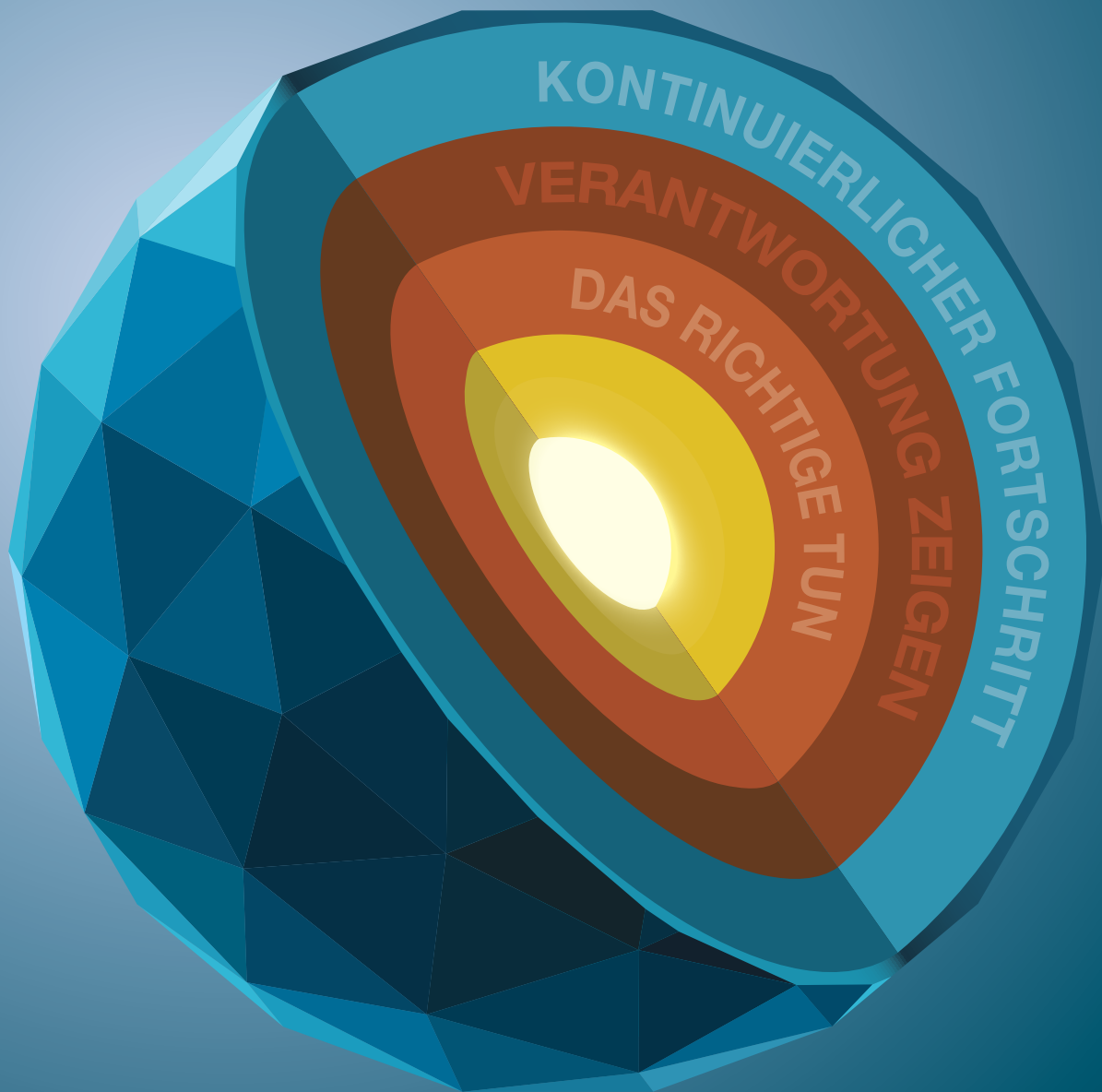


# InVision

Ein Blick **hinein**.  
Ein Blick **nach vorne**.

