

CASE STUDY 04

WENN ABSICHERUNG ZUM SELBSTZWECK WIRD

Eine Case Study über Bürokratie, Informationsanforderungen
und die versteckten Kosten von Entscheidungsprozessen

© Fabian Hengmith, 2026

Fabian-Hengmith.de | Systembeobachtungen & Case Studies

Mehr Absicherung schafft nicht automatisch bessere Entscheidungen.

Manchmal erzeugt sie vor allem mehr Arbeit.

Inhaltsverzeichnis

1. Die wichtigsten Erkenntnisse der Studie.....	4
2. Einleitung	5
3. Beobachtung	8
4. Wissenschaftliche Einordnung.....	11
5. Analyse der Reibungspunkte.....	14
6. Was das System vermutlich bezweckt.....	19
7. Warum das gewünschte Ergebnis ausbleibt.....	20
8. Mögliche Ansatzpunkte zur Verbesserung.....	23
9. Fazit	27
10. Quellen	29
11. Über den Autor	30

1. Die wichtigsten Erkenntnisse der Studie

1. Bürokratie ist nicht automatisch ineffizient.

Regeln, Nachweise und standardisierte Abläufe erfüllen wichtige Funktionen. Sie können Entscheidungen nachvollziehbar machen, Vergleichbarkeit herstellen und Willkür begrenzen. Problematisch wird Bürokratie erst dort, wo der Aufwand eines Verfahrens schneller wächst als sein zusätzlicher Nutzen.

2. Mehr Information führt nicht automatisch zu besseren Entscheidungen.

Ein Auftraggeber benötigt Informationen, um Anbieter beurteilen zu können. Doch nicht jede zusätzliche Information verbessert die Entscheidung im gleichen Maß. Wenn Preis, Leistung, Erfahrung, Referenzen und wesentliche Rahmenbedingungen bereits bekannt sind, kann weitere Dokumentation zunehmend administrativen statt entscheidungsrelevanten Charakter bekommen.

3. Aufwand entsteht bereits vor dem eigentlichen Auftrag.

Angebote, Konzepte, Kalkulationen und Rückfragen sind Arbeitszeit. Dass diese Arbeit vor einem Vertragsabschluss stattfindet und nicht gesondert bezahlt wird, macht sie nicht kostenlos. Je mehr Anbieter dieselben Vorleistungen erbringen, desto größer wird der Ressourcenverbrauch des gesamten Systems.

4. Die Verhältnismäßigkeit ist entscheidender als die Zahl der Regeln.

Zwei Stunden Vorarbeit können für einen langfristigen oder sehr großen Auftrag angemessen sein. Für einen kleinen Einzelauftrag können dieselben zwei Stunden wirtschaftlich unverhältnismäßig sein. Gute Prozesse passen die Tiefe ihrer Anforderungen deshalb an Auftragswert, Risiko und Komplexität an.

5. Aufwendige Verfahren verändern, wer überhaupt teilnimmt.

Ein Auftraggeber wählt nicht nur zwischen eingegangenen Angeboten. Der Prozess entscheidet bereits vorher mit darüber, welche Anbieter bereit sind, überhaupt ein Angebot einzureichen. Wer genügend alternative Aufträge hat oder nur geringe Verwaltungskapazitäten besitzt, kann sich bewusst gegen eine Teilnahme entscheiden.

6. Dokumentationsfähigkeit und Leistungsfähigkeit sind nicht dasselbe.

Ein Unternehmen kann hervorragend darin sein, umfangreiche Ausschreibungsunterlagen zu erstellen. Ein anderes kann hervorragend darin sein, die eigentliche Leistung zu erbringen. Beides kann zusammenfallen, muss es aber nicht. Ein System sollte deshalb darauf achten, administrative Leistungsfähigkeit nicht unbeabsichtigt zum Ersatz für fachliche Leistungsfähigkeit zu machen.

7. Gute Absicherung konzentriert sich auf entscheidungsrelevante Unsicherheit.

Nicht jede theoretisch denkbare Unsicherheit muss vorab vollständig beseitigt werden. Gute Prozesse unterscheiden zwischen Informationen, die für eine Entscheidung wirklich benötigt werden, und Informationen, die lediglich zusätzlich dokumentiert werden könnten.

2. Einleitung

Diese Case Study basiert auf zehn Jahren eigener Erfahrung als selbstständiger Catering-anbieter.

In diesem Zeitraum habe ich unterschiedlichste Angebots- und Entscheidungsprozesse erlebt: sehr schnelle Buchungen, mehrstufige Firmenfreigaben, umfangreiche Hochzeitsplanungen, Behördenanfragen und öffentliche Institutionen mit teilweise deutlich formalisierten Abläufen.

In ungefähr 20 Fällen empfand ich den Aufwand bereits vor einer möglichen Beauftragung als ungewöhnlich hoch.
Besonders häufig trat dieses Muster bei Behörden und öffentlichen Institutionen auf.

Ein Fall übertraf jedoch alles, was ich in zehn Jahren zuvor erlebt hatte.
Im Frühjahr 2026 erhielt ich eine Anfrage eines bayerischen Staatsministeriums.

Gesucht wurde ein Cateringdienstleister für eine zweiteilige Veranstaltung mit klassischem Catering für eine kleinere Gästegruppe sowie einem anschließenden Food-Truck- und Getränkeangebot für eine größere Besucherzahl.

Schon beim Betreff der E-Mail wurde ich aufmerksam.
Dort stand nicht einfach: „Cateringanfrage“.
Sondern: „**Markterkundung**“.

Dann folgte eine ungewöhnlich ausführliche Nachricht.
Aus Interesse öffnete ich schließlich das beigefügte Dokument.
Danach war das Bild vollständig.

Gefragt wurde unter anderem nach Unternehmensinformationen, Referenzen, Catering- und Food-Truck-Konzepten, Menüvarianten, Getränkeauswahl, Personalkonzept, technischen Anforderungen, Logistik, Nachhaltigkeitskonzept, Mehrweg, CO₂-Reduktion, Food-Waste-Management, Kostenkorridoren, Risiken, Optimierungsmöglichkeiten und innovativen Zusatzleistungen.

Für die spätere Durchführung war zusätzlich eine kurze Erfahrungsnotiz zu Best Practices für nachhaltiges Catering von bis zu fünf Seiten vorgesehen.

Gleichzeitig stellte das Dokument ausdrücklich klar, dass es sich zunächst lediglich um eine unverbindliche Markterkundung handelte.

Es bestand noch kein Auftrag.
Es bestand keine Vergütungspflicht.
Und es bestand auch keine Garantie auf ein späteres Beschaffungsverfahren.

Fairerweise wurde darauf hingewiesen, dass die Rückmeldung in Stichpunkten erfolgen könne.
Trotzdem war die Breite der gewünschten Informationen erheblich.

Hätte ich jeden Punkt individuell und ernsthaft ausgearbeitet, hätte ich dafür nach eigener Einschätzung problemlos zwei Stunden benötigt. Bei ausführlicher Darstellung wäre daraus schnell ein Dokument mit erheblichem Umfang geworden.

