



Kanton Zürich
Regierungsrat

Eigentümerstrategie zur Flughafen Zürich AG

2. April 2026



Die Eigentümerstrategie zur Flughafen Zürich AG (FZAG) ist in folgende Kapitel gegliedert:

- 1 Grundlagen**
- 2 Strategische Ziele**
- 3 Governance**
- 4 Schlussbestimmung**

1 Grundlagen

1.1 Normative Vorgaben

Der Kanton Zürich legt in seiner Eigentümerstrategie dar, welche strategischen Ziele er mit seiner Beteiligung erreichen möchte. Die Eigentümerstrategie definiert die Erwartungen des Kantons an die FZAG, gibt der Staatsvertretung im Verwaltungsrat einen Handlungsrahmen und bildet die Grundlage für die Rechenschaftsablegung gegenüber den für die Aufsicht zuständigen Stellen. Der Kanton berücksichtigt bei der Festlegung der strategischen Vorgaben die unternehmerische Handlungsfreiheit der FZAG und anerkennt die Entscheidungsfreiheit des Verwaltungsrates in Bezug auf die Geschäftsstrategie und -politik.

Gemäss den Richtlinien über die Public Corporate Governance sind Beteiligungen verselbstständigte Organisationen und Unternehmen des öffentlichen oder privaten Rechts im vollständigen oder teilweisen Eigentum des Kantons, die öffentliche Aufgaben erfüllen oder Vorleistungen dazu erbringen. Die FZAG ist in der Eigentümerstrategie als eine solche Beteiligung zu verstehen. Ist aber der konkrete Aktienanteil des Kantons an der FZAG gemeint, wird der Ausdruck «Beteiligung an der FZAG» verwendet.

Nachfolgende Vorgaben bilden den Rahmen für die vorliegende Eigentümerstrategie:

- Obligationenrecht (OR, SR 220)
- Bundesgesetzes über die Finanzmarktinfrastrukturen und das Marktverhalten im Effekten- und Derivatehandel (Finanzmarktinfrastukturgesetz, FinfraG; SR 958.1)
- Bundesgesetzes über die Luftfahrt (Luftfahrtgesetz, LFG; SR 748.0)
- Kantonsratsgesetz (KRG, LS 171.1)
- Gesetz über die Organisation des Regierungsrates und der kantonalen Verwaltung (OG RR, LS 172.1)
- Gesetz über den Flughafen Zürich (Flughafengesetz, LS 748.1)
- Verordnung über die Organisation des Regierungsrates und der kantonalen Verwaltung (VOG RR, LS 172.11)
- Bericht über die Public Corporate Governance und die daraus abgeleiteten Richtlinien über die Public Corporate Governance (PCG-Richtlinien vom 29. Januar 2014, RRB Nr. 122/2014)
- Flughafenpolitik (RRB Nr. 923/2023)

1.2 PCG-Richtlinien

Laut den PCG-Richtlinien ist für jede bedeutende Beteiligung eine Eigentümerstrategie des Regierungsrates mit strategischen Zielen aus Gewährleister- und Eignersicht festzulegen. Als bedeutend gilt eine Beteiligung, wenn der Anteil am Eigenkapital mindestens 30 Prozent beträgt oder der Wert eine Million Franken übersteigt und bedeutende Risiken für den Kantonshaushalt, die Volkswirtschaft oder das Ansehen des Kantons bestehen. Bei der FZAG handelt es sich um eine solche bedeutende Beteiligung.

1.3 Zweck der kantonalen Beteiligung an der Flughafen Zürich AG

Die FZAG stellt als vom Bund konzessionierte Betreiberin des grössten Landesflughafen die internationale Verkehrsanbindung der Schweiz und des Kantons Zürich an die Welt sicher. Als einziges Interkontinentaldrehkreuz der Schweiz bildet der Flughafen Zürich zusammen mit einem leistungsfähigen Schienen- und Strassennetz eine gut abgestimmte und leistungsfähige Verkehrsdrehscheibe. Dies ist nicht nur für einen gut vernetzten Wirtschaftsstandort von grosser Bedeutung, sondern auch für das Mobilitätsbedürfnis der Zürcher und Schweizer Bevölkerung.

Nach dem Grundsatz der Nachhaltigkeit sind indessen nicht nur die wirtschaftlichen Interessen, sondern auch die Aspekte Umwelt und Bevölkerung zu berücksichtigen. Gemäss Flughafengesetz berücksichtigt der Kanton deshalb auch den Schutz der Bevölkerung vor schädlichen oder lästigen Auswirkungen des Flughafenbetriebs.

Die Beteiligung an der FZAG hat in erster Linie die Sicherung dieser Interessen zum Zweck.

