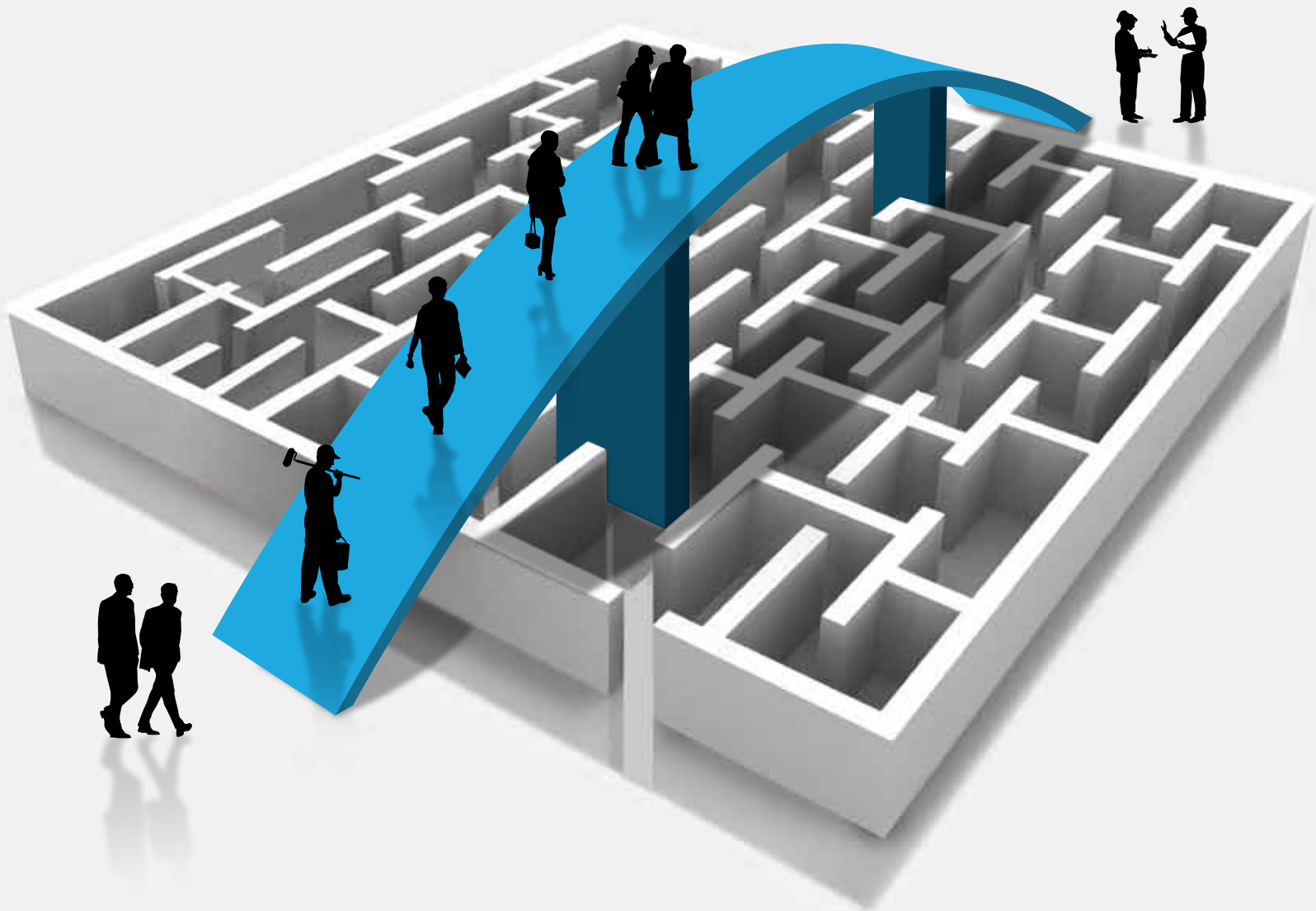


# InVision

Ein **Einblick.**  
Ein **Ausblick.**

**"ES GIBT IMMER EINE  
BESSERE LÖSUNG."**



„Ich kann sofort erkennen, dass unsere Mitarbeiter hier bei Leggett eine ähnliche Kreativität an den Tag bringen, um sich unseren Herausforderungen und bevorstehenden Gelegenheiten zu stellen.“



