

An den Grossen Gemeinderat

Winterthur

Antrag und Bericht zur Motion betreffend Überführung des Theaters Winterthur in eine gemeinnützige Trägerschaft, eingereicht von den Gemeinderäten M. Zehnder (GLP) und F. Helg (FDP) und Gemeinderätin Ch. Leupi (SVP)

Antrag:

1. Die Motion betreffend Überführung des Theaters Winterthur in eine gemeinnützige Trägerschaft wird erheblich erklärt.
2. Für die Umsetzung der Motion wird dem Stadtrat eine Frist von 30 Monaten ab Erheblichkeitserklärung angesetzt.

Bericht:

Am 3. Dezember 2012 reichten Gemeinderat Martin Zehnder namens der GLP-Fraktion, Gemeinderat Felix Helg namens der FDP-Fraktion und Gemeinderätin Chantal Leupi namens der SVP-Fraktion mit 31 Mitunterzeichnerinnen und Mitunterzeichnern folgende Motion ein, welche vom Grossen Gemeinderat am 24. Juni 2013 überwiesen wurde:

„Der Stadtrat wird beauftragt, dem Grossen Gemeinderat einen Beschluss-Antrag vorzulegen, um das Theater Winterthur in eine passende gemeinnützige Trägerschaft (Stiftung, Genossenschaft, Verein,...) zu überführen.

Begründung:

Heute ist es dem GGR möglich, die WOV-Indikatoren zur Steuerung des Theaters zu setzen und er nimmt die Rechnung ab. Doch die Periodenunterschiede zwischen der Saisonplanung des Theaters und der Budgetplanung und Rechnungsabnahme des GGR führen zu undurchschaubaren Abhängigkeiten von bereits getätigten Ausgaben bei der Budgetberatung und weit zurückliegenden Zahlen bei der Rechnungsabnahme. Der Theaterbetrieb ist in allen Abläufen auf die Theatersaison (Sept.-August) ausgerichtet, während die Stadt auf das Kalenderjahr orientiert ist.

Die strategische Steuerungsmöglichkeit von Gemeinderat und Stadtrat nimmt bei einer gemeinnützigen Organisation mit Vertretung in den Aufsichtsgremien sowie einem klaren Leistungsauftrag zu. Durch eine gut abgestützte Vertretung im Aufsichtsgremium (VR, Stiftungsrat, Vorstand etc.) kann weiterhin direkter Einfluss auf die strategische Ausrichtung der Institution genommen werden. In einer gemeinnützigen Trägerschaft entscheidet das Aufsichtsgremium sach- und zeitgerecht über die Planung und Rechnung, die zudem von einer Kontrollstelle vertieft geprüft wird.

Mit einem klaren Leistungsauftrag wird sichergestellt, dass die politischen Ziele gemäss Vorgaben von Stadt- und Gemeinderat erreicht werden. Als gemeinnützige Organisation erhält das Theater einen fixen Leistungsauftrag, der mit dem Subventionsbeitrag der Stadt verbunden wird. So kann das Parlament und der Stadtrat die Erfüllung des Kultur- und Bildungsauftrags sicherstellen. Ein Qualitätsverlust ist mit einer gemeinnützigen Trägerschaft nicht verbunden. Dieses Modell wendet die Stadt bereits heute erfolgreich an, als Beispiele seien das Fotomuseum und das Technorama genannt.“

Der Stadtrat äussert sich dazu wie folgt:

Der Stadtrat steht der Motion grundsätzlich positiv gegenüber. Er hat ein Projekt zur Erarbeitung der Eckwerte, der Rahmenbedingungen und zur Abklärung der Folgen einer möglichen Überführung des Theaters in eine gemeinnützige Trägerschaft gestartet. Es hat sich gezeigt, dass diese Überführung nicht ohne eine Klärung der Zukunft der Theaterliegenschaft entschieden werden kann – dass der Betrieb und die Liegenschaft jedoch separat beurteilt werden müssen. Da die anstehenden Instandhaltungsarbeiten der Liegenschaft mit erheblichem Finanzbedarf verbunden sind, wurden verschiedene Handlungsalternativen bezüglich der Betriebsführung und des Standorts geprüft.

1. Geprüfte Alternativen und Varianten

- Variante 1a: Weiterführung des Betriebs unter Beibehaltung des Kulturauftrags
- Variante 1b: Weiterführung des Betriebs mit stark reduziertem Kulturauftrag
- Variante 1c: Der Kulturauftrag wird aufgehoben
- Variante 2: Instandhaltung der Liegenschaft und Zusammenschluss mit Musikkollegium Winterthur und Theater Kanton Zürich
- Variante 3: Neubau eines Hotels mit Kongressinfrastruktur und Theater
- Variante 4: Verlagerung des Theaters in die Halle 53 (Sulzerareal)
- Variante 5: Bespielung des Hauses durch Konzert und Theater St. Gallen
- Variante 6: Betriebsschliessung, Vergabe an einen kommerziellen Veranstalter

Aufgrund der kulturellen und gesellschaftlichen Bedeutung des Theaters wie auch aufgrund der finanziellen Möglichkeiten der Stadt spricht sich der Stadtrat für Variante 1a aus. Die übrigen Varianten hätten sowohl einen Verlust an kulturellem Angebot, eine Verschlechterung des Verhältnisses von Aufwand und Ertrag und/oder erhebliche Kosten zur Folge. Selbst eine Betriebsschliessung würde hohe Kosten nach sich ziehen – sei es für einen minimalen Liegenschaftsunterhalt, der auch ohne Betrieb weitergeführt werden müsste, oder sei es gar für einen Abbruch und für die Entsorgung der Liegenschaft und der technischen Einrichtungen, einhergehend mit einer erheblichen Wertzerstörung.

2. Geprüfte Rechtsformen als Trägerschaft für den Theaterbetrieb

Gemäss Gutachten der RA Dr. Maurice Courvoisier und Manuel Mohler, Basel (siehe Anhang des Begleitberichts), sind grundsätzlich alle Gesellschafts- bzw. Rechtsformen (Verein, Stiftung, Genossenschaft, Aktiengesellschaft) für den Betrieb des Theaters möglich und in der Schweizer Theaterlandschaft existent. Aufgrund der klar geregelten Verbindlichkeiten und Zuständigkeiten einer gemischtwirtschaftlichen gemeinnützigen Aktiengesellschaft kommt der Stadtrat zum Schluss, dass sich diese Form für eine zukünftige Trägerschaft des Theaters Winterthur am besten eignet.

3. Geprüfte Varianten für die Liegenschaft

Betreffend Theaterliegenschaft wurde untersucht, ob diese bei der Stadt verbleiben oder in eine separate Liegenschafts-AG ausgelagert werden soll. Zurzeit laufen im Rahmen einer Vorstudie Abklärungen zur Erstellung eines neuen Kultur- und Kongresszentrums mit Hotel- und Kongressanlage anstelle des bestehenden Theaters. Daher ist der Stadtrat der Meinung, dass die Liegenschaft bis auf weiteres in städtischem Besitz verbleiben soll, bis geklärt ist, ob sich ein

privater Investor für ein neues Kultur- und Kongresszentrum finden lässt. Eine spätere Auslagerung der Liegenschaft in eine eigene Trägerschaft bleibt damit offen.

4. Argumente für die Auslagerung des Theaterbetriebs

Eine Auslagerung des Theaterbetriebs bietet einige Vorteile gegenüber der jetzigen Form als städtische Verwaltungsabteilung. Es sind dies insbesondere:

- Transparentere, praxisnahe Finanzplanung und Rechnungslegung bezüglich saisonaler Betriebsführung. Diskrepanzen zu städtischen Vorgaben (z.B. betreffend Personaleinsatzplanung oder Finanzplanung) entfallen. Die Theatersaison als Planungs- und Controlling-Einheit für den Theaterbetrieb ist übersichtlicher und aussagekräftiger als das übliche Rechnungsjahr von Januar bis Dezember.
- Entlastung der städtischen Administration (insbesondere Finanz- und Personaladministration). Im Gegenzug müssen entsprechende Fachkompetenzen und Ressourcen im Theater mit zusätzlichem Personal aufgebaut werden, allerdings zu kostengünstigeren Konditionen.
- Kürzere Entscheidungswege; schnellere, fachorientierte Entscheide
- Stärkung der Fachkompetenzen durch gezielten Beizug von Fachleuten im Aufsichtsgremium
- Bessere Chancen auf Beiträge Dritter (Fundraising)
- Verbesserung der betriebsnahen, strategischen Steuerung durch Vertretung von Stadt- und Gemeinderat im Aufsichtsgremium
- Grösserer Handlungsspielraum in gestalterischen Belangen (Internet-Auftritt, Kommunikation, Werbung etc.)

5. Erforderliche Rahmenbedingungen für die Auslagerung des Theaterbetriebs

Für eine nachhaltig erfolgreiche Auslagerung des Theaters in eine eigene Trägerschaft müssen nachfolgende Rahmenbedingungen erfüllbar sein:

- Klarer kultureller Auftrag im Rahmen einer Leistungsvereinbarung
- Sicherstellen der finanziellen Planungssicherheit der neuen Trägerschaft durch einen langfristigen Subventionsvertrag
- Sicherstellen der langfristigen Nutzbarkeit der Theaterliegenschaft und der technischen Infrastruktur durch angemessene jährliche Instandhaltungsinvestitionen.

6. Fazit

Der Theaterbetrieb soll in eine Aktiengesellschaft ausgelagert werden. Theaterbetrieb und Liegenschaft müssen bei der Überführung in eine neue Trägerschaft gesondert betrachtet werden. Für das weitere Vorgehen in Bezug auf die Liegenschaft und die Kostenfolgen soll die Vorstudie zu einem neuen Kultur- und Kongresszentrum abgewartet werden. Falls ein solches Projekt nicht realisiert werden könnte, wäre es erforderlich, die Instandhaltungs- und Unterhaltskosten der Liegenschaft für die nächsten 15 Jahre detaillierter zu ermitteln.

Die Normalfrist für die Umsetzung von Motionen beträgt nach Geschäftsordnung des Grossen Gemeinderats 18 Monate. Diese kann vom Parlament auf begründetes Gesuch hin verlängert werden. Da mit der Überführung des städtischen Personals in eine privatrechtliche Organisation umfangreiche Vertragsverhandlungen zu führen sowie öffentliche und private Träger für die neue Trägerschaft zu gewinnen sind, wird zur Umsetzung der Motion (Vorlage an den GGR) eine Frist von 30 Monaten ab Erheblichkeitserklärung angesetzt.

Die Berichterstattung im Grossen Gemeinderat ist dem Vorsteher des Departements Kulturelles und Dienste übertragen.

Vor dem Stadtrat

Der Stadtpräsident:

M. Künzle

Der Stadtschreiber:

A. Frauenfelder

Beilage:

- Bericht vom 4. November 2014

Überführung des Theaters Winterthur in eine gemeinnützige Trägerschaft

Bericht zur Motion Martin Zehnder (GLP), Felix Helg (FDP) und Chantal Leupi (SVP) vom 3. 12. 2012 betreffend „Überführung des Theater Winterthur in eine gemeinnützige Trägerschaft“. GGR 2012/117



4. November 2014

Inhaltsverzeichnis

I.	Zusammenfassung	4
II.	Auftrag	5
	1. Motion	5
	2. Projektorganisation	5
III.	Ausgangslage	6
	1. Das kulturelle Angebot des Theaters Winterthur	6
	2. Die kulturelle Bedeutung des Theaters	6
	3. Das Theater Winterthur als Kultur- und Begegnungszentrum	7
	4. Der kulturelle Auftrag	8
	5. Entwicklung der Besucherzahlen	9
	6. Wirtschaftliche Bedeutung des Theaters	11
IV.	Geprüfte Varianten (Varianten 1-6)	12
	1. Weiterführung des Theaterbetriebs, ev. mit Anpassungen	12
	2. Bauliche Erweiterung und Zusammenlegung mit MKW und TZ	12
	3. Neubau eines Kultur- und Kongresszentrums	13
	4. Verlagerung des Theaters in die Halle 53, Sulzerareal	13
	5. Bespielung durch das Theater St. Gallen	13
	6. Betriebsschliessung / Vergabe an kommerziellen Veranstalter	13
V.	Fazit und Varianten-Entscheid	14
VI.	Geeignete Rechtsform für den Theaterbetrieb: Gemeinnützige AG	15
VII.	Bedeutung, Voraussetzungen, Chancen und Risiken	15
	1. Voraussetzung für das Gelingen einer Auslagerung des Theaterbetriebs	15
	2. Vorteile/Nachteile, Chancen/Risiken einer Auslagerung des Betriebs	17
VIII.	Finanzierung des Theaterbetriebs	18
	1. Kostenentwicklung	18
	2. Entwicklung der Eigenwirtschaftlichkeit	19
	3. Einnahmenentwicklung	19
	4. Öffentliche Beiträge pro BesucherIn	20
	5. Finanzierung als Aktiengesellschaft	21
	6. Vorteile und Nachteile einer AG in finanzieller Hinsicht	21
	7. Modellrechnung: Betrieb ohne Liegenschafts-Unterhalt	21
	8. Aktienkapital und mögliche Streuung der Aktien	22
IX.	Liegenschaft	23
	1. Ausgangslage	23
	1.1 Eckwerte Liegenschaft	24
	1.2 Finanzierung bisher/aktuell	24
	2. Unterhalts- bzw. Finanzierungsbedarf für die nächsten 15 Jahre	25
	2.1 Zustandserhebung	25
	2.2 Notwendige bauliche Massnahmen	25
	2.3 Etappierung / Dringliche Massnahmen in den nächsten 2 Jahren	27
	3. Trägerschaftsmodelle für die Liegenschaft	27
	4. Vorteile/Nachteile, Chancen/Risiken der Trägerschaftsmodelle	29
X.	Schlussfolgerungen	30
	Kosten mit und ohne künstlerisches Programm	30
	Die wesentlichsten Vorteile einer Auslagerung	30
	Vorgehensweise	31

ANHANG: Ergänzende Unterlagen

1. Motionstext
2. Übersicht über mögliche Organisationsformen
3. Entwurf Statuten Theaterbetriebs-AG
4. Entwurf Subventionsvereinbarung mit Theaterbetriebs-AG
5. Entwurf Leistungsvereinbarung mit Theaterbetriebs-AG
6. Modellrechnung
7. Kostenplausibilisierungen Liegenschaft
8. Kostenvergleich mit produzierenden Theatern



I. Zusammenfassung

Der Stadtrat steht der Motion „Überführung des Theaters Winterthur in eine gemeinnützige Trägerschaft“ grundsätzlich positiv gegenüber. Die Abklärungen der eingesetzten Projektgruppe haben gezeigt, dass der Theaterbetrieb und die Theaterliegenschaft separat beurteilt werden müssen.

