

- Als gemischtwirtschaftliches, börsenkotiertes Unternehmen betreibt die FZAG die bedeutendste Luftverkehrs- und Begegnungsdrehscheibe der Schweiz – den Flughafen Zürich. Sie leistet damit einen entscheidenden Beitrag zur internationalen Verkehrsanbindung von Stadt und Region Zürich und der Schweiz. Die von der FZAG erbrachten Leistungen sind für die Schweiz und insbesondere für die Region Zürich von hoher wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Bedeutung.
- Die Beteiligung der Stadt Zürich an der FZAG basiert auf einem Volksentscheid aus dem Jahr 1948. Im Zuge der Flughafenausbauten beteiligte sich die Stadt Zürich wiederholt an Aktienkapitalerhöhungen.
- Die Beteiligung der Stadt Zürich an der FZAG ist von strategischer Bedeutung für den Wirtschafts-, Tourismus- und Wissensplatz Zürich, weil der Flughafen Zürich die Anbindung Zürichs an ein weit verzweigtes Netz an internationalen Destinationen sicherstellen kann.
- Die Stadt Zürich besitzt einen Anteil von 5,0 Prozent am Aktienkapital der FZAG und ist damit zweitgrösste Aktionärin. Grösster Aktionär der FZAG ist der Kanton Zürich, der laut Gesetz über den Flughafen Zürich vom 12. Juni 1999 (Flughafengesetz) mindestens ein Drittel plus eine Aktie der Gesellschaft halten muss. Der Kanton Zürich ernennt mehr als ein Drittel aller Mitglieder des gemäss Statuten der FZAG maximal neun Mitglieder zählenden Verwaltungsrats – aktuell drei von acht

Mitgliedern. Stadt und Kanton Zürich stellen aktuell zusammen die Hälfte der Veraltungsratsmitglieder.

- Eine starke Beteiligung von Kanton und Stadt Zürich an der FZAG und eine starke Vertretung von Kanton und Stadt Zürich im Verwaltungsrat der FZAG sind aus volkswirtschaftlicher und regionalpolitischer Sicht erwünscht und tragen dem Charakter der FZAG als gemischtwirtschaftliches Unternehmen Rechnung. Der gemischtwirtschaftliche Charakter der FZAG ermöglicht einen Betrieb am Standort Kloten, der besser auf die spezifischen Interessen von Stadt und Kanton Zürich abgestimmt werden kann, als dies einem rein privatwirtschaftlichen Unternehmen möglich wäre.
- Die Tätigkeit der FZAG gliedert sich in verschiedene Geschäftsfelder: Sie ist aktiv als Flughafeneigentümerin und Flughafenbetreiberin am Standort Kloten; sie ist Betreiberin der dortigen kommerziellen Zentren auf der Land- und Luftseite und sie bewirtschaftet die dortigen Immobilien und entwickelt die Infrastruktur weiter. Zudem ist sie Eigentümerin oder Beteiligte bei ausländischen Flughäfen und nimmt bei ausländischen Flughäfen Betreiberaufgaben wahr.
- Der Flughafen Zürich verzeichnete im Jahr 2019 1 280 000 Flugbewegungen (2020: 1 111 000), 32 Millionen Passagiere (2020: 8.3 Mio.), 0,5 Millionen Tonnen Fracht und Post (2020: 0,3 Mio.). Angeflogen wurden weltweit rund 200 Destinationen in rund 70 Ländern. Die FZAG beschäftigt rund 1 700 Mitarbeitende. Am Flughafen stellen rund 280 Unternehmen etwa 27 000 Arbeitsplätze zur Verfügung und generieren eine jährliche Wertschöpfung von 5 Milliarden Franken. Der Flughafen Zürich rangiert bezüglich der Passagierzahlen in den Top 20 der europäischen Flughäfen.
- Von grosser Bedeutung für die FZAG ist in erster Linie der Linien- und Charterverkehr. Der Frachtverkehr ist volumenmässig von untergeordneter Bedeutung, wertmässig hingegen von sehr grosser. Er macht 50 Prozent der wertmässigen Exporte aus der Schweiz aus und trägt wesentlich dazu bei, dass die Langstreckenverbindungen rentabel angeboten werden können.
- Das Aktienkapital der FZAG betrug per 31.12.2020 nominal Fr. 307 018 750.– (Vorjahr: Fr. 307 018 750.–). Der Nominalwert des Aktienpakets im Besitz der Stadt Zürich betrug Fr. 15 351 000.– (Vorjahr: Fr. 15 351 000.–) und der Buchwert Fr. 239 691 110.– (Vorjahr: Fr. 271 252 170.–). Der Umsatz der FZAG betrug im Geschäftsjahr 2020 Fr. 623 974 000.– (Vorjahr: Fr. 1 210 084 000.–), die Bilanzsumme Fr. 5 071 992 000.– und der Unternehmensgewinn Fr. - 69 119 000.– (Vorjahr: Fr. + 309 145 000.–).

