Plowman.

Die „Seven Rights of Logistics“,
ihr Autor und ihre Geschichte.

LOGISTIK INITIATIVE
Schleswig-Holstein

Logistik heißt, die Verfügbarkeit

des richtigen Gutes
in der richtigen Menge,
im richtigen Zustand,
am richtigen Ort,
zur richtigen Zeit,
für den richtigen Kunden und
zu den richtigen Kosten

zu sichern.

Dr. E. Grosvenor Plowman

Vorwort

Die **„Seven Rights von Plowman“** werden seit Jahren von Publizisten zitiert, wenn es um Logistik gehen soll – meist auch genau in dieser Mixtur aus Deutsch und Englisch. Auf Internetseiten, in Büchern und Broschüren werden die „Sieben Rechte“ aufgezählt, aber ohne jede weitere Information dazu. Der Kontext, aus dem diese sieben Ansprüche der Logistik stammen, wird nicht genannt und Angaben über den Mann, der sie nieder schrieb, sind auch nicht veröffentlicht.

Die Mitglieder des Vorstands der Logistik Initiative Schleswig-Holstein, Fachleute mit Erfahrung in Praxis und Theorie, kennen die Aufzählung von Mr. Plowman auch schon länger. Nun, so der Vorstandsbeschluss, war es an der Zeit, ein bisschen Zeit und Geld in die Recherche zum Thema zu investieren und diese Broschüre heraus zu bringen.

Für den Vorstand der
Logistik Initiative Schleswig-Holstein e.V.
Holger Matzen

Fazit

und Anmerkungen der Redaktion

Wir können nicht belegen, dass die Aufzählung der „Seven Rights“ wirklich von E. Grosvenor Plowman stammen. Wir gehen aber davon aus, begründen es weiter unten.

Die überall verwendeten Zitierhinweise „Elements of business logistics“ oder „Lectures on Elements of business logistics“ mit der Jahreszahl 1964 sind auf jeden Fall falsch. Das entsprechende Buch, mit dem erstgenannten Titel auf dem Umschlag, dem zweitgenannten auf dem Titelblatt (dritte Seite im Buch) und veröffentlicht in Stanford, USA, 1964, basiert auf Plowmans Vorlesungen (Lectures) an der Universität von Stanford. Im Buch definiert Plowman Logistik, durchaus im Sinne der „Seven Rights“. Es ist mehr als interessant, die Texte im Buch im Kontext der frühen 60er Jahre zu lesen, Plowmans Thesen, ja: Forderungen mit der heutigen Situation der Logistik zu vergleichen. Aber: Die „Seven Rights“ wurden so komprimiert, wie sie heute zitiert werden, in dem Buch von ihm nicht niedergeschrieben.

Es ist vorstellbar, dass Plowman oder ein anderer Autor oder Herausgeber in Stanford zu den Vorlesungen schon früher, möglicherweise schon 1962, eine Zusammenfassung der Vorlesungsmanuskripte veröffentlicht hat, in der die „Seven Rights“ mit sieben Spiegelstrichen dargestellt

wurden, quasi als Quintessenz. Belegen können wir das nicht.

Die Recherche zu Plowman hat Freude gemacht, gar keine Frage. Doch einfach war sie nicht, abgeschlossen ist sie bei weitem ebenfalls nicht. Für weitere Tieftauchgänge im Internet und für noch mehr Mails mit Adressen in den USA fehlten Zeit und Ressourcen. Vielleicht gibt es noch einmal eine Fortsetzung dieser Broschüre.

Bis dahin gilt die Bitte an Sie, liebe Leser: Wenn Sie Fehler entdecken oder zur Klärung der offenen Fragen beisteuern können, melden Sie sich bitte bei uns. Wir sind für jede Rückmeldung dankbar.

Dirk Schümann
Vorstandsmitglied
der Logistik Initiative Schleswig-Holstien e.V.

Photo courtesy of NDTA

Plowman

Dr. Edward Grosvenor Plowman, der angelsächsisch untypisch stets seinen ersten Vornamen mit E. abkürzte, nicht den zweiten, wurde 1899 geboren. Er war Wirtschaftswissenschaftler, wurde promoviert und hatte seinen „Ph.D.“, den höchsten akademischen Grad, der zum Lehren an Hochschulen berechtigt. Sein berufliches und akademisches Leben war dem Transport gewidmet, vornehmlich der Schiene und dem Wasser, sei es in privater oder öffentlicher Hand.

