


InVision

Ein Blick nach **innen**.
Ein Blick nach **vorn**.



**LEGGETTS
BLAUPAUSE FÜR
WACHSTUM**



“Wie schön auch immer die Strategie, sollten Sie gelegentlich auf die Ergebnisse schauen.”

– Winston Churchill

InVision-Belegschaft: Travis Almandinger, David Ballew, Kristen Beerly, Joshua DeSonier, und Lauren White.
Wir begrüßen Ihr Feedback und Ihre Ideen für zukünftige Ausgabe: InVision@leggett.com

Fast fünf Jahre sind vergangen seit der Bekanntgabe von Leggetts neuer strategischer Ausrichtung im November 2007. Die Anfangsphase bestand in der Begrenzung des Unternehmensfokus durch Veräußerung oder Ausstieg von unattraktiven Unternehmen. Dann nahmen wir die Verbesserung der Wirtschaftlichkeit unserer übrigen Unternehmen in Angriff, die länger dauerte als ursprünglich erwartet, weil wir uns mit der schlimmsten Weltwirtschaft in mehr als 70 Jahren konfrontiert sahen.

Wir befinden uns jetzt in der dritten Phase des strategischen Plans — nachhaltiges, diszipliniertes Wachstum zu generieren. Diese Ausgabe von InVision behandelt einige Höhepunkte der vergangenen Monate einschließlich der Übernahme von Western Pneumatic Tube, dem Ausbau und der Modernisierung einer unserer wichtigsten Anlagen in China und der Erhöhung unserer Präsenz bei Erosionsschutz-Produkten.

Die Strategie Leggett wieder auf Wachstumskurs zu bringen funktioniert. Wir alle wissen, es braucht Geld, Geld zu verdienen und die Erträge aus L&P-Geschäftsaktivitäten auf der ganzen Welt machen es möglich, diese neuen Projekte weiter zu verfolgen. Wir fahren fort unser Portfolio von Unternehmen aktiv zu verwalten zur Verbesserung der Profitabilität über das gesamte Unternehmen hinweg und zur Finanzierung zusätzlichen Wachstums.

Aber Wachstum ist nicht nur ein strategisches Ziel. Wachstum beweist, dass mehr und mehr Menschen wissen, dass Leggett die besten Lösungen für ihre Probleme bieten kann. Es bedeutet, dass wir in einer sich ständig ändernden Welt unübertroffen sind. Wachstum zeigt, dass unser Geschäft gesund ist und eine glänzende Zukunft hat.

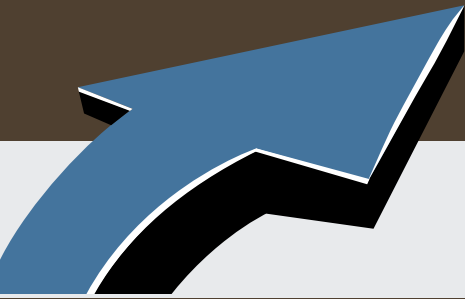


Vorstandsvorsitzender / Präsident



WAS WACHSTUM BEI LEGGETT BE DEUTET

Gestiegener Gewinn, erweiterte Geschäftsaktivitäten und eine brandneue Unternehmens-Einheit. Leggett ist offiziell in die 2007 begonnene Wachstumsphase des strategischen Plans eingetreten.

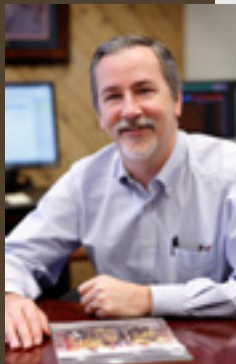


STEIGERUNG DES TSR

Von Dave DeSonier, Senior-Vizepräsident Strategie & Investorbeziehungen

Wachstum bei Leggett ist nicht, was es in den vergangenen Jahren war. Wir zielen mehr auf moderates Wachstum, aber mit höherem Gewinn, speziell in Bereichen mit Wettbewerbsstärken.

