

# Lagebericht 2021

Berlin, März 2022

## **Hinweis zum Corporate Governance Bericht 2021:**

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 GmbH veröffentlicht diese Erklärung zur Unternehmensführung auf der Firmenwebsite im aktuellen Corporate Governance Bericht 2021. Der aktuelle Corporate Governance Bericht 2021 ist auf der Website der DigitalService4Germany GmbH dauerhaft abrufbar unter:

<https://digitalservice.bund.de/assets/corporategovernance-bericht-2021.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: DigitalService) umfirmiert. Als zentrale Digitalisierungseinheit des Bundes hat es sich der DigitalService zur Aufgabe gemacht, die Digitalisierung Deutschlands nachhaltig voranzutreiben und agile Software-Entwicklung sowie nutzerzentriertes Arbeiten in der öffentlichen Verwaltung als Standard zu etablieren.

Dazu baut der DigitalService mit interdisziplinären Teams interne Entwicklungs- und Methodenkompetenz für den Bund auf. 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. Gemeinsam mit der Bundesverwaltung entwickelt der DigitalService eigene digitale Anwendungen, die die Bedürfnisse von Bürger:innen, Wirtschaft und Gesellschaft konsequent in den Mittelpunkt stellen. Über die Fellowship-Programme Tech4Germany und Work4Germany bringt die Einheit externe Digital- und Veränderungsexpert:innen für mehrere Monate in die Bundesministerien, um die Vorteile neuer Arbeitsmethoden erlebbar zu machen und die Umsetzung von Digitalisierungsvorhaben zu verbessern.

Zum 31.12.2021 betrug das gezeichnete Kapital der Gesellschaft 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 13.01.2021 zur Kenntnis genommen. Die erste konstituierende Sitzung fand am 12.02.2021 statt.

Der Aufsichtsrat der Gesellschaft bestand in 2021 aus sechs Vertreterinnen und Vertretern, davon drei Vertreter:innen des Bundes, einem Vertreter der Forschung und Entwicklung, einer Vertreterin aus der Zivilgesellschaft sowie einer Vertreterin der Privatwirtschaft aus dem Bereich Softwareentwicklung.

Aufgrund der neu gewählten Regierung, welche am 08.12.2021 ihre Geschäfte aufgenommen hat, wird sich die personelle Zusammensetzung des Aufsichtsrats in 2022 voraussichtlich ändern. Zum Zeitpunkt der Erstellung des Lageberichts war die zukünftige Zusammensetzung des Aufsichtsrats noch nicht finalisiert. Es ist davon auszugehen, dass die Mitglieder in der Sitzung in Q2/2022 final benannt werden.

## **1.2 Unternehmenssteuerung**

Die Steuerung des Unternehmens erfolgt im Geschäftsjahr 2021 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 wird 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 der Gesellschafterin und Geschäftsführung und dem Aufsichtsrat 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 Zielkund:innen und Bedarf**

Nicht zuletzt die Corona-Pandemie hat 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: "In einer Forsa-Umfrage<sup>1</sup> gibt die große Mehrheit der Internetnutzer (86%) an, zukünftig stärker Online-Dienstleistungen der Behörden nutzen zu wollen."<sup>2</sup> Der DigitalService ist mit der Idee gegründet worden, dass digitale Verwaltungsleistungen schneller, umfangreicher und

---

<sup>1</sup> Vgl. Digitalisierungsmonitor 2021, Forsa, Berlin, Seite 17 und 39.

<sup>2</sup> Monitor Digitale Verwaltung #6, September 2021, Seite 1.

nutzer:innenfreundlicher den Bürger:innen durch die Verwaltung zur Verfügung stellt werden. Daher arbeitet der DigitalService mit der Bundesverwaltung als direkte Kundin und Auftraggeberin stets mit der Zielgruppe Bürgerinnen und Bürger Deutschlands im Blick zusammen. Ihnen soll eine digitale Verwaltung zugänglich gemacht werden und somit digitale Hürden und Hemmnisse abgebaut und das Vertrauen in die Verwaltung gestärkt werden.

Der Fokus auf Digitalisierung und damit einhergehende Software- und Strukturveränderungen wird im neuen Koalitionsvertrag 2021-2025 der 20. Legislaturperiode weiter gestärkt. Bereits in der Präambel im Unterpunkt "Was das Land herausfordert" wird die Digitalisierung neben dem Klima, der Pandemiebekämpfung und der demokratischen Wertehoheit als zentrales Thema aufgeführt.<sup>3</sup> Konkret heißt es im Unterpunkt "Was wir voranbringen wollen": "Wir bringen eine umfassende Digitalisierung der Verwaltung voran. Es geht darum, das Leben für die Bürgerinnen und Bürger leichter zu machen."<sup>4</sup> Hierbei ist es nicht nur wichtig, digital gestützte Leistungen anzubieten, sondern den Fokus dabei auf den tatsächlichen Bedürfnisse der Bürger:innen Deutschlands zu richten. Die Corona-Pandemie hat dabei die Wichtigkeit, aber auch das Fehlen von nutzerzentrierten Anwendungen verstärkt in den Vordergrund gedrängt. Auch der Koalitionsvertrag definiert explizit diese für die Verwaltung neue Herangehensweise: "Die Verwaltung soll agiler und digitaler werden. Sie muss auf interdisziplinäre und kreative Problemlösungen setzen. Wir werden sie konsequent aus der Nutzungsperspektive heraus denken."<sup>5</sup> Die Modernisierung des Staates, seiner Behörden und Innovationseinheiten soll somit von Innen und von Außen vorangetrieben werden und Vorbildfunktion innehaben.

Der Markt für Digitalisierungsleistungen wächst in Deutschland weiterhin, was nicht zuletzt durch die in der Corona Pandemie gestiegene Nachfrage unterstützt wurde. Die Nachfrage zu Unterstützung bei der digitalen Transformation in einer zunehmend digitalisierten Welt wird auch in den kommenden Jahren bestehen und garantiert der IT Branche stabile Umsätze.

---

<sup>3</sup> Koalitionsvertrag zwischen SPD, Bündnis 90/Die Grünen und FDP, Seite 4.

<sup>4</sup> Ebd., Seite 5.

<sup>5</sup> Ebd., Seite 9.

Für den DigitalService ist der deutschland- oder weltweite Markt an IT-Dienstleistungen nicht als direkter Vergleichswert heranzuziehen. Durch ihre Verankerung als Bundes-GmbH sind mindestens 80% der Umsätze in einem Geschäftsjahr inhouse, sprich innerhalb der Verwaltung auf Bundesebene, zu erbringen. Wie im Geschäftsjahr 2021 wird auch in der Zukunft hauptsächlich die Bundesregierung Deutschland Vertragspartner für den DigitalService sein.

Es ist davon auszugehen, dass der Gesamtbedarf der Bundesverwaltung das verfügbare Angebot des DigitalService 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 des DigitalService bei der Projektakquise und -auswahl.

Die gesamte Bundesverwaltung soll die Möglichkeit haben, Beratung und Entwicklung von Softwareprodukten bei dem DigitalService zu beauftragen. Anders als herkömmliche dienstleistende IT-Unternehmen begleitet der DigitalService bewusst solche Projekte, bei denen befähigende Aspekte und kollaborative Zusammenarbeit mit den Verantwortlichen der Fachseite und dem späteren IT-Betrieb gegeben 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 Auftragende anzusprechen. Grundsätzlich nicht im Portfolio des DigitalService sind sicherheitsrelevante Lösungen und der Aufbau eigener IT-Infrastruktur.

### **1.3.2 Services**

Der DigitalService ist von der Bundesverwaltung mit der Entwicklung und dem Betrieb von anwendungsfähigen, nutzerzentrierten Softwareprodukten beauftragt worden.

### **Agile Softwareentwicklung**

Zentraler Service des DigitalService ist eine agile, nutzer:innenorientierte 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 Realisierung von Digitalprodukten der Bundesverwaltung entlang der Bedürfnisse der Nutzerinnen und Nutzer. Der Fokus liegt dabei auf der Entwicklung von Software-Anwendungen, die einen direkten Einfluss auf das Leben der Bürgerinnen und Bürger Deutschlands haben und der Zugang zu Verwaltungsleistungen indirekt oder direkt erleichtern.

### **Niedrigschwellige Fellowship-Programme**

Darüber hinaus bietet der DigitalService zeitlich befristete Programme, Work4Germany (W4G) und Tech4Germany (T4G) an, an denen Digitaltalente aus Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Wissenschaft einerseits und Verwaltungsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter andererseits teilnehmen (Digitallots:innen). Dadurch sorgt der DigitalService jenseits eines produktzentrierten Handlungsstrangs für eine zusätzliche Skalierung eines ganzheitlichen Befähigungsansatzes. Diese Programme fördern mit einem niedrigschwelligen, umsetzungsorientierten Weiterbildungsangebot 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 (T4G)** 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. Durch User-Research und Prototyping schaffen die Teams von Woche eins an neue Erkenntnisse und entwickeln digitale Prototypen, die Herausforderungen der Bundesministerien und -behörden mit nutzerzentrierten Lösungsansätzen adressieren. Der entwickelte Programmiercode und die Dokumentation werden der Verwaltung zur Weiterverwendung übergeben, sofern möglich unter offenen Lizenzen (Open Source).

- **Work4Germany (W4G)** bringt für einen Zeitraum von sechs 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. Methoden werden dabei als Werkzeuge verstanden – auch über das Fellowship hinaus. Das eröffnet neue Handlungs- und Gestaltungsspielräume und schafft ganz konkreten Nutzen für Führungskräfte, Teams und Projekte. So treibt Work4Germany die Modernisierung der Verwaltung von innen heraus voran.



## 2 Wirtschaftsbericht

### 2.1 Branchenbezogene Rahmenbedingungen und Wettbewerbssituation

Der Koalitionsvertrag über die 20. Legislaturperiode der an der Bundesregierung beteiligten Parteien setzt das Ziel, Deutschland in allen Bereichen zu einem starken Digitalland zu entwickeln.<sup>6</sup> 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. Das Zielbild der Verwaltung ist der Moderne Staat, der als Dienstleister für die Bürger:innen Deutschlands agiert.<sup>7</sup>

Der DigitalService zielt weiterhin konkret auf Ziele, die im Interesse des Bundes liegen, 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.

---

<sup>6</sup> Koalitionsvertrag zwischen SPD, Bündnis 90/Die Grünen und FDP, Seite 158.

<sup>7</sup> „Digitalisierung gestalten“, Umsetzungsstrategie der Bundesregierung, Bundespresseamt, S. 187 201ff.

Durch die Inhouse-Fähigkeit ergeben sich dabei der einfache Zugang für den Bund und ein ressourcenarmer Beauftragungsprozess, mit der dem Zeitdruck diverser Digitalisierungsprojekte des Bundes noch stärker Rechnung getragen werden kann.

### **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 und nicht in der Verwaltung 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 dennoch ein marktüblich flexibleres, dynamischeres und hierarchieärmeres Arbeitsumfeld bieten zu können. Gerade im MINT-Bereich besteht auch in der Privatwirtschaft ein großer Bedarf und eine sehr hohe Nachfrage nach Talenten, wodurch ein markt- und wettbewerbsfähiges Auftreten als Arbeitgeber unerlässlich ist.

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 verändert rasant Aufgaben und Arbeitsschwerpunkte der Verwaltung. Daher muss sie durch rechtliche, organisatorische und technische Modernisierungen flexibel agieren und

reagieren können“<sup>8</sup>. 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 DigitalService war 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.

#### **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 und 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.

## **2.2 Geschäftsentwicklung des DigitalService**

Die Geschäftsentwicklung des DigitalService verlief in 2021 sehr erfolgreich. Die Veränderung der Wirtschaftslage in Deutschland durch die Corona-Pandemie hatte im Geschäftsjahr 2021 keinen spürbaren Einfluss auf den DigitalService. Die Gesellschaft hat die im Wirtschaftsplan 2021 geplanten Wachstumserwartungen leicht übererfüllt. Es ist weiterhin davon auszugehen, dass der Einfluss von Covid-19 keinen signifikanten Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg des DigitalService hat.

Die beiden Fellowships Tech4Germany und Work4Germany, welche bereits erfolgreiche Projekte mit Bundesbehörden vorweisen können, konnten im Berichtsjahr ebenfalls weiterhin mit Zuwachs in der Anzahl der Fellows und der partizipierenden Ministerien

---

<sup>8</sup> Nationale E-Government-Strategie Fortschreibung 2015. Stand 1. Oktober 2015, IT-Planungsrat, Seite 4-5.

durchgeführt werden. Learnings und Best-Practices konnten umgesetzt werden und die Zusammenarbeit verbessert werden. Es ist somit sichergestellt, dass die beiden Fellowships sich als einen inhärenten Bestandteil des DigitalService verankert haben.

Der DigitalService 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 2021 mit einem Jahresfehlbetrag von -288,6 T€ abgeschlossen. Aufgrund der Übernahme der Gesellschaft durch die Bundesregierung Deutschland in Q4/2020 und der damaligen Verfestigung des jetzigen Geschäftszweckes ist die Aussagekraft des Vergleichs von Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung mit dem Vorjahr eingeschränkt. Die mittelfristige Finanzplanung wurde im Oktober 2020 aufgesetzt, welche aufgrund des geplanten Aufbaus der Gesellschaft von höheren Verlusten in 2021 (Plan: -2.882 T€) ausgegangen ist.

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

Geschäftsjahr	2021	2020
Gesamtleistung (T€) Inkl. sonstige betriebliche Erträge	4.730	1.474
Jahresfehlbetrag (T€)	-289	-68

In der Gesamtleistung 2021 ist für das erste Jahr des DigitalService der Geschäftszweck der Firma widerspiegelt. Die Leistung setzt sich aus Umsätzen des Product Teams

(Beratungs- und Dienstleistungen) und der Fellowships zusammen. Ebenso in der Gesamtleistung enthalten sind sonstige betriebliche Erträge über 57 T€, welche sich vor allem aufteilen auf Erstattungen aus dem Aufwendungsausgleichsgesetz und periodenfremden Erträgen aus 2020.

Es ist festzuhalten, dass die Finanzplanung für 2021 Umsatzerlöse von 3.877 T€ vorsieht. Somit hat der DigitalService die Planung um 22% übertroffen.

Mit der planmäßigen Ausweitung des Auftragsvolumens als Teil des Aufbaus des DigitalService einhergehend sind auch die Kosten in Summe angestiegen. Direkt auf die Steigerung der Gesamtleistung lässt sich die Erhöhung des Materialaufwandes (Aufwendungen für bezogene Leistungen) zurückführen. Ebenfalls wesentliche Einflussfaktoren sind die Steigerung der Personalkosten aufgrund des planmäßigen Personalaufbaus, damit einhergehend erhöhte Mietkosten für zusätzliche Büroräume und die damit verbundenen Aufwendungen für die Büroausstattung und Kosten für Softwarelizenzen.

Die Personalkosten im Geschäftsjahr 2021 belaufen sich auf 3.461 T€. Dies entspricht 35% weniger Kosten als die geplanten 5.366 T€. Der Personalaufbau wurde vor allem in den Geschäftsbereichen des Product (Produktmanagement, Softwareentwicklung, UX-/UI-Design) Teams und des Programm Teams vorangetrieben, um die Erreichung der monetären und strategischen Ziele in 2021 und den folgenden Jahren zu erreichen. Auch für 2022 ist ein weiterer Aufwuchs des Personalstamms geplant.

Es sind Aufwendungen für bezogene Leistungen in Höhe von 269 T€ angefallen, die sich vornehmlich aus Kosten für Freelancer und eingekauften Dienstleistungen zusammensetzen, die bewusst zur Erbringung der abgerechneten Leistungen eingekauft wurden.