Kenny Gay

Sicherheitsdirektor, Winchester, Kentucky



Vijay Ramanathan

Logistikdirektor, Shanghai, China



Greg Wandzilak

Mechaniker, Sunrise, Florida



Kevin Stout

Vizepräsident Vertrieb, Carthage, Missouri



Kristijan Babic

Finanzkontroller, Prelog, Kroatien



Julie Etter

Technikerin in der Qualitätskontrolle, Carthage, Missouri



Remy Feng

Regionale Vertriebsleiterin, Jiaying City, China



Enver Selimovic

Beschäftigter in der Materialwirtschaft, Grand Rapids, Michigan



Josilaine Moreira Alves de Oliveira

Bedienerin, Taschenfedermaschine, Camanducaia, Brasilien

**InVision-Team:** Travis Almandinger, David Ballew, Jared Lightle, Robert McKinzie, John Moore, Cassie Rogers, John Walsh  
Wir freuen uns auf Ihre Rückmeldungen und Ideen für zukünftige Ausgaben:  
[InVision@leggett.com](mailto:InVision@leggett.com)

# „ES GIBT IMMER EINE BESSERE LÖSUNG.“

~Thomas Edison

Thomas Edison patentierte in seiner Karriere mehr als 1.000 Erfindungen. Oftmals veranstaltete er Führungen durch sein Haus, um Dutzende von arbeitssparenden Geräten vorzuzeigen, die er installiert hatte. Entlang eines der Wege zu seinem Haus mussten die Besucher ein erstaunlich schwergehendes Drehkreuz passieren. Einer der Gäste fragte Edison, warum er - mit all seinen schlaun Erfindungen - ein so schwergehendes Drehkreuz hatte. Edison lachte und antwortete: „Jeder, der durch das Drehkreuz geht, pumpt drei Gallonen Wasser vom Brunnen zum Tank auf meinem Dach.“

Ich kann sofort erkennen, dass unsere Mitarbeiter hier bei Leggett eine ähnliche Kreativität an den Tag bringen, um sich unseren Herausforderungen und bevorstehenden Gelegenheiten zu stellen. Wir wandeln uns ununterbrochen, um uns an die Marktbedingungen anzupassen, neue Produkte zu entwickeln oder neue Gelegenheiten zu schaffen.

In der zweiten Ausgabe von *InVision* richten wir unser Augenmerk auf die Anpassungsfähigkeit, den Einfallsreichtum und die Entschlossenheit unserer Mitarbeiter unter schwierigen oder sich verändernden Situationen. Um auch weiterhin erfolgreich zu sein, brauchen wir ein Team, das Leggett's Innovationsgeist verkörpert und stolz auf die Qualität unserer Arbeit ist.

Die folgenden Beiträge zeigen die Anstrengungen unserer Partner in vielen Teilen unseres Unternehmens auf. *InVision* kann allerdings nur einige wenige Beispiele aus dem gesamten Unternehmen nennen. Ich möchte Sie gerne dazu ermutigen, hervorragenden Leistungen in Ihren eigenen Betrieben und Abteilungen anzuerkennen.

Ähnlich zu Edison und seinem Drehkreuz, das Potential für Einfallsreichtum existiert in jedem Geschäftsbereich, jeder Einrichtung und Position hier bei Leggett & Platt. Wir bauen darauf, dass jeder auch weiterhin nach besseren Wegen suchen wird.



Karl G. Glassman  
Chief Operating Officer



# SO ETABLIERT MAN EIN SIEGREICHES TEAM

„Einen besseren Weg finden“ - letztendlich ist das eine Suche nach jemand, nicht nach etwas. Manchmal verstehen wir das falsch herum. Wir denken, dass Erfolg von brillanten Strategien oder revolutionären Produkten abhängt, obwohl er eigentlich davon abhängt, dass diese Gelegenheiten von den richtigen Mitarbeitern entwickelt, ausgeführt und geführt werden. CEO Dave Haffner hat bei verschiedenen Anlässen erwähnt, dass „der Schlüssel zum vergangenen, derzeitigen und vor allem zukünftigen Erfolg von Leggett in unseren Mitarbeitern-Partnern liegt.“

Wenn eine Maschine in der Fertigung ausfällt, werden Sie zur Reparatur wahrscheinlich nicht den Rechnungsführer der Niederlassung anrufen. Sie würden wahrscheinlich auch keinen Autor von InVision fragen,



George Seay, Cindy Kelley, Brandon Ferrell, Mike Kuperus, Pete Lankheet, Carlos Lamas, Jeff Agar und Chris Magrum. Rob Williams nicht abgebildet.

