



Vorlagenummer: BV/12302/26
Vorlageart: Beschlussvorlage
Öffentlichkeitsstatus: öffentlich

Theater Lüneburg GmbH - Jahresabschluss 2024/2025 Weisung an die städtischen Beteiligungsvertreter in der Gesellschafterversammlung

Datum: 20.01.2026
Federführung: Bereich 22 - Betriebswirtschaft und Beteiligungsverwaltung,
Controlling
Organzuständigkeit: VA

Beratungsfolge

Gremium	Geplante Sitzungstermine	Öffentlichkeitsstatus
Ausschuss für Wirtschaft, städtische Beteiligungen und Digitalisierung	25.02.2026	Ö
Verwaltungsausschuss	10.03.2026	N

Beschlussvorschlag

Die städtischen Beteiligungsvertreter in der Gesellschafterversammlung der Theater Lüneburg GmbH werden angewiesen

1. für die Feststellung des Jahresabschlusses 2024/2025 und für die Übernahme des Jahresüberschusses i.H.v. 253.600,41 € als Gewinnvortrag in das laufende Geschäftsjahr 2025/2026 zu stimmen.
2. der Entlastung der Geschäftsführung sowie des Aufsichtsrates für das Geschäftsjahr 2024/2025 zuzustimmen.

Sachverhalt

Der Jahresabschluss 2024/2025 der Theater Lüneburg GmbH (Theater) wurde im Aufsichtsrat am 30.01.2026 behandelt. In der nächsten Gesellschafterversammlung soll der Jahresabschluss behandelt werden. Hierzu sind die städtischen Beteiligungsvertreter in der Gesellschafterversammlung mit Weisung zu versehen.

Für das Geschäftsjahr 2024/2025 sind hierzu die Bilanz (Anlage 1), die Gewinn- und Verlustrechnung (Anlage 2) und der Lagebericht (Anlage 3) beigelegt. Danach schließt der Jahresabschluss 2024/2025 wie folgt ab:

Bilanzsumme: 4.689.858,06 €
Jahresüberschuss: 253.600,41 €
Gewinnrücklage: 475.735,86 €
Verlustvortrag aus den Vj: -1.168.816,58 €

Der Aufsichtsrat hat der Gesellschafterversammlung empfohlen, den Jahresabschluss 2024/2025 festzustellen und den Jahresüberschuss in Höhe von 253.600,41 € als Gewinnvortrag in das laufende Geschäftsjahr 2025/2026 zu übernehmen.

Der Geschäftsführung und dem Aufsichtsrat ist für das Geschäftsjahr 2024/2025 Entlastung zu

erteilen.

Die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft HSBM Göttingen GmbH, Göttingen, hat den Abschluss für das Geschäftsjahr 2024/2025 geprüft und mit einem uneingeschränkten Bestätigungsvermerk versehen.

Der testierte Prüfbericht kann im Beteiligungsmanagement, Reitende-Diener-Straße 17, Raum 112 eingesehen werden.

Finanzielle Auswirkungen: ➤ nein

Personelle Auswirkungen / Auswirkungen auf Stellenplan: ➤ nein

Anlage/n

- Anlage 1: Bilanz 30.06.2025 (öffentlich)
- Anlage 2: Gewinn- und Verlustrechnung 30.06.2025 (öffentlich)
- Anlage 3: Lagebericht 30.06.2025 (öffentlich)

Bilanz zum 30. Juni 2025
(mit Vorjahresvergleich)

A k t i v a

	30.06.2025	30.06.2024
	€	€
Anlagevermögen		
Immaterielle Vermögensgegenstände		
Entgeltlich erworbene Konzessionen, gewerbliche Schutzrechte und ähnliche Rechte und Werte sowie Lizizenzen an solchen Rechten und Werten	<u>2.299,19</u>	<u>3.814,59</u>
Sachanlagen		
Grundstücke, grundstücksähnliche Rechte und Bauten einschließlich der Bauten auf fremden Grundstücken	<u>2.202.871,40</u>	<u>2.303.054,51</u>
Technische Anlagen und Maschinen	<u>693.113,08</u>	<u>839.410,66</u>
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	<u>452.918,08</u>	<u>505.954,90</u>
Geleistete Anzahlungen	<u>84.985,25</u>	<u>22.482,96</u>
	<u>3.433.887,81</u>	<u>3.670.903,03</u>
	<u>3.436.187,00</u>	<u>3.674.717,62</u>
Umlaufvermögen		
Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände		
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	<u>27.072,10</u>	<u>13.743,00</u>
Sonstige Vermögensgegenstände	<u>361.050,20</u>	<u>50.380,75</u>
	<u>388.122,30</u>	<u>64.123,75</u>
Kassenbestand und Guthaben bei Kreditinstituten		
	<u>762.810,25</u>	<u>869.313,90</u>
	<u>1.150.932,55</u>	<u>933.437,65</u>
Rechnungsabgrenzungsposten		
	<u>102.738,51</u>	<u>106.491,67</u>
	<u>4.689.858,06</u>	<u>4.714.646,94</u>