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen belaufen sich auf 1.258 T€ (2020: 463 T€). Hierbei sind aber die darin enthaltenen Raumkosten im Vergleich zum Vorjahr absolut gleich geblieben, was trotz einer höheren Anzahl an Mitarbeitenden auf die

vorherrschende Nutzung von Home Office zurückzuführen ist. 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. Bis einschließlich September 2021 hat der DigitalService nur wenige Plätze in einem Co-Working Space angemeldet. Im Oktober 2021 wurden eigene Büroräumlichkeiten angemietet, was zu höheren Raumkosten im Jahr 2022 führen wird.

Die in den sonstigen betrieblichen Aufwendungen enthaltenen Werbe- und Reisekosten belaufen sich in 2021 auf 15 T€ und damit 4 T€ über dem Geschäftsjahr 2020. Aufgrund der Einschränkungen durch die Corona Pandemie wurden Reisen und damit Reisekosten auf ein Minimum beschränkt.

In den Kosten der Warenabgabe über 76 T€ sind vornehmlich Kosten für den Aufbau des Personalstamms enthalten.

Die verschiedenen betrieblichen Kosten sind im Vergleich zum Geschäftsjahr 2020 um 500 T€ angestiegen. Sie liegen im Geschäftsjahr 2021 bei 761 T€. Hierin enthalten sind vor allem Kosten für die Stipendien für Teilnehmer:innen des Tech4Germany Fellowships in 2021 (148 T€) und allgemeine Verwaltungskosten in Höhe von 143 T€. Hinzu kamen Aufwendungen für technische und rechtliche Beratungsleistungen (180 T€), Kosten für Interims-Personalkosten (Freelancer:innen) (216 T€) und Aufwendungen für Software Lizenzen (74 T€).

Ebenso enthalten in den sonstigen betrieblichen Aufwendungen sind Einzelwertberichtigungen auf Forderungen aus 2021 in Höhe von 196 T€. Aufgrund des Vorsichtsprinzip wurden die Forderungen zu 100% abgewertet. Eine finale Bewertung der abgewerteten Forderungen erfolgt in 2022.

Abschreibungen wurden im Berichtsjahr 2021 in Höhe von 22 T€ generiert.

Das Anlagevermögen im Berichtsjahr 2021 beläuft sich auf 75 T€, was sich hauptsächlich aus Computer Hardware und Geschäftsausstattung zusammensetzt. Das

Umlaufvermögen setzt sich im Wesentlichen aus 805 T€ an Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, sonstigen Vermögensgegenständen über 111 T€ und dem Bankbestand (direkte Geldmittel) von 4.044 T€ zusammen. Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen bestehen gegenüber der Gesellschafterin des DigitalService - Bundesrepublik Deutschland. Die sonstigen Vermögensgegenstände beinhalten vor allem gezahlte Kautionen für die angemieteten Büroräumlichkeiten.

Das Eigenkapital beinhaltet 25 T€ Stammkapital und 4.955 T€ Kapitalrücklage.

Die Sonderposten für Zuschüsse und Zulagen über 4 T€ beinhalten die Zuschüsse für Zugänge des Anlagevermögens von Anlagegütern, die vor dem 15.09.2020 angeschafft wurden und dadurch vollumfänglich über die Bundeszuwendungen gefördert wurden. Alle weiteren angeschafften Anlagegüter wurden aus Eigenmitteln finanziert.

Die Sonstigen Rückstellungen über 168 T€ beinhalten vor allem Rückstellungen für nicht genommenen Urlaub und Bonuszahlungen an die Geschäftsführung 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 betragen im Berichtsjahr 2021 64 T€. Die Sonstigen Verbindlichkeiten bis 1 Jahr belaufen sich auf 199 T€ Verbindlichkeiten für Lohn-, Kirchen- und Umsatzsteuer und soziale Sicherheit. Der Anstieg von Rückstellungen und Verbindlichkeiten im Vergleich zu 2020 ist vor allem auf den Ausbau der Geschäftstätigkeit zurückzuführen.

Der Cash Flow aus laufender Geschäftstätigkeit beträgt zum Stichtag 31.12.2021 -1.187 T€. Er resultiert vor allem aus den Mittelabflüssen für den Personalaufwand sowie für die sonstigen betrieblichen Aufwendungen.