<sup>1</sup> letztes Geschäftsjahr vor der Corona-Pandemie, Werte gerundet

<sup>2</sup> in Klammern: Wert 2019 (vor Corona-Pandemie)

## 2 Umfeldentwicklung

- Der ökologische Fussabdruck des Luftverkehrs ist erheblich. Die regulatorischen und auch die klimapolitischen Rahmenbedingungen des Flugverkehrs werden jedoch weitestgehend international oder auf Stufe Bund gesetzt. Bei der Infrastruktur und beim Betrieb am Boden ist der Handlungsspielraum der FZAG im Unterschied zum eigentlichen Flugbetrieb gross und markante Fortschritte bei der Reduktion des CO2-Ausstosses sind erzielbar. Die FZAG hat sich zum Ziel gesetzt, die CO2-Emissionen bis ins Jahr 2050 auf netto null zu senken – unter anderem durch weitere bauliche Massnahmen und den Ersatz von fossil betriebenen Fahrzeugen.
- Die technologische Entwicklung führt in der Tendenz zu einer längerfristigen Verringerung der Lärm- und CO2-Emissionen durch den Flugbetrieb. Ausmass und Tempo der Reduktionen sind schwer abzuschätzen – auch, weil eine Vielzahl von Faktoren wie allfällige fiskalische Massnahmen, Erfolge bei der technologischen Entwicklung, der Flottenmix der wichtigsten Carriers, der Stellenwert als Drehkreuz mit entsprechendem Umsteigeverkehr sowie generell die Mobilitätsnachfrage für das Erreichen der angestrebten Emissionssenkungen massgeblich sind. Dem Flottenmix des Home-Carriers Swiss kommt bei der Senkung der Emissionen eine entscheidende Bedeutung zu.
- Der Kanton Zürich verfügt über eine Eigentümerstrategie mit der entsprechenden Berichterstattung an den Kantonsrat (Art. 3 Abs. 6 und Art. 21 Flughafengesetz).
- Im Einzugsgebiet des Flughafens ist mit einem weiteren Bevölkerungswachstum zu rechnen. Die Zahl der emissionsbetroffenen Menschen dürfte sich dadurch tendenziell erhöhen. Der Zürcher Fluglärmindex ZFI als Monitoring-Instrument bildet diese Entwicklungen nur eingeschränkt ab, da er sich lediglich auf die stark betroffene Bevölkerung bezieht.
- Die Corona-Pandemie hat den Flugverkehr und damit die FZAG in den Jahren 2020 und 2021 ausserordentlich stark getroffen. In diesem Zeitraum sank das Verkehrsvolumen zeitweise auf weniger als ein Drittel. Die Auswirkungen der Pandemie auf das Reiseverhalten werden den Flugbetrieb und die Ertragslage der FZAG über Jahre weiter prägen. Es ist damit zu rechnen, dass sich die Anzahl der Flugbewegungen noch Jahre unter dem Niveau von vor der Corona-Pandemie bewegen wird.
- Die FZAG will zur Erhöhung der Sicherheit und der Stabilität des Flugplans die Pisten 28 und 32 verlängern. Die Einzelheiten des damit verbundenen Verfahrens regelt insbesondere das Flughafengesetz, wonach Änderungen der Pistenlage und -länge nur mit Zustimmung des Kantons Zürich erfolgen können. Die Stadt Zürich unterstützt Pistenverlängerungen, sofern sie eine Massnahme zur Erhöhung der Sicherheit darstellen und nicht der Kapazitätserhöhung dienen sowie dazu beitragen, dass die Zahl der vom Fluglärm betroffenen Menschen verringert werden kann.