Bei der Prüfung der Aspekte einer Auslagerung des Theaterbetriebs sprechen einige zugunsten einer Auslagerung, sofern gewisse ausschlaggebende Rahmenbedingungen berücksichtigt werden. So müsste unter anderem der kulturelle Auftrag in Form einer Leistungsvereinbarung weitergeführt, die Planungssicherheit durch einen Subventionsvertrag gewährleistet und die längerfristige Nutzbarkeit dieses Theatergebäudes und der technischen Infrastruktur bzw. eines Theaterneubaus sichergestellt werden (siehe Kapitel VII, Seite 15).

Als Rechtsform für die Auslagerung des Theaterbetriebs wird die Form der gemischtwirtschaftlichen gemeinnützigen Aktiengesellschaft priorisiert, wie sie auch für das Opernhaus Zürich, das Zürcher Schauspielhaus oder das Theater am Neumarkt gewählt wurde.

Da in Bezug auf die Zukunft der Liegenschaft derzeit grundsätzliche Fragen offen sind und die anstehenden Instandhaltungsarbeiten in den kommenden 15 Jahren mit erheblichem Finanzbedarf verbunden sind, wurden verschiedene Alternativen bezüglich Betriebsführung und Standort geprüft (siehe Kapitel IV Seite 12).

Im Moment ist die Frage, ob die Theaterliegenschaft allenfalls in eine separate Liegenschafts-AG ausgelagert werden oder bei der Stadt verbleiben soll, noch nicht entscheidungsreif. Vor einer solchen Entscheidung sollten zuerst die Ergebnisse der – auf Initiative privater Investoren – laufenden Abklärungen betreffend Bau eines neuen Hotels mit Kongressinfrastruktur und Theater am Standort des heutigen Theaters abgewartet werden. Deshalb soll die Liegenschaft zumindest vorläufig im Eigentum der Stadt verbleiben. Die Möglichkeit einer späteren Auslagerung bleibt damit offen.



II. Auftrag

1. Motion

Am 3. Dezember 2012 reichten Martin Zehnder (GLP), Felix Helg (FDP) und Chantal Leupi (SVP) mit 31 Mitunterzeichnenden die Motion 2012/117 betreffend „Überführung des Theaters Winterthur in eine gemeinnützige Trägerschaft“ ein (siehe Motionstext im Anhang).

Der Stadtrat hat in der Folge ein Projekt zur Erarbeitung der Eckwerte, der Rahmenbedingungen und zur Abklärung der Folgen einer möglichen Überführung des Theaters in eine gemeinnützige Trägerschaft gestartet. Dabei hat sich gezeigt, dass mit der Überführung des Theaters in eine gemeinnützige Trägerschaft auch eine Klärung der Zukunft des Theatergebäudes verbunden ist. Da die anstehenden Instandhaltungsarbeiten mit erheblichem Finanzbedarf verbunden sind, wurden verschiedene Handlungsalternativen der Betriebsführung und der Standortfrage geprüft.

2. Projektorganisation

Für die Erarbeitung des Berichts an den Stadtrat und der Grundlagen zur Beantwortung der Motion hat der Stadtrat folgende Projektorganisation eingesetzt:

Steuerungsausschuss:

- Stadtpräsident Michael Künzle, Dept. Kulturelles und Dienste, **Vorsitz**
- Stadträtin Pearl Pedernana (bis Ende Feb. 2014) / Stadtrat Josef Lisibach, Dept. Bau
- Stadträtin Yvonne Beutler, Dept. Finanzen
- Dr. Nicole Kurmann, Bereichsleiterin Kultur
- Jacqueline Romer, Departementssekretärin Dept. Kulturelles und Dienste
- Marc Baumann, Gesamtleiter Theater Winterthur (bis Ende April 2014) / René Munz, Gesamtleiter Theater Winterthur (ab 1. Juli 2014), **Projektleitung**
- Otto Grosskopf, Kaufm. Direktor Opernhaus Zürich bis März 2013, Berater des Steuerungsausschusses

Projektteam

- René Munz, Gesamtleiter Theater Winterthur (Projektleitung)
- Dr. Nicole Kurmann, Bereichsleiterin Kultur
- Thomas Guglielmetti, Programmleiter Theater Winterthur
- André Schwabe, Technischer Leiter Theater Winterthur
- Silvia Lorenz, Leiterin Verkauf Theater Winterthur

Projektdokumentation:

- Urban Dudle, Betriebsbüro Theater Winterthur

Beigezogene Fachpersonen:

- Eva Schwarzenbach, Leiterin Personalamt
- Simon Krähenbühl, Amt für Städtebau
- Beat Holzer, Leiter Finanzamt
- RA Dr. Maurice Courvoisier (Rechtsberatung Trägerschaft Theaterbetrieb)

Sounding Board

- Vertretung VPOD
- Theaterkommission

III. Ausgangslage

1. Das kulturelle Angebot des Theaters Winterthur

Das Theater Winterthur ist mit seinen 780 Sitzplätzen das grösste Gastspielhaus der Schweiz. Die Stadt hat bereits beim Bau des aussergewöhnlichen Theatergebäudes Weichen gestellt: Es ist ein Gastspielhaus ohne eigenes, kostspieliges Ensemble, jedoch mit grosszügiger Infrastruktur und technisch hochwertiger Ausstattung. Damit ist es in der Lage, national und international renommierte und hochkarätige Musiktheater-, Schauspiel- und Tanzproduktionen zu engagieren und auch lokal ansässigen Kulturinstitutionen einen professionellen Aufführungsort zur Verfügung zu stellen.

2. Die kulturelle Bedeutung des Theaters für die Stadt und die Region

Winterthur hat sich dank seiner exzellenten Museen, dem Musikkollegium sowie dem Theater Winterthur als Kulturstadt profiliert und wird als solche im In- und Ausland wahrgenommen. Die Stadt ist mit mehr als 100'000 Einwohnern die sechstgrösste Schweizer Stadt (grösser als St. Gallen und Luzern, die je eigene, produzierende Theater mit den drei Sparten Schauspiel, Musiktheater und Tanz/Ballett unterhalten mit entsprechendem Schauspiel-Sänger- und Tanzensemble sowie einem Orchester).

Die Bedeutung des Theaters in Winterthur ist in verschiedener Hinsicht nicht hoch genug einzuschätzen. Ein breites Angebot internationaler Produktionen ermöglicht es allen Bevölkerungsschichten, zu vergleichsweise günstigen Preisen hochkarätige Vorstellungen aller Bereiche der darstellenden Künste zu besuchen. Es wird ein Programm in einer breiten Auswahl und hohen Dichte angeboten, wie es sonst nur selbst produzierende Häuser mit ungleich viel höheren Budgets anbieten können.



Mai 2014: Bundesrat Alain Berset und BAK-Chefin Isabelle Chassot (li) bei der Preisverleihung der Schweizer Theaterpreise im Theater Winterthur

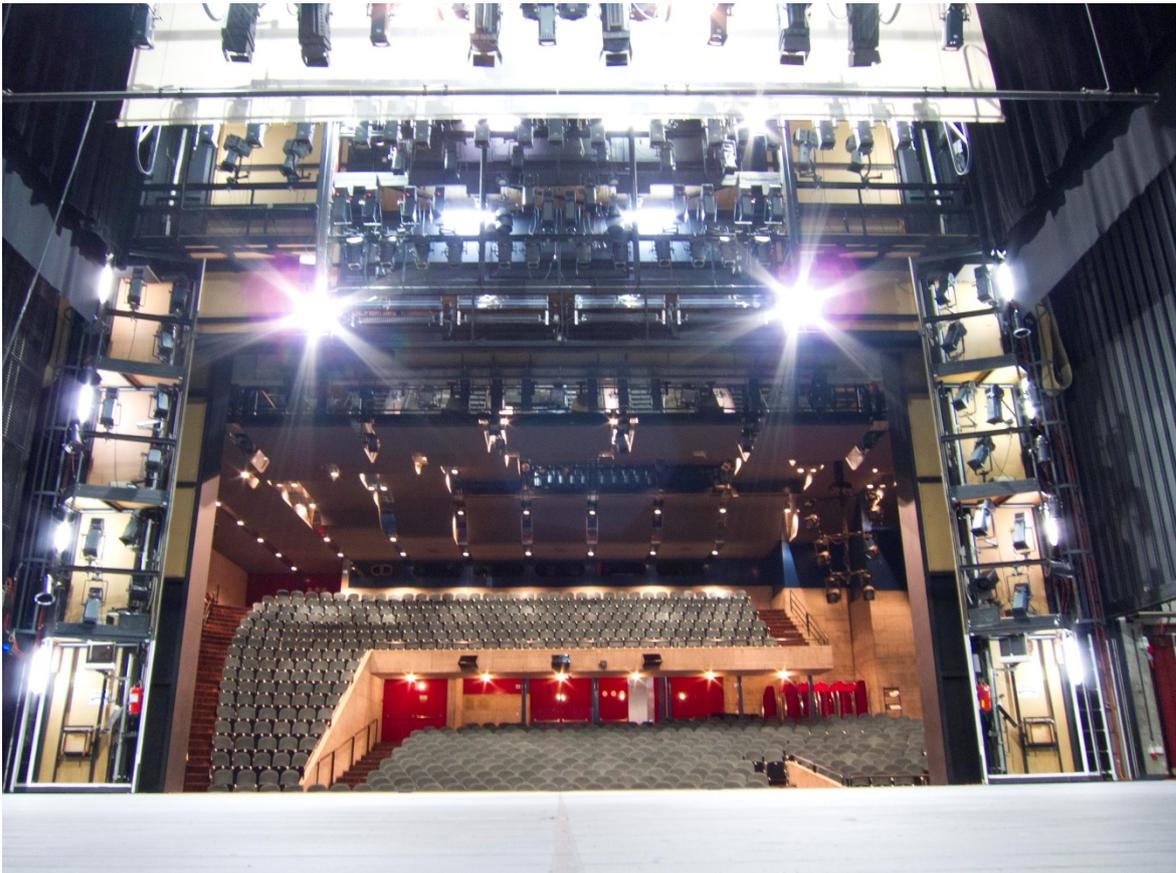
Im Mai 2014 beispielsweise konnte im Theater Winterthur zum ersten Mal das Schweizer Theatertreffen durchgeführt werden. Bundesrat Alain Berset hat in diesem Rahmen (ebenfalls als „Uraufführung“) die Schweizer Theaterpreise des Bundes verliehen. Kein anderes Theater in der Deutschschweiz hat die dafür nötige Infrastruktur und das Personal zur Verfügung stellen können. Entsprechend gross war denn auch schweizweit die Medienresonanz zu diesen Ereignissen. Das Theatertreffen 2015 wird wiederum im Theater Winterthur durchgeführt.

Auch der 2014 erstmals durchgeführte internationale Berufsbildungskongress mit Teilnahme von US-Second Lady Jill Biden und Bundesrat Johann Schneider-Ammann konnte in Winterthur nur durchgeführt werden, da das Theater Winterthur die entsprechende Infrastruktur anbieten konnte.

In jüngster Zeit tragen Rezensionen renommierter Medien über besondere Koproduktionen den Ruf Winterthurs als Kulturstadt auch ins Ausland (z.B. Kritik über „Tot im Orientexpress“ im Theater heute, Erwähnung als Koproduktionspartner von „Das Versprechen“ in der Frankfurter Rundschau, grössere Berichte in der NZZ über „Cedar Lake“ oder jüngst über die Uraufführung von Thomas Hürlimanns „Das Gartenhaus“).

Auch internationale Tanzproduktionen oder Koproduktionen mit dem Opernhaus Zürich (sowie andern grossen Häusern) zusammen mit dem Winterthurer Musikkollegium können hier für ein breites Publikum veranstaltet werden, weil die entsprechende Infrastruktur und das erforderliche professionelle Personal zur Verfügung stehen.

Im Theater Winterthur erleben Tausende von Kindern jedes Jahr dank Kinder- und Jugendtheaterproduktionen wie dem Kindertanztheater Claudia Corti und den Formaten „Winterthurer Theaterfrühling“, „Augen auf!“ oder dank eigenproduzierten Kinderoperen in Zusammenarbeit mit dem Musikkollegium ihre ersten Theatererlebnisse.



3. Das Theater Winterthur als Kultur- und Begegnungszentrum

Jährlich etwa 30'000 bis 35'000 Personen – darunter viele Kinder und Jugendliche – besuchen verschiedenste Veranstaltungen der lokal ansässigen Kulturanbieter im Theater Winterthur. So ist das Theater auch Veranstaltungsort für die Internationalen Kurzfilmtage, für die Stadtmusik, die Brassband, das Jugendsinfonie-Orchester, die Rock'n Roll-Weltmeisterschaften, für diverse Tanzschulen, für den Internationalen Berufsbildungskongress etc.

