



Diplomarbeit

**BESTSELLER**

**Stefan Scheib**

**Übertragungsmöglichkeiten des  
Toyota Production System auf  
den Prozess der Kreditsachbearbeitung**

**Scheib, Stefan: Übertragungsmöglichkeiten des Toyota Production System auf den Prozess der Kreditsachbearbeitung. Hamburg, Bachelor + Master Publishing 2015**

Originaltitel der Abschlussarbeit: Übertragungsmöglichkeiten des Toyota Production System auf den Prozess der Kreditsachbearbeitung

Buch-ISBN: 978-3-95820-402-7

PDF-eBook-ISBN: 978-3-95820-902-2

Druck/Herstellung: Bachelor + Master Publishing, Hamburg, 2015

Coverbild: pixabay.com

Zugl. Universität Siegen, Siegen, Deutschland, Diplomarbeit, Juli 2005

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

---

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und die Diplomica Verlag GmbH, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Alle Rechte vorbehalten

© Bachelor + Master Publishing, Imprint der Diplomica Verlag GmbH

Hermannstal 119k, 22119 Hamburg

<http://www.diplomica-verlag.de>, Hamburg 2015

Printed in Germany

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	III
Abkürzungsverzeichnis .....	IV
1 Einleitung.....	1
2 Historische Entwicklung industrieller Produktionskonzepte am Beispiel der Automobilindustrie.....	3
2.1 Von der handwerklichen Einzelfertigung zum Taylorismus/Fordismus.....	3
2.2 Grenzen der traditionellen Produktionsmethoden.....	5
2.3 Lösungsansätze durch ein neuartiges Produktionssystem.....	6
3 Das Toyota Production System .....	9
3.1 Entstehungsgeschichte und Elemente des klassischen Toyota Production System .....	9
3.1.1 Produktion kleinerer Losgrößen .....	9
3.1.2 Mitarbeiterorientierung und kontinuierlicher Verbesserungsprozess .....	9
3.1.3 Kooperation im Team und Einführung eines Qualitäts- sicherungssystems .....	11
3.1.4 Just-in-time und Kanban.....	12
3.1.5 Zuliefererintegration .....	14
3.2 Das Toyota Production System in der Gegenwart.....	16
3.3 Regeln des Toyota Production System nach Spear/Bowen.....	17



4	Anwendungsmöglichkeiten für das Toyota Production System .....	21
4.1	Aktuelle Tendenzen im Management von Industrieunternehmen .....	21
4.2	Darstellung der aktuellen Lage im deutschen Bankengewerbe.....	22
4.3	Parallelen zwischen den Situationen von Industrieunternehmen und Banken .....	26
4.4	Theoretische Prüfung der Übertragungsfähigkeit industrieller Konzepte auf Bankdienstleistungen .....	28
4.5	Die Leistungstiefe als zweifelhafte Vergleichsgröße .....	31
5	Anwendung des Toyota Production System im Kreditgeschäft von Banken ..	34
5.1	Definition der verfolgten Ziele .....	34
5.2	Darstellung des Kreditprozesses.....	35
5.3	Die Problematik langer Durchlaufzeiten .....	37
5.4	Zuliefererintegration durch Outsourcing.....	39
5.5	Vorteile der Zuliefererintegration.....	44
5.6	Voraussetzungen für eine erfolgreiche Zuliefererintegration .....	47
5.7	Industrialisierung des Privatkundengeschäfts – insbesondere Konsumentenkredite.....	49
5.7.1	Praktische Anwendung der Elemente und Regeln des Toyota Production System im Prozessablauf.....	49
5.7.2	Weitere Möglichkeiten der Prozessoptimierung durch Einsatz von IuK-Technologie .....	52
5.8	Probleme bei der Anwendung des Toyota Production System .....	55
6	Fazit .....	59
	Literaturverzeichnis .....	V
	Rechtsquellenverzeichnis.....	XVI

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Kennzahlen von Automobilwerken im Jahr 1989 (MIT Studie).....	7
Abb. 2: Inhalt von Arbeitsbewegungen nach <i>Ohno</i> .....	10
Abb. 3: Regelkreislaufmodell der Kanban-Steuerung zwischen zwei Produktionsstellen .....	14
Abb. 4: Entwicklung der CIR im deutschen Bankengewerbe in den Jahren 1990 bis 2002 .....	25
Abb. 5: Vergleich zwischen Industrieunternehmen und Bankengewerbe .....	27
Abb. 6: Kostensenkungspotenzial einer Umstrukturierung im Kreditgeschäft.....	35
Abb. 7: Kreditwertschöpfungskette.....	36
Abb. 8: Konzentration auf Kernkompetenzen entlang der Kreditwertschöpfungskette.....	41
Abb. 9: Vorteile der Zuliefererintegration in Banken .....	44

## Abkürzungsverzeichnis

AP	Arbeitsproduktivität
BaFin	Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
CIR	Cost-Income-Ratio
GL	Gesamtleistung
h	Arbeitsstunde
IMVP	International Motor Vehicle Programm
IuK	Information und Kommunikation
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
KredWG	Gesetz über das Kreditwesen
MaK	Mindestanforderungen an das Kreditgeschäft
MIT	Massachusetts Institute of Technology
TPS	Toyota Production System
TQM	Total Quality Management
VL	Vorleistungen
VR	Volks- und Raiffeisen
WS	Wertschöpfung