## UNSERE WICHTIGSTEN WERTE





“Nicht alles, was sich zählen lässt, zählt und nicht alles, was zählt, lässt sich zählen.”

- Albert Einstein

Leggett & Platt ist ein breit gefächertes Hersteller. Unsere Produktpalette erstreckt sich von gezogenen Drähten über Liegestuhlmechanismen bis hin zu Erosionsschutzsystemen. Wir haben 20 Unternehmensbereiche mit Betrieben auf sechs Kontinenten, und bedienen Zehntausende von Kunden.

Wie können 18.000 Mitarbeiter von Leggett unter diesen unterschiedlichen Umständen (gemeinsam mit vielen anderen) so an einem Strang ziehen und diese guten Ergebnisse erreichen, die wir Jahr für Jahr verbuchen? Was hat ein Qualitätsingenieur in Wuxi in China gemeinsam mit einem Controller in San Bernardino in Kalifornien?

Sie tun das Richtige, sie zeigen Verantwortung und streben nach kontinuierlicher Verbesserung. Diese Grundwerte werden von den Partnern von Leggett täglich demonstriert und stellen ohne Zweifel den Schlüssel zu Leggetts Erfolg in der Vergangenheit und Prosperität in der Zukunft dar.

Die Mitarbeiter von Leggett **tun das Richtige**

- Wir handeln mit Aufrichtigkeit und Integrität
- Wir zeigen Engagement und leisten Überdurchschnittliches
- Wir fördern eine positive Arbeitsumgebung

Die Mitarbeiter von Leggett **zeigen Verantwortung**

- Wir engagieren uns persönlich für den Erfolg des Unternehmens
- Wir streben nach Qualität und Exzellenz in Allem was wir tun
- Wir benutzen Ressourcen sinnvoll und sind dabei kostenbewusst

Die Mitarbeiter von Leggett **streben nach kontinuierlicher Verbesserung**

- Wir fordern den Status quo heraus, um bessere Wege zu finden
- Wir zeigen Eigeninitiative und bieten innovative Ansätze der Problemlösung
- Wie verlangen neue Erkenntnisse und Verbesserung unserer Fähigkeiten

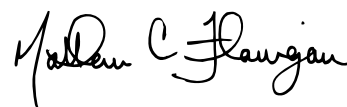
Wir hoffen, dass Sie und Ihre Mitarbeiter diese Werte auch selbst für wichtig erachten und sie diese bei den Mitarbeitern von Leggett wieder erkennen, die Sie in unseren Betrieben kennen lernen. Bei einem so breit gefächerten Unternehmen wie Leggett & Platt führen uns gerade diese gemeinsamen Geisteshaltungen und Verhaltensweisen zusammen und helfen uns, unsere Ziele zu erreichen.



David Haffner  
Vorstandsvorsitzender und CEO



Karl Glassman  
Präsident und COO



Matt Flanigan  
Vizepräsident und CFO

# ANDAUERNDER ERFOLG MIT KONTINUIERLICHER VERBESSERUNG

Robert McKinzie

Vizepräsident – Operations Services

Meine Erfahrungen mit Qualitätssystemen und kontinuierlicher Verbesserung (Continuous Improvement, CI) begann vor fast 25 Jahren in der Herstellung. Jahr für Jahr und nach vielen Projekten habe ich erkannt, wie das Konzept der kontinuierlichen Verbesserung unglaubliche Rentabilitäten schaffen kann.

Bei Leggett & Platt ist die kontinuierliche Verbesserung als eine unserer Grundwerte sehr wichtig bei allem, was wir tun. CI bedeutet, dass wir immer Wege zur Verbesserung unserer Verfahren suchen müssen. Das bedeutet auch, dass wir uns nie mit einem durchschnittlichen Produkt zufrieden geben sollten. CI steht dafür, niemals aufzugeben und immer höhere Ziele anzustreben. Kontinuierliche Verbesserung stellt die Antriebskraft dar, die die Angestellten von Leggett und die Arbeitsvorgänge vom Besseren zum Besten transformiert.