Diesen Organisationen steht ein professionelles Haus für ihre Produktionen zur Verfügung mit einer Infrastruktur, wie sie nur in wenigen Städten anzutreffen ist. Das macht das Theater zum Begegnungszentrum für die Bevölkerung – nicht wenige erfolgreiche Menschen in Winterthur sind schon auf der Bühne des Theaters gestanden.

4. Der kulturelle Auftrag

Das Theater Winterthur versteht sich als Kulturvermittler mit explizitem Bildungs- und Kulturauftrag. Es ist daher der künstlerischen Qualität ebenso verpflichtet wie es auch grossen Wert legt auf die Zugänglichkeit aller Bevölkerungskreise und Altersgruppen zu den darstellenden Künsten.

In der **Leistungsvereinbarung** zwischen dem Departement Kulturelles und Dienste und dem Theater Winterthur werden unter anderem folgende Punkte festgehalten:

- **Musiktheater:** Gastspiele bekannter Produktionen aus Europa und der Schweiz. Mindestens eine für Schweizer Verhältnisse bedeutende Produktion.
- **Schauspiel:** Das Theater Winterthur zeigt einen Querschnitt durch das europäische und schweizerische Schaffen. Mindestens fünf Produktionen von herausragendem, internationalem Rang.
- **Tanz/Ballett:** Profilierung im modernen internationalen Tanz und Ballett.
- **Fremdsprachiges Theater:** Für Schulklassen und die fremdsprachigen Gemeinschaften attraktive Programme anbieten.
- **Jazzmatineen:** Matineen in Kombination mit einem Theaterbrunch.
- **Kooperationen:** Stärkung und Weiterführung der Kooperationen.

Mit diesem Leistungsauftrag positioniert sich das Theater Winterthur nicht als Konkurrenz zu kommerziellen Veranstaltern wie z.B. dem Casino-Theater oder dem Sommertheater, obschon es ebenso wie diese dem zunehmend härteren Wettbewerb um die Gunst des Publikums ausgesetzt ist.

Zum Profil des Theaters gehört, dass es im Sinn des Kulturauftrags der ganzen Bevölkerung ein breites Angebot kultureller Veranstaltungen von hoher Qualität bezüglich Bildungs- und Unterhaltungswert, gesellschaftlicher Bedeutung und Innovationskraft bietet. Seine professionelle Infrastruktur mit kompetentem Betriebspersonal wird den örtlichen Kulturinstitutionen zu vergünstigten Konditionen zur Verfügung gestellt. Private Veranstalter und Firmen können das Haus zu marktkonformen Preisen für Kongresse, Tagungen und Feierlichkeiten mieten.

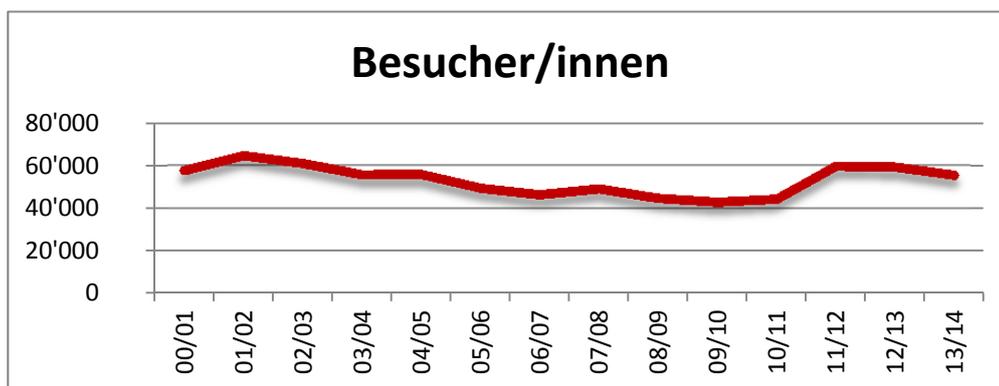
Das Theater Winterthur wurde 2013 als erstes Theater in der Schweiz für sein Qualitätsmanagement gemäss ISO-Norm 9001-2008 zertifiziert. Das bedeutet, dass das Theater laufend seine Strukturen und seine Organisation, aber auch seine Produkte bzw. seine Angebote systematisch und kritisch überprüft und bei Bedarf verbessert und ergänzt.



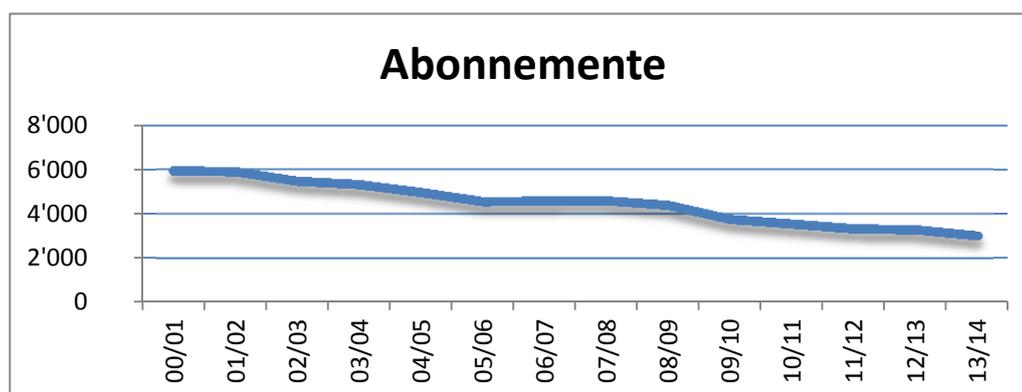
5. Die Entwicklung der Besucherzahlen

Das Theater Winterthur weist nach einigen Jahren des stetigen Publikumsverlusts seit 2011 wieder höhere Zuschauerzahlen aus. Das Image ist Umfragen zufolge in breiten Bevölkerungskreisen wie auch in der Theaterkommission sehr gut. Das Kulturprogramm des Theaters zeigt eine durchwegs hohe, teilweise sehr hohe Qualität von Truppen und Ensembles mit internationalem Renommee. Die bis zu 180 Vorstellungen werden von gegen 60'000 Personen besucht.

Die Auslastung in den einzelnen Sparten ist unterschiedlich. Beim Musiktheater, der teuersten Sparte, ist die Auslastung mit rund 70% die höchste, gefolgt vom Ballettprogramm. Die Auslastung beim Schauspiel schwankt zwischen 45% und 50%. Dabei ist zu berücksichtigen, dass das Theater Winterthur mit 780 Sitzplätzen eines der grössten Theaterhäuser der Schweiz ist. Daher kann gesagt werden, dass die Nachfrage auch im Schauspiel mit durchschnittlich 350 bis 400 Zuschauerinnen und Zuschauern durchaus gut ist.



Zwar konnte sich auch das Theater Winterthur dem allgemeinen Trend sinkender Abonnementszahlen nicht entziehen. Trotzdem bleiben die Abonnenten mit rund 45% der Eintritte nach wie vor eine wichtige Basis für die Programmplanung. Zudem konnten dank geändertem Programmangebot seit der Saison 2011/12 wieder wesentlich mehr Eintritte im freien Verkauf realisiert werden. Das Bestreben des Theaters ist es, mit neuen Angeboten auch neue Zielgruppen zu erreichen und zum Veranstaltungsbesuch im Theater zu gewinnen.

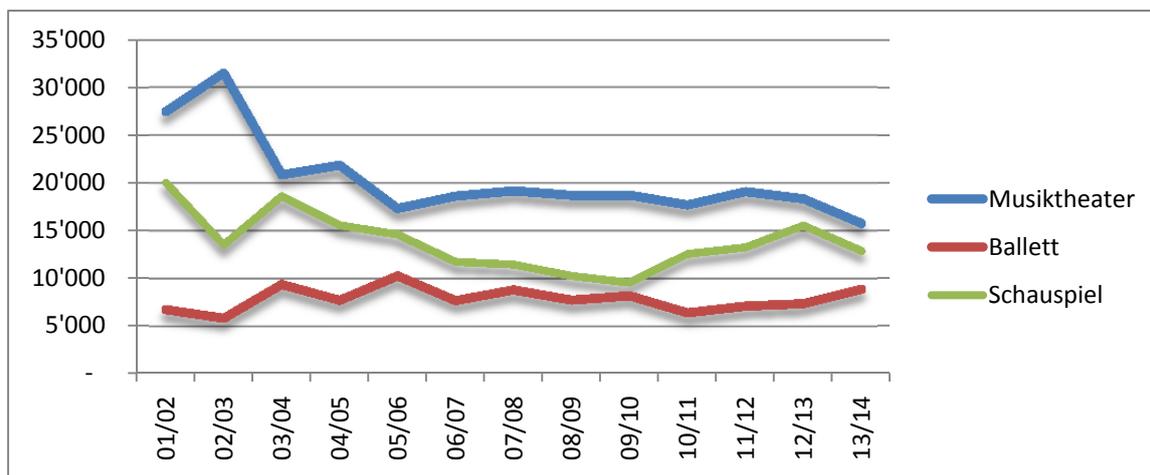


Entwicklung der Besucherzahlen nach Sparten

Spielzeit	00/01	01/02	04/05	05/06	08/09	09/10	12/13	13/14
Anzahl Vorstellungen	130	158	144	114	111	111	116	115
Besucher/innen	57'676	64'740	55'952	49'560	44'777	43'013	59'387	55'598
Abonnemente	5'934	5'899	4'964	4'548	4'383	3'751	3'283	3'007
Durchschnitt pro Vorstellung 1)	444	410	389	433	399	389	298	433
1) Vorstellungen im grossen Saal							52'593	46'931

Besucher/innen nach Sparten	00/01	01/02	04/05	05/06	08/09	09/10	12/13	13/14
Musiktheater		27'461	21'871	17'344	18'717	18'745	18'347	15'791
Ballett		6'773	7'746	10'300	7'764	8'226	7'401	8'898
Schauspiel		20'045	15'599	14'630	10'298	9'596	15'570	12'911
. Fremdsprachiges Programm		2'707	2'619	1'627	1'394	2'417	1'660	2'444
. Jazz-Matinee		2'646	2'965	2'107	1'619	1'765	1'732	1'350
. Kinder- und Jugendtheater 2)		1'476	1'937	1'107	241	996	8'525	11'309
. Diverse		3'632	3'215	2'445	4'744	1'268	6'152	2'895
Total	57'676	64'740	55'952	49'560	44'777	43'013	59'387	55'598

Um eine weitere Abwärtstendenz der Abonnentenzahlen oder einen Besucherschwund zu verhindern bzw. einen Aufwärtstrend weiter unterstützen zu können, sollten insbesondere für das Programmangebot und für das Marketing bzw. die Werbung wieder mehr Mittel eingesetzt werden können. Weitere Kürzungs- und Sparmassnahmen werden zu einer Negativspirale mit zunehmendem Publikumsschwund führen.



6. Die wirtschaftliche Bedeutung des Theaters

Das Theater Winterthur beschäftigt gegenwärtig mehr als 80 Personen, verteilt auf 25,7 Stellen (inkl. 2,7 im Restaurant seit Sept. 2014). Es ist als Veranstalter mit der Unterbringung von künstlerischem und technischem Personal einer der grössten und regelmässigsten Partner für lokale Hotels. So trägt das Theater mit der Buchung von rund 5'000 Übernachtungen pro Jahr eine gute halbe Million Franken an das Bruttosozialprodukt der Stadt Winterthur bei. Hinzu kommen weitere externe Erträge durch direkte oder indirekte Aufträge und Leistungen, z.B. für das Grafische Gewerbe, für die Medien oder für verschiedene andere Gewerbetreibende (Handwerksbetriebe, Buchhandlungen, Restaurants etc.)

Hotelübernachtungen mit entspr. Umsatz 2013:

Hotel	Nächte	Umsatz (CHF)	
Parkhotel	1'494	158'977	30.8%
Wartmann	1'900	191'392	37.1%
Banana City	805	82'778	16.0%
Sorell Hotel Krone	671	73'444	14.2%
Hotel Töss	72	9'400	1.8%
Total	4'942	515'991	100.0%

Die Stadt profitiert durch das Theater insbesondere von einer Aufwertung ihrer Standortattraktivität (vielfältiges Kulturangebot für unterschiedliche Bevölkerungskreise) und vom damit verbundenen Image einer Kulturstadt. In diesem Zusammenhang kann auch auf die Studie „Die Kultur und Kreativwirtschaft in Winterthur und Region“ der ZHAW Winterthur von 2014 verwiesen werden, in welcher das Potenzial der Stadt als Kulturstadt aufgezeigt wird.

IV. Geprüfte Varianten

Um grundsätzliche Fragen zur Zukunft des Theaters Winterthur zu klären, wurden von der Projektgruppe und der Projektsteuerung die folgenden Varianten 1 bis 6 geprüft und deren mögliche Folgen ausgewertet:

1. Weiterführung des Theaterbetriebs, ev. mit Anpassungen (Variante 1)

Variante 1a: Der kulturelle Auftrag bleibt erhalten:

Das Programmangebot mit qualitativ hochstehenden Aufführungen aus allen Bereichen der Darstellenden Kunst wird weitergeführt. Die Attraktivität des Theaters mit mindestens 120 Eigenveranstaltungen und ca. 50 Fremdveranstaltungen (Vermietungen) wird aufrechterhalten. Die Eigenwirtschaftlichkeit soll in erster Linie durch eine Verbesserung der Auslastung weiter erhöht werden, unter anderem mit dem Einbezug neuer Publikumskreise. Das Theatergebäude bzw. dessen Infrastruktur ist für diesen Zweck mit den entsprechend notwendigen Investitionen Instand zu halten.

