

Eignerstrategie der Schweizer Salinen AG

0. Ausgangslage und Vorbemerkungen

Die Eignerstrategie ist ein wichtiges Strategieinstrument für die Eigner und den Verwaltungsrat.

Im Zuge der Reform der Governance-Grundlagen der Schweizer Salinen AG sind bereits verschiedene Festlegungen getroffen worden, u.a. im Rahmen des Aktionärsbindungsvertrags. Diese Elemente sind in der Eignerstrategie berücksichtigt und verarbeitet.

Ansprechpartnerin für die Aktionäre ist gemäss Reglement über die Organisation des Konkordatsrats die Plenarversammlung. Sie nimmt die Eignervertretung wahr und ist somit auch das Organ, in welchem die Beschlussfassung zur Eignerstrategie erfolgt. Der Konkordatsrat hat seinerseits eine Leistungsvereinbarung mit den Schweizer Salinen abgeschlossen.

Verschiedene Kantone haben im Zuge ihrer Public Corporate Governance (PCG) Beteiligungsstrategien mit Blick auf ihre Anteile an den Schweizer Salinen AG festgelegt. Die vorliegende Eignerstrategie soll eine konsolidierte Sicht der Eigner widerspiegeln. Dadurch wird die Wirkung der Eignerstrategie überhaupt gewährleistet. Des Weiteren ist dem Grundgedanken der Interkantonalen Vereinbarung über den Salzverkauf in der Schweiz Rechnung getragen. Den kantonalen Salzregalen wurde durch die interkantonale Vereinbarung ein einheitlicher Rahmen aufgesetzt und gleichzeitig haben die Konkordatskantone gesamthaft das Recht auf Einfuhr und Verkauf von Salz den Schweizer Salinen AG übertragen.

1. Allgemeine Bestimmungen

1.1. Zweck der Eignerstrategie

Die Kantone und das Fürstentum Liechtenstein sind Aktionäre der Schweizer Salinen AG. Die Eignerstrategie stellt ein Führungsinstrument der unterzeichnenden Aktionäre der Schweizer Salinen AG dar. Sie dient der Steuerung der Unternehmung und der Bewirtschaftung der Beteiligungen im Lichte des Auftrags, den die Schweizer Salinen AG aufgrund der interkantonalen Vereinbarung über den Salzverkauf in der Schweiz vom 22. November 1973 für das Konkordat wahrnimmt.

Die Eignerstrategie umschreibt den Rahmen, innerhalb dem der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung der Schweizer Salinen AG die Strategie des Unternehmens definieren und ihre unternehmerischen Entscheide treffen.

Adressaten der Eignerstrategie sind:

- Der gesamte Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung der Schweizer Salinen AG
- Die von den Aktionären mandatierten Vertretungen an der Generalversammlung

Die Eignerstrategie ist öffentlich.

1.2. Rechtliche Grundlagen und Umsetzungsinstrumente

- Interkantonale Vereinbarung über den Salzverkauf in der Schweiz vom 22. November 1973
- Statuten, Aktionärsbindungsvertrag und weitere Reglemente.