P a s s i v a

	30.06.2025	30.06.2024
	€	€
Eigenkapital		
Gezeichnetes Kapital		
	26.000,00	26.000,00
Kapitalrücklagen	1.329.358,89	1.329.358,89
Gewinnrücklage	475.735,86	475.735,86
Verlustvortrag	-1.168.816,58	-842.101,92
Jahresüberschuss/-fehlbetrag	<u>253.600,41</u>	<u>-326.714,66</u>
	<u>915.878,58</u>	<u>662.278,17</u>
Sonderposten für Zuschüsse		
	<u>1.081.598,68</u>	<u>1.236.546,42</u>
Rückstellungen		
Sonstige Rückstellungen	<u>1.117.033,07</u>	<u>1.059.811,34</u>
Verbindlichkeiten		
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten		
	903.783,61	1.030.979,89
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	127.521,36	108.916,00
Sonstige Verbindlichkeiten	<u>394.528,76</u>	<u>464.019,12</u>
	<u>1.425.833,73</u>	<u>1.603.915,01</u>
Rechnungsabgrenzungsposten		
	<u>149.514,00</u>	<u>152.096,00</u>
	<u>4.689.858,06</u>	<u>4.714.646,94</u>

**Gewinn- und Verlustrechnung für die Zeit vom 1. Juli 2024 bis 30. Juni 2025
(mit Vorjahresvergleich)**

	01.07.2024 bis 30.06.2025	01.07.2023 bis 30.06.2024
	<u>€</u>	<u>€</u>
Umsatzerlöse	2.181.845,08	1.870.059,32
Sonstige betriebliche Erträge	<u>778.867,53</u>	<u>471.222,80</u>
	2.960.712,61	2.341.282,12
Materialaufwand		
Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe und Waren	-290.386,61	-265.876,43
Aufwendungen für bezogene Leistungen	<u>-528.608,43</u>	<u>-385.768,49</u>
	2.141.717,57	1.689.637,20
Personalaufwand		
Löhne und Gehälter	-7.824.495,16	-7.417.694,65
Soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung und für Unterstützung	-1.955.209,31	-1.719.794,63
Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens und Sachanlagen	-360.925,68	-346.213,71
Sonstige betriebliche Aufwendungen	<u>-1.185.092,90</u>	<u>-1.078.538,41</u>
	-9.184.005,48	-8.872.604,20
Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	20.605,46	17.844,83
Zinsen und ähnliche Aufwendungen	<u>-16.385,41</u>	<u>-18.511,29</u>
Ergebnis nach Steuern	-9.179.785,43	-8.873.270,66
Subventionen und Zuschüsse	9.434.052,84	8.547.223,00
Sonstige Steuern	<u>-667,00</u>	<u>-667,00</u>
Jahresüberschuss / -fehlbetrag	<u>253.600,41</u>	<u>-326.714,66</u>

Lagebericht für das Geschäftsjahr 2024/2025

A. Grundlagen, Zweck, Strategien und Steuerung der Gesellschaft

Die Theater Lüneburg GmbH betreibt ein kommunales Theater als Dreispartenhaus, getragen von den Gesellschaftern Landkreis und Hansestadt Lüneburg. Das Theater wurde 1946 gegründet und ist ein gemeinnütziger Kulturbetrieb. Die Zielsetzung ergibt sich aus dem Gesellschaftsvertrag, danach sollen möglichst hochwertige Darbietungen des Theaters allen Kreisen der Bevölkerung zu angemessenen Preisen zugänglich gemacht werden. Das Theater präsentiert etwa 35 Neuproduktionen in rund 500 Vorstellungen bzw. Veranstaltungen pro Spielzeit auf dessen drei Bühnen. Zentrales Anliegen ist es, vielfältiges Theater vor allem für die Bürger:innen des Landkreises zu machen. Dabei beschränken wir uns nicht auf einzelne Sparten, sondern zeigen die gesamte Bandbreite aus Sprechtheater, Oper, Operette, Musical, Revue, Tanz, Konzert und begleitenden oder unabhängigen Veranstaltungen.

Die Gesellschaft hat einen Aufsichtsrat, der als Kontrollgremium fungiert. Die GmbH ist gegenüber den Zuschussgebern rechenschaftspflichtig. Vor Beginn des Geschäftsjahrs wird ein Wirtschaftsplan aufgestellt, der vom Aufsichtsrat und Gesellschafterversammlung genehmigt und unterjährig anhand quartalsweiser Finanzberichte ausgewertet wird. Das operative Kontrollinstrumentarium umfasst daneben monatliche betriebswirtschaftliche Auswertungen, die mit dem Wirtschaftsplan laufend abgestimmt werden sowie regelmäßige Analysen zu Ticketverkäufen und Leitungssitzungen mit den wesentlichen Abteilungen.

B. Wirtschaftsbericht und Lagedarstellung der Gesellschaft

1 Intendantenwechsel, neue inhaltliche Ausrichtung und alte strukturelle Herausforderungen

Die Spielzeit 2024/25 ist die erste Spielzeit unter der Intendanz von Friedrich von Mansberg. Zentrale Ziele der ersten Spielzeit waren die Sicherstellung der kulturellen Grundversorgung in Landkreis und Stadt mit qualitativ hochwertigen Vorstellungen der bestehenden Ensembles und Sparten und die gleichzeitige Schaffung eines Alleinstellungsmerkmals (Akademie Junges Musiktheater), um verstärkt Drittmittel einwerben zu können, sowie die Öffnung des Hauses für neue Publikumsschichten.