Meine tatsächliche Reaktion war eine andere.
Ich überflog die Unterlagen ungefähr fünf Minuten.

Anschließend investierte ich noch etwas Zeit in die Entscheidung, wie ich damit umgehen wollte.

Dann schickte ich das, was andere Interessenten ebenfalls bekommen: meine Preise, meine Speisekarte, Referenzen, Informationen zu meinem Leistungsspektrum, Hinweise zum üblichen Ablauf.

Mehr zunächst nicht.

Einige Zeit später erhielt ich eine Rückmeldung.

Meine Unterlagen seien interessant. Ich solle bitte noch ein konkretes Angebot und einige zusätzliche Angaben innerhalb einer bestimmten Frist einreichen.

Die zusätzlichen Anforderungen waren zwar geringer als bei der ursprünglichen Markterkundung.

Sie waren mir trotzdem zu umfangreich.

Ich ließ die Frist verstreichen.

Zwei Tage später klingelte mein Telefon.

Meine Ansprechpartnerin fragte, ob ich noch ein Angebot schicken wolle.

Ich erklärte offen, dass mir das Verfahren schlicht zu bürokratisch sei.

Ich könne nicht so viel Zeit in eine Buchung investieren, von der noch gar nicht feststehe, ob sie zustande kommt.

Ihre Antwort ist mir besonders in Erinnerung geblieben.

Sie kannte meine Arbeit bereits aus einem anderen Zusammenhang und sagte sinngemäß, sie könne meinen Einwand nachvollziehen.

Aber: Es sei nun einmal eine Anfrage eines Ministeriums. Dort würden andere Regeln gelten. Leider.

Ich erklärte noch einmal, dass sich meiner Ansicht nach praktisch alle Informationen, die für eine Entscheidung über meine Leistung notwendig seien, bereits in den zugesandten Unterlagen befänden.

Am selben Abend nahm ich mir schließlich dennoch etwa 15 Minuten Zeit und erstellte ein konkretes Angebot.

Die zusätzlichen Konzepte schrieb ich weiterhin nicht.

Bei der Frage zum Personalkonzept fiel meine Antwort denkbar knapp aus: **1 Person: ich.**

Den Auftrag erhielt ich trotzdem.

Gerade deshalb ist dieser Fall interessant.

Denn er zeigt nicht einfach nur, dass Bürokratie nerven kann.

Er wirft eine grundlegendere Frage auf: **Wie viel Information benötigt eine Organisation tatsächlich, um eine gute Entscheidung zu treffen und ab wann erzeugt zusätzliche Absicherung hauptsächlich zusätzlichen Aufwand?**

Die zentrale Erkenntnis dieser Case Study lautet daher:

Bürokratie wird nicht dadurch problematisch, dass Organisationen Regeln und Nachweise benötigen. Sie wird problematisch, wenn der Aufwand ihrer Erfüllung schneller wächst als ihr zusätzlicher Nutzen für die Entscheidung.

Methodik

Diese Case Study basiert auf einer konkreten schriftlichen Markterkundung, dem anschließenden Kommunikationsverlauf sowie wiederholten persönlichen Markt- und Systembeobachtungen aus zehn Jahren selbstständiger Cateringpraxis.

Die betreffende öffentliche Institution, beteiligte Personen, Veranstaltungsnamen und weitere identifizierende Details wurden bewusst anonymisiert. Für die Analyse relevant ist nicht die konkrete Organisation, sondern das beobachtete Muster.

Die Case Study erhebt keinen Anspruch auf statistische Repräsentativität.

Es wird ausdrücklich nicht behauptet, öffentliche Auftraggeber seien grundsätzlich ineffizient oder umfangreichere Informationsanforderungen seien grundsätzlich unnötig.

Auch aus der Tatsache, dass der Auftrag letztlich trotz deutlich reduzierter Unterlagen vergeben wurde, lässt sich nicht ableiten, dass sämtliche ursprünglich abgefragten Informationen generell bedeutungslos wären.

Der konkrete Fall dient vielmehr als Ausgangspunkt für eine allgemeinere Systemfrage: **Wann verbessert zusätzliche Absicherung eine Entscheidung und wann beginnt die Absicherung selbst zum Reibungspunkt zu werden?**

3. Beobachtung

Die Besonderheit der Anfrage lag nicht in einer einzelnen außergewöhnlichen Forderung.

Fast jeder abgefragte Punkt war für sich betrachtet nachvollziehbar.

Natürlich möchte ein Auftraggeber wissen, was ein Caterer anbietet.

Natürlich interessieren Preise.

Referenzen sind sinnvoll.

Technische Anforderungen müssen bekannt sein.

Auch Nachhaltigkeit, Logistik und Personal können für eine Veranstaltung wichtige Themen sein.

Die Reibung entstand durch die Summe.

Aus meiner betrieblichen Sicht lässt sich eine erste Cateringentscheidung normalerweise mit vergleichsweise wenigen Informationen treffen.

- Was kostet die Leistung?
- Was wird angeboten?
- Passt das Angebot zur Veranstaltung?
- Hat der Anbieter ausreichende Erfahrung?
- Welche Referenzen existieren?
- Ist der Termin verfügbar?
- Welche Voraussetzungen werden vor Ort benötigt?

Genau für diese Fragen habe ich meinen eigenen Angebotsprozess über Jahre standardisiert.

Interessenten erhalten umfangreiche, aber wiederverwendbare Informationen.

Auch eine ausführliche FAQ gehört dazu.

Das Ziel ist bewusst: Die häufigsten Fragen sollen beantwortet sein, ohne dass bei jeder Anfrage derselbe individuelle Kommunikationsprozess von vorne beginnt.

Diese Vorgehensweise hat sich erst über die Jahre entwickelt.

Früher reagierte ich wesentlich stärker auf individuelle Fragen bereits vor einer Buchung.

Das gilt besonders für Hochzeiten.

Dort kommt es regelmäßig vor, dass Interessenten schon mit der ersten Anfrage zahlreiche Detailfragen, mögliche Sonderfälle und individuelle Vorstellungen schicken.

Früher dachte ich häufig: Wenn jemand bereits so viel Zeit in die Kommunikation investiert, ist die Buchung vermutlich sehr wahrscheinlich.
Deshalb investierte ich meinerseits ebenfalls viel Zeit.

Diese Annahme funktioniert heute nicht mehr zuverlässig.
Ein umfangreicher Austausch kann über Tage oder Wochen stattfinden.
Am Ende wird trotzdem nicht gebucht.

Dadurch verändert sich die betriebswirtschaftliche Bedeutung der Kommunikation.
Jede zusätzliche Viertelstunde vor Vertragsabschluss ist eine Investition in eine unsichere Verkaufschance.

Mein heutiges Grundprinzip lautet deshalb: **Solange keine verbindliche Buchung besteht, versuche ich den individuellen Kommunikationsaufwand auf ein Minimum zu reduzieren.**

Das bedeutet nicht, Interessenten schlecht zu informieren.
Im Gegenteil.