2 Strategische Ziele

2.1 Gewährleistersicht

Die strategischen Ziele aus Gewährleistersicht leiten sich aus dem Flughafengesetz ab. In §1 Flughafengesetz wird dazu folgender Grundsatz festgehalten: «Der Staat fördert den Flughafen Zürich zur Sicherstellung seiner volks- und verkehrswirtschaftlichen Interessen. Er berücksichtigt dabei den Schutz der Bevölkerung vor schädlichen oder lästigen Auswirkungen des Flughafenbetriebs.»

Basierend darauf legt der Kanton Zürich folgende strategische Ziele, Messgrössen und Zielwerte fest:

Strategische Ziele aus Gewährleistersicht	Messgrössen	Zielwerte
Die FZAG soll sich dafür einsetzen, dass die aviatische Erreichbarkeit des Lebens- und Wirtschaftsraums Zürich im Vergleich zu anderen europäischen Metropolen mit Luftfahrt Drehkreuzen mindestens gehalten wird.	Direktverbindungen ab dem Flughafen Zürich im Vergleich zu den relevanten Luftfahrt Drehkreuzen in Europa.	Entwicklung gleich gut oder besser als bei der Vergleichsgruppe.
Die FZAG soll die Flughafeninfrastruktur so betreiben und entwickeln, dass sich der Flughafen Zürich als einer der qualitativ besten Flughäfen in Europa positioniert.	Abflugpünktlichkeit am Flughafen Zürich.	Verbesserungstrend ersichtlich.
	Platzierung des Flughafens Zürichs bei den relevanten Branchenauszeichnungen.	Platzierungen gleich gut oder besser als im Jahr 2025.
Die FZAG soll ihren Teil dazu beitragen, dass am Flughafen Zürich die Modalsplitziele der landseitigen Erreichbarkeit erreicht werden, wie sie im kantonalen Gesamtverkehrskonzept definiert sind.	Modalspliterhebung durch die FZAG alle vier Jahre.	Modalsplit entspricht mindestens dem Zielwert des kantonalen Gesamtverkehrskonzept.
	Anzahl Bahn-, Tram- und Busverbindungen am Flughafen Zürich.	Anzahl gleich oder mehr als im Jahr 2025.
Die FZAG soll im Rahmen des Gebührenreglements und weiterer, geeigneter Massnahmen sicherstellen, dass möglichst lärmgünstige Flugzeugtypen am Flughafen Zürich starten und landen.	Anteil der Flugzeuge mit der neusten Triebwerkgeneration am Flughafen Zürich im Vergleich zum Anteil der Flugzeuge mit älteren Triebwerkgenerationen.	Verbesserungstrend ersichtlich.

<p>Die FZAG soll alle ihr zur Verfügung stehenden Mittel ergreifen, damit am Flughafen Zürich die Flugbewegungen in der Zeit nach 23 Uhr sukzessive verringert werden.</p>	<p>Anzahl Flugbewegungen nach 23 Uhr am Flughafen Zürich.</p>	<p>Jeweils weniger Flugbewegungen nach 23 Uhr im Vergleich zum Vorjahr.</p>
<p>Die FZAG soll in Bezug auf die Safety und Security einen sicheren Betrieb am Flughafen Zürich auf hohem internationalem Standard gewährleisten.</p>	<p>Sicherheitsüberprüfungen durch das Bundesamt für Zivilluftfahrt.</p>	<p>Resultat: Flughafenbetrieb ist sicher. Allfällige erforderliche Massnahmen werden durch die FZAG umgesetzt.</p>
	<p>Anzahl Schadensfälle an Flugzeugen, Fahrzeugen und an der Infrastruktur pro 1000 Flugbewegungen am Flughafen Zürich.</p>	<p>Anzahl gleich oder tiefer als im Jahr 2025.</p>

2.2 Eignersicht

Die strategischen Ziele aus Eignersicht betreffen die Beteiligung in ihrer Eigenschaft als Unternehmen und sichern die Interessen des Kantons an der Unternehmensentwicklung. Die Grundlage für die Beteiligung an der FZAG bildet der Entscheid der Zürcher Stimmbevölkerung über die Verselbständigung des Flughafens Zürich vom 28. November 1999.