Gleichzeitig sind die bestehenden strukturellen Herausforderungen unverändert vorhanden. Theaterbetriebe sind personalkostenintensive Unternehmen: Rund 81% der Ausgaben entfallen auf Personalkosten, welche über Tariferhöhungen einer stetigen, von außen gesteuerten Kostendynamik unterliegen. Der Tarifabschluss TV-L vom 9. Dezember 2023 stellt einen der höchsten Abschlüsse der jüngsten Geschichte dar und verursacht über die gesamte Laufzeit (01.10.2023 bis 31.10.2025) Mehrkosten in Höhe von rund 1,2 Mio. EUR.

Diese Mehrkosten werden nicht vollständig von den Zuschussgebern gedeckt und kommen zu der über Jahre gewachsenen Deckungslücke hinzu. Seit 2007 gab es immer wieder mehrjährige Perioden, in welchen Kosten der Tarifabschlüsse entweder gar nicht oder nicht vollständig durch die Zuschussgeber ausgeglichen wurden, sodass sich ein kumulierte und damit strukturelles jährliches Defizit in Höhe von knapp über 1,0 Mio. EUR aufgebaut hat.

Dem strukturellen Defizit stehen variable Eigeneinnahmen aus Ticketverkäufen, projektbezogene Drittmittel und einmalige Zuschüsse gegenüber. Drittmittel sind in der Regel Projektmittel und stellen eine Finanzierungsmöglichkeit für zusätzlich zum Basisangebot angebotene Projekte dar. In der Spielzeit 2024/25 erhielt das Theater Lüneburg 590 TEUR einmalige Zuschusszahlungen der Gesellschafter im Zuge von Defizitausgleichen vergangener Spielzeiten; Projektmittel in Höhe von insgesamt 400 TEUR wurden gebucht und der Verkauf eines Flügels aus dem Anlagevermögen stellt ebenfalls einmalige zusätzliche Einnahmen in Höhe von 100 TEUR dar. All diese Punkte sind Einmaleffekte und nicht geeignet, dem wachsenden strukturellen Defizit infolge steigender Personalkosten nachhaltig zu begegnen.

Vor diesem Hintergrund haben der Aufsichtsrat und die Gesellschafter im Mai 2025 Beschlussempfehlungen auf den Weg gebracht, welche von den politischen Gremien von Landkreis und Hansestadt im Juni 2025 beschlossen wurden. Die künstlerische Neuausrichtung unter der Intendanz von Friedrich von Mansberg als Drei-Sparten-Haus soll fortgeführt werden; gleichzeitig soll das Orchester an die künstlerische Neuausrichtung angepasst und umgebaut werden. Dieser Umbau beinhaltet auch die Nichtwiederbesetzung von vakant werdenden Stellen im Orchester. Die Geschäftsführung soll eigene Maßnahmen zur Kostendämpfung und Erlössteigerung nachweisen. Die Politik sichert im Gegenzug die finanzielle Absicherung der Spielzeiten 2025/26 bis 2027/28, gegebenenfalls über die Zahlung von unterjährigen Verlustausgleichen, zu.

2 Geschäftsvorlauf und Geschäftsergebnis

Die Programmatik der ersten Spielzeit von Friedrich von Mansberg und seinem künstlerischen Team wurde vom Publikum sehr gut angenommen, so dass die Umsatzerlöse den ambitionierten Wirtschaftsplanansatz überstiegen haben. Wie in den Vorjahren war der Ticketverkauf in der Spielzeit 2024/25 von einer Tendenz weg vom Abo hin zum freien Verkauf (im Vorverkauf, zunehmend auch online und an der Abendkasse) geprägt. Während vor Corona noch rund 19% der Eigeneinnahmen durch Abonnements und Besucherorganisationen wie der Volksbühne bereits zu Beginn der Spielzeit als gesichert gelten konnten, sind nun nur noch rund 10% über Abonnements abgedeckt.

Neben diesen Mehrerlösen aus freiem Verkauf haben vor allem einmalige Zahlungen zu einem im Vergleich zum Wirtschaftsplan deutlich besseren Jahresergebnis geführt.

Ansprüche aus Ticketverkäufen der Spielzeit 2019/20 für Vorstellungen, die Corona-bedingt nicht stattfinden konnten, deren Käufer:innen jedoch auch nach mehrfacher Aufforderung die Tickets nicht zurückgegeben haben, wurden aufgrund der Verjährung unter den sonstigen betrieblichen Erträgen vereinnahmt. Dieser Einmaleffekt führte zu zusätzlichen Erträgen in Höhe von 92 TEUR.

Im Rahmen der von den Regierungsfraktionen im Niedersächsischen Landtag beschlossenen politischen Liste erhielten alle kommunalen Theater für das Haushaltsjahr 2025 1,0 Mio. EUR, davon entfallen auf das Theater Lüneburg 179 TEUR (davon wiederum 89,5 TEUR für die Spielzeit 2025/26). Im Vergleich zum Kenntnisstand zum Zeitpunkt der Wirtschaftsplanerstellung stellen diese Mittel Mehrerträge dar.

Verlauf und Ergebnis des Geschäftsjahres 2024/25 wurden durch diese Faktoren maßgeblich geprägt. In den folgenden Abschnitten wird darauf im Einzelnen eingegangen.

2.1 Zuschauer:innenzahlen

Der Vergleich mit der letzten vorpandemischen Spielzeit kann weiterhin als Kennzahl dienen; jedoch verdeutlicht der Vergleich eher, dass eine Rückkehr zu einer vermeintlichen vorpandemischen Normalität nicht möglich ist. Zu viele Faktoren haben sich in den Theatern und bei dessen Stakeholdern in den letzten fünf Jahren geändert.