Variante 1b: Der kulturelle Auftrag wird reduziert:

Das Angebot an Eigenveranstaltungen wird reduziert, um Kosten einzusparen. Ein grosser Teil der Kosten verhält sich jedoch nicht linear zum Programmangebot und lässt sich deshalb bei reduziertem Angebot nur geringfügig abbauen (Betriebspersonal, Infrastruktur- und Gebäudekosten). Gleichzeitig werden die Einnahmen Dritter (Kanton, Private) sowie die

Einnahmen aus Eigenleistungen entsprechend reduziert. Als Folge davon erhöhen sich die Kosten pro Vorstellung, der öffentliche Beitrag pro Besucher steigt. Die Winterthurer erhalten ein reduziertes Angebot bei nur geringen Einsparungen. Das Theater verliert mehr und mehr an Attraktivität und Ausstrahlung. Auch bei dieser Variante muss die Nutzbarkeit der Theaterliegenschaft bzw. dessen Infrastruktur durch entsprechende Investitionen erhalten werden.

Variante 1c: Der kulturelle Auftrag wird aufgehoben

Voraussetzung für diese Variante wäre, dass ein privater, d.h. kommerzieller Veranstalter gefunden würde, der das Theatergebäude auf eigene Rechnung bespielt. Er wäre dabei ebenfalls auf das Fachpersonal angewiesen, ohne welches die ganze Infrastruktur nicht genutzt werden kann. Angesichts der entsprechenden Personalkosten wird sich erfahrungsgemäss kaum ein Veranstalter finden lassen, der bereit ist, dieses Risiko zu tragen. Auch in dieser Variante sind dieselben Unterhaltsinvestitionen wie in 1a und 1b für das Theatergebäude bzw. dessen Infrastruktur durch die öffentliche Hand erforderlich.

Für die Varianten 1a-1c muss die bestehende Infrastruktur weiterhin genutzt werden können, d.h., die nötigen Unterhaltsinvestitionen sind unvermeidbar (Kapitel IX, „Liegenschaft“).

2. Bauliche Erweiterung und Zusammenlegung mit Musikkollegium Winterthur und Theater Kanton Zürich (Variante 2)

In Variante 2 würde das Gebäude um einen weiteren, kleineren Saal mit 300-400 Plätzen ergänzt und die Betriebsgesellschaft mit anderen kulturellen Institutionen zusammengeführt (bspw. Musikkollegium, Theater Kanton Zürich etc.). Aus rein betrieblichen Gründen würde diese Variante einige Vorteile bieten (höhere Flexibilität bei der Programmgestaltung, bessere Auslastung des Hauses, Synergien beim Verkauf usw.). Allerdings wären dafür weitere Investitionen nötig, die derzeit nicht in Betracht kommen. Ausserdem müssten die erwähnten Partner die Bereitschaft haben, ihre bisherigen Formen der Trägerschaft grundlegend zu überprüfen und in eine neue Betriebsgesellschaft einbringen zu wollen, was zum heutigen Zeitpunkt weder abgesprochen noch näher geprüft wurde. Hingegen liesse sich die Zusammenarbeit zwischen Theater, Musikkollegium und Theater Kanton Zürich auf Projektebene weiter vertiefen, was insbesondere der Aufmerksamkeit und der Tragfähigkeit der künstlerischen Projekte zugute käme, jedoch kaum Einfluss auf die Betriebs- und Produktionskosten hätte.

3. Neubau eines Hotels mit Kongressinfrastruktur und Theater (Variante 3)

Eine Studie der Stadtentwicklung aus dem Jahr 2009 hat gezeigt, dass der Bau eines Hotels mit Kongressinfrastruktur und Theater für die Stadt Winterthur zwar wünschenswert, aber nicht mit städtischen Mitteln finanzierbar ist. Der Stadtrat wäre bereit, auf eine solche Option einzugehen, wenn ein Leadinvestor die Finanzierung und das Betriebsrisiko übernehmen würde (Klausur des Stadtrats vom 11.1.2013). Ein solches Projekt müsste aber vom Lead-Investor berechnet und vorgeschlagen werden.

Aktuell wird auf Initiative der Standortförderung Region Winterthur bzw. der Handelskammer Winterthur eine neue Vorstudie erstellt mit dem Ziel, Kosten und Möglichkeiten abzuklären für den Bau eines neuen Hotels mit Kongressinfrastruktur und Theater an Stelle des bestehenden Theaters. Für weitere Entscheide betreffend künftiger Nutzung und Trägerschaft der Liegenschaft sind die Ergebnisse dieser Studie abzuwarten.

4. Verlagerung des Theaters in die Halle 53, Sulzerareal (Variante 4)

Die Verlegung des heutigen Theaterbetriebs in die Halle 53 ist unter anderem deshalb keine realistische Option, weil die Infrastruktur für Opern und grosses Ballett (Orchestergra-

ben, Garderoben, Bühnenturm etc.) nicht bereitgestellt werden könnte. Für ein neues Betriebskonzept für die Halle 53 wäre mit Investitionen von mindestens 80-100 Mio. Franken zu rechnen. In Anbetracht der sehr besonderen Bauweise und Raumeinteilung wären allein schon Ideen für eine Umnutzung (geschweige denn für deren Finanzierung) schwerlich zu finden.

Bei den Varianten 3, 4 und 6 (siehe weiter unten) stellt sich die Frage, was mit dem heutigen Theatergebäude geschehen soll, das im Inventar der schützenswerten Bauten aufgeführt wird (ohne formelle Unter-Schutz-Stellung) und in welchem sich ein öffentliches Parkhaus sowie Zivilschutzanlage befinden.

5. Bespielung z.B. durch Konzert und Theater St. Gallen (Variante 5)

Das im Stadtrat angeregte Modell, das Theater Winterthur als Dependance des Theaters St. Gallen zu bespielen, (wie es schon bei der Entstehung des Theaters anfangs der 70er-Jahre diskutiert wurde), ist nicht realisierbar. Die Direktion von Konzert und Theater St. Gallen lehnt es ab, auf eine solche Variantenprüfung näher einzugehen. Das Theater St. Gallen wäre nicht in der Lage, einen Spielbetrieb für den Standort Winterthur aufzubauen. Schon die Durchführung eines einzelnen Gastspiels ist nur alle zwei Jahre möglich.

Der Aufbau einer zusätzlichen „Bühne Winterthur“ würde Zusatzkosten im Millionenbereich verursachen und bedürfte einer Reihe unrealistischer Anpassungen:

- Erhebliche Aufstockung des technischen Personals
- Vergrößerung des Ensembles
- Anpassungen der Bühne für Schnelleinrichtungen von Vorstellungen etc.

In Anbetracht dessen, dass Winterthur kein eigenes Ensemble und keine grösseren Eigenproduktionen zu finanzieren hat, sowie unter Berücksichtigung der substanziellen Mitfinanzierung durch den Kanton kann festgestellt werden, dass das Theater Winterthur als eigenständiges Gastspielhaus ein vergleichsweise kostengünstiges Modell ist, um Theaterproduktionen von nationalem und internationalem Format und hoher Qualität in Winterthur zu zeigen.

6. Betriebsschliessung / Vergabe an kommerziellen Veranstalter (Variante 6)

Falls die Mittel für die Weiterführung des Theaters nicht bereitgestellt und/oder die Liegenschaft nicht instand gehalten werden könnte, müsste das Theater geschlossen werden. Die damit verbundene Wertvernichtung wie auch der Imageschaden wären erheblich. Winterthur als Arbeits- und Wohnort, vor allem aber als Kulturstadt würde einen wichtigen Standortvorteil preisgeben.

Finanzielle Auswirkungen zu Variante 6:

Personalkosten:

Es müsste mit Konventionalstrafen für vertraglich geregelte, ausfallende Aufführungen sowie mit Kosten für Sozialpläne und Abfindungen gerechnet werden – insgesamt schätzungsweise 1,5 bis 2,5 Mio. Franken (einmalig). Sobald eine Schliessung des Theaters entschieden würde, müsste davon ausgegangen werden, dass sich das Fachpersonal nach anderen Arbeitsmöglichkeiten umsieht und dass spätestens innerhalb eines halben Jahres der Betrieb nicht mehr aufrechterhalten werden kann. Es wäre demnach mit kurzfristigen Kündigungen der Arbeitsverhältnisse seitens der Stadt zu rechnen mit entsprechenden Folgekosten für Sozialpläne und allfällige Gerichtskosten.

Kosten für die Liegenschaft:

Der Versicherungswert der Liegenschaft beträgt 47,7 Mio. Franken, der Wiederbeschaffungswert ist nach 35 Jahren mit etwa 70 Mio. Franken zu beziffern. Dieser Wert würde bei einem Abbruch grösstenteils vernichtet. Die Kosten für einen Abbruch (ohne Sonder-

müllentsorgung und andere Zusatzkosten) werden auf mindestens 4,7 Mio. Franken geschätzt (+/- 50%). Ob ein privater Investor diese Kosten übernehmen würde, ist fraglich (siehe auch Variante 3, Kultur- und Kongresshaus).

V. Fazit und Varianten-Entscheid

In Anbetracht der überregionalen Bedeutung des Theaters sowie seines kulturellen Auftrags (Kapitel III) wurde vom Steuerungsausschuss beschlossen, Variante 1a weiter zu verfolgen, die Variante 3 (Neues Hotel mit Kongressinfrastruktur und Theater) jedoch offen zu halten für den Fall, dass von privater Seite ein entsprechendes Projekt in Angriff genommen und finanziert würde. Die übrigen Varianten wurden verworfen.

Die Abklärungen zu den verschiedenen Varianten ergeben folgende Konsequenzen:

1. Die Überführung des Theaterbetriebs in eine gemeinnützige Trägerschaft macht nur Sinn, wenn die Funktionsfähigkeit des Theaters nachhaltig gesichert werden kann. Dazu gehören:
 - a) Keine wesentlichen Abstriche des kulturellen Auftrags
 - b) Sicherstellung einer langfristigen und ausreichenden Finanzierung
 - c) Instandhaltung des Gebäudes und dessen Infrastruktur
2. Alternative Spielstätten (z.B. Halle 53) oder eine Bespielung durch Dritte (Private oder z.B. Konzert und Theater St. Gallen) sind entweder nicht kostengünstiger als der bisherige Betrieb, unrealistisch oder wenig erfolgversprechend.
3. Eine Umnutzung des Theatergebäudes ist aus Gründen der speziellen Anlage und Infrastruktur schwierig zu realisieren. Ein Abbruch des Gebäudes ist aus denkmalpflegerischen Gründen problematisch, aber möglicherweise machbar, wäre aber mit erheblichen Kosten verbunden, die nicht durch eine kommerzielle Nutzung zu kompensieren sind. Unter diesen Umständen einen privaten Investor zu finden, ist eine grosse Herausforderung. Entsprechende Abklärungen sind aber im Gange.
4. Sollte die Instandhaltung des Gebäudes trotz längerfristiger Finanzierungsplanung nicht finanziert werden können, müsste mittelfristig mit einer Betriebsschliessung mit entsprechenden Folgekosten gerechnet werden. Was dann mit der Liegenschaft geschehen soll, bliebe in diesem Fall offen.

VI. Geeignete Rechtsform für den Theaterbetrieb: „Gemischtwirtschaftliche gemeinnützige Aktiengesellschaft“

In ihrem Gutachten vom 16. Januar 2014 (siehe Anhang) zeigen die Rechtsanwälte Dr. Maurice Courvoisier und Manuel Mohler die verschiedenen, möglichen Rechtsformen für Trägerschaften auf, welche für den Betrieb eines Theaters geeignet sind. Die Gutachter kommen in der Zusammenfassung zum Schluss, dass sich grundsätzlich alle aufgeführten Gesellschaftsformen – Stiftung, Verein, Aktiengesellschaft, Genossenschaft – als Träger-schaft eignen würden und dass es für alle diese Formen auch Beispiele von Theatern gibt. Allerdings weist das Gutachten auch darauf hin, dass für die Form der Aktiengesellschaft zusätzlich spricht, dass sie einige vorteilhafte Optionen bietet: Übertragbarkeit der Beteiligung, Kapitalbeschaffung mittels Kapitalerhöhung, kapital- und nicht personenbezogene Beteiligung der Gesellschafter.

Die gemeinnützige Aktiengesellschaft bietet eine grosse Flexibilität, sie weist eine hohe

Praxistauglichkeit für die verschiedensten Unternehmensformen auf und in ihr sind die Auftragsverhältnisse klar geregelt. Ein wichtiges Merkmal ist die Möglichkeit der freien Beteiligung verschiedenster Gruppierungen. Die Bindung zwischen Gesellschafter und Gesellschaft ist aufgrund der kapitalbezogenen Verbindlichkeiten und der rechtlichen Regelungen bei einer Aktiengesellschaft am stärksten.

Aus den genannten Gründen ist die Form der gemischtwirtschaftliche gemeinnützigen Aktiengesellschaft klar zu bevorzugen. Beispiele für diese Form der Aktiengesellschaft sind zoologische Gärten, Bibliotheken und kulturelle Einrichtungen. Die beiden grössten Häuser im Kanton Zürich, das **Opernhaus** und das **Schauspielhaus**, aber auch kleinere Theater wie das **Theater am Neumarkt**, sind ebenfalls als Aktiengesellschaften organisiert.

Eine Übersicht über die verschiedenen Rechts- und Organisationsformen findet sich im Rechtsgutachten von Courvoisier/Mohler im Anhang 2.

VII. Bedeutung, Voraussetzungen, Chancen und Risiken

Häufig besteht das Missverständnis, eine Auslagerung bzw. eine „Privatisierung“ des Theaters bedeute gleichzeitig eine gewinnorientierte Kommerzialisierung oder zumindest eine Sparmassnahme zugunsten der öffentlichen Hand. Dem ist aber nicht so. Grundsätzlich fallen die gleichen Kosten für die gleichen Leistungen weiterhin an, für den Gebäudeunterhalt, für das notwendige Betriebspersonal sowie für das Kulturprogramm.

