





# The Lenzing Spirit for China

## Lenzing Spirit für China

Mark Stubbs has been managing Lenzing's expanding viscose fiber plant in Nanjing since 2009 and is promoting Lenzing's corporate culture here.

Mark Stubbs leitet seit 2009 Lenzings expandierenden Viscosefaserstandort in Nanjing und fördert hier die Lenzing Unternehmenskultur.



.....  
 In 2008 Mark Stubbs transferred from Group headquarters in Lenzing to Nanjing.

Mark Stubbs wechselte 2008 von der Konzernzentrale in Lenzing nach Nanjing.  
 .....

**E**ducation and health were the top priorities for family man Mark Stubbs when first asked if he would like to work at Lenzing's plant in Nanjing, China. After these conditions were met, he found out on a tour around the city sites that despite never really living and working in a city before, he was quite taken with Nanjing.

Mark Stubbs arrived in 2008 at Lenzing's viscose factory in Nanjing, assuming the position of Chief Finance Officer with additional responsibility for IT and purchasing. When the previous General Manager Herbert Hummer left in 2009, Mr. Stubbs was asked to take charge of the facility. "My working day is always different. I am always confronted with challenges, and it is never boring. You get to meet a lot of people both inside and outside the company."

Typically, he leaves home at 7.15 a.m. after having breakfast together with his family. They live in an expat compound to the south of Nanjing, near Rain Flower Terrace, which serves as both a memorial to martyrs and a park. It's an hour's drive to Lenzing's factory. Expats generally have drivers due to the difficult driving conditions, and so Mr. Stubbs takes the opportunity to read the newspaper and start responding to e-mails. On arriving at the office he goes through the day's agenda with his secretary. This is often followed by meetings with the key managers related to current issues in the business.

**S**chulen und Gesundheitsversorgung waren die wichtigsten Punkte für den Familienmenschen Mark Stubbs, als man ihn fragte, ob er nach Nanjing/China wechseln würde. Nachdem diese Punkte erfüllt waren, stellte er bei einer Besichtigungstour fest, dass ihn, obwohl er noch nie in einer Stadt gelebt hatte, Nanjing sofort ansprach.

Mark Stubbs begann 2008 im Viscosefaserwerk Lenzing Nanjing, zunächst als Finanzchef mit den zusätzlichen Agenden IT und Einkauf. Mit dem Ausscheiden seines Vorgängers, Herbert Hummer, 2009 wurde Stubbs gebeten, die Leitung des Standorts zu übernehmen. Und er ist begeistert: „Mein Arbeitstag ist sehr abwechslungsreich. Ich stehe immer wieder vor Herausforderungen, es ist nie langweilig. Man lernt eine Menge Leute im Unternehmen und außerhalb kennen.“

Meistens verlässt der Manager nach einem gemeinsamen Frühstück mit der Familie gegen 7.15 Uhr die Wohnung. Familie Stubbs lebt in einer Ausländer-Wohnanlage im Süden von Nanjing, nahe der Rain Flower Terrace, einem Märtyrerdenkmal und Park. Die Fahrt zum Lenzing Werk dauert eine Stunde. Wegen der schwierigen Verkehrssituation haben Expats einen Chauffeur. Mark Stubbs liest daher am Weg zur Arbeit die Zeitung und beantwortet E-Mails. Nach der Ankunft im Büro geht er mit seiner Sekretärin die Tagetermine durch. Danach folgen häufig Sitzungen mit den wichtigsten Managern zu aktuellen geschäftlichen Fragen.



### Mark Stubbs is in charge of the fastest growing location in the Lenzing Group: Nanjing.

Mark Stubbs leitet den am schnellsten wachsenden Standort der Lenzing Gruppe: Nanjing.

Mark Stubbs joined the Lenzing Group in the year 2004. For the next four years he worked at Lenzing headquarters as controller of the Business Unit Nonwoven Fibers. One of the things he likes most about Lenzing is the "Lenzing spirit". "The culture in Lenzing is very family oriented and we are trying to implement this concept in Nanjing as well. We attach particular importance to our employees and their safety. We don't accept any dangerous shortcuts on-site."

He also consciously tries to promote the employees and involve them more in decision-making. Chinese employees usually look to the General Manager to make all the decisions. "There seems to be a huge range of responsibilities which caught me by surprise. You end up dealing with everything from seemingly minor decisions like what kind of trees should be planted right through to putting together a strategic development plan for our board of directors. People look to you much more for guidance. This is something I'm trying to get away from by delegating decisions whenever possible."

Mark Stubbs kam 2004 zur Lenzing Gruppe und war von 2004 bis 2008 in der Zentrale in Lenzing als Controller für die Business Unit Nonwoven Fibers tätig. Zu den Dingen, die ihm an Lenzing besonders gefallen, gehört der „Lenzing Spirit“. „Die Kultur in Lenzing ist sehr familiär und wir möchten dieses Konzept auch in Nanjing umsetzen. Unsere Mitarbeiter und deren Sicherheit liegen uns wirklich am Herzen. Dagegen akzeptieren wir keine gefährlichen Schlampereien am Arbeitsplatz“.