## Schukra – Die Latte höher legen

Seit mehr als 20 Jahren hat Leggett kontinuierliche Verbesserung als Initiative in unseren Herstellungsbetrieben eingeführt. Wir haben uns weiter bemüht, CI als internationale Initiative zur Verbesserung der Prozesse und Maximierung der Effizienz unserer Produktionslinien einzuführen und dies hat sich tausendfach bewährt. Bei einem kürzlichen Besuch bei Schukra, eines der Fahrzeugbetriebe in Kanada, hatte ich die Gelegenheit, einen direkten Einblick in das operative Geschäft von einem unserer eindrucksvollen CI- Initiativen zu erhalten.

Schukra hat ein visuelles Managementsystem eingeführt, das tägliche Meetings in der Werkstatt vorsieht, um „aktuelle“ Daten hinsichtlich Sicherheit, Qualität, Auslieferung, Produktion, Bedienung, CI, Abfallprodukte und mehr zu diskutieren. Der Prüfungsausschuss der Betriebsleistung vermittelt einen Überblick über das Herzstück des Betriebes—was gut funktioniert und welche Bereiche mehr Aufmerksamkeit erfordern. Mittels der Überwachung durch den Prüfungsausschuss als Teil einer



täglichen Routine, wird die kontinuierliche Verbesserung bei Schukra mehr als nur eine Programm oder eine Einrichtung. CI wird Bestandteil der Art und Weise, wie Mitarbeiter denken und sich selbst empfinden.

CI ist erfolgreich, wenn jeder mitmacht, denn diejenigen Mitarbeiter, die den Arbeitsgang am besten kennen, sind für die Verbesserung der Arbeitsprozesse am besten geeignet. Das „Project Green“ von Schukra fordert Freiwillige in jeder Abteilung dazu auf, Zeit und Ideen für die Reduzierung von Abfall zu opfern und das hat Tausende von Dollars und Hunderte von Arbeitsstunden mittels einfacher Prozessverbesserungen eingespart.

## Nexus – CI-Schwerpunkte im Unternehmen

Wir glauben fest daran, dass die gleichen Prinzipien, die die Effizienz unserer Herstellung erhöhen, auch unsere Effizienz in der Unternehmenszentrale steigern können. Wir haben im letzten Jahr das Nexus-Programm eingeführt, damit unsere Mitarbeiter in der Zentrale in genau dieselben CI-Verfahren eingeführt werden. Seit der Zeit wird prognostiziert, dass die Projekte der kontinuierlichen Verbesserung des Unternehmens fast eine Million Dollar in 2013 einsparen können.

Es freut mich zu sehen, wie unsere durch Nexus trainierten Partner des Unternehmens genau so intensiv mitarbeiten wie die Mitarbeiter in der Werkstatt, um Verbesserungsmöglichkeiten zu identifizieren. Wenn jeder so intensiv daran arbeitet, um unser Qualitätssystem zu entwickeln, verbessern und zu erhalten, steht unseren fortwährenden Erfolg und Fortschritt nichts im Wege.

## Kontinuierliche Verbesserung bei der Arbeit

Schukra hat die Schrumpffolie (wurde zum Zusammenschnüren von Palettenmaterial verwendet) mit Gummipalettenbändern ersetzt. Das war eine einfache Veränderung, ersparte jedoch jährlich 10.000 Dollar für Schrumpffolie ein und die Zykluszeit wurde um fast Zweidrittel verkürzt.



# „EXTRAKLASSE“-PROGRAMM: EXZELLENZ IM BETRIEB ERKENNEN UND BELOHNEN



Leggett & Platt liegt bei vielen Dingen richtig. Wir kümmern uns um unsere Kunden, unsere Mitarbeiter und unsere Aktionäre. Durch die intensive Arbeit der Leggett-Partner erreichte unser „Gesamtpformance [für Aktionäre]“ (TSR) über die letzten drei Jahre hinweg die oberen 37% der S&P 500-Unternehmen.

