

# InVision

Sonderausgabe



**EIN REIBUNGSLOSER  
ÜBERGANG**

# Ein nahtloser Übergang:

Interview mit Karl & Mitch

Wir haben kürzlich den Plan für einen nahtlosen Übergang innerhalb unseres Führungsteams bekannt gegeben. Karl Glassman wird mit Wirkung zum 31. Dezember 2021 als Chief Executive Officer (CEO) des Unternehmens zurücktreten und Executive Chairman des Board of Directors werden. Mitch Dolloff wird zum 1. Januar 2022 CEO und President. Wir haben den beiden ein paar Fragen zum Übergang gestellt.

## Sie beide arbeiten schon seit langem eng zusammen. Wie haben Sie im Laufe der Jahre voneinander gelernt?

**MITCH:** Als ich begann, mit Karl zu arbeiten, war für mich sofort eine Verbindung da. Sein Verständnis für unsere Mitarbeiter und seine Beziehungen zu ihnen haben es mir ermöglicht, eine einfühlsamere Seite unseres Geschäfts besser zu verstehen. Karl hat auch ein tiefes Verständnis für unsere Kunden und deren Interaktion, wovon ich eine Menge lernen konnte. Im Grunde genommen hat er mir in den letzten 21 Jahren dabei geholfen, mich mit dem Unternehmen peu à peu vertraut zu machen.

**KARL:** Das Bemerkenswerteste an unserer Beziehung ist, dass wir die Dinge aus unterschiedlichen Blickwinkeln betrachten, aber bei Entscheidungen ausnahmslos übereinstimmen. Wir legen beide großen Wert auf Menschen, was die Entscheidungen einfacher macht. Wir werden immer wieder zum gleichen Ergebnis kommen, weil unsere Denkweise vom Respekt für die Menschen geprägt ist.

## Wie wird der Übergang zum CEO aussehen?

**KARL:** Worauf es mir vor allem ankommt ist, dass der Übergang für unsere Mitarbeiter und Aktionäre gut geplant ist und nahtlos vonstatten geht. Dieser Übergang stellt den Höhepunkt einer langjährigen engen Zusammenarbeit mit Mitch dar. Im Laufe seiner Laufbahn hat sich Mitch als starke Führungspersönlichkeit erwiesen. Er leitet das operative Geschäft schon seit langem und hat dabei immer größere Aufgaben übernommen. Mitch hat sich diese Stellung verdient, und er ist genau die richtige Person, die Zukunft von Leggett & Platt als deren CEO zu gestalten. Seine Aufgabe ist es nun, stets dazuzulernen und dabei voll und ganz Mitch zu bleiben.

## Mitch, was hat Sie am besten darauf vorbereitet, CEO zu werden?

**MITCH:** Lassen Sie mich gleich von vornherein festhalten, dass es dafür keinen Leitfaden gibt! Karl und ich haben bewusst nach Wegen gesucht, die mir beim näheren Kennenlernen der verschiedenen Bereiche unserer Unternehmen geholfen haben. Außerdem habe ich während der COVID-19-Pandemie eine Menge Lehren in Echtzeit gezogen. Die Pandemie hat uns eine ganze Reihe kritischer Gespräche und schwieriger Entscheidungen abverlangt, sowie das Bewältigen von Emotionen. Auch wenn es nicht immer einfach war, habe ich in mir den immer stärker werdenden Wunsch erkannt, mit klarer Kommunikation, Verständnis und Transparenz zu führen.

## Was ist mit der Rolle des Chief Operating Officer (COO) geplant?

**MITCH:** Wir haben nicht die Absicht, die Rolle des COO in naher Zukunft neu zu besetzen, was auch mit unserer Firmengeschichte im Einklang steht. Als Karl den Posten des CEO übernahm, wartete er einige Jahre mit der Besetzung dieser Position, weil er erst einmal sehen wollte, wie sich unsere Organisation entwickelt, und er eine eher langfristige Nachfolgeplanung in Betracht ziehen wollte. Es handelt sich um eine

bedeutende Funktion, die es deren Inhaber ermöglicht, umfassende Erfahrungen zu sammeln und dem Unternehmen neue Perspektiven zu eröffnen. Ich gehe davon aus, dass wir sie irgendwann einmal wieder einführen werden.