Wenn im weiteren Text von Vor-Corona oder vorpandemischen Spielzeiten die Rede ist, ist die Spielzeit 2018/19 gemeint.

2.1.1 Im Großen Haus waren 59.870 Besucher:innen in 146 Vorstellungen zu verzeichnen. Sowohl im Vorjahresvergleich als auch im Vergleich zur Spielzeit 2018/19 stellt dies einen Rückgang von 1.392 (im Vergleich zur Spielzeit 2023/24) bzw. 15.491 Besucher:innen (2018/19) dar.

Vergleicht man die durchschnittliche Zuschauer:innenanzahl pro Vorstellung im Großen Haus wird jedoch deutlich, dass dieser Besucher:innenrückgang nicht auf die Auslastung der angebotenen Vorstellungen zurückzuführen ist. Im Ergebnis besuchten in der Spielzeit 2024/25 durchschnittlich 410 Zuschauer:innen jede Vorstellung (im Vorjahr: 403). Vor der Pandemie besuchten jedoch durchschnittlich rund 443 Zuschauer:innen eine Vorstellung. Im Vergleich zur Spielzeit 2018/19 wurden zudem rund 14% weniger Vorstellungen im Großen Haus gespielt. Krankheitsbedingte Absagen sind ein Langzeit-symptom aus der Corona-Pandemie.

2.1.2 Im Studio T.NT haben 9.332 Besucher:innen 99 Vorstellungen besucht (Vorjahr: 10.634 Besucher:innen in 105 Vorstellungen). Neben einer kleinen Anzahl an eigenen Produktionen werden auf der Studiobühne vor allem Gastspiele gezeigt. Der Rückgang der Vorstellungsanzahl ist insbesondere im Bereich der Gastspiele zu beobachten; ein Erklärungsansatz ist, dass das Bedürfnis nach Work-Life-Balance im Bereich der Darstellenden größer wird. Dieses Bedürfnis macht sich insbesondere in

den Tarifverhandlungen im NV-Bühne bemerkbar, aber eben auch in einer geringeren Nachfrage von Vorstellungsslots auf der Studiobühne. Auffällig ist, dass die diesjährige Operettenproduktion („Maske in Blau“) deutlich weniger nachgefragt war als die Operettenposition der vorherigen Spielzeit („Die Drei von der Tankstelle“). So besuchten im Ergebnis durchschnittlich 94 Zuschauer:innen jede Vorstellung, was unter dem Vorjahreswert von 102, aber über dem Vor-Corona-Wert von 90 Zuschauer:innen pro Vorstellung liegt.

BESUCHER:INNEN (GÄSTE)	Veränderung (Gäste)	2024/25		2023/24		2018/19	
		Vorst.	Gäste	Vorst.	Gäste	Vorst.	Gäste
Großes Haus	-1.392	146	59.870	150	61.262	170	75.361
Studio T.NT	-1.302	99	9.332	105	10.634	126	11.321
Junges Theater T.3	625	118	13.949	115	13.324	154	17.428
Sonstige Veranst.	4.288	182	7.907	94	3.619	31	4.476
Externe Spielstätten	559	42	4.447	24	3.888	-	-
Abstecher	-1.699	5	2.666	3	4.365	26	4.775
Insgesamt	1.079	592	98.171	491	97.092	507	113.361

2.1.3 Im Kinder- und Jugendtheater T.3 konnten insgesamt 13.949 Besucher:innen (Vorjahr: 13.324) gezählt werden. Bei insgesamt 118 Vorstellungen (Vorjahr 115) kamen durchschnittlich 118 Zuschauer:innen pro Vorstellung (Vorjahr: 116, Vor-Corona: 113).

2.1.4 Unter den Sonstigen Veranstaltungen werden Veranstaltungen im Foyer (Theatercafés, Lesungen), das Eröffnungsfestival ZUSAMMEN zu Beginn der Intendanz von Friedrich von Mansberg und seit der Spielzeit 2021/22 auch die theaterpädagogischen Angebote zusammengefasst.

2.1.5 Unter den externen Spielstätten werden die Konzerte in der Konzertscheune Gut Wienebüttel, welche als zweite Heimat für die Lüneburger Symphoniker etabliert wurde, die Kammerkonzerte in der Musikschule und die Vorstellungen der Produktion „Kunst“ in der Kunsthalle Claassen zusammengefasst. Diese Aufteilung wurde für die Spielzeit 2018/19 nicht vorgenommen.

2.1.6 In der Spielzeit 2024/25 wurden 1.296 Abonnements verkauft (Vorjahr: 1.307). Dies entspricht einem prozentualen Rückgang von knapp 1% im Vergleich zum Vorjahr und zeigt, dass der Abonnementschwund gebremst werden konnte (der Rückgang im Vorjahr betrug noch 5% des Vorjahreswertes). Das ist insbesondere bemerkenswert, da zur Spielzeit 2024/25 das größte Abo von zehn Abonnementsvorstellungen auf acht gekürzt wurde. Auch hat sich der Intendantenwechsel bei diesem Publikumsstamm nicht negativ ausgewirkt. Der allgemeine Trend weg vom Abo hin zum Freiverkauf oder zu flexibleren Angeboten wie der TheaterCard ist deutlich. So beträgt der Rückgang der Abonnements

918 Abonnementsverkäufe im Vergleich zur Spielzeit 2018/19 und damit rund 41% (Vor-Corona: 2.214 Abonnements). Die Anzahl der TheaterCards hat im Vergleich zum Vorjahr um 144 auf 695 zugenommen.