Vor 2007 bestand Leggetts Strategie für Wachstum und Honorierung unserer Aktionäre in einer Umsatzsteigerung von 10-15 % pro Jahr über das gesamte Unternehmen. Da viele unserer Märkte nur 2 bis 3 % pro Jahr wuchsen, wuchsen wir hauptsächlich durch den Erwerb von anderen Unternehmen. Ab Ende der 1990er bis Mitte der 2000er Jahre wuchsen unser Gesamtumsatz und unsere Größe an, aber die Gewinnspannen verringerten sich, weil einige unserer Unternehmen nur wenig zum Endergebnis beitrugen. Diejenigen, die in Leggett-Aktien investierten, erlitten Wertverluste.



2007 änderte Leggett seine finanzielle Priorität weg von Umsatzwachstum hin zum Aktionärs-Gesamtgewinn (TSR - Total Shareholder Return) *. Profitables Umsatzwachstum ist immer noch sehr wichtig, aber es ist nur einer der vier „Hebel“, die TSR steuern. Deshalb können wir heute ein moderateres Wachstum von 4-5 % pro Jahr anstreben, weil wir ebenso den Wert der Investition unserer Aktionäre durch die Erhöhung der Gewinnmargen, wachsende Dividenden und den Rückkauf von Leggett-Aktien steigern.

** TSR bedeutet, um wieviel wir den Wert der Investition unserer Aktionäre über einen bestimmten Zeitraum verbessern. TSR = die Änderung in unserem Aktienkurs zuzüglich Dividende, geteilt durch den Ausgangs-Aktienkurs.*

In der Regel wachsen unsere Unternehmen im Einklang mit der allgemeinen Expansion der Wirtschaft (in der Regel 2 bis 3 % pro Jahr). Wir kämpfen für zusätzliches Wachstum im Wesentlichen auf zwei Arten:

- Erschaffung innovativer Produkte in Unternehmen, wo wir bereits eine starke Wettbewerbsposition genießen.
- Verfolgung von Chancen in attraktiven, wachsenden Märkten, die für Leggett neu sind, wo wir aber einen Wettbewerbsvorteil hätten.

In beiden Fällen konzentriert sich Leggett auf starke Märkte, die Wachstum möglich machen und auf Wettbewerbsvorteile, die Wachstum profitabel machen. Wir erzielen einen Wettbewerbsvorteil, in dem wir zum niedrigsten Preis verkaufen oder durch Herstellung unverwechselbarer Produkte, für die Kunden bereit sind mehr zu bezahlen.

Nicht jeder Geschäftsbereich verfügt über die gleichen Wettbewerbsvorteile oder das gleiche Marktwachstum, so dass nicht erwartet wird, dass sie in der gleichen Art oder Höhe wachsen. Wir beurteilen die strategische Gesundheit unserer Unternehmen jedes Jahr und weisen ihnen unterschiedliche Rollen zu: „Wachsen“ (Grow), „Kerngeschäft“ (Core) oder „Verbessern /Verkaufen“ (Fix/Divest).

„Kerngeschäft“-Unternehmen tragen solide zum Unternehmenserfolg bei mit dem Fokus auf Gewinnwachstum und Cash Flow. Deren Märkte

expandieren nicht schnell, deshalb wachsen sie durch Gewinnung weiterer Marktanteile, die Einführung neuer Produkte und Preissteigerungen, Steigerung der Produktivität und Senkung der Kosten.

„Wachsen“-Unternehmen tun die gleichen Dinge, können aber ebenso Investitionen zur Erweiterung bestehender Anlagen durchführen, in einen neuen geographischen Bereich vorstoßen oder einen Konkurrenten übernehmen. Sie sind strategisch positioniert zur bestmöglichen Nutzung der im gesamten Leggett-Unternehmen generierten Barmittel.

Wenn Leggett beispielsweise \$ 50 Millionen Barmittel einsetzen kann, werden wir in ein Unternehmen reinvestieren, welches 12 % Gewinn in einem gesunden Markt erzielt, anders als zu versuchen, in einem schwierigen Markt zu expandieren, wo wir eine 3 % Marge verdienen. Das ist der Grund, warum „Wachsen“-Unternehmen für signifikante Expansionen oder Akquisitionen hervorgehoben sind und „Kerngeschäft“-Unternehmen nicht.

