

Auszug aus dem Protokoll des Regierungsrates des Kantons Zürich

Sitzung vom 15. April 2026

440. 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.

2025 hat eine Überprüfung und Neufestlegung der Eigentümerstrategie für das Opernhaus stattgefunden (RRB Nr. 868/2025); die neu beschlossene Eigentümerstrategie, die auf die Spielzeit 2024/25 noch keine Anwendung findet, ist beim Kantonsrat zur Genehmigung pendent (Vorlage 6042).

Vorliegend erstattet die zuständige Fachdirektion gemäss den Richtlinien über die Public Corporate Governance (PCG) den jährlichen Bericht über die Umsetzung der Eigentümerstrategie in der Spielzeit 2024/25 (PCG-Richtlinien 7.4 und 7.5).

Gestützt auf Art. 15 der Leistungsvereinbarung hat die Direktion der Justiz und des Innern mit Verfügung vom 3. Dezember 2025 die Jahresrechnung 2024/25 des Opernhauses zustimmend zur Kenntnis genommen. Zudem hat sie gemäss Art. 16 Abs. 1 der Leistungsvereinbarung mit Schreiben vom 19. November 2025 festgestellt, dass das Opernhaus mit Ausnahme der Vorgabe der Eigenwirtschaftlichkeit (vgl. nachfolgend Erw. 4.1) die Vorgaben gemäss Leistungsvereinbarung eingehalten hat.

Das Opernhaus hat am 15. Dezember 2025 den Geschäftsbericht 2024/25 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 2024/25 hat das Opernhaus ein vielfältiges und kontrastreiches Programm aufgeführt. Der Publikumszuspruch war erneut sehr gut, die Platzbelegung betrug 85,6% bei der Oper und 92,7% beim Ballett.

Unter den künstlerischen Höhepunkten sind insbesondere die Oper «Leben mit einem Idioten» von Alfred Schnittke in der Regie von Kirill Serebrennikow, das Oratorium «Elias» in der Abschiedsinszenierung von Andreas Homoki sowie das von der Ballettdirektorin Cathy Marston inszenierte Ballett «Clara», das auf dem Leben von Clara Schumann beruht, hervorzuheben. Zudem ist zu erwähnen, dass die internationale Fachzeitschrift «Opernwelt» das Opernhaus zum «Opernhaus des Jahres 2025» gewählt hat. Dabei hat sie einerseits die künstlerische Vielfalt, den Mut zu aussergewöhnlichen Inszenierungen und wegweisenden Produktionen und andererseits die innovative Technik und die hervorragende Wirtschaftlichkeit und Auslastung des Opernhauses unterstrichen.

In der Spielzeit 2024/25 fanden im Opernhaus 314 Aufführungen statt, die von rund 226 000 Zuschauerinnen und Zuschauern besucht wurden.

Die Entwicklung der wesentlichen Indikatoren sieht wie folgt aus:

| Indikator | 2019/20 | 2020/21 | 2021/22 | 2022/23 | 2023/24 | 2024/25 |
|--|---------|-------------------|-------------------|---------|---------|---------|
| Publikum | 140 569 | 22 563 | 209 790 | 241 507 | 230 918 | 226 068 |
| Anzahl Vorstellungen | 199 | 84 | 310 | 326 | 313 | 314 |
| Auslastung | 90,8% | 76,4% | 83,3% | 89,2% | 91,6% | 87,2% |
| Eigenwirtschaftlichkeit | 28% | 18,5% | 33,7% | 36,1% | 35,7% | 32,1% |
| Aufwand/Publikum (Aufwand pro Zuschauer/in) | Fr. 842 | Fr. 4609 | Fr. 606 | Fr. 553 | Fr. 596 | Fr. 602 |
| Kostenbeitrag/Publikum (Kostenbeitrag pro Zuschauer/in) | Fr. 574 | Fr. 3574 | Fr. 386 | Fr. 346 | Fr. 373 | Fr. 383 |
| Publikum aus dem Ausland | 7,89% | Keine Erhebung | Keine Erhebung | 8,85% | 9,59% | 9,20% |

Diese Darstellung zeigt, dass es dem Opernhaus in der Spielzeit 2024/25 gelungen ist, den Betrieb auf hohem Niveau zu halten.