3 Umsatzerlöse

UMSATZERLÖSE	2024/25		2023/24		2018/19	
	TEUR	%	TEUR	%	TEUR	%
Freier Verkauf	1.519	69,6	1.292	69,1	1.026	53,5
Theateranrechte (Abo)	210	9,6	202	10,8	262	13,7
Besucherorganisationen	0	0	0	0	92	4,8
Gastspieleinnahmen	169	7,7	175	9,4	222	11,6
Abstechereinnahmen	55	2,5	47	2,5	17	0,9
Sonstige Umsatzerlöse	229	10,5	154	8,2	298	15,5
Insgesamt	2.182	100,0	1.870	100,0	1.917	100,0

3.1 Der im vorigen Absatz beschriebene Trend macht sich auch bei den **Umsatzerlösen** bemerkbar: So machen die Tickets aus freiem Verkauf mittlerweile konstant rund 70% der Umsatzerlöse aus. Die Umsatzerlöse lagen um 132 TEUR über der Kalkulation des Wirtschaftsplans. Im Vergleich zum Vorjahr konnten die Umsatzerlöse um 17% (312 TEUR) gesteigert werden, was unter anderem auf die sehr gute Auslastung bei Eintrittspreiserhöhung und erhöhten Abstechereinnahmen zurückzuführen ist.

3.2 In den **sonstigen Umsatzerlösen** sind insbesondere die Vereinnahmung von nicht zurückgegebenen Tickets aus der Corona-Zeit (siehe Punkt 2), Einnahmen aus Ticketgebühr (46 TEUR), Erlöse aus dem Kultursemesterticket (14 TEUR) und Mieteinnahmen, u.a. aus der Vermietung des Großen Hauses (7 TEUR) und aus der Verpachtung der Kantine (14 TEUR) sowie Erlöse aus Programmheftverkauf (13 TEUR) enthalten.

4 Ertragslage: Erträge und Aufwendungen

4.1 Die **Erträge** der Gesellschaft im Geschäftsjahr 2024/25 haben sich im Vergleich zum Vorjahr um 1.512 TEUR (14%) und im Vergleich zu den Annahmen des Wirtschaftsplans um 234 TEUR (2%) verbessert.

Im Einzelnen stellen sich die Erträge wie folgt dar:

ERTRÄGE in TEUR	Ist 2024/25	Ist 2023/24	Mehr- bzw. Mindererträge	Ist 2018/19
Umsatzerlöse	2.182	1.870	+312	1.917
Betriebskostenzuschüsse	9.434	8.547	+887	6.972
Sonstige Erträge (inkl. Zinsen)	799	489	+310	1.003
Insgesamt	12.415	10.906	+1.509	9.892

Im Vergleich zum Vorjahr sind die **Umsatzerlöse** um 312 TEUR höher ausgefallen (s. Abschnitt 3).

Die **Betriebskostenzuschüsse** lagen um 887 TEUR über dem Vorjahr. Gesellschafter Landkreis und Hansestadt Lüneburg haben sich gemäß dem jeweiligen Gesellschaftsanteil am festgestellten Jahresdefizit der Spielzeit 2022/23 (Defizit 263 TEUR) und 2023/24 (Defizit 327 TEUR) beteiligt. Der Ausgleich der Defizite wurde ebenfalls unter den Betriebskostenzuschüssen ausgewiesen.

Neben dem in der Zielvereinbarung festgelegten Festbetragszuschuss hat das Land Niedersachsen die für 2024 einmalig zur Verfügung stehenden Mittel verstetigt; darüber hinaus wurden auch 2025 Mittel über die sogenannte politische Liste zur Verfügung gestellt. Zur Unterstützung der beiden in finanzielle Bedrängnis geratene, kommunalen Theater Celle und Lüneburg wurde ein Teilbetrag dieser Mittel direkt an die beiden Theater ausgezahlt, davon entfielen 118 TEUR im Berichtszeitraum auf das Theater Lüneburg.

An **Betriebskostenzuschüssen** konnten insgesamt 9.434 TEUR vereinnahmt werden, davon wurden 5.100 TEUR von den Trägern und 4.334 TEUR vom Land Niedersachsen gezahlt. Die Betriebskostenzuschüsse lagen damit um 18 TEUR über den Planzahlen.

Die sonstigen betrieblichen Erträge lagen um 313 TEUR über dem Vorjahr. Das ist vor allem auf die durch Intendant Friedrich von Mansberg eingeworbenen Drittmitteln und Sponsoring zurückzuführen. Genau wie im Vorjahr mit der „Exzellenten Orchesterlandschaft Deutschland“ konnte in der Spielzeit 2024/25 überdies ein großes überregionales Förderprojekt (89 TEUR), jetzt in der Abteilung Vermittlung, im Rahmen von „Kultur macht stark“, ein Programm des Deutschen Bühnenvereins, durchgeführt werden. Ebenso verbesserte der Verkauf des Steinway Flügels an die Musikschule diesen Posten um 100 TEUR. Trotz dieser bereits im Wirtschaftsplansatz berücksichtigten sehr hohen Beträge übersteigen die **sonstigen betrieblichen Erträge** den Wirtschaftsplansatz, was insbesondere auf die erhöhte Spendenbereitschaft von Privatpersonen (Einzelspenden und über das Programm 300x300) und die Unterstützung durch die Samtgemeinden zurückzuführen ist.