- 1.3. Geltungsdauer und Anpassungen der Eignerstrategie
- Es wird angestrebt, dass die Eignerstrategie durch alle Aktionäre unterzeichnet wird. Sie tritt für jeden unterzeichnenden Aktionär unmittelbar in Kraft.
- Sie ist langfristig ausgerichtet, gilt auch für Tochtergesellschaften und ist grundsätzlich unbefristet.
- Die Eignerstrategie wird periodisch überprüft und bei Bedarf (etwa bei relevanten Gesetzesänderungen oder Start eines Strategieentwicklungszyklus, etc.) aktualisiert. Insbesondere wird sie im Falle einer Veränderung der Marktordnung angepasst, die Eigner entwickeln bei diesem Szenario eine gemeinsame Transformationsstrategie.
- Die Überarbeitung der Eignerstrategie bedarf einem Beschluss der Plenarversammlung mit einem «KDK-Quorum» von 18 Kantonen.
- Bei einer Prüfung und gegebenenfalls Aktualisierung der Eignerstrategie konsultieren die Eigner den Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung der Schweizer Salinen AG.
- Änderungen oder eine allfällige Neufassung sind unter den unterzeichnenden Aktionären gemeinsam und schriftlich zu vereinbaren.
- 1.4. Gesellschaftszweck (gemäss Art. 2 der Statuten)
- Die Gesellschaft bezweckt die Produktion, die Ein- und Ausfuhr, den Handel, den Verkauf und die Verwertung von Salz, Salzgemischen und Sole sowie die Ausübung aller damit zusammenhängenden Geschäfte. Sie sorgt für eine langfristig hohe Sicherheit der Salzversorgung in der Schweiz. Verwandte Geschäfte sind der Schutz und die Vermittlung des kulturellen Erbes von Salz in verschiedenen Formen.
- Zur Erreichung des in Absatz 1 definierten Zwecks beutet die Gesellschaft in erster Linie aufgrund der ihr erteilten oder noch zu erteilenden Konzessionen Salzvorkommen aus oder bezieht Sole von Dritten. Sie nutzt und verwertet Bodenschätze aller Art, insbesondere Kies und Deponie-Volumen, soweit sie nicht durch Konzessionen der Verwertung entzogen sind. Daneben ist die Gesellschaft zu allen Handlungen befugt, die der Erreichung des Gesellschaftszwecks gemäss Absatz 1 dienen.
- Die Gesellschaft kann Zweigniederlassungen und Tochtergesellschaften errichten und sich an anderen Unternehmen im In- und Ausland beteiligen sowie alle Geschäfte tätigen, die direkt oder indirekt mit ihrem Zweck in Zusammenhang stehen. Die Gesellschaft kann im In- und Ausland Grundstücke erwerben, belasten, veräussern und verwalten. Sie kann auch Finanzierungen für eigene oder fremde Rechnung vornehmen sowie Garantien und Bürgschaften für Tochtergesellschaften und Dritte eingehen.
- 1.5. Geschäftsmodell der Schweizer Salinen
- Das Geschäftsmodell der Schweizer Salinen AG hat einen engen Konnex zu den regulatorischen Rahmenbedingungen, die im internationalen Recht, der Bundesverfassung, den Kantonsverfassungen und der interkantonalen Vereinbarung über den Salzverkauf in der Schweiz verankert sind. Diese Rahmenordnung erlaubt es, dass die Schweiz über eine eigene Salzversorgung verfügt, die die Versorgungssicherheit wie auch die langfristige Erfüllung des Service Public im Bereich der dauerhaften Sicherung der Verkehrswege gewährleistet. Im innerschweizerischen Verhältnis gilt zwischen den Kantonen das Solidaritätsprinzip mit einheitlichen Lieferpreisen, deren Höhe der Verwaltungsrat festlegt. Dieses Geschäftsmodell bedingt eine auf Langfristigkeit und Nachhaltigkeit ausgerichtete finanzielle Steuerung der Unternehmung. Dadurch werden Werthaltigkeit der Beteiligung und der Schutz der betriebsnotwendigen Investitionen der Schweizer Salinen AG gesichert.

2. Ziele der Eigner

2.1. Strategische und unternehmerische Ziele

Die Eigner verfolgen die folgenden strategischen und unternehmerischen Ziele:

- die Versorgungssicherheit mit Salz ist in allen Kantonen in gleichem Mass gewährleistet. Dafür ist im Geschäftsfeld der Auftausalze eine angemessene Vorhalteleistung sicher zu stellen, damit die Leistungsfähigkeit der öffentlichen und privaten Infrastrukturen dauerhaft gesichert ist. Allfällige, durch Dritte betriebene Handelsgeschäfte sind durch die Gesellschaft mit geeigneten Massnahmen zu überwachen.
- die Versorgung von Wirtschaft und Gesellschaft ist in allen weiteren Geschäftsfeldern (u.a. Speisesalze, Gewerbe- und Industriesalze, Landwirtschaftssalze, Wellness-Salze, Regeneriersalze, Pharmasalze) in hoher Qualität und zu angemessenen Preisen sicher zu stellen. Das Handelsgeschäft kann ohne weiteres durch Private betrieben werden.
- Importbewilligungen werden grundsätzlich erteilt und nur bei Vorliegen qualifizierter Gründe verweigert oder mit Auflagen versehen. Als qualifizierte Gründe gelten insbesondere: Schwächung der Versorgungssicherheit, Umgehung des Solidaritätsprinzips, massgebliche Schwächung der betrieblichen Effizienz.

