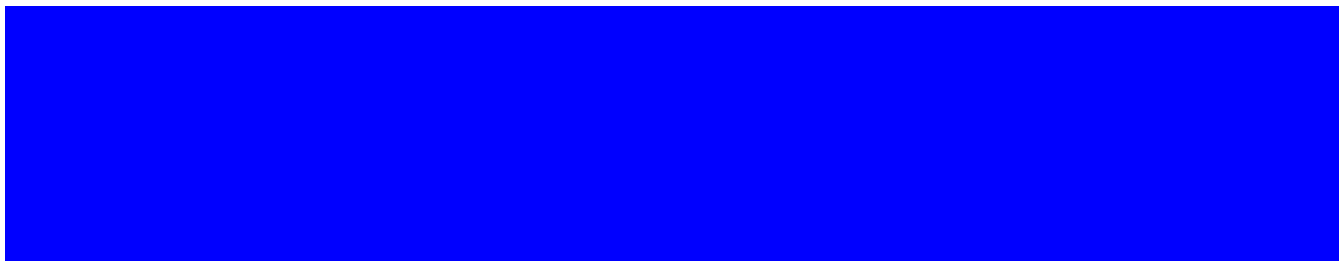


Lagebericht für das Geschäftsjahr 2020

Berlin, 26. März 2021



Hinweis zum Corporate Governance Bericht 2020:

Nach § 289f HGB hat die Gesellschaft eine Erklärung zur Unternehmensführung abzugeben. Diese ist entweder in den Lagebericht aufzunehmen oder auf der Internetseite der Gesellschaft öffentlich zugänglich zu machen. Die DigitalService4Germany veröffentlicht diese Erklärung zur Unternehmensführung auf der Firmenwebsite im aktuellen Corporate Governance Bericht 2020. Der aktuelle Corporate Governance Bericht 2020 ist auf der Website der DigitalService4Germany GmbH dauerhaft abrufbar unter:

<https://digitalservice4germany.com/assets/corporategovernance-bericht-2020.pdf>

1 Grundlagen des Unternehmens

1.1 Unternehmensstruktur

Im September 2020 wurde die 4Germany UG vom Bund übernommen und in diesem Zuge zur DigitalService4Germany GmbH (kurz: DS4G) umfirmiert. Das Ziel ist eine bundeseigene Software Entwicklungseinheit, die nutzerzentriert bessere Lösungen für alle Menschen in Deutschland baut. Die beiden Fellowship Programme Tech4Germany und Work4Germany, die seit 2018 in mehrmonatigen Programmen Digitaltalente in die Bundesministerien bringen und die Vorteile agilen Arbeitens erlebbar machen, sind weiterhin Bestandteil der DigitalService4Germany GmbH.

Gegenstand des Unternehmens ist die Erbringung von softwarebezogenen Beratungs- und Entwicklungsleistungen für die öffentliche Verwaltung sowie die Erbringung von Dienstleistungen zur Weiterbildung und Nachwuchsgewinnung und -förderung von Fachkräften der öffentlichen Verwaltung. Durch die Leistungen der Gesellschaft als bundeseigene Einheit soll die öffentliche Verwaltung in ihren Modernisierungs- und Digitalisierungsprozessen unterstützt werden und ein nachhaltiger Kompetenzaufbau innerhalb der Verwaltung erreicht werden.

Der Digital Service entwickelt mit den und für die Bundesministerien und nachgeordneten Behörden digitale Lösungen, welche die Bedürfnisse der Bürgerinnen und Bürger in den Mittelpunkt stellen. Zugleich werden Kapazitätsaufbau und Wissenstransfer in der Verwaltung erzielt.

Zum 31. Dezember 2020 betrug das gezeichnete Kapital der Gesellschaft EUR 25.000 und war eingeteilt in 20.003 Geschäftsanteile. Die Bundesrepublik Deutschland – vertreten durch das beteiligungsführende Bundeskanzleramt – hält 100% der Anteile der GmbH.

Die Aufsichtsratsbesetzung wurde auf Vorschlag des Bundeskanzleramts vom Kabinett am 13. Januar 2021 zur Kenntnis genommen. Die erste konstituierende Sitzung fand am 12. Februar 2021 statt.

Der Aufsichtsrat der Gesellschaft besteht aus sechs Vertreterinnen und Vertretern, davon drei Vertretern des Bundes, einem Vertreter der Forschung und Entwicklung, einer Vertreterin aus der Zivilgesellschaft sowie einer Vertreterin der Privatwirtschaft aus dem Bereich Softwareentwicklung.

1.2 Unternehmenssteuerung

Die Steuerung des Unternehmens erfolgt im Geschäftsjahr 2020 durch die Geschäftsführer:innen, die regelmäßige

vergleichende Analysen von Wirtschaftsplanung, Forecast und Ist-Entwicklung auf Basis der Finanzbuchhaltung und Finanzplanung der Gesellschaft durchführt. Die Einhaltung von Einzelansätzen des Wirtschaftsplanes wurde im Rahmen von Soll-Ist-Vergleichen vorgenommen. Abweichungen von den Erwartungswerten der Projekte werden laufend zeitnah beobachtet, analysiert und in regelmäßigen Besprechungen zwischen Geschäftsführung und dem Gesellschafter erörtert. Gleiches gilt für nicht projektbezogene Planabweichungen. Die Ergebnisentwicklung des Unternehmens wird monatlich anhand des Umsatzes und die Liquidität anhand der Entwicklung des Cash-Flows verfolgt.

1.3 Geschäftsmodell, Zielgruppe und Services

1.3.1 Zielkunden und Bedarf

Die Corona-Pandemie hat nicht zuletzt gezeigt, wie wichtig Digitalisierung und moderne, adaptive Arbeitsmethoden sind. Dieser Bedarf ist nicht nur in privatwirtschaftlichen Unternehmen, sondern auch im Staat und seinen Verwaltungsstrukturen immanent. Im Monitor Digitale Verwaltung des Normenkontrollrates heißt es dazu: „Damit ist diese Krise Mahnung und Chance zugleich.“¹ Die Digitalisierung und einhergehende Software- und Strukturveränderungen ist seit einigen Jahren ein Fokus der Bundesregierung. Im Koalitionsvertrag der 19. Legislaturperiode wird der Digitalisierung ein ganzes Kapitel gewidmet.² Die Digitalisierung Deutschlands wird als Problemstellung auf höchster politischer Ebene gleichgesetzt mit den Herausforderungen zu „[...] Gesundheit, Klima und Energie, Mobilität, Sicherheit, soziale Innovationen und die Zukunft der Arbeit [...]“.³ Innovation und der digitale Zugang zur Verwaltung für alle Bürgerinnen und Bürger sind hierbei zentrales Thema.⁴ Es ist davon auszugehen, dass die allumfassende Wichtigkeit und Dringlichkeit der Digitalisierung auch in kommenden Legislaturperioden beibehalten und gefördert wird. Auch sektorübergreifend wird von einem enormen Wachstum im Software- und Digitalisierungsbereich ausgegangen. Die Corona-Pandemie hat dabei den Bedarf, aber auch den Aufbau von nutzerzentrierten Lösungen verstärkt in den Vordergrund gedrängt. Im Branchenbericht 2020 von IBISWorld wird im Bereich Branchenentwicklung prognostiziert, dass „im Jahr 2020 [...] viele Unternehmen und öffentliche Einrichtungen vor der Herausforderung [stehen], die Digitalisierung zu forcieren, um ihre Geschäftstätigkeiten trotz der Beschränkungen zur Eindämmung der Coronavirus-Pandemie aufrechtzuerhalten. Sobald die Liquidität in der Wirtschaft wieder steigt, dürfte die Nachfrage nach IT-Projekten sprunghaft ansteigen. Bis 2025 erwartet IBISWorld

