

# Reorganisation einer öffentlichen Verwaltung in Luxemburg – Ein Erfahrungsbericht

Fernand Feltz, Patrik Hitzelberger

Cellule de Recherche, d'Etude et de Développement en Informatique (CREDI)  
Centre de Recherche Public – Gabriel Lippmann  
162a, avenue de la Faïencerie  
L-1511 Luxembourg  
feltz@crp.gl.lu  
hitzelbe@crp.gl.lu

**Abstract:** E-Government-Projekte konzentrieren sich häufig auf den elektronischen Distributionskanal öffentlicher Dienstleistungen. Im hier vorgestellten Projekt der Reorganisation der Luxemburger Handelsregister im Hinblick auf eine One-Stop-Administration für Unternehmen stand die Backoffice-Reorganisation im Mittelpunkt. Vorgestellt werden Ausgangslage, Herausforderungen und umgesetzte Lösungsstrategien in einem modellhaften Umfeld.

## 1 Ausgangslage

### 1.1 E-Government

Reformen und ICT-Einsatz in den Verwaltungen, insbesondere im Hinblick auf die Verfügbarkeit von öffentlichen Online-Dienstleistungen, (kurz „E-Government“) stehen weit oben auf der politischen Agenda sowohl der EU als auch ihrer Mitgliedsstaaten.

Auch in Luxemburg steht der öffentliche Sektor unter erheblichem Veränderungsdruck, sowohl im Sinne interner Reorganisationen, als auch im Hinblick auf die entsprechenden Internet-Angebote.<sup>1</sup>

Es ist mittlerweile unstrittig, dass ein erfolgreiches Online-Angebot von öffentlichen Dienstleistungen meist eine Reorganisation der entsprechenden Verwaltungen verlangt. So kommen [Mi04] in einer neueren Studie für die EU-Kommission zu dem Ergebnis „The overall result of the study demonstrates that there is a clear and strong link between

---

<sup>1</sup> Für die EU-Ebene vgl. z.B. den aktuellen Aktionsplan der EU-Kommission *eEurope2005* ([http://europa.eu.int/information\\_society/eeurope/2005/all\\_about/egovernment/index\\_en.htm](http://europa.eu.int/information_society/eeurope/2005/all_about/egovernment/index_en.htm))  
Ein nationales Programm für Luxemburg ist abrufbar unter <http://www.eluxembourg.lu>

reorganising government back offices and the electronic public services experienced by users.”

Das hier vorgestellte Projekt der Reorganisation der Handelsregister in Luxemburg konzentrierte sich auf eine solche Neuorganisation und darüber hinaus auf den Weg hin zu einer One-Stop-Administration für Unternehmen in Luxemburg.

## **1.2 Besonderheit Luxemburgs**

Das Großherzogtum Luxemburg weist einige Merkmale auf, die es für die angewandte Forschung im Bereich E-Government besonders interessant machen. Der öffentliche Sektor des Landes ist funktional vergleichbar mit demjenigen der Nachbarstaaten, aber weniger komplex durch eine geringere Anzahl von Instanzen einzelner Verwaltungen. Die Schwerfälligkeit mancher Entscheidungsprozesse ist hier durch die verminderte Anzahl von Akteuren tendenziell, zumindest in der Theorie, geringer.

Auch Ökonomie und Gesellschaft sind in diesem Sinne vollständig, so dass von modellhaften Bedingungen für E-Government Projekte gesprochen werden kann, auch wenn soziokulturelle Unterschiede zu den Nachbarstaaten beachtet werden müssen.

So gab es bis Anfang 2003 nur zwei Handelsregister im Land, mit dem Justizministerium als Aufsichtsbehörde. Die bei der Reorganisation dieser Register gemachten Erfahrungen können in einzelnen Elementen Modellcharakter auch für größere Strukturen aufweisen.