Mark Stubbs möchte die Mitarbeiter bewusst fördern und in den Entscheidungsprozess mit einbinden. Chinesische Arbeitnehmer erwarten aber zumeist vom Vorgesetzten, dass er alle Entscheidungen trifft. „Wie weit das geht, hat mich doch überrascht. Irgendwann ist man für alles zuständig, von scheinbar unerheblichen Dingen wie etwa der Frage, welche Bäume gepflanzt werden sollen, bis hin zu einem strategischen Entwicklungsplan für den Vorstand. Die Menschen hier erwarten, dass man ihnen Richtlinien vorgibt. Davon möchte ich aber abgehen und Entscheidungen nach Möglichkeit delegieren.“



---

An important part of the job is communication – whether with employees, business partners or public authorities.

Ein wichtiger Teil des Jobs besteht aus Kommunikation – sei es mit Mitarbeitern, Geschäftspartnern oder Behörden.

---

Following a Chinese lunch provided by the canteen, he usually ends up attending meetings in the afternoon. One of his most important responsibilities as General Manager is to ensure that the plant is kept operating at its optimum capacity. Quality and safety issues also take up a large part of his working time. With the management team consisting of Chinese, Austrians and English people, handling these very different cultures and ways of doing business can sometimes be quite challenging.

“If I had to put the best way to deal with my job into a single word, it’s all about communication. I’ve found this to be the case in every country, and here things aren’t any different. Finding the right approach to communicating is one of the toughest things when dealing with a different country and language. It’s so easy to be misunderstood or mistranslated.” Chinese are often unwilling to admit to the General Manager that they don’t understand. In order to avoid such problems from arising in the first place, Mark Stubbs tends to say things twice and have things confirmed in writing again.

Currently it is a very exciting time at the Lenzing plant in Nanjing. Originally established as a joint venture between Lenzing (70% ownership) and Nanjing Chemical Fibre Co., Ltd. (30%), the factory initially started production of viscose in April 2007. By February 2010 the maximum capacity of 78,000 tons was reached. Then in April 2010 work commenced on phase II of the plant expansion program. Due for completion in the second half of 2011, this project is designed to increase capac-

Nach einem chinesischem Mittagessen aus der Kantine folgen am Nachmittag meist Meetings. Eine der wichtigsten Funktionen des General Managers besteht darin, die optimale Kapazitätsauslastung des Werks sicherzustellen. Auch Qualitäts- und Sicherheitsfragen beanspruchen einen großen Teil der Arbeitszeit. Da die Geschäftsleitung aus Chinesen, Österreichern und Engländern besteht, kann der Umgang mit diesen ganz unterschiedlichen Kulturen und Geschäftsgepflogenheiten bisweilen herausfordernd sein.

„Müsste ich in einem Wort zusammenfassen, worum es in meinem Job geht, würde ich sagen: Kommunikation. Das habe ich bisher noch in jedem Land festgestellt – auch in China. Die richtige Kommunikation gehört zu den schwierigsten Anforderungen im Umgang mit anderen Ländern und Sprachen. Es kann jederzeit passieren, dass man missverstanden oder auch falsch übersetzt wird.“ Chinesen wollen vor dem Chef häufig nicht zugeben, dass sie etwas nicht verstehen. Um derartige Probleme möglichst zu vermeiden, versucht Mark Stubbs, alles immer zweimal zu sagen und dann noch einmal schriftlich zu wiederholen.

Lenzing Nanjing durchläuft gerade eine aufregende Phase. Ge-gründet als Joint Venture zwischen Lenzing (70 %) und Nanjing Chemical Fibre Co., Ltd. (30 %), nahm das Unternehmen im April 2007 die Viscoseproduktion auf. Bis zum Februar 2010 war die Maximalkapazität von 78.000 to erreicht. Dann begannen im April 2010 die Arbeiten an Phase II des Betriebsausbaus. Durch dieses Projekt, das im zweiten Halbjahr 2011 abgeschlossen sein wird, steigt die Produktionskapazität zunächst auf 140.000



What the British manager particularly appreciates about his job is the variety.

Besonders schätzt der Brite an seinem Job die Abwechslung.

ity, which will first rise to 140,000 tons annually and finally to 160,000 tons later on. This makes Nanjing the fastest growing site in Lenzing's history. Most of the viscose produced here is sold in China and is subsequently used in either the textiles or nonwovens industry.

When he first took the time to visit the entire site it struck him as a bit strange that the facility was so enormously large but so sparsely populated with buildings. This is now rapidly changing as a result of the expansion drive. At one point the manager was able to see a stack going up at 3 m a day. "You could physically see the building growing in front of your eyes and then one day I came in to work and it had already been painted red and white overnight. I found it quite apt as it really shows how quickly things can happen here."

In mid-afternoon Austria wakes up and comes online. Mr. Stubbs usually communicates with Lenzing headquarters by a combination of e-mail, telephone and Microsoft Office Communicator. "However, you can't beat physically going over there every so often. I've learned from the Chinese that nothing quite substitutes meeting people face to face. So as General Manager I go back to Austria around three or four times a year."

und schließlich auf 160.000 to. Das macht Nanjing zu dem am schnellsten wachsenden Standort in der Geschichte von Lenzing. Der Großteil der hier produzierten Viscose wird gleich in China verkauft und geht entweder in die Textil- oder in die Vliesstoffindustrie.

Bei seinem ersten Werksbesuch kam Mark Stubbs etwas seltsam vor: die enorme Größe des Werksgeländes und die gleichzeitig sehr geringe Gebäudedichte. Das ändert sich mit der Expansion nun rapide. So konnte der Manager an einem einzigen Tag einen Schornstein um 3 m wachsen sