

## **Auszug aus dem Protokoll des Regierungsrates des Kantons Zürich**

Sitzung vom 28. Februar 2024

### **188. Opernhaus Zürich AG, Bericht über die Umsetzung der Eigentümerstrategie**

#### **A. Ausgangslage**

Der Regierungsrat hat mit Beschluss Nr. 705/2018 die Eigentümerstrategie für die Opernhaus Zürich AG (Opernhaus) festgelegt. Mit Beschluss Nr. 954/2022 hat er sie um die Zielwerte «Verschuldung» und «Cashflow» vervollständigt und die Leistungsvereinbarung mit dem Opernhaus entsprechend angepasst.

Vorliegend erstattet die zuständige Fachdirektion gemäss den Richtlinien über die Public Corporate Governance (PCG-Richtlinien) den jährlichen Bericht über die Umsetzung der Eigentümerstrategie in der Spielzeit 2022/2023 (PCG-Richtlinien 7.4 und 7.5).

Gestützt auf Art. 15 der Leistungsvereinbarung hat die Direktion der Justiz und des Innern mit Verfügung vom 30. November 2023 die Jahresrechnung 2022/2023 des Opernhauses zustimmend zur Kenntnis genommen. Zudem hat sie gestützt auf Art. 16 Abs. 1 der Leistungsvereinbarung mit Schreiben vom 13. Dezember 2023 festgestellt, dass das Opernhaus die Vorgaben gemäss Leistungsvereinbarung eingehalten hat.

Das Opernhaus hat am 8. Dezember 2023 den Geschäftsbericht 2022/2023 und die Informationen für die Berichterstattung eingereicht (Art. 16 Abs. 2 Leistungsvereinbarung).

#### **B. Berichterstattung**

##### **1. Umfeld**

Das Opernhaus gehört zu den wichtigsten Kulturinstitutionen der Schweiz und zählt zu den bedeutendsten Musiktheatern Europas. Mit den über 800 Mitarbeitenden ist das Opernhaus auch das grösste Kulturunternehmen im Kanton und einer der wichtigsten Arbeitgeber in der Kreativwirtschaft.

##### **2. Entwicklung des Opernhauses**

Seit Beginn der Intendanz von Andreas Homoki im Jahr 2012 beruht die Programmation des Opernhauses auf einem Gesamtkonzept, das eine ausgewogene Mischung von Neuproduktionen und Wiederaufnahmen von Opern sowie von Ballettaufführungen und Konzerten enthält. Dieses Spielmodell, das auch eine zunehmende Öffnung des Opernhauses für

die breite Bevölkerung vorsieht («oper für alle» auf dem Sechseläutenplatz, Eröffnungsfest, Einführungen usw.), hat sich sowohl in künstlerischer als auch in finanzieller Hinsicht sehr gut bewährt. Das Opernhaus wird dieses Produktionsraster mit rund zwölf Neuproduktionen und 20 bis 22 Wiederaufnahmen auch in den nächsten Spielzeiten anwenden.

Auch in der Spielzeit 2022/2023 hat das Opernhaus ein vielfältiges und kontrastreiches Programm aufgeführt. Der Publikumszuspruch war sehr gut und erreichte ungefähr die gleichen Werte wie vor der Coronapandemie: Die Platzbelegung betrug 87,5% bei der Oper und 95,4% beim Ballett.

Unter den künstlerischen Höhepunkten sind folgende Aufführungen hervorzuheben: die Opern «Die Walküre» und «Siegfried» von Richard Wagner in der Interpretation des Intendanten Andreas Homoki und unter der musikalischen Leitung von Generalmusikdirektor Gianandrea Noseda, die auch international grosse Beachtung fanden, und das von der neuen Ballettdirektorin Cathy Marston inszenierte Ballett «The Cellist».

In der Spielzeit 2022/2023 fanden im Opernhaus 326 Aufführungen statt, die von rund 241 500 Zuschauerinnen und Zuschauern besucht wurden.

Die Entwicklung der wesentlichen Indikatoren sieht wie folgt aus:

Indikator	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022	2022/2023
Publikum	243 021	140 569	22 563	209 790	241 507
Anzahl Vorstellungen	337	199	84	310	326
Auslastung	89,8%	90,8%	76,4%	83,3%	89,2%
Eigenwirtschaftlichkeit	36,2%	28%	18,5%	33,7%	36,1%
Aufwand/Publikum	Fr. 494	Fr. 842	Fr. 4 609	Fr. 606	Fr. 553
Kostenbeitrag/Publikum	Fr. 330	Fr. 574	Fr. 3 574	Fr. 386	Fr. 346
Publikum aus dem Ausland	8,3%	7,89%	Keine	Keine	8,85%
			Erhebung	Erhebung	

Diese Darstellung zeigt, dass es dem Opernhaus in der Spielzeit 2022/2023 gelungen ist, die Werte der Vor-Corona-Ära zu erreichen.