## **1.3 Die Luxemburger Handelsregister und der Unternehmensgründungsprozess: Situation zu Beginn des neuen Jahrtausends**

Die hohen Zuwachsraten der Luxemburger Wirtschaft und die damit verbundenen Entwicklungen seit Mitte der 80er Jahre des letzten Jahrhunderts stellten und stellen das Land vor große Herausforderungen. Im öffentlichen Sektor sind ständig steigende Fallzahlen die Regel. So vervierfachte sich die Anzahl der deponierten Schriftstücke in den Handelsregistern zwischen 1990 und 2003 von etwa 25.000 auf etwa 100.000.<sup>2</sup>

Mit diesem Wachstum konfrontiert war eine Verwaltung, die auf einer fast 100 Jahre alten Gesetzesgrundlage beruhte und völlig ohne IT-Unterstützung auskommen musste. Mangelnde Qualität der Daten und Dienstleistungen waren ebenso die Folge wie zu lange Wartezeiten.

Einerseits wurde damit der Vertrauensschutz der Wirtschaft, den das Register gewährleisten soll, in Frage gestellt. Andererseits ist die Einschreibung in das Handelsregister eine wichtige Etappe bei der Gründung eines Unternehmens. Bei diesem Prozess sind in Luxemburg abhängig von Gesellschaftsform und einigen anderen Parametern bis zu einem Dutzend und mehr Verwaltungen und Organisationen beteiligt.

---

<sup>2</sup> Quellen: Interne Statistiken des Justizministeriums und des RCSL (Registre de Commerce et des Sociétés, Luxembourg).

Beide Aspekte, also Reorganisation und Unternehmensgründungsprozess, werden hier näher betrachtet.

## 2 Zielsetzung

Nach vergeblichen Bemühungen, durch eine Neuordnung der verantwortlichen Behörde zu einer Verbesserung der Situation zu gelangen, wurde die strategische Entscheidung zur Privatisierung der Registerführung<sup>3</sup> getroffen, um in weitestgehend neuen und flexiblen Rahmenbedingungen den Barrieren und der starken Pfadabhängigkeit<sup>4</sup> des Verbleibens in den alten Strukturen zu entgehen.

Im Jahr 2001 startete ein dreijähriges Projekt zur Gestaltung des neuen Registers und zur Erreichung vereinfachter Abläufe auch über das Register hinaus.

Die wesentlichen Ziele dieses Projektes waren:

- Dokumentation und Re-Engineering der internen Prozesse des Registers, insbesondere im Hinblick auf eine Restrukturierung der Organisationsform des Registers und die Einführung von I.u.K-Technologie,
- Analyse der organisations-übergreifenden Abläufe im Hinblick auf eine Vereinfachung in Richtung einer „One-stop-Administration“, insbesondere bei der Gründung neuer Unternehmen,<sup>5</sup>
- Entwicklung der zentralen Datenbank-Anwendung des Registers und darüber hinaus von CSCW-Tools zur Unterstützung der Abläufe,
- Entwicklung der Prozesse zur Erfassung der bestehenden ca. 80.000 Dossiers in die neue Datenbank,
- Konzeption und Realisierung eines Vorgehensplans und Gewährleistung eines effizienten Change Managements der fundamentalen Transformation des Registers, und schließlich
- Konzeption und Entwicklung des Internet-Auftritts des neuen Registers.

---

<sup>3</sup> Es ist hier zu unterscheiden zwischen der *Führung des Registers* (Verwaltung) und dem *Register* (Daten) selbst. Eine analoge verbreitete sprachliche Ungenauigkeit existiert für die Begriffe *Datenbank* und *Datenbank-Managementsystem*. Im hier betrachteten Projekt ist der Unterschied wesentlich.

<sup>4</sup> Vgl. [Re02] S. 105.

<sup>5</sup> Im Laufe des Projektes wurden auch Möglichkeiten untersucht, den nicht-administrativen Vorgründungsprozess eines Unternehmens durch I.u.K.-Technologie zur unterstützen, und diesen mit dem hier betrachteten administrativen Teil zu verknüpfen. Vgl. [FH04].

### 3 Vorgehensweise

#### 3.1 Politische Unterstützung und Projektbeteiligte

Unter der Leitung des Justizministeriums waren folgende Partner an diesem Projekt beteiligt:

- Das zuvor neu in Form eines „Groupement d'intérêt économique“ (GIE) gegründete „Registre de Commerce et Sociétés Luxembourg » (RCSL) (vgl. Abschnitt 3.2),
- die Handelskammer und die Handwerkskammer des Landes, als Interessenvertreter der Wirtschaft,
- die Luxemburger Statistikbehörde „STATEC“ als zukünftiger Betreiber der „Centrale de Bilans“ (Geschäftsberichts-Zentrale), und damit Abnehmer wichtiger Daten und Dokumente des Handelsregisters,
- das „Centre Informatique de l'État » (CIE) als Entwickler und Betreiber der zentralen Datenbank-Anwendung des neuen Registers,
- und schließlich das CRP-Gabriel Lippmann zur wissenschaftlichen Begleitung des Projektes und zur Entwicklung der zusätzlichen kooperationsunterstützenden Anwendungen des neuen Registers.

Conditio sine qua non für die Realisierung der Ziele war die starke politische Unterstützung des Vorhabens, die durch das Justizministerium gewährleistet wurde. Auch die Auswahl der weiteren Partner ermöglichte es, strategisch wichtige Ziele zu erreichen. So waren mit den beiden Kammern die wichtigsten Interessenvertreter der luxemburgischen Wirtschaft vertreten, damit also die „Abnehmer“-Seite des Registers. Mit dem staatlichen Informatik-Zentrum CIE als nationalem Informatik-Dienstleister konnte von der zentralisierten IT-Infrastruktur des öffentlichen Sektors in Luxemburg profitiert werden.

### 3.2 Modell einer Private-Public-Partnership (PPP)

Wichtigstes strukturelles Element bei der Realisierung des Projektes war die Schaffung einer neuen Organisationsform für das Register. Dabei galt es zwei Ziele zu verwirklichen: Einerseits die Schaffung einer Organisation, die flexibel und schnell auf die bestehenden Anforderungen reagieren konnte, und andererseits die Gewährleistung der öffentlichen Kontrolle über die Registerdaten und -führung. Die Wahl fiel auf ein gesellschaftsvertragliches Modell der „Private Public Partnership“ [BC03], d.h. die Neugründung eines Unternehmens. Die Rechtsform ist die eines „Groupement d'intérêt économique“ (GIE, deutsch „wirtschaftliche Interessenvereinigung“) namens RCSL, mit den Mitgliedern Justizministerium, Handelskammer und der Handwerkskammer. Ein solches GIE vertritt ohne eigene Gewinnerzielungsabsicht die ökonomischen Interessen seiner Mitglieder. In den Statuten der Vereinigung<sup>6</sup> sind dem Justizministerium 50% der Sitze und die Präsidentschaft im Verwaltungsrat vorbehalten. Diese Konstruktion erlaubt

- eine privatrechtliche Organisation der Registerführung durch ein GIE und gleichzeitig
- eine starke öffentliche Kontrolle dieses GIE und das Beibehalten der Registerdaten in einer öffentlichen Verwaltung, nämlich beim staatlichen Informatik-Betreiber CIE.

Die Angestellten des neuen RCSL haben privatrechtliche Arbeitsverträge. Die Beamten der beiden alten Register wechselten überwiegend zu anderen Verwaltungen.

Das gewählte Modell wird in Abbildung 1 visualisiert. Sie zeigt die beschriebene Zweiteilung der Gesamtorganisation des Luxemburger Handelsregisters: Die Registerführung obliegt mit dem RCSL einer privatrechtlich verfassten Gruppierung, die ohne Staatsbeamte und mit entsprechender Flexibilität operieren kann (linke Seite der Abbildung). Die öffentliche Kontrolle wird sichergestellt durch die Mitgliedschaft des Justizministeriums in dieser Gruppierung einerseits, und durch die technische Verantwortung für Betrieb, Sicherheit und Weiterentwicklung der elektronischen Datenbank des Registers beim staatlichen Informatikzentrum CIE andererseits (rechte Seite der Abbildung).

---

<sup>6</sup> Das Amtsblatt Luxemburgs mit den Veröffentlichungen der angesprochenen Statuten ist abrufbar über <http://www.legilux.lu> (20.05.2004).

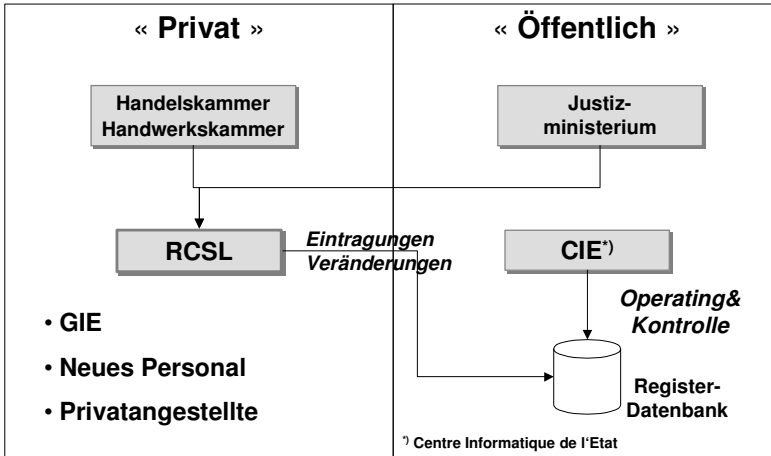


Abbildung 1: Modell der PPP für das neue Handelsregister

### 3.3 Projektablauf und Change Management

Die Veränderungen des Handelsregisters waren fundamental: Von einer neuen Gesetzesgrundlage über die Einführung von IT und neuer, prozessorientierter Arbeitsweisen bis hin zu einer neuen, privatrechtlichen Organisation.

Fasst man die damit verbunden Herausforderungen zusammen und fügt die projekt-immanenten Probleme hinzu, so ergeben sich im wesentlichen folgende Problemfelder:

- Wissenstransfer aus dem ehemaligen Behörde in das neue Register, gleichzeitig Sicherstellung des Betriebes bis zum Inkrafttreten des neuen Gesetzes,
- beschränkte Ressourcen bei der Projektdurchführung, insbesondere für die Anwendungsentwicklung,
- sich spät ändernde Anforderungen an die IT-Lösung und Prozesse aufgrund der Tatsache, dass das neue Gesetz über das Handelsregister und dessen Durchführungsvorschriften erst zwei Jahre nach Beginn des Projektes Ende 2002 inkraft traten,
- effiziente Erfassung von ca. 80.000 bestehenden Dossiers,

- neue Detail-Prozesse durch die Einführung von IT und neuer legaler Anforderungen an die Registerführung (so z.B. die Einführung einer ordnungsgemäßen Buchführung),
- Schaffung eines Online-Zugangs zu den Registerdaten und –prozeduren, gleichzeitig Einführung von standardisierten Formularen,
- Kommunikation nach Außen bezüglich der vielfältigen Änderungen in den Abläufen.

Der fundamentale Neuanfang war nur durch ein effizientes Change Management (vgl. [Ki03]) zu bewältigen. Die wesentlichen Elemente dieses Managements können wie folgt beschrieben werden:

Für die Entwicklung der IT-Applikationen wurde ein zweigliedriger Weg gewählt (vgl. Abschnitt 3.5).

Der Wissenstransfer wurde unterstützt durch die Dokumentation der Ergebnisse der Analyse der Prozesse des Registers (vgl. Abschnitt 3.4.), aber vor allem ermöglicht durch das parallele Arbeiten beider Organisationen nach Gründung des RCSL in den gleichen Räumlichkeiten. Die ca. 20 neu eingestellten Mitarbeiter wurden von den Beamten in die bestehenden Strukturen eingewiesen. Die vom CRP-Gabriel Lippmann in Zusammenarbeit mit dem RCSL entwickelten neuen Prozesse wurden den neuen Mitarbeitern in Schulungen und Unterlagen vermittelt.