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 2024/25

Das Opernhaus erzielte bei einem Gesamtertrag von 135,9 Mio. Franken einen Verlust von 0,54 Mio. Franken. Nach dem erfreulichen Ergebnis im Vorjahr musste im Berichtsjahr ein Verlust verzeichnet werden. Es ergaben sich folgende grössere Differenzen:

- Rückgang der Vorstellungseinnahmen: 0,4 Mio. Franken
- Anstieg der Beiträge der öffentlichen Hand (Kanton): 2,5 Mio. Franken
- Deutlicher Rückgang bei den anderen betrieblichen Erträgen wie Gastronomie (diese wird seit der Spielzeit 2024/25 verpachtet und nicht mehr vom Opernhaus betrieben) und Bernhard Theater: 3,5 Mio. Franken
- Weniger Sponsoren und Spendenbeiträge: 1,4 Mio. Franken
- Tieferer Personalaufwand: 1,6 Mio. Franken
- Rückgang beim übrigen betrieblichen Aufwand: 0,6 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 2024/25 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 am betrieblichen Aufwand (ohne Subventionen und Kostenanteil für Unterhaltsarbeiten) betrug in der Spielzeit 2024/2025 32,1%. In der vorangehenden Spielzeit betrug dieser Anteil 35,7%. Gemäss Art. 4 Abs. 1 der Leistungsvereinbarung strebt das Opernhaus eine Eigenwirtschaftlichkeit von mindestens 33% an. Ausschlaggebend für den Rückgang ist die in der Spielzeit 2024/25 neu erfolgte Verpachtung der Gastronomie, wodurch sich das Gesamtergebnis durch den Wegfall des in den letzten Jahren in der Gastronomie resultierenden Verlustes zwar verbesserte, die Eigenwirtschaftlichkeit sich jedoch aufgrund des bisher relativ hohen Ertrags der Gastronomie verschlechterte. Unter den gegebenen Umständen kann das Ziel als beinahe erfüllt betrachtet werden; allerdings ist die Leistungsvereinbarung entsprechend anzupassen (vgl. nachfolgend Erw. 5).

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.

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% (Vorjahr: 48%). |
| Rendite | Der Zielwert für die Rendite des Eigenkapitals ist 0%. Werden Überschüsse erzielt, erfolgen Reservezuweisungen bis zu folgenden Zielwerten: – 70 Mio. Franken in Immobilienreserven – 16 Mio. Franken in Reserven für unternehmerische Risiken. | Das Jahresergebnis ist negativ, demnach fiel die Eigenkapitalrendite mit –0,9% ebenfalls knapp negativ aus. |
| Ausschüttung | Der Zielwert ist 0. | Es wurden keine Dividenden ausgeschüttet. Der Zielwert ist eingehalten. |
| Cashflow | Der Cashflow deckt die selbstfinanzierten Investitionen langfristig. | Die flüssigen Mittel nahmen in dieser Berichtsperiode um 1,854 Mio. Franken ab, d. h., insgesamt war die Investitionstätigkeit grösser als der Geldzufluss. Der Cashflow aus Geschäftstätigkeit betrug 6,3 Mio. Franken, die Investitionen beliefen sich auf netto 8,14 Mio. Franken. |

4.2.3. Risikomanagement

Das Opernhaus führt jährlich eine Risikobeurteilung anhand einer 4×4-Matrix durch, die vom Verwaltungsrat verabschiedet wird. 2024/25 wurde die Einstufung der Risiken sowie der Massnahmenplan zur Verhinderung des Eintritts der Risiken grundlegend überarbeitet. Es wurden 23 Risiken in 4 Risikokategorien beurteilt:

- Extern (vier Risiken: Terror/Angriffe/Krieg, Elementarschäden/Naturkatastrophen [Wasser, Erdbeben usw.], Feuer, Rezession/Konjunkturschwankung)
- Strategisch (vier Risiken: z. B. Räumlichkeiten, mangelnde Nachfolgeregelungen bei Direktion und weiteren Schlüsselpersonen, Reputationsschäden)
- Operativ (fünf Risiken: z. B. Personal [Betriebssicherheit, Arbeitnehmerschutz], Ausfall/Störung Lieferkette, technische Probleme/Sicherheitsprobleme auf Bühne)
- Finanziell (zehn Risiken: z. B. Rückgang Ticketeinnahmen, Rückgang Sponsoringeinnahmen, Rückgang Nebeneinkünfte Bernhard Theater und Gastronomie).

Das Opernhaus hat fünf Toprisiken ermittelt: Kürzung des Kostenbeitrags, Räumlichkeiten (Kündigungen, Enteignungen), Reputationsschäden (Machtmissbrauch, Arbeitsklima, politische Risiken), IT (Ransomware-Angriffe, Lösegeldforderungen), Personal (Fachkräftemangel, Mitarbeitendenzufriedenheit). 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 weitgehend eingehalten. Bei der ohnehin anstehenden Anpassung der Leistungsvereinbarung an die neu vom Regierungsrat verabschiedete Eigentümerstrategie (RRB Nr. 868/2025) ist bei der Vorgabe der Eigenwirtschaftlichkeit die Möglichkeit der Verpachtung der Gastronomie einzuführen. Im Übrigen 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 2024/25 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