Leggett ist immer auf der Suche nach Verbesserungen und hat eine Reihe von Unternehmensinitiativen zur Verbesserung der finanziellen Ergebnisse und Reduzierung der Risiken eingeführt. Im Januar 2014 führt Leggett & Platt ein Extraklasse -Programm ein, um die Abteilungen zu belohnen, die bei diesen Initiativen hervorragend abgeschnitten haben. Die Einführung wird zunächst nur in den Vereinigten Staaten und Kanada gestartet.

Extraklasse ist eine allumfassende Auswertung der betrieblichen Exzellenz einer Abteilung: dies betrifft die finanziellen Ergebnisse, die Sicherheit, den Umweltschutz und die kontinuierliche Verbesserung (Siehe Seitenleiste). „Wir verbringen viel Zeit damit, die Kriterien zu schaffen, um sich damit auf die Sachen zu konzentrieren, die für den Erfolg des Unternehmens wichtig sind“, versicherte Jeff Wood, Vizepräsident der Westgruppe der Abteilung Bettwaren und Leiter des Extraklasse-Entwicklungsteams. „Wir fanden einen guten Ausgleich und gewichten keinen Bereich zu hoch.“

Wenn eine Abteilung zur Extraklasse gewählt wird, erhält sie ein Budget als Zeichen der Anerkennung. Sie erhält auch einen Banner, der in der Abteilung aufgehängt wird und auch eine Tafel, die in dem Wright Conference Center aufgehängt wird. „Viele Partner von uns gehen zu Meetings im Wright Center“, betont Herr Wood. „Es ist vorteilhaft, wenn sie an den Tafeln entlanggehen und die Abteilungen sehen, die als Extraklasse ausgezeichnet wurden.“

„Mit dem Extraklasse -Programm wollen wir Abteilungen dazu motivieren, Fortschritte zu erzielen und, was noch wichtiger ist, diese Bemühungen aufrecht zu erhalten“, so Karl Glassman, Chief Operating Officer. „Tag für Tag erfüllen diese Abteilungen die schwierige Aufgabe, die notwendig ist, damit man nicht nur auf der finanziellen Seite sondern auch bei den wichtigsten Aspekten des Geschäfts erfolgreich ist.“

Mit der andauernden Einstufung von Kriterien, die nicht zu den Finanzen gehören, kann Extraklasse als analytisches Tool auf Unternehmensebene eingesetzt werden. Nach Aussage von Herrn Wood „erhalten Leiter von bestimmten Geschäftsfeldern einen Überblick darüber, was gerade in allen ihren Abteilungen vorgeht. Damit erhält man einen weiterreichenden Einblick als nur über die Finanzen selbst.“

Die Ziele sind hochfliegend, aber erreichbar. Bis jetzt hat noch keine Abteilung von Leggett die Extraklasse -Kriterien erreicht, aber einige stehen nahe davor. „Wir teilen den Abteilungen mit: Ihr könnt euch in all diesen Disziplinen auszeichnen. Das ist wie die Meile in vier Minuten“, fügt Herr Wood hinzu. „Keiner dachte, dass der Rekord gebrochen wird, bis Roger Bannister kam. Jetzt ist es ein normales Ereignis.“

**Um als „Best in Class“ erkannt zu werden, muss eine Abteilung jede der folgenden Leistungsebenen erreichen:**

<b>Interner Audit:</b>	Blue audit
<b>Sicherheit:</b>	DART, Unfall- und Häufigkeitsquote liegt 50% unterhalb des Branchendurchschnitts
<b>Umweltschutz:</b>	„4 Sterne-Abteilung“ für 3 Kategorien der Nachhaltigkeit und 10 Compliance-Kategorien
<b>Finanzen:</b>	90% des strategischen geplanten EBIT oder erreichtes EBIT vom letzten Jahr
<b>Audit des Qualitäts-Management Systems:</b>	Blue Audit (0 – 5 Punkte)
<b>Qualitätskosten:</b>	1% oder weniger als Prozentsatz der Verkäufe; 0,5% oder weniger Verwaltungskosten als Prozentsatz der Verkäufe und 0,5% oder weniger der Ausfallkosten als Prozentsatz der Qualitätskosten
<b>Kontinuierliche Verbesserung:</b>	CI-Bewertungsergebnis 75% oder darüber
<b>Absatz &amp; Verfahrensplanung / Planung &amp; Kontrolle:</b>	„Leistungsfähiger“ Prozess über 39 Elemente
<b>Gesamte Herstellungsproduktion</b> (Abteilungen Bettwaren erst in 2014)	„Silver Standard“ der gesamten Herstellungsproduktion oder mehr; nach 2 Jahren, Erhalt des „Gold Standard“ von 90%