Die unternehmerischen Tätigkeiten ausserhalb der vorerwähnten Kernaufgaben müssen zur Konsolidierung der finanziellen Substanz und damit zur Risikofähigkeit der Gesamtunternehmung beitragen. Für die Steuerung der Immobilien erlässt der Verwaltungsrat eine spezifische Strategie.

2.2. Finanzielle Ziele

Die Eigner erwarten, dass die Schweizer Salinen AG die für die nachhaltige Salzversorgung der Schweiz betriebsnotwendigen Investitionen ohne zusätzliches Kapital der Aktionäre langfristig aus dem Cash-Flow unter Berücksichtigung einer marktüblichen maximalen Nettoverschuldung finanzieren kann.

Dies bedingt eine kostendeckende Produktion und die Erwirtschaftung eines kumulativen Free Cash-Flows über die Konzessionsdauer, welcher nach Abzug der Dividendenausschüttungen grösser ist als die langfristig betriebsnotwendigen Investitionen für die Konzessionsdauer ab 2075.

Zur Sicherstellung der Verfügbarkeit der Mittel zu Gunsten von langfristig betriebsnotwendigen Investitionen soll ein separates Anlagekonto geschaffen werden. Der Verwaltungsrat erlässt ein zugehöriges Anlagereglement und bestimmt die Anlagestrategie. Die aus der Fusion mit der Selfin Invest AG stammenden Mittel werden gesondert ausgewiesen.

Der jährlich generierte Free Cash-Flow soll wie folgt verwendet werden:

1. Ausschüttung von ca. 50% an die Eigner, basierend auf dem Mittelwert über die vergangenen fünf Jahre
2. Verbleibender Anteil des Free Cash-Flow:
 - a) Amortisation von verzinslichem Fremdkapital
 - b) Nach Amortisation des verzinslichen Fremdkapitals: Zuweisung an ein zweckgebundenes Konto für langfristig betriebsnotwendige Investitionen

Die Dividendenausschüttung kann reduziert werden, wenn:

- a) Die mit den Fremdkapitalgebern vereinbarten Bedingungen («Covenants») nicht mehr erfüllt werden können (beispielsweise aufgrund einer zu hohen Verschuldung);
- b) Für die Amortisation des verzinslichen Fremdkapitals respektive die Zuweisung an ein zweckgebundenes Konto weniger

als jährlich insgesamt 2% des Schätzwerts für die ab 2075 langfristig betriebsnotwendigen Investitionen zur Verfügung stehen. Die Bemessung erfolgt wiederum aufgrund des Mittelwerts über die vergangenen fünf Jahre.

Die Investitionen und Ausschüttungen sind dabei so zu planen, dass die Nettoverschuldung auch bei veränderten Markt- und Rahmenbedingungen die Marktüblichkeit nicht übersteigt und kein zusätzliches Kapital der Eigner erforderlich wird.

2.3. Personalpolitische Ziele

Die Eigner erwarten, dass die Schweizer Salinen AG;

- das Vergütungssystem aufgabenadäquat gestaltet und auf die langfristige Erreichung der unternehmerischen Ziele ausrichtet. Das bedeutet, dass die erforderlichen Arbeitskräfte mit marktkonformen Löhnen gewonnen werden können. Im ganzen Kontext ist auch der öffentlichen Eignerstruktur Rechnung zu tragen.
- eine fortschrittliche und sozialverantwortliche Personalpolitik verfolgt, attraktive Anstellungsbedingungen bietet und sich mit geeigneten Massnahmen für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie engagiert.
- eine gute betriebliche Sozialpartnerschaft pflegt.
- durch ihren Führungsstil, ihre Personalentwicklung und ihre Kommunikation Vertrauen beim Personal schafft.
- eine adäquate gesamtbetriebliche Diversität in Bezug auf Ausbildung, Alter und Geschlecht anstrebt.
- eine Gleichbehandlung der Mitarbeitenden unabhängig von Geschlecht und Herkunft sicherstellt.
- standortspezifische Besonderheiten in Bezug auf das Arbeitgeberverhältnis (Lohnniveau, Arbeitsbedingungen etc.) beachtet und anwendet.
- eine zeitgemässe berufliche Grundbildung anbietet und die Arbeitsmarktfähigkeit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen unterstützt.
- Ausbildungsplätze und eine zeitgemässe Lehrlingsausbildung anbietet.