Während Wachstumserwartungen und Möglichkeiten unterschiedlich sind, muss jeder Betrieb und jede Abteilung aktiv ihren Beitrag zum Gesamtergebnis erhöhen. Gemäß der Aussage von Vorstandsvorsitzender, Dave Haffner, „Wir zählen auf Mitarbeiter aus allen Bereichen des Unternehmens für die Ideen und Bemühungen zur Verbesserung unserer aktuellen Unternehmen und der Nutzung neuer Möglichkeiten.“

UNTERNEHMENSEINHEITEN KLASIFIZIERT NACH STRATEGISCHER GESUNDHEIT



LEGGETT HEBT AB

Wir sagen oft, Leggett-Produkte sind überall – zu Hause und am Arbeitsplatz, in Autos und Geschäften. Fügen Sie den Himmel und den Weltraum zu dieser Liste hinzu. Leggett ging im Januar dieses Jahres mit dem Erwerb der Western Pneumatic Tube Company in die Luft.



Western ist ein führender Anbieter von Leichtmetallrohr-Produkten für die Luft- und Raumfahrtindustrie. Seine Produkte dienen flugkritischen Funktionen für praktisch jeden Flugzeughersteller und für jede Phase der U.S.-Raumfahrt. Die zwei Tätigkeitsgebiete des Unternehmens – Western Pneumatic Tube in Kirkland, Washington und Valley Metals in der Nähe von San Diego, Kalifornien – bilden nun Leggetts Luft- und Raumfahrtprodukt-Bereich, geführt von Surin Malhotra.

„Western war Leggetts erste große Akquisition seit dem Strategiewechsel im Jahr 2007“, sagte Russell Iorio, Vizepräsident Fusionen und Übernahmen. „Ein wesentlicher Bestandteil unseres neuen Wachstums-Plans bestand in der Entwicklung strengerer Kriterien für Akquisitionen. Neben verschiedenen anderen finanziellen Anforderungen muss das Unternehmen ein führender Anbieter von unterschiedlichen, proprietären Produkten für einen wachsenden Markt sein. Western veranschaulicht den Typ von Unternehmen, den wir suchen.“

Akquisitionen müssen ebenso gut zu Leggetts existierenden Unternehmen und Stärken passen. Western verwendet Metallverarbeitungs- und Rohrherstellungs-Prozesse, mit denen Leggett vertraut ist, bietet aber eine ganz neue Reihe von Einsatzmöglichkeiten für einen anderen Markt.

Westerns Drei Wichtige Vorteile

PRODUKTE: Nicht jeder kann Westerns Produkte herstellen. Es erfordert technische Expertise, Qualität und strenge Zertifizierungen. Das Unternehmen fertigt 2.300 individuelle Teile und hat eine führende Position in jeder einzelnen Hauptprodukt-Kategorie erzielt.

MATERIAL: Western arbeitet mit speziellen Legierungen aus Titan, Nickel und Edelstahl, die für Luft- und Raumfahrtbedingungen erforderlich sind. Das Unternehmen profitiert ebenso von langfristigen Liefervereinbarungen, die Schwankungen bei den Rohstoffkosten eindämmen.

PROZESSE: Durch sein breitgefächertes „Know-how“ exklusiver Fertigungsmethoden und der Fähigkeit zur Massenproduktion von Normteilen oder zur Herstellung kundenspezifischer Teile ist Western einer der wenigen Anbieter der in Lage ist, Produkt-Erwartungen und Fristen der Kunden zu befriedigen.

Eine Startbahn für zukünftiges Wachstum

„Die Nachfrage nach Luft- und Raumfahrtprodukten steigt und wir erwarten, dass sie weiter steigt“ erläuterte Surin. „Die Notwendigkeit für treibstoffsparendere Flugzeuge, Flottenaufrüstungen und Langstreckenflugzeuge sollten kräftige Umsätze bis zum Ende des Jahrzehnts bieten.“

Western verfügt ebenso über gute Perspektiven für die Erweiterung seiner Produktlinien und Märkte. Leggett prüft derzeit Möglichkeiten nahtlose (nicht geschweißte) Rohre, geschweißte und gebogene Rohre und Rohrteile zu Westerns Produktmix zu addieren.