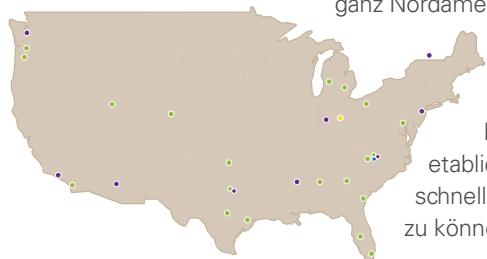
# VERKAUF – DAS PASSENDE FINDEN

Personal im Verkauf weiß genau, dass es sich mit ihren Kunden identifizieren und ihre Bedürfnisse verstehen muss. Außendienstmitarbeiter der Pharmazie erscheinen perfekt gekleidet in den Praxen von Ärzten, mit Massen von kostenlosen Proben und Einladungen für Mittagessen. Der Gebrauchtwagenverkäufer verspricht den niedrigsten Preis für den Hyundai und schwört darauf, dass der vorherige Besitzer alle 2000 Kilometer das Öl gewechselt hat. Pfandfinderinnen gehen zu Familien und Nachbarn mit einem großen Lächeln auf dem Gesicht, das süßer ist, als die Kekse, die sie verkaufen.

Bei der Vielfalt der Produktlinien von Leggett & Platt und den Märkten, in denen das Unternehmen vertreten ist, verwundert es nicht, dass es auch eine Vielfalt an Vorgehensweisen beim Verkauf innerhalb des Unternehmens gibt. Die Unternehmen von Hanes und die Unternehmensgruppe Büromöbel haben einzigartige Verkaufsstrategien entwickelt, um damit den Wert zu maximieren, der zu den Kunden gebracht werden kann.

## Hanes – Vertriebsmodell

Hanes ist Branchenführer beim Angebot, bei der Umsetzung und beim Vertrieb von nicht gewebten Material und gewebten Stoffen für Haushaltsmöbel (Matratzeninlettstoffe und Gardinenverkleidung), Fahrzeuge (Sitzkomponenten), Filterprodukte, Verpackungsmaterial und vieles mehr. Hanes verkauft an einen vielfältigen Kundenstamm, der sich über ganz Nordamerika erstreckt und hat ein Netzwerk von mehr als 31 Vertriebsknotenpunkte bei wichtigen Standorten etabliert, um die Lieferung so schnell als möglich durchführen zu können.



Hanes stellt nur manche Produkte für den Verkauf selbst her und investiert die größte Energie bei der Bestimmung der besten Materialien, um den Bedürfnissen der Kunden gerecht zu werden; die Produkte werden beschafft und modifiziert, um das Passende für eine spezielle Anwendung zu finden.

Hanes setzt an jedem Vertriebsknotenpunkt ein Verkaufsteam ein, was in enger Zusammenarbeit mit den Kunden wichtige Elemente für das Produktmanagement von Hanes koordiniert. Durch starke Konzentration auf das Informationsmanagement kann Hanes Bestellungen sehr oft innerhalb von 24 Stunden nach Auftragseingang bedienen.

Die enge Kundenbeziehung von Hanes belebt das Geschäft. „Wir entdecken ständig neue Märkte und Möglichkeiten der Weiterentwicklung“, bestätigt Bret Graff, Senior VP bei Hanes. „Innovationen werden im Verkaufsraum mit den Kunden eingeleitet.“

## Büromöbel – Lieferanten-Partner-Modell

Büromöbel hat ebenfalls ein Verkaufsmodell in seinem spezifischen Markt eingerichtet. Der Industriezweig Bürosessel ist stark konzentriert auf einige dominante Erstausrüster (OEMs) wie zum Beispiel Herman Miller, Steelcase und HON.