¹ Monitor Digitale Verwaltung #4, September 2020, Seite 2.

² Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und SPD, 19. Legislaturperiode, Zeile 1118 – 2229.

³ ebd., Zeile 1465 – 1466.

⁴ vgl. ebd., Zeile 1614.

ein durchschnittliches Wachstum des Branchenumsatzes von 5,2 % pro Jahr auf 84,1 Milliarden Euro. Auch die Zahl der Unternehmen wird weiter zunehmen, sodass 2025 rund 58.200 Studios am Markt aktiv sein dürften. Technologische Änderungen wie Open Source und künstliche Intelligenz (KI) werden die Branche vorantreiben. In den Vordergrund werden auch Sicherheitsthemen treten, insbesondere Änderungen beim Datenschutz, aber auch Maßnahmen zum Schutz der Systeme vor feindlichen Angriffen.”⁵

Noch nicht berücksichtigt sind im Etat der Bundesregierung IT-Beratungsleistungen, die im Vorfeld der eigentlichen Entwicklung erbracht werden, um überhaupt die richtigen Lösungen ausschreiben zu können. Es ist davon auszugehen, dass der Gesamtbedarf das verfügbare Angebot der DS4G auf absehbare Zeit um ein Vielfaches übersteigt, daher wird von einer strategischen Ausrichtung im Sinne eines anvisierten Grades an Marktdurchdringung abgesehen. Umso wichtiger, insbesondere hinsichtlich des Demonstrationscharakters der agilen Softwareentwicklung und des Wissenstransfers, sind strategische Prioritäten der DS4G bei der Projektakquise und -auswahl.

Die gesamte Bundesverwaltung soll die Möglichkeit haben, Beratung und Entwicklung von Softwareprodukten bei der DS4G zu beauftragen. Anders als herkömmliche dienstleistende IT-Unternehmen hat die DS4G bewusst solche Projekte begleitet, bei denen befähigende Aspekte und kollaborative Zusammenarbeit mit den Verantwortlichen der Fachseite und dem späteren IT-Betrieb wesentlich sind. Das Bundeskanzleramt kann unabhängig von der Gesellschafterrolle wie andere Ressorts als Auftraggeber:in in Erscheinung treten. Perspektivisch sollte die Möglichkeit offen gehalten werden, weitere Kund:innen der öffentlichen Verwaltung, namentlich die Bundesländer, als Auftraggeber anzusprechen. Grundsätzlich nicht im Portfolio der DS4G sind sicherheitsrelevante Lösungen und die IT-Infrastruktur.

Der Bedarf an den potenziellen DS4G-Produkten zeigt sich indiziell auch am großen Interesse an den Fellowships der 4Germany UG. So wurden im Januar 2020 über 70 ausgearbeitete Projektvorschläge aus zwölf verschiedenen Ressorts und einigen Bundesbehörden für den nächsten Durchgang des Tech4Germany Fellowship Programms eingereicht.

1.3.2 Services

Die DS4G ist von der Bundesverwaltung mit der Entwicklung und Auslieferung von anwendungsfähigen, nutzerzentrierten Softwareprodukten beauftragt worden.

⁵ Branchenreport J62.01DE: Programmierungstätigkeiten, IBISWorld, Seite 14.

Agile Softwareentwicklung

Zentraler Service der DS4G ist eine agile, nutzerorientierte Softwareentwicklung gemeinsam mit der auftraggebenden Verwaltungseinheit als Projektgeschäft. Dafür erbringen interdisziplinäre Teams mit Kompetenzen in Product Management, UX-/UI-Design und Software Entwicklung Beratungs- und Entwicklungsleistungen. In diesem Zusammenhang können auch Leistungen beispielsweise zur Projektvorbereitung, zum Prozess-Design und der IT-Beratung bis hin zu Schulungen erbracht werden. Ziel ist die ganzheitliche Umsetzungsbegleitung von Digitalvorhaben der Bundesverwaltung entlang der Bedürfnisse der Nutzerinnen und Nutzer.

Niedrigschwellige Fellowship-Programme

Darüber hinaus hat die DS4G – ebenso wie die Vorgängerorganisation 4Germany UG – zeitlich befristete Programme angeboten (bzw. führt diese fort), an denen Digitaltalente aus Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Wissenschaft einerseits und Verwaltungsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter andererseits teilnehmen (Fellowships) und dadurch jenseits eines produktzentrierten Handlungsstrangs für eine zusätzliche Skalierung eines ganzheitlichen Befähigungsansatzes sorgen. Diese Programme fördern mit einem niedrigschwelligen, umsetzungsorientierten Ansatz Methodenwissen und agile Arbeitsweisen bei den Beschäftigten der Bundesverwaltung. Sie stärken die Steuerungs- und Managementkompetenz in den Fachbereichen insbesondere, aber nicht nur, bei Digitalisierungsprojekten. Darüber hinaus helfen sie, Vernetzung und Austausch für Digitalisierung und Innovation als Querschnittsthema in der Bundesverwaltung zu fördern.