Über diese Möglichkeiten hinaus entdeckt Western bereits Synergien mit anderen Leggett-Betrieben wie z. B. bei L&P Machine Produkts, die bereits Teil einer Kupplung für Boeing herstellt. Die Akquisition von Unternehmen mit hohem Potential wie Western kann Zugang zu neuen Märkten bieten und Wachstumschancen im gesamten Leggett-Unternehmensbereich schaffen.

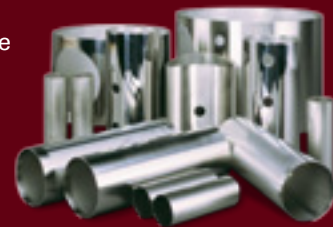
Wie Westerns Firmenname andeutet, ist „Pneumatic Tube“ (Druckluftschlauch) seit Jahrzehnten ein wichtiges Produkt. Flugzeughersteller sind von Pneumatik (Druckluft) abhängig, die viele Systeme betreiben – wie Instrumententafeln, Fahrwerk und Landeklappen. Western ist spezialisiert auf die Herstellung der vielfältigen Rohr- und Schlaucharten, die in diesen Systemen benötigt werden.

Über Pneumatikteile hinaus werden Westerns Rohre und Schläuche für Anwendungen im gesamten Flugzeug eingesetzt einschließlich:

- Antriebssysteme wie Kraftstoffversorgung und Anlasser
- Strukturelle Unterstützungen für Rumpf und Flügel
- Luftreinigung in der Kabine

Westerns Produkte und Einsatzmöglichkeiten erstrecken sich ebenso auch auf andere Märkte.

- In der Kernforschung eingesetzte Formrohre
- Geschweißte & gezogene Edelstahlmantelungen für Tauchpumpen
- Solarwärmetauscher/Solarkollektoren
- Rohrmaterial für petrochemische Verarbeitung
- Geformte Rohre für den Einsatz in der Nahrungsmittelproduktion
- Bälge und Metallschläuche



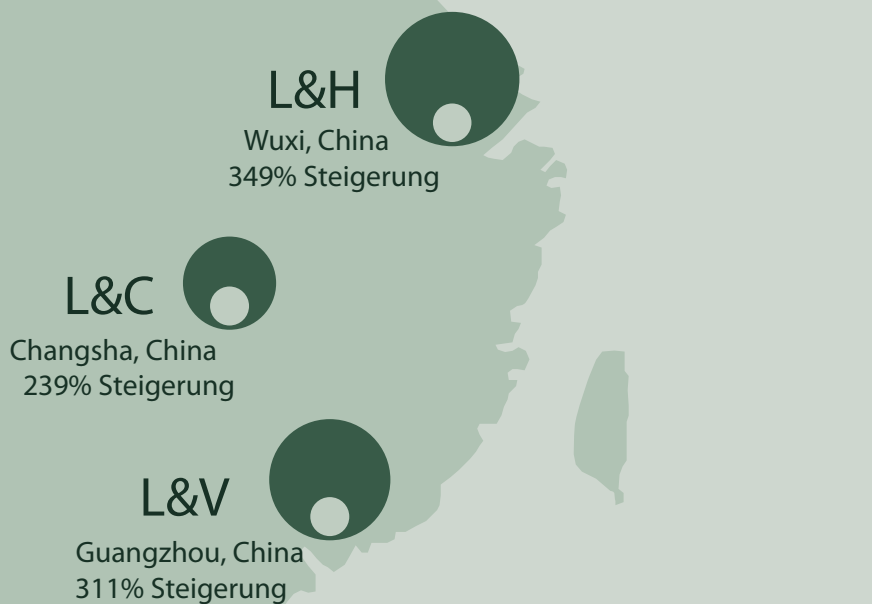
DER ERFOLG VON ASIA AUTOMOTIVE

DIE AUTOMOTIVE GROUP war ein Spitzenleister während der Erholung der globalen Wirtschaft in den letzten Jahren und war Ziel als Wachstumsbereich im Rahmen von Leggetts strategischem Plan. Insbesondere zeigt Asia Automotive die Strategie in Aktion durch Mitwirkung in einem attraktiven Markt und Verbesserung ihrer Wettbewerbsposition.