## Ausstattungen & Komponenten für den Handelssektor

### Genesis Seating

Genesis Seating hat kürzlich den Zuschlag erhalten, Hermann Miller in Nordamerika mit allen Modellen der Plastikstuhlreihe Earnes zu beliefern. Dieser Geschäftszugang kam mit einer richtigen Herausforderung:

- Der Plastikstuhl Eames wird in 160 Kombinationen angeboten—2 Stuhlarten, 10 Farben, 4 Fußgestelle und 2 Gleitalternativen.
- Der Produktionsbedarf variiert von Bestellungen für einen einzelnen Stuhl bis hin zu 5-Jahresprogrammen mit 100.000 Einheiten.

Genesis rief eine Gruppe von Vertretern aller Unternehmensbereiche - Werk, kontinuierliche Verbesserung, IT, Versand, Materialwirtschaft und Fertigung - zusammen, um direkt mit Herman Miller zu arbeiten.

„Wir tauschten das Besprechungszimmer gegen den Fertigungsbereich ein, um eine flexible Arbeitszelle zu schaffen, die mit Hilfe von fachübergreifend geschulten Mitarbeitern Spitzen in der Nachfrage befriedigen können“, sagt CI-Manager Cindy Kelley. Weiterhin arbeitete das Team an IT-Lösungen zur Bereitstellung von wichtigen Informationen hinsichtlich Materialverfügbarkeit und Produktionsplanung.

Ihre Steuererklärung vorzubereiten. Die Verfügbarkeit der richtigen Mitarbeiter in der richtigen Position ist wichtig.

Daher konzentriert sich Leggett mehr denn je auf unsere Mitarbeiter. „Wir konnten das immer wieder beobachten“, schildert Karl Glassman. „Unsere leistungsstärksten Betriebe sind diejenigen mit den stärksten Teams und den engagiertesten Mitarbeitern. Wir arbeiten daran, die besten Mitarbeiter anzustellen, zu fördern und im Unternehmen zu halten, um beste Ergebnisse zu erzielen.“

Ein Bestandteil dessen, ein siegreiches Team aufzubauen, ist die Erkennung und das Lernen von starken Leistungsträger in den verschiedenen Betrieben und Funktionen in L&P. Ihre Beispiele zeigen, was notwendig ist und warum sich die Anstrengung lohnt.

Mit Hilfe dieses geschäftsbereichsübergreifenden Teams gelang es Genesis nicht nur, ein qualitativ besseres Produkt konsistent zu liefern, sondern auch Einsparungen von 3 Millionen Dollar im Vergleich zum vorherigen Lieferanten zu bieten.

## Industriematerialien

### Jacksonville Wire Mill

Unser Drahtwalzwerk in Jacksonville, Florida, ist für den besten und hellsten verzinkten Stahldraht in den USA berühmt. Selbst unsere Mitbewerber gestehen dies ein und kaufen jährlich Tausende von Tonnen.

Die Helligkeit des Drahtes ist für jeden Kunden wichtig, besonders aber, wenn der Draht in Anzeigeprodukten verwendet wird. Als der Draht aus Jacksonville matt und fleckig wurde, fiel dies dem Werk und dessen Kunden auf. Fünf Partner aus der Wartung und der Produktionslinie stellten sich der Herausforderung: John Scully, Mike Donnelly, Danny Branistareanu, Mike Thompson und Darrell Nelson.

„Wir verfolgten das Problem zurück zum Kühler, der das Wasser weder hart noch kalt genug sprühte, um den Draht nach der Zinkschmelze aufzuhellen“, erklärt John. „Wir versuchten mehrere Male, das Gerät zu reparieren. Es musste aber letztendlich ausgetauscht werden.“

Eine Kapitalanforderung später installierte das Team in Jacksonville das Ersatzgerät und stellte den strahlenden Ruf des Walzwerks wieder her.