## Karl, wie würden Sie Mitch als Führungspersönlichkeit beschreiben?

**KARL:** Er ist analytisch, ein Macher und jemand mit Mut. Er ist ein Gegner des Stillstands und mit ihm kommt immer ein Wandel zum Besseren. Er konzentriert sich auf die Menschen, ist bereit, andere Sichtweisen anzuhören, und ist offen für Feedback.

## Mitch, was ist Ihre Vision für L&P bei Ihrem Start in das nächste Kapitel?

**MITCH:** Darüber habe ich oft nachgedacht. Meine Vision ist, einfach auf dem aufzubauen, was wir bereits geschaffen haben! Ich möchte mich darauf konzentrieren, unsere Mitarbeiter, unsere Kultur und unsere Fähigkeiten weiterzuentwickeln. Im Rahmen unserer Unternehmenskultur bedeutet das, dass wir uns klar und bewusst darüber sind, wie wir miteinander umgehen. Diese Qualität dürfen wir nicht verlieren. Was unsere Fähigkeiten angeht, so geht es darum, uns eine globale und marktnahe Sichtweise zu bewahren, die Produktstrategie weiterzuentwickeln und die operative Fachkompetenz aufrechtzuerhalten. Unsere Unternehmen stehen sehr gut da, und es bieten sich viele spannende Möglichkeiten, in die Zukunft hineinzuwachsen.

## Karl, auf welche Erfolge sind Sie besonders stolz wenn Sie auf Ihre 39 Jahre bei L&P zurückblicken?

**KARL:** Meine Erinnerungen drehen sich immer um Menschen. Ich denke nicht an Umsatz oder daran, gewonnen zu haben, sondern immer an die Menschen. Am meisten bin ich darauf stolz, dass ich dazu beitragen konnte, den Prozess der Auflösung starrer Insellösungen in Gang zu setzen – Menschen mit unterschiedlichen Fähigkeiten dazu zu bringen, miteinander zu arbeiten und voneinander zu lernen. Ich werde auch stolz darauf sein, dass ich die Entscheidungsfindung unserer Führungskräfte gestärkt habe. Die Zukunft von L&P und unsere Mitarbeiter sind für mich unglaublich wichtig. Ich bin schon sehr lange dabei – ich habe großen Respekt vor unserer Geschichte, aber ich sehe der Zukunft mit noch größerer Freude entgegen.



Karl Glassman (links) wurde kürzlich von Mitch Dolloff mit dem "Partners in Progress"-Preis ausgezeichnet, der höchsten und bedeutendsten Ehrung unseres Unternehmens für die großen Führungskräfte in der Geschichte von L&P.

# Lernen Sie Mitch kennen

Mitch Dolloff war schon immer ein Macher. Als er in Kansas City, Missouri, aufwuchs, begann er im Alter von 12 Jahren auf dem Bau zu arbeiten. Er goss Beton und baute später Swimmingpools zusammen mit seinen Schwägern. Mitch hat auch viele schöne Kindheitserinnerungen an die Arbeit mit seinem Vater, der Feuerwehrmann und Tischler war.

Mitch war der erste in seiner Familie, der aufs College ging. Anschließend studierte er Jura und arbeitete in einer Anwaltskanzlei in New York. Nach mehreren Jahren in der Kanzlei entschied er sich, in die Dienste eines Mandanten einzutreten, wo er schließlich gebeten wurde, die Geschäfte während einer Krisenzeit zu leiten. "Obwohl ich keine Erfahrung im operativen Bereich hatte, wollte ich es trotzdem versuchen. Da alles in Flammen stand, war das eine großartige Gelegenheit zum Lernen", meint er dazu.

Nachdem er das angeschlagene Unternehmen erfolgreich stabilisiert hatte, wusste Mitch, dass die Zeit für eine Veränderung jetzt gekommen war. Er sah eine Anzeige im Wall Street Journal für eine offene Stelle bei Leggett & Platt. "Ich weiß noch, wie ich damals die Anzeige entdeckte und dabei dachte: 'Genau das bin ich.' Ich hatte nicht einmal einen Lebenslauf parat, aber ich rief den Personalvermittler trotzdem an, bekam den Job und zog um in den Südwesten von Missouri".