Ein öffentliches Theater kann nicht kostendeckend geführt werden, wenn es einen Kulturauftrag zu erfüllen hat. Der Kulturauftrag wiederum ist grundsätzlich im öffentlichen Interesse und trägt zum vielfältigen Kulturangebot und zum Kulturprofil der Stadt bei. Es prägt das Image der Stadt mit, ist Ausdruck des Bekenntnisses, dass der Stadt die Kultur in all ihren verschiedenen Ausdrucksformen wichtig ist und dass Kunst und Kultur für die unterschiedlichsten Bevölkerungskreise zugänglich sind.

1. Voraussetzungen für das Gelingen einer Auslagerung des Theaterbetriebs

Nach Abwägung und Prüfung verschiedener Faktoren stellt sich heraus, dass folgende Rahmenbedingungen erfüllt sein müssen, damit eine Auslagerung in eine gemeinnützige Trägerschaft erfolgreich sein kann:

1. **Leistungsvereinbarung mit klarem, kulturellem Auftrag**

Damit das Theater Winterthur seinen Bildungs- und Kulturauftrag im Interesse der Öffentlichkeit wahrnimmt und nicht zu einer beliebigen Eventagentur in Konkurrenz zum Casino Theater und anderen, kommerziellen Veranstaltern wird, braucht es einen klaren Kulturauftrag der Stadt, der in einer Leistungsvereinbarung zwischen Stadt und Theater Winterthur festgehalten wird.

2. **Langfristige finanzielle Sicherheit für die Theaterbetriebs-AG**

In Anbetracht der notwendigen längerfristigen Planungen eines Hauses dieser Grösse muss die finanzielle Sicherheit durch einen unbefristeten Subventionsvertrag gewährleistet werden. Im erforderlichen Umfang bedingt dies eine **Volksabstimmung**.

Für den Betrieb eines Hauses von der Grösse des Theaters Winterthur sind entsprechende Personalressourcen für die Betreuung der technischen Einrichtungen, der Verwaltung und der Programmplanung unabdingbar. Qualitativ hochstehende Theater-, Musiktheater-, Tanz- und Konzertveranstaltungen müssen auf mehrere Jahre hinaus geplant und initiiert werden. Dementsprechend müssen längerfristige

Vereinbarungen und Verträge eingegangen werden können. Die Sicherstellung dieser Finanzplanung kann nur die Stadt Winterthur als massgeblicher Stakeholder im notwendigen Ausmass durch Gewährung der jährlichen Betriebsbeiträge unter Berücksichtigung der möglichen Sponsorengelder gewährleisten.

3. **Transparente und nachhaltige Finanzierung**

Als städtischer Betrieb kann das Theater von der finanziellen Sicherheit der Stadt profitieren, insbesondere auch, was den Unterhalt der Liegenschaft betrifft. In begründeten Fällen können Ausgaben als gebunden erklärt oder allenfalls Zusatzkredite beantragt werden. Diese finanzielle Absicherung entfällt bei einer privaten bzw. gemeinnützigen Trägerschaft. Besonders im Hinblick auf den anstehenden Instandhaltungsbedarf müssen für künftige Subventionsleistungen zusätzlich zum aktuellen Globalkredit weitere Mittel für die Instandhaltung und den Unterhalt der Liegenschaft wiederkehrend mitgerechnet werden.

4. **Trennung von Liegenschaft und Theaterbetrieb**

Um den Theaterbetrieb nicht durch anstehende Investitionen und Instandhaltungskosten (insbesondere im Fall unvorhergesehener Kosten) zu belasten, ist eine Trennung von Betriebsgesellschaft und Liegenschaft unabdingbar.

5. **Rechtsform für den Theaterbetrieb: Aktiengesellschaft**

Aufgrund verschiedener Abklärungen und Erwägungen ist der Stadtrat zur Überzeugung gelangt, dass die Aktiengesellschaft die geeignetste Rechtsform für die Trägerschaft des Theaterbetriebs darstellt. In einer Aktiengesellschaft sind Art und Weise der Beteiligungen, der Verantwortlichkeiten und der Verbindlichkeiten entsprechend ihrem Engagement klar geregelt. Höhe und Umfang möglicher Beteiligungen können durch die Stadt als Mehrheitsaktionärin gesteuert werden. Eine verlässliche, langfristige Finanzierungsplanung mit Bezug zum städtischen Budget kann damit am besten sichergestellt und die Overhead-Kosten können gering gehalten werden.

6. **Kompetente Besetzung des ehrenamtlichen Verwaltungsrats**

Mit einer entsprechenden Besetzung des Aufsichtsrats durch Fachleute und Vertreter aus Politik und Gesellschaft kann sehr viel fachliches Know-how in verschiedenen Bereichen eingebracht werden (Management, Finanzen, Recht, Politik usw.). Um die Erfordernisse einer gemeinnützigen Aktiengesellschaft zu erfüllen, müssen sich die Mitglieder des Verwaltungsrats allerdings ehrenamtlich engagieren. Der Stadtrat ist überzeugt, dass sich genügend fachlich kompetente Personen für die Besetzung eines ehrenamtlichen Verwaltungsrats finden lassen.

2. Vorteile/Nachteile, Chancen/Risiken einer Auslagerung des Betriebs

	Vorteile/Chancen	Nachteile/Risiken
Für die Stadt Winterthur	<ul style="list-style-type: none"> - Transparentere, praxisnahe Finanzplanung und Rechnungslegung - Entlastung des administrativen Aufwands der Stadt (Personalamt, Finanzverwaltung, vorgesetzte Verwaltungsstellen) - Reduktion der „Staatsquote“ in der Gesamtrechnung - Langfristige Finanzplanung - Kontrolle und strategische Steuerung über Vertretungen im Verwaltungsrat - Reduktion der staatlichen Beiträge aufgrund der Möglichkeiten der Sponsorenunterstützung 	<ul style="list-style-type: none"> - Keine permanente, direkte Einflussnahme mehr auf den Betrieb - Abtretung von politischer Verantwortung betr. Programmangebot - Geringe oder keine finanziellen Einsparungen für die Stadt
Für das Theater Winterthur	<ul style="list-style-type: none"> - Kürzere Wege, schnellere Entscheidungsfindung - Mehr Entscheidungsspielraum in eigener Verantwortung - Spezifische Fachkompetenz im Steuerungsgremium - Erleichtertes Controlling durch Saisonbezogene Budgetierung und Rechnungslegung - Grösserer Spielraum im Auftritt bzw. in der Kommunikation erleichtert Profilierung - Bessere Chancen für Beiträge von Dritten (Fundraising) - Erleichterte Personalplanung/Rekrutierung 	<ul style="list-style-type: none"> - Zusätzlicher Aufwand für Personal- und Finanzdienstleistungen - Vorübergehender Verlust von Know-how betr. Personal und Administration - Möglicherweise stärkere Einflussnahme auf künstlerischen Inhalt durch private Stakeholder - Gefahr der Priorisierung des kommerziellen Erfolgs - Gefahr des tieferen Lohnniveaus für das Personal



VIII. Finanzierung des Theaterbetriebs

Das Theater Winterthur erhöht seit einiger Zeit seine Eigenwirtschaftlichkeit laufend und senkt damit die effektiven Kosten der Stadt deutlich – dank strafferer Organisation, effizienterer Betriebsabläufe und Ausgabenreduktionen im Programmbereich.

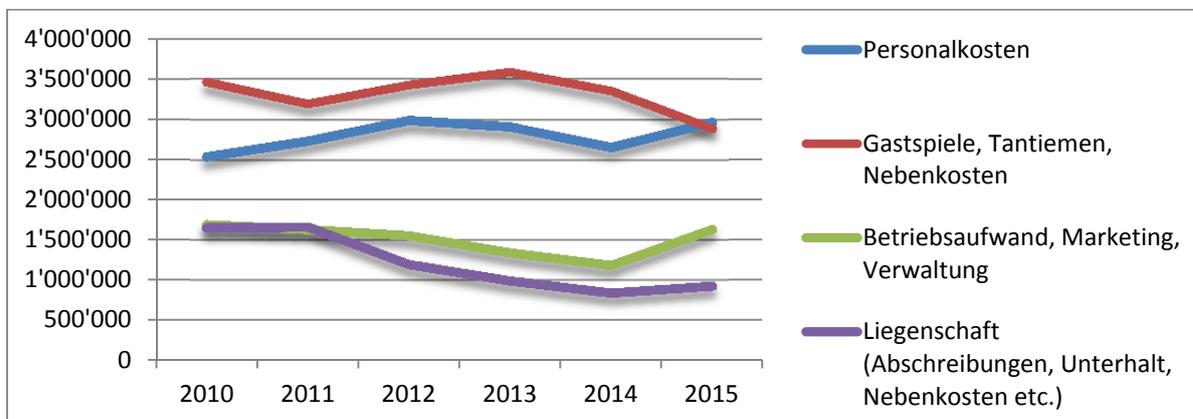
Dank Massnahmen im Rahmen von effort 14+ und ausserordentlicher Sparanstrengungen hat das Theater Winterthur den Aufwand, den die Stadt aus eigenen Steuermitteln für das Theater zu finanzieren hat, sehr stark vermindert: Der städtische Aufwand (Ergebnis) wird im VA 2015 gegenüber der Rechnung 2012 um 2,01 Mio. Franken reduziert.

Im Budget 2015 ist für die Stadt Winterthur noch ein Aufwandergebnis von 4'129'081 Franken vorgesehen bei einem Gesamtaufwand des Theaters von 8'425'124 Franken. Das bedeutet, dass 4'296'043 Franken mit Eintrittseinnahmen, Erträgen aus Vermietungen und Gastronomie sowie mit Beiträgen Dritter gedeckt werden müssen. Das entspricht einem Kostendeckungsgrad von 51% bzw. einer Eigenwirtschaftlichkeit von 39,8% (ohne Staatsbeitrag und ohne Beiträge der umliegenden Gemeinden).

1. Kostenentwicklung*

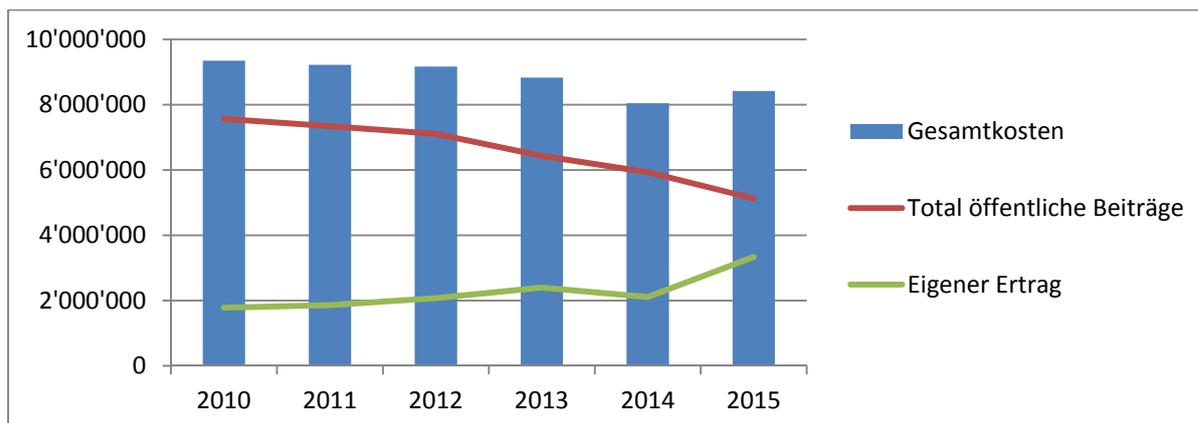
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Personalkosten	2'546'077	2'737'532	2'993'983	2'913'111	2'661'344	2'971'913
Gastspiele, Tantiemen, Nebenkosten	3'464'097	3'195'879	3'427'987	3'585'448	3'354'300	2'889'250
Betriebsaufwand, Marketing, Verwaltung	1'689'525	1'628'998	1'553'099	1'341'391	1'185'623	1'631'862
Liegenschaft (Abschreibungen, Unterhalt, Nebenkosten etc.)	1'650'440	1'662'582	1'195'556	993'695	841'867	929'521
Gesamtkosten	9'350'139	9'224'991	9'170'625	8'833'645	8'043'134	8'422'546

*2010 – 2013: Jahresrechnung / 2014 – 2015: Voranschlag



Deutlich reduziert wurden seit 2013 die Aufwendungen für das Programm, d.h. die Kosten für Gastspielhonorare, Hotelübernachtungen der Gastensembles, Reisespesen etc. Aber auch der Aufwand für die Liegenschaft wurde markant zurückgefahren. Der steigende Personal- und Betriebsaufwand ab 2015 resultiert aus der Übernahme des Theaterrestaurants, das bisher verpachtet wurde, und Führung des Betriebs in Eigenregie. Die entsprechenden Mehrausgaben werden durch deutlich höhere Einnahmen aus der Gastronomie mehr als gedeckt.

