

Raymond Dreyfack  
Johannes J. Seibel

# Zero-Base Budgeting

Das Budget als Führungsinstrument in Wirtschaft  
und Verwaltung



**verlag moderne industrie**

# Inhaltsverzeichnis

Statt eines Vorworts .....	9
<b>Teil 1: Das Budget als Führungsinstrument .....</b>	<b>13</b>
1. Zielsetzung – Planung – Budgetierung .....	15
2. Der Istzustand in Wirtschaft und Verwaltung .....	17
3. Reform statt Resignation .....	25
4. Forderungen an ein besseres Budgetsystem .....	29
5. Ein erfolgversprechender neuer Weg .....	31
<b>Teil 2: ZBB als Entscheidungshilfe .....</b>	<b>35</b>
1. Herkunft und Zielsetzung von Zero-Base Budgeting .....	37
2. Die Wirkungsweise von Zero-Base Budgeting .....	43
3. Das System einer abgestuften Leistungserfüllung .....	46
4. Bedeutung und Gestaltung von Entscheidungspaketen .....	62
5. Das Wertungsverfahren .....	68
6. Die Technik des ZBB – eine Zusammenfassung .....	76 >
<b>Teil 3: Die Realisierung einer Idee .....</b>	<b>83</b>
1. Am Anfang stehen Schwierigkeiten .....	85
2. Die Einführungsphase .....	91
3. Erfolgsprämissen .....	94
3.1 Die Mitwirkung von Führungskräften .....	94
3.2 Überzeugung statt Anordnung .....	98
3.3 Teamwork statt Aktionen einzelner Mitarbeiter .....	106
3.4 Unternehmensanalyse und Planung statt Improvisation .....	108
3.5 Die Vollständigkeit der Projektüberprüfung .....	109
3.6 Nachhaltigkeit in der Anwendung .....	113
3.7 Fachkenntnisse .....	116
4. Die Steigerung der Erfolgswirksamkeit .....	119
5. Die Darstellung des Kostendämpfungsprogramms .....	123
6. Der Nutzen des Systems .....	124
6.1 Vorteile und Nachteile des Systems .....	124
6.2 Die Einsatzmöglichkeiten von ZBB .....	129
7. Wechselwirkungen des Systems .....	132

<b>Teil 4: Kritische Faktoren im Rahmen einer Systemveränderung</b> .....	135
1. Die wirtschaftliche Tragweite einer Systemveränderung .....	137
2. Der Mensch als kritischer Faktor im System .....	140
3. Mögliche Reaktionen .....	143
4. Die soziale Verantwortung .....	146
5. Entlassung als letzter Ausweg .....	150
6. Bürokratie als Hemmschuh .....	161
<b>Teil 5: Zero-Base Budgeting in der Anwendung</b> .....	163
1. ZBB in der Wirtschaft .....	165
2. ZBB in der öffentlichen Verwaltung .....	176X
2.1 Die öffentliche Verschwendung .....	178
2.2 Widerstände bei der Einführung von ZBB in der öffentlichen Verwaltung .....	182
2.3 Stand und Entwicklungstendenzen in der öffentlichen Verwaltung der USA .....	194
3. Beispiele einer Nutzenanwendung des ZBB-Konzepts in der öffentlichen Verwaltung .....	195
3.1 Die Überwachung von Fernstraßen .....	196
3.2 Das Amt für Arbeitssicherheit und Gesundheitswesen .....	197
3.3 Haushaltsprobleme in New Jersey .....	198
3.4 Die Erfahrungen in Georgia .....	200
4. ZBB in der Regierung .....	203
– ZBB in der Marine .....	205
– ZBB im Finanzministerium .....	208
– ZBB beim Verbraucherausschuß .....	210
– ZBB in der Kommunalverwaltung .....	211
<b>Teil 6: Schritte zum Erfolg durch ZBB</b> .....	213
1. Technologietransfer und ZBB .....	215
2. Beeinflussung der Verhaltensweise .....	223
3. Die Bedeutung einer konsequenten Überwachung .....	227
4. Erfolg schafft neue Probleme .....	230
<b>Teil 7: Management by Budgeting</b> .....	233