

Auftragsannahme- und Lagerhaltungsentscheidungen bei auftragsbezogenen Instandhaltungsprozessen

Masterarbeit

zur Erlangung des akademischen Grades
„Master of Science (M.Sc.)“ im Studiengang
Wirtschaftswissenschaft

der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät
der Leibniz Universität Hannover

vorgelegt von

Robert Matern

geb. am 7. März 1987 in Tschimkent
(Matrikel-Nr. 2798160)

Erstprüfer: Prof. Dr. Stefan Helber

Hannover, den 11. September 2015

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	iv
Symbolverzeichnis	v
Tabellenverzeichnis	vi
Abbildungsverzeichnis	vii
Vorwort	1
1 Einleitung	2
1.1 Problemstellung	2
1.2 Zielsetzung	3
1.3 Aufbau der Arbeit	4
2 Grundlagen zu auftragsbezogenen Instandhaltungsprozessen	7
2.1 Einordnung in die Produktionswirtschaft und die Begriffsbestimmung	7
2.2 Charakteristika	10
2.3 Relevanz für betriebliche Entscheidungen	12
3 Das Konzept des Revenue Managements bei der Annahme von Aufträgen	16
3.1 Das Revenue Managements bei der Auftragsannahme	16
3.2 Anwendungsvoraussetzungen und Instrumente des Revenue Managements	18
3.3 Mathematische Modellformulierung des Revenue Managements . . .	19
4 Bestehende Ansätze zur Annahme von Auftragsproduktion und Instandhaltungsprozessen	27
4.1 Review 1	27
4.2 Review 2	27
4.3 Review 3	27
4.4 Review 4	27

5 Ein exaktes Lösungsverfahren zur Auftragsannahme- und Lagerhaltungsentscheidung bei auftragsbezogenen Instandhaltungsprozessen	28
5.1 Mathematische Modellformulierung zur Auftragsannahme- und Lagerhaltungsentscheidung bei auftragsbezogenen Instandhaltungsprozessen	28
5.2 Implementierung mittels IPython Notebook	28
5.3 Numerische Untersuchung	28
6 Schlussbemerkung	29
Anhang	30
Literaturverzeichnis	31

Abkürzungsverzeichnis

APS	Advanced Planning and Scheduling Systeme
ATO	Assemble-to-Order (engl. Begriff für kundenindividuelle Fertigung mit standardisierten Komponenten)
DLP	Deterministisch-lineares Programm
DP	Dynamisches Programm zur Annahme von Aufträgen
DP-storage	Dynamisches Programm zur Annahme von Aufträgen unter Beachtung von Lagerbeständen
GE	Geldeinheiten
MRO	Maintenance-Repair-and-Overhaul (engl. Begriff für Instandhaltungsprozess)
MTO	Make-to-Order (engl. Begriff für Auftragsfertigung)
MTS	Make-to-Stock (engl. Begriff für Lagerfertigung)
OK	Opportunitätskosten
RM	Revenue Management
SCM	Supply Chain Management (engl. Begriff für Wertschöpfungslehre)
u. B. d. R.	unter Berücksichtigung der Randbedingungen

Symbolverzeichnis

\mathbf{a}_m	Vektor des Ressourcenverbrauchs im Ausführungsmodus m
a_{hm}	Verbrauch der Ressource h im Ausführungsmodus m
\mathbf{c}	Vektor der Ressourcenkapazität
c_h	Kapazität der Ressource h
D_{jt}	Aggregierte erwartete Nachfrage nach Produkt j zur Periode t
h	Ressource aus der Menge \mathcal{H}
\mathcal{H}	Menge an Ressourcen
i	Produkt-Ressourcen-Kombination aus der Menge \mathcal{I}
\mathcal{I}	Gesamtmenge an möglichen Kombinationen von Produkten und Ressourcen
j	Produkt aus der Menge \mathcal{J}
\mathcal{J}	Menge an Produkten
m	Ausführungsmodus aus der Menge \mathcal{M}_j
\mathcal{M}_j	Menge an produktspezifisch-möglichen Ausführungsmodi für ein Produkt j
π_h	Bid-Preis der Ressource h
$p_j(t)$	Wahrscheinlichkeit der Nachfrage nach Produkt j in Periode t
r_j	Erlös des Produkts j
t	Periode des Buchungshorizonts T
τ	Endperiode $t = 1$ im Buchungshorizont T
T	Buchungshorizont
$V(\mathbf{c}, t)$	Ertragsfunktion in Abhängigkeit der Kapazitäten \mathbf{c} in der Periode t
$V(c_{h'}, t)$	Ertragsfunktion in Abhängigkeit der Kapazität $c_{h'}$ in der Periode t
x_{jm}	Anzahl der akzeptierten Anfragen nach Produkt j im Ausführungsmodus m

Tabellenverzeichnis

1	Ergebnistabelle für das beispielhafte Netzwerk RM	25
---	---	----

Abbildungsverzeichnis

1	Grafische Darstellung der Gliederung der Arbeit	5
2	Grafische Veranschaulichung eines Wertschöpfungsprozesses	9
3	Beispielhafte Darstellung einer rekursive Folge eines Netzwerk RM .	23
4	Beispielhafte Darstellung eines Entscheidungsbaums eines Netzwerk RM	24
5	Beispielhafte Darstellung eines Entscheidungsbaums eines Netzwerk RM (optimale Politiken)	26

Vorwort

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Die Entscheidung über die Annahme von Kundenaufträgen hat weitreichenden Einfluss auf den Ertrag von produzierenden Unternehmen. Einem Unternehmen, dass zusätzlich zur Produktion auch die Instandsetzung ihrer Güter anbietet, stellt sich die Frage, ob eine Reparatur des Gutes wirtschaftlich ist. Im weiteren Verlauf dieser Arbeit werden diese Unternehmen als sogenannter Instandhalter bezeichnet. Abhängig des eingehenden Kundenauftrags, indem der Zustand des Gutes beschrieben ist, durch den die notwendigen Prozessschritte zur Instandsetzung des Gutes abgeleitet werden können, generiert der Dienstleister unterschiedliche Erträge. Die Prozessschritte zur Instandsetzung des Gutes geben zusätzlich den notwendigen Ressourcenbedarf für die auszuführende Tätigkeit an, die notwendig sind um das Gut in seinen ursprünglichen bzw. geforderten Zustand zu versetzen. Ressourcen zur Instandsetzung von Gütern können z. B. Material oder Personalstunden sein. Abhängig des dadurch möglichen Ertrags und des für den Auftrag notwendigen Ressourcenbedarf muss das produzierende Unternehmen die Entscheidung über Annahme oder Ablehnung des Kundenauftrags treffen. Sofern nur dieser einfache Fall betrachtet wird, bei dem nur der einzelne Kundenauftrag zur Auswahl steht, ist die Entscheidung für den Instandhalter einfach getroffen. Der Kundenauftrag wird angenommen, sofern der Aufwand des Ressourceneinsatzes niedriger als der erzielte Umsatz ist. Sofern das Unternehmen eine begrenzte Ressourcenkapazität zur Instandsetzung der Güter besitzt, muss zusätzlich der absolute Ressourcenverbrauch des Auftrags für Annahmeentscheidung geprüft werden. Mit Annahme des Auftrags ist ein auftragsbezogener Ertrag erzielt und ein produktbezogener Ressourcenverbrauch eingetreten. Nachdem diese Entscheidung getroffen ist, wird der zeitlich nachfolgende Kundenauftrag betrachtet.

Für die Entscheidung über die Annahme oder Ablehnung eines Kundenauftrags (KA) zur Instandhaltung von Gütern bedarf es einer umfassenderen Betrachtung,

als nur die kurzfristige Entscheidung über die Annahme einzelner Aufträge. Angenommen ein Instandhalter besitzt ein bestimmtes Kontingent an unterschiedlichen Ressourcen über einen bestimmten Zeitraum zur Erfüllung seiner angebotenen Dienstleistung. In diesem betrachteten Zeitraum treffen differenzierte Kundenaufträge mit unterschiedlicher Wertigkeit ein. Zur Maximierung der Erträge über diesen Zeitraum kann es für das Unternehmen sinnvoll sein Anfragen mit niedrigem Ertrag abzulehnen, sofern im weiteren Verlauf des betrachteten Zeitraums Aufträge mit höherem Ertrag eintreffen. Dies erfolgt in Abhängigkeit der noch vorhandenen knappen Ressourcenkapazität.

Eine weitere Alternative wäre es für das instandhaltende Unternehmen, das zu reparierende Gut mit ein neuwertiges Gut auszutauschen. Es handelt sich damit um eine Entscheidung der Lagerentnahme. Die Entscheidung der Reduzierung des vorhandenen Lagerbestands zur Befriedung des Kundenauftrags macht vor allem Sinn, wenn die Reparatur des Auftrags mehr Kosten verursacht, als ein neuwertiges Gut in der Produktion kostet. Auch hier kann zwischen einer kurz- und langfristigen Sichtweise unterschieden werden. Die kurzfristige Sichtweise bezieht sich nur auf das Verhältnis zwischen Reparatur- und Produktionskosten des auftragsbezogenen Gutes. Bei der langfristigen Sichtweise wird der Lagerbestand über einen längeren Zeitraum betrachtet. Sofern in der nahen Zukunft viele Aufträge über neue Produkte eintreffen, ist es für das betrachtete Unternehmen ertragsmaximierender das Gut zu reparieren, damit alle Aufträge erfüllt werden.

1.2 Zielsetzung

In dieser Arbeit wird ein mathematisches Modell zur Annahmeentscheidung eines Auftrags zur Instandhaltung eines Gutes durch die Entscheidung über eine mögliche Reparatur oder der Entscheidung der Lagerhaltung getroffen. Durch Annahme der Entscheidung zur Lagerhaltung des defekten Gutes wird dieses in die Lagerhaltung des Reparaturdienstleisters übernommen und durch ein bereits repariertes Gut ausgetauscht. Das reparierte Gut entspricht den vom jeweiligen Auftrag geforderten Instandhaltungszustand. Anders formuliert bedeutet dies, dass das produzierende Unternehmen nicht nur die Entscheidungsmöglichkeit über die Instandsetzung des Gutes hat, sondern auch die Möglichkeit hat in Abhängigkeit des verfügbaren Lagerbestandes bereits reparierte Güter zur Befriedigung der Kundenaufträge zu verwenden.

Bei der Problemformulierung der Auftragsannahmeentscheidung bei auftragsbezogenen Instandhaltungsprozessen handelt es sich um ein stochastisch-dynamisches Optimierungsmodell. Das Optimierungsmodell muss demnach die Entscheidung treffen, ob die Auftragsannahme zur Instandsetzung des Gutes, die Lagerhaltung des defekten Gutes sowie die Herausgabe eines bereits reparierten Gutes oder die Ablehnung des Kundenauftrags erfolgen soll. Diese Entscheidung erfolgt in Abhängigkeit der verfügbaren restlichen Ressourcenkapazitäten, die zur Instandsetzung der Güter notwendig ist, des aktuell-vorhandenen Lagerbestandes der bereits reparierten Güter und der noch potentiell eintreffenden Anfragen zur Instandhaltung von Gütern.

Zur Formulierung des Problems wird das Konzept des Revenue Managements aufgegriffen. Es handelt sich ursprünglich um ein Konzept zur Auftragsannahme von freien Sitzplätzen von Passagierflugzeugen. Das Grundmodell wird zur Annahme von Kundenaufträgen bzw. -anfragen von Dienstleistungsunternehmen mit beschränkten Ressourcenkapazitäten verwendet. Damit lässt sich die mathematische Darstellung des Optimierungsmodells der Auftragsannahme- und Lagerhaltungsentscheidungen bei auftragsbezogenen Instandhaltungsprozessen als *dynamische Programmierung (DP)* formulieren. Die Aufgabe des DP ist laut Talluri und van Ryzin (2004b) die Entscheidungsfindung zu unterstützen, damit der Gesamtertrag des Dienstleisters maximiert wird. Der Gesamtertrag wird bewertet in Geldeinheiten (GE).

Die Zielsetzung der Arbeit ist demnach das Grundmodell des Revenue Managements zur Annahme von Kundenaufträgen mit der Möglichkeit der Entscheidung der Lagerhaltung der Güter zu erweitern. Zusätzlich zur konzeptionellen Darstellung des hier betrachteten Auftragsannahmeproblems wird ein Algorithmus entwickelt, welches vorformulierte Beispielszenarien exakt löst. Damit lässt sich numerisch untersuchen, welche Möglichkeiten sich durch die Betrachtung einer Lagerhaltung in der Auftragsannahme von auftragsbezogenen Instandhaltungsprozessen für Unternehmen ergeben.

1.3 Aufbau der Arbeit

Der Aufbau der Arbeit ist in der Grafik 1 dargestellt. In Kapitel 2 wird vorerst der Begriff der auftragsbezogenen Instandhaltungsprozessen definiert und deren

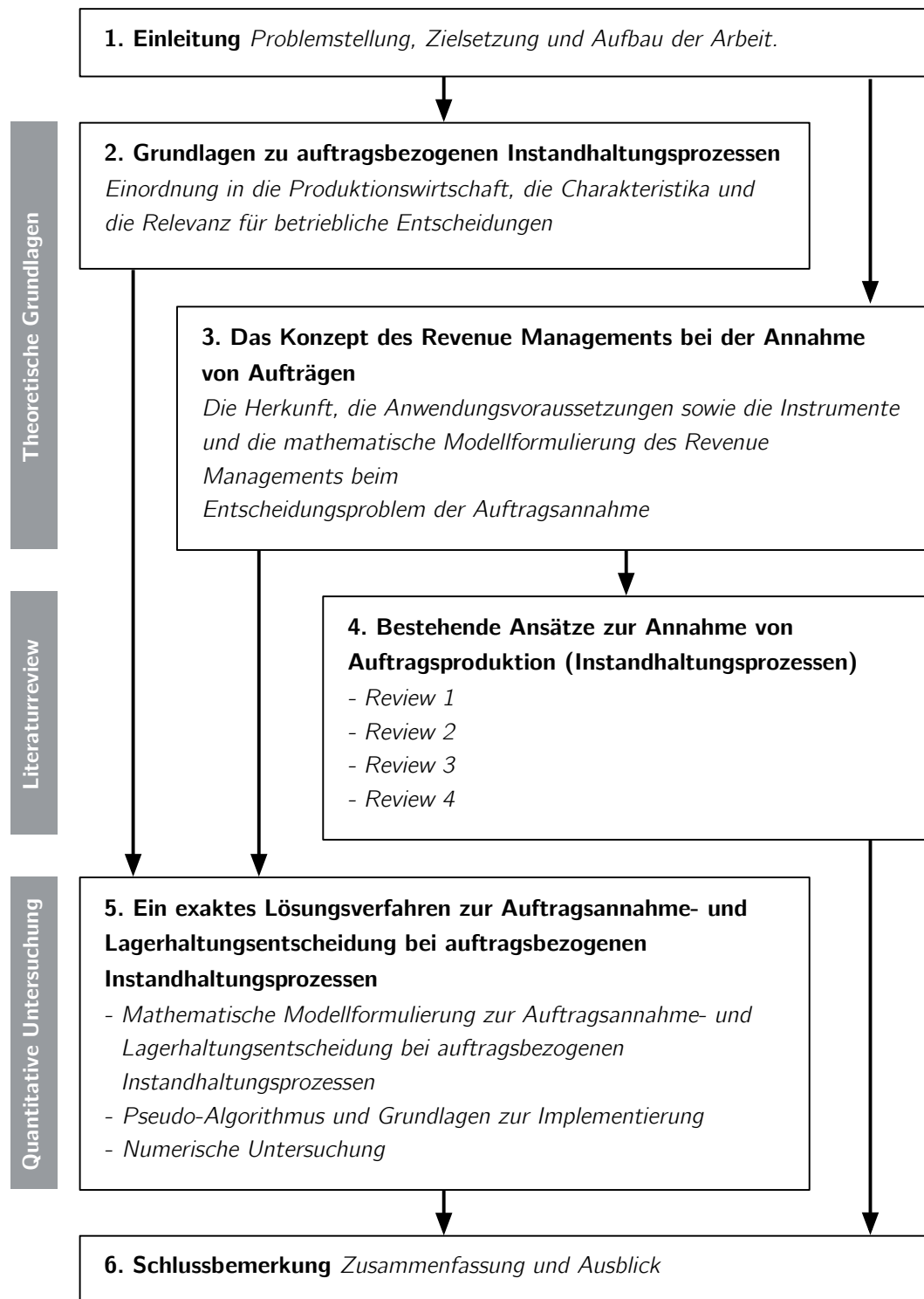


Abbildung 1 Grafische Darstellung der Gliederung der Arbeit

theoretische Grundlagen beschrieben. Der Begriff wird in diesem Kapitel in die Produktionswirtschaft eingeordnet, sowie die Charakteristika und die Relevanz für betriebliche Entscheidungen der auftragsbezogenen Instandhaltungsprozessen wer-

den beschrieben. Weiter wird im Kapitel 3 die theoretischen Grundlagen der Arbeit vervollständigt, indem das Konzept des Revenue Management bei der Annahme von Aufträgen vorgestellt wird. In diesem Kapitel wird auf die Herkunft des Konzepts eingegangen. Für das Konzept bestehen Anwendungsvoraussetzungen und Instrumente, die in dem Kapitel beschrieben sind. Des Weiteren wird für das Grundmodell des Revenue Managements die mathematische Modellformulierung dargestellt.

Im Anschluss wird in Kapitel 4 ein Literaturüberblick über bestehende Ansätze zur Annahme von Auftragsproduktion und Instandhaltungsprozessen aufgeführt. Es werden hier vier Ansätze näher betrachtet, die den Fokus auf eine heuristische Lösung des Auftragsannahmeproblems legen.

Das Kapitel 5 zeigt die quantitative Untersuchung der Erweiterung des Grundmodells mit der Entscheidung über eine Lagerhaltung auf. Zum einen wird die mathematische Modellformulierung und zum anderen wird ein Pseudo-Algorithmus zum exakten Lösen der Problemstellung beschrieben. Weiter werden die Grundlagen zur Implementierung des Pseudo-Algorithmus genannt. Im letzten Teil des Kapitels wird auf die numerische Untersuchung eingegangen.

Im letzten Kapitel sind die Schlussbemerkungen dieser Arbeit dargestellt. Es handelt dabei um eine Zusammenfassung der Ergebnisse der vorliegenden Arbeit und um einen Ausblick für nachfolgende Forschung.

2 Grundlagen zu auftragsbezogenen Instandhaltungsprozessen

2.1 Einordnung in die Produktionswirtschaft und die Begriffsbestimmung

Unter auftragsbezogenen Instandhaltungsprozessen (engl. maintenance-repair-and-overhaul (MRO)) wird in dieser Arbeit als ein nachgelagerter Prozess einer erweiterten Leistungserstellung verstanden und ist ein Teilsystem eines Unternehmens, welches den gesamten Wertschöpfungsprozess verlängert. Es handelt sich nicht um die interne oder beauftragte Instandhaltung von u. a. Anlagen und technischen Systemen, sondern um eine Erweiterung des Produktionsprogramms eines Unternehmens. Im weiteren Verlauf dieser Arbeit wird von MRO-Prozessen gesprochen. Da es bei MRO-Prozessen um eine Produktion einer Leistung handelt, werden diese der betriebswirtschaftlichen Betrachtung der Produktionswirtschaft zugeordnet.

Bei dem Begriff der Produktionswirtschaft handelt sich um ein Teilgebiet der Betriebswirtschaftslehre.⁵ In der Produktionswirtschaft wird der Fokus auf die Produktion von Leistung gelegt.⁶ Bei diesem ökonomischen Konzept wird die Transformation von materiellen und nichtmateriellen Inputgütern (Produktionsfaktoren) hin zu gewünschten Outputgütern (Leistung des Unternehmens) betrachtet. Bei den im Laufe der Zeit erweiterten betriebswirtschaftlichen Produktionsfaktoren nach Gutenberg (1959, S. 71) handelt es sich um die Elementarfaktoren Werkstoffe, Betriebsstoffe, Betriebsmittel und objektbezogene humane Arbeitsleistung sowie um die dispositiven Faktoren Betriebsführung, Organisation und Planung.⁷ Bei Outputgütern handelt es sich um Produkte in Form von Sach- oder Dienstleistungen die dem Markt und somit der potentiellen Nachfrage der Marktteilnehmer

⁵Neben der Teilgebiete Finanzwirtschaft, Marketing, Unternehmensführung, Unternehmensrechnung etc., vgl. dazu Dyckhoff und Spengler (2010), S. 3.

⁶???

⁷????

zur Verfügung gestellt werden.⁸ Die Transformation erfolgt durch bestimmte von Menschen veranlasste unternehmerischen Verfahrensweisen.⁹ Beispielsweise kann hier die industrielle Fertigung von Verbrauchs- oder Gebrauchsgütern genannt werden.

Bei der Transformation der Inputgüter erfolgt eine qualitative, quantitative, räumliche oder zeitlichen Veränderung der Objekte.¹⁰ Durch diese Veränderung kann seitens des Unternehmens eine Leistung auf dem Markt angeboten werden. Damit diese Leistung den Absatz bei potentiellen Konsumenten findet, muss die Leistung durch die Transformation eine Wertschöpfung erhalten. Der konzeptionelle Rahmen dieses Gedankens bildet die Wertschöpfungslehre (engl. supply chain management (SCM)).¹¹ Danach sollte das Ziel eines jeden Unternehmens das Betreiben von Wertschöpfung sein.¹² In der klassischen Auffassung der Wertschöpfungslehre durchläuft die Leistungserstellung alle (Teil-)Systeme des Unternehmens.¹³ Abbildung 2 zeigt in Teil a eine mögliche Abfolge der Systeme eines Unternehmens. Eine klassische Abfolge zur Leistungserstellung bzw. der Transformation von Inputgütern hin zu Outputgütern ist die Abfolge der Systeme Forschung/Entwicklung, Beschaffung, Produktion, Distribution sowie Verkauf. Damit ist die um die Wertschöpfung erhöhte Leistung auf dem Markt angekommen und das Unternehmen erzielt damit i. d. R. einen Ertrag.

Sofern das Unternehmen eine **Instandhaltung** bzw. einen MRO-Prozess als Leistungen anbieten kann, wird die Abfolge des Wertschöpfungsprozesses um dieses Unternehmenssystem erweitert. Für den gewerblichen Verkauf von Gütern an Privatkunden können gesetzliche Regelungen bestehen, womit ein Unternehmen gezwungen ist das Unternehmenssystem der Instandhaltung in den Wertschöpfungsprozess aufzunehmen.¹⁴ Andererseits kann ein Unternehmen auch die Instandhaltung seiner eigenen Güter als eigenständig angebotene Leistung bereitstellen und damit den Gesamtertrag des Unternehmens erhöhen (MRO-Prozess). Dieses wird oft von Unternehmen angeboten, die ihren Umsatz mit komplexen Produkten erzielen. Komplexe Produkte zeichnen sich durch ihre hohe Anzahl an hochtechnologischen Komponenten aus, die erst durch den vollständigen und meist kostenintensiven

⁸Vgl. Schmidt (2012), S. 1.

⁹Vgl. Tempelmeier und Günther (1994), S. 6, echt????

¹⁰Vgl. Dyckhoff und Spengler (2010), S. 3.

¹¹Vgl. ?, S. ??.

¹²Vgl. ?, S. ??.

¹³???

¹⁴Vgl. die Richtlinie 1999/44/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 25. Mai 1999 zu bestimmten Aspekten des Verbrauchsgüterkaufs und der Garantien für Verbrauchsgüter.

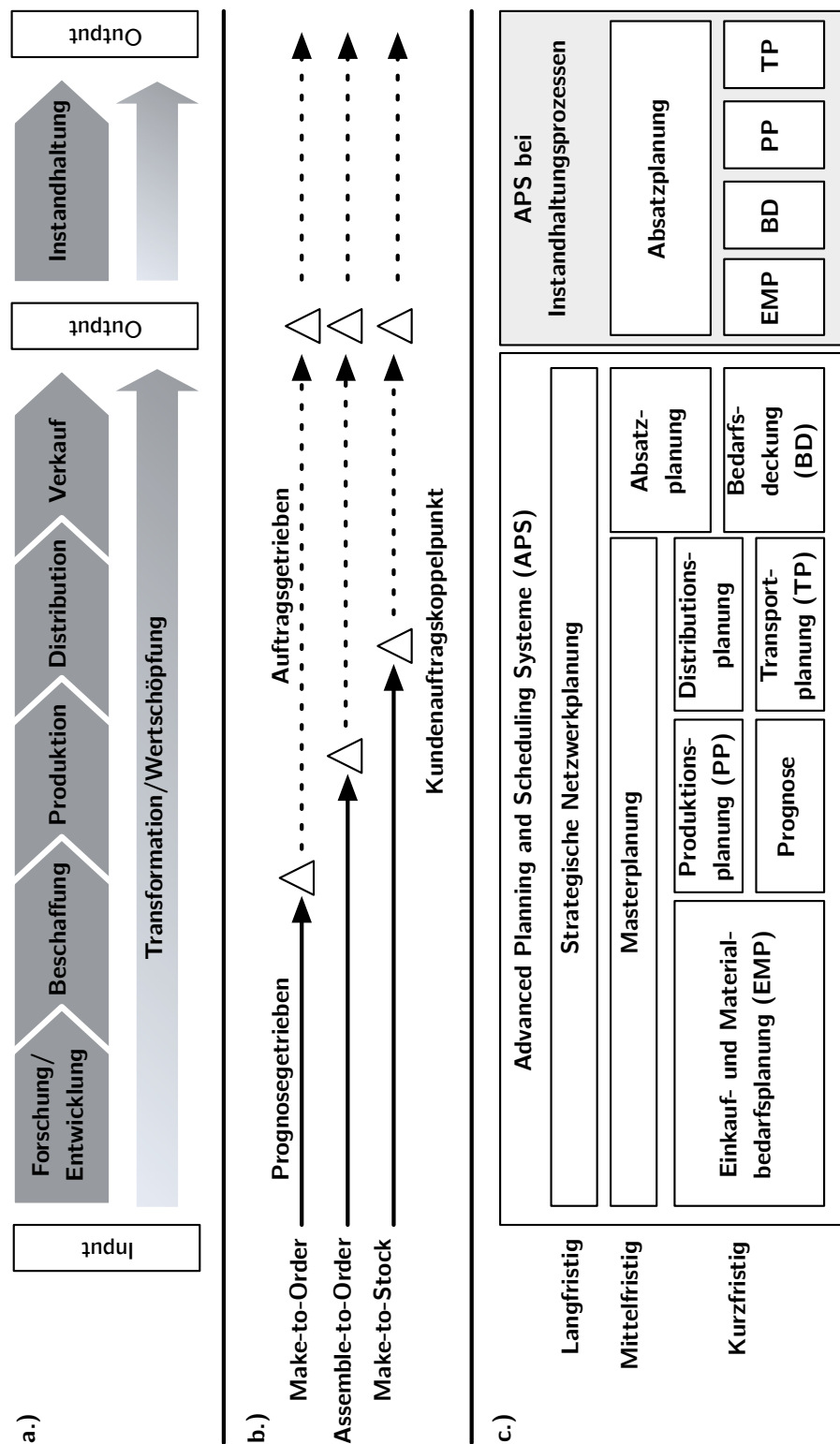


Abbildung 2 Grafische Veranschaulichung eines Wertschöpfungsprozesses

In Anlehnung an: Bach et al. (2012), S. 4-5; Quante (2009), S. 21-22; Meyr et al. (2015), S.

Zusammenschluss eine individuelle Bedürfnisbefriedigung des Nachfragers ermöglichen.¹⁵ In dieser Arbeit werden solche komplexen Produkte betrachtet, die aus einer Vielzahl von Komponenten bzw. Ressourcen bestehen. Dementsprechend sind die in dieser Arbeit betrachteten Instandhalter Unternehmen die komplexe Produkte anbieten.

Weiter versteht Helbing unter Instandhaltung die „Gesamtheit der technischen und organisatorischen Mittel, Vorgänge und Maßnahmen zur Erhaltung, Verbesserung und Wiederherstellung des Funktions-, Leistungs- und Güteniveaus von materiellen Objekten während ihrer Wirkungs- und Lebenszeit durch Wartung, Inspektion und Instandsetzung.“¹⁶ In dieser Arbeit ist mit dem Begriff der MRO-Prozesse gemeint, dass für die betrachteten komplexen Produkte ein spezifischer Ausführungsmodus für die Anfragen verwendet wird, der eine erneute Integration von produkt-spezifischen Ressourcen vorsieht, damit die Funktionsfähigkeit des Produkts (Leistung) wiederhergestellt ist. Damit lässt sich das Verständnis des Begriffs als Leistung eines Unternehmens und als Unternehmenssystem ableiten, welches die Verlängerung und zugleich als Erweiterung des Wertschöpfungsprozesses versteht.

2.2 Charakteristika

Nach der DIN 310511 wird Instandhaltung insofern ausgeführt, wenn die Funktionsfähigkeit Betrachtungseinheit sichergestellt werden muss, damit der ursprüngliche Wert erhalten bleibt.¹⁷ Betrachtungseinheit können ganze Anlagen und Maschinen sein oder nur einzelne Komponenten.¹⁸

Erläuterung nach DIN 31051:¹⁹

- Instandhaltung ist die Kombination aller technischen und administrativen Maßnahmen des Managements während des Lebenszyklus einer Betrachtungseinheit zur Erhaltung des funktionsfähigen Zustandes oder der Rückführung in diesen, so dass sie die geforderte Funktion erfüllen kann.

¹⁵Vgl. Schmidt (2009), S. 97

¹⁶Vgl. Helbing, S. 984

¹⁷Vgl. Strunz (2012), S. 1.

¹⁸Vgl. Ryll und Freund (2010), S. 23.

¹⁹Unbedingt nachlesen!!!!

- Als Betrachtungseinheit (BE) wird jedes Bauelement, Gerät, Teilsystem, jede Funktionseinheit, jedes Betriebsmittel oder System, das für sich allein betrachtet werden kann, definiert.

Nach der DIN 31051 werden Einheiten betrachtet, die eine Wartung, Inspektion, Instandsetzung oder Verbesserung bedürfen.²⁰ Bei einer Wartung handelt es sich um Maßnahmen zur Verzögerung der Abnutzung. Die Inspektion umfasst alle Maßnahmen der Begutachtung sowie der Beurteilung des Ist-Zustandes einer Betrachtungseinheit und die Instandsetzung beinhaltet die Maßnahmen zur Wiederherstellung des Sollzustands. Mit der Verbesserung sind Maßnahmen gemeint, die den Soll-Zustand der Betrachtungseinheit erweitern, damit mögliche Defekte verhindert werden.

Instandhaltungsprozesse lassen sich weiter nach Ausführungszeitpunkte und des Ausführungsorte der Maßnahmen unterscheiden.²¹ Diese Unterscheidung spielt bei der Betrachtung von MRO-Prozessen eine untergeordnete Rolle.