2.4. Innovationsziele

Die Schweizer Salinen AG setzt sich für innovative Lösungen für die Umsetzung ihrer Ziele ein und treibt diese voran. Dabei nutzt sie die Möglichkeiten der digitalen Transformation. Die Schweizer Salinen AG versteht sich als Unternehmung, welche die sich bietenden technologischen Möglichkeiten laufend prüft und umsetzt.

2.5. Risikomanagement

Die Eigner erwarten, dass die Schweizer Salinen AG;

- Die strategischen und operativen Risiken regelmässig beurteilen und die erforderlichen Massnahmen ergreifen, um die strategischen und unternehmerischen Ziele der Eigner sicher zu erreichen.
- Eine umsichtige Risikopolitik verfolgen mit dem Ziel der Risikominimierung für die Eigner
- Mindestens jährlich eine Risikoberichterstattung an die Eigner erfolgt.

2.6. Nachhaltigkeitsziele

Die Eigner erwarten, dass die Schweizer Salinen AG eine Geschäftspolitik in allen drei Nachhaltigkeitsdimensionen verfolgt, insbesondere mit Rücksicht auf:

a) Wirtschaftliche Nachhaltigkeit:

- eine dauerhafte und wirtschaftliche Sicherstellung der schweizerischen Salzversorgung;

b) Ökologische Nachhaltigkeit

- ein bis 2050 CO₂-neutraler Betrieb des Unternehmens;
- eine möglichst lokale Produktion mit hoher Ressourceneffizienz;
- einen möglichst schonenden Eingriff in Natur und Landschaft;
- eine Stärkung der Biodiversität, insbesondere bei Rekultivierungen;

c) Gesellschaftliche Nachhaltigkeit

- ein aktives Wahrnehmen der gesellschaftlichen Verantwortung als lokal verwurzeltes Unternehmen;
- ein Schutz und eine Vermittlung des kulturellen Erbes von Salz in verschiedenen Formen.

Die Schweizer Salinen AG berichtet regelmässig mit einem Nachhaltigkeitsreport über die gesetzten Ziele und deren Erreichung. Der Nachhaltigkeitsreport ist öffentlich.

3. Kooperationen und Beteiligungen, Importe und Exporte

3.1. Kooperationen und Beteiligungen

Die Schweizer Salinen AG kann unter Berücksichtigung der interkantonalen Vereinbarung über den Salzverkauf in der Schweiz und im Rahmen ihrer finanziellen und personellen Möglichkeiten im In- und Ausland Kooperationen (Beteiligungen, Allianzen, Gründung von Gesellschaften sowie andere Formen der Zusammenarbeit) eingehen, wenn diese das Kerngeschäft im Inland unterstützen und zur Erreichung der strategischen Ziele respektive zur nachhaltigen Sicherung des Gesellschaftszwecks beitragen. Die Beteiligungen und Kooperationen müssenführungsmässig eng betreut werden und dem Risikoaspekt ist genügend Rechnung zu tragen.

3.2. Importe

Die Schweizer Salinen AG kann Importe tätigen, wenn dies zur Sicherstellung der Versorgungssicherheit in Ausnahmesituationen notwendig ist oder zur Ergänzung des Produktportfolios mit Fremdprodukten.

3.3. Exporte

Die Schweizer Salinen AG können Exporte im Sinne von Aushilfslieferungen an andere Salinen vornehmen, die ihrerseits den Schweizer Salinen in Ausnahmesituationen mit Lieferungen zur Gewährleistung der Versorgungssicherheit aushelfen.

Die Schweizer Salinen AG können Exporte vornehmen, falls die Marktgrösse der Schweiz in einzelnen spezifischen Produktgattungen zu klein ist, um eine wirtschaftliche und eigenständige Produktion der entsprechenden Produkte in der Schweiz aufrechterhalten zu können. Auf-tausalze sind von dieser Exportmöglichkeit ausgenommen.