Mike Thompson, Darrell Nelson, John Scully und Danny Branistareanu. Mike Donnelly nicht abgebildet.



Jim Walter, Larry Sprague, Gary Coffey, LaVaine Murphy, Jeff Martin, John Mitchell, Harold Long, Dennis Irwin, Blake Wortley, Steve Haslip und Russell Webb. Hintere Reihe: Antonio Valtierra und Scott McDermott Verkaufsteam nicht abgebildet.

## Spezialprodukte

### Flex-O-Lators

2008 erfuhr die Nordamerikanische Automotive Group über eine in Europa verwendete, verbesserte Sitzkissenaufhängung und begann daran zu arbeiten, zum führenden Anbieter dieser Technologie in Nordamerika zu werden.

Laut Barry Jones, Präsident der Gruppe: „Die umgossene Aufhängung wird aus Formdrähten mit geformten Plastikteileabschnitten, die die Drähte zusammenhalten, gebildet. Die gesamte Aufhängung wird dann an den Sitzrahmen angebracht und erlaubt dadurch die vereinfachte Anbringung von Komponenten unterhalb der Aufhängung. Dadurch verringern sich die Montagekosten unserer Kunden.“

Die Anerkennung für Leggett's Übergang auf diese profitablere Alternative gebührt zwei Teams in der Automotive Group:

- Die Mitarbeiter der Entwicklungs- und Maschinenabteilung bei Flex-O-Lators in Carthage, Missouri, haben ihre Prozesse und Ausrüstungen umgerüstet, um dieses Produkt unter Einhaltung engster Termine und Qualitätsstandards ins Leben zu rufen.
- Das Vertriebsteam Nordamerika mit Scott Irwin, Karin Bogacz, Mary Kipfer, Matt Sokolik und Gert Sokoli in Troy, Michigan, haben die Kunden davon überzeugt, dass diese teurere Komponente Gesamtkosteneinsparungen bietet.

Ihre gemeinsamen Anstrengungen halfen L&P, unsere Kunden im Automobilbereich zu binden und zusätzliche Gelegenheiten zu schaffen.

## Wohnungseinrichtungen

### Tupelo Sleeper

Die Geschäfte von Leggett werden von langlebigen Kundenverhältnissen angetrieben. Wenn Tupelo Sleeper von La-Z-Boy gefragt wurde, bei der Verbesserung ihrer Rentabilität zu helfen, formten Stewart McKell und Kathy Billings schnell ein Untersuchungsteam. „Wenn wir unseren Kunden helfen, dann verbessern wir unsere Wettbewerbsposition“, sagt Stewart.

Tupelo fand heraus, dass sie die bei La-Z-Boy anfallenden Versandkosten reduzieren könnten, indem sie die Ladung pro LKW erhöhten und damit die Gesamtkosten des Produkts ohne Qualitätseinbußen verringerten. Die Verpackung müsste die Stabilität während des Transports garantieren und sicheres und effizientes Abladen ermöglichen, alles Bedingungen, die das Aufkommen beschädigter Waren verringern.

Das Team bestand aus mit dem Gesamtverfahren vertrauten Vorgesetzten und Mitarbeitern, die die Mechanismen verpacken und verladen. Greg Crump, Robby Scruggs, James McGaughy, Adam Oliver und Michael Hall von Tupelo arbeiteten eng mit La-Z-Boy zusammen, um eine gegenseitige Lösung zu finden.

Das neue Verfahren erlaubt die Verpackung von 50% mehr Waren auf einer Palette. „Ein Jahr später hatten wir 900 zusätzliche Paletten abgeschafft und das Frachtgut für La-Z-Boy von drei auf zwei Sendungen pro Woche reduziert“, erklärt Stewart. „Die von unserem Team erarbeitete Lösung resultierte bei einem Schlüsselkunden in Einsparungen von 40.000 Dollar.“



Stewart McKell, Kathy Billings, Michael Hall, Greg Crump, Adam Oliver, James McGaughy und Robby Scruggs.