STRATEGISCHES ZIEL: CHINAS ENTWICKLUNGSMARKT

2001 erwarb Leggett sein erstes Kfz-Zulieferunternehmen in Wuxi, China, das Autositz-Systeme herstellte. Mit seiner Bevölkerung und einer sich rasant entwickelnden Wirtschaft bot China neue Möglichkeiten und viel Raum für Wachstum. Seitdem hat Leggett eine Reihe weiterer Niederlassungen eröffnet, die sich auf Chinas Provinzen Hunan und Guangdong konzentrieren und weitere in Südkorea und Indien.

„Wir sind gut positioniert, um vom kontinuierlichen Wachstum des asiatischen Automobilmarktes zu profitieren“, erläutert Mitch Dolloff, der Präsident von Asia Automotive. Wir erwarten eine Zunahme der Gesamtstückzahlen und eine Entwicklung hin zu höherwertigen Komfortprodukten. Wir haben ebenso viel Raum unsere Motor- und Kabelumsätze auf der ganzen Welt zu steigern.“



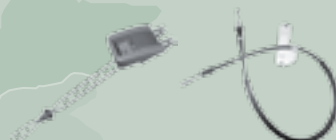
Die Umsätze in Leggetts Asia Automotive Sparte sind in jeder Niederlassung enorm gewachsen. Gemeinsam haben sie sich in den letzten sechs Jahren um fast 300 % erhöht und es wird erwartet, dass sich dieses Wachstum in den nächsten Jahren nur fortsetzen kann.

ASIA AUTOMOTIVE KONZENTRIERT SICH AUF DREI PRODUKTGRUPPEN:

Komfort-Produkte wie Lendenstützen und Autositz-Systeme



Flexzüge für Gaspedale, Sitzsteuerungen und Kofferraumentriegelungen und kleine



elektronische Motoren für motorisch angetriebene Sitze und Fenster



Diese Komponenten werden an Autositzhersteller und in einigen Fällen direkt an Automobilhersteller auf der ganzen Welt verkauft.

L&V: AUFBAU EINER WETTBEWERBSPOSITION

Leggetts Wachstumsprozess besteht nicht einfach darin, die richtigen Unternehmen zu akquirieren und ihre Umsätze beizubehalten. Er besteht darin, mit Hilfe von Leggetts Investitionskapital und anderen Ressourcen eine Partnerschaft mit dem übernommenen Unternehmen zu formen, um Stärke, Qualität und Effizienz des Unternehmens zu verbessern.

Leggett erwarb unseren L&V-Betrieb in Guangzhou, China, durch ein Joint Venture vor fast zehn Jahren. Anfänglich produzierte diese kleine Fabrik Motoren, die ausschließlich für andere Leggett-Betriebe in mechanisierten Autositzen verwendet wurden. In den darauffolgenden Jahren wuchs L&V, aber der eigentliche Aufschwung begann 2010, als Leggett den verbliebenen Anteil an L&V erwarb und Harry Gong als neuen Geschäftsführer einstellte.

Harry wusste, dass sie einen Wettbewerbsvorteil benötigten, um L&V auf dem chinesischen Markt zum Erfolg zu führen.

„Wir begannen L&V mit verbesserten Produkten zu profilieren, was die Kundennachfrage erhöhte und die Produktionsprozesse verbesserte, um die Kosten im Griff zu behalten“.