Mit einer derart schmalen Liste von potentiellen Kunden versucht Büromöbel natürlich ein unentbehrlicher Partner zu werden, indem man die Erstausrüster genau kennt, und weiß was sie wollen, und wie sie vorgehen. „Jeder der Erstausrüster hat eine einzigartige Persönlichkeit!,“ bestätigt Dave Dupon, Vizepräsident von Verkauf & Marketing.

Büromöbel hat mit den Erstausrüstern eine tiefe und vielseitige Beziehung etabliert und damit konnte sich Leggett als gemeinschaftlicher Partner ebenfalls etablieren, anstatt zu warten, bis das Telefon klingelt und eine Bestellung für Stuhlbasiselemente oder Mechanismen hereinkommt.

Alle Verkaufsmethoden können nicht immer bei jeder Abteilung erfolgreich sein. Hanes ist erfolgreich aufgrund der Geschwindigkeit und engen Koordination, Büromöbel hat gemeinschaftliche Lieferanten-Partnerschaften etabliert und andere Geschäftszweige von Leggett haben jeweils ihre eigenen Ansätze. „Letztendlich geht es aber immer nur um den Kunden“, beteuert Dave.“

„Es gibt eine Weise Nein zu sagen, aber viele unterschiedliche Weisen Ja zu sagen.“

-Dave Dupon

Haworth ist einer der wichtigsten Kunden von Büromöbel und befand sich in der Entwicklungsphase von Harbor Bürossofa, jedoch besaßen sie nicht die Ressourcen, um dies selbst durchzuführen. In enger Zusammenarbeit wurde dann ein Konzept entwickelt, damit der Stuhl den Herstellungskapazitäten von Leggett entspricht, und das führte zu einem maximierten Durchsatz und der Stuhl ging von der Konzeptphase innerhalb von noch nie erreichten vier Monaten in die Produktion.



# FOLDING GUARD: EIN TOLLES UNTERNEHMEN UND IDEAL FÜR LEGGETT

Im letzten Dezember hat Leggett & Platt das Unternehmen Folding Guard akquiriert, einen führenden Hersteller von Produkten im Bereich Sicherheit, Gefahrenverhinderung und Lagerhaltung. Der Übergang zu Leggett verlief insgesamt reibungslos, laut der Aussage von Jason Wynne, Präsident von Folding Guard. Die Integration mit Leggett brachte auch mehr Stabilität und Ressourcen für die 110 Mitarbeiter der Abteilung.

Folding Guard wurde 1962 etabliert und befindet sich nur einige Straßenkreuzungen weg vom Flughafen Midway in Chicago. Das Unternehmen ist wohlbekannt für die Herstellung von Rundumsicherungen für Betriebsanlagen. Diese Systeme schützen nicht nur die Herstellungsanlagen, sondern vielmehr die Personen, die diese Anlagen betätigen oder in deren Nähe arbeiten. Folding Guard verkauft auch Gittertrennwände für die Zutrittskontrolle und Schließfächer für die Schadensverhütung.

Die von Folding Guard entwickelten Produkte benötigen eine Menge Draht, daher hat Leggett das Unternehmen als einen potentiellen Partner ausgewählt. So lautet die Aussage von Chuck Kallil, Präsident der Unternehmensgruppe Rohr- und Drahtfertigung von Leggett: „Fast ein Jahr nach der Akquisition hat Folding Guard unsere Erwartungen hinsichtlich betrieblicher und finanzieller Leistungen bereits übertroffen. Das Unternehmen konsumiert nicht nur den Draht von L&P wie erwartet, sondern es hat auch die betrieblichen Kosten gekürzt, um damit die Marktposition zu verbessern“.