**„Mitarbeiter sind nicht Ihr wichtigstes Kapital.  
Die richtigen Mitarbeiter sind es.“** ~ Jim Collins, *Good to Great*

# So wird man ein Schlüsselpartner in der Autoindustrie

Basierend auf Leggett & Platt's Geschichte in der Möbel- und Bettenindustrie sind die meisten Leute erstaunt zu hören, dass wir jedes Jahr Teile für einen hohen Prozentsatz an Personenfahrzeugen liefern. L&P's Bekanntheitsgrad mag hinter dem von General Motor oder Toyota zurückstehen, aber so gut wie jeder Automobilhersteller verlässt sich darauf, dass wir ihnen die Teile liefern, die ihre Montagelinien am Laufen halten.

Bis 1988 zeigte L&P kaum Interesse für den Automobilbereich. Mit dem Kauf von Flex-O-Lators,

einem Komponentenhersteller für Fahrzeugsitze und -austattungen, änderte sich dies.

„Flex passte gut zu unseren Möbel- und Bettenunternehmungen“, erklärt Jack Crusa, Präsident des Segments Spezialisierte Produkte (Specialized Products). „Nach dem Vertragsabschluss studierten wir die Gelegenheiten in der Autoindustrie und fanden heraus, dass wir einen Wettbewerbsvorteil entwickeln konnten. Flex wurde zum Gründungsmitglied der Automotive Group, der sich später dann auch No Sag, Pullmaflex und Schukra anschlossen.“

## Lordosenstütze- und Massagesystem

Die Automotive Group ist der in der Welt führende Hersteller von Sitzkomfortsystemen. Unsere Systeme der Spitzenklasse werden in Fahrzeugen wie z.B. dem Bentley Flying Spur, Cadillac DHS und dem Volkswagen Phaeton verwendet.

## Aufhängungssystem für Sitzkissen

Seit dem Beginn unserer Automobilgeschäfte ist dieses Produkt eines unsere Hauptstandbeine. Durch anhaltende Innovationen verteidigen wir unsere Position als der in der Welt führende Hersteller.



## Kolbenringe und Federn für Brems- und Kupplungsbaugruppen

Der Bereich für Drahtprodukte (Wire Group) stellt Automobilherstellern hochfesten Draht für wichtige mechanische Systeme, wie z.B. Getriebe, Kolben und Bremsen, zur Verfügung, sowie Spezialdraht für Messstäbe und Kabelmäntel.

## Motoren für elektrische Fensterheber

Die Erfahrungen der Automotive Group mit kleinen Motoren und Stellmotoren erlaubt Komfort und Bequemlichkeit in allen Bereichen des Fahrzeuges, von elektrischen Fensterhebern und Schiebetüren bis hin zu Sitzkontrollen und Heckscheibenwischern.



## Stabilisierende Dachhimmel

Der Bereich der Gewebeerarbeitung (Fabric Converting Unit) liefert Materialien zur Stabilisierung von Dachhimmeln und zur Verbindung von Sitzpolstern in Fahrzeugen.



## Verbesserung von Fahrzeugkomfort, -steuerung und -organisation



Heute umfasst das Fahrzeugkomponentengeschäft bei Leggett & Platt:

- 6.000 Mitarbeiter-Partner.
- 35 Fertigungseinrichtungen in Österreich, Belgien, Kanada, China, Ungarn, Indien, Korea, Mexiko, Südafrika, Großbritannien und in den USA.
- 5 diese Industrie unterstützende Geschäftsbereiche bei L&P: Automotive, Stahlrohre, Drahtprodukte, Gewebeverarbeitung und Produkte für Nutzfahrzeuge.\*
- Die jährlichen Umsätze übersteigen 500 Millionen Dollar.

So, wenn Sie das nächste Mal gefragt werden, was Leggett eigentlich macht, dann antworten Sie einfach: „Warum fahren wir nicht ein Stück und ich erzähle Ihnen alles darüber.“

#### Steuerkabel für Fahrpedale, Sitzkontrollen, Heckklappenentriegelung und mehr

Unsere Partner bei Pangeo Cable in Changsha, China stellen den Großteil der Kabel für interne Anwendungen in anderen L&P-Betrieben sowie für externe Anwendungen her.