Es bedeutet, Informationen möglichst gut zu standardisieren.

Wenn eine Frage bereits in einer FAQ beantwortet ist, muss sie nicht jedes Mal neu individuell beantwortet werden.

Wenn Preise standardisiert dargestellt werden können, müssen sie nicht jedes Mal neu erklärt und kalkuliert werden.

Wenn typische Abläufe immer ähnlich sind, können sie einmal verständlich dokumentiert werden.

Bei besonders umfangreichen unverbindlichen Anfragen gehe ich noch weiter.
Nach eigener Einschätzung beantworte ich inzwischen etwa 70 Prozent jener Fälle, bei denen der erwartbare Kommunikations- und Angebotsaufwand von Beginn an deutlich aus dem Verhältnis zum möglichen Auftrag gerät, überhaupt nicht mehr bzw. lehne ab.

Diese 70 Prozent sind keine erhobene Kennzahl.
Sie sind eine grobe Einschätzung meiner eigenen Geschäftspraxis.

Gerade deshalb ist die Beobachtung systemisch interessant.

Denn aus Sicht des Auftraggebers existiere ich in diesen Fällen praktisch nicht.

Er sieht nicht: „*Geeigneter Anbieter - wegen zu hoher Verfahrenskosten ausgestiegen.*“

Er erhält einfach eine Absage.

Damit beginnt die Auswahl von Anbietern nicht erst bei der Bewertung eingegangener Angebote.

Sie beginnt bereits bei der Frage: **Wer hält es für wirtschaftlich sinnvoll, überhaupt am Prozess teilzunehmen?**

Beim konkreten Fall kam ein zusätzlicher Faktor hinzu.
Eine der beteiligten Personen kannte meine Arbeit bereits.
Sie hatte ein Catering von mir in der Vergangenheit erlebt.
Es existierte also bereits praktisches Wissen über die Leistung.

Gleichzeitig benötigte das Verfahren offenbar zusätzliche formale Informationen.

Darin zeigt sich ein grundlegender Spannungsbereich:

Eine Person kann bereits eine relativ gute Vorstellung davon haben, ob ein Anbieter geeignet ist.

Eine Organisation kann trotzdem weitere Nachweise benötigen, um eine Entscheidung formal abzusichern.

Beides kann gleichzeitig richtig sein.

Genau dort beginnt jedoch auch die mögliche Reibung.

4. Wissenschaftliche Einordnung

Bürokratie bezeichnet zunächst formale Regeln, Zuständigkeiten und Verfahren, mit denen Organisationen Entscheidungen strukturieren und nachvollziehbar machen. In der Verwaltungsforschung wird dagegen von *Red Tape* gesprochen, wenn Regeln, Vorschriften oder Verfahren einen Befolgungsaufwand erzeugen, ohne den legitimen Zweck, für den sie bestehen, entsprechend voranzubringen. Entscheidend ist also nicht, ob eine Regel Aufwand verursacht, sondern ob dieser Aufwand noch in einem angemessenen Verhältnis zu ihrem funktionalen Nutzen steht. Diese bis heute prägende Definition geht auf Barry Bozeman zurück. (Bozeman, 2000)

Genau diese Unterscheidung ist für den vorliegenden Fall wichtig.

Eine umfangreiche Informationsanforderung ist nicht allein deshalb problematisch, weil sie umfangreich ist. Sie wird erst dann zum möglichen Red-Tape-Problem, wenn zusätzlicher Aufwand entsteht, ohne dass dadurch die eigentliche Entscheidung entsprechend verbessert wird.

Dass solche administrativen Belastungen reale Auswirkungen haben können, zeigt die Meta-Analyse von George et al. Sie fasst die empirische Forschung zu Red Tape zusammen und findet insgesamt negative Zusammenhänge mit organisationaler Leistung und mitarbeiterbezogenen Ergebnissen. Die Effekte sind nicht in jedem Kontext gleich stark, sprechen aber gegen die Vorstellung, übermäßige formale Belastung sei lediglich ein subjektives Ärgernis ohne organisatorische Folgen. (George et al., 2021)

Eine verwandte Perspektive liefern Kaufmann, Taggart und Bozeman. In ihrer Untersuchung von administrativer Verzögerung fanden sie Zusammenhänge mit stärker wahrgenommenem Red Tape, mehr Beschwerden sowie größeren Schwierigkeiten von Organisationen, ihre Adressaten wirksam zu bedienen. Die Autoren argumentieren deshalb dafür, konkrete Quellen administrativer Verzögerung zu identifizieren, statt Bürokratie lediglich allgemein zu beklagen. (Kaufmann et al., 2019)

Für diese Case Study besonders relevant ist jedoch die Forschung zu den tatsächlichen Kosten öffentlicher Beschaffungsprozesse.

Petersen et al. untersuchten 72 Verträge von 47 dänischen Kommunen und betrachteten die Transaktionskosten, die bereits vor beziehungsweise rund um einen Vertragsabschluss entstehen. Die durchschnittlichen ex-ante-Transaktionskosten der untersuchten öffentlichen Auftraggeber lagen bei etwa 2,7 Prozent des Vertragswertes. Relativ höher waren sie bei komplexeren Leistungen, relativ niedriger bei größeren Verträgen und bei größerer Vorerfahrung mit Vertragsvergaben. (Petersen et al., 2019)

Das ist für die Systemfrage relevant.

Der wirtschaftliche Preis eines Auftrags besteht nicht nur aus dem später vereinbarten Rechnungsbetrag.

Bereits der Weg zum Vertrag verbraucht Ressourcen.

Petersen, Hansen und Houlberg erweiterten diese Perspektive später ausdrücklich auf die Unternehmensseite. In einer Untersuchung dänischer Unternehmen analysierten sie Lern- und Befolgungskosten im Geschäft mit öffentlichen Auftraggebern.

Ein wichtiges Ergebnis war, dass diese Belastungen stärker mit den bürokratischen Verfahren und Anforderungen der öffentlichen Hand zusammenhingen als mit den administrativen Ressourcen, die Unternehmen selbst mobilisieren konnten. Gleichzeitig fielen die Kosten relativ zum Vertragswert bei kleineren Aufträgen stärker ins Gewicht. (Petersen et al., 2024)

Damit wird eine für diese Case Study wichtige Intuition wissenschaftlich greifbar: **Der gleiche administrative Aufwand kann bei einem kleinen Auftrag wirtschaftlich wesentlich schwerer wiegen als bei einem großen.**

Auch die Frage nach der Teilnahme am Markt wurde untersucht.

Loader analysierte Rückmeldungen britischer kleiner und mittlerer Unternehmen zu öffentlichen Beschaffungsprozessen. Zu den besonders häufig berichteten Hürden gehörten restriktive Qualifikationskriterien, problematische Ausschreibungsunterlagen und Ressourcenanforderungen, die von Unternehmen als prohibitiv wahrgenommen wurden. (Loader, 2015)

Daraus lässt sich nicht ableiten, dass umfangreiche Verfahren automatisch große Unternehmen bevorzugen.