Entwicklung der Eigenwirtschaftlichkeit



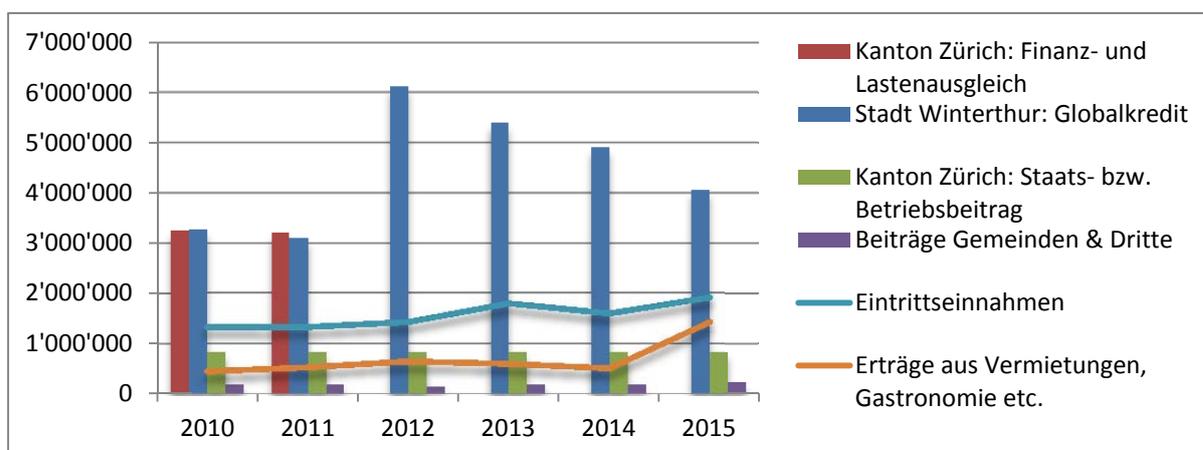
Seit 2012 sinken die Aufwendungen der öffentlichen Hand bzw. der Stadt Winterthur markant, wobei die kantonalen Beiträge konstant bleiben. Ebenfalls markant nimmt der eigene Ertrag aus dem Ticketverkauf und der Gastronomie zu, besonders mit der Übernahme des Theaterrestaurants in Eigenregie (womit zwar die Gesamtkosten wieder steigen, die Eigenwirtschaftlichkeit jedoch deutlich zunimmt von 24% (2012) auf rund 40% (2015)).

2. Einnahmenentwicklung*

Öffentliche Beiträge	RE 2010	RE 2011	2012	RE 2013	VA 2014	VA 2015
Stadt Winterthur: Globalkredit	3'276'799	3'098'632	6'120'533	5'395'528	4'907'234	4'054'846
Kanton Zürich: Finanz- und Lastenausgleich	3'251'300	3'207'100	**X	*X	*X	*X
Kanton Zürich: Staats- bzw. Betriebsbeitrag	837'000	837'000	837'000	837'000	837'000	837'000
Beiträge Gemeinden & Dritte	200'698	197'998	150'853	202'676	190'000	237'000
Total ausgewiesene öffentliche Beiträge	7'565'797	7'340'730	7'108'386	6'435'204	5'934'234	5'128'846
Eintrittseinnahmen	1'329'861	1'327'114	1'424'423	1'792'594	1'595'600	1'910'000
Erträge aus Vermietungen, Gastronomie etc.	454'481	532'203	649'849	605'161	513'300	1'426'652
Eigene Erträge	1'784'342	1'859'317	2'074'272	2'397'755	2'108'900	3'336'652

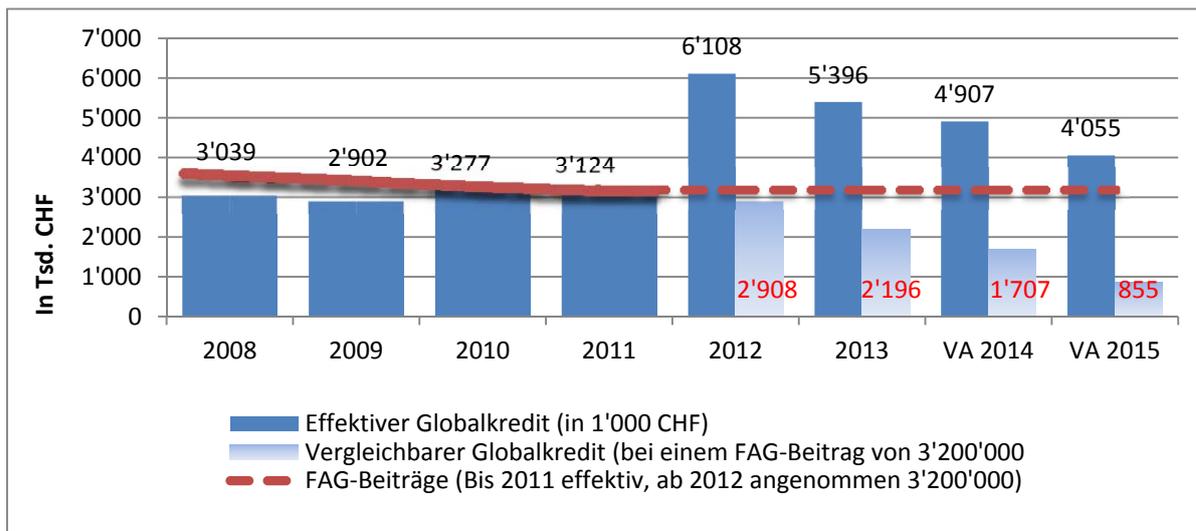
*2010 – 2013: Jahresrechnung / 2014 – 2015: Voranschlag

**X: Beiträge FAG werden nicht mehr in der Produktgruppe ausgewiesen



Der Globalkredit der Stadt Winterthur verdoppelt sich 2012 scheinbar, weil gleichzeitig die Beiträge aus dem Finanzausgleich (FAG) nicht mehr explizit dem Theater angerechnet werden wie bis 2011. Nach Übernahme des Theaterrestaurants wird mit deutlich höheren Erträgen aus der Gastronomie bzw. aus Vermietungen an externe Veranstalter gerechnet.

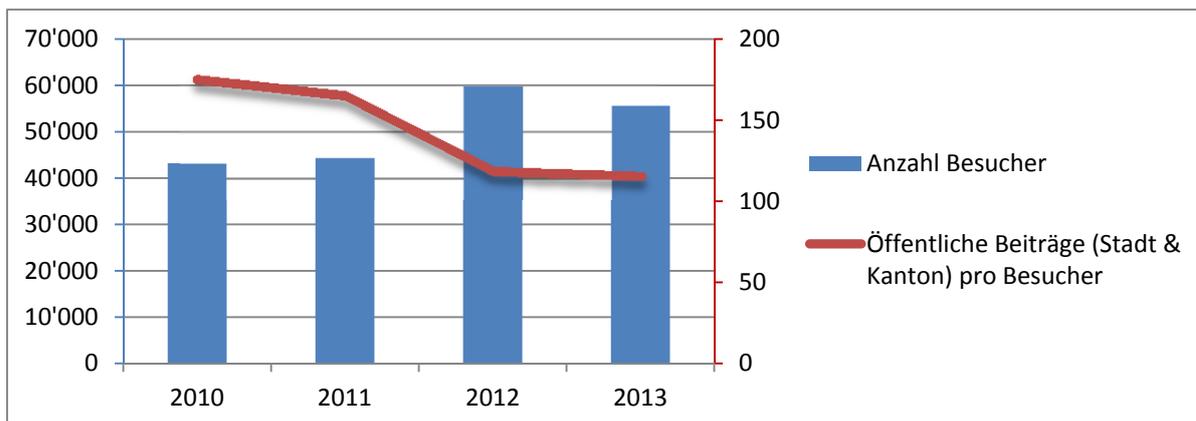
Theoretische Weiterführung der FAG-Verrechnung



Seit der Änderung des FAG (seit 2012) werden die zweckgebundenen Kulturbeiträge aus dem FAG nicht mehr explizit bei den einzelnen, kulturellen Institutionen bzw. Produktgruppen ausgewiesen, sondern fließen pauschal in die Stadtkasse. Würde man einen etwa gleich bleibenden Anteil der zweckgebundenen FAG-Beiträge von 3,2 Mio. Franken wie bis 2011 weiterhin dem Theater zurechnen, bliebe der Stadt noch ein Nettoaufwand von unter einer Million Franken im Voranschlag 2015.

3. Öffentliche Beiträge pro BesucherIn

	2010	2011	2012	2013
Anzahl BesucherInnen	43'214	44'443	59'812	55'598
Öffentliche Beiträge (Stadt & Kanton) pro BesucherIn (ab 2012 ohne FAG-Beiträge)	175	165	119	116



Bei höherer Besucherzahl ab 2012 und vermindertem Aufwand der öffentlichen Hand haben sich die Subventionen pro BesucherIn im Theater Winterthur deutlich verringert von 175 Franken (2010) auf 116 Franken (2013). Sie werden sich auch in Zukunft noch weiter reduzieren. Zum Vergleich: Luzerner Theater: 298.25 Franken pro Besucher, Theater St. Gallen: 191 Franken pro Besucher. Pro Einwohner kostete 2013 das Theater in Winterthur 57.08 Franken, in Luzern 275.89 Franken und in St. Gallen 344.12 Franken (Zahlen von 2012/2013).

4. Finanzierung als Aktiengesellschaft

Im Falle einer Überführung des Theaterbetriebs in eine gemeinnützige Trägerschaft müssen interne Dienste, welche die Stadtverwaltung anbietet (wie z.B. das Controlling, die Finanzkontrolle, die IT-Dienste) selbständig mit zusätzlichem, eigenem Personal erbracht oder als externe Dienstleistung eingekauft werden. Allerdings werden diese internen Dienstleistungen der Stadtverwaltung schon heute per Umlagen verrechnet und in der Rechnung des Theaters ausgewiesen. Insofern werden die Betriebskosten insgesamt etwa in vergleichbarer Höhe ausfallen.

5. Vorteile und Nachteile einer Aktiengesellschaft in finanzieller Hinsicht

Als städtische Einrichtung geniesst das Theater quasi eine Staatsgarantie: Auch bei Budgetüberschreitungen wäre es finanziell abgesichert. Anders sieht dies bei einer gemeinnützigen Trägerschaft aus. Diese muss sich die finanzielle Sicherheit durch ein angemessenes Aktienkapital sowie durch Rückstellungen selber gewährleisten.

Als städtische Einrichtung hat das Theater Winterthur kaum Aussicht auf Erfolg beim Akquirieren von Beiträgen privater Stiftungen, Mäzene oder Sponsoren. Eine gemeinnützige Trägerschaft ist in dieser Beziehung im Vorteil, sie hat bessere Chancen beim Fundraising. Allerdings wird sie damit in gewissen Bereichen auch zur potenziellen Konkurrentin anderer Kulturinstitutionen. Deshalb halten sich die Möglichkeiten des Fundraising in Grenzen.

6. Modellrechnung: Betrieb ohne Liegenschafts-Unterhalt

In 1'000 Fr.	Rechng 2013	VA 2015	Budget AG	Änderng. ggüber RE 2013
Personalaufwand (*ab 2015 mit Gastronomie)	2'913	*2'972	*3'162	+249
Sachaufwand (*ab 2015 mit Gastronomie)	1'060	*1'320	*1'371	+311
Programm	3'585	2'889	2'889	-696
Nebenkosten Liegenschaft (Ohne Unterhalt)	177	171	171	-6
Umlagen Verwaltung Stadt Winterthur	281	310	0	-281
Betriebsaufwand ohne Liegenschaft	8'016	7'662	7'593	-423
Eintrittseinnahmen (Abo & Freier Verkauf)	1'793	1'910	1'950	157
Vermietungen	379	480	400	21
Betriebsbeitrag Kanton	837	837	837	0
Beiträge Gemeinden*	163	180	180	0
Beiträge Dritter	40	57	100	60
Einnahmen Restaurant	136	875	875	739
Einnahmen (ab 2015 mit Gastronomie)	3'348	*4'339	*4'342	+977
Nettoaufwand ohne Liegenschaftsunterhalt	4'668	3'323	3'251	-1'417

→ Detaillierte Modellrechnung im Anhang 6.

7. Aktienkapital und Streuung der Aktien der Betriebs-AG

Um mit einer ausreichenden Kapitaldeckung die Schwankungen und unterschiedlichen Risiken eines Veranstaltungsbetriebs in der Grösse des Theaters Winterthur auffangen zu können, ist ein angemessenes Grundkapital, vorzugsweise von mindestens 2 Mio. Franken, erforderlich.

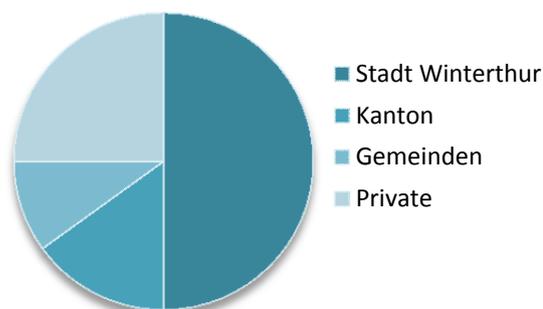
Damit gleichzeitig die Rechte und Pflichten des Hauptaktionärs bzw. die Einflussnahme der Stadt Winterthur auf die Zweckbestimmung des Theaters gewahrt bleiben, ist es empfehlenswert, dass die Stadt 50% der Aktien selber hält. Die andere Hälfte kann ausgegeben werden an private Interessenten (z.B. Theaterverein), Gemeinden oder interessierte Institutionen, allenfalls auch an den Kanton.

Bei einem Nominalwert einer Aktie von 500 Franken wären somit 2'000 Aktien frei zu verkaufen. Empfehlenswert wäre z.B. eine Emission mit künstlerisch gestalteten Aktien. Den Aktionären müssten anstelle einer Dividende besondere, theaterspezifische Benefits angeboten werden.