Im Berichtsjahr 2021 gab es Mittelabflüsse aus Investitionstätigkeit über 81 T€. Hierbei handelt es sich hauptsächlich um Investitionen in Hardware und Geschäftsausstattung, bedingt durch Neueinstellungen, welche vollumfänglich den Sachinvestitionen

zuzuschreiben sind.

Der Cash Flow aus Finanzierungstätigkeit beläuft sich auf gesamt 2.991 T€. Im Berichtsjahr ist der Gesellschaft Eigenkapital in Höhe von 3.000 T€ zugeflossen.

Insgesamt ergibt sich ein positiver Cash Flow für das Berichtsjahr 2021 von 1.723 T€.

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 dem DigitalService 1.955 T€ Kapital zugeflossen, welches als Kapitalrücklage ausgewiesen wird. Für das Jahr 2021 sind Einzahlungen durch den Gesellschafter in die Gesellschaft über 3.000 T€ erfolgt, welche im Haushaltsplan 2021 bewilligt sind. Für das Jahr 2022 sind Einzahlungen durch den Gesellschafter in die Gesellschaft über 4.600 T€ geplant. Im Berichtsjahr 2021 war der DigitalService jederzeit in der Lage seine Verbindlichkeiten zu begleichen. Auch in 2022 ist die Liquiditätslage 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 (Freelancer:innen) angefallen und dies trotz des Anstieg des 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 Einzelwertberichtigungen und bezogene Leistungen durch externe Dienstleistungsunternehmen. Der Personalaufbau ist leicht hinter dem geplanten Soll, was aber in 2022 problemlos nachgezogen werden kann.

## **2.2.2 Finanzielle Leistungsindikatoren**

Der wesentliche finanzielle Leistungsindikator zur Messung des Unternehmenserfolges des DigitalService ist der Umsatz, welcher sich im Berichtsjahr auf 4.674T€ belaufen hat. Für das Jahr 2022 sind Umsätze in Höhe von 13.507 T€ geplant. Neben dem Umsatz ist



das Betriebsergebnis ein Indikator für die Geschäftsleitung des DigitalService. In 2021 lag das Betriebsergebnis bei -289 T€. Für das Jahr 2022 ist ein Ergebnis von -301 T€ geplant. Die Gesellschaft befindet sich momentan noch im Aufbau und es wird davon ausgegangen, dass sich die wichtigen finanziellen Leistungsindikatoren noch weiter schärfen 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 der Leistungsfähigkeit.

Der DigitalService hat während des Geschäftsjahres ohne die Geschäftsführung und die Work4Germany Fellows durchschnittlich 33 Arbeitnehmer:innen beschäftigt, gegenüber durchschnittlich neun Arbeitnehmer:innen im Geschäftsjahr 2020. Für das Jahr 2022 ist ein Mitarbeiter:innenstamm zum 31.12.2022 von 123 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, Zielen und Zahlen, um Mitarbeiter:innen

die

Möglichkeit zu geben sich mit der Entwicklung der Organisation zu identifizieren.

- breite Beteiligung der Mitarbeiter:innen an Initiativen zum Ausbau der Organisation.

Im Oktober 2021 wurden Büroflächen 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 des DigitalService 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 hatten und in 2021 weiter ausgebaut und intensiviert wurden. Es bestehen vertragliche Kontakte in mehrere Bundesministerien und erste Folgeaufträge konnten in 2021 gesichert werden. Die nächsten Monate sind von der weiteren Aus- und Aufbauarbeit für den DigitalService geprägt, in denen vor allem die Bekanntheit und das Vertrauen auf Bundesebene vertieft und gestärkt werden soll. Die Erfahrungen aus den ersten erfolgreichen Projekten und mögliche Implikationen hinsichtlich der Zusammenarbeit mit der Bundesverwaltung als Partner:in und Auftraggeber:in fließen unmittelbar in die weitere Arbeit des DigitalService ein. Es ist nach momentaner Sachlage von einem günstigen Verlauf 2022 auszugehen.

Der DigitalService 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.

Der DigitalService 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 der DigitalService attraktiver Arbeitgeber:in für IT-Fachkräfte, die ansonsten nicht für die Kernverwaltung arbeiten würden.