Auch die neuere Untersuchung von Petersen et al. zeigt gerade, dass mehr interne Verwaltungskapazität administrative Belastungen nicht automatisch verschwinden lässt.

Die Forschung stützt aber die vorsichtigeren Aussage: **Die Gestaltung des Verfahrens beeinflusst mit, wie attraktiv oder überhaupt bewältigbar die Teilnahme für unterschiedliche Unternehmen ist.**

Eine weitere Perspektive liefern Nemec, Grega und Orviska anhand der öffentlichen Beschaffung in Tschechien und der Slowakei.

Die Autoren beschreiben dort eine Form von Überbürokratisierung, bei der formale Compliance gegenüber tatsächlicher Performance ein starkes Eigengewicht entwickelt. Sie verwenden dafür den Begriff "bureaucratic safety": Verwaltungsakteure sichern sich durch möglichst korrekte Verfahrensbefolgung ab, selbst wenn dadurch zusätzlicher Ressourcenverbrauch entsteht. (Nemec et al., 2020)

Diese Ergebnisse lassen sich nicht einfach auf deutsche öffentliche Institutionen übertragen.

Der institutionelle Kontext ist unterschiedlich.

Der zugrunde liegende Mechanismus ist für den beobachteten Fall dennoch interessant: Eine Mitarbeiterin kann selbst erkennen, dass ein Prozess aufwendig ist, und ihn trotzdem durchführen müssen, weil die Organisation entsprechende Regeln vorgibt.

Schließlich stellt sich die Frage, ob mehr Informationen automatisch bessere Entscheidungen ermöglichen.

Herbert Simon legte mit *Administrative Behavior* bereits 1947 eine der Grundlagen für die spätere Theorie begrenzter Rationalität.

Organisationen entscheiden nicht unter Bedingungen unbegrenzter Zeit, vollständiger Infor-

mation und grenzenloser Verarbeitungskapazität. Entscheidungen müssen innerhalb realer Grenzen getroffen werden. (Simon, 1947)

Daraus folgt nicht, Informationen möglichst stark zu reduzieren.

Es folgt etwas Differenzierteres: **Information besitzt nur dann Wert, wenn ihr zusätzlicher Erkenntnisgewinn größer ist als der Aufwand ihrer Beschaffung und Verarbeitung.**

Genau darin liegt die wissenschaftliche Kernfrage dieser Case Study.

Nicht: Wie schaffen wir möglichst wenig Bürokratie?

Sondern: **Wie viel Bürokratie benötigen wir, um eine hinreichend gute, faire und nachvollziehbare Entscheidung zu treffen?**

5. Analyse der Reibungspunkte

Jede einzelne Anforderung wirkt vernünftig, aber die Summe erzeugt das Problem

Überbürokratisierung entsteht selten dadurch, dass eine einzelne Frage völlig absurd ist. Das macht sie so schwer sichtbar.

Warum sollte ein Veranstalter nicht nach Personalplanung fragen?

Warum nicht nach Nachhaltigkeit?

Warum nicht nach Risiken?

Warum nicht nach Innovation?

Warum nicht nach technischen Voraussetzungen?

Warum nicht nach Referenzen?

Warum nicht nach verschiedenen Konzeptvarianten?

Für jeden Punkt lässt sich eine Begründung finden.

Das Problem entsteht erst in der Addition.

Ein System kann aus ausschließlich plausiblen Einzelanforderungen einen insgesamt unverhältnismäßigen Prozess bauen.

Genau deshalb reicht es nicht, jede Frage einzeln mit dem Argument zu verteidigen: „Das könnte relevant sein.“

Die bessere Frage lautet: **Wie viel zusätzliche Entscheidungssicherheit erzeugt diese Information noch?**

Entscheidungsinformation und Dokumentationsinformation sind nicht dasselbe

Ein Auftraggeber benötigt Informationen. Aber nicht alle Informationen erfüllen dieselbe Funktion.

Ein Preis beantwortet eine konkrete Entscheidungsfrage. Eine Speisekarte ebenfalls. Referenzen helfen einzuschätzen, ob ein Anbieter vergleichbare Leistungen bereits erfolgreich erbracht hat. Technische Voraussetzungen entscheiden darüber, ob der Auftrag überhaupt machbar ist.

Andere Informationen können einen anderen Charakter besitzen.

Ein allgemeines Nachhaltigkeitskonzept kann sinnvoll sein. Es kann jedoch bei einer konkreten Veranstaltung weniger Entscheidungswert besitzen als drei präzise Angaben darüber, welches Geschirr eingesetzt wird, wie Lebensmittelreste reduziert werden und woher wesentliche Produkte stammen.

Damit entsteht ein Unterschied zwischen: **Informationen, die eine Entscheidung verbessern** und **Informationen, die den Entscheidungsprozess umfangreicher dokumentieren.**

Beides kann notwendig sein.

Problematisch wird es erst dann, wenn die zweite Kategorie immer weiter wächst, obwohl die erste bereits ausreichend beantwortet ist.

Die Vorleistung ist real, obwohl sie auf keiner Rechnung steht

Eine der auffälligsten Eigenschaften von Akquisearbeit ist ihre Unsichtbarkeit.

Zwei Stunden Angebotsarbeit tauchen nicht als Position auf einer Rechnung auf.

Deshalb wirken sie aus Sicht des potenziellen Auftraggebers schnell kostenlos. Sie sind es nicht. Sie gehören zu den Kosten des Unternehmens.

Das wird besonders relevant, wenn mehrere Anbieter dieselbe Vorleistung erbringen. Wenn fünf Unternehmen jeweils zwei Stunden investieren, entstehen zehn Arbeitsstunden. Wenn zehn Unternehmen teilnehmen, entstehen zwanzig.

Später wird ein Unternehmen beauftragt.

Die übrige Arbeit verschwindet nicht rückwirkend.

Die empirische Forschung zu administrativen Belastungen von Unternehmen im Umgang mit staatlichen Auftraggebern bestätigt, dass Lern- und Befolgungskosten ein realer Bestandteil solcher Prozesse sind. (Petersen et al., 2024)

Das bedeutet nicht, dass sämtliche Vorarbeit Verschwendung ist. Wettbewerb benötigt Vergleich. Ein Auftraggeber darf Alternativen prüfen.

Die entscheidende Frage bleibt jedoch: **Wie viel parallele Vorarbeit ist für den erwartbaren Erkenntnisgewinn gerechtfertigt?**

Kleine Aufträge tragen dieselbe Bürokratie schwerer

Viele administrative Tätigkeiten sind zumindest teilweise Fixkosten.

Ein Dokument muss gelesen werden. Eine Kalkulation muss erstellt werden. Ein Unternehmensprofil muss zusammengestellt werden. Ein Formular benötigt Zeit.