Aktienkapital: 2'000'000 Franken → 4'000 Aktien à 500 Franken

Mögliche / erwünschte Beteiligungen
(ohne Verbindlichkeit!):

- Stadt Winterthur: 50%
- Kanton 15%
- Gemeinden 10%
- Bevölkerung/Private 25%



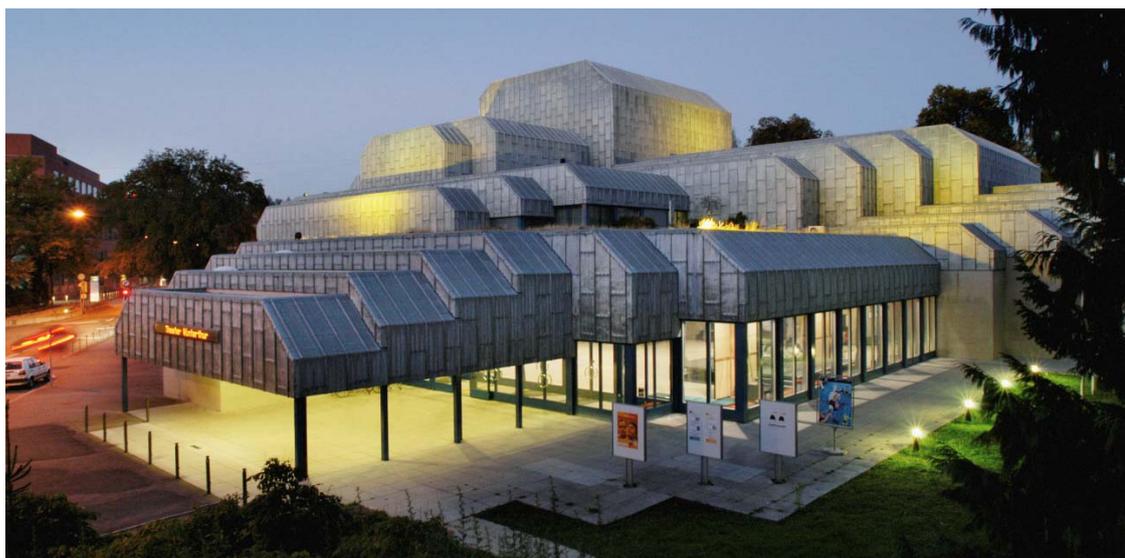
IX: Liegenschaft

1. Ausgangslage

Mit dem Bau des Theatergebäudes 1979 wurde in Winterthur eine Weiche gestellt: Die Stadt erhielt mit dem grössten Gastspielhaus der Schweiz (780 Sitzplätze) ein hoch spezialisiertes Gebäude mit rund 18'000m² Geschossfläche. Es ist nach 35 Jahren noch längst nicht am Ende seines Lebenszyklus. Sein Wert hat damit noch grösstenteils Bestand. Der Ertragswert im weiteren Sinn kann nur mit dem spezifischen Nutzen als Theatergebäude abgeschöpft werden. Eine Nutzungsänderung würde mit einer Wertvernichtung einhergehen, die weder ökonomisch noch politisch gerechtfertigt werden könnte. Selbst ein vollständiger Umbau zwecks rein kommerzieller Nutzung würde die entsprechende Wertvernichtung voraussichtlich nicht kompensieren können.

Die Kosten für die in Aussicht stehenden, notwendigen Unterhalts- und Instandsetzungen entsprechen grundsätzlich den üblichen, vergleichbaren Kosten, welche Liegenschaften dieser Grösse nach sich ziehen – unabhängig vom Verwendungszweck. Selbst unter Berücksichtigung der Kosten für die spezifische, technische Infrastruktur sind die nachfolgend geschätzten Unterhaltsinvestitionen nicht aussergewöhnlich.

Die bisherigen Unterhaltsinvestitionen der Stadt für das Theatergebäude liegen mit durchschnittlich ca. 650'000 Franken jährlich unter den Erfahrungswerten vergleichbarer, spezialisierter Liegenschaften. Insbesondere bei der Erneuerung der technischen Infrastruktur zeigt sich ein gewisser Nachholbedarf. Eine grosse und einmalige, umfassende Sanierung ist jedoch nicht erforderlich. Vielmehr bietet sich die Möglichkeit, den Rückstand mit regelmässigen Unterhaltsinvestitionen jeweils während der Sommerpause in den nächsten 15 Jahren abzubauen. Damit kann gleichzeitig ein längerer Unterbruch des Theaterbetriebes mit entsprechendem Einnahmenverlust und Schwächung des Theaters infolge Verlust des Publikums – insbesondere der Abonnentinnen und Abonnenten – vermieden werden.



1.1 Eckwerte Liegenschaft

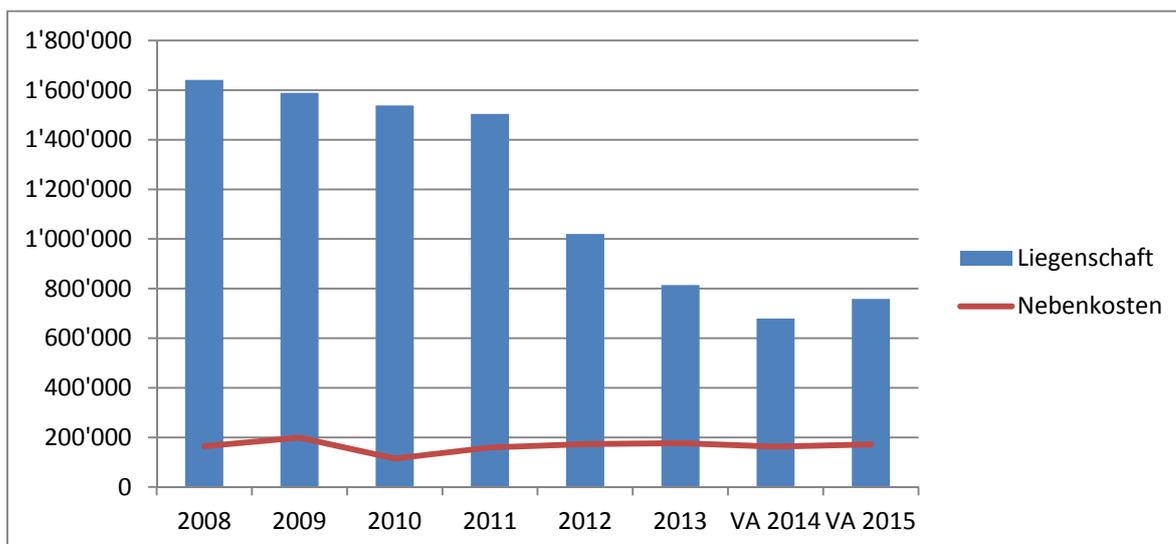
Grundstückfläche	5'902 m ²
Geschossfläche (ohne Tiefgarage)	18'000 m ²
Mietfläche warm	ca.13'000 m ²
Alter	35 Jahre
Gebäudeversicherungswert	47,7 Mio Fr
Restwert (inkl. Grundstück)	ca. 70 Mio. Fr
Wiederbeschaffungswert	ca. 90 Mio. Fr
Buchwert im Verwaltungsvermögen	4,5 Mio. Fr

1.2 Finanzierung bisher/aktuell

2011 wurden für die Theaterliegenschaftskosten rund 1,66 Mio. Franken ausgewiesen, 1,44 Mio. davon für kalkulatorische Abschreibungen, für kalkulatorische Kapitalzinsen, für ordentlichen und ausserordentlichen baulichen Unterhalt und für die Miete des separaten Verwaltungsgebäudes. Für Nebenkosten (Wasser, Strom, Fernwärme, Abwasser) wurden 0,16 Mio. Franken aufgewendet.

Für 2015 sind noch rund 0,76 Mio. für die Kosten der Liegenschaft (Verzinsung, Abschreibungen, kleiner Unterhalt) und 0,17 Mio. für Nebenkosten budgetiert. Auf die Aufnahme der Instandhaltungskosten in der Investitionsplanung wurde bis anhin verzichtet.

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	VA 2014	VA 2015
Mietzins Verwaltungsgebäude und Parkplätze	41'158	41'184	57'124	58'540	58'513	35'902	0	0
Kalkulatorische Kapitalzinsen	310'647	241'444	196'363	173'120	163'554	144'393	144'393	185'967
Kalkulatorische Abschreibungen	1'143'860	1'165'987	1'145'275	1'194'506	587'366	454'913	454'913	492'232
Baulicher Unterhalt Liegenschaften	34'359	32'982	41'366	20'511	15'118	6'871	0	0
Kleiner Liegenschaftunterhalt	111'310	107'468	98'336	57'515	195'502	172'093	80'000	80'000
Liegenschaft	1'641'334	1'589'065	1'538'464	1'504'192	1'020'053	814'172	679'306	758'199
Wasser (Stadtwerke)	7'957	50'816	-42'665	2'556	5'033	5'386	5'851	5'832
Strom (Stadtwerke)	64'496	97'204	84'683	91'555	100'006	98'488	90'000	92'676
Fernwärme (Stadtwerke)	90'111	49'400	70'869	60'517	61'741	65'809	59'825	65'808
Abwasser, Siedlungsentwässerung (Stadtwerke)	1'938	1'889	1'889	4'626	5'830	7'078	6'885	7'006
Nebenkosten	164'502	199'309	114'776	159'254	172'610	176'761	162'561	171'322



Die stark abnehmende Kurve des Liegenschaftsaufwands weist darauf hin, dass in den letzten Jahren keine grösseren Investitionen mehr getätigt wurden. Umso dringlicher wird der Bedarf in den kommenden Jahren (Ersatz von Einrichtungen und Installationen, die am Ende der Lebensdauer sind.)

2. Unterhalts- bzw. Finanzierungsbedarf für die nächsten 15 Jahre

Ziel: Den Gebäudeunterhalt langfristig sichern.

2.1 Zustandserhebung

Der Bedarf an Unterhaltsarbeiten wurde als Grobkostenschätzung für verschiedene Bereiche von drei verschiedenen Fachstellen bzw. Firmen erhoben: Das Departement Kulturelles und Dienste hat mit Beratung eines Architekten untersucht, welche Massnahmen für den eigentlichen Gebäudeunterhalt in den kommenden Jahren nötig sind. Die Firma Amstein und Walther AG, Zürich, hat den Revisionsbedarf der Gebäudetechnik und das Planungsbüro für Theater- und Lichttechnik Hans-Jörg Huber hat die Betriebseinrichtungen bzw. die Theatertechnik untersucht. Die Kosten für die erhobenen Massnahmen wurden vom Amt für Städtebau plausibilisiert.

Zusammengefasst kann der Bedarf und die Dringlichkeit der notwendigen Massnahmen aus folgender Übersichtstabelle ersehen werden:

		Restlebensdauer in Jahren		
		0 - 4	5 - 10	11 - 20
Fassade / Dach	Guter Zustand ⁽¹⁾			
Fenster	Nutzungsdauer erreicht			
Innenräume	Guter Zustand			
Elektro / Lüftung	Nutzungsdauer erreicht			
Heizung / Sanitär	Nutzungsdauer erreicht			
Kälte	Ende der Lebensdauer			
Betriebseinrichtung	Ende der Lebensdauer ⁽²⁾			

(1) Keine Korrosionsanalyse durchgeführt

(2) Sicherheitstechnische Anforderungen werden nichtmehr erfüllt

2.2. Notwendige bauliche Massnahmen (soweit für die Nutzbarkeit nötig)

	Kostenschätzung von ca.	bis ca.
A. Gebäudeunterhalt in den nächsten 15 Jahren <i>Grobkostenschätzung gemäss Architekt DKD</i> Erneuerungen/Unterhaltsarbeiten: Aufzüge, Fassaden, Fenster, Türen, Bedachungen, Böden (Parkett, Kunststein auffrischen), Nassräume, Beleuchtung, Kücheneinrichtungen, Malerarbeiten etc. Analysen, Planungen, Honorare, Baunebenkosten, MWSt. usw. (<i>Kostenplausibilisierung siehe Anhang 7</i>)	6 Mio.	7,8 Mio.
B. Gebäudetechnik (Erneuerungen über 15 Jahre) <i>Grobkostenschätzung Amstein & Walther</i> Heizung, Lüftung, Klima-Anlagen, Sanitäranlagen, Gebäudeautomatisation, Gebäudetechnik Elektro-Analysen, Rückbau bestehender Anlagen, Honorare, Baunebenkosten, MWSt. usw. (<i>Kostenplausibilisierung siehe Anhang</i>)	11,35 Mio.	14,20 Mio.

	Kosten- schätzung von ca.	bis ca.
<p>D. Betriebseinrichtungen/Bühnentechnik (Grobkostenschätzung Planungsbüro H.-J. Huber) Anpassungen Tontechnik, Schwerhörigenanlage, Konferenztechnik, Erneuerungen Beleuchtung, Ausstattung, Bühnentechnik (Züge, Steuerungen, Unterbühne etc.) Analysen, Honorare, Elektroanpassungen, Abnahmen, Dokumentationen, Baunebenkosten, MWSt etc.</p>	14,45 Mio.	18,05 Mio.
<p>E. Risiken Im Rahmen der Kostenplausibilisierung wurden verschiedene Risiken nicht untersucht und beurteilt. Ohne Untersuchung geblieben sind die Gebäudeschadstoffe, die Gebäudestatik und die Erdbebensicherheit, bauphysikalische Mängel und die Energieeffizienz. Deshalb wurde in Absprache mit dem DKD, Bau 1 und Bau 2 eine Rückstellung von ca. 8% pauschal angenommen, was ca. CHF 3.0 Mio. entspricht.</p>	Annahme pauschal 3,0 Mio.	
<p>Total angenommene Instandsetzungsmassnahmen (± 25%) während den nächsten 15 Jahren Durchschnittlich pro Jahr</p>	35 Mio. 2.34 Mio.	43.0 Mio. 2,86 Mio.
<p>F. Abgrenzung Auf Wunsch der Auftraggeberin sind zum jetzigen Zeitpunkt folgende Punkte von der Berücksichtigung ausgeschlossen: Schadstoffe in der Umgebung, das Blei der Gebäudefassade, Massnahmen für eine flächendeckende Behindertenzugänglichkeit, Verzicht auf eine umfassende Gebäudehüllensanierung, allfällige weitere Auflagen der Gebäudetechnik (Wärmerückgewinnungsanlage) sowie Akustikmassnahmen.</p>		



2.3 Etappierung / Dringliche Massnahmen in den nächsten 2-3 Jahren

Nicht alle Massnahmen des anstehenden Liegenschaftsunterhalts sind dringlich, d.h. sofort zu realisieren. Wie aus oben abgebildeter Übersichtstabelle ersichtlich ist, sind vor allem Geräte der Gebäudetechnik (Kühlung) und der Betriebseinrichtung bzw. der Bühnentechnik am Ende der Lebensdauer und müssen ersetzt werden. Bei ihnen besteht ein grosses Risiko, dass sie jederzeit ausfallen und nicht mehr repariert werden können, bzw. dass sicherheitsrelevante Vorgaben nicht mehr erfüllt werden.