Plowman war ein Vordenker in Sachen Logistik. Mitte der 1930er Jahre beschäftigte er sich in seiner Doktorarbeit und seinem Job in Denver mit der kommunalen Wasserversorgung. Auf welchen Wegen er dann zu den Themen Transport, Verkehr und – den Begriff mit definierend – zur Logistik kam, ist unklar. Aber 1937, mit frisch erworbenem Doktortitel, wurde er *Trafficmanager* eines Stahlkonzerns im Bundesstaat Colorado, der seinen Hauptsitz in Pueblo hatte, nicht unweit von Denver. Der *Trafficmanager* wäre heute wohl der Leiter Logistik.

Der Leser möge die Zeit bedenken, in der der knapp 40jährige Plowman sich der Logistik zuwandte: Vom globalen Verkehr war noch keine Rede, die Welt der uns wohlbekannten Container begann erst 1956 mit Malcolm McLean. Auf Seiten der Militärs allerdings hatte man in den

Staaten während des Zweiten Weltkriegs Erfahrungen zur Logistik über weite Entfernungen sammeln müssen. Auch unter Beteiligung von Plowman, er war zeitweise im Verteidigungsministerium hilfreich aktiv. 1950 war er dort dann noch Abteilungsdirektor neben seinem Job bei der US Steel.

Später, Ende der 1950er Jahre, war Plowman also ein erfahrener Logistiker und nannte sich auch so, trotz der Tatsache, dass sein Job bei der US Steel noch *Vicepresident Traffic,* also: Vizepräsident Verkehr, genannt wurde. 1963 ging er in den Ruhestand, war aber noch bis mindestens 1974 in Ehrenämtern und als Logistik-Berater tätig.

Er war anerkannt und gefragt, hielt Vorträge, schrieb Bücher und Aufsätze. In die Zeit von 1962 und 1963 fällt seine Tätigkeit als Gastprofessor an der *Graduate School of Business* der Universität Stanford. Die Manuskripte der Vorlesungen, die er im *Transportation Management Program* hielt, und Reden und Ansprachen, beginnend 1944, waren die Grundlage für sein Buch, um das es hier geht: *Elements of business logistics.*

Um zu erkennen, wie neu die Gedanken von Plowman zu der Zeit waren, lese man das Vorwort des Herausgebers des Buches, Karl M. Ruppenthal:

„Lange bevor die meisten Leute die Bedeutung des Transports für die Wirtschaft erkannten, schrieb er (Plowman)

wortreich von dessen Wichtigkeit. Lange bevor die meisten Geschäftsleute die Bedeutung von Verkehrsmanagement für die Industrie erkannten, sprach er über das Thema im ganzen Land. Sicher hat kein anderer so klar verstanden, dass unsere Wirtschaft nicht existieren kann ohne den Transport und dass er profitabel und effektiv sein muss zum Überleben. Er hat kein Geheimnis aus seiner Überzeugung gemacht, dass, wenn die Industrie im Transport versagt und die Regierung übernehmen müsste, die Totenglocke für die Privatunternehmen, wie wir sie heute kennen, läuten würde."

Angemerkt sei an dieser Stelle noch, dass der CSCMP (Council of Supply Chain Management Professionals) seit 1970 den *E. Grosvenor Plowman Award* für die beste bei der *Supply Chain Management Educators Conference* vorgelegte Arbeit verleiht.

Lebenslauf

Privat

1899	Geboren am 16. Dezember in Brookline, Massachusetts, USA Verheiratet mit Genifred Homer Plowman, (1902 – 1983) Zwei Kinder: Jeanne (1928 – 2012) und Nancy (k.A.)
1984	am 11. März in Portland, Maine, gestorben

Ausbildung

k.A.	Bachelor of Science, Dartmouth College
k.A.	Gastjahr an der Harvard Business School
1937?	Promotion „Ph.D.“ an der Universität von Chicago
1937	Dissertation: *„Municipal Water-utility management“* (Kommunales Wasserversorgungs-Management) veröffentlicht in Chicago