- **Tech4Germany** ermöglicht Studierenden und Berufseinsteigerinnen und -einsteigern mit Erfahrung in Design, Softwareentwicklung und Produkt-Management die gemeinsame Arbeit in Teams zu prioritären Digitalisierungsprojekten der Bundesverwaltung. Über einen Zeitraum von 12 Wochen entwickeln die Fellows zusammen mit Beamtinnen und Beamten in einem modernen Arbeitsumfeld nutzerzentrierte Lösungen und erlernen die Anwendung von agilen Methoden und innovativen Technologien. Der entwickelte Programmiercode und die Dokumentation werden der Verwaltung zur Weiterverwendung übergeben, sofern möglich unter offenen Lizenzen (Open Source).
- **Work4Germany** bringt für einen Zeitraum von 6 Monaten Nachwuchsführungskräfte aus Wirtschaft und Unternehmertum mit den Innovationstreiber:innen der Bundesverwaltung zusammen. Gemeinsam arbeiten sie an Digitalisierungs- und Umsetzungsprojekten und stärken Methoden- und Management-Kompetenzen. Das Ziel von Work4Germany ist es, eine innovative Teamarbeit und moderne Arbeitsmethoden bei Projekten zu etablieren und strukturiert Methodenwissen und Management Kompetenz auf Verwaltungsseite aufzubauen.

2 Wirtschaftsbericht

2.1 Branchenbezogene Rahmenbedingungen und Wettbewerbssituation

Der Koalitionsvertrag über die 19. Legislaturperiode der an der Bundesregierung beteiligten Parteien setzt das Ziel, Deutschland in allen Bereichen zu einem starken Digitalland zu entwickeln.⁶ Dafür muss der Bund in besonderem Maße auf den unterschiedlichen und komplexen Bedarf der Bundesverwaltung ebenso wie auf die Erwartungen der Wirtschaft und der Bürgerinnen und Bürger an einen modernen und digitalen Staat reagieren – und dies auch unter der politischen Maßgabe nach digitaler Souveränität - noch stärker als bisher aus eigener Kraft. In diesem Sinne heißt es in der Umsetzungsstrategie der Bundesregierung zur Gestaltung des digitalen Wandels: „Auch die Verwaltung selbst werden wir weiter digitalisieren. Nur so kann sie dauerhaft moderner Dienstleister für die Menschen sein und für Wirtschaftsunternehmen sowie Gründer und Gründerinnen attraktiver Standortfaktor bleiben.“⁷

Die DS4G zielt auf mindestens vier mit diesem Ziel verknüpfte Interessen des Bundes ab:

a. Beschleunigung der Digitalisierungsbestrebungen durch eine flexible, schnell verfügbare Umsetzungseinheit, die durch ihre andere Arbeitsweise die digitale Transformation der Verwaltung voranbringt.

Die Gründung der bundeseigenen GmbH beschleunigt die Digitalisierung der Verwaltung. Um seine Digitalisierungsbestrebungen schnell zu erreichen und als Staat zukunftsfähig zu bleiben, ist der Bund auf eine hohe Anzahl von Softwareanwendungen angewiesen – insbesondere vor dem Hintergrund der gesetzlichen Verpflichtungen des Bundes, wie dem E-Government-Gesetz und dem OZG.

Die Gründung einer GmbH schafft für den Bund eine flexibel einsetzbare Umsetzungseinheit. Diese kann freier als eine Behörde agieren und die Bundesverwaltung bedarfsorientiert unterstützen. Auch die IT-Strategie für die Bundesverwaltung sieht „[d]ie leistungsfähige und bedarfsgerechte Unterstützung der Verwaltungsaufgaben des Bundes“ als „oberstes Ziel der IT der Bundesverwaltung“⁸ an.

Durch die angestrebte Inhouse-Fähigkeit ergeben sich dabei der einfache Zugang für den Bund und ein ressourcenarmer Beauftragungsprozess, mit der dem Zeitdruck diverser Digitalisierungsprojekte des Bundes noch

⁶ Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und SPD, 19. Legislaturperiode, Zeile 1602 – 1604.

⁷ „Digitalisierung gestalten“, Umsetzungsstrategie der Bundesregierung, Bundespresseamt, S. 187.

⁸ IT-Strategie für die Bundesverwaltung (Beschluss 2017/6 des IT-Rats vom 19.01.2017).

stärker Rechnung getragen werden kann. Die gewählte Rechtsform ermöglicht die notwendige Aufsicht und Steuerung durch den Bund und stellt so zugleich die Konformität mit IT-Sicherheits- und Datenschutzstandards sicher.

Im Wissen der Binnen- und Außenwahrnehmung dieser Gesellschaft als ressortübergreifende Organisation frei von Zugriffsinteressen einzelner Ressorts auf Haushaltsmittel und Stellen ist es im Bundesinteresse, diese aus strategischen Erwägungen dem Bundeskanzleramt zuzuordnen.

b. Nachhaltiger Kompetenzaufbau zur Verringerung von Abhängigkeiten und Kosten

Von besonderem strategischem und wirtschaftlichem Interesse für den Bund ist es über diese Aspekte hinaus, innerhalb der Verwaltung nachhaltig eigene Softwareentwicklungskompetenzen auf und auszubauen. Erstens fördert dies den notwendigen kulturellen Wandel und Wissenstransfer, der mittels ‚bloßen‘ Einkaufs entsprechender Leistungen am Markt nicht zu gewährleisten ist, da auf diesem Wege das Know-how mit Beendigung von Projekten beim dienstleistenden Unternehmen verbleibt. Zweitens werden so die Abhängigkeiten von externen Dienstleistungsunternehmen reduziert. Drittens kann die Generierung eigener und auch Quell-offener Softwarelösungen zur Reduktion von Lizenzkosten beitragen, Lock-in-Effekte minimieren und Hürden sowie Folgekosten für Weiterentwicklungen senken.

c. Personalgewinnung für die Zukunft

Ferner hat der Bund personalpolitisch ein großes Interesse, einen Weg zu eröffnen, Expertise aus dem MINT-Bereich so nahe wie möglich an die Verwaltung heran zu holen, aber diesen Talenten in der zu gründenden GmbH dennoch ein marktüblich flexibleres, dynamischeres und hierarchieärmeres Arbeitsumfeld bieten zu können. In der Umsetzungsstrategie gehört die Personalgewinnung für die digitale Verwaltung zu einer zentralen Maßnahme des Handlungsfelds ‚Moderner Staat‘.

In gleicher Weise ist in der IT-Strategie der Bundesverwaltung von 2017⁹ festgehalten, dass die IT des Bundes ausgezeichnete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter benötigt, welche nur durch eine hohe „Attraktivität des Bundes als Arbeitgeber“ gewonnen und gehalten werden („Eine leistungsfähige und nachhaltige IT der Bundesverwaltung kann nur durch „Zukunftsfähigkeit und Offenheit für Innovationen [...] gewährleistet werden.“¹⁰).

Der IT-Planungsrat hat in seiner im Jahr 2015 fortgeschriebenen nationalen E-Government Strategie zusätzlich definiert: „Der steigende Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften verschärft den Wettbewerb der Arbeitgeber. Daher ist verstärkt in die Attraktivität der öffentlichen Verwaltung zu investieren“ und „[d]er technologische Wandel

⁹ IT-Strategie für die Bundesverwaltung (Beschluss 2017/6 des IT-Rats vom 19.01.2017).