# 1 Einleitung

Wie die relativ schlechten Kosten-Ertrags-Quoten und Eigenkapitalrenditen der deutschen Kreditinstitute belegen, arbeiten die Banken im Vergleich zu den internationalen Konkurrenzinstituten ineffizient und unprofitabel.<sup>1</sup> Besonders das Kreditgeschäft – als eines der Kerngeschäftsfelder von Banken – trägt mit sinkenden Margen und hohem Kostendruck mit zu dieser Entwicklung bei. Die Bestrebungen im Bankengewerbe zielen folglich auf strukturelle Veränderungen im Kreditprozess, welche die Produktivität erhöhen, die Kosten senken und die Qualität nicht vernachlässigen.<sup>2</sup>

Dass zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit innerhalb der Bankenlandschaft Umstrukturierungen notwendig sind steht außer Frage, jedoch gibt es bis jetzt wenige Aussagen über die Art und Weise, wie diese in der Praxis umgesetzt werden können. Als ein möglicher Lösungsansatz erscheint der Blick auf einen völlig anderen Wirtschaftszweig.

Im Gegensatz zu den Kreditinstituten hat der Automobilkonzern Toyota die von den Banken formulierten Ziele bereits verwirklicht. Durch nachhaltig erfolgreiche Unternehmenskennzahlen dokumentiert, zählt der japanische Fahrzeughersteller zu den profitabelsten Automobilbauern der Welt und kann entgegen dem negativen Branchentrend Rekordgewinne vermelden. Trotz gestiegener Rohstoffpreise und negativer Währungseffekte erzielte Toyota im abgelaufenen Geschäftsjahr bei einem Umsatz von 136,7 Mrd. EUR einen Gewinn von 8,6 Mrd. EUR. Die Aussagekraft der Zahlen wird verstärkt, wenn man vergleichsweise das Ergebnis von Daimler-Chrysler betrachtet, das mit 142,0 Mrd. EUR zu 2,4 Mrd. EUR deutlich schlechter ausfällt. Darüber hinaus produzierte Toyota 10,3 Prozent mehr Fahrzeuge als im Vorjahr.<sup>3</sup> Gleichzeitig führen die Japaner regelmäßig die Liste von Automobilfirmen in einer Erhebung an, welche jährlich die Kundenzufriedenheit deutscher Autofahrer mit ihrer Marke untersucht.<sup>4</sup>

Als Ursache für den Erfolg Toyotas gilt das „Toyota Production System“ (TPS). Dabei handelt es sich um ein Produktionssystem, das bereits Industrieunternehmen anderer Branchen auf ihre Arbeitsabläufe übertragen.

---

<sup>1</sup> Vgl. Moormann/Möbus (2004), S. 29.

<sup>2</sup> Vgl. Krause (2003), S. 448; Petzel (2005), S. 91; Speek/Golembiewski (2004), S. 23.

<sup>3</sup> Vgl. o.V. (2005), o. S.

<sup>4</sup> Vgl. o.V. (2005), S. 18.

Ziel dieser Arbeit ist die Überprüfung, ob ein solcher Transfer auch auf Dienstleistungsunternehmen – wie es die Banken sind – möglich ist und wie diese Übertragung speziell im Prozess der Kreditsachbearbeitung aussehen kann, um die von den Banken ausgegebenen Ziele nach dem Erfolgsrezept des TPS zu realisieren.

Zunächst erfolgt in Kapitel 2 ein Abriss über die Geschichte der industriellen Fertigung, um die Entstehung des TPS als ein neuartiges Organisationskonzept nachvollziehen zu können. Im Anschluss daran werden in Abschnitt 3 die einzelnen Elemente und Regeln des TPS genannt und erläutert. Es wird aufgezeigt, wie sie entstanden sind bzw. wie sie bis in die Gegenwart ihre Wirkung entfalten. In Kapitel 4 erfolgt eine Darstellung des wirtschaftlichen Umfelds von Industrieunternehmen und Banken sowie ein Erklärungsansatz, weshalb das TPS für beide Branchen zur Lösung von Ertrags- und Kostenproblemen beitragen kann, und welche Fehlinterpretation des Produktionssystems dabei vermieden werden muss. Aufbauend auf einer Schilderung über die bisherigen Anwendungsversuche des TPS in Industrieunternehmen außerhalb des Toyotakonzerns wird die Frage erörtert, warum es theoretisch möglich ist, ein für Sachgüter geschaffenes System auf Dienstleistungen zu übertragen. Im fünften Teil der Arbeit werden die Möglichkeiten einer praktischen Anwendung des TPS im Kreditgeschäft – insbesondere der Kreditsachbearbeitung – aufgezeigt. Darüber hinaus wird dargestellt, wie die Unterschiede zwischen Privat- und Firmenkundengeschäft diesen Transfer des TPS beeinflussen. Eine Betrachtung bankspezifischer Probleme, welche die Übertragung des Produktionssystems auf die Kreditsachbearbeitung mit sich bringt, beendet den Abschnitt. Die Arbeit schließt mit einem Fazit.