Die Erfassung der bestehenden Dossiers wurde in zwei große Etappen aufgeteilt. Zuerst wurden die sog. „données signalétiques“, die bereits auf Karteikarten vorlagen, in eine provisorische Applikation des CIE erfasst. Dazu gehörten die Register-Nummer und Name und Sitz des Unternehmens. Einerseits wurden so bestimmte Prozesse des Registers bereits beschleunigt (z.B. das Ausstellen einer Bescheinigung über eine noch freie Unternehmensbezeichnung), und andererseits die spätere Komplett-Erfassung aller Unternehmensdaten vorbereitet.

Ziel der zweiten Etappe war die Erfassung aller Daten der Unternehmen, die für die Erstellung eines Handelsregistrauszuges notwendig sind. Hier galt es, mehrere Probleme zu lösen. So verlangt das neue Gesetz Informationen, die zuvor von den Unternehmen nicht angegeben werden mussten. Eine Nacherfassung dieser Daten musste organisiert werden, und beim Design der Datenbank darauf Rücksicht genommen werden. Hinzu kam der schlechte Zustand vieler bestehender Akten.

Für die komplette Erfassung aller für einen Handelsregistrauszug relevanten Daten wurde deshalb folgender Weg gewählt:

- Alle Neueintragungen werden elektronisch erfasst,
- Firmen, für die ein Handelsregistrauszug angefordert wird, werden erfasst, und der Auszug aus dem neuen System heraus erstellt,

- die restlichen Dossiers werden nach und nach im Rahmen verfügbarer Kapazitäten erfasst.

Die vollständige Digitalisierung aller Dokumente der einzelnen Akten wurde aufgrund der beschränkten Mittel und des Umfangs der anvisierten Änderungen nicht durchgeführt.

Für den Online-Auftritt des Registers wurden zunächst auf die Daten der ersten Erfassungs-Phase zurückgegriffen. Das CRP-Gabriel Lippman entwickelte einen Prototyp, in dem diese Daten recherchierbar sind. Darüber hinaus stehen die neuen Formulare zum Download bereit. Eine darauf aufbauende, transaktionale Ausbaustufe des Online-Angebotes ist für 2005 avisiert.

Die Hauptkunden des Registers wurden vor dem Inkrafttreten des Gesetzes sowohl über den Online-Auftritt, aber auch durch direkte Ansprache über die neuen Vorschriften und Prozeduren informiert.

### **3.4 Analyse- und Designphase: Prozessmodellierung und –Design**

Bereits in [SNZ96] werden die Grundziele eines Business Process Reengineering in einer öffentlichen Verwaltung beschrieben: „Verwaltungsprozessgestaltung beginnt [...] mit einer Definition der Prozesse, sowie mit der Klassifizierung der Kunden und Prozesse in Kundengruppen und Prozessgruppen. Es endet mit der Umsetzung eines verbesserten oder neuen Verwaltungsprozesses“.

Dementsprechend wurde mit Hilfe der ARIS-Methode [Sc01], die sich bereits in vorhergehenden Projekten des CRP–Gabriel Lippmann im öffentlichen Sektor bewährt hatte, zunächst eine Ist-Analyse aller alten Registerprozesse durchgeführt. Die dabei identifizierten Schnittstellen zu anderen Verwaltungen wurden dann weiterverfolgt, d.h. mit geringerem Detaillierungsgrad auch auf der Gegenseite untersucht und dokumentiert.

In der Designphase wurde nun Aufbau- und Ablauforganisation des neuen Registers festgelegt. Dabei wurde eine Trennung in ein Front- und ein Backoffice eingeführt. Im Backoffice widmen sich jeweils verschiedene Gruppen den Veränderungen, Neueinschreibungen und der Auszugserstellung (in Verbindung mit der Erfassung bestehender Dossiers, vgl. Abschnitt 3.3). Bestimmte institutionelle Kunden des Registers, die häufig Einschreibungen vornehmen (z.B. Notare), werden gesondert behandelt.