¹⁰ ebd., Seite 3.

verändert rasant Aufgaben und Arbeitsschwerpunkte der Verwaltung. Daher muss sie durch rechtliche, organisatorische und technische Modernisierungen flexibel agieren und reagieren können“¹¹. Das für die Aufgaben einer solchen Gesellschaft benötigte Personal ist erfahrungsgemäß nicht immer bereit, innerhalb bestehender Behördenstrukturen zu arbeiten, wohl aber daran interessiert, einen Beitrag zum Gemeinwohl (,für den Staat’) zu leisten. Die Gründung des DS4G ist auch unter diesem Gesichtspunkt notwendig, um die zur Umsetzung der Digitalaufgaben des Bundes besonders dringend benötigten Schlüsselfachkräfte aus dem MINT-Bereich für dessen Aufgabenerfüllung verfügbar zu machen, die sich von tradierten Strukturen und Hierarchien in der öffentlichen Verwaltung des Bundes nur schwer anlocken lassen.

In diese Richtung zielt ebenfalls der Koalitionsvertrag: „IT-Kompetenzen sollen eine stärkere Gewichtung in den Anforderungsprofilen und damit bei der Einstellung und bei der Auswahl von Führungskräften bekommen. Wir werden die Ausbildungs- und Studienordnungen der Verwaltungsausbildungen und der Weiterbildungsangebote modernisieren. Wir wollen innovations- und mitarbeiterfreundliche Arbeitsbedingungen mit wettbewerbsfähigen Löhnen, Gehältern und Aufstiegsmöglichkeiten schaffen.“¹² Hierzu wurde eigens im April 2019 vom Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat eine Publikation herausgegeben, in der das neue Anforderungsprofil für Führungskräfte im digitalen Zeitalter definiert ist.¹³

d. Vorbild- und Pionierfunktion des Bundes

Dem Bund kommt außerdem in der Außenwahrnehmung die wichtige Rolle zu, für den öffentlichen Dienst in der Bundesrepublik insgesamt voranzugehen, digitale Handlungs- und Gestaltungsfähigkeit zu demonstrieren. Denn der Bund prägt in besonderem Maße die Ausgestaltung der Ebenen-übergreifenden Verwaltungsdigitalisierung durch die Schaffung der finanziellen und rechtlichen Rahmenbedingungen für einheitliche Verwaltungsportale, Registermodernisierung und deutschlandweit standardisierte Fachverfahren im Kontext des Onlinezugangsgesetzes.

Die Schaffung einer bundeseigenen GmbH ist schließlich auch eine Empfehlung des Digitalrats der Bundesregierung und ist an internationale Erfahrungswerte angelehnt.

Die DS4G steht als Serviceunternehmen im Wettbewerb mit anderen Unternehmen. Hierzu gehören neben großen IT-Beratungsgesellschaften auch kleinere, vor allem regionale Berater. Da diese Berater - im Gegensatz zur DS4G - neben der öffentlichen Hand auch private Unternehmen beraten können, ist ihr Marktpotenzial deutlich höher. Da die DS4G sich in 2020 noch in der Aufbauphase befindet, sind erst ein paar Projektaufträge vom Bund angenommen worden. Für das nächste Jahr ist jedoch eine deutliche Zunahme an Projekten geplant, sobald die Rekrutierungsphase

¹¹ Nationale E-Government-Strategie Fortschreibung 2015. Stand 1. Oktober 2015, IT-Planungsrat, Seite 4-5.

¹² Beschluss 2015/27, 18. Sitzung des IT-Planungsrats, Zeile 2044ff.

¹³ Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat, Das neue Anforderungsprofil für Führungskräfte im digitalen Zeitalter.

abgeschlossen ist.

2.2 Geschäftsentwicklung der DS4G

Die Geschäftsentwicklung der DS4G verlief in 2020 durchaus erfolgreich. Die Veränderung der Wirtschaftslage in Deutschland durch die Corona-Pandemie hatte im Geschäftsjahr 2020 Einfluss auf DS4G, jedoch fiel dieser nur sehr gering aus. Neueinstellungen vor allem im Tech-Bereich wurden minimal verzögert, was zu einer leicht niedrigeren Personalquote und entsprechender Beratungsleistungen geführt hat. Die Gesellschaft hat die im Wirtschaftsplan 2020 zum Ausdruck gekommenen Wachstumserwartungen leicht unterschritten. Es ist weiterhin jedoch davon auszugehen, dass der Einfluss von Covid-19 keinen signifikanten Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg von DS4G hat.

Die beiden Fellowships Tech4Germany und Work4Germany, welche bereits erfolgreiche Projekte mit Bundesbehörden vorweisen können, konnten durch diesen Erfahrungsgewinn optimiert werden. Anforderungen auf beiden Seiten können klarer definiert und die resultierende Zusammenarbeit verbessert werden. Auch in 2021 wird diese best practice Entwicklung weiter vorangetrieben und die Fellowships teilweise ausgebaut.

Die DS4G steht in engem Austausch mit der Verwaltung, um sich bedarfsgerecht- und optimiert zu entwickeln und Learnings in der Umsetzung der einzelnen Projekte gezielt in die Weiterentwicklung der eigenen Produkte und Leistungen einbringen zu können.

2.2.1 Ertragslage sowie Vermögens- und Finanzlage

Die Gesellschaft hat das Jahr 2020 mit einem Jahresfehlbetrag von rd. TEUR 68,0 abgeschlossen. Aufgrund der Gründung der Gesellschaft im Jahr 2019 wurde im Jahr 2019 ein Rumpfwirtschaftsjahr vom 29. August bis zum 31. Dezember 2019 gebildet. Insoweit ist die Aussagekraft des Vergleichs von Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung mit dem Vorjahr eingeschränkt. Ebenso ist die Vergleichbarkeit und eine daraus resultierende Abweichungsanalyse des Finanzplans nur sehr bedingt aussagekräftig, da durch die Übernahme der 4Germany UG durch den Bund im September 2020 und die damit einhergehende Wandlung in eine GmbH die mittelfristige Finanzplanung ab Oktober 2020 aufgesetzt wurde.

Die nachfolgende Tabelle verdeutlicht den soliden Entwicklungskurs der Gesellschaft. Die Gesellschaft befindet sich im Aufbau. Die Gesamtleistung in 2020 besteht zum größten Teil aus nicht rückzahlbaren Fördermitteln des Bundesamts für Migration und Flüchtlinge (Bundeszuwendungen). Nicht verwendete Fördermittel der Zuwendung über TEUR 470 wurden in Q1/2021 an das Bundesamt zurückgezahlt.