Beruflich

1930 – 1935	Direktor des Büros (Instituts) für Wirtschafts- und Sozialforschung, Universität von Denver
1933 – 1936	Geschäftsführender Assistent der Wasseraufsichtsbehörde, Denver
1937 – 1943	*Traffic manager* der Colorado Fuel and Iron Corporation
1944 – 1962	Vizepräsident *Traffic* der United States Steel Corporation
1950 – 1951	Direktor *Military Traffic Service* im Verteidigungsministerium
1953 – 1955	Präsident der NDTA (The Association for Global Logistics and Transportation)
1955 – 1957	Vorsitzender (*Chairman, CEO)* der NDTA
1965 – 1968	Vorsitzender *Maine Transportation Commission*
1968 – 1973	Präsident *Transportation Research Foundation*

Auszeichnung:

1967	Council of Logistics Management's Distinguished Service Award

ELEMENTS OF BUSINESS LOGISTICS

E. Grosvenor Plowman

Graduate School of Business
Stanford University

The Seven Rights

Auf Seite 2 von *„Elements of business logistics“* beschreibt Plowman unter der Überschrift **Was Wirtschaftslogistik beinhaltet**, dass er die dann folgende Checkliste am Beispiel einer „typischen Fabrik“ entwickelt habe, das meint auf jeden Fall die Produktion von Gütern.

Plowman definiert dann die Arten der Wertschöpfung als die Veränderung des Materials, die Veränderung seines Standortes im Sinne des Transports und die Schaffung der rechtzeitigen Verfügbarkeit des Materials, die oft vom Transport abhinge.

In der Checkliste geht es Plowman nicht um die eigentliche Produktion von Gütern, sie lässt er außen vor. Er unterscheidet die Liste in Eingang und Ausgang der Fabrik, behandelt nicht die Arbeit in der Fabrik. Den von ihm verwendeten Begriff *„inbound choice factors“* kennen wir heute als Inbound-Logistik mit dem gleichen Inhalt, die Logistik in der Versorgung von Fertigungsstandorten. Seine *„outbound choice factors“* stehen heute in anderem definitorischen Zusammenhang.

Hier nun die Checkliste in ziemlich wörtlicher Übersetzung:

A. Die Vorfertigung oder Eingangs-Auswahlfaktoren

1. *Beschaffung oder Produktion von Rohmaterialien oder Komponenten, die in das Endprodukt einer Fabrik eingehen (z.B. an einem Platz, wo Formveränderungsnutzen geschaffen wird).*

   Diese einleitenden Beschaffungs- oder Produktionsentscheidungen werden beeinflusst oder sogar beschränkt durch mögliche alternative Orte in Bezug auf den Ort der Fabrik.

2. *Koordinierung einer wirtschaftlichen Produktionsrate von Rohmaterial oder Komponenten und die Effizienzrate der geplanten Ankunft in der Fabrik, um optimale Kosten der Produktionseinheit und angemessenen Schutz gegen Unterbrechungen zu gewährleisten.*

   a.) Die Ausstoßraten von Rohmaterial oder Komponenten können vorhersagbaren Veränderungen unterliegen, etwa saisonalen Effekten. Dies erfordert ein Reservelager mit entstehenden Ein- und Auslagekosten. Dies gilt sowohl für Komponenten-Teile oder Teile, die entweder „selbstproduziert“ oder „von außen“ beschafft werden.

   b.) Die Transport- und Lagereinrichtungen müssen anders getaktet sein als die Ausstoßrate des Rohmaterials, weil das Laden der aktuellen Produkti-

on ohne über das Lager zu gehen nicht ohne zusätzliche Transportkosten möglich ist, insbesondere durch wartende LKW. (sinngemäß, die Red.)

3. *Produktionsplanung, allgemein und im Detail, für Endprodukte,*
   um optimale Bedingungen bei Beschaffung von eingehenden Materialien in Abstimmung mit Produktionsraten und ausgehendem Versand sowie der Ankunft ankommender Materialien zu erreichen; um ein Minimum an Umlaufbestand kombiniert mit einem Minimum an Kunden-Unzufriedenheit über Qualitätsmängel und gebrochene Lieferzusagen zu erreichen; und die geplante Beibehaltung eines optimalen Bestandes an fertiger Ware in einem oder mehreren Lagerhäusern zu erreichen.

B. Die Nach-Produktion oder Ausgangs-Wahlfaktoren

1. *Die Auftragsbearbeitung, einschließlich der Wahl zwischen alternativen Produktionsstandorten, wenn vorhanden, und die Abwicklung der Schreibarbeit, um eine Beeinträchtigung der Lieferzusagen zu vermeiden.*

   Diese Arbeitsgänge müssen mit den geplanten Produktionsentscheidungen, wie oben ausgeführt, ineinander greifen.