Folding Guard ist ein ideales Unternehmen für Leggett und seine Ausrichtung auf Kundenzufriedenheit, Qualität und Sicherheit passt genau zu der Unternehmenskultur von Leggett. Der Verkaufsleiter von Folding Guard, Pat McMahon bestätigt: „Der Beitritt zu Leggett & Platt war sehr belebend für uns“.

Herr McMahon erläutert weiter: „Wir arbeiten mit Vertriebsleuten und Kunden von allen Industriezweigen zusammen, dazu gehören Automobilindustrie, Stahlindustrie sowie Groß- und Einzelhandel. Unsere Kundenbasis ist daher sehr vielseitig.“ Kunden können Spezialanfertigungen von Produkten bestellen, die spezifisch auf ihre Daten entwickelt werden. Beispielsweise verwendet Folding Guard einen hochmodernen Pulverbeschichter zur Endfertigung von Produkten in jedem Farbton, um der spezifischen Marke oder Logofarbe des Kunden zu entsprechen. Zur Sicherung der Kundenzufriedenheit verwendet Folding Guard nur hochqualitative Materialien und strikte Herstellungsstandardwerte bei der Fertigung von hochwertigen Produkten.



Pat McMahon von Folding Guard (links) und Jason Wynne im Bild mit Saf-T-Fence, einem aus Stahlposten, Drahtmaschenteilen und Türen bestehendes modulares System zum Schutz von automatischen Betriebsanlagen und der Menschen, die diese bedienen.

Viele Produkte von Folding Guard dienen zum Schutz der Mitarbeiter gegen gefährliche Betriebsanlagen und ein proaktives Verhalten hinsichtlich Sicherheit war für eine lange Zeit unsere Priorität. „Es ist bedauerlich, dass Kunden erst zu uns kommen, nachdem sie einen Unfall erlebt haben“, erklärt Herr Wynne. „Die Sicherheit der Mitarbeiter ist sehr wichtig, da Mitarbeiter den wichtigsten Pluspunkt in jedem Unternehmen darstellen“.

„Unser Eintritt bei Leggett war sehr passend, da das Unternehmen auf die Sicherheit der Mitarbeiter viel Wert legt“, erklärt Herr Wynne. „Die Werkzeuge des SafeGuard-Programms von Leggett hat uns bei der Festlegung unserer internen Prozesse sehr geholfen und wir verzeichnen bereits positive Ergebnisse.“ Andere Betriebsbereiche von Leggett profitieren ebenfalls von der Partnerschaft mit Folding Guard, da der Begrenzungszaun Saf-T-Fence® in verschiedenen Abteilungen installiert wurde.

**FOLDING  
GUARD®**

**L & P Guarding, LLC**

A *Leggett & Platt* COMPANY  
INCORPORATED

# PROFIT DURCH BESSERE PLANUNG

Leggett & Platt *jagt* nicht einfach dem Profit nach. Wir *planen* dafür auf jeder Ebene: von der Wahl der erstklassigen Strategien für die nachfolgenden Jahre bis hin zur Festlegung der effizientesten Reihenfolge für eine Anlage zur Produktion von Teilen heute. Die unternehmensweite Einführung von **Absatz und Verfahrensplanung (Sales and Operations Planning, S&OP)** wurde zum Angelpunkt der *monatlichen* Planungsprozesse, der den *jährlichen* Strategieplan des Unternehmens mit den *täglichen* Betriebsprozessen verbindet.

S&OP ist jetzt bei fast Dreiviertel der Unternehmensabteilungen eingeführt und Leggett verzeichnet positive Ergebnisse. Zu einem frühen Vorteil gehörte die Reduzierung von überflüssigem Inventar aufgrund besserer Verkaufsprognosen. „Dadurch wurde unser Arbeitskapital deutlich verbessert und mehr Geld wurde für die Investition für unsere Mitarbeiter und Betriebsanlagen freigesetzt“, betonte Chief Operating Officer Karl Glassman.