4.2 Die **Aufwendungen** der Gesellschaft im Geschäftsjahr 2024/25 sind gegenüber dem Vorjahreszeitraum um insgesamt 937 TEUR (8,3%) gestiegen und liegen gleichzeitig 119 TEUR unter den Annahmen des Wirtschaftsplans.

Im Einzelnen stellen sich die Aufwendungen wie folgt dar:

AUFWENDUNGEN in TEUR	Ist	Ist	Mehr- bzw. Minderaufwände	Ist
	2024/25	2023/24		2018/19
Personalkosten	9.729	9.098	+631	7.982
Sachkosten				
Materialaufwand	819	652	+167	736
Abschreibungen	361	346	+15	490
Sonstiger betrieblicher Aufwand	1.236	1.118	+118	884
Zinsen und Steuern	<u>17</u>	<u>19</u>	-2	<u>34</u>
Zwischensumme Sachkosten	2.433	2.135	+298	2.144
Insgesamt	12.162	11.233	+929	10.126

Die **Personalkosten** haben im Vergleich zum Vorjahr um 631 TEUR (+7%) zugenommen; die Sachkosten sind um 298 TEUR gestiegen (14%). Im Vergleich zum Wirtschaftsplan lagen die Personalkosten um 59 TEUR und die Sachkosten um 60 TEUR unter den Ansätzen.

4.3 Aus der Differenz der Erträge in Höhe von 12.415 TEUR und der Aufwendungen in Höhe von 12.162 TEUR ergibt sich ein **Jahresgewinn** in Höhe von **254 TEUR**. Im Vergleich zum Wirtschaftsplan lagen die Erträge um 235 TEUR höher und die Aufwendungen um 119 TEUR niedriger, so dass das Jahresergebnis anstatt des erwarteten Verlustes von 100 TEUR um 354 TEUR besser ausgefallen ist. Die Ergebnisverbesserung ist vor allem auf die unter 4.1 beschriebenen **Einmaleffekte** zurückzuführen.

5 Finanzlage, Vermögens- und Kapitalstruktur

Die Bilanzsumme hat sich von 4.715 TEUR im Vorjahr um 25 TEUR (-0,5%) auf 4.690 TEUR verringert. Da den Abschreibungen keine Investitionen in gleicher Höhe gegenüberstehen, ging das Anlagevermögen um 239 TEUR auf 3.436 TEUR (Vorjahr: 3.675 TEUR) zurück. Das Umlaufvermögen stieg um 218 TEUR auf 1.152 TEUR, was insbesondere mit dem Ausweis von Forderungen im Rahmen von beantragten und bewilligten, aber zum Stichtag noch nicht ausgezahlten Zuschusszahlungen des Landkreises Lüneburg und des Deutschen Bühnenvereins für das Vermittlungsprojekt Kultur macht stark zurückzuführen ist. Die stichtagsbezogenen liquiden Mittel sind im Vergleich zum Vorjahr um 106 TEUR auf 763 TEUR gesunken. Der Rechnungsabgrenzungsposten verringerte sich um 4 TEUR gegenüber dem Vorjahr.

Die Bilanz auf der Passivseite wird geprägt durch das Eigenkapital, welches aufgrund des Jahresüberschusses in Höhe von 254 TEUR von 662 TEUR im Vorjahr auf 916 TEUR angestiegen ist. Der Sonderposten ist planmäßig um 155 TEUR zurückgegangen. Die Rückstellungen in Höhe von 1.117 TEUR haben sich leicht erhöht (Vorjahr 1.060 TEUR). Die Verbindlichkeiten bestehen insbesondere gegenüber Kreditinstituten und stammen aus Darlehen, welche für die Finanzierung von Gebäudesanierungsmaßnahmen gewährt wurden.

Aufgrund der kontinuierlich fließenden Umsatzerlöse und den festen Zahlungsterminen der Zuschüsse der Zuschussgeber war die Liquidität zu jedem Zeitpunkt des Geschäftsjahres gesichert.

C. Chancen und Risiken, Prognose der künftigen Entwicklung

Wie eingangs beschrieben, steht die Theater Lüneburg GmbH vor der Herausforderung, künstlerisch neue Wege zu gehen - was bei zunehmender Heterogenität des Publikums eine immer größere Vielfalt des Spielplans erfordert -, bei nach wie vor bestehender struktureller Unterfinanzierung, welche durch die extreme Entwicklung der Personalkosten gekennzeichnet ist und die einnahmeseitig trotz positiver Entwicklung nicht aufzufangen ist.

Das Einschlagen neuer Wege und das Etablieren neuer Formate, Kooperationen und Spielorte bedarf Zeit; die Gesellschafter haben der Geschäftsführung die finanzielle Absicherung für den Zeitraum der Neuausrichtung zugesagt bis einschließlich der Spielzeit 2027/28. Zur Abwehr einer bilanziellen Überschuldung sind die Verlustausgleiche zugesagt; dies ist ein sehr wichtiges und angesichts defizitärer kommunaler Haushalte nicht selbstverständliches Signal. Notwendig sind langfristige und planbare finanzielle Zusagen der Zuschussgeber.