2. *Verpackung, einschließlich Zusammenstellung zu Gruppen, zum Beispiel Zusammenstellung von Elementen in einem Behälter oder einer Kiste für ein leichteres Verschiffen, ebenso anfängliche Lagerhaltung bei oder nahe der Produktionsstätte, wenn nötig.*

3. *Verladen auf Transportmittel (Güterwagen, Laster, Schute, Schiff oder Flugzeug) in Übereinstimmung mit Stau- und Sicherheitsanforderungen, Verschiffung und Entladung.*

   Diese Aktivität ist das, was man allgemein unter Transport versteht. Es umfasst die Auswahl des Transporteurs, die Abwägung von Kosten und Service und der Einfluss auf zukünftige Entscheidungen durch das, was in der Vergangenheit passiert ist. Dieses Konzept des „Transportwesens“ wird stufenweise um alle Faktoren erweitert, die die so genannten „Gesamtkosten“ ausmachen. Gesamtkosten sind *alle Kosten für die Bewegung* zwischen der Maschine, die das Produkt gefertigt hat und der Entladerampe am Betrieb oder Lager des Kunden.

4. *Gebietslagerhaltung bei oder nahe des voraussichtlichen „Käuferstandortes“.*

   Dies umfasst normalerweise die Wahl des optimalen Standortes; den Gebrauch effizienter Entladung, Massenstückgut und Lager-Methoden; außerdem Vorrich-

tungen, wenn kleinere Änderungen wie das Schneiden auf die vom Kunden gewünschte Länge erforderlich ist; und effiziente Methoden, um das Endprodukt wie vom Kunden bestellt zu verladen, verschiffen und auszuliefern. Gebietslagerhaltung ist nicht notwendig, wenn die Verschiffung aus der Fabrik direkt zum Kunden vorteilhafter ist. Eine Lieferung aus einem Gebietslager wird häufig durch einen Angestellten mit mehreren Fähigkeiten, z.B. Fahrer-Verkäufer, durchgeführt.

Sie erkennen, lieber Leser, dass die Seven Rights aus diesem Text durchaus abzuleiten sind. Bemerkenswert für uns Logistiker heute ist aber die Tatsache, wie neu diese Gedanken von Plowman Ende der 1950er Jahre waren. Am Ende seines Buches geht er auf die Initiative von Präsident Kennedy 1962 ein, der *Message to Congress on Transportation*, die vor allem Forschung und Entwicklung der Logistik in den USA anstieß. Knapp 60 Jahre, zwei Generationen ist das erst her.

Bibliographie

Municipal water-utility management, Chicago. 1938

The plight of the railroads
Mit B M Cherrington
University of Denver, Social Science Foundation, Denver, Colorado, 1938

Theory of business organization and management,
mit Elmore Petersen, 1939.

Addresses and studies pertaining to traffic.
United States Steel Corporation of Delaware. Traffic Department. Pittsburgh 1944-50.

Importance of traffic control in business management, an address before the Junior traffic club of Chicago. 1946.

Timely traffic topics an address.
New York Traffic Club, 1946

The changing transportation scene
United States Steel Corp., New York, 1952

Wartime transportation problems
United States. Federal Civil Defense Administration. Transportation Office.
Battle Creek, 1954.

Business organization and management
Mit Elmore Petersen
Homewood, Ill., R.D. Irwin, 1958.

Transportation in 1999
1959

Peacetime transportation overcapacity and its effects
United States Steel Corporation, 1960

Will common carriers survive?
1961

Abstract of Report on science and technology in the railroad industry
Mit Clarence H Linder
National Research Council (U.S.). Committee on Science and Technology in the Railroad Industry.
National Academy of Sciences-National Research Council, Washington, D.C. 1963

The pros and cons of hiring age limits
Kraus Reprint Corp. New York, 1967, ©1930.

Fashion, style and art spread to other lines of business
Tagungsband, Kraus Reprint Corp. New York, 1967

Lectures on elements of business logistics
Stanford University, Graduate School of Business, Stanford, Californien, 1964. (Und 1962?)

Feasibility report on the proposed study to measure and evaluate transportation capital requirements and investment sources
Transportation Research Foundation, Washington, D.C., 1968.

Business organization and management
Mit Elmore Petersen; Joseph M Trickett
Homewood, Ill. : Irwin, 1968.