### **3      Strategische Schwerpunkte und Ziele**

Die Stadt Zürich bezweckt mit der Beteiligung an der FZAG eine langfristig sichergestellte Einflussnahme auf die Unternehmensführung, weil der Flughafen Zürich in volkswirtschaftlicher Hinsicht von zentraler und bezüglich Umweltbelastung von erheblicher Bedeutung für die Region Zürich und die Schweiz ist. Deshalb soll der Besitz von mindestens fünf Prozent am Aktienkapital der FZAG gehalten werden, um das Vorschlagsrecht für ein Verwaltungsratsmitglied zu sichern.

Zusammen mit dem grössten Minderheitsaktionär, dem Kanton Zürich, nutzt die Stadt Zürich das Gestaltungspotential als zweite bedeutende Minderheitsaktionärin im Interesse der Region Zürich.

Die Stadt Zürich setzt sich insbesondere dafür ein, dass die FZAG

- a. den bestmöglichen Schutz der Bevölkerung vor Lärmauswirkungen des Flugbetriebs verfolgt;
- b. Klima-, Umwelt- und Sozialziele umsetzt, die sich an denjenigen der Stadt Zürich orientieren;
- c. weiterhin einen Flughafen betreibt, der der Zürcher Bevölkerung und den Zürcher Unternehmen, den Hochschulen und der Tourismusbranche als wichtige Schweizer Wirtschaftszweige hervorragende Dienstleistungen und ein grosses Netz an Direktverbindungen anbietet, namentlich zu Destinationen ohne attraktive Schienenanbindung;
- d. regionale Wertschöpfung in hohem Masse generiert;
- e. die Sicherheit und Zuverlässigkeit des Flugbetriebs jederzeit auf hohem internationalen Standard sicherstellt.

## **4 Wirtschaftliche Ziele**

Die Stadt Zürich setzt sich dafür ein, dass die FZAG

- a. die Erfüllung der Beteiligungsziele langfristig und aus eigener Kraft sicherstellen kann und dafür eine ausreichende Rendite erwirtschaftet;
- b. eine konstante und langfristig orientierte Ergebnisverwendung und eine Ausschüttungspolitik anstrebt, die die genannten strategischen Ziele der Stadt Zürich vorrangig unterstützen;
- c. auf Massnahmen, die einzige der Kursstützung oder der Steuervermeidung dienen, verzichtet;
- d. die durch die Corona-Pandemie verursachte wirtschaftliche Situation bestmöglich übersteht.

## 5 Ökologische, personelle und soziale Ziele

Die Stadt Zürich setzt sich dafür ein, dass die FZAG

- a. eine weitere signifikante Senkung der CO2-Emissionen im Sinne des Pariser Klima-Abkommens vom 6. Oktober 2017 erreicht und eine vollständige Decarbonisierung insbesondere der Neubauten und der gesamten Fahrzeugflotte der FZAG bis 2035 in Anlehnung an die Zielsetzung der Stadt Zürich anstrebt;
- b. auf eine optimale Anbindung des Flughafens an den bodengebundenen öffentlichen Nah- und Fernverkehr hinarbeitet;
- c. den allgemeinen Ressourcenverbrauch und die Lärm-Emissionen in ihrem direkten Einflussbereich signifikant senkt und Bestrebungen in der internationalen Luftfahrtbranche aktiv unterstützt und vorantreibt, die auf eine signifikante Senkung des allgemeinen Ressourcenverbrauchs und insbesondere des CO2 -Ausstosses der Zivilluftfahrt zielen;
- d. die tatsächliche Gleichstellung aller Geschlechter und die Inklusion von Menschen mit Behinderung in allen Unternehmensbereichen und auf allen Stufen fördert und Massnahmen ergreift, um Mobbing, Diskriminierung und sexuelle Belästigung zu verhindern und zu unterbinden;
- e. sich ihren Mitarbeitenden gegenüber als soziale und verantwortungsvolle Arbeitgeberin verhält;
- f. die Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen und der Region fördert.