Da der Absatz zeitlich vor der Produktion der Leistung stattfindet, handelt es sich bei dem hier betrachteten MRO-Prozessen um eine Auftragsfertigung.²² In der Literatur wird für die Auftragsfertigung oft der englischen Begriff *Make-to-Order (MTO)* verwendet. Abzugrenzen ist der Begriff von der Lagerfertigung (engl. *Make-to-Stock (MTS)*) und der kundenindividuellen Fertigung mit standardisierten Komponenten (engl. *Assemble-to-Order (ATO)*). Dies kann zum einen anhand des Kundenauftragskoppelpunkts und zum anderen anhand der Planungsgrundlage der Leistungserstellung getätigt werden. Der Kundenauftragskoppelpunkt zeigt den erstmaligen Kundenkontakt bzw. Auftragseingang auf. Mit Eingang des Kundenauftrags wechselt die Planungsgrundlage der Leistungserstellung von prognosegetriebener hin zu auftragsgetriebener Planung. Die prognosegetriebenen Planungsgrundlage für die Fertigung ist mit einem Prognosefehler für die Wiederauffüllung der Ressourcen behaftet, was der analytischen Betrachtung des Kundenauftragskoppelpunkts zur Bestimmung der notwendigen Ressourcenkapazität und der weiteren Auftragseingänge weiteres Gewicht verleiht.²³

Bei einer MTO trifft vor der eigentlichen Produktion der Leistung der Kundenauftrag ein. Damit sind die Forschungs/Entwicklung der Leistung und die Beschaffung

²⁰Vgl. Ryll und Freund (2010), S. 23-24

²¹Vgl. Ryll und Freund (2010), S. 24-26; Hinsch (2010), S. 190-191

²²Vgl. Hax (1956), S. 247; Gutenberg (1965), S. 164-165

²³Vgl. Quante (2009), S. 21

der Komponenten bzw. Ressourcen hauptsächlich prognosegetrieben. Alle weiteren Teilsysteme des Unternehmens können sich speziell an den Forderungen des Auftrags richten. Ähnliche Rahmenbedingung besitzt eine ATO, die den Kundenauftragskoppelpunkt innerhalb des Produktionsablaufs hat. Da nur ein gewissen Umfang der Komponenten an auftragsspezifischen Eigenschaften angepasst wird, sind die Grundkomponenten der Produkte abhängig der Prognosemethoden des Unternehmens. Bei MTS erfolgt der Auftragseingang erst nach der Produktion, womit diese Fertigungsart den höchsten Anteil des Einsatzes von Prognosemethoden aufweist.²⁴ Abbildung 2 zeigt im Teil b die Unterschiede der Fertigungsarten im Verlauf des Wertschöpfungsprozesses.

Da bei MRO-Prozessen erst mit Auftragseingang die erforderlichen Produktionsschritte und der Ressourcenbedarf bekannt sind, werden diese mit MTO-Prozessen gleichgesetzt. Zur Erfüllung möglichst vieler Aufträge muss eine möglichst gute Prognose der benötigten Ressourcen vorliegen, damit kurze Liefer- und Durchlaufzeiten gewährleistet bleiben.²⁵ Sofern die Prognose fehlerhaft ist und ein zu geringer Bestand an Ressourcen vorhanden ist, konkurrieren die unterschiedlich eintreffenden Anfragen nach MRO-Prozessen des Unternehmens bzgl. der Ressourcen untereinander. Sofern ein zu hoher Ressourcenbestand vorhanden ist, stellt sich die Frage über den besten Mix der unterschiedlichen Aufträge, damit die Ressourcenkapazität optimal genutzt wird und dementsprechend der Ertrag maximiert wird. Im nächsten Abschnitt wird dieser Frage in Bezug von Produktionsplanungssystemen und der betrieblichen Entscheidungsfindung weiter nachgegangen.

2.3 Relevanz für betriebliche Entscheidungen

Die Entscheidung über die Ausgestaltung des MRO-Prozesses hat eine hohe Relevanz für den Erfolg der angebotenen Leistung sowie der Effizienz des gesamten SCM-Prozesses des Unternehmens und kann der nachhaltigen Konsumentenzufriedenheit dienen. Wichtiger Erfolgsfaktor für ein erfolgreiches SCM und somit der Konsumentenzufriedenheit ist der Einsatz von Advanced Planning and Scheduling Systemen (APS).²⁶

Bei APS handelt es sich um computergestützte Systeme, mit denen die Planung

²⁴Vgl. Fleischmann und Meyr (2004), S. 300-303; Quante (2009), S. 21-22

²⁵Vgl. Thaler (2001), S. 68.

²⁶Vgl. Fleischmann und Meyr (2004), S. 298

der ganzheitlichen Wertschöpfung der Leistung mit Hilfe von mathematischer Modelle des Operations Research (OR) unterstützt wird.²⁷ Neben der reinen Planung der Produktion, helfen moderne APS mit ihrem modularen Aufbau auch bei der gesamten Auftragsabwicklung und unterstützen damit Unternehmensteilnehmer bei betrieblichen Entscheidungen innerhalb des SCM-Prozesses, wie z. B. bei dem Einkauf von Ressourcen, der Produktionsplanung und dem Absatz der Leistung.²⁸ Meyr et al. (2015) sortieren einige wichtige Module eines APS in den Dimensionen des SCM-Prozesses und des Planungshorizonts. Abbildung 2 in Teil c greift diese Sortierung auf. Bei dem Modul der strategischen Netzwerkplanung werden die Lieferanten, Werke und Lagerpunkte in einer langfristigen Betrachtungsweise festgelegt. Die Entscheidungen die aufgrund der strategischen Netzwerkplanung getroffen werden, haben großen Einfluss auf die langfristige Rentabilität sowie Wettbewerbsposition des Unternehmens und haben räumlichen sowie zeitlichen Charakter.²⁹ D. h. das Unternehmen die Planungsmodelle und Entscheidungen aufgrund der strategischen Netzwerkplanung in Bezug auf bestimmte regionale Gegebenheiten und einem vordefinierten Betrachtungszeitraum festlegen.³⁰ Die Absatzplanung dient einerseits der Absatzprognose und andererseits der Analyse der notwendigen Sicherheitsbestände.³¹ Das Modul Masterplanung synchronisiert den Materialfluss entlang des gesamten SCM-Prozesses und unterstützt dadurch mittelfristige Entscheidungen über die effiziente Nutzung der Ressourcen, damit für einen kontinuierlichen Materialfluss größere Puffer gemieden werden.³² Mit dem Modul der Einkaufs- und Materialbedarfsplanung werden kurzfristig terminierte Pläne für Komponenten und Teile (Ressourcen) für die Fertigung berechnet.³³ Aufbauend auf diesen Plänen kann die Produktionsplanung und die weitere Prognose für die Produktion und Logistik erfolgen, die den organisatorischen Anforderungen des Produktionssystems gerecht werden müssen und einen kurzfristigen Planungshorizont aufweisen.³¹ Bei diesen Modulen werden in einer kurzfristigen Betrachtung u. a. die Maschinenverfügbarkeit und die Losgrößen geplant bzw. prognostiziert. Eine effiziente Produktionsplanung setzt eine gute Prognose voraus.³⁴ Bei den Modulen der Distributions- und Transportplanungen werden die Pläne für die Verkaufsstellen und die Logistik generiert.³¹ Zum Abschluss wird das Modul Bedarfsdeckung aufgeführt. Das Modul dient hauptsächlich der Kundenzufriedenheit, indem es die

²⁷????? steht eig auch bei Fleischmeyer, aber besser andere Quelle finden...

²⁸Vgl. Meyr et al. (2015), S. 99-100; Fleischmann und Meyr (2004), S. 298

²⁹Vgl. Goetschalckx und Fleischmann (2005), S. 117-118

³⁰Datengrundlage bilden u. a. Prognosen und Wirtschaftstrends.

³¹Vgl. Fleischmann und Meyr (2004), S. 298,

³²Vgl. Rohde und Wagner (2002), S. 143.

³³Vgl. Stadtler (2008), S. 217-218.

³⁴Vgl. Dickersbach (2004), S. 131.

eintreffenden Kundenaufträge auf Realisierbarkeit prüft und die geforderte Lieferung der Leistung zusagt.³¹

Diese Module wurden von Meyr et al. (2015) jedoch im Verhältnis eines typischen SCM-Prozess gesetzt. Es stellt sich die Frage, welche Systeme bei betriebliche Entscheidungen durch Einbeziehung von MRO-Prozessen in den SCM-Prozess relevant sind. Die strategische Netzwerkplanung scheint keinen Einfluss auf MRO-Prozesse zu haben, da diese sich an der Grundleistung des Unternehmens orientiert. Anders formuliert bedeutet dies, dass nur dort eine Instandhaltung der Produkte angeboten wird, wo auch das eigentliche Produkt den Absatz findet. Inwieweit die Masterplanung ebenfalls den Materialfluss von MRO-Prozessen synchronisiert wird in dieser Arbeit nicht betrachtet. Aus dem Sachverhalt der Auftragsfertigung folgt, dass keine Distribution notwendig ist und dementsprechend finden die Distributionsplanung keine Relevanz bei MRO-Prozessen.

Bei MRO-Prozessen sind die Module der Absatzplanung, der Einkaufs- und Materialbedarfsplanung, der Produktionsplanung, die Transportplanung und der Bedarfsdeckung relevant. Ein effizientes APS bei MRO-Prozessen muss den erwarteten Absatz bzw. die erwarteten Auftragseingänge mittelfristig gut prognostizieren können. Aufbauend auf dieser Prognose kann eine Einkaufs- und Materialbedarfsplanung erfolgen. Dies erfolgt jedoch kurzfristig, da der Ressourcenbedarf abhängig der Kundenaufträge ist. Anschließend erfolgt bereits die Prüfung der Realisierbarkeit und abhängig dieser die Entscheidung über die Annahme des Auftrags über die Instandsetzung des Produkts mittels des Moduls der Bedarfsdeckung. Anschließend erfolgt die Produktions- und Transportplanung.