Erneuerungen Aufzüge (Sicherheitsanforderungen)	550'000
Haustechnik Kälteanlage	350'000
Kücheneinrichtungen erneuern	800'000
<u>Restaurant: Erneuerung Einrichtungen</u>	<u>300'000</u>
Total Grobkostenschätzung	2'000'000

Die Summe der dringlichen Massnahmen, die in den kommenden zwei/drei Jahren realisiert werden müssen, wird auf 2'000'000 Franken geschätzt.

Alle weiteren aufgeführten, baulichen Massnahmen können je nach Dringlichkeit etappiert und während den nächsten 15 Jahren realisiert werden. Damit kann insbesondere verhindert werden, dass der Theaterbetrieb während längerer Zeit unterbrochen werden muss und damit erhebliche Einnahmen-Ausfälle in Kauf genommen werden müssten. Grössere Arbeiten können in der Regel während der Sommerpause des Theaters realisiert werden. Insbesondere für Investitionen in die Erneuerung der Bühnentechnik können Lotteriefondsbeiträge beantragt werden.

3. Trägerschaftsmodelle für die Liegenschaft

Im Zusammenhang mit der Überführung des Theaterbetriebes in eine gemeinnützige Trägerschaft stellt sich die Frage, wie mit der Theaterliegenschaft zu verfahren sei. Dafür gibt es drei Möglichkeiten:

a) Stadt Winterthur bleibt Eigentümerin

Die Liegenschaft verbleibt bei der Stadt. Die notwendigen Kredite werden jährlich ins Budget aufgenommen.

Vorteile: Die Kredite für den Unterhalt können als gebundene Ausgaben vom Stadtrat beschlossen werden und sind nicht dem Referendum unterstellt. Die Stadt bekommt Geld in der Regel zu günstigeren Konditionen als eine private Trägerschaft. Das ganze Know-how bleibt bei der Stadtverwaltung.

Nachteil: Für grössere Investitionen kann die Stadt keine Rückstellungen machen und keine Kredite/Hypotheken aufnehmen. Grössere Beträge müssen im Rahmen des parlamentarischen Verfahrens bewilligt werden. Die Unsicherheit über die Finanzierung der jährlichen Unterhaltsinvestitionen bleibt bestehen.

b) Auslagerung der Liegenschaft in eine Immobilien AG

Das Theatergebäude würde in eine zu gründende, separate Aktiengesellschaft mit Mehrheitsbeteiligung der Stadt eingebracht. Die Immobilien-AG wäre für die Vermietung und den Unterhalt des Gebäudes zuständig. Ob auch das Parkhaus und dessen Einnahmen der Immobilien-AG zugeschlagen werden sollten, wäre noch zu entscheiden. Die Betriebs-AG würde der Immobilien-AG für das Theatergebäude eine Miete entrichten. Dementsprechend müsste die Subvention an die Theaterbetriebs-AG aufgestockt werden.

Vorteile einer Auslagerung wären in beschränktem Mass finanztechnischer Art: Eine Aktiengesellschaft könnte den Wert der Liegenschaft bzw. des Grundstücks als Eigenkapital aktivieren – in Anbetracht der bestehenden Verpflichtungen aber nur in beschränktem Umfang. Für die Finanzierung dringlicher Investitionen könnten Hypotheken aufgenommen werden – allerdings zu höheren Zinsen, als es der Stadt möglich wäre. Für grössere Investitionen könnten Rückstellungen gebildet werden, was vorteilhaft, aber auch nur in engen Grenzen umsetzbar wäre: Die jährlichen Unterhalts-Investitionen können jeweils nur während der Sommerpause verbaut werden, was die einzelnen Tranchen limitiert.

Nachteilig wirken sich vor allem der grössere organisatorische und administrative Aufwand mit entsprechenden Kostenfolgen aus. Das Immobilien-Know-how müsste eingekauft bzw. abgegolten werden. Der städtische Beitrag an die Theaterbetriebs-AG müsste aufgrund der Miete erheblich aufgestockt werden. Es wäre eine Volksabstimmung erforderlich und es müsste nebst der Theaterbetriebs-AG eine zweite substanzielle Aktienkapital-Einlage gemacht werden. Die Auslagerung mit zwei verschiedenen Aktiengesellschaften könnte Unklarheiten schaffen und eine Volksabstimmung gefährden.

c) Abtretung der Liegenschaft an die Betriebs-AG

Diese Variante wäre mit zusätzlichen Risiken verbunden: Einer Theaterbetriebs-AG fehlt das notwendige Know-how im Bereich Liegenschaftsverwaltung (Kompetenzdefizit). Die Betriebsrechnung kann zu stark zuungunsten des Programmangebots belastet werden. Der organisatorische und administrative Aufwand wäre unverhältnismässig im Vergleich zur aktuellen Lösung (Stadt). Zudem müsste der Subventionsbeitrag erheblich erhöht werden, da die Theaterbetriebs-AG für die Instandhaltung zuständig wäre.



4. Vor- und Nachteile, Chancen und Risiken der Trägerschaftsmodelle

	Vorteile/Chancen	Nachteile/Risiken
Variante a) Stadt als Besitzerin	<ul style="list-style-type: none"> - Langfristige Investitionsplanung - Langjähriges Know-how der Verwaltung - Klare Verantwortlichkeit bei der Stadt Winterthur - Kontinuierliche parlamentarische Beteiligung am ganzen Prozess - Entscheidungskompetenz bleibt beim Stadtrat (gebundene Ausgaben für Instandhaltungs-Investitionen) 	<ul style="list-style-type: none"> - Investitionsstau bei Sparprogrammen – dadurch weitere Verteuerung der notwendigen Massnahmen - Schwankende Investitionen - Aufwand bleibt bei der Verwaltung - Allenfalls wiederholte politische Entscheidungen (Parlamentarische Vorlagen) – längere Wege, aufwendigere Verfahren - Risiko von Interessenskonflikten zwischen Stadt und Theaterbetrieb (betr. Nutzung der Liegenschaften)
Variante b) Liegenschafts-AG als Trägerschaft	<ul style="list-style-type: none"> - Nach politischem Grundsatzentscheid (Volksabstimmung) einfachere Abläufe und Entscheidungsverfahren - Entlastung der Verwaltung - Fachleute im Aufsichtsgremium - Kontinuierliche Budgetierung der Investitionen durch langjährige Verträge - Möglichkeit der Rückstellungen für grössere bauliche Massnahmen - Möglichkeit der Aktivierung von Vermögenswerten (z.B. Grundstück, Gebäude) - Möglichkeit der Einbindung privater Stakeholder 	<ul style="list-style-type: none"> - Know-how der Verwaltung nicht mehr verfügbar - Eigene Organisation ist aufwendig und teuer - Geringeres Commitment der Stadt, abnehmende politische Verankerung - Risiko von Interessenskonflikten zwischen Immo-AG und Theaterbetrieb (betr. Nutzung/Vermietungen) - Erhebliche Erhöhung des städtischen Beitrags an die Betriebs-AG infolge Mietkosten. - Volksabstimmung notwendig - Grösseres Risiko für die Volksabstimmung über die Auslagerung des Theaterbetriebs
Variante c) Theaterbetrieb und Liegenschaft in der gleichen AG	<ul style="list-style-type: none"> - Verwaltung ist ausgerichtet auf Bedürfnisse des Betriebs – keine Interessenskonflikte mit Theaterbetrieb z.B. bei Vermietungen an Dritte (Prioritätensetzung). - Kurze Entscheidungswege, einfachere Abläufe und Verfahren - Administrative Entlastung der Verwaltung - Kontinuierliche Budgetierung der Investitionen - Möglichkeit der Rückstellungen für grössere Investitionsprojekte - Möglichkeit der Aktivierung von Vermögenswerten (Grundstück, Gebäude) - Möglichkeit der Einbindung privater Stakeholder 	<ul style="list-style-type: none"> - Know-how der Verwaltung geht verloren - Absorbierung der Kräfte für fachfremde Aufgaben: Spezifisches Know-how für Bau- und Liegenschaftsfragen muss extern beigezogen werden (Kompetenzdefizit) - Unverhältnismässiger Zusatzaufwand, vergleichsweise teure Sonderorganisation - Geringere Aufmerksamkeit und schwächere Verbindlichkeit der Stadt - Erhebliche Erhöhung des städtischen Beitrags zwecks Instandhaltung durch die Betriebs-AG - Geringere politische Verankerung

X. Schlussfolgerungen

Das Theater Winterthur erfüllt mit seinem Kulturauftrag eine wichtige gesellschaftliche, kulturelle und letztlich auch wirtschaftliche Funktion. Es ist Bestandteil eines vielfältigen Kulturangebots der Stadt und ihres Einzugsgebiets und trägt damit zum positiven Image und zur profilierten Ausstrahlung der Stadt bei. Mit seinem qualitativ hochstehenden, internationalen Gastspielangebot bietet es breiten Bevölkerungskreisen aus der ganzen Region Musiktheater-, Schauspiel- und Tanz-Produktionen an, die grösstenteils weder in Zürich noch in andern benachbarten Städten zu sehen sind. Ausserdem bietet es regionalen und lokal ansässigen Veranstaltern eine Aufführungs-Infrastruktur, die sonst keine Institution in Winterthur zur Verfügung stellen kann und die unter anderem von mehreren Tausend Winterthurerinnen und Winterthurern in Anspruch genommen wird. Im Theater Winterthur werden überdies nationale und internationale Anlässe durchgeführt wie z.B. die Internationalen Kurzfilmtage, das Schweizerische Theatertreffen oder der Internationale Berufsbildungskongress. Diese Anlässe finden auch nationale Beachtung.

Kosten mit und ohne künstlerisches Programm

Das Theater Winterthur beschäftigt mit einem Stellenplan von insgesamt 25,7 Stellen gut 80 Mitarbeitende. Bei Gesamtkosten von rund 8,5 Mio. Franken (Voranschlag 2015, inkl. Theaterrestaurant) werden rund 4 Mio. Franken als Globalbudget der Stadt Winterthur ausgewiesen. Ein Teil des Globalbudgets kann aus dem zweckgebundenen Anteil des Finanzausgleichs finanziert werden. Der überwiegende Anteil der Kosten (insbesondere der Programmkosten) wird somit aus kantonalen Mitteln, aus Eigenleistungen (Verkaufserlöse) und aus Drittmitteln finanziert. Dies ist aber nur möglich, solange ein entsprechendes Kulturprogramm angeboten wird. Bei einem Verzicht auf das künstlerische Programm würden auch die entsprechenden Drittmittel und Eigenleistungen wegfallen.

Ob mit oder ohne künstlerisches Programm müssen die Kosten für die Liegenschaft wie auch die Personalkosten, die zwingend für den Betrieb der spezifischen Infrastruktur anfallen, von der Stadt aufgebracht werden. Ob sich private Investoren finden liessen, die sich mit dem Bau eines neuen Hotels mit Kongressinfrastruktur und Theater an diesen Kosten beteiligen würden, muss vorerst offen bleiben. Gegenwärtig wird geprüft, in welchem Rahmen und mit welchen Kosten sich ein solches Neubauprojekt realisieren liesse. Bis diese Fragen geklärt sind und allenfalls ein entsprechendes Projekt ins Auge gefasst werden kann, soll die Theaterliegenschaft bei der Stadt und damit in deren Verantwortung bleiben.

Die wesentlichsten Vorteile einer Auslagerung

Für den Theaterbetrieb überwiegen bei einer Auslagerung in eine gemeinnützige Trägerschaft die Vorteile, die eine solche Auslagerung nach sich ziehen würde. Die wesentlichsten Vorteile für die Stadt oder für das Theater sind:

- Administrative Entlastung der Stadt
- Verminderung der „Staatsquote“ in der Gesamtrechnung
- Transparente, auf die Veranstaltungssaison ausgerichtete Finanzplanung und Rechnungslegung
- Kürzere und schneller Entscheidungswege
- Mehr Entscheidungsspielraum zu Gunsten des Betriebs
- Spezifische Fachkompetenz im Steuerungsgremium (Aufsichtsrat)
- Besser Chancen für Beiträge von Dritten (Fundraising) für Programm und Projekte

Vorgehensweise

Aufgrund der aufgeführten Erwägungen empfiehlt der Stadtrat folgende Vorgehensweise:

1. Der Betrieb des Theaters wird ausgelagert in eine gemischtwirtschaftliche gemeinnützige Aktiengesellschaft.
2. Der Theaterbetrieb wird mit kulturellem Auftrag weitergeführt.
3. Die Stadt schliesst einen Leistungs- und einen Subventionsvertrag mit der Theaterbetriebs-AG.
4. Die Theaterbetriebs-AG bezahlt der Stadt eine Miete für die Liegenschaft.
5. Das heutige Theatergebäude und das Grundstück bleiben bis zur Klärung der baulichen Möglichkeiten im Eigentum der Stadt Winterthur.
6. Die Gründung einer separaten Aktiengesellschaft für die Liegenschaft bleibt offen.

