

**4550**

*KR-Nr. 10/2007*

**Bericht und Antrag  
des Regierungsrates an den Kantonsrat  
zum Postulat KR-Nr. 10/2007 betreffend  
Opernhaus der Zukunft**

(vom 1. Oktober 2008)

Der Kantonsrat hat dem Regierungsrat am 16. April 2007 folgendes von Kantonsrat Ueli Annen, Illnau-Effretikon, und von den Kantonsrätinnen Romana Leuzinger, Zürich, und Ursula Braunschweig-Lütolf, Winterthur, eingereichte Postulat zur Berichterstattung und Antragstellung überwiesen:

Der Regierungsrat wird eingeladen, einen Bericht zu erstellen, in welchem er Entwicklungsvarianten für das Zürcher Opernhaus skizziert, die jeweils zu erwartenden Folgen für den Kultur- und Wirtschaftsstandort aufzeigt und seine eigenen Vorstellungen für die Weiterführung des Hauses in der mittelfristigen Zukunft darlegt.

---

Der Regierungsrat erstattet hierzu folgenden Bericht:

**1. Ausgangslage**

Im Herbst 2007 beauftragte die Direktion der Justiz und des Innern die Münchner Unternehmensberatung actori GmbH, die bestehenden Strukturen der Opernhaus Zürich AG und deren Umfeld zu analysieren und mögliche Entwicklungsvarianten zu erarbeiten, zu kalkulieren sowie in künstlerischer, wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Hinsicht zu bewerten. Actori führte die Evaluation in Zusammenarbeit mit den Verantwortlichen des Kantons und der Opernhaus Zürich AG aus.

**2. Schlussfolgerungen des Berichts**

Die vorliegende Studie zeigt, dass die Opernhaus Zürich AG im Vergleich mit den Opernhäusern im deutschsprachigen Raum trotz

der schwierigen Rahmenbedingungen (begrenzte Marktgrösse, geringe Sitzplatzkapazität und vergleichsweise niedrige Subventionierung) wirtschaftlich und künstlerisch sehr erfolgreich ist.

Ausgehend von dieser Analyse und in Anlehnung an anderorts bestehende Opernhausmodelle, hat actori folgende Zukunftsszenarien geprüft:

Szenario 1 a ist eine Optimierung des jetzigen Modells, ohne Eingriff in den Spielbetrieb, die künstlerische Ausrichtung und die Organisationsstruktur. Die vorgeschlagenen Verbesserungsmassnahmen bestehen im Wesentlichen in einer Verstärkung des Marketings (Kundenbindungsmanagement, flexible Abo-Gestaltung, systematische Sponsoringstruktur, Ausweitung des Merchandisingangebotes) und in einer frühzeitigen und damit effizienteren Planung der Prozesse im technischen Bereich. Zudem soll das Opernhaus die hohe künstlerische Qualität und Vielfalt klarer kommunizieren. Die positive finanzielle Gesamtwirkung von Szenario 1 a beträgt rund 1,3 Mio. Franken.

Szenario 1 b umfasst neben der geschilderten Optimierung eine Verminderung der Opernneuproduktionen von elf auf acht pro Jahr und deren weitgehenden Ersatz durch zusätzliche Wiederaufnahmen im Bereich Oper und Ballett. Diese Variante berücksichtigt das Bedürfnis der Besuchenden nach mehr Wiederaufnahmen und dasjenige des Personals nach einer weniger hohen Arbeitsbelastung. Bei einem durch natürliche Fluktuation zu erreichenden Abbau von sechs Stellen beläuft sich die positive Gesamtwirkung auf 2,3 Mio. Franken. Es ergibt sich eine Entlastung des Betriebs. Allerdings geht die derzeitige Alleinstellung als produktivstes Opernhaus verloren.

Szenario 2 geht von einem experimentellen, dramaturgisch geprägten Musiktheater aus mit Schwerpunkt auf zeitgenössische Inszenierungen und auf das eigene Ensemble, das weitgehend auf externe Gäste und Stars verzichtet («Stuttgarter-Modell»). Dieses Szenario bedingt einerseits die Senkung der Eintrittspreise um rund 15% und andererseits eine deutliche Verminderung der Anzahl Opernneuproduktionen (sechs statt elf) und von Wiederaufnahmen (12 statt 21), was zwar längere Probezeiten ermöglicht, selbst bei längeren Spielzyklen aber dazu führt, dass insgesamt 34 Vorstellungen weniger stattfinden. Aus diesen Gründen sowie wegen des auf die bedingte Akzeptanz der neuen Ausrichtung des Spielplans zurückzuführenden Auslastungsrückgangs und wegen der tieferen Einkünfte aus Sponsoring ist von einem Einnahmeverlust von mindestens 14 Mio. Franken auszugehen. Durch einen deutlich spürbaren Personalabbau (rund 36 Stellen im nichtkünstlerischen Bereich) und dank der Einsparungen bei den Gastengagements lässt sich gleichwohl eine positive finanzielle Gesamtwirkung von höchstens 2,6 Mio. Franken errechnen. Dieses Sze-