In dieser Arbeit wird der Fokus auf die Auftragsannahme mittels des Moduls der Bedarfsdeckung gelegt. Die Entscheidung, ob ein Auftrag zur Instandhaltung angenommen wird, ist abhängig der verfügbaren Ressourcenkapazität und des Lagerbestand an Teilen bzw. Fertigerzeugnissen (Produkten). Mit Ressourcenkapazität wird in dieser Arbeit ein Bestand an den Produktionsfaktoren Produktionskapazität oder Arbeitskraft verstanden. Es handelt sich hier um u. a. erneuerbare Ressourcen, die mit Ablauf des Betrachtungszeitraums den vordefinierten Kapazitätswert wieder annehmen. Bei dem Lagerbestand handelt es sich um einen physischen Bestand an Teilen, die für die Fertigung bzw. Instandhaltung verwendet werden, oder um Fertigerzeugnisse. Fertigerzeugnisse sind die durch den Fertigungsprozess erzeugten Leistungen in Form von Produkten. Für die Entscheidungsträger muss das Modul der Bedarfsdeckung dementsprechend die Entscheidung über die Auftragsannahme

unter Beachtung der Auftrags-, der Materialbedarfs- und der Produktionsplanung unterstützen. Im nächsten Kapitel wird eine OR-Methode zur klassischen Auftragsannahme bei konstanten Ressourcenkapazitäten vorgestellt und im Kapitel ?? wird dieses Modell um die Besonderheiten der MRO-Prozesse erweitert.

3 Das Konzept des Revenue Managements bei der Annahme von Aufträgen

3.1 Das Revenue Managements bei der Auftragsannahme

Zur Entscheidungsunterstützung bei der Annahme von Kundenaufträgen wird in der aktuellen Forschung vermehrt auf das Konzept des Revenue Managements zurückgegriffen.⁵ Da eine kurzfristige Anpassung der mittelfristig bereitgestellten Kapazitäten einer Dienstleistungsproduktion an eine unsichere und schwankende Nachfrage nicht möglich ist, wird mit dem Konzept eine effizientere Auslastung der bestehenden Kapazitäten ermöglicht.⁶

Der Begriff *Revenue Management* wird im deutschsprachigen Raum meist mit *Ertragsmanagement* oder *Erlösmanagement* übersetzt.⁷ Yield Management wird als Synonym benutzt.⁸ Dabei greift der Begriff *Yield* zu kurz, da damit in der Luftverkehrsbranche der Erlös je Passagier und geflogener Meile bezeichnet wird.⁹ Der Term *Revenue Management* hat sich jedoch gegenüber Yield Management durchgesetzt, da der Yield (Durchschnittsertrag) sich theoretisch durch nur einen Passagier maximieren lässt und somit die Maximierung als Zielsetzung nicht sinnvoll ist.¹⁰ Erste Ansätze des RM sind in der Praxis entwickelt. Durch die Deregulierung des amerikanischen Luftverkehrsmarktes im Jahr 1978 mussten die traditionellen Fluggesellschaften ihre Wettbewerbsfähigkeit gegenüber Billiganbietern erhöhen

⁵Vgl. Klein (2001), S. 246.

⁶Vgl. Spengler und Rehkopf (2005), S. 124.

⁷Vgl. z. B. Zehle (1991), S. 486

⁸Vgl. z. B. Kolisch und Zatta (2006), S. 319

⁹Vgl. z. B. Weatherford (1998), S. 69

¹⁰Vgl. Klein und Steinhardt (2008), S. 6; Spengler und Rehkopf (2005), S. 124-125.

und entwickelten das frühe RM.¹¹

Kimms und Klein (2005) versuchen durch eine umfangreiche Diskussion einige Erklärungsansätze aufzuzeigen (Warum? Wovon?). Zum einen hat das RM vor allem aus dem älteren, englischsprachigen Bereich einen engen Bezug zu konkreten Anwendungsgebieten. Sie zeigen auf, dass viele Autoren versuchen das komplexe Konzept des Revenue Managements in einer kurzen Erklärung zu überführen. Dieses läuft letztlich darauf hinaus, dass diese Autoren einige situative Merkmale und Instrumente des Managements vermischen, gleichzeitig aber versuchen, die Zielsetzung festzulegen und das Anwendungsgebiet auf bestimmte Branchen zu beschränken.

Weiter wird in der Literatur der Begriff des RM unterschiedlich definiert. Friege (1996) bezeichnet das RM als *Preis-Mengen-Steuerung*, Daudel und Vialle (1992) als *Preis-Kapazitäts-Steuerung* und Talluri und van Ryzin (2004b) verstehen es als das gesamte *Management der Nachfrage*. Die beiden ersteren Definitionen können als Synonym für eines der Instrumente des RM stehen und daher finden diese für das gesamte Konzept keine weitere Verwendung.¹² Nachfolgend wird die Definition von Klein (2001, S. 248) aufgegriffen:

„Revenue Management umfasst eine Reihe von quantitativen Methoden zur Entscheidung über Annahme oder Ablehnung unsicherer, zeitlich verteilt eintreffender Nachfrage unterschiedlicher Wertigkeit. Dabei wird das Ziel verfolgt, die in einem begrenzten Zeitraum verfügbare, unflexibel Kapazität möglichst effizient zu nutzen.“

Petrick (2009) definiert das RM als Ziel einer Unternehmung die Gesamterlöse zu maximieren, die sich aufgrund der speziellen Anwendungsgebiete ergeben. Damit definiert Petrick (2009) das RM als Zusammenfassung aller Interaktionen eines Unternehmens, die mit dem Markt, also der Absatz- oder Nachfrageseite, zusammenhängen. Im Kern lassen sich drei wichtige Perspektiven für eine Definition des Revenue Managements nach Petrick (2009), Stuhlmann (2000), Corsten und Stuhlmann (1999) übernehmen:

1. Ziel ist es die Gesamterlöse unter möglichst optimaler Auslastung der vorhandenen Kapazitäten zu maximieren.

¹¹Vgl. Petrick (2009), S. 1-3

¹²Vgl. z. B. Petrick (2009)

2. Durch eine aktive Preispolitik wird das reine Kapazitäts- oder Auslastungsmanagement unterstützt.
3. Für die erfolgreiche Implementierung des Revenue Managements ist eine umfangreiche Informationsbasis notwendig. Es muss u. a. eine möglichst gute Prognose über die zukünftige Nachfrage und Preisbereitschaft der Kunden vorhanden sein.

Kimms und Klein (2005) weisen darauf hin, dass eine differenzierte Betrachtung des Konzepts notwendig ist: Einerseits im Hinblick auf die **Anwendungsvoraussetzungen** und andererseits im Hinblick auf die **Instrumente des Revenue Managements**, damit verdeutlicht dargestellt ist, in welchen Branchen das RM Potentiale liefert. Dabei sollten branchenspezifische Besonderheiten, neben den zahlreichen Ähnlichkeiten Berücksichtigung finden, sowie das begrenzte Kapazitätenkontingent, damit die Potentiale des RM zur Maximierung der Gesamterlöse in den Dienstleistungsbranchen erfolgen kann.¹³ In dem nachfolgenden Kapitel wird dieser Empfehlung gefolgt und die Anwendungsvoraussetzungen sowie Instrumente des RM vorgestellt.

3.2 Anwendungsvoraussetzungen und Instrumente des Revenue Managements

Petrick (2009) weist darauf hin, dass anhand von speziellen Anwendungsvoraussetzungen geprüft wird, ob das RM für die jeweilige Situation des Unternehmens (oder die gesamte Branche) zur Maximierung des Gesamterlöses beiträgt. Kimes (1989b) definiert die in der Literatur häufigsten Anwendungsvoraussetzungen:¹⁴

- „weitgehend fixe“ Kapazitäten
- „Verderblichkeit“ bzw. „Nichtlagerfähigkeit“ der Kapazitäten und der Leistung
- Möglichkeit zur Vorausbuchung von Leistungen
- stochastische, schwankende Nachfrage

¹³Vgl. z. B. von Martens (2009), S. 11-24

¹⁴Vgl. u. a. Friege (1996), S. 616-622, und Weatherford und Bodily (1992), 831-832

- hohe Fixkosten für die Bereitstellung der gesamten Kapazitäten bei vergleichsweise geringen variablen Kosten für Produktion einer Leistungseinheit
- Möglichkeit zur Marktsegmentierung und im Ergebnis dessen zur segmentorientierten Preisdifferenzierung

Klein und Steinhardt (2008) setzen sich mit den Anwendungsvoraussetzungen von mehreren Autoren auseinander. Sie konnten Gemeinsamkeiten innerhalb der Definitionen der Autoren finden, aber zeigten auch die Unterschiede und die Kritiken auf. In ihrer Arbeit übernehmen sie die Anwendungsvoraussetzung von Corsten und Stuhlmann (1998): "Marktseitige Anpassungserfordernis steht unternehmensseitig unzureichendes Flexibilitätspotential hinsichtlich der Kapazität – bezogen auf Mittel- oder Zeitaufwand – gegenüber". Zugleich weisen sie jedoch darauf hin, dass zum Verständnis eines komplexen und interdisziplinären Ansatzes auch die Definitionen anderer Autoren im Hinblick auf das Verständnis der Anwendungsvoraussetzungen beitragen.

Auf Grundlage der von Friege (1996) beschriebenen Anwendungsvoraussetzungen hat Petrick (2009) drei Instrumente des RM bestimmt. Die Instrumente benötigen als Grundlage *Daten der Prognose*, damit sie zur Anwendung kommen.¹⁵ Zu den Instrumenten zählen die **segmentorientierte Preisdifferenzierung**, die **Kapazitätensteuerung** und die **Überbuchungssteuerung**. Es lassen sich unterschiedliche Abhängigkeiten der Instrumente untereinander ermitteln.¹⁶

Erklärung segmentorientierte Preisdifferenzierung, Kapazitätssteuerung, Überbuchungssteuerung

Übergang zu Instandhaltung

3.3 Mathematische Modellformulierung des Revenue Managements

Im Folgenden wird das dynamisch, stochastische Grundmodell des RM nach Talluri und van Ryzin (2004, S. 18-19) beschrieben. Ein Dienstleistungsnetzwerk eines

¹⁵Die Prognose zählt laut Petrick (2009) nicht als eigenständiges Instrument des RM.

¹⁶Als Beispiel baut die Kapazitätensteuerung auf den Ergebnissen der Preisdifferenzierung auf und die Überbuchungssteuerung kann selten ohne Kapazitätensteuerung gelöst werden.