Die Wettbewerbsvorteile von Leggett als Lieferant wurden ebenfalls durch die Planung verbessert, insbesondere wo Leggett mehr als eine Stufe in der Lieferkette kontrolliert. Unsere Geschäftsbereiche Feder-, Draht- und Rohrproduktion können beständigere Produktionsebenen erreichen, indem die innerbetriebliche Nachfrage für 18 Monate vorausgeplant wird.

„Da die Abteilungen Feder- und Drahtproduktion enger zusammenarbeiten, glätten sich die Schwingungen im wöchentlichen Volumen deutlich“, betont der Präsident der Drahtgruppe Bill Avise. „Wir können nun die teuren Überstunden in einer Woche und die Kurzarbeit in der nächsten vermeiden.“ Genaue Prognosen der innerbetrieblichen Nachfrage geben den Abteilungen Draht- und Rohrproduktion die Möglichkeit, auf sehr profitable Weise die externen Verkäufe mit den internen Bestellungen von Leggett abzugleichen.

Die Festlegung der Produktionsreihenfolge durch S&OP erzeugt auch weitere Vorteile und Möglichkeiten. Eine Abteilung kann Anlagen für bestimmte Produkte einsetzen und diese in der besten Reihenfolge bearbeiten. „Wir erzielten einen Zuwachs der Anlageneffizienz von 20% durch diesen Prozess“, berichtet Jimmy Blazek, der Materialmanager Ennis Spring, die erste Abteilung, die S&OP direkt mit der Produktionszeitplanung und Optimierung verbunden hat. Ein prognostizierbarer Output wiederum verbessert die Produktqualität und erlaubt eine klare Zeitlinie für den Materialbedarf und wann Produkte geliefert werden können.

Verbesserung durch Planung gereicht letztendlich auch unseren Kunden zum Vorteil und erhöht unsere Wirtschaftlichkeit. Herr Glassman betont: „Jetzt liefern wir die gebrauchten Produkte rechtzeitig an den richtigen Ort und können unseren Kundenbedürfnissen entsprechen oder diese sogar übertreffen. Und was noch viel wichtiger ist, wir können dies auf sehr effiziente Weise erreichen.“

## Absatz und Verfahrensplanungsprozesse

Innerhalb von fünf monatlichen S&OP-Meetings und der Unterstützung der Software Demantra haben die Betriebsleiter der Geschäftsbereiche und die S&OP-Koordinatoren fortlaufend Pläne für Produkte, Verkäufe, Herstellungsprozesse und finanzielle Ergebnisse für die nächsten 18 Monate erneuert und angepasst.

### 1. Planung für neues Produkt

Aktuelle und zukünftige Produkte prüfen Prioritäten und Zeitlinien setzen; Kosten und Preise etc. einschätzen

### 2. Planung für Nachfrage

Prognose der Produktnachfrage und Umsatz mittels Kundeninput und analytischen Tools von Demantra; Verbesserung der Prognosegenauigkeit

### 3. Planung für Lieferkette

Bewertung der Lieferkette, ob Nachfrageplan erfüllt wird oder ob zusätzliche Ressourcen erforderlich werden; Prioritäten bei der Produktion, Outputniveaus und Inventarpuffer setzen

### 4. Planung für Finanzanalysen

Aktualisierung der erwarteten Finanzergebnisse basierend auf neuen Plänen; unterschiedliche Optionen auswerten

### 5. Planung für Managementprüfung

Gesamte Pläne prüfen; Probleme ansprechen, die Führungsentscheidungen erfordern; S&OP muss mit der Geschäftsstrategie verbunden bleiben

## DAS GANZE DER PLANUNG



S&OP bildet zusammen mit der strategischen Planung und der Finanzprognose eine Planungsreihe. Die strategische Planung errechnet jährliche Zieldaten für S&OP, während die monatliche Finanzprognose die Umsätze, Kosten, und Erfolgszahlen für die nächsten 18 Monate für die Finanzprüfung von S&OP prognostiziert. Diese Pläne zusammen generieren einen Satz von Finanzzahlen und lenken die wöchentliche und tägliche Planung wie Beschaffung, Logistik und Materialmanagement.