

Auszug aus dem Protokoll des Regierungsrates des Kantons Zürich

Sitzung vom 26. Februar 2025

180. 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. Im ersten Quartal 2025 soll eine Überprüfung und Neufestlegung der Eigentümerstrategie für das Opernhaus erfolgen, die gemäss § 95 Abs. 4 des Kantonsratsgesetzes (LS 171.1) der Genehmigung des Kantonsrates untersteht.

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 2023/2024 (PCG-Richtlinien 7.4 und 7.5).

Gestützt auf Art. 15 der Leistungsvereinbarung hat die Direktion der Justiz und des Innern mit Verfügung vom 2. Dezember 2024 die Jahresrechnung 2023/2024 des Opernhauses zur Kenntnis genommen. Zudem hat sie gemäss Art. 16 Abs. 1 der Leistungsvereinbarung mit Schreiben vom 10. Dezember 2024 festgestellt, dass das Opernhaus die Vorgaben gemäss Leistungsvereinbarung eingehalten hat.

Das Opernhaus hat am 16. Dezember 2024 den Geschäftsbericht 2023/2024 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 (605 Vollzeitäquivalente) 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 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 2023/2024 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 90,8% bei der Oper und 94,3% beim Ballett.

Unter den künstlerischen Höhepunkten sind insbesondere die zweimalige Aufführung des Rings des Nibelungen von Richard Wagner (mit den Opern «Rheingold», «Die Walküre», «Siegfried» und «Götterdämmerung» in der Interpretation des Intendanten Andreas Homoki und unter der musikalischen Leitung von Generalmusikdirektor Gianandrea Noseda) als Gesamtzyklus, der auch international grosse Beachtung fand, und das von der Ballettdirektorin Cathy Marston auf der Grundlage des gleichnamigen Romans von Ian McEwan inszenierte Ballett «Atonement».

In der Spielzeit 2023/2024 fanden im Opernhaus 313 Aufführungen statt, die von rund 231 000 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	2023/2024
Publikum	243 021	140 569	22 563	209 790	241 507	230 918
Anzahl Vorstellungen	337	199	84	310	326	313
Auslastung	89,8%	90,8%	76,4%	83,3%	89,2%	91,6%
Eigenwirtschaftlichkeit	36,2%	28%	18,5%	33,7%	36,1%	35,7%
Aufwand/Publikum	Fr. 494	Fr. 842	Fr. 4609	Fr. 606	Fr. 553	Fr. 596
Kostenbeitrag/ Publikum	Fr. 330	Fr. 574	Fr. 3574	Fr. 386	Fr. 346	Fr. 373
Publikum aus dem Ausland	8,3%	7,89%	Keine Erhebung	Keine Erhebung	8,85%	9,59%

Diese Darstellung zeigt, dass es dem Opernhaus in der Spielzeit 2023/2024 gelungen ist, den Betrieb auf hohem Niveau zu stabilisieren.

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 2023/2024

Das Opernhaus erzielte bei einem Gesamtertrag von 138,3 Mio. Franken einen Gewinn von 0,57 Mio. Franken. Nach dem erfreulichen Ergebnis im Vorjahr konnte auch im Berichtsjahr wieder ein Gewinn erzielt werden. Es ergaben sich folgende grössere Differenzen:

- Leichter Anstieg der Vorstellungseinnahmen: 0,2 Mio. Franken
- Anstieg der Beiträge der öffentlichen Hand (Kanton): 2,9 Mio. Franken
- Leichter Rückgang bei den anderen betrieblichen Erträgen wie Gastronomie und Bernhard Theater: 0,6 Mio. Franken
- Höhere Sponsoren- und Spendenbeiträge: 1,1 Mio. Franken
- Anstieg beim Personalaufwand: 1,0 Mio. Franken
- Anstieg beim übrigen betrieblichen Aufwand aufgrund der Auflösung von pandemiebedingten Rückstellungen im Vorjahr: 2,7 Mio. Franken

4. Umsetzung der Eigentümerstrategie

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

Mit der Beteiligung und Unterstützung des Opernhauses 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 2023/2024 erreicht.

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

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

Weiter verfolgt der Kanton folgende wirtschaftliche Ziele: (Eigner)

- Im Vordergrund der Tätigkeit des Opernhauses 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 2023/2024 35,7%. In der vorangehenden Spielzeit betrug dieser Anteil 36,1%. 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 2022 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 48% (Vorjahr: 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	Das Jahresergebnis ist positiv. Der Zielwert Rendite Eigenkapital wurde damit erreicht. Der Gewinn wird unter Vorbehalt der Zustimmung der Generalversammlung den allgemeinen beschlussmässigen Gewinnreserven zugewiesen.
Ausschüttung	Der Zielwert ist 0.	Es wurden keine Dividenden ausgeschüttet. Der Zielwert ist eingehalten.
Cashflow	Der Cashflow deckt die selbst-finanzierten Investitionen langfristig.	Die Zunahme der flüssigen Mittel betrug in dieser Berichtsperiode Fr. 557 796, d. h., es wurde mehr Geld aus der Geschäftstätigkeit erwirtschaftet, als neu investiert wurde. Der Cashflow aus Geschäftstätigkeit betrug 7,4 Mio. Franken, die Investitionen betragen netto 6,84 Mio. Franken.

4.2.3 Risikomanagement

Das Opernhaus führt jährlich eine Risikobeurteilung anhand einer 5×5-Matrix durch, die vom Verwaltungsrat verabschiedet wird. 2023/2024 wurden 37 Risiken in vier Risikokategorien beurteilt:

- *Extern* (zehn Risiken, z. B. Fachkräftemangel, insbesondere Technik und Administration, Kürzung Kostenbeitrag [für laufenden Betrieb] / Kostenanteil [für werterhaltende Massnahmen] / Subventionen [für Bauvorhaben], Rezession, Konjunkturerinbruch, Betriebsunterbrechung)
- *Strategisch* (sieben Risiken, z. B. bauliche Risiken, Rückgang Sponsoren und Gönner, Rückgang Kundenzufriedenheit)
- *Operativ* (neun Risiken, z. B. Rückgang Interesse bei neuer künstlerischer Leitung / neuem Spielplan, Überlastung Personal, Arbeitskonflikte und Streiks)
- *Finanziell* (elf Risiken, z. B. IT-Erpressungsversuche durch Datenverschlüsselung [Ransomware] oder Fraud, Kostenprobleme Ausstattung / Sachkosten).

Das Opernhaus hat fünf Toprisiken ermittelt: Kürzung des Kostenbeitrags; 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 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 2023/2024 wird Kenntnis genommen.

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



Vor dem Regierungsrat
Die Staatsschreiberin:

Kathrin Arioli