– Harry Gong



Neu gestaltete Produkte

Harry begann durch die Einstellung ein Team von talentierten Ingenieuren ein, die die von L&V produzierten Motoren neu gestalteten und sorgte für kontinuierliche Verbesserungen. Der Erfolg war ihnen treu. Die neuen



Der Bau der neuen Fabrik war eine beeindruckende Leistung ganz für sich allein. Der gesamte Prozess vom ersten Stein bis zur oben gezeigten Eröffnungsfeier dauerte weniger als ein Jahr – und die tatsächlichen Kosten variierten gegenüber dem Budget um weniger als 1 %.

Motoren wurden kleiner und leiser, was zunehmend wichtige Funktionen bei neueren Fahrzeugmodellen darstellt.

Innerhalb von nur wenigen Monaten entwickelte L&V eine Reputation für die Herstellung einiger der besten Motoren auf dem Markt. Sie erhielten mehr und mehr Bestellungen von Fremdkunden, wodurch sich ihre Produktionsmengen erhöhten. Und bald erreichte L&V den Punkt, wo das Neugeschäft die Produktionskapazität überstieg.

Anlage-Erweiterung

Leggett investierte \$ 1,3 Millionen um ein neues zweistöckiges Werk neben der ursprünglichen Anlage zu bauen. Unter Harrys Leitung wurde das Gebäude in weniger als einem Jahr fertiggestellt, kurz bevor ein wichtiger Lager-Mietvertrag abgelaufen wäre, welcher den Betrieb bedroht hätte. Damit erhielt L&V nicht nur zusätzliche Nutzfläche, sondern das Gebäude-Layout und das kontrollierte Umfeld ermöglichte ihnen ebenso eine weitere Verbesserung der Produktqualität.

Gesteigerte Effizienz

Harrys Team arbeitete eng zusammen, um die neuen Produktionslinien mittels schlanker Produktionsprinzipien zu maximieren. Schlanke Produktion versucht

Ineffizienz zu eliminieren, um den Wert des Produkts mit weniger vergeudeter Zeit und vergeudeten Ressourcen zu erhalten.

Im ursprünglichen Gebäude mussten die Arbeitsstationen im gesamten Raum positioniert werden und ein Versorgungswagen besuchte jede Station in regelmäßigen Abständen. Das Team entwickelte und testete das Layout für das neue Gebäude mit Versorgungsstationen direkt neben den Arbeitsstationen. Das neue Layout rationalisierte ebenso den Fluss von Fertigprodukten und die Bestandskontrollen wurden deutlich verbessert.

Erfolgreiches Investment

L&V eröffnete die neue Anlage im Juni und die Profitabilität übersteigt die Erwartungen. Qualitätsverbesserungen führten zu einer Welle neuer Aufträge und erhöhte Effizienz hat die Betriebskosten drastisch gesenkt. Die Anlagenrendite des neuen Gebäudes beträgt fast das Vierfache der ursprünglichen Projektion.

Das erfolgreiche Wachstum von Asia Automotive basierte auf wichtigen Akquisitionen und setzt sich fort durch andauernde Expansion ihrer Fähigkeiten und des Kundenstamms.

„WIR HABEN EINE VIELVERSPRECHENDE ZUKUNFT FÜR L&V GESCHAFFEN“

HANES GEO COMPONENTS: EIN REZEPT FÜR WACHSTUM

Wenn Leggett ein Rezept für eine „Wachsen“-Unternehmenseinheit zu schreiben hätte, könnte es ein wenig wie folgt aussehen: Starte mit Wettbewerbsvorteilen bei der Beschaffung, dem Vertrieb und dem Kundenservice. Mische es mit einem Markt, der reif ist für Konsolidierung und Ausdehnung. Würze es mit einer Vielzahl neuer Produktangebote und kröne es mit einer Möglichkeit, eine ganz neue Kategorie von Kunden zu kreieren. Das Endprodukt würde eine Menge Ähnlichkeit mit Hanes Geo Components (HGC) haben.