## **6 Kooperationen, Beteiligungen und Auslandsengagement**

Die Stadt Zürich setzt sich dafür ein, dass die FZAG

- a. primär Kooperationen und Beteiligungen gemäss den Eigentümerstrategien von Kanton und Stadt Zürich eingeht, die den Zielsetzungen der Eigentümerstrategie der Stadt Zürich am Standort Kloten entsprechen;
- b. Kooperationen und Beteiligungen angemessen betreut und bei internationalen Engagements den verschiedenen Risiken gebührend Rechnung trägt, insbesondere in sozialer und ökologischer Hinsicht sowie bezüglich ihrer Reputation als gemischtwirtschaftliches Unternehmen.

## **7 Steuerung, Führung und Risikomanagement**

Die Stadt Zürich setzt sich dafür ein, dass die FZAG

- a. die Zielsetzungen in dieser Eigentümerstrategie bei ihren Tätigkeiten auf der strategischen und operativen Führungsebene im Rahmen ihrer wirtschaftlichen und operativen Möglichkeiten beachtet;
- b. eine zeitgemäss Überwachung der Legal Compliance und ein zeitgemäßes Risikomanagement sicherstellt;
- c. die Grundsätze der «Corporate Social Responsibility» beachtet;
- d. ihre Organisation nach den Grundsätzen einer zeitgemässen und transparenten Corporate Governance («Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance») gestaltet und über eine klare und auf Kontinuität angelegte Organisationsstruktur verfügt;
- e. über ein transparentes und in Bezug auf die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und die Ertragslage des Unternehmens angemessenes Vergütungssystem verfügt, das einem gemischtwirtschaftlichen Unternehmen angepasst ist;
- f. in ihren Handlungen und in ihrer Kommunikation politisch soweit neutral bleibt, wie ihre Geschäftsinteressen es erlauben – wobei sie bei der Kommunikation nach aussen berücksichtigt, dass sie ein gemischtwirtschaftliches Unternehmen mit bedeutenden Aktienbeteiligungen von Stadt und Kanton Zürich ist;
- g. ihre grundlegenden Werte in einem umfassenden Verhaltenscodex<sup>3</sup> definiert und ihre Mitarbeitenden auf diese verpflichtet.

<sup>3</sup> siehe Code of Conduct gemäss Beschluss des Verwaltungsrats vom 21. August 2007, revidiert 29. Januar 2017

## **8 Reporting**

Die Vorgaben an Rechnungslegung, Reporting und Revision der FZAG ergeben sich aus den Anforderungen an börsenkotierte Unternehmungen.

Die Stadt Zürich erwartet zudem, dass die FZAG

- a. das Reporting gegenüber den bedeutenden Eigentümerinnen und Eigentümern über ihre Vertretungen im Verwaltungsrat ausreichend sicherstellt;
- b. eine transparente Informations- und Kommunikationspolitik verfolgt;
- c. in ihrem Geschäftsbericht die Berichterstattung zur sozialen und ökologischen Nachhaltigkeit integriert.

## **9      Schlussbestimmungen**

Die Eigentümerstrategie ist öffentlich.

Die Eigentümerstrategie wurde vom Stadtrat am 13. April 2022 erlassen und den städtischen Mitgliedern im Verwaltungsrat zur Kenntnis abgegeben.

Die Eigentümerstrategie wird mindestens alle vier Jahre überprüft.

Stadt Zürich  
Präsidialdepartement  
Stadthaus  
8022 Zürich  
[stadt-zuerich.ch/prd](http://stadt-zuerich.ch/prd)