Geschäftsjahr	2020	2019
Gesamtleistung (TEUR) Inkl. sonstige betriebliche Erträge	1.474,0	56,7
EBITDA (TEUR)	-68,0	0
Jahresfehlbetrag (TEUR)	-68,0	0

In der Gesamtleistung 2020 sind neben den Fördermitteln (sonstige betriebliche Erträge) TEUR 156 Umsatzerlöse aus dem von der Bundesregierung Deutschland im März initiierten Hackathon und der Abrechnung von Beratungsleistungen an das Bundesministerium für Gesundheit enthalten. Alle Umsatzerlöse sind im Inland erzielt worden. Die Fördermittel wurden der 4Germany UG für 2019 und 2020 als Zuwendung gewährt, um die Pilotierung der beiden Fellowships zu fördern und unterstützen. Diese Art der Finanzierung ist mit dem Wandel zur bundeseigenen GmbH nicht auf den DigitalService angewendet worden und blieb beschränkt auf den Abschluss der geförderten Fellowship Programme. In der Gesamtleistung des Finanzplans 2020 waren die Fördermittel des Bundes nicht in der Planung enthalten, da diese noch vor der Wandlung zu einer bundeseigenen GmbH beantragt wurden. Es ist festzuhalten, dass die Finanzplanung für Q4/2020 Umsatzerlöse aus der operativen Geschäftstätigkeit von TEUR 185 vorsieht. Es wurden in Q4/2020 Umsatzerlöse von TEUR 156 erzielt. Die Abweichung von TEUR 29 ergibt sich aus der Verschiebung von Umsätzen in das Geschäftsjahr 2021. Die Abrechnungsmodalität eines Projektes des DigitalServices wurde von einer Abrechnung auf Tagesbasis auf eine Meilensteinerfüllung geändert, wodurch eine zeitliche Verschiebung entstanden ist. Die entsprechenden Umsätze werden nach Erreichung der Meilensteine in 2021 erzielt.

Mit der planmäßigen Ausweitung des Auftragsvolumens als Teil des Aufbaus des DigitalServices einhergehend sind auch die Kosten in Summe angestiegen. Wesentliche Einflussfaktoren sind die Steigerung der Personalkosten aufgrund des planmäßigen Personalaufbaus, damit einhergehend erhöhte Mietkosten für zusätzliche Büroräume in und die damit verbundenen Aufwendungen für die Büroausstattung. Im vorangegangenen Geschäftsjahr 2019 (Rumpffahr vom 29. August bis 31. Dezember 2019) beliefen sich die Personalkosten auf TEUR 41. Der Anstieg auf TEUR 1.053 in 2020 ist neben dem längeren Betrachtungszeitraum der bewussten Investitionen in den Personalstamm geschuldet. Neben Positionen im Zentralen Team wird ein planmäßiger Aufbau der Digital Service Teams (Produktmanagement, Softwareentwicklung, UX-/UI-Design) verfolgt, um geplante Umsatzerlöse in 2021ff. zu erreichen. In 2020 sind erstmalig Aufwendungen für bezogen Leistungen in Höhe von TEUR 20 angefallen, die

sich vornehmlich aus Kosten für Freelancer zusammensetzen, die bewusst zur Personal- und Organisationsentwicklung eingesetzt werden.

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen belaufen sich auf TEUR 463 (2019: TEUR 16). Analog zur erhöhten Anzahl an Personal sind die Aufwendungen für Raumkosten im Berichtsjahr 2020 auf TEUR 185 angestiegen. Das gegenwärtige Büro wurde im Januar 2020 bezogen. Durch die Nutzung eines Co-Working Spaces als Bürofläche war eine flexible Skalierung der Arbeitsplätze in der Aufbauphase möglich, Leerstand und hohe Fixkosten wurden vermieden.

Die in den sonstigen betrieblichen Aufwendungen enthaltenen Werbe- und Reisekosten belaufen sich in 2020 auf TEUR 11 und damit TEUR 10 über dem Rumpfgeschäftsjahr 2019. In 2020 wurden vermehrt Werbekosten generiert, um DS4G bekannt zu machen und unter anderem eine positive Upside für den Personalzuwachs zu generieren. Hierin enthalten sind vor allem Kosten für die Stipendien für Teilnehmer:innen der Fellowships in 2020 und allgemeine Verwaltungskosten. Hinzu kamen Aufwendungen für technische und rechtliche Beratungsleistungen vor allem im Zuge der Wandlung der UG in eine bundeseigene GmbH in Q4/2020.

Abschreibungen wurden im Berichtsjahr 2020 in Höhe von TEUR 5 generiert.

Das Anlagevermögen im Berichtsjahr 2020 beläuft sich auf TEUR 18, was sich hauptsächlich aus Computer Hardware zusammensetzt. Das Umlaufvermögen setzt sich im Wesentlichen aus TEUR 151 an Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und dem Bankbestand (direkte Geldmittel) von TEUR 2.321 zusammen.

Das Eigenkapital beinhaltet TEUR 25 Stammkapital und TEUR 1.955 Kapitalrücklage.

Die Sonderposten für Zuschüsse und Zulagen über TEUR 8 beinhaltet die Zuschüsse für Zugänge des Anlagevermögens von Anlagegütern, die vor dem 15. September 2020 angeschafft wurden und dadurch vollumfänglich über die Bundeszuwendungen gefördert wurden. Alle weiteren angeschafften Anlagegüter wurden aus Eigenmitteln finanziert.

Die Sonstigen Rückstellungen über TEUR 29 beinhalten vor allem Rückstellungen für nicht genommenen Urlaub und Bonuszahlungen und Rückstellungen für Abschluss und Prüfung.

Die Verbindlichkeiten teilen sich in die beiden Posten Lieferungen und Leistungen und Sonstige Verbindlichkeiten auf. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen betrugen im Berichtsjahr TEUR 31. Die Verbindlichkeiten

bis 1 Jahr setzen sich aus TEUR 43 Verbindlichkeiten für Lohn-, Kirchen- und Umsatzsteuer und soziale Sicherheit und der Rückzahlungsverpflichtung über TEUR 470 der Fördermittel aus den Bundeszuwendungen zusammen. Der Anstieg von Rückstellungen und Verbindlichkeiten im Vergleich zu 2019 ist vor allem auf den Ausbau der Geschäftstätigkeit zurückzuführen.

Der Cash Flow aus laufender Geschäftstätigkeit beträgt zum Stichtag 31.12.2020 TEUR -979. Er resultiert vor allem aus den Mittelabflüssen für den Personalaufwand sowie für die sonstigen betrieblichen Aufwendungen.