Diese Tätigkeiten werden nicht automatisch zehnmal länger, wenn der Auftrag zehnmal größer wird.

Dadurch verändert sich ihr relatives Gewicht.

Zwei Stunden Vorarbeit für einen Auftrag über 2.000 Euro sind wirtschaftlich etwas anderes als zwei Stunden Vorarbeit für einen Auftrag über 20.000 Euro.

Genau deshalb hätte ich auf dieselbe Anfrage anders reagiert, wenn ein regelmäßiges Format oder ein deutlich höheres Auftragsvolumen im Raum gestanden hätte.

Der Aufwand wäre nicht geringer gewesen.
Aber sein **Verhältnis zum möglichen Ertrag** wäre ein anderes.

Das Verfahren selektiert bereits vor der eigentlichen Auswahl

Der vielleicht wichtigste Reibungspunkt liegt vor der offiziellen Entscheidung.

Ein Auftraggeber sieht am Ende die Unternehmen, die Unterlagen eingereicht haben.
Er sieht nicht automatisch diejenigen, die geeignet gewesen wären, aber wegen des Verfahrens nicht teilgenommen haben.

Aus meiner eigenen Praxis kenne ich genau diesen Effekt.

Bei sehr aufwendigen unverbindlichen Anfragen entscheide ich häufig bereits beim Lesen: **Das lohnt sich für mich nicht.**

Damit bin ich aus dem Wettbewerb ausgeschieden, bevor irgendein Auftraggeber meine Leistung bewertet hat.

Dieser Mechanismus ist auch aus der Forschung zu KMU in öffentlichen Beschaffungsprozessen bekannt. Loader zeigt, dass insbesondere hohe Ressourcenanforderungen von kleineren Unternehmen als Zugangshürde wahrgenommen werden können. (Loader, 2015)

Das bedeutet nicht automatisch, dass weniger Anforderungen zu einem besseren Markt führen.

Es zeigt lediglich: **Ein Verfahren misst nie ausschließlich Anbieterqualität. Es beeinflusst gleichzeitig die Bereitschaft zur Teilnahme.**

Dokumentationsfähigkeit kann unbeabsichtigt zum Auswahlkriterium werden

Stellen wir uns zwei Caterer vor.

Anbieter A verfügt über sehr gute operative Prozesse, jahrelange Erfahrung und hohe Leistungsfähigkeit. Er hat wenig Verwaltungspersonal und möchte keine vier Stunden in eine unsichere Anfrage investieren.

Anbieter B verfügt über eine eigene Vertriebsabteilung und bereitet sämtliche geforderten Dokumente perfekt auf.

Aus Sicht des Vergabeverfahrens ist Anbieter B zunächst sichtbarer.

Ob er die eigentliche Veranstaltung besser umsetzen wird, folgt daraus noch nicht.

Natürlich können große Unternehmen zugleich hervorragende operative Anbieter sein.

Der Punkt ist ein anderer. Die Fähigkeit, ein Verfahren besonders gut zu bedienen, ist eine eigene Kompetenz.

Sie ist nicht identisch mit der Fähigkeit, die ausgeschriebene Leistung besonders gut zu erbringen.

Ein gutes Auswahlverfahren muss deshalb darauf achten, beide Kompetenzen nicht miteinander zu verwechseln.

Große Anbieter sind nicht automatisch im Vorteil

Aus meiner praktischen Perspektive liegt die Vermutung nahe, dass größere Cateringunternehmen mit eigenen Mitarbeitern für Vertrieb und Angebotsbearbeitung solche Anforderungen leichter bewältigen können.

Für einen Soloselbstständigen bedeutet eine Stunde Ausschreibungsarbeit eine Stunde, in der niemand anderes die operative Arbeit übernimmt.

Bei einem größeren Unternehmen kann diese Tätigkeit Bestandteil einer eigenen Stelle sein. Trotzdem wäre die Aussage zu einfach: *Große Unternehmen können Bürokratie grundsätzlich besser verkraften.*

Die Forschung von Petersen et al. zeigt gerade, dass die verfügbaren administrativen Ressourcen der untersuchten Unternehmen die Belastung überraschend wenig erklären.

Wichtiger waren die Anforderungen und Verfahren selbst.

Das verschiebt die Perspektive.

Die entscheidende Frage lautet nicht nur: Welches Unternehmen ist groß genug für unsere Bürokratie?

Sondern: **Warum erzeugt unser Verfahren überhaupt so viel Bürokratie?**

Bestehendes Vertrauen und formale Absicherung laufen parallel

Im konkreten Fall kannte eine der Entscheiderinnen meine Arbeit bereits.

Es erklärt möglicherweise einen Teil meines Vorteils gegenüber unbekannten Anbietern. Gleichzeitig wäre es gerade bei einer öffentlichen Institution problematisch, ausschließlich aufgrund persönlicher Erfahrung oder Bekanntheit zu entscheiden.

Formale Gleichbehandlung besitzt einen legitimen Zweck. Dadurch entsteht jedoch ein Spannungsverhältnis.

Die Person weiß bereits: Dieser Anbieter kann die Leistung vermutlich erbringen.

Das System verlangt trotzdem: Bitte dokumentieren Sie uns noch einmal ausführlich, warum.

Gerade dieser Fall zeigt deshalb, dass Bürokratie nicht zwingend aus mangelndem Vertrauen zwischen Menschen entsteht.

Sie kann auch dort entstehen, wo Vertrauen längst vorhanden ist.

Denn die Organisation benötigt nicht nur Vertrauen. Sie benötigt Nachvollziehbarkeit.

Das System erzeugt Arbeit auf beiden Seiten

Jede zusätzliche Information muss nicht nur erstellt werden.
Sie muss anschließend auch verarbeitet werden.

Wenn ein Auftraggeber fünf weitere Fragen stellt, entstehen:

- fünf zusätzliche Antworten,
- mehr Text,
- mehr Vergleichsaufwand,
- möglicherweise Rückfragen,
- zusätzliche Dokumentation,
- zusätzliche Ablage.

Damit entsteht ein interessanter Effekt: Bürokratie belastet nicht nur diejenigen, die Formulare ausfüllen.

Sie erzeugt anschließend neue Arbeit für diejenigen, die die Formulare erfunden haben.

Das System produziert einen Teil seines eigenen Verwaltungsbedarfs.

Ökologische Nachhaltigkeit wird betrachtet - Prozessressourcen bleiben unsichtbar

Besonders auffällig war in diesem Fall die ausführliche Beschäftigung mit Nachhaltigkeit.

Mehrweg. CO₂-Reduktion. Food Waste. Regionale Produkte.

All diese Themen können für eine öffentliche Veranstaltung sinnvoll sein.

Gleichzeitig stellt sich eine zweite Frage: **Wie ressourceneffizient ist eigentlich das Verfahren selbst?**

Wenn mehrere Unternehmen Arbeitsstunden in Konzepte, Beschreibungen und Kalkulationen investieren, die anschließend nicht benötigt werden, ist auch das Ressourcenverbrauch.