Mit dem DigitalService 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 2022 ist ein weiteres Wachstum im Bereich des Personalstamms geplant. Neben den bereits bestehenden Mitarbeiter:innen soll die Belegschaft deutlich um 75 Mitarbeiter:innen aufgestockt werden, um den Bedarf der Bundesregierung an Umsetzungskapazitäten für Digitalisierungsprojekte zunehmend gerecht zu werden. Vor allem im Bereich der Produkt Teams 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 2022. Nach der Aufbaujahr in 2021 sind in 2022 darüber hinaus die rechtlichen, organisatorischen und operativen Grundlagen zu festigen, um in den nächsten Jahren entsprechend der Finanzplanung die Aktivitäten des DigitalService nachhaltig skalieren zu können.

Die weltweite Coronakrise hatte beginnend mit den bundesweiten Schutzmaßnahmen ab März 2020, welche in unterschiedlicher Ausprägung auch in 2021 weiter bestanden, Auswirkungen auf den operativen Geschäftsablauf bei dem DigitalService. 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 gegeben 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 wurden in 2021 in den Wahlprogrammen verschiedener Parteien für die nächste Legislaturperiode als Schwerpunktthema definiert, welche schlussendlich auch im Koalitionsvertrag der 20. Legislaturperiode verankert wurde. Es ist für die kommenden Jahre mit einer deutlichen Zunahme an Digitalisierungsprojekten zurechnen. Um dem erwarteten Anstieg der Nachfrage gerecht zu werden, wird in 2022 weiterhin der Fokus auf den Personalaufbau gelegt.

Der Wirtschaftsplan für das Jahr 2022, der vom Aufsichtsrat in seiner Sitzung am 08. Dezember 2021 beschlossen wurde, sieht für das Gesamtunternehmen ein starkes Umsatzwachstum vor. Der Verlust wird in 2022 absolut ebenfalls leicht steigen (2022: -301 T€), um die Organisation in seinen Grundfesten zukunftsfähig zu machen und entsprechend skalieren zu können.

## 3.2 Risikomanagement, Risikobericht

Wie jede Geschäftsgründung unterliegt auch der DigitalService 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 den DigitalService.

Nachfolgend wird auf wesentliche identifizierte Risiken eingegangen und mögliche Lösungen vorgeschlagen:

- **Verschiedene Vergütungsregimes:** Der DigitalService unterliegt teilweise einem Besserstellungsverbot, was den wichtigen Ressourcenaufbau in dem Zentral- und dem Programm-Bereich vor besondere Herausforderungen stellt. Es besteht die Gefahr eines Zwei-Klassen-Systems innerhalb der Organisation und damit steigende Unzufriedenheit und Fluktuation. Der Personalstamm kann nicht flexibel genutzt werden. Die Lösung hierfür ist die Anpassung an eine einheitlichen Vergütungsstruktur und damit die Aufhebung des teilweisen Besserstellungsverbots.
- **Systemische Hemmnisse:** Es werden Produkte gebaut, die unzureichend technisch oder betrieblich anschlussfähig sind. Um dem entgegenzuwirken, investiert der DigitalService in den Aufbau spezifischer interner Expertise. Zudem erfolgt frühzeitige Rücksichtnahme auf Richtlinien der Bundes-IT und frühzeitige Prüfung der Projekte und ggf. Ablehnung von Projekten, bei denen Anschlussfähigkeit nicht gegeben ist. Um solchen Hemmnissen entgegenzuwirken ist außerdem der Rückgriff auf spezialisierte externe Dienstleister möglich.

Des Weiteren sind finanzielle Unsicherheiten, Reputationsschäden und Probleme beim Aufbau des Personalstamms als Risiken für den DigitalService identifiziert worden. Durch beständige interne und externe Kommunikation mit zuständigen Personen und relevanten Stakeholdern wird die Eintrittswahrscheinlichkeit und potentielle Auswirkung mitigiert.

Berlin, 28. März 2022

DigitalService4Germany GmbH, Berlin

Christina Lang  
Geschäftsführerin

Philipp Möser  
Geschäftsführer