Mitch begann seine Laufbahn bei L&P in der Abteilung Fusionen und Übernahmen und wechselte schon bald in die Leitung des Geschäftsbereichs Stahlrohre in Nashville. In dieser Funktion absolvierte er auch ein Studium mit MBA-Abschluss. Als er in den Bereich Geschäftsentwicklung wechselte, bat er um mehr Verantwortung. Mitch nahm jede Aufgabe an, die er bekommen konnte. "Ich habe jede Gelegenheit zu schätzen gewusst, auch Aufgaben, zu denen andere nicht unbedingt Lust hatten, weil ich auf diese Weise viel lernen konnte".

In den vergangenen 21 Jahren hat Mitch das Gelernte in jeder seiner Führungspositionen angewandt. Als er den Bereich Automobiltechnik leitete, verhalf er dem Unternehmen durch den Aufbau eines leistungsstarken, globalen Teams zu einem Wachstum von etwa 200 Millionen Dollar auf 800 Millionen Dollar. Er leitete auch die Umstrukturierung des Geschäftsbereichs Bettwaren, indem er unsere historischen Insellösungen auflöste und das Unternehmen kohärenter und marktgerechter machte. Er hofft, dass er diese Bemühungen weiter ausbauen kann. Nach seiner Meinung "können unsere Teams vermehrt Werte schaffen, indem sie einen Verbund von Schlüsselkompetenzen aufbauen". "Für unsere Unternehmen bedeutet dies, dass wir Marktkenntnisse, Produktstrategie, operative Fachkompetenz und den Einsatz von Technologien in Einklang bringen müssen – und das alles aus einer globalen Perspektive heraus".

Er möchte dazu beitragen, das Unternehmen zukunftsorientierter zu gestalten, den Mitarbeitern mehr Möglichkeiten zu bieten, und natürlich die Ergebnisse zu verbessern. "Wir haben Wachstumschancen in den Bereichen Automobiltechnik und Bettwaren gesehen und die Unternehmensfunktionen so umstrukturiert, dass sie dem Geschäft nützlich sind und sicherstellen, dass wir optimalen Wert bieten. Gemeinsam müssen wir jetzt die nächsten Schritte unternehmen, den Fortschritt weiter voranzutreiben".

Mitch widmet sich auch intensiv der Verbesserung von Inklusion, Diversität und Gleichberechtigung (ID&E) und konzentriert sich auf Umwelt-, Sozial- und Governance-Angelegenheiten (ESG). Darüber hinaus ist seine Leitung unserer Bemühungen zur Bekämpfung von COVID-19 weiterhin eine Priorität und ein entscheidender Faktor für die Sicherheit unserer Mitarbeiter.

Mitch ist sehr stolz auf das, was wir erreicht haben, aber mit noch mehr Begeisterung bei der Vorstellung dessen, was noch vor uns liegt. "Ich hoffe, dass die Leute mich beim Übergang in die nächste Phase meiner Laufbahn nicht nur als eine Art Titel sehen. Ich möchte weiterhin ein Teil des Teams sein: Seite an Seite mit anderen arbeiten, ein stolzer Mitarbeiter von L&P sein und alles in meiner Macht stehende tun, damit wir gemeinsam eine bessere Zukunft schaffen".

# Werte, die unsere Unternehmenskultur prägen

Der Ausbau unserer Unternehmenskultur ist Mitch wichtig. "Wir haben Tausende von engagierten, fähigen Menschen bei L&P. Lassen Sie uns weiterhin eine Kultur der Zusammenarbeit und Unterstützung entwickeln, in der wir die Expertise unserer Mitarbeiter bei Leggett & Platt nutzen". Das können wir erreichen, indem wir uns an diesen gemeinsamen Werten orientieren:

- Ehrlich und integer handeln; d.h. die Wahrheit sagen, gleich ob es um gute oder schlechte Nachrichten geht
- Respektvoll, integrativ und einfühlsam sein
- Fürsorge füreinander; d.h. Sicherheit hat Vorrang, Ideen werden ausgetauscht, und es werden durchdachte Entwicklungsmöglichkeiten geboten
- Einsatzbereitschaft mitbringen; d.h. sich als Macher engagieren, nicht nur delegieren
- Flexibilität bei der Arbeit zeigen; d.h. nach vorne schauen, Herausforderungen annehmen und Probleme lösen
- Zusammenarbeit ohne Hierarchie, Bürokratie, versteckte Absichten oder Hintergedanken
- Als Team Eins werden sobald eine Entscheidung getroffen ist, unabhängig davon, auf welcher Seite wir am Anfang standen
- Für das Wohl von uns allen arbeiten, nicht für das eines Einzelnen



Mitch, hier mit Tammy Trent im Jahr 2018, serviert Mitarbeitern Essen während einer Spendenaktion für wohltätige Zwecke. "Ich sehe mich als eine Mischung aus verschiedenen Dingen", meint er. "Ich bin konzentriert und strategisch, aber ich kann auch albern sein".