Nicht im gleichen Sinne wie Energie oder Lebensmittel.
Aber sehr wohl betriebswirtschaftlich.

Arbeitszeit ist eine knappe Ressource. Auch bei Behörden. Auch bei Unternehmen.

Ein System, das Nachhaltigkeit detailliert bewertet, sollte deshalb zumindest ebenfalls betrachten, wie viel menschliche Arbeit sein eigener Entscheidungsprozess benötigt.

6. Was das System vermutlich bezweckt

Die umfangreichen Anforderungen entstanden vermutlich nicht aus dem Wunsch, Unternehmen unnötig zu beschäftigen.

Im Gegenteil.

Fast alle Ziele dahinter sind nachvollziehbar.

Eine öffentliche Institution arbeitet mit öffentlichen Mitteln.

Sie muss Entscheidungen nachvollziehbarer treffen als ein Privatkunde.

Preise sollen vergleichbar sein.

Anbieter sollen fair behandelt werden.

Persönliche Beziehungen sollen nicht allein über einen Auftrag entscheiden.

Nachhaltigkeitsziele sollen berücksichtigt werden.

Risiken sollen vorab erkannt werden.

Und wenn später Fragen zur Entscheidung entstehen, sollte erklärbar sein, weshalb ein bestimmter Anbieter ausgewählt wurde.

Das System versucht vermutlich:

- Transparenz herzustellen,
- Gleichbehandlung zu gewährleisten,
- Vergleichbarkeit zu schaffen,
- Risiken zu reduzieren,
- Leistungsfähigkeit zu prüfen,
- Kosten realistisch einzuschätzen,
- Nachhaltigkeitsziele zu berücksichtigen,
- spätere Probleme frühzeitig zu erkennen,
- Entscheidungen organisatorisch und rechtlich abzusichern.

Nichts davon ist grundsätzlich falsch. Auch die Markterkundung selbst ist kein problematisches Instrument.

Bevor eine Organisation etwas beschafft, kann es sinnvoll sein herauszufinden, welche Lösungen der Markt überhaupt anbietet und in welchem Kostenrahmen sie liegen.

Ebenso falsch wäre deshalb der Gegenentwurf: Möglichst wenig prüfen. Möglichst spontan entscheiden. Möglichst auf persönliche Einschätzung vertrauen.

Das würde andere Probleme erzeugen.

Die entscheidende Frage lautet deshalb nicht: **Welche Regeln benötigen wir für diesen konkreten Auftrag und welche erzeugen mehr Aufwand als zusätzliche Sicherheit?**

7. Warum das gewünschte Ergebnis ausbleibt

Sicherheit wird durch zusätzliche Information gesucht

Jede zusätzliche Information reduziert theoretisch eine Form von Unsicherheit.

Ein Nachhaltigkeitskonzept beantwortet Fragen zur Nachhaltigkeit.

Ein Personalkonzept beantwortet Fragen zum Personal.

Eine Risikoanalyse beantwortet Fragen zu möglichen Problemen.

Ein Innovationsvorschlag zeigt zusätzliche Möglichkeiten.

Dadurch entsteht eine intuitive Logik: *Mehr Information = weniger Risiko*.

Diese Logik funktioniert zunächst. Aber nicht unbegrenzt.

Der erste zusätzliche Informationspunkt kann sehr wertvoll sein. Der zwanzigste möglicherweise kaum noch.

Der Aufwand steigt jedoch weiter.

Die Plausibilität der Einzelregel verdeckt die Unwirtschaftlichkeit der Summe

Das System besitzt keinen offensichtlichen Moment, an dem es kippt.

Niemand sagt: Ab Frage 17 wird es bürokratisch.

Stattdessen wächst ein Verfahren Schritt für Schritt.

Vielleicht gab es irgendwann einen Auftrag, bei dem Personal fehlte. Seitdem wird Personalplanung abgefragt.

Vielleicht gab es Probleme mit Abfall. Seitdem wird Food Waste abgefragt.

Vielleicht wurde Nachhaltigkeit politisch wichtiger. Also kommt ein Nachhaltigkeitskonzept hinzu.

Vielleicht soll Innovation stärker berücksichtigt werden. Also kommt eine weitere Frage hinzu.

Jede Ergänzung besitzt eine Entstehungsgeschichte. Dadurch ist sie einzeln leicht zu verteidigen. Das Gesamtsystem wird trotzdem immer umfangreicher.

Formal korrekte Prozesse sind leichter messbar als gute Entscheidungen

Organisationen können relativ einfach prüfen:

- Liegt ein Dokument vor?
- Wurde die Frage beantwortet?
- Wurde eine Frist eingehalten?

- Ist ein Nachweis vorhanden?

Wesentlich schwieriger ist zu prüfen:

- Hat uns dieses Dokument tatsächlich zu einer besseren Entscheidung gebracht?
- War die zusätzliche Information den Aufwand wert?
- Hätten wir mit fünf Informationen genauso gut entschieden wie mit fünfzehn?

Dadurch entsteht ein Messproblem.

Formale Prozessqualität ist sichtbar.

Entscheidungsqualität ist häufig erst später und nur indirekt sichtbar.

Das System besitzt damit einen natürlichen Anreiz, das besser Messbare zu optimieren.

In besonders formalisierten Beschaffungssystemen kann daraus jene Orientierung an "bureaucratic safety" entstehen, die Nemec et al. beschreiben: Lieber formal möglichst unangreifbar handeln, als beim Verfahren Risiken zugunsten einer stärkeren Ergebnisorientierung einzugehen. (Nemec et al., 2020)

Der Auftraggeber sieht nur die Teilnehmer

Ein besonders kritischer Effekt bleibt fast vollständig unsichtbar.

Nehmen wir an, zehn geeignete Unternehmen sehen eine Anfrage. Vier antworten. Sechs nicht.

Der Auftraggeber sieht vier Angebote. Vielleicht reicht das vollkommen aus.

Was er nicht weiß: Warum haben die anderen sechs nicht geantwortet? Keine Kapazität? Kein Interesse? Zu geringer Auftragswert? Falscher Termin? Oder war das Verfahren selbst zu aufwendig?

Wenn diese Information nicht erhoben wird, kann die Organisation ihre eigene Marktwirkung kaum beurteilen.

Das Verfahren kann formal erfolgreich sein und trotzdem geeignete Teilnehmer abschrecken haben.

Jede Seite sieht nur ihre eigenen Kosten

Auch die Kosten sind verteilt.

Der Auftraggeber sieht seine Arbeitszeit. Der Anbieter sieht seine. Keiner sieht automatisch den Gesamtaufwand.

Eine zusätzliche Frage verursacht beim Auftraggeber vielleicht nur wenige Minuten. Sie wird jedoch an mehrere Unternehmen geschickt. Dort wird sie jeweils gelesen, geprüft und beantwortet. Anschließend kehren sämtliche Antworten zum Auftraggeber zurück und müssen wiederum verarbeitet werden.