Der Verwaltungsrat besteht aus elf Mitgliedern, wovon sechs vom Regierungsrat gewählte kantonale Vertreterinnen und Vertreter sind (§ 2 Abs. 3 Opernhausgesetz [LS 440.2]). Die kantonalen Abordnungen für die Dauer der Legislaturperiode 2023–2027 erfolgten mit RRB Nr. 874/2023.

### 3. Jahresabschluss 2022/2023

Das Opernhaus erzielte bei einem Gesamtertrag von 134,7 Mio. Franken einen Gewinn von Fr. 954 569. Nach drei vorangehenden coronabedingten Verlusten gab es erstmals wieder einen Gewinn. Es ergaben sich folgende grössere Differenzen:

- Anstieg der Vorstellungseinnahmen: 3,2 Mio. Franken
- Anstieg der Beiträge der öffentlichen Hand (Kanton): 2,6 Mio. Franken
- Anstieg bei den anderen betrieblichen Erträgen wie Gastronomie und Bernhard Theater: 2,6 Mio. Franken
- Geringere Sponsoren und Spendenbeiträge: 0,7 Mio. Franken
- Anstieg beim Personalaufwand: 4,8 Mio. Franken
- Anstieg beim übrigen betrieblichen Aufwand: 1,4 Mio. Franken, vor allem durch die Auflösung der Rückstellung Pandemie

Im Oktober 2022 kaufte das Opernhaus ohne Aufnahme von Drittmitteln die Liegenschaft an der Merkurstrasse 4 in Zürich (Orchesterproberaum) zum Betrag von 13,6 Mio. Franken.

#### **4. Umsetzung der Eigentümerstrategie**

##### *4.1. Strategische Ziele des Kantons (Ziff. 2 der Eigentümerstrategie)*

Mit der Beteiligung und Unterstützung des Opernhouses verfolgt der Kanton – unter Wahrung der künstlerischen Freiheit – folgende Ziele: (Gewährleister)

- Das Opernhaus ist als national und international beachtetes Musiktheater und Ballett positioniert.
- Das Opernhaus präsentiert ein innovatives und abwechslungsreiches Opernrepertoire, das alle Gattungen und Epochen und insbesondere auch die zeitgenössische Musik berücksichtigt.

*Beurteilung:* Das Opernhaus hat diese Ziele auch in der Spielzeit 2022/2023 erreicht.

- Das Opernhaus macht durch eine entsprechende Preisgestaltung und Vermittlungstätigkeit sein Angebot einer breiten Bevölkerung zugänglich.

*Beurteilung:* Auch dieses Ziel, das in Art. 5–9 der Leistungsvereinbarung konkretisiert ist, hat das Opernhaus erreicht.

Weiter verfolgt der Kanton folgende wirtschaftliche Ziele: (Eigner)

- Im Vordergrund der Tätigkeit des Opernhouses steht nicht der wirtschaftliche, sondern der künstlerische Erfolg, weshalb das Opernhaus nicht gewinnorientiert ist und keine Dividenden ausschüttet.
- Das Opernhaus deckt einen angemessenen Teil seiner Ausgaben mit Vorstellungseinnahmen, Drittmitteln und Erträgen aus betriebsnahen Tätigkeiten.

*Beurteilung:* Der Anteil der Vorstellungs-, Sponsoring- und Spendeneinnahmen sowie anderer betrieblicher Erträge (z. B. Gastronomie) am betrieblichen Aufwand (ohne Subventionen und Kostenanteil für Unterhaltsarbeiten) betrug in der Spielzeit 2022/2023 36,1%. In der vorange-

henden Spielzeit betrug dieser Anteil 33,7%. Dem Opernhaus scheint es gut zu gelingen, die Werte der Vor-Corona-Ära zu erreichen. Unter den gegebenen Umständen kann das Ziel als erfüllt betrachtet werden.

#### 4.2. Vorgaben an das Opernhaus (Ziff. 3 der Eigentümerstrategie)

4.2.1. Das Opernhaus betreibt in enger Absprache mit dem Personalrat eine zuverlässige und faire Personalpolitik, pflegt eine transparente, aktive Kommunikation und stellt mit Unterstützung des kantonalen Hochbauamtes die Qualität seiner Infrastruktur sicher. Damit erfüllt es diese Vorgaben des Regierungsrates. Der Vollständigkeit halber ist zu erwähnen, dass das Opernhaus einen partizipativ von den Mitarbeitenden erarbeiteten Verhaltenskodex eingeführt hat, der einen respektvollen und wertschätzenden Umgang gewährleisten soll.

