ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Friebel, Guido; Heinz, Matthias; Hoffman, Mitchell; Kretschmer, Tobias; Zubanov, Nick

Research Report

Bürokratieabbau: Was Deutschland von einer Bäckereikette lernen kann

ECONtribute Policy Brief, No. 068

Provided in Cooperation with:
Reinhard Selten Institute (RSI), University of Bonn and University of Cologne

Suggested Citation: Friebel, Guido; Heinz, Matthias; Hoffman, Mitchell; Kretschmer, Tobias; Zubanov, Nick (2025) : Bürokratieabbau: Was Deutschland von einer Bäckereikette lernen kann, ECONtribute Policy Brief, No. 068, University of Bonn and University of Cologne, Reinhard Selten Institute (RSI), Bonn and Cologne

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/322294

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

ECONtribute
MARKETS & PUBLIC POLICY

ECONtribute
Policy Brief No. 068

Bürokratieabbau: Was Deutschland von einer Bäckereikette lernen kann

Guido Friebel
Matthias Heinz
Mitchell Hoffman
Tobias Kretschmer
Nick Zubanov

June 2025

www.econtribute.de

UNIVERSITÄT BONN

UNIVERSITÄT ZU KÖLN

Funding by the Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG, German Research Foundation) under Germany's Excellence Strategy – EXC 2126/1-390838866 is gratefully acknowledged.

Hintergrund:

Eine aktuelle Studie zeigt, was geschieht, wenn Unternehmen Dokumentationspflichten reduzieren. Eine große deutsche Bäckereikette hat in zufällig ausgewählten Filialen zwei Checklisten abgeschafft, die viele Beschäftigte als zeitaufwendig und wenig hilfreich empfunden haben. Das Ergebnis: mehr Umsatz, zufriedenere Mitarbeitende und weniger Fluktuation.

Die Bäckereikette steht exemplarisch für den deutschen Mittelstand: traditionsbewusst, qualitätsorientiert, dezentral organisiert – und eingebunden in ein ausgeklügeltes, über Jahre gewachsenes Kontrollsystem. Von der evidenzbasierten Analyse des Bürokratieabbaus können nicht nur andere Unternehmen, sondern auch der Staat lernen.

Key Facts:

1. **Weniger Bürokratie, mehr Umsatz:** Eine große deutsche Bäckereikette hat in der Hälfte ihrer Filialen zwei Checklisten für die Mitarbeitenden abgeschafft – mit messbarem Erfolg: Der Umsatz ist dort im Schnitt um 2,7 Prozent gestiegen.
2. **Vertrauen ist gut, Kontrolle ist (meist) schlechter:** Vor allem höher qualifizierte Mitarbeitende haben sich durch die Dokumentationspflichten gegängelt, überwacht und wenig ernstgenommen gefühlt. Ungelernte Arbeitskräfte haben die Kontrolle hingegen eher als hilfreich empfunden.
3. **Vertrauen schafft Verbindlichkeit:** Die Mitarbeitenden haben sich nach dem Wegfallen der Checklisten respektierter gefühlt und sich stärker für das Unternehmen engagiert. Die Fluktuation in Führungspositionen ist zurückgegangen. Bürokratieabbau kann Firmen in Zeiten des Fachkräftemangels helfen, gutes Personal zu halten.
4. **Regionale Manager kennen ihre Teams am besten:** Die positiven Effekte traten nur in Filialen auf, deren regionale Führungskräfte den Erfolg vorhergesagt hatten.
5. **Bürokratiekosten übersteigen häufig den Nutzen:** Es ist wichtig, sowohl den Nutzen als auch die Kosten bürokratischer Maßnahmen abzuwägen. Selbst wenn Dokumentationspflichten isoliert betrachtet sinnvoll erscheinen, bringen sie wenig, wenn sie mehr Zeit kosten, als sie an Mehrwert schaffen.