### 3.5 Entwicklungsmodell

Die grundlegende Aufgabe eines (Handels-)Registers stellt die Pflege einer Datenbank dar, mit den Basisprozessen Einfügen, Verändern und Löschen von Daten und der Abfrage von Einträgen, meist in Form eines Handelsregisterauszugs. Die papierbasierte Führung des Registers kann also für diese Aufgaben direkt auf eine IT-Applikation auf Basis einer relationalen Datenbank abgebildet werden. Die Entwicklung dieser „klassischen“ Client-Server Applikation wurde vom staatlichen Informatikzentrum CIE übernommen und mit einer Oracle-Datenbank realisiert. Der externe Web-Zugriff auf die Daten wurde über eine JSP-basierte Applikation realisiert.

Zur weitergehenden IT-Unterstützung der Abläufe des Registers über die Datenbank-Applikation hinaus wurden verschiedene Applikationen in einem Workgroup- und Workflow-Environment auf Basis von Lotus Notes entwickelt. Diese Aufgabe wurde vom CRP-Gabriel Lippmann übernommen.

## 4 Ergebnisse

### 4.1 Vorteile des prozessorientierten Ansatzes

Ein radikales Prozess-Reengineering von öffentlichen Verwaltungen<sup>7</sup> kommt i.d.R. nicht in Betracht, da das Legalitätsprinzip zu beachten ist, und damit ein radikaler Neuanfang ausgeschlossen ist<sup>8</sup>. So änderten sich auch bei der Reorganisation des Handelregisters nicht dessen wesentlichen Aufgaben. Auf einem höheren Detaillierungsgrad jedoch mussten fast alle Prozesse neu gestaltet werden. Leitgedanke war dabei „Documenting and analysing the organisations’ processes is the basis for efficient organisational knowledge“ [Dö03].

Das Prozessdenken und die Anwendung von Methoden des Business Process Engineering sind älter als der Begriff E-Government<sup>9</sup>. Lenk fordert in [Le02] eine grundsätzliche Revision dieses Denkens, weil es sich „[...] an wohlstrukturierten Prozessen orientiert, wie sie in der Industrie gang und gäbe sind“, und dies nicht der Art und Weise entspräche, wie die Verwaltung „[...] ausgestattet mit viel Ermessen und Handlungsoptionen ihre Entscheidungen trifft“.

---

<sup>7</sup> Vgl. zum BPR-Ansatz und Prozessorientierung z.B. [Ha97] S. 101-104.

<sup>8</sup> Vgl. [Kn03] S.129

<sup>9</sup> Zu einem Überblick über die Entwicklung der Begrifflichkeiten seit dem Aufkommen des New Public Management-Gedankens vgl. [Re03], zum Vorschlag eines Vorgehens für ein BPR in Verwaltungen [SNZ96].

Die von Lenk angesprochenen Produktionsprozesse sind jedoch in einem Handelsregister administrative Realität. Bei den Vorgängen im Register handelt es sich um wohlstrukturierte Prozesse, die mit geringem Entscheidungsspielraum durchgeführt werden. [Go04] spricht in diesem Zusammenhang von „shallow transactions“ im Gegensatz zu „deep transactions“, deren Verfügbarmachung im Internet andere Herausforderungen stellt.

Die Abläufe in einem Handelsregister eignen sich damit sehr gut zu einer „Industrialisierung“ und für die Methoden des Business Process Reengineering. Bedingt durch eine lange Ausführungspraxis und nicht ausreichend dokumentierte Prozesse<sup>10</sup> war das Wissen über die Registerarbeit im wesentlichen personengebunden, bzw. betreffend der neu zu entwickelnden Prozesse noch nicht vorhanden. Analyse, Design und Dokumentation der bestehenden und neuen Prozesse mit Hilfe der ARIS-Methode<sup>11</sup> konnte diesen Mangel beheben.