Anbieters benötigt jeweils zur Erstellung der Dienstleistungen ein bestimmtes Kontingent an Ressourcen aus einer Menge an Ressourcen $\mathcal{H} = \{1, \dots, l\}$. Der Index h beschreibt dabei eine jeweilige Ressource und der Index l die gesamte Anzahl an möglichen Ressourcen. Die jeweilige Kapazität einer Ressource $h \in \mathcal{H}$ ist durch den Parameter c_h beschrieben und die gesamten Kapazitäten der Ressourcen ist als Vektor $\mathbf{c} = (c_1, \dots, c_h, \dots, c_l)$ formuliert. Eine Anfrage nach einem Produkt (Dienstleistung) in dem Netzwerk ist durch den Parameter j aus der Menge an möglichen Produkthanfragen $\mathcal{J} = \{1, \dots, n\}$ beschrieben. Die gesamte Anzahl an Produkthanfragen ist durch den Parameter n definiert. Sobald eine Produkthanfrage $j \in \mathcal{J}$ akzeptiert und somit abgesetzt ist, fällt für den Absatz der Ertrag r_j an. Der jeweilige Verbrauch einer Ressource h durch Annahme einer Anfrage nach einem Produkt j ist anhand des Parameters a_{hj} beschrieben. Durch Vektorschreibweise kann der Ressourcenverbrauch für eine Anfrage nach einem Produkt j als Vektor $\mathbf{a}_j = (a_{1j}, \dots, a_{hj}, \dots, a_{lj})$ formuliert werden. Der Buchungshorizont entspricht T Perioden und kann jeweils in einzelne Perioden $t = 1, \dots, T$ aufgeteilt werden. Dabei muss Beachtung finden, dass der Buchungshorizont T gegenläufig verläuft. Die Wahrscheinlichkeit der Nachfrage eines Produkts j in der Periode t entspricht $p_j(t)$ und die Wahrscheinlichkeit, dass keine Nachfrage in der Periode t eintrifft, entspricht $p_0(t)$. Es gilt $\sum_{j \in \mathcal{J}} p_j(t) + p_0(t) = 1$ und somit kann $p_0(t)$ durch den Term $p_0(t) = 1 - \sum_{j \in \mathcal{J}} p_j(t)$ für die Periode t ermittelt werden.¹⁷ Die noch erwartete Nachfrage D_{jt} für ein bestimmtes Produkt j für eine beliebige Periode t lässt sich durch $\sum_{\tau=1}^t p_j(\tau)$ aggregieren.

Mit den vorangegangenen Parametern kann der maximal erwartete Ertragswert $V(\mathbf{c}, t)$ für eine Periode t bei einer noch vorhandenen Ressourcenkapazität \mathbf{c} als Bellman-Gleichung formuliert werden (**DP-op**):¹⁸

$$V(\mathbf{c}, t) = \sum_{j \in \mathcal{J}} p_j(t) \max[V(\mathbf{c}, t-1), r_j + V(\mathbf{c} - \mathbf{a}_j, t-1)] + p_0(t)V(\mathbf{c}, t-1) \quad (1)$$

Es handelt sich hier um die Modellformulierung der dynamischen Programmierung im Netzwerk Revenue Management.

Was ist mit Grundlagen DP?

¹⁷Vgl. Talluri und van Ryzin, S. 18

¹⁸???

Die Gleichung weist die Grenzbedingungen

$$V(\mathbf{c}, 0) = 0 \text{ wenn } \mathbf{c} \geq 0 \text{ sowie} \quad (2)$$

$$V(\mathbf{c}, t) = -\infty \text{ wenn } c_j < 0 \forall j \in \mathcal{J} \quad (3)$$

auf, da eine jeweilig verbleibende Kapazität nach Bereitstellung des Produkts wertlos und eine negative Ressourcenkapazität nicht möglich ist.

Die Gleichung (1) lässt sich umformen, indem die Entscheidungen über die Annahme und Ablehnung einer Produkthanfrage separiert wird. Da $\sum_{j \in \mathcal{J}} p_j(t) + p_0(t) = 1$ gilt, kann die Gleichung weiter vereinfacht werden:¹⁹

$$\begin{aligned} V(\mathbf{c}, t) &= \sum_{j \in \mathcal{J}} p_j(t) V(\mathbf{c}, t-1) + \sum_{j \in \mathcal{J}} p_j(t) \max[r_j - V(\mathbf{c}, t-1) + V(\mathbf{c} - \mathbf{a}_j, t-1, 0)] + p_0(t) V(\mathbf{c}, t-1) \\ &= V(\mathbf{c}, t-1) + \sum_{j \in \mathcal{J}} p_j(t) \max[r_j - V(\mathbf{c}, t-1) + V(\mathbf{c} - \mathbf{a}_j, t-1, 0)] \quad (4) \end{aligned}$$

Eine eintreffende Anfrage nach einem Produkt j ist demnach dann akzeptiert, wenn der Ertrag r_j größer gleich der Differenz des Erwartungswertes des Ertrags unter der Prämisse der Annahme der Produkthanfrage und des Erwartungswertes des Ertrag unter der Prämisse der Ablehnung der Produkthanfrage ist:

$$r_j \geq V(\mathbf{c}, t-1) - V(\mathbf{c} - \mathbf{a}_j, t-1) \quad (5)$$

Dabei kann der rechte Term (5) als Opportunitätskosten (OK) der Auftragsannahme angesehen werden:

$$OC_j = V(\mathbf{c}, t-1) - V(\mathbf{c} - \mathbf{a}_j, t-1) \quad (6)$$

Somit erfolgt die Akzeptanz einer Anfrage nach einem Produkt $j \in \mathcal{J}$ ausschließlich nur dann, sofern die OK des Ressourcenverbrauchs niedriger als der Ertrag ist. Der maximal mögliche Erwartungswert unter Beachtung des Kapazität \mathbf{c} zum Zeitpunkt t ist damit der Erwartungswert unter der Prämisse der Ablehnung der Anfrage zum nächsten Zeitpunkt $t-1$ inkl. der Summe der Erträge abzgl. der OK durch Annahme der möglichen Anfragen über aller Produkte $j \in \mathcal{J}$ und lässt sich

¹⁹Vgl. Spengler et al. (2007), S. 161.

mathematisch wie folgt definieren:

$$V(\mathbf{c}, t) = V(\mathbf{c}, t - 1) + \sum_{j \in \mathcal{J}} p_j(t) \max[r_j - OC_j, 0] \quad (7)$$

Die optimale Politik des Netzwerks zum Zeitpunkt t ist damit die Annahme der Anfrage nach Produkt j mit dem höchsten Ertrag r_j bzgl. der anfallenden OC_j :

$$OP_{\mathbf{c}, t} := \{ j \mid \max_{j \in \mathcal{J}} [r_j - OC_j] \} \quad (8)$$

Zur Veranschaulichung des Netzwerk RM wird ein Netzwerk mit zwei Produkten $j \in \mathcal{J}$ und zwei Ressourcen $h \in \mathcal{H}$ betrachtet. Die Ressource $h = 1$ hat eine Kapazität von $c_1 = 2$ und die Ressource $h = 2$ hat eine Kapazität von $c_2 = 1$. Zur Ausführung des Produkt $j = 1$ wird die Ressource $h = 1$ mit einer Einheit benötigt und zur Ausführung des Produkt $j = 2$ wird wiederum eine Einheit der Ressource $h = 2$ gebraucht. Damit gilt $a_{11} = 1$ und $a_{22} = 1$. Durch Annahme einer Anfrage nach Produkt $j = 1$ wird der Ertrag $r_1 = 100$ und durch Annahme von Produkt $j = 2$ ein Ertrag von $r_2 = 200$ generiert. Der Buchungshorizont entspricht $T = 4$. Die Wahrscheinlichkeiten des Eintreffens einer Anfrage nach Produkt $j = 1$ über die Buchungsperioden $t \in T$ lässt sich als Vektor $p_1(t) = (0.5, 0.5, 0.5, 0.5)$ beschreiben. Analog lassen sich die Wahrscheinlichkeiten für das Eintreffen der Produkthanfragen $j = 2$ als Vektor $p_2(t) = (0.1, 0.1, 0.1, 0.1)$ definieren. Die Gegenwahrscheinlichkeiten, dass keine Anfragen eintreffen, lassen sich mit $p_0(t) = 1 - \sum_{j \in \mathcal{J}} p_j(t)$ berechnen und bilden den Vektor $p_0(t) = (0.4, 0.4, 0.4, 0.4)$. Durch Vereinfachung der Gleichung (1) zur Gleichung (4) werden die Gegenwahrscheinlichkeiten $p_0(t)$ nicht mehr benötigt und im weiteren Verlauf der Arbeit nicht mehr berücksichtigt.

Die Parameter lassen sich damit abschließend wie folgt definieren:

$$j = \{1, 2\}, \quad h = \{1, 2\}, \quad r_1 = 100, \quad r_2 = 200, \quad T = 4$$

$$\mathbf{c} = \begin{pmatrix} 2 \\ 1 \end{pmatrix}, \quad \mathbf{a}_1 = \begin{pmatrix} 1 \\ 0 \end{pmatrix}, \quad \mathbf{a}_2 = \begin{pmatrix} 0 \\ 1 \end{pmatrix}, \quad p_1(t) = \begin{pmatrix} 0.5 \\ 0.5 \\ 0.5 \\ 0.5 \end{pmatrix}, \quad p_2(t) = \begin{pmatrix} 0.1 \\ 0.1 \\ 0.1 \\ 0.1 \end{pmatrix}$$

Die mathematische Modellformulierung des stochastisch, dynamisches Programms aus Gleichung (4) lässt sich als Graph darstellen, da es sich um eine rekursive Form handelt. Der Erwartungswert $V(\mathbf{c}, t)$ ist abhängig vom Erwartungswert $V(\mathbf{c}, t - 1)$ und vom Erwartungswert $V(\mathbf{c} - \mathbf{a}_j, t - 1)$. Der Erwartungswert $V(\mathbf{c}, t - 1)$ ist wiederum abhängig vom Erwartungswert $V(\mathbf{c}, t - 2)$ und vom Erwartungswert $V(\mathbf{c} - \mathbf{a}_j, t - 2)$, usw. Abbildung 3 zeigt die erste rekursive Folge für die Gleichung (4) als Graphen auf und im nachfolgenden wird auf die Notation eingegangen. Ein

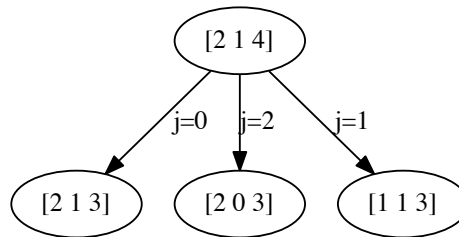


Abbildung 3 Beispielhafte Darstellung einer rekursiven Folge eines Netzwerk RM

Knoten repräsentiert einen Systemzustand des Netzwerks mit den vorhandenen Kapazitäten \mathbf{c} zum Zeitpunkt t . Dabei wird als Benennung für den Knoten eine Zahlenfolge verwendet, bei dem die ersten Einträge die Ressourcenkapazität \mathbf{c} in Länge der Ressourcen h entsprechen und der letzte Eintrag den Zeitpunkt t aufzeigt. Bspw. zeigt der Startknoten die Zahlenfolge $[2\ 1\ 4]$, da das Netzwerk noch die volle Ressourcenkapazität $\mathbf{c} = (2, 1)$ aufweist und sich im Zeitpunkt $t = 4$ befindet. Von diesem Systemzustand können jetzt nachfolgende Systemzustände abhängig der Produkthanfragen erreicht werden. In diesem Netzwerk gibt es zwei Produkte j und durch betrachten der Gleichung (4) wird klar, dass drei Optionen zum Erreichen des nachfolgenden Systemzustands zum Zeitpunkt $t - 1 = 3$ möglich sind. Diese Optionen bilden die Kanten des Graphen. Es kann keine Anfrage nach einem Produkt j eintreffend, dann wird der nachfolgende Systemzustand $[2\ 1\ 3]$ erreicht. Alternativ können Anfragen nach Produkt $j = 1$ oder $j = 2$ eintreffen und dementsprechend müssen die vorhandenen Kapazitäten \mathbf{c} um den Ressourcenverbrauch $a_{11} = 1$ bzw. $a_{22} = 1$ reduziert werden. Daraus folgt, dass der Systemzustand $[1\ 1\ 3]$ bzw. $[2\ 0\ 3]$ im Netzwerk erreicht werden kann.