Nach Auslaufen der letzten Zielvereinbarung mit dem Land Niedersachsen (Laufzeit 01.01.2020 bis 31.12.2023) konnten nur noch einjährige Vertragslaufzeiten ausgehandelt werden, da eine längerfristige, auskömmliche Finanzierungsprognose trotz mehrerer Termine der kleinen Verhandlungskommision der Niedersächsischen Kommunaltheater mit dem Ministerium für Wissenschaft und Kultur weder

im Haushaltsjahr 2024 noch im Haushaltsjahr 2025 ff. gewährleistet werden konnte. Entgegen der im Koalitionsvertrag der neuen Landesregierung 2022 bis 2027 enthaltene Absichtserklärung, die ausgehandelten Tariferhöhungen für die sechs kommunalen Theater in Niedersachsen und das Göttinger Symphonieorchester anzuerkennen und anteilig zu übernehmen, wurden die Haushaltsansätze in der mittelfristigen Finanzplanung auf dem Niveau von 2025 eingefroren.

Der von den kommunalen Theatern und dem Göttinger Symphonieorchester angemeldete Mittelmehrbedarf für das Haushaltsjahr 2026 belief sich auf rund 2,4 Mio. EUR. Der Haushaltsansatz für das Jahr 2026 beläuft sich auf 1,0 Mio. EUR. Die Mehrheitsfraktionen im Niedersächsischen Landtag haben am 11. November 2025 ihre Schwerpunkte zum Landshaushalt 2026 bekannt gegeben. Aus den Mitteln der politischen Liste stehen den kommunalen Theatern erneut 1,0 Mio. EUR zur Verfügung, hier von entfallen auf das Theater Lüneburg ca. 115 TEUR. Diese Mittel reichen nicht aus, um die Deckungslücke aus bisher abgeschlossenen Tarifabschlüssen zu kompensieren.

Während viele der übrigen sieben kommunalen Theater in Niedersachsen die negativen Kostentrends noch mit Rücklagen aus der Corona-Zeit abfedern können, verfügt das Theater Lüneburg nicht über das retardierende Moment eines finanziellen Puffers; die Strukturfrage für das Theater Lüneburg ist bereits damit weiterhin präsent.

Nachdem sich die Gesellschafter für keines der von der Unternehmensberatungsgesellschaft actori GmbH im Rahmen des Untersuchungsauftrags aufgezeigten Szenarien entschieden haben, wurden im Mai 2025 auf Beschlussvorschlag des Aufsichtsrats und der Gesellschafterversammlung eine adjustierte Version des Szenario 1 (Verkleinerung des Orchesters um zehn auf 19 Stellen durch betriebsbedingte Kündigungen) beschlossen:

1. Die von der Geschäftsführung in der Spielzeit 2024/25 umgesetzte Neuausrichtung in der Struktur eines Drei-Sparten-Hauses soll weiter umgesetzt werden.
2. Die Neuausrichtung des Musiktheaters bedingt einen Umbau des Orchesters. Dieses soll sozialverträglich, das heißt, ohne betriebsbedingte Kündigungen, an die neuen Rahmenbedingungen angepasst, zu verkleinern und freiwerdende Stellen nicht wiederzubesetzen.
3. Die Geschäftsführung soll unter Berücksichtigung eigener Maßnahmen zur Kostendämpfung und Erlössteigerung die notwendigen Verlustausgleiche nachweisen.

Neben der Erhöhung von Eintrittspreisen können die Einnahmen durch zusätzliche Drittmittel und Fördergelder gesteigert werden. Im Zusammenhang mit dem „Zukunftskonzept 2024“ konnten zudem über 290 TEUR zusätzlich an Drittmitteln und Fördergeldern eingeworben werden, die die Neuerungen des Zukunftskonzepts gegenfinanzieren. Diesen zusätzlichen Mitteln stehen in der Regel jedoch zusätzliche Ausgaben gegenüber, so dass der eigentliche Effekt nicht in erster Linie Einsparung ist, sondern vielmehr die Weiterentwicklung des Programms. Dahinter steht das mittelfristige Ziel, mit einer veränderten, zeitgemäßen Programmatik Mehreinnahmen auch aus Umsatzerlösen zu erzielen.

Die Erhöhung der Eintrittspreise ist komplexer als es auf den ersten Blick scheint; die Preisgestaltung muss zwischen angemessener Bepreisung aufwendiger und qualitativ hochwertiger Produktionen und der Idee der kulturellen Grundversorgung für viele, wenn nicht alle Bevölkerungsgruppen, liegen.

Bereits in den Vorjahren konnte eine Verschiebung des Kaufverhaltens weg vom langfristigen Vorverkauf über Abonnements oder die Besucherorganisation Volksbühne hin zur Abendkasse festgestellt werden. Diese Entwicklung hat den Effekt, dass Umsatzerlöse und damit die finanzielle Entwicklung einer Spielzeit schlechter planbar sind. Der positive Effekt einer schrittweisen Abkehr vom starren Abo-System kann in der Flexibilisierung der Disposition liegen. Ein Großteil der Jahresdisposition ist bisher durch die Bedienung der großen Abonnements festgelegt, sodass eine flexible Reaktion auf Zuschauernachfrage eventuell nicht im ausreichenden Maße bedient werden kann, da schlachtweg keine freien Tage auf der Bühne vorhanden sind.

Einen erheblichen Einfluss auf die weitere Entwicklung der Theater Lüneburg GmbH haben die Verhandlungen für die diversen am Theater zur Anwendung gebrachten Tarifverträge.

Mit der Gewerkschaft unisono konnte die Verlängerung des Haustarifvertrags vom 1. Juli 2019 bis 31. Juli 2030 abgeschlossen werden. Dieser sieht vor, dass die Vergütung der Orchestermitglieder weiterhin auf 80% gedeckelt bleibt, im Gegenzug die Dienstreduktion teilweise durch feste Freistellungsphasen im Rahmen der Oster- und Weihnachtsschulferien festgelegt wird.