Seit 2009 sind die HGC-Umsätze mit einer durchschnittlichen Rate von fast 20 % pro Jahr gewachsen. In dieser Zeit wuchs HGC zum führenden Anbieter von Güteprodukten für den Bau, die Landschaftsgestaltung, den Erosionsschutz und die Rasen-Industrie und es wird eine Verdreifachung der Umsätze bis Ende dieses Jahrzehnts erwartet. Unsere Produkte bieten Lösungen für Bodenstabilisierung, Entwässerungsschutz, Erosions- und Sedimentschutz, Regenwasser-Management und Böschungs- und Kanalstabilisierung.

Die erste Zutat: Wettbewerbsvorteile

Hanes betrat den Markt für Geotextilien in 2005, eine Gelegenheit nutzend, seine Kernkompetenzen – Einkauf, Vertrieb, Stoffumwandlung und Kundenservice – zu einem Wettbewerbsvorteil auszubauen.

Heute verfügt HGC über eine nationale Präsenz und über unerreichte Beschaffungsvorteile im Vergleich mit seinen Mitbewerbern, von denen die meisten nur regionale oder einzelstaatliche Unternehmen sind. Zusätzlich zu ihren eigenen Einkaufsfachleuten nutzt HGC ebenso die Expertise von Leggetts Globale Beschaffungsgruppe. Das Ergebnis bedeutet attraktive Preise für unsere Kunden. „Wir sind mit weitem Abstand der Billiganbieter“ erklärt Russell Iorio, Vizepräsident Fusionen & Übernahmen. „Unsere Beschaffungsmacht ist unübertroffen“.

Die zweite Zutat: Ein Markt reif für Konsolidierung und Erweiterung

HGC hat sein Gebiet durch den Erwerb bestehender Unternehmen und durch Start neuer „Grüner Rasen“-Anlagen erweitert. Beispielsweise hat die kürzliche

Übernahme der CSI Geosynthetics in Vancouver, Washington HGC die Öffnung des Marktes im Pazifischen Nordwesten Amerikas ermöglicht.

Ebenso hat HGC bestehende Leggett-Anlagen identifiziert, die über eine Kapazität zur Unterbringung von „Grüner Rasen“-Unternehmen verfügen. Derzeit befinden sich fünf HGC-Unternehmen in Gemeinschaftsanlagen von Leggett in Lakeland und Miami, Florida; Oklahoma City, Oklahoma; Tacoma, Washington und Salt Lake City, Utah. Gemeinschaftliche Anlagen bieten mehr als nur eine günstige Lage. „Es geht über die Mitbenutzung von Nutzfläche hinaus“ erklärt HGC Präsident John Dowdell. „Es schließt oft Kundendienst, Lager- und Fahrerunterstützung mit ein“.

Die Würze: Neue Produktangebote

In 2012 fügte HGC ihrem vorhandenen Erosionsschutz-Produktangebot zwei vielversprechende Produkte hinzu. Drahtbehälter sind mit Stein gefüllte Stahlstrukturen und werden beim Erosionsschutz eingesetzt; biaxiale Gitter sind eine Polymerstruktur, die unter straßenunterbauähnlichen Strukturen eingesetzt werden. Wir suchen ebenso nach Möglichkeiten mit Produkten, die einen Bezug zu unserem aktuellen Portfolio haben wie Pflastersteine, Polypropylengewebe und Kompost-Socken.



Der letzte Schliff: Erschließung neuer Marktsegmente

HGC hat kürzlich seine Aktivitäten auf den Einzelhandel erweitert und eine Reihe unserer Produkte finden Sie nun bei Einzelhändlern wie Lowe's, Menard's, und Tractor Supply Company. HGC hat den nationalen Liefervertrag für Wasserschutzzäune und Barrierezäune für Lowe's gewonnen. Wir haben ebenso Schnee- und Sandzäune sowie Saataufgangsdecken eingeführt und mehrere andere Produkte identifiziert, die für Privatkunden geeignet sind.

Nach diesem Rezept hat Hanes Geo Components ein bemerkenswertes Wachstum in einem schwierigen Wirtschaftsumfeld erzielt. Eine Menge Arbeit steht noch bevor, aber HGCs Strategie und Wettbewerbsvorteile positioniert es gut in diesem dynamischen Markt.