Basierend darauf legt der Kanton Zürich folgende strategische Ziele, Messgrössen und Zielwerte fest:

Strategische Ziele aus Eignersicht	Messgrössen	Zielwerte
<p>Die FZAG soll eine stabile und eigenwirtschaftliche Geschäftstätigkeit sicherstellen.</p>	<p>Relevante Finanzkennzahlen bezüglich Profitabilität, Liquidität, Finanzierungsstruktur, Gewinnverteilung und Marktkapitalisierung.</p>	<p>Gesamturteil ist gleich gut oder besser als im Jahr 2025.</p>
<p>Die FZAG soll mit ihrem nicht-aviatischen Geschäft eine angemessene Rendite erwirtschaften und daraus dem Kanton eine Dividende für seine Beteiligung an ihr auszahlen, die ihn für das eingesetzte Kapital und die damit verbundenen Risiken angemessen entschädigt.</p>	<p>Rendite des nicht-aviatischen Geschäfts und Dividende.</p>	<p>Entwicklung gleich gut oder besser als bei vergleichbaren börsenkotierten Flughafenbetreibern.</p>

<p>Die FZAG soll ihr internationales Geschäft so betreiben, dass eine angemessene Rendite erzielt werden kann und keine unverhältnismässigen Risiken eingegangen werden. Namentlich darf das internationale Geschäft die Investitionsfähigkeit der FZAG am Flughafen Zürich nicht negativ beeinflussen und verantwortungsrechtliche Ansprüche gegen den Kanton Zürich als abordnendes Gemeinwesen müssen mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit ausgeschlossen werden können.</p>	<p>Rendite des internationalen Geschäfts.</p>	<p>Entwicklung gleich gut oder besser als bei vergleichbaren börsenkotierten Flughafenbetreibern.</p>
<p>Die FZAG soll eine attraktive Arbeitgeberin sein. Sie soll zeitgemässe, konkurrenzfähige Ausbildungsstellen anbieten und einen massgeblichen Beitrag an die Aus- und Weiterbildung in ihrem Tätigkeitsbereich leisten.</p>	<p>Fluktuationsrate bei den Mitarbeitenden der FZAG.</p>	<p>Entwicklung gleich gut oder besser als im Branchenvergleich.</p>
	<p>Anzahl Lernenden, Praktikanten und Trainees.</p>	<p>Entwicklung entlang der Gesamtmitarbeitendenzahl.</p>
<p>Die FZAG und alle Gesellschaften, an welchen die FZAG mehrheitlich beteiligt ist, sollen über Verhaltensrichtlinien verfügen, die auf anerkannten Standards betreffend Umwelt, Soziales und Corporate Governance beruhen. Auch die Berichterstattung über nichtfinanzielle Belange der FZAG soll auf einem anerkannten Standard basieren.</p>	<p>Verhaltensrichtlinien für die FZAG und alle Gesellschaften, an welchen die FZAG mehrheitlich beteiligt ist.</p>	<p>Basierend auf dem UN Global Compact oder einem vergleichbaren Standard.</p>
	<p>Verhaltensrichtlinien für Geschäftspartner der FZAG und aller Gesellschaften, an welchen die FZAG mehrheitlich beteiligt ist.</p>	<p>Basierend auf dem UN Global Compact oder einem vergleichbaren Standard.</p>
	<p>Inhaltliche Ausgestaltung des Jahresberichts der FZAG.</p>	<p>Basierend auf der Global Reporting Initiative oder einem vergleichbaren Standard</p>
	<p>Anzahl Fälle von Korruption, Bestechung, Verstösse gegen Menschenrechte oder Verstösse gegen das Kartell-/Monopolrecht.</p>	<p>Keine Fälle.</p>

<p>Die FZAG soll alle vier Jahre den Grad der Zufriedenheit der Einwohnerinnen und Einwohner des Kantons Zürich messen, wie sie als Unternehmen ihre Verantwortung gegenüber der Gesellschaft wahrnimmt, und daraus die notwendigen Massnahmen ableitet.</p>	<p>Repräsentative Meinungsumfrage im Kanton Zürich.</p>	<p>Meinungsumfrage ist durchgeführt und Resultate sind von der FZAG publiziert. Massnahmen aus der Meinungsumfrage werden durch die FZAG umgesetzt.</p>
<p>Die FZAG soll sich bezüglich Netto-Null Treibhausgasemissionen im eigenen Unternehmen (inklusive ihrer Mehrheitsbeteiligungen) an der zeitlichen Zielvorgabe der langfristigen Klimastrategie des Kantons Zürich orientieren.</p>	<p>Zielsetzung Netto-Null Treibhausgasemissionen in Scope 1 und 2.</p>	<p>Entspricht den Zielvorgaben der langfristigen Klimastrategie.</p>
<p>Die FZAG soll ihre Partner aktiv dazu anhalten und sie im Rahmen ihrer Möglichkeiten dabei unterstützen, ihre Treibhausgasemissionen zu senken. Dadurch sollen an allen Flughäfen der FZAG, an der sie Mehrheitsbeteiligungen hält, alle Treibhausgasemissionen, inklusive derjenigen der Flüge, reduziert werden.</p>	<p>Treibhausgasemissionen in Scope 3.</p>	<p>Verbesserungstrend ersichtlich.</p>

3 Governance

3.1 Kantonale Vertretung in den Organen der FZAG

Gemäss § 8 des Flughafengesetzes muss der Kanton Zürich über mehr als ein Drittel des stimmberechtigten Kapitals der FZAG verfügen. Zusätzlich räumen die Statuten des Unternehmens gestützt auf § 7 des Flughafengesetzes dem Kanton das Recht ein, mehr als ein Drittel aller Mitglieder des Verwaltungsrates zu ernennen. Der Regierungsrat ernennt diese Vertreterinnen und Vertreter des Kantons im Verwaltungsrat und beruft sie ab (§ 18 Flughafengesetz). Im aktuell achtköpfigen Verwaltungsrat der FZAG belegt die Staatsvertretung darum drei Sitze.