Dank der optimierten Abläufe und der IT-Unterstützung beträgt z.B. die Erstellungszeit für einen Handelsregisterauszug nun i.d.R. weniger als eine Woche, während zuvor bis zu mehreren Monaten dafür nötig waren. Dramatische Verbesserungen wurden auch im Bereich der Qualität der Einträge erreicht: Durch die Konsistenz-Überprüfungen bei der elektronischen Erfassung ist nun sichergestellt, dass alle notwendigen Daten erfasst werden, und im weiteren Verlauf auch nicht mehr verloren gehen, unleserlich werden oder nicht korrekt auf den Handelsregisterauszug gelangen. Dank der Einführung einer ordnungsgemäßen Buchführung herrscht nun Kostentransparenz.

#### **4.2 Aufteilung der Entwicklung in zwei Achsen und zwei Teams**

Die Aufteilung der Entwicklung der IT-Anwendungen in Datenbank- und kooperationsunterstützende Anwendungen ermöglichte es, die komplementären Kompetenzen des staatlichen Informatikzentrums und des Forschungszentrums CRP-Gabriel Lippmann parallel zu nutzen und damit die Projektziele schneller zu erreichen.

Darüber hinaus lag der Vorteil der Auswahl einer Groupware-Plattform in der gewonnenen Flexibilität bei der Entwicklung, die dem RAD-Ansatz folgte, und auf die in Abschnitt 3.3. erläuterten späten Anforderungsänderungen adäquat reagieren konnte. Bewusst inkauf genommen wurde dabei der Nachteil einer heterogenen IT-Infrastruktur (Interfaces, Wartung etc.) und eine kontrollierte, aber minimale doppelte Datenerfassung.

---

<sup>10</sup> Wir unterscheiden hier nicht zwischen dem im Deutschen für Verwaltungen üblichen Begriff des „Vorgangs“ bzw. dessen Bearbeitung und dem Begriff des Prozesses. Ausführliche Erläuterungen dazu finden sich in [Kn03], S. 25ff

<sup>11</sup> Vgl. [Sc01]

### **4.3 Vorbereitung einer „One-Stop-Administration“**

Die Vereinfachung des Unternehmensgründungsprozesses war ein wichtiges Ziel des Projektes. Dieses Ziel ging über die lokale Optimierung der internen Registerprozesse hinaus. Es erwies sich als vorteilhaft, bei einem wichtigen Akteur in diesem Prozess zu beginnen, und dabei die Gesamtsicht nicht aus den Augen zu verlieren. So konnten z.B. konkrete Vereinfachungen in relativ kurzer Zeit erreicht werden, z.B. beim Fakturierungsprozess für die Publikation von Dokumenten, an dem neben dem Register noch drei weitere Organisationen beteiligt sind. Darüber hinaus wurden Modelle der engen Zusammenarbeit auch im Frontoffice mit einer weiteren Verwaltung entwickelt.

Angesichts der Vielzahl der Beteiligten, der komplexen Schnittstellen untereinander und des absehbaren politischen Regelungsaufwandes, der hinter dem administrativen Teil einer Unternehmensgründung in Luxemburg steht, konnten nicht alle Maßnahmen gleichzeitig angegangen werden. Die erreichten Vereinfachungen und Ergebnisse bereiten diesen Weg allerdings vor.

### **4.4 Fazit und Ausblick**

Die beschriebene Reorganisation der Luxemburger Handelsregister hin zu einem modernen Unternehmen und elektronischer Registerführung war erfolgreich. Dabei waren die vorgenommenen Änderungen fundamental: Von der neuen Gesetzeslage über die neue, privatrechtliche Führung und neue Mitarbeiter bis hin zur Unterstützung durch IuK-Technologien mit einer Online-Verfügbarkeit von Daten und Informationen. Das neue Register konnte im Februar 2003 seinen Betrieb ohne wesentliche Störungen erfolgreich aufnehmen.

Die politische Unterstützung des Projektes durch das Justizministerium war unverzichtbar für den Erfolg des Projektes.