Aufbauen auf dieser rekursiven Logik wird ein kompletter Entscheidungsbaum (Gerichteter und gewichteter Multigraph) aufgebaut. Er zeigt alle möglichen Systemzustände des Netzwerks. Die Rekursion wird abgebrochen, sofern ein Systemzustand

aufgrund der Grenzbedingungen aus den Gleichungen (2) oder (2) nicht möglich ist. Abbildung 4 zeigt den Entscheidungsbaum für das eingeführte Beispiel.

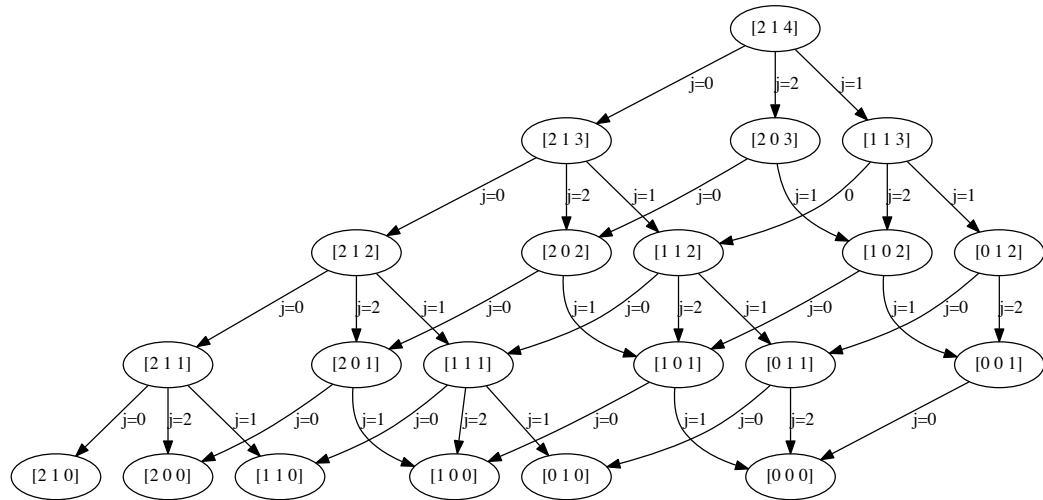


Abbildung 4 Beispielhafte Darstellung eines Entscheidungsbaums eines Netzwerk RM

Betrachten wird den Entscheidungsbaum mit den möglichen Systemzuständen aus der Abbildung 4 weiter, dann kann das Entscheidungsproblem der Auftragsannahme durch Rückwärtsinduktion gelöst werden.²⁰ Dafür wird im ersten Schritt die Grenzbedingung aus Gleichung (2) betrachtet. Alle Systemzustände zum Zeitpunkt $t = 0$ nehmen den Erwartungswert $V(c, t = 0) = 0$ an. Mit dieser Bedingung lassen sich die zeitlich zuvorkommenden Systemzustände mit $t = 1$ berechnen. Es wird die Gleichung (4) angewendet, wobei beachtet werden muss, dass nicht für alle Systemzustände mit $t = 1$ alle Produkthanfragen möglich sind. Dies folgt aus der Grenzbedingung aus Gleichung (3). Zur Veranschaulichung wird der Erwartungswert

²⁰Vgl. ???, S. ???.

Tabelle 1 Ergebnistabelle für das beispielhafte Netzwerk RM

Cap1	Cap2	Time	ExpValue	Successor	Best Order	Best Successor	r[j]-OC[j]
2	1	4	231.25	[8 3 13]	2	8	145.8125
2	0	3	137.5	[17 7]	1	17	75.0
1	1	3	141.703125	[17 12 22]	2	17	162.0
1	0	2	75.0	[16 26]	1	26	50.0
0	1	2	38.0	[26 21]	2	26	180.0
0	0	1	0.0	[25]	0	25	0.0
2	1	3	191.6875	[2 12 7]	2	7	162.0
1	1	2	113.0	[16 11 21]	2	16	180.0
0	1	1	20.0	[25 20]	2	25	200.0
2	0	2	100.0	[16 6]	1	16	100.0
1	0	1	50.0	[25 15]	1	25	100.0
0	0	0	0.0	['end']	0	0	0.0
2	1	2	138.0	[1 11 6]	2	6	180.0
1	1	1	70.0	[10 20 15]	2	15	200.0
0	1	0	0.0	['end']	0	0	0.0
2	0	1	50.0	[5 15]	1	15	100.0
1	0	0	0.0	['end']	0	0	0.0
2	1	1	70.0	[0 10 5]	2	5	200.0
1	1	0	0.0	['end']	0	0	0.0
2	0	0	0.0	['end']	0	0	0.0
2	1	0	0.0	['end']	0	0	0.0

tungswert des Systemzustands $[1 \ 0 \ 1]$ mittels der Gleichung (4) berechnet.

$$\begin{aligned}
 V(1, 0, 1) &= V(1, 0, 0) + p_1(1) \max[r_1 - V(1, 0, 0) + V(0, 0, 0), 0] \\
 &\quad + p_2(1) \max[r_2 - V(1, 0, 0) + V(0, -1, 0), 0] \\
 &= 0 + 0,5 \cdot \max[100 - 0 + 0, 0] + 0,1 \cdot \max[200 - 0 + (-\infty), 0] \\
 &= 0 + 0,5 \cdot 100 + 0,1 \cdot 0 \\
 &= 50
 \end{aligned}$$

Nach dieser Vorgehensweise der Rückwärtsinduktion erfolgt die Ermittlung aller Erwartungswerte der möglichen Systemzustände des Entscheidungsbaum. Tabelle 1 zeigt für den Entscheidungsbaum alle möglichen Systemzustände (Cap1, Cap2, Time) mit den Erwartungswerten (ExpValue) und den möglichen Nachfolgern (Successor).

Zusätzlich zeigt die Tabelle die optimale Politik für jeden Systemzustand (Best Order, Best Successor, r[j]-OC[j]). Die optimale Politik $OP_{c,t}$ lässt sich anhand der Gleichung (8) für jeden Systemzustand ermitteln. Für jede Kante im Entscheidungsbaum der Abbildung 4 kann damit der Ertrag abzgl. der OK hinterlegt

werden ($r_j - OC_j$). Die optimale Politik $OP_{c,t}$ im betrachteten Systemzustand ist demnach die Kante bei der höchste Ertrag erzielt wird. Abbildung ??? zeigt den Entscheidungsbaum mit den jeweiligen Erwartungswerten und der optimalen Politiken für jeden Systemzustand.

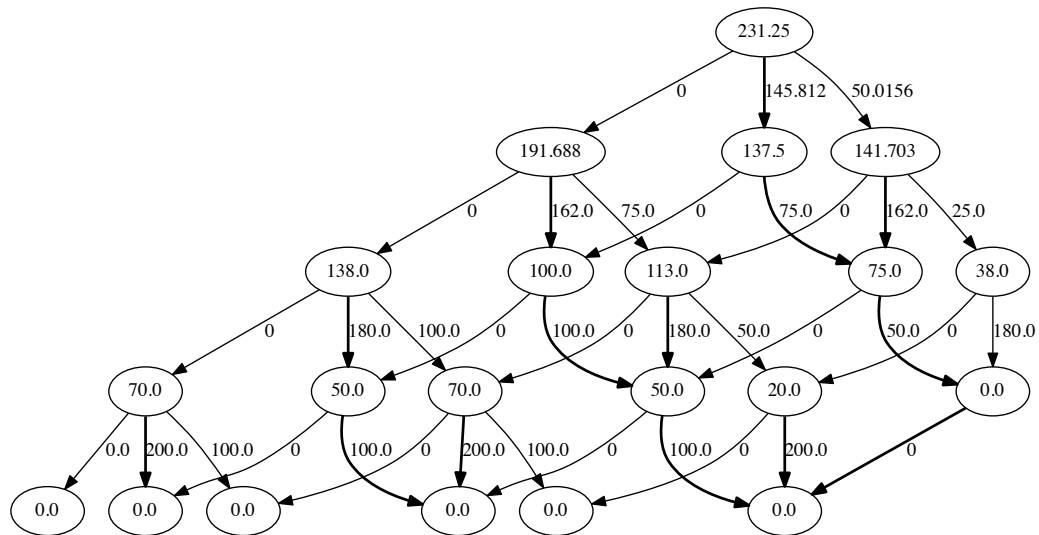


Abbildung 5 Beispielhafte Darstellung eines Entscheidungsbaums eines Netzwerk RM (optimale Politiken)

Mit diesem Ergebnis kann eine strategische Politik abgeleitet werden. Diese strategische Politik kann dem Unternehmen helfen seine Instrumente der Marktbearbeitung zu optimieren. In diesem kleinen Betrachtungsfeld $T = 4$ sollte das Unternehmen zum Zeitpunkt $t = 4$ versuchen seine Instrumente in der Form auszurichten, dass eine Anfrage nach Produkt $j = 2$ eintrifft. Nachfolgend sollte das Unternehmen zum Zeitpunkt $t = 3$ und $t = 2$ den Absatz von Produkt $j = 1$ vorantreiben. Damit wäre der optimale Pfad des Entscheidungsbaums gefunden ($[2 \ 1 \ 4] \rightarrow_{j=2} [2 \ 0 \ 3] \rightarrow_{j=1} [1 \ 0 \ 2] \rightarrow_{j=1} [0 \ 0 \ 1] \rightarrow_{j=0} [0 \ 0 \ 0]$). Mit dem optimalen Pfad ist ein Ertrag in Höhe von 400 GE generiert. Bei Abweichung des Pfads, z. B. durch nicht eintreffen der Anfrage $j = 2$ zum Zeitpunkt $t = 4$, gibt das Modell einen anderen Pfad mithilfe der optimalen Politiken an. Bspw. trifft zum Zeitpunkt $t = 4$ nur die Anfrage nach Produkt $j = 1$ ein. Dann muss das Unternehmen seine Instrumente an den neuen Pfad anpassen ($[2 \ 1 \ 4] \rightarrow_{j=1} [1 \ 1 \ 3] \rightarrow_{j=2} [0 \ 1 \ 2] \rightarrow_{j=1} [0 \ 0 \ 1] \rightarrow_{j=0} [0 \ 0 \ 0]$). Damit ist trotz der Abweichung ein Gesamtertrag von 400 GE möglich.