Exporte sollen in jedem Falle kostendeckend sein und nicht mehr als 10 Prozent des gesamten Produktionsvolumens der Schweizer Salinen AG betragen.

4. Führung / Governance

Die strategische Führung der Schweizer Salinen AG obliegt dem Verwaltungsrat.

Dieser handelt gemäss den allgemeinen Grundsätzen der Corporate Governance und entsprechend den Anforderungen an das interne Kontrollsystem und Risikomanagement. Bezüglich Pflichten und Verantwortlichkeiten des Verwaltungsrates gelten die Bestimmungen des Obligationenrechts.

Des Weiteren richten sich die Regeln zu Führung / Governance nach den Bestimmungen des Aktionärsbindungsvertrags.

Die Entschädigung ist in einem spezifischen Entschädigungsreglement geregelt. Dieses wird von der Generalversammlung genehmigt.

Die Höhe der Vergütung an das operative, wie auch an das strategische Führungsorgan soll massvoll erfolgen und diejenige in anderen vergleichbaren Unternehmen nicht überschreiten. Die Modelle zur Vergütung der operativen und strategischen Führungsorgane sind auf langfristigen wirtschaftlichen Erfolg auszulegen. Gleichzeitig sollen sie einfach, pragmatisch und nachvollziehbar sein. Über die an die strategischen und operativen Führungsorgane entrichteten Vergütungen sowie die zugrundeliegenden Vergütungsmodelle wird im Geschäftsbericht der Schweizer Salinen AG transparent informiert.

Das regelmässige Reporting an die Eigner erfolgt unter Einhaltung der aktuellen geltenden Mindestvorgaben.

5. Rechenschaft, Berichterstattung und Sprache

5.1. Rechenschaft und Berichterstattung

Präsidium des Verwaltungsrats und CEO der Schweizer Salinen AG orientieren die Eigner regelmässig über den Geschäftsverlauf und wichtige Vorhaben, insbesondere über diejenigen, welche an der Generalversammlung beschlossen werden sollen. Diese Information kann schriftlich oder mündlich erfolgen.

Die Schweizer Salinen AG legt den Aktionären gegenüber mittels des jährlichen Geschäftsberichts Rechenschaft ab.

Der gesamte Verwaltungsrat der Schweizer Salinen AG unter Zuzug des CEO trifft sich einmal jährlich mit einer Delegation der Eigner zu einem Eignerggespräch. Ziele dieses Treffens sind die Berichterstattung zur Einhaltung der in der Eignerstrategie und im Aktionärsbindungsvertrag enthaltenen Ziele und Vorgaben sowie der Abgleich zu prospektiven strategischen Themen.

Ergänzend zur allgemeinen Berichterstattung wird im Minimum in folgenden Fällen vor der Aussenkommunikation und Beschlussfassung durch die jeweils kompetenten Organe im Rahmen des Jahresaustausches informiert:

- Beabsichtigte Verwendung von Mitteln aus der Fusion mit der Selfin Invest AG
- Beabsichtigte Verwendung von Mitteln aus dem zweckgebundenen Konto für langfristig betriebsnotwendige Investitionen
- Strategische Entscheide mit Einfluss auf strategische Redundanzen und die Versorgungssicherheit
- Eingehen von massgeblichen Kooperationen, Beteiligungen oder Gründung neuer Gesellschaften

Die Schweizer Salinen AG informiert ausserdem die Eigner zeitnah in geeigneter Form, falls Gesetzeswidrigkeiten oder andere schwierige Situationen für die Schweizer Salinen AG ersichtlich werden.

5.2. Sprache

Bei Widersprüchen zwischen der deutschen und der französischen Version geht die deutsche Version vor.

Beschlossen an der Plenarversammlung des Konkordatsrats vom 26. September 2025

Urs Janett
Präsident des Konkordatsrats

Dr. Hans R. Schibli
Sekretär des Konkordatsrats

- Zugehöriges Dokument:
Erläuterungen zur Eignerstrategie der Schweizer Salinen AG