Als ebenso wertvoll erwies sich die Einbeziehung des Aspektes „One-Stop-Administration“ in das Projekt. Hier wurden bereits jetzt Vereinfachungen für die Nutzer des Registers bzw. Unternehmensgründer in Luxemburg geschaffen. Ermöglicht wurde dieses Vorgehen nicht zuletzt durch die Einbeziehung einer neutralen und dem Register übergeordneten Sicht auf den Gesamtprozess.

Weitere Schritte in Richtung einer „One-Stop-Administration“, die von der aktuellen Forschung für organisationsübergreifende E-Government-Projekte profitieren, können jetzt konkretisiert werden.

## **5 Referenzen**

- [BC03] Bertelsmann Stiftung, Clifford Chance Pünder, Initiative D21 (Hrsg.): Public Private Partnership und E-Government. Juni 2003.  
[http://www.initiatived21.de/druck/news/publikationen2003/doc/41\\_1057831745.pdf](http://www.initiatived21.de/druck/news/publikationen2003/doc/41_1057831745.pdf)  
(28.05.2004)

- [Dö03] Dörfler, A.: Business Process Modeling and Help Systems as Part of KM in E-government. In: Wimmer, M.A. (Ed.): Knowledge Management in Electronic Government. Lecture Notes in Artificial Intelligence (LNAI) 2645. Berlin et al. 2003. S. 297-303.
- [FH04] Feltz, F.; Hitzelberger, P.: Unterstützung der Unternehmensgründung durch I-u.K-Technologie in Luxemburg. In: Geberl, S.; Weinmann, S.; Weisner, D.F.: Impulse aus der Wirtschaftsinformatik. 5. Liechtensteinisches Wirtschaftsinformatiksymposium an der Fachhochschule Liechtenstein. Heidelberg 2004. S. 213-226.
- [Go04] Gordon, Thomas F.: eGovernance and its Value for Public Administration. In: Donato Malerba (Hrsg.): Knowledge-Based Services for the Public Sector. Bonn 2004.
- [Ha97] Hammer, M.: Das prozesszentrierte Unternehmen: die Arbeitswelt nach dem Reengineering. Frankfurt/Main, New York 1997.
- [Ki03] Kichmer, M.: Change Management – Key for Business Process Excellence. In: Scheer, A.W., Abholsan, F., Jost, W., Kirchmer, M. (Ed.): Business Process Change Management, Berlin et al., 2003. S. 1-14.
- [Kn03] Knaack, I.: Handbuch IT-gestützte Vorgangsbearbeitung in der öffentlichen Verwaltung. Baden-Baden 2003.
- [Le02] Lenk, Klaus: Notwendige Revisionen des Geschäftsprozessdenkens. In: Maria A. Wimmer (Hrsg.), Impulse für e-Government: Internationale Entwicklungen, Organisation, Recht, Technik, Best Practices. Wien 2002, S. 61-71.
- [Mi04] Millard, J.; Iversen, J.S.; Kubicek, H.; Westholm, H.; Cimander, R.: "Reorganisation of government back-offices for better electronic public services – European good practices (back-office reorganisation). Final report to the European Commission. January 2004. Volume 1: Main report." Online abrufbar unter [http://europa.eu.int/information\\_society/programmes/egov\\_rd/documentation/index\\_en.htm](http://europa.eu.int/information_society/programmes/egov_rd/documentation/index_en.htm) (28.05.04)
- [Re02] Reinermann, H.: E-Government Lösungsmodelle. In: Reinermann, H., von Lucke, J. (Hrsg.): Electronic Government in Deutschland - Ziele, Stand, Barrieren, Beispiele, Umsetzung. Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung, Speyer, 2002; S. 104-117.
- [Sc03] Scheer, A.W.: ARIS-Modellierungsmethoden, Metamodelle, Anwendungen. Springer, Berlin et al., 2001.
- [SNZ96] Scheer, A.-W.; Nüttgens, M.; Zimmermann, V.: Business Process Reengineering. In: Scheer, A.-W.; Friederich, J. (Hrsg.): Innovative Verwaltungen 2000. Schriften zur Unternehmensführung, Band57, Wiesbaden 1996, S. 11-30.