Im Berichtsjahr 2020 gab es Mittelabflüsse aus Investitionstätigkeit über TEUR 32. Hierbei handelt es sich hauptsächlich um Investitionen in Hardware, bedingt durch Neueinstellungen, welche vollumfänglich den Sachinvestitionen zuzuschreiben sind.

Der Cash Flow aus Finanzierungstätigkeit beläuft sich auf gesamt TEUR 3.301. Mit der Wandlung der UG zur bundeseigenen GmbH ist der Gesellschaft Eigenkapital in Höhe von TEUR 1.975 zugeflossen. Des Weiteren fließen hier die Fördermittel des Bundes ein.

Insgesamt ergibt sich ein positiver Cash Flow für das Berichtsjahr 2020 von TEUR 2.290.

Die Liquididen Mittel 2020 beliefen sich zum Stichtag auf TEUR 2.321. In diesen enthalten sind Rückzahlungen über TEUR 470 für die nicht genutzten und allokierten Fördermittel 2019/2020 des Bundes. Die Rückzahlung erfolgte in Q1/2021.

Im Zuge der Übernahme und Wandlung der 4Germany UG im September 2020 wurde mit dem Gesellschafter eine Planung für den Zufluss von Finanzmitteln beschlossen. Bereits im Oktober 2020 sind der DS4G TEUR 1.955 Kapital zugeflossen, welche in als Kapitalrücklage ausgewiesen wird. Für das Jahr 2021 sind Einzahlungen durch den Gesellschafter in die Gesellschaft über TEUR 3.000 geplant, welche im Haushaltsplan 2021 bewilligt sind. Im Berichtsjahr 2020 war die DS4G jederzeit in der Lage ihre Verbindlichkeiten zu begleichen. Auch in 2021 ist die Liquiditätsslage gefestigt und sicher.

Prognose-Ist-Vergleich: Der ausschlaggebende Faktor dafür ist - wie vorstehend ausgeführt - der deutliche Anstieg der Gesamtleistung. Damit einhergehend sind gegenüber der Prognose weiterhin hohe Aufwendungen für bezogene Fremdleistungen angefallen und dies trotz des überplanmäßig aufgebauten Personalkörpers, der immer erst eingearbeitet und in die Prozesse integriert werden muss. Durch den Personalaufbau stiegen die Personalkosten deutlich an. Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen in der Berichtsperiode stiegen gegenüber der

Vorjahresprognose auf Grund von Stipendien für die Fellowships und bezogene Leistungen durch externe Dienstleistungsunternehmen. Bedingt durch die Corona-bedingten Kontaktbeschränkungen und Abstandsregelungen ist der Personalaufbau leicht hinter dem geplanten Soll, was aber in 2021 problemlos nachgezogen werden kann.

2.2.2 Finanzielle Leistungsindikatoren

Der wesentliche finanzielle Leistungsindikator zur Messung des Unternehmenserfolges der DS4G ist der Umsatz, welcher sich im Berichtsjahr auf TEUR 156 belaufen hat. Für das Jahr 2021 sind Umsätze in Höhe von TEUR 3.877 geplant. Neben dem Umsatz ist das Betriebsergebnis ein Indikator für die Geschäftsleitung der DS4G. In 2020 lag das Betriebsergebnis bei TEUR -68. Für das Jahr 2021 ist ein Ergebnis von TEUR -2.881 geplant. Die Gesellschaft befindet sich momentan noch im Aufbau und es wird davon ausgegangen, dass sich die wichtigen finanziellen Leistungsindikatoren noch weiter verschärfen und das Portfolio sich erweitert. Hierfür wird ein erweitertes Controlling aufgebaut.

2.2.3 Nicht-finanzielle Leistungsindikatoren

Der momentan wesentliche nicht-finanzielle Leistungsindikator ist die Anzahl der Arbeitnehmer:innen. Der Aufbau der Gesellschaft und das Wachstum werden vor allem getrieben durch eine Aufstockung des Mitarbeiter:innenstammes und den Personalaufbau, und der damit einhergehenden Erweiterung des Leistungsportfolios.

Die DS4G hat während des Geschäftsjahres ohne die Geschäftsführung durchschnittlich 16 Arbeitnehmer:innen beschäftigt, gegenüber durchschnittlich 2 Arbeitnehmer:innen im Geschäftsjahr 2019. Für das Jahr 2021 ist ein Mitarbeiter:innenstamm von 61 FTE geplant.

Zur Förderung einer positiven Arbeitsumgebung und zur Mitarbeiterförderung wurden Maßnahmen ergriffen und fortgeführt, z.B.

- Das bestehende Personalentwicklungskonzept wird weiterhin zielgerichtet angewendet, um attraktive Karriere- und Weiterentwicklungsmöglichkeiten zu bieten.
- Es finden Zielvereinbarungs-/ Personalentwicklungsgespräche in regelmäßigen Abständen mit allen Beschäftigten statt.
- Als Bestandteil einer gezielten Personalentwicklung finden Weiterbildungen zum Auf-/Ausbau allgemeiner Digital- und Produktkompetenzen sowie fachlich-methodischen Themen statt, die durch zahlreiche individuelle Weiterbildungsmaßnahmen ergänzt werden, die sich i.d.R. aus den Personalentwicklungsgesprächen ergeben.

- Starke interne Transparenz bzgl. Strategie und Zielen, um Mitarbeiter:innen die Möglichkeit zu geben sich mit der Entwicklung der Organisation zu identifizieren.
- breite Beteiligung der Mitarbeiter:innen an Initiativen zum Aufbau der Organisation.

Ende 2019 wurde ein Co-Working Space in Berlin angemietet, um dem erhöhten Platzbedarf aufgrund des Unternehmenswachstums Rechnung zu tragen und eine attraktive und den Bedürfnissen entsprechende Arbeitsumgebung zur Verfügung zu stellen.

3 Prognose-, Chancen- und Risikobericht

3.1 Prognose- und Chancenbericht

Der Geschäftsverlauf nach Übergang der DS4G in eine bundeseigene Gesellschaft 2020 hat einen positiven Grundstein für die Entwicklung für 2021 und die Folgejahre gelegt. Die beiden Fellowships Tech4Germany und Work4Germany verzeichnen sowohl auf Seiten der Fellows als auch auf Seiten der Auftraggebenden im Kontext des Bundes einen guten Zulauf und vermehrte Nachfrage mit Projekten in den meisten Bundesbehörden. Die DigitalService4Germany GmbH hat bereits in 2020 Projekte identifiziert, welche Laufzeiten über das Geschäftsjahr 2020 haben. Die nächsten Monate sind von der Aufbauarbeit für den DigitalService geprägt. Parallel wurden bereits ein bis zwei konkrete Digitalisierungsprojekte verhandelt, in deren Begleitung und Umsetzung der DigitalService einsteigen wird. Die Erfahrungen aus diesen ersten Projekten und mögliche Implikationen hinsichtlich der Zusammenarbeit mit der Bundesverwaltung als Partner:in und Auftraggeber:in können dann unmittelbar in die weitere Aufbauarbeit einbezogen werden. Es ist nach momentaner Sachlage von einem günstigen Verlauf 2021 auszugehen.