Bürokratieabbau: Was Deutschland von einer Bäckereikette lernen kann

„Eine Bürokratie, die auf die gestalterische Kraft von Menschen und Unternehmen vertraut“ – das forderte Karsten Wildberger (CDU) bei seinem Amtsantritt im Mai 2025 als erster Minister für Digitales und Staatsmodernisierung Deutschlands[1]. Der Bürokratieabbau ist ein politischer Dauerbrenner. Die Aufmerksamkeit gilt dabei häufig der öffentlichen Verwaltung. Doch auch Unternehmen leiden unter zu viel Regelwerk – einerseits durch staatliche Berichtspflichten, andererseits durch selbst gemachte Vorgaben.

Arbeitszeiterfassung, mehrstufige Genehmigungsverfahren, wöchentliche Reportings und Meeting-Protokolle: Viele Unternehmen regeln verschiedenste Abläufe detailliert – oft mit Checklisten als Kontrollinstrument. Die Mitarbeitenden müssen die Listen regelmäßig ausfüllen und abarbeiten. Die Dokumentationspflicht helfe den Arbeitnehmenden wichtige Schritte im Blick zu behalten, Abläufe zu koordinieren und leistungsfähiger zu sein, argumentieren Befürwortende[2]. Mittlerweile werden Checklisten nicht nur in sicherheitskritischen Bereichen wie der Medizin der Luftfahrt eingesetzt, sondern auch im Einzelhandel und anderen Branchen. Dabei ist wenig darüber bekannt, ob und wann Checklisten Firmen auch schaden können.

Verschiedene Studien haben gezeigt: Ein gewisses Maß an Mitarbeiterüberwachung kann die Leistung tatsächlich steigern. Andere Untersuchungen deuten darauf hin, dass übermäßige Kontrolle Misstrauen signalisiert und die Stimmung im Team verschlechtert[3]. Außerdem brauchen die Mitarbeitenden Zeit für das Ausfüllen der Listen, die für andere Aufgaben fehlt. Ob sich die Kontrolle für Unternehmen lohnt, hängt also nicht nur vom Nutzen der einzelnen Maßnahmen ab, sondern auch von deren Kosten.

Fachkräfte fühlen sich durch Checklisten gegängelt

Um herauszufinden, wann und für wen Checklisten zur Arbeitsplatzkontrolle sinnvoll sind, haben die Autoren die Dokumentationspflichten in den Filialen einer großen deutschen Bäckereikette mit rund 1.350 festangestellten Mitarbeitenden (ohne Minijobs) ausgewertet. Vor Beginn der Studie arbeiteten die Teams in allen 145 Filialen täglich mehrere Checklisten ab. Nach eigenen Angaben investierten sie dafür pro Woche durchschnittlich mehr als fünf Stunden. Die Angestellten mussten unter anderem angeben, wann genau sie das Brot aus dem Ofen genommen haben und bestätigen, dass sie die Kundschaft angelächelt haben. In einem Protokoll sollten sie festhalten, was am jeweiligen Tag in der Filiale passiert ist.

---

[1] https://www.bundesregierung.de/breg-de/service/newsletter-und-abos/bulletin/rede-des-bundesministers-fuer-digitales-und-staatsmodernisierung-dr-karsten-wildberger--2348492

[2] Gawande, Atul. 2010. *The Checklist Manifesto*. Picador.

[3] Falk, Armin, & Kosfeld, Michael. 2006. *The Hidden Costs of Control*. American Economic Review, 96(5), 1611–1630.

Im Vorfeld der randomisierten Kontrollstudie haben die Autoren jede einzelne Dokumentationspflicht einer Kosten-Nutzen-Analyse unterzogen. Daraufhin hat die Bäckereikette in der Hälfte der Filialen zwei Checklisten abgeschafft. Die Mitarbeitenden hatten diese in Befragungen als besonders zeitaufwendig und wenig hilfreich beschrieben.

Über den zehnmonatigen Zeitraum des Experiments (April 2021 bis Januar 2022) haben die Forschenden die Geschäftsleitung, die Regionalmanager (Vorgesetzte der Filialleitungen) und die Belegschaft der verschiedenen Standorte mehrfach befragt. Die Regionalmanager sollten vor dem Abschaffen der Listen prognostizieren, in welchen Filialen die Maßnahme erfolgreich sein würde. Durch den Zugang zu detaillierten Verwaltungsdaten konnten die Studienautoren die Verkaufs- und Kundenzahlen auf Stundenbasis auswerten.