#### 4.2.2. Finanzen

Die finanziellen Zielsetzungen ergeben sich aus der Eigentümerstrategie und der gestützt darauf angepassten Leistungsvereinbarung zwischen dem Kanton Zürich und dem Opernhaus (RRB Nrn. 705/2018 und 954/2022).

Die Messung der Ziele erfolgt anhand von Kennzahlen in den Bereichen Verschuldung, Rendite, Ausschüttung und Cashflow.

Bereich	Vorgabe	Beurteilung
Verschuldung	Der Anteil des Fremdkapitals am Gesamtkapital liegt im Bereich von 40% bis 75%.	Die Verschuldung beträgt 49%.
Rendite	Der Zielwert für die Rendite des Eigenkapitals ist 0%. Werden Überschüsse generiert, erfolgen Reservezuweisungen bis zu folgenden Zielwerten: – 70 Mio. Franken in Immobilienreserven – 16 Mio. Franken in Reserven für unternehmerische Risiken	Bei einem Gesamtaufwand von 134,7 Mio. Franken resultierte ein Gewinn von Fr. 955 000; der Gewinn wurde dem Eigenkapital zugeschlagen.
Ausschüttung	Der Zielwert ist 0.	Eine Ausschüttung ist nicht erfolgt.
Cashflow	Der Cashflow deckt die selbstfinanzierten Investitionen langfristig.	Aufgrund des Kaufs der Liegenschaft Merkurstrasse 4 in Zürich (Orchesterproberaum) zum Betrag von 13,6 Mio. Franken waren die selbstfinanzierten Investitionen kurzfristig höher als der Cashflow. Die Investition wurde mit flüssigen Mitteln, ohne Aufnahme von Drittmitteln, getätigt. Die flüssigen Mittel betragen immer noch 15% der Bilanzsumme.

#### 4.2.3. Risikomanagement

Das Opernhaus führt jährlich eine Risikobeurteilung anhand einer 5×5-Matrix durch, die vom Verwaltungsrat verabschiedet wird. 2023 wurden 37 Risiken in vier Risikokategorien beurteilt:

- Extern (zehn Risiken, z. B. höhere Gewalt [vor allem Pandemien, Terror, Krieg, Naturkatastrophen]; bauliche Risiken: Wasser, Feuer; Fachkräftemangel, insbesondere Technik und Administration)
- Strategisch (sieben Risiken, z. B. Schlüsselpersonen, Nachfolgeregelung Direktion; bauliche Risiken: Raumprobleme)
- Operativ (neun Risiken, z. B. Überlastung Personal; Betriebssicherheit, Unfälle)
- Finanziell (elf Risiken, z. B. Liquiditätsengpässe; IT, Erpressungsversuche durch Datenverschlüsselung [Ransomware] oder Fraud).

Das Opernhaus hat sechs Toprisiken ermittelt: Kürzung des Kostenbeitrags; höhere Gewalt (vor allem Pandemien, Terror, Krieg, Naturkatastrophen); bauliche Risiken (Raumprobleme); Rückgang der Sponsoren und Gönner; IT (Erpressungsversuche durch Datenverschlüsselung [Ransomware] oder Fraud); Fachkräftemangel (insbesondere IT und Technik). Zu diesen Toprisiken hat das Opernhaus geeignete Massnahmen und Verantwortlichkeiten definiert.

Das Risikomanagement des Opernhauses ist zweckmässig und ziel führend.

#### 5. Fazit

Die Geschäftstätigkeiten des Opernhauses entsprechen im Wesentlichen den strategischen Zielen des Regierungsrates. Die Massnahmen und Vorgaben des Kantons sind bereits umgesetzt und eingehalten. Es sind keine zusätzlichen Massnahmen angezeigt.

Auf Antrag der Direktion der Justiz und des Innern  
beschliesst der Regierungsrat:

I. Vom Bericht der Direktion der Justiz und des Innern über die Umsetzung der Eigentümerstrategie für die Opernhaus Zürich AG in der Spielzeit 2022/2023 wird Kenntnis genommen.

II. Mitteilung an den Verwaltungsrat der Opernhaus Zürich AG, Falkenstrasse 1, 8008 Zürich, sowie an die Finanzdirektion und die Direktion der Justiz und des Innern.



Vor dem Regierungsrat  
Die Staatsschreiberin:

**Kathrin Arioli**