Als an der Schweizer Börse (SIX Swiss Exchange) kotierte privatrechtliche, gemischtwirtschaftliche Aktiengesellschaft unterliegt die FZAG den Vorschriften des OR und des FinfraG.

Beteiligung an der FZAG und Generalversammlung

- Der Kanton Zürich hält seine Beteiligung an der FZAG bis auf Weiteres auf dem gesetzlichen Minimum.
- Die Volkswirtschaftsdirektion übt die Stimmrechte an der Generalversammlung im Sinne der kantonalen Interessen aus, wie sie in Flughafengesetz, Flughafenpolitik und Eigentümerstrategie definiert worden sind.
- Die bestehenden Vinkulierungsbestimmungen sollen unverändert bestehen bleiben.

Staatsvertretung und Verwaltungsrat

- Zur Ausübung der in den Statuten der FZAG vorgesehenen Sperrminorität ernennt der Kanton Zürich mehr als ein Drittel aller Mitglieder des Verwaltungsrates.
- Der Regierungsrat ist im Verwaltungsrat durch sein für das Flughafendossier verantwortliches Mitglied sowie durch den Regierungsrat mandatierte Personen vertreten.
- Die Auswahl der mandatierten Personen basiert auf einem Anforderungsprofil, das die Vertretung der kantonalen Interessen im Verwaltungsrat sowie eine bezüglich Kompetenz und Profil angemessen diverse Staatsvertretung ermöglicht.
- Die vom Regierungsrat mandatierten Personen werden in der Regel für höchstens acht Jahre in den Verwaltungsrat abgeordnet.
- Die Staatsvertretung im Verwaltungsrat wird auf die vorliegende Eigentümerstrategie verpflichtet.

3.2 Beteiligungscontrolling und Führungsunterstützung

Gemäss PCG-Richtlinien bestimmt der Regierungsrat für jede Beteiligung eine zuständige Fachdirektion, die für die Unterstützung der Kantonsvertretung (Führungsunterstützung), das

Controlling (Beteiligungscontrolling) und den direkten Verkehr mit der Beteiligung sorgt. Für den Flughafen Zürich und die FZAG ist die Volkswirtschaftsdirektion zuständig (§§ 38 ff. OG RR i. V. m. §§ 60 ff. und Anhang 3 Ziff. 4.3 der VOG RR). Beteiligungscontrolling und Führungsunterstützung basieren dabei auf voneinander unabhängigen Prozessen und Informationsgrundlagen.

Beteiligungscontrolling

- Durch das Beteiligungscontrolling wird eine kontinuierliche Überwachung der Beteiligung erreicht, indem die in der Eigentümerstrategie festgelegten strategischen Ziele beurteilt und kontrolliert werden. Es wird zudem ein Risikocontrolling aus Sicht des Kantons betrieben.
- Die Volkswirtschaftsdirektion erstellt jährlich einen Bericht über die Umsetzung der Eigentümerstrategie zur FZAG. Dieser beinhaltet eine systematische Dokumentation über den erreichten Stand der strategischen Ziele sowie eine Beurteilung der strategischen und finanziellen Risiken, die sich für den Kanton in Bezug auf die Beteiligung ergeben. Gestützt darauf werden dem Regierungsrat die notwendigen strategischen Festlegungen oder Massnahmen beantragt.

Führungsunterstützung

- Die mit der Führungsunterstützung betraute Stelle weist die Staatsvertretung insbesondere auf die kantonalen Interessen und auf Verwaltungsratsgeschäfte mit potenziellen aktienrechtlichen Verantwortlichkeitsansprüchen hin. Im Rahmen der Führungsunterstützung wird zudem die Erteilung der regierungsrätlichen Weisungen gemäss § 19 Flughafengesetz sichergestellt.



4 Schlussbestimmung

Die vorliegende Eigentümerstrategie tritt mit der Genehmigung durch den Kantonsrat in Kraft und ersetzt die Eigentümerstrategie aus dem Jahr 2015 (RRB Nr. 1003/2015). Die Eigentümerstrategie wird basierend auf den PCG-Richtlinien alle vier Jahre, jeweils nach dem Beschluss des Regierungsrates zu den Richtlinien der Regierungspolitik, überprüft und gegebenenfalls nachgeführt.