Anhand des Beispiels wird klar, dass die Prognose über die Wahrscheinlichkeiten des Eintreffens einer Anfrage nach den Produkten $j \in \mathcal{J}$ eine enorme Relevanz aufweist. Sofern die Wahrscheinlichkeiten verändert werden, dann ergeben sich andere optimale Politiken. Nachfolgend wird das Beispiel mit veränderten Parametern betrachtet:

$$j = \{1, 2\}, h = \{1, 2\}, r_1 = 100, r_2 = 200, T = 4$$

$$\mathbf{c} = \begin{pmatrix} 2 \\ 1 \end{pmatrix}, \mathbf{a}_1 = \begin{pmatrix} 1 \\ 0 \end{pmatrix}, \mathbf{a}_2 = \begin{pmatrix} 0 \\ 1 \end{pmatrix}, p_1(t) = \begin{pmatrix} 0.9 \\ 0.9 \\ 0.9 \\ 0.9 \end{pmatrix}, p_2(t) = \begin{pmatrix} 0.001 \\ 0.001 \\ 0.001 \\ 0.001 \end{pmatrix}$$

4 Bestehende Ansätze zur Annahme von Auftragsproduktion und Instandhaltungsprozessen

4.1 Review 1

4.2 Review 2

4.3 Review 3

4.4 Review 4

5 Ein exaktes Lösungsverfahren zur Auftragsannahme- und Lagerhaltungsentscheidung bei auftragsbezogenen Instandhaltungsprozessen

5.1 Mathematische Modellformulierung zur Auftragsannahme- und Lagerhaltungsentscheidung bei auftragsbezogenen Instandhaltungsprozessen

5.2 Implementierung mittels IPython Notebook

5.3 Numerische Untersuchung

6 Schlussbemerkung

Anhang

Literaturverzeichnis

- Bach, N.; Brehm, C.; Buchholz, W. und Petry, T. (2012): Wertschöpfung als zentrales Ziel von Unternehmensführung. Gabler Verlag. S. 1–25.
- Corsten, H. und Stuhlmann, S. (1998): Yield Management: Ein Ansatz zur Kapazitätsplanung und-steuerung in Dienstleistungsunternehmen. In: Schriften zum Produktionsmanagement. Bd. 18.
- Corsten, H. und Stuhlmann, S. (1999): Yield Management als Ansatzpunkt für die Kapazitätsgestaltung von Dienstleistungsunternehmen. In: Wettbewerbsfaktor Dienstleistung: Produktion von Dienstleistungen-Produktion als Dienstleistung, Vahlen, München, S. 79–107.
- Daudel, S. und Vialle, G. (1992): Yield-Management: Erträge optimieren durch nachfrageorientierte Angebotssteuerung. Campus-Verlag.
- Dickersbach, J. (2004): Production Planning. In: Supply Chain Management with APO. Springer Berlin Heidelberg, S. 131–234.
- Dyckhoff, H. und Spengler, T.S. (2010): Springer-Lehrbuch. Bd. 0. Springer Berlin Heidelberg. S. 3–11.
- Fleischmann, B. und Meyr, H. (2004): Customer Orientation in Advanced Planning Systems. In: H. Dyckhoff; R. Lackes und J. Reese (Hrsg.), Supply Chain Management and Reverse Logistics. Springer Berlin Heidelberg, S. 297–321.
- Friege, C. (1996): Yield-Management. In: WiSt–Wirtschaftswissenschaftliches Studium. Bd. 25, S. 616–622.
- Goetschalckx, M. und Fleischmann, B. (2005): Strategic network planning. In: Supply chain management and advanced planning. Springer, S. 117–137.

- Gutenberg, E. (1959): Enzyklopädie der Rechts- und Staatswissenschaft. Springer Berlin Heidelberg. S. 34–74.
- Gutenberg, E. (1965): Die dispositiven Faktoren. In: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Abteilung Staatswissenschaft. Springer Berlin Heidelberg, S. 130–285.
- Hax, K. (1956): Industriebetrieb. In: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, Stuttgart ua.
- Helbing, K. (2010): Instandhaltung. In: Handbuch Fabrikprojektierung. Springer Berlin Heidelberg, S. 983–989.
- Hinsch, M. (2010): Instandhaltung. In: Industrielles Luftfahrtmanagement. Springer Berlin Heidelberg, S. 189–221.
- Kimes, S.E. (1989b): Yield management: a tool for capacity-considered service firms. In: Journal of operations management. Bd. 8, Nr. 4, S. 348–363.
- Kimms, A. und Klein, R. (2005): Revenue Management im Branchenvergleich. Arbeitspapier. Darmstadt Technical University, Department of Business Administration, Economics and Law, Institute for Business Studies (BWL).
- Klein, R. (2001): Revenue Management: Quantitative Methoden zur Erlösmaximierung in der Dienstleistungsproduktion. Arbeitspapier. Darmstadt Technical University, Department of Business Administration, Economics and Law, Institute for Business Studies (BWL).
- Klein, R. und Steinhardt, C. (2008): Revenue Management : Grundlagen und mathematische Methoden. Springer, Berlin [u.a.].
- Kolisch, R. und Zatta, D. (2006): Revenue-Management in der Sachgüterproduktion. In: Marketing Journal. Bd. 12, S. 38–41.
- von Martens, T. (2009): Kundenwertorientiertes Revenue Management im Dienstleistungsbereich. Gabler, Wiesbaden, 1. Aufl.. Aufl.
- Meyr, H.; Wagner, M. und Rohde, J. (2015): Structure of advanced planning systems. In: Supply chain management and advanced planning. Springer, S. 99–106.

- Petrack, A. (2009): Multimodale Produkte im Revenue Management : Potenziale und Ansätze zur Realisierung einer Kapazitätssteuerung. Südwestdeutscher Verl. für Hochschulschriften, Saarbrücken.
- Quante, R. (2009): Management of stochastic demand in make-to-stock manufacturing. Bd. 37. Peter Lang.
- Rohde, J. und Wagner, M. (2002): Master Planning. In: H. Stadtler und C. Kilger (Hrsg.), Supply Chain Management and Advanced Planning. Springer Berlin Heidelberg, S. 143–160.
- Ryll, F. und Freund, C. (2010): Grundlagen der Instandhaltung. In: M. Schenk (Hrsg.), Instandhaltung technischer Systeme. Springer Berlin Heidelberg, S. 23–101.
- Schmidt, G. (2012): Grundlagen betriebswirtschaftlicher Prozesse. Springer Berlin Heidelberg. S. 1–29.
- Schmidt, S. (2009): Komplexe Produkte und Systeme. In: Die Diffusion komplexer Produkte und Systeme. Gabler, S. 77–121.
- Spengler, T. und Rehkopf, S. (2005): Revenue Management Konzepte zur Entscheidungsunterstützung bei der Annahme von Kundenaufträgen. In: Zeitschrift für Planung und Unternehmenssteuerung. Bd. 16, Nr. 2, S. 123–146.
- Spengler, T.; Rehkopf, S. und Volling, T. (2007): Revenue management in make-to-order manufacturing—an application to the iron and steel industry. In: . Bd. 29, Nr. 1, S. 157–171.
- Stadtler, H. (2008): Purchasing and Material Requirements Planning. In: H. Stadtler und C. Kilger (Hrsg.), Supply Chain Management and Advanced Planning. Springer Berlin Heidelberg, S. 217–229.
- Strunz, M. (2012): Gegenstand, Ziele und Entwicklung betrieblicher Instandhaltung. Springer Berlin Heidelberg. S. 1–35.
- Stuhlmann, S. (2000): Kapazitätsgestaltung in Dienstleistungsunternehmen: eine Analyse aus der Sicht des externen Faktors. Deutscher Universitäts-Verlag.
- Talluri, K. und van Ryzin, G.J. (2004): Revenue management under a general

- discrete choice model of consumer behavior. In: Management Science. Bd. 50, Nr. 1, S. 15–33.
- Talluri, K.T. und van Ryzin, G.J. (2004b): The Theory and Practice of Revenue Management. International Series in Operations Research and Management Science, vol. 68. Springer.
- Tempelmeier, H. und Günther, H.O. (1994): Produktion und Logistik. Springer.
- Thaler, K. (2001): Supply chain management: Prozessoptimierung in der logistischen Kette. Fortis-Verlag.
- Weatherford, L.R. (1998): A tutorial on optimization in the context of perishable-asset revenue management problems for the airline industry. In: Operations Research in the airline industry. Springer, S. 68–100.
- Weatherford, L.R. und Bodily, S.E. (1992): A taxonomy and research overview of perishable-asset revenue management: yield management, overbooking, and pricing. In: Operations Research. Bd. 40, Nr. 5, S. 831–844.
- Zehle, K.O. (1991): Yield-Management–Eine Methode zur Umsatzsteigerung für Unternehmen der Tourismusindustrie. In: Tourismusmanagement und-marketing. Landsberg/Lech: Moderne Industrie, S. S. 483–504.

Erklärung

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe, dass alle Stellen der Arbeit, die wörtlich oder sinngemäß aus anderen Quellen übernommen wurden, als solche kenntlich gemacht sind und dass die Arbeit in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner Prüfungsbehörde vorgelegt wurde.

Hannover, 11. September 2015