Vertrauen ist gut, Kontrolle ist (meist) schlechter

Im Vergleich zu den Filialen mit sämtlichen Dokumenationspflichten ist der Umsatz in den Läden ohne die Checklisten im Schnitt um 2,7 Prozent gestiegen. Die Tageszeit spielte dabei keine Rolle. Allerdings schwankt der Effekt je nach Standort stark: In den Filialen, für die die Regionalmanager prognostiziert hatten, dass die Teams gut ohne Checkliste zurechtkommen, stieg der Umsatz im Schnitt um mehr als fünf Prozent. In den Filialen, bei denen die Manager skeptisch waren, gab es hingegen keinen Effekt.

Die Qualität blieb trotz der wegfallenden Listen hoch: Anonyme Testkäufer:innen bewerteten das Einkaufserlebnis ähnlich gut. Dort, wo die Checklisten abgeschafft wurden, sank die Fluktuation ausgebildeter Arbeitskräfte (häufig Führungskräfte) im Vergleich zu den anderen Filialen im Schnitt um 35 Prozent. Da sie diejenigen waren, die die Verantwortung für die Dokumentation tragen mussten, deutet die sinkende Fluktuation darauf hin, dass sie sich weniger gegängelt gefühlt haben und die Firma deswegen seltener verlassen haben. Unter ungelernten Arbeitskräften ist die Fluktuation hingegen gestiegen. Das könnte ein Zeichen dafür sein, dass diese Gruppe eher von den Checklisten profitiert hat.

Ausschlaggebend für die positiven Effekte war laut Teambefragungen nicht die Zeitersparnis, sondern die spürbare Wertschätzung. Die Beschäftigten fühlten sich ernst genommen, waren motivierter und engagierten sich stärker für das Unternehmen. Nach Abschluss des Experiments hat sich die Bäckereikette zu einem Kompromiss entschieden: Sie behielt eine der beiden Listen bei und schaffte die andere dauerhaft ab.

Die Studie liefert fünf zentrale Erkenntnisse, die sich auch auf andere Bereiche in der Wirtschaft und der Politik anwenden lassen:

1. **Zu viel Kontrolle schadet**: Firmen und Institutionen müssen die richtige Balance zwischen notwendiger Kontrolle und Vertrauen in ihre Mitarbeitenden finden.
2. Dokumentationspflichten sollten individuell geprüft und **Kosten und Nutzen abgewogen werden**: Lohnen sie sich wirklich, um das gewünschte Ergebnis (zum Beispiel mehr Umsatz, geringere Fluktuation, höhere Kundenzufriedenheit) zu erreichen?
3. **Differenzierung statt pauschaler Lösungen:** Entscheidend ist, wo und für wen man Bürokratie abbaut. Checklisten sind nicht per se schlecht, aber nicht für alle Teams und Arbeitsschritte sinnvoll. Bürokratische Routinen sollten regelmäßig evaluiert werden.
4. Führungsetagen sollten **dem mittleren Management mehr vertrauen** und ihm mehr Entscheidungsfreiheit einräumen – sie kennen ihre Teams meist am besten und können in der Praxis gut einschätzen, wo welche Maßnahmen wirken.
5. **Statt neue Maßnahmen** zur Produktivitätssteigerung einzuführen, kann es **kosteneffizienter und profitabler** sein, Routinen zu hinterfragen und **alte Strukturen abzuschaffen**.

Zur Studie:

Friebel, G., Heinz, M., Hoffman, M., Kretschmer, T. & Zubanov, N. 2024. *Is This Really Kneaded? Identifying and Eliminating Potentially Harmful Forms of Workplace Control.* ECONtribute DP 304.

https://www.econtribute.de/RePEc/ajk/ajkdps/ECONtribute_304_2024.pdf

---

Kontakt:

Prof. Dr. Matthias Heinz

Exzellenzcluster ECONtribute, Universität zu Köln

M: heinz@wiso.uni-koeln.de

T: +49-221-470-7263

Konzept und Text: Carolin Jackermeier im Auftrag des Exzellenzclusters ECONtribute