Coordinated transportation: problems and requirements.
American University (Washington, D.C.). Transportation and Logistics Research Center.; Tagungsband
Cambridge, Md., Cornell Maritime Press, 1969.

Importance of traffic control in business management
1946
Coordinated Transportation.
Maritime Pr., Cambridge, Maryland, 1969.

Quelle: www.worldcat.org aufgerufen im Oktober 2015

Dank

Frederick, Leslie, Woodland Hills, USA, sowie Birgit und Gunnar Fritsche für die Beschaffung des Buches

Georg-August-Universität Göttingen, Niedersächsische Staats- und Universitätsbibliothek, Göttingen: Jörg Stolle, Gruppe Informationszentrum, für Recherche nach dem richtigen Buch

NTDA – The Association for Global Logistics and Transportation, Database Manager Leah J. Ashe for information and photo

Stanford Graduate School of Business, GSB Library, Head of Research and Information Service: Paul Reist for a lot of information

UBS Unternehmens-Beratung Schümann GmbH, Barmstedt: Maren Schümann für ausgiebige Recherchen und Übersetzungen

Logistik Initiative Schleswig-Holstein

Die Logistik Initiative Schleswig-Holstein ist

- ☐ ein Cluster zur Bündelung und Koordinierung aller Akteure der Logistik aus Industrie, Handel und Dienstleistung entlang der Supply-Chain,
- ☐ eine neutrale, Verkehrsträger übergreifende Plattform,
- ☐ ein Netzwerk für Wissenstransfer, Erfahrungsaustausch und Initiierung gemeinsamer Projekte.

Das Ziel unseres gemeinsamen Handelns ist

- ☐ der Ausbau der Logistik Initiative Schleswig-Holstein zu einem Branchen übergreifenden Logistik-Netzwerk
- ☐ mit Bündelungsfunktion in Schleswig-Holstein
- ☐ zur Stärkung und Positionierung der Logistikbranche im Land

Vorstand:

Holger Matzen, Vorsitzender
Leiter Logistik bei Herbert Voigt GmbH & Co. KG, Neumünster

Harald Ertel
Leiter Spedition/Logistik bei
Friedrich A. Kruse jun. Internationale Spedition e.K., Brunsbüttel

Rüdiger Schacht
IHK zu Lübeck, Federführer Verkehr und Logistik der IHK Schleswig-Holstein, Lübeck

Dirk Schümann
Geschäftsführer der UBS Unternehmens-Beratung Schümann GmbH, Barmstedt

Koordinator Baltikum: Ernst Kreppenhofer
Geschäftsführer scientero logistiq

Beirat:

Prof. Dr. Klaus Dieter Lorenzen, Vorsitzender
Fachhochschule Kiel,
Institut für Supply Chain und Operations Management, Kiel

Dr. Bernd Bösche
Geschäftsführer der WTSH Wirtschaftsförderung und Technologietransfer Schleswig-Holstein GmbH, Kiel

Manuela Herbort
Konzernbevollmächtigte der Deutschen Bahn
für Hamburg und Schleswig-Holstein, Hamburg

Anders Jensen
Seniorconsultant bei ITD brancheorganisation for den danske vejgodstransport, Padborg, DK

Dr. Wolfgang Zeichner
Ministerialdirigent a.D. des Wirtschafts- und Verkehrsministeriums Schleswig-Holstein, Kiel

Geschäftsstelle:
Roy Kühnast, egeb: Wirtschaftsförderung

Kontakt:
Logistik Initiative Schleswig-Holstein e.V.
Fraunhoferstraße 2-4, 24118 Kiel
Telefon: 0431 – 24 84 156, Fax: 0431 – 24 84 111
info@logistik-sh.de
www.logistik-sh.de

Plowman.
© Logistik Initiative Schleswig-Holstein e.V.
Fraunhoferstraße 2-4, 24118 Kiel
Vorsitzender Holger Matzen
logistik-sh.de | info@logistik-sh.de

Keine Veröffentlichung oder sonstige Wiedergabe
ohne schriftliche Genehmigung der Logistik Initiative!

Redaktion und Herstellung:
UBS Unternehmens-Beratung Schümann GmbH
Wilhelm-Busch-Weg 6, 25355 Barmstedt
ubs-gmbh.de | ubs-gmbh@t-online.de
Verantwortlich: Dirk Schümann

Oktober 2015