Aber auch auf übergeordneter Ebene führten in den vergangenen Jahren Flächentarifverhandlungen im Normalvertrag Bühne (NV Bühne) durch die Anhebung der Mindestgage und die Einführung der nach zwei Jahren festgesetzten höheren Einstiegsgage zu erheblichen Mehrkosten. Keine unmittelbaren monetären Mehrkosten, aber durch organisatorischen Mehraufwand und weniger Einsatzzeit von Ensemblemitgliedern entstehenden Ausfälle (Vorstellungsreduktionen, Verkürzung Probenzeiten) werden durch das sogenannte „Kleine Paket“ im NV Bühne verursacht. Dieses beinhaltet vor allem eine komplexe Regelung zu freien Tagen und Ruhezeiten für das darstellende Personal. Es wird deutlich, dass sich das System Theater und die darin agierenden Menschen in einem nicht unerheblichen Umbruchs- und Neuausrichtungsprozess befinden.

Dass dieser Umbruchsprozess mit großen Schritten und Vehemenz eingefordert wird, zeigt, dass die Gewerkschaften GDBA (Genossenschaft deutscher Bühnenangehörigen) und BFFS (Bundesverband Schauspiel) ein halbes Jahr nach Abschluss des „Kleinen Pakets“ erneut den NV Bühne zum 30. Juni 2026 gekündigt haben. Verhandlungs- und Streitpunkt zwischen den Tarifparteien: Arbeitszeiterfassung von künstlerisch Beschäftigten.

Neben den neuen monetären und inhaltlichen Anforderungen aus Tarifabschlüssen und den allgemeinen Sachkostensteigerungen stellt der Investitionsbedarf in die grundlegende Infrastruktur der technischen Abteilungen eine finanzielle Herausforderung dar. Nachdem in der Spielzeit 2024/25 einige Investitionen (z.B. Mikroportanlage Großes Haus, Finanzbuchhaltungs- und Dispositionsssoftware)

angestoßen wurden, sind die technischen Anlagen (z.B. Handkonterzüge und Dimmeranlage) in die Jahre gekommen und sind bei der hohen, täglichen Beanspruchung fehleranfällig. Akut und unvorhersehbar eintretende Fehler und Ausfälle stellen wiederum nicht nur ein Risiko für die Spielfähigkeit des Hauses, sondern auch einen Belastungsfaktor für das Personal dar. Aber auch die Anschaffung und Implementierung neuer Soft- und Hardware stellt die dünne Personaldecke vor organisatorische Herausforderungen.

Bestehendes Personal zu halten und neues Personal anzuwerben ist vor dem Hintergrund des Arbeitskräftemangels ein Risikofaktor für das Theater Lüneburg.

Im Geschäftsjahr 2025/26 kann es gemäß der fünfjährigen mittelfristigen Finanzplanung zu einer bilanziellen Überschuldung der Gesellschaft kommen, da sich die negative Entwicklung der Vorjahre weiter fortsetzt. Zur Vermeidung des Eintritts einer Zahlungsunfähigkeit oder bilanziellen Überschuldung haben die Gesellschafter Landkreis und Hansestadt Lüneburg ihre Absicht durch bindende Beschlüsse bekräftigt, der Theater Lüneburg GmbH im Bedarfsfall die notwendigen liquiden Mittel zur Verfügung zu stellen.

Aufgrund der Personal- und Sachkostensteigerungen kann es im Geschäftsjahr 2025/26 zu punktuellen Liquiditätsengpässen kommen. Diese können durch vorgezogene Zuschusszahlungen der Gesellschafter abgedeckt werden. Das Abschmelzen des Eigenkapitals stellt dennoch einen unverändert hohen Risikofaktor für die Theater Lüneburg GmbH dar. Das Geschäftsjahr 2025/26 wird durch die oben beschriebenen politischen Beschlüsse gesichert angesehen.

Dennoch bleibt eines der größten Risiken für die Theater Lüneburg GmbH die Abhängigkeit von Zuschusszahlungen an das Theater. Diese gehören zum Bereich der freiwilligen Leistungen und werden von den politischen Gremien angesichts defizitärer Haushalte im Rahmen der Haushaltsgenehmigung immer kritischer hinterfragt. Diese Abhängigkeit vom freien Willen der politischen Gremien birgt in Zeiten, in denen sich - etwa durch Neuwahlen (Kommunalwahl 13. September 2026 und Landtagswahl im Herbst 2027) - politische Mehrheiten verschieben können, ein zusätzliches Risiko. Die Zukunft der Theater Lüneburg GmbH wird also maßgeblich davon abhängen, ob es nicht nur gelingt, zusätzliche Fördermittel zu verstetigen, sondern, ob darüber hinaus eine dauerhafte Lösung für die Übernahme von Mehrkosten aufgrund von Tarifsteigerungen gefunden wird. Zwar wurden die Festbeträge in den letzten beiden Änderungsvereinbarungen durch Sondermittel und Mittel aus der politischen Liste aufgestockt, doch allein der Zeitpunkt, zu dem die Zielvereinbarungen vorlagen oder vorliegen, nämlich erst im Verlauf des bereits begonnenen Geschäftsjahres, stellen einen erheblichen Unsicherheitsfaktor dar.