Aus einer kleinen Entscheidung entsteht dadurch auf Systemebene ein wesentlich größerer Arbeitsaufwand.

Gerade deshalb bleiben ineffiziente Prozesse häufig erstaunlich stabil.

Für keinen einzelnen Beteiligten wirkt der eigene zusätzliche Schritt dramatisch. Die Summe kann trotzdem erheblich sein.

Absicherung schützt vor sichtbaren Fehlern - Effizienzverluste bleiben diffus

Wenn eine notwendige Information nicht abgefragt wurde und später ein Problem entsteht, ist die Ursache sichtbar.

„Warum haben wir das nicht vorher geprüft?“

Der umgekehrte Fehler ist weniger sichtbar.

Wenn zwanzig Informationen abgefragt wurden, obwohl zehn gereicht hätten, entsteht selten ein konkreter Schadensfall.

Niemand kann später eindeutig sagen: Diese zusätzlichen zehn Fragen haben uns drei Stunden gekostet und keinerlei Nutzen gebracht.

Dadurch besitzt Überabsicherung einen strukturellen Vorteil. Die Kosten sind diffus. Der mögliche Nutzen ist leicht begründbar.

Damit wächst das System eher, als dass es schrumpft.

8. Mögliche Ansatzpunkte zur Verbesserung

Anforderungen nach Auftragswert und Risiko staffeln

Nicht jeder Auftrag benötigt dieselbe Prüfungstiefe.

Ein kleiner Einzelauftrag sollte anders behandelt werden als ein langfristiger Rahmenvertrag.
Eine einfache Veranstaltung anders als ein technisch hochkomplexes Projekt. Ein risikoarmer Standardauftrag anders als eine Leistung mit erheblichen Sicherheits- oder Haftungsfragen.

Das bedeutet nicht weniger Sorgfalt.

Es bedeutet proportionale Sorgfalt.

Markterkundung und konkrete Angebotsphase stärker trennen

Eine erste Markterkundung könnte bewusst sehr schlank bleiben.

Zum Beispiel:

- Können Sie die Leistung grundsätzlich anbieten?
- Sind Sie verfügbar?
- In welchem Preisrahmen bewegen wir uns?
- Welche vergleichbaren Referenzen besitzen Sie?
- Welche wesentlichen technischen Voraussetzungen bestehen?

Damit lässt sich bereits ein großer Teil der eigentlichen Marktfrage beantworten.

Erst wenn klar ist, welche Anbieter grundsätzlich infrage kommen, werden detailliertere Informationen abgefragt.

So verteilt sich die intensive Arbeit nicht sofort auf sämtliche potenziellen Teilnehmer.

Informationen stufenweise anfordern

Ein sinnvoller Prozess könnte drei Ebenen unterscheiden.

Stufe 1: Grundsätzliche Eignung

Leistung, Preisrahmen, Verfügbarkeit, wesentliche Referenzen.

Stufe 2: Konkrete Auswahl

Nur ernsthaft infrage kommende Anbieter liefern: konkretes Angebot, besondere Ablaufdetails, relevante Zusatzinformationen.

Stufe 3: Umsetzung

Erst nach einer realistischen Vergabeperspektive folgen: detaillierte Personalplanung, operative Feinabstimmung, zusätzliche Nachweise, umfassende Dokumentation.

Dadurch entsteht Aufwand zunehmend dort, wo auch die Wahrscheinlichkeit einer tatsächlichen Beauftragung steigt.

Bestehende Informationen wiederverwenden

Viele Unternehmen haben längst:

- Webseiten,
- Referenzlisten,
- Produktinformationen,
- Speisekarten,
- Zertifikate,
- technische Angaben,
- FAQ.

Diese Informationen sollten möglichst genutzt werden können.

Ein Unternehmen sollte nicht denselben Inhalt immer wieder neu formulieren müssen, nur weil ein anderer Auftraggeber eine andere Dokumentvorlage verwendet.

Der Grundsatz könnte lauten: **Vorhandene Information verwenden, bevor neue Information produziert wird.**

Konkrete Fragen statt allgemeiner Konzepte stellen

„Bitte beschreiben Sie Ihr Nachhaltigkeitskonzept.“

Das kann zwei Seiten erzeugen.

Vielleicht reichen stattdessen drei Fragen:

- Welches Geschirr beziehungsweise Mehrwegsystem verwenden Sie?
- Wie reduzieren Sie Lebensmittelabfälle?

- Welche regionalen oder biologischen Optionen können Sie für diese Veranstaltung anbieten?

Der Auftraggeber erhält dadurch möglicherweise sogar bessere Informationen.

Nicht die professionellste Unternehmensdarstellung entscheidet.
Sondern die konkrete Umsetzung.

Bei jeder Anforderung nach dem Entscheidungswert fragen

Eine einfache interne Kontrollfrage könnte lauten: Was machen wir mit dieser Information?

Noch konkreter: **Unter welchen Umständen würde die Antwort unsere Entscheidung verändern?**

Wenn darauf keine plausible Antwort existiert, sollte geprüft werden, ob die Information wirklich benötigt wird.

Nicht jede interessante Information ist auch entscheidungsrelevante Information.

Den Aufwand der Anbieter mitmessen

Der eigene Verwaltungsaufwand ist nur ein Teil des Systems.

Ein Auftraggeber könnte zusätzlich grob abschätzen:

Wie lange benötigt ein Anbieter realistisch, um diese Unterlagen zu bearbeiten?

30 Minuten? Zwei Stunden? Einen Arbeitstag?

Und wie viele Unternehmen sollen teilnehmen?

Dadurch wird aus scheinbar kostenloser Informationsgewinnung plötzlich eine wirtschaftliche Größe.

Nichtteilnahme als Signal ernst nehmen

Auch die Zahl der ausbleibenden Angebote enthält Information.

Wenn regelmäßig nur wenige Unternehmen antworten, könnte systematisch gefragt werden: Warum?

Eine kurze freiwillige Rückmeldung könnte bereits helfen:

- keine Kapazität,
- Preisrahmen unattraktiv,
- Terminproblem,

- Anforderungen zu umfangreich,
- Auftrag zu klein,
- andere Gründe.

Damit wird erstmals sichtbar, ob das Verfahren selbst Wettbewerb reduziert.

Standardisierung zur Vereinfachung nutzen

Standardisierung muss nicht mehr Bürokratie bedeuten.
Sie kann genau das Gegenteil bewirken.

Wenn bestimmte Nachweise regelmäßig benötigt werden, könnten sie einmal standardisiert hinterlegt und wiederverwendet werden.

Wenn sich Unternehmensdaten nicht geändert haben, müssen sie nicht für jeden Auftrag neu beschrieben werden.

Gute Standardisierung verhindert Wiederholungsarbeit.

Schlechte Standardisierung erzeugt sie.

Erfolg nicht nur an Verfahrenskonformität messen

Ein erfolgreicher Beschaffungsprozess sollte nicht ausschließlich daran gemessen werden, ob sämtliche vorgesehenen Schritte korrekt durchgeführt wurden.