#### Sitzgestelle für die zweite und dritte Sitzreihe

Der Produktbereich für Stahlrohrprodukte (Tubular Products Unit) liefert die Stahlrohre für diese Gestelle zusammen mit Aufnahmen für Scheibenwischer, Armaturentafel und Kofferraumscharniere.

## WAS ERWARTET UNS IN DER ZUKUNFT?

Die Automobilindustrie wächst und gedeiht im Wandel. Daher schafft sie jedes Jahr mithilfe von neuen Modellen und Funktionen neuen Bedarf. Unsere Betriebe im Automobilbereich halten nicht nur Schritt, sondern haben die Technologie in einer Reihe von Bereichen vorangebracht. Einige unserer jüngsten Innovationen sind:

#### Drahtlose Stromversorgung von Helios

Die Automotive Group und CVP haben L&P's Helios-Technologie in Autokonsolen, Einschübe und Dockstationen für Computer integriert und diese damit in drahtlose Aufladestationen für Geräte wie Mobiltelefone, schnurlose Elektrowerkzeuge und andere elektrische Geräte verwandelt.

#### FastLoc

Neben dem Verkauf von Stahlrohren als Rohstoff an Automobilhersteller hat der Bereich für Stahlrohre (Tubing Unit) seine Herstellungsaktivitäten (Lochen, Verformen, Schweißen) erhöht, um wertvollere und gewinnbringende Produkte wie Fastloc, ein neues Bauteil im Sitzrahmen mit starken Drahtbefestigungen für Kindersitze, anzubieten.

#### Sitzsysteme aus Polyesterfasern

L&P ist es gelungen, eine neue atmungsaktive, komfortable Sitzsystemlösung zu entwickeln. Mit dem Austausch der schwereren Schaumpolsterungen kann diese Lösung zu einer Reduzierung des Benzinverbrauchs beitragen. Unser neues, auf Polyesterfasern basierendes, Produkt verwendet ein innovatives Design (in alternierenden Winkeln platzierte Faserreihen), um hervorragende Unterstützung und verbesserte Strapazierfähigkeit zu liefern.

### Produktbereich für Nutzfahrzeuge (CVP)

#### So verwandelt man Fahrzeuge in Arbeitsbereiche

Der Produktbereich für Nutzfahrzeuge (Commercial Vehicle Products Group) arbeitet gemeinsam mit Automobilherstellern, Energiedienstleistern, Notfalldiensten und Kleinunternehmen daran, Fahrzeuge in mobile Arbeitsbereiche umzuwandeln. CVP entwirft, produziert und installiert eine breite Palette an Aus- und Aufrüstungen für jeden, der sein Büro auf Reisen mit sich nimmt.

Dockstationen für Computer, Sirenen und kugelsichere Türverkleidungen.

Lager- und Organisationsausstattungen für Dienstfahrzeuge.



Unsere Geschäftsbereiche haben seit der Bekanntgabe im Jahr 2007 zahlreiche Ansätze angewandt, den strategischen Plan von Leggett auszuführen. Die Abteilung Ladenausstattungen hat auf ihrem Weg entlang der C-Kurve erhebliche Änderungen vorgenommen, vor allem als es darum ging, das Geschäft neu zu fokussieren, um **die Gewinne zu verbessern**. Der Wechsel von einer Verbesserung der Verkaufszahlen zu einer Verbesserung der Margen ließ ihre Kunden, Einrichtungen und Produktion in einem neuen Licht erscheinen.

### Nicht alle Kunden sind gleich

Basierend auf dieser neuen Richtung analysierten Dennis Park, Jay Thompson, Ron McComas, Joel Katterhagen und ihre Teams jedes Geschäftselement. Sie begannen mit ihren Kunden und wiesen Kosten und Profite auf die einzelnen Programme zu, um herauszufinden, mit welchen Programmen die Abteilung Ladenausstattungen Geld verdiente oder verlor. Einige Kunden waren einfach nicht gewinnbringend, entweder aufgrund des Auftragsvolumens oder da die Produktspezifikationen nicht zu den Fachgebieten der Abteilung passten.