nario erweist sich für das Opernhaus Zürich als weitgehend ungeeignet, weil es mit einem erheblichen Umsetzungsrisiko behaftet und auch unter künstlerischen Gesichtspunkten sehr kritisch zu bewerten ist.

Szenario 3 sieht die Umstellung auf einen Stagione-Betrieb vor, bei dem im Block gespielte Neuproduktionen ohne Repertoire auf dem Spielplan stehen. Die zehn Opernproduktionen (davon fünf eingekaufte Koproduktionen) werden mit jeweils neun Vorstellungen hintereinander gespielt; ebenso werden beim Ballett die fünf Produktionen blockweise je zehnmal auf die Bühne gebracht. Dieses Modell bedingt einschneidende Veränderungen im Personalbereich: vollständige Auflösung des Sänger- und Sängerinnenensembles, Verkleinerung des Orchesters um 15, des Chors um 12 und der Administration um 30 Stellen, Verkleinerung der Zahl der Angestellten im Bereich Technik und in den Werkstätten um zwei Drittel. Insgesamt ergibt sich ein Abbau von rund 180 Arbeitsstellen (31% des heutigen Personalbestandes). Die Verringerung der Anzahl Opernvorstellungen von 55% bewirkt einen Einnahmenverlust von rund 23 Mio. Franken (Billetteinnahmen und Sponsoring). Aufgrund der Einsparungen bei den Personal- und Sachkosten ergibt sich dennoch eine finanzielle Gesamtwirkung von 12 Mio. Franken. Dem stehen schwerwiegende gesellschaftliche Folgen durch den erwähnten Personalabbau, ein deutlich spürbarer Rückgang der künstlerischen Vielfalt und ein grosser Verlust an Standortattraktivität gegenüber. Szenario 3 erweist sich als äusserst ineffizient, zudem ist kein Beispiel einer erfolgreichen Umstellung auf dieses Modell bekannt.

Unabhängig vom gewählten Szenario ortet *actori* die Notwendigkeit, neue Publikumssegmente zu gewinnen und vor allem die nächste Generation der Besucherinnen und Besucher durch den Ausbau des Angebots für Kinder und Jugendliche anzuwerben.

### **3. Stellungnahme des Regierungsrates**

Der Bericht von *actori* ist fundiert, sachlich und vollständig. Der Regierungsrat sieht sich durch die überzeugende Schlussfolgerung, dass das Zürcher Opernhaus trotz der vergleichsweise niedrigen Subventionierung in wirtschaftlicher und künstlerischer Hinsicht erfolgreich tätig ist, in seiner Einschätzung bestätigt. Eine Abkehr vom bisher praktizierten Grundmodell ist unzweckmässig, zumal die Studie klar aufzeigt, dass die Szenarien 2 und 3 ineffizient und risikobehaftet sind und deren Umsetzung eine deutliche Schwächung des Kantons Zürich als Kultur- und Wirtschaftsstandort bewirken würde.

Es fällt nicht in den Zuständigkeitsbereich des Regierungsrates, dem Verwaltungsrat der Opernhaus Zürich AG als deren strategische Leitung Empfehlungen oder gar Weisungen zur betrieblichen und künstlerischen Entwicklung des Hauses zu erteilen und diesen insbesondere auf ein konkretes Szenario festzulegen. Es ist vielmehr davon auszugehen, dass der Verwaltungsrat im Rahmen einer langfristigen Planung zu gegebener Zeit die richtigen Weichen für eine Neuausrichtung stellen wird.

Gestützt auf diesen Bericht, beantragt der Regierungsrat dem Kantonsrat, das Postulat KR-Nr. 10/2007 als erledigt abzuschreiben.

Im Namen des Regierungsrates

Der Präsident:	Der Staatsschreiber:
Notter	Husi