In seiner Freizeit widmet sich Mitch seinem Hobby, das ihm gleichzeitig auch die psychische Gesundheit erhält, nämlich seiner Farm, wo er sich bei der Arbeit im Freien entspannt, zum Beispiel beim "sorgfältigen Mähen einer lächerlichen Anzahl von Hektar".





# Dankeschön, Karl

Nach fast vier Jahrzehnten außergewöhnlicher Leistungen und Führungsqualitäten tritt Karl Glassman Ende 2021 von seiner Rolle als Chief Executive Officer zurück. In seinen 39 Jahren bei L&P hat Karl wichtige Führungspositionen innegehabt, zunächst in unserem Geschäftsbereich Bettwaren und später für das gesamte Unternehmen.

Unter der Führung von Karl hat L&P Anstrengungen in den Vordergrund gestellt, die sich mit Sicherheit positiv auf unsere Mitarbeiter auswirken werden, und zwar eine Verpflichtung zur Verbesserung von Inklusion, Diversität und Gleichberechtigung (ID&E) sowie Fortschritte in Bezug auf Umwelt-, Sozial- und Governance-Angelegenheiten (ESG). Mit Blick auf die Zukunft gibt Karl Einblicke in das, was er im Laufe seiner beruflichen Laufbahn gelernt hat.

Ich begann meine Tätigkeit bei Leggett & Platt am 24. Februar 1982 als Vertriebsmitarbeiter in der damaligen Pacific Coast Spring Division. In vielerlei Hinsicht scheint das noch gar nicht so lange her zu sein. Doch eine Ehe, drei Kinder und elf Enkelkinder später denke ich über die wertvollen Lektionen nach, die ich in den letzten 40 Jahren gelernt habe.

**Service:** Wir sind da, zu Diensten zu sein. Unsere Mitarbeiter, Investoren, Kunden und die Gesellschaft sind alle wichtig. Sie alle verdienen das Beste, das wir zu bieten haben

**Innovation:** Wir müssen immer einen Schritt voraus sein und neue Wege finden, effizient und innovativ zu sein. Ich glaube an Glück, aber ich glaube auch, dass gute Planung und kontinuierliche Verbesserung Glück möglich machen.

**Bescheidenheit:** Wenn Sie die klügste Person im Raum sind, würden Sie eventuell in Erwägung ziehen, den Raum und die Menschen darin zu wechseln. Bescheidenheit bedeutet, zu erkennen, dass jeder Mensch um einen herum etwas Wertvolles zu bieten hat. Hören Sie anderen zu und lernen Sie von ihnen.

**Führungsqualitäten:** Stellen Sie die richtigen Leute ein, geben Sie ihnen die Möglichkeit, Entscheidungen zu treffen, und lassen Sie sie dann in Ruhe. Dann erbringen sie immer die besten Leistungen und sind zufrieden.

**Fortschritt:** Im Leben sollte man sich an den Siegen erfreuen und aus den Niederlagen lernen. Wir wenden diese Lektion auch auf den Werdegang von L&P als Unternehmen an. Unsere traditionsreiche Firmengeschichte ist es auf jeden Fall wert, respektiert zu werden, aber unsere Zukunft ist vielversprechender als die Vergangenheit.

Es gibt noch eine weitere Erkenntnis, von der ich weiß, dass sie wahr ist. Unser Unternehmen kann sich glücklich schätzen, eine solide Unternehmenskultur, eine gesunde Geschäftsstrategie und Sie alle zu haben – engagierte Mitarbeiter auf der ganzen Welt, die jeden Tag ihre Zeit, ihre Energie und ihre Fähigkeiten einsetzen. Ich habe gelernt, dass genau diese Kombination L&P zu einem wirklich einzigartigen und unglaublichen Arbeitsplatz macht.

Ich danke Ihnen allen, dass Sie mir geholfen haben, diese und viele weitere Erkenntnisse zu gewinnen. Es war mir eine große Ehre, mit Ihnen allen zusammenzuarbeiten.

Ich wünsche Ihnen alles Gute,

Karl