Mithilfe der Kundenanalyse konnte bestätigt werden, dass ihre stärksten Produktlinien Regaleinrichtungen waren, die längere Produktionsläufe und die Erfahrungen der Gruppe in der Metall- und Holzverarbeitung nutzen können. Das weit gefächerte Leistungsspektrum bietet Lösungen, die kleinere Konkurrenten nicht liefern können, so dass die Gruppe Projekte mit besseren Margen auswählen kann.

„Es besteht kein Zweifel, dass uns die Verstärkung unserer Beziehungen zu wertorientierten Einzelhändlern wie Wal-Mart, Dollar General und Target besonders in der schwachen Wirtschaftslage geholfen hat“, sagt Joel Katterhagen, der Verkaufsleiter des Bereichs.

### Nicht ausgelastete Anlagen erbringen keine Gewinne

Nach einigen Jahren, in denen neue Geschäftsbereiche durch Ankauf neuer Unternehmen hinzugefügt wurden, war die Abteilung Ladenausstattungen in einer Vielzahl von Einrichtungen tätig. Leider erzeugten diese überlappenden Betriebe hohe Gemeinkosten und Überkapazitäten.

Bereichsleiter Dennis Park beschreibt das wie folgt: „Nach einer detaillierten Analyse unserer Werke und Kunden konnten



Die Abteilung Ladenausstattungen stellt Regalsysteme, Ladentische und Bekleidungsständer für Einzelhandelsläden her. Ob Sie eine Dose grüne Bohnen, ein T-Shirt oder Computerpapier einkaufen, fast jeder hat schon einmal einen Artikel von einem Regal von Leggett & Platt genommen.



wir festlegen, welche Kunden über alternative Einrichtungen bedient werden konnten. Daraufhin planten wir einen detaillierten Übergangsplan.“ Die daraus resultierende Konsolidierung etablierte einige robuste Betriebsstandorte anstelle von zahlreichen teilweise ausgelasteten Werken mit inkonsistenten Produktionsläufen und schmerzhaften saisonbedingten Entlassungen.

### Anpassung an die Saisonalität

Ladenausstattungen sind ein sehr zyklisches und saisonabhängiges Geschäft. „Um sich auf die Weihnachtskunden vorzubereiten, bauen die meisten Einzelhändler neue Läden oder sanieren bestehende im Sommer oder Frühherbst“, erklärt Dennis. „Dadurch erreicht der Bedarf an von uns gelieferten Regalsystemen und maßgeschneiderten Einrichtungen einen Höchststand, mit einem anschließenden, eher dramatischen Abfall an Lieferungen im 4. Quartal.“

Verbesserte Beziehungen zu Schlüsselkunden und eine bessere Werksplanung haben die extremen Auswirkungen der geschäftlichen Saisonalität abgeschwächt und dabei geholfen, gewinnbringende monatliche Produktionsvolumen aufrecht zu erhalten.

### Greifbare Ergebnisse

Der neue Führungskurs der Abteilung Ladenausstattungen und der Einsatz der Mitarbeiter innerhalb der gesamten Abteilung führten letztendlich zu einer Leistungs- und Gewinnverbesserung. Hinsichtlich pünktlich abgefertigter Lieferungen ist die Abteilung mit einer Erfüllungsrate von nahezu 98% in der Industrie führend. Überbestände, die abgeschrieben werden mussten, da sie der Kunde nicht mehr länger benötigte, konnten auf die Hälfte des Standes von 2009 reduziert werden. Aufgrund dieser und anderer Verbesserungen wuchsen die Gewinne seit der Bekanntgabe von Leggett's strategischem Plan im Jahr 2007 um 40%.

Die für diese Veränderungen aufgebrauchte Zeit und Mühe resultieren in einem erheblich konsolidierten Portfolio, verbesserter Preisgebungsdisziplin und ausgeglicheneren Produktionsvolumen. COO Karl Glassman betont

„Sie sind weit vorangekommen und das unter sehr harten Wirtschaftsbedingungen. Sie stehen noch vor erheblichen Herausforderungen, aber ich bin davon überzeugt, dass Store Fixtures auf dem richtigen Kurs zu höheren, konsistenteren Erträgen ist.“