Zusätzlich wären Fragen relevant wie:

- Wie viele geeignete Anbieter haben teilgenommen?
- Wie hoch war der Bearbeitungsaufwand?
- Wie lange dauerte die Auswahl?
- Wie hoch waren die Transaktionskosten?
- War die spätere Leistung gut?
- Welche der abgefragten Informationen waren für die Entscheidung tatsächlich relevant?
- Welche Anforderungen könnten beim nächsten Mal entfallen?

Dadurch verschiebt sich die Perspektive.

Nicht nur: War unser Verfahren korrekt?

Sondern: **Hat unser Verfahren mit angemessenem Aufwand zu einer guten Entscheidung geführt?**

9. Fazit

Diese Case Study ist keine Kritik an einzelnen Mitarbeitern. Sie ist auch keine pauschale Kritik an Ministerien oder öffentlicher Beschaffung. Gerade der konkrete Fall zeigt, warum eine solche Erklärung zu einfach wäre.

Die Ansprechpartnerin konnte meinen Einwand nachvollziehen. Sie wusste aus eigener Erfahrung, dass ich grundsätzlich in der Lage war, die Leistung zu erbringen. Gleichzeitig arbeitete sie innerhalb eines Systems mit anderen formalen Anforderungen als ein privater Auftraggeber.

Auch diese Anforderungen hatten nachvollziehbare Ziele: Transparenz, Vergleichbarkeit, Nachhaltigkeit, Risikoreduzierung, Gleichbehandlung, Dokumentierbarkeit.

Das Problem entstand nicht aus schlechten Absichten. Es entstand aus der Summe gut begründbarer Absicherungen.

Genau das macht den Fall systemisch interessant.

Jede zusätzliche Information kann Unsicherheit reduzieren.

Jeder zusätzliche Nachweis kann eine Entscheidung besser dokumentieren.

Jede zusätzliche Regel kann einen möglichen Fehler verhindern.

Aber jede zusätzliche Anforderung verbraucht ebenfalls Ressourcen. Beim Auftraggeber. Beim Anbieter. Und bei sämtlichen Anbietern, die später keinen Auftrag erhalten.

Die eigentliche Frage lautet deshalb nicht: Wie schaffen wir Bürokratie ab?

Eine Organisation ohne Regeln wäre nicht automatisch effizienter.

Die sinnvollere Frage lautet: **Wie viel Absicherung ist für die jeweilige Entscheidung angemessen?**

Der konkrete Fall liefert darauf eine bemerkenswerte Pointe.

Ein erheblicher Teil der ursprünglich angefragten Informationen wurde von mir nicht ausgearbeitet.

Ich schickte zunächst Standardinformationen.

Später ein konkretes Angebot. Die Personalplanung bestand praktisch aus einer Zeile.

Und der Auftrag kam trotzdem zustande.

Das beweist nicht, dass sämtliche anderen Anforderungen grundsätzlich nutzlos gewesen wären.

Es zeigt aber: **Sie waren in diesem konkreten Fall offenbar nicht alle notwendige Voraussetzung für eine positive Entscheidung.**

Genau dort beginnt die interessante Systemfrage.

Wenn eine Entscheidung auch ohne einen Teil der angeforderten Dokumentation tragfähig möglich ist: Welchen zusätzlichen Nutzen hätte diese Dokumentation geliefert?

Und wäre dieser Nutzen den dafür notwendigen Aufwand wert gewesen?

Vielleicht liegt darin die wichtigste Erkenntnis dieser Case Study: Ein gutes System versucht nicht, jede theoretische Unsicherheit vorab durch zusätzliche Dokumentation zu beseitigen. Es identifiziert die Unsicherheiten, die für die konkrete Entscheidung wirklich relevant sind. Und investiert genau dort seine Ressourcen.

Denn auch Absicherung besitzt Kosten. Auch Information besitzt Kosten. Und auch Arbeitszeit, die auf keiner Rechnung erscheint, bleibt eine wirtschaftliche Ressource.

Oder noch einfacher formuliert: **Gute Bürokratie sammelt nicht möglichst viele Informationen. Sie sammelt so viele wie nötig und so wenige wie möglich.**

10. Quellen

Bozeman, B. (2000). *Bureaucracy and Red Tape*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

George, B., Pandey, S. K., Steijn, B., Decramer, A., & Audenaert, M. (2021). Red tape, organizational performance, and employee outcomes: Meta-analysis, meta-regression, and research agenda. *Public Administration Review*, 81(4), 638–651.

<https://doi.org/10.1111/puar.13327>

Kaufmann, W., Taggart, G., & Bozeman, B. (2019). Administrative delay, red tape, and organizational performance. *Public Performance & Management Review*, 42(3), 529–553.

<https://doi.org/10.1080/15309576.2018.1474770>

Loader, K. (2015). SME suppliers and the challenge of public procurement: Evidence revealed by a UK government online feedback facility. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 21(2), 103–112.

<https://doi.org/10.1016/j.pursup.2014.12.003>

Nemec, J., Grega, M., & Orviska, M. (2020). Over-bureaucratization in public procurement: Purposes and results. *Public Sector Economics*, 44(2), 251–263.

<https://doi.org/10.3326/pse.44.2.5>

Petersen, O. H., Baekkeskov, E., Potoski, M., & Brown, T. L. (2019). Measuring and managing ex ante transaction costs in public sector contracting. *Public Administration Review*, 79(5), 641–650.

<https://doi.org/10.1111/puar.13048>

Petersen, O. H., Hansen, J. R., & Houlberg, K. (2024). The administrative burden of doing business with the government: Learning and compliance costs in business-government interactions. *Public Administration*, 102(1), 188–206.

<https://doi.org/10.1111/padm.12904>

Simon, H. A. (1947). *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. New York: Macmillan.

11. Über den Autor

Fabian Hengmith beobachtet und analysiert reale Reibungspunkte in modernen Systemen - an der Schnittstelle von Praxis, Organisation, Nutzerverhalten und Wirtschaftlichkeit.

Seine Case Studies basieren auf wiederholten persönlichen Markt- und Systembeobachtungen über längere Zeiträume. Ziel ist nicht die Bewertung einzelner Unternehmen, sondern das Sichtbarmachen wiederkehrender Muster:

- Wo verlieren Systeme unnötig Energie?
- Warum entstehen Reibungspunkte trotz guter Absicht?
- Und weshalb führt Modernisierung nicht automatisch zu Vereinfachung?

Fabian Hengmith verbindet praktische unternehmerische Erfahrung mit wissenschaftlicher Einordnung und verständlicher Systemanalyse.



Weiterführende Inhalte

Weiterführende Inhalte, Case Studies und systemische Beobachtungen zu Wirtschaft, Organisation, Nutzerverhalten und modernen Reibungspunkten finden sich unter:

www.fabian-hengmith.de

Dort werden reale Markt- und Systembeobachtungen regelmäßig aufgegriffen, wissenschaftlich eingeordnet und in verständlicher Form analysiert.