Die DS4G beschleunigt die Digitalisierung des Staates, indem Digital- und Tech-Talente nutzerzentrierte Softwarelösungen mit der und für die Bundesverwaltung entwickeln und über dieses Instrument die Transformation der Arbeitskultur vorantreiben. Über die Fellowship Programme wird zudem Wissenstransfer und nachhaltiger Kompetenzaufbau in der Bundesverwaltung sichergestellt.

Die DS4G unterstützt sowohl die Digitalisierung der Bundesverwaltung als auch die Bereitstellung digitaler Lösungen für Bürger:innen. So können langfristig Aufwände für Digitalisierungsprojekte und die Abhängigkeit von externen Dienstleistungsunternehmen reduziert werden. Dabei ist die DS4G attraktive Arbeitgeber:in für IT-Fachkräfte, die ansonsten nicht für die Kernverwaltung arbeiten würden.

Mit der DS4G soll in Zukunft sichergestellt werden, dass

- der Bundesverwaltung eigene Gestaltungs- und Entwicklungskapazitäten kurzfristig, dauerhaft und in hoher Qualität zur Verfügung stehen,
- unter Einbeziehung der Fachabteilungen schlanke, moderne IT-Lösungen für den bekannten Bedarf entstehen,
- diese Lösungen am Ende bedarfsgerecht sind, da sie entlang der Bedürfnisse der Nutzer:innen entwickelt und getestet werden,

- sich die notwendigen Kompetenzen nachhaltig in der Bundesverwaltung verankern und nicht mit Auftragnehmer:in/Dienstleister:in nach Beendigung des Auftrags die Verwaltung wieder verlassen,
- der notwendige kulturelle Wandel und Kompetenzaufbau in den Fachabteilungen der Bundesministerien vorangetrieben wird,
- Abhängigkeiten zu externen IT-Dienstleister:innen und hohe Lizenzkosten für proprietäre Lösungen verringert werden.

Die Gesellschaft sieht ihre strategischen Wachstumschancen zum einen in einer Vertiefung der Wertschöpfung in ihren Kernbereichen Strategische Verwaltungsmodernisierung und zum anderen im weiteren Ausbau der Entwicklungs- und Beratungskompetenzen in den thematischen Schwerpunkten öffentliche IT- Softwareentwicklung und Digitalisierung öffentlicher Dienste.

Für 2021 ist ein weiteres Wachstum im Bereich des Personalstamms geplant. Neben den bereits bestehenden Mitarbeiter:innen soll die Belegschaft deutlich um 52 Mitarbeiter:innen aufgestockt werden, um den Bedarf der Bundesregierung an Umsetzungskapazitäten für Digitalisierungsprojekte zunehmend gerecht zu werden. Vor allem im Bereich des DigitalService wird ein erhöhter Zuwachs von Mitarbeiter:innen angestrebt, damit gewährleistet werden kann, dass Projekte/ Entwicklungsleistungen als bundeseigene GmbH in ausreichendem Maße wahrgenommen werden können. Die kontinuierlich steigende Anzahl der Mitarbeiter:innen ist erheblich für das Erreichen des Umsatzzieles in 2021. Nach der Übernahme sind in 2021 darüber hinaus die rechtlichen, organisatorischen und operativen Grundlagen zu schaffen, um in den nächsten Jahren entsprechend der Finanzplanung die Aktivitäten der DS4G nachhaltig skalieren zu können.

Die weltweite Coronakrise hat beginnend mit den bundesweiten Schutzmaßnahmen ab März 2020 Auswirkungen auf den operativen Geschäftsablauf bei der DS4G. Die Reisetätigkeit zu den Kund:innen wurde nahezu vollständig reduziert und die Mitarbeiter:innen arbeiten coronabedingt überwiegend im Homeoffice. Durch die Ausweitung moderner digitaler Kommunikationsmittel können die genannten Einschränkungen kompensiert werden. Bereits in Auftrag gegebene Projekte werden größtenteils mit geringen Einschränkungen weiterhin bearbeitet.

Aufgrund der Coronakrise ist der Bedarf an digitalen Lösungen rapide gestiegen. Die Rückstände im Bereich Verwaltungsdigitalisierung sind mehr in den Blickwinkel der öffentlichen und politischen Aufmerksamkeit gerückt. Notwendige Reform- und Investitionsbestrebungen werden voraussichtlich in den Wahlprogrammen verschiedener Parteien für die nächste Legislaturperiode als Schwerpunktthema definiert. Es ist für die kommenden Jahre mit einer deutlichen Zunahme an Digitalisierungsprojekten zurechnen. Um dem erwarteten Anstieg der Nachfrage gerecht zu werden, wird in 2021 der Fokus auf den Personalaufbau gelegt.

Der Wirtschaftsplan für das Jahr 2021, der vom Aufsichtsrat in seiner Sitzung am 12. Februar 2021 beschlossen wurde, sieht für das Gesamtunternehmen ein starkes Umsatzwachstum vor. Der Verlust wird in 2021 absolut deutlich steigen (2021: TEUR -2.881). Hintergrund sind vor allem die Fellowship Programme, die in 2021 noch selbst getragen werden.

3.2 Risikomanagement, Risikobericht

Wie jede Geschäftsgründung unterliegt auch die DS4G als Servicepartner des Bundes einer Reihe von Risiken. Diese bestehen in erster Linie aus üblichen Geschäftsrisiken (z. B. zu geringe Nachfrage, starker Wettbewerb) und den spezifischen Anforderungen des Kunden Bundesverwaltung einhergehenden Risiken für die DS4G.

Nachfolgende werden die wesentlichen Risiken aufgeführt und mögliche Lösungen vorgeschlagen:

Auslastung

Die Auslastung ist geringer als geplant, da die Leistungen nicht ausreichend nachgefragt werden oder die Qualität der angebotenen Leistungen die Kund:innen nicht überzeugt.

Lösungsansatz: Sicherstellung hoher Qualität durch agiles Projektmanagement und Qualitätskontrolle;

Partnerschaftliche Kontaktpflege mit den Ansprechpartner:innen aus den Ressorts und Behörden (Akquise);

Notfalls Abwicklung der Organisation.

Personalgewinnung

Die fragten IT-Spezialist:innen können nicht schnell genug oder in anvisierter Zahl angeworben werden, sodass Projekte nicht bearbeitet werden können.

Lösungsansatz: Erhöhung der Aufwendungen für Personalmarketing, z. B. durch frühzeitige Einstellung von erfahrenen Personalexpertinnen oder -experten (ist geplant);

Anpassung der Vergütungsstrukturen im Digital Service Team an Marktentwicklungen und

Differenzierung nach Profilen.

Datenschutz und IT-Sicherheit

Es ergeben sich Schwierigkeiten bei der Gewährleistung des Datenschutzes und der IT-Sicherheit gem. Anforderungen der Auftraggebenden in den Projekten. Die Umsetzung von Software Entwicklungsprojekten nach agilen, iterativen und “modernen” Methoden steht somit teilweise im Konflikt zu IT-Sicherheits- und Datenschutzanforderungen der Verwaltung.

Lösungsansatz: Von Beginn an enge Zusammenarbeit mit dem BSI und Herstellung guter Arbeitsbeziehungen mit

Datenschutzaufsichtsbehörden und -verantwortlichen;
Schaffung interner Expertise;
Rückgriff auf spezialisierte externe Dienstleister:innen.

Wettbewerb

Veränderungen in der Rahmenvertragslandschaft (z. B. Zunahme qualit. gleichwertiger Rahmenvertragspartner) reduzieren den Inhouse-Vorteil.

Lösungsansatz: Anpassung des Personalstamms;
konsequenter Ausbau des Qualitäts- und Innovationsanspruchs;
Notfalls Abwicklung der Organisation.

Konsolidierungsbestrebungen

Mögliche Konsolidierungsbestrebungen künftiger Regierungen in der Akteurslandschaft bedrohen die Position der DS4G (z. B. zentrale Digitalisierungsbehörde/-Agentur).

Lösungsansatz: Vorzüge des Modells und Arbeitsweise des DS4G werden in neuer Organisation erhalten;
Kritische Erfolgsfaktoren für Arbeitsfähigkeit des DS4G werden kommuniziert.

Technische Anschlussfähigkeit

Es gibt eine unzureichende Betriebs-/Anschlussfähigkeit der Produkte (z. B. kein zeitgemäßes Hosting; Gesellschaft entwickelt mit zu neuen Technologien).

Lösungsansatz: Frühzeitige Rücksichtnahme auf Richtlinien der Bundes-IT; enge Zusammenarbeit mit Servicepartner:innen (s. Ökosystem) oder Rahmenvertragspartner:innen;

Die DS4G wirkt auch in Richtung der Betreiber:innen als kapazitätsaufbauende Organisation;

Enge Zusammenarbeit mit ITZBund, ggf. als Muster-Entwicklungspartner zur Etablierung einer innovativen Entwicklungsumgebung im ITZBund.

Organisatorische Anschlussfähigkeit

Die DS4G findet seinen Platz im Ökosystem der Akteure nicht und es fehlt an Akzeptanz.

Lösungsansatz: Vorzeitige Einbindung aller relevanten Akteure;

Umsetzung gemeinsamer Projekte;

Mehrwert verdeutlichen (Werben);

Aktive Kommunikations- und Transparenzmaßnahmen.

Akzeptanz

Die Akzeptanz der Lösungen in der Verwaltung ist niedrig, Produkte werden entwickelt, aber nicht wie erwartet genutzt.

Lösungsansatz: Zielgerichtetes Erwartungsmanagement und grundsätzlich nutzerorientierte Produktentwicklung von Beginn an;

Daten- und KPI-getriebene, iterative Produktentwicklung;

Weiterentwicklung und Investition nur bei Nutzung wie erwartet.

Haftungsrisiko

Die Gesellschaft muss für SW-Produkte haften, dadurch entstehen finanzielle und juristische Risiken.

Lösungsansatz: Wahl der Rechtsform GmbH bedeutet finanzielle Haftungsbeschränkung auf Kapital der Gesellschaft, notfalls Abwicklung bei Insolvenz;

Abschluss Betriebs- und Produkthaftversicherung.

Verwässerung Geschäftsidee

Die enge Einbindung in Verwaltungsprojekte reduziert Agilität der DS4G durch Sicherheitsvorgaben und Standards.

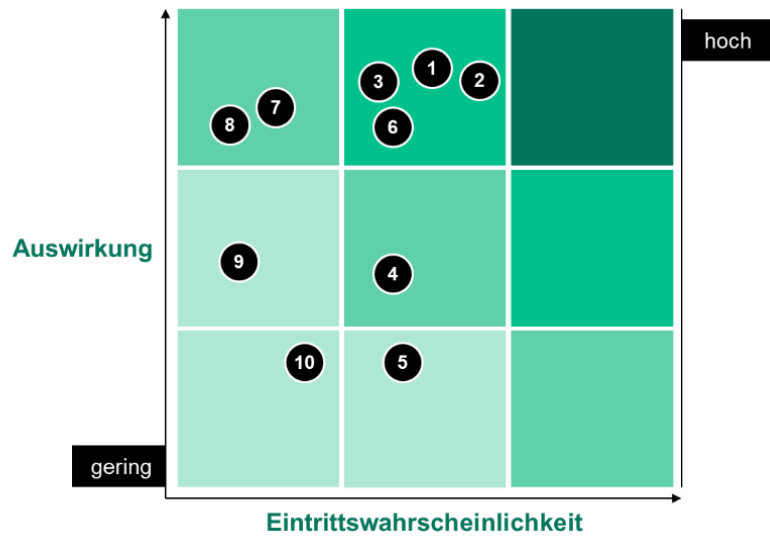
Lösungsansatz: Klare Festlegung einer Strategie sowie Bestimmung von Kriterien für Projektauswahl;

Frühzeitige Berücksichtigung von IT-Standards und Sicherheitsvorgaben;

Alignment mit Aufsichtsrat/Gesellschafter zu notwendigen Faktoren für dauerhafte Agilität;

Systematischer Austausch mit Tech-Branche und Zivilgesellschaft.

Die oben genannten Risiken wurden einer Bewertung gemäß Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkung unterzogen. Der dargestellten Risikomatrix ist zu entnehmen, dass es sich bei den wichtigsten um gut zu steuernde Risiken (s. Lösungsansätze oben) handelt.



- 1 Auslastung
- 2 Personalgewinnung
- 3 Datenschutz/IT-Sicherheit
- 4 Wettbewerb
- 5 Konsolidierungsbestrebungen
- 6 Technische Anschlussfähigkeit
- 7 Organisatorische Anschlussfähigkeit
- 8 Akzeptanz
- 9 Haftungsrisiko
- 10 Verwässerung Geschäftsidee

Berlin, 26.03.2021

DigitalService4Germany GmbH

Christina Lang

Geschäftsführerin

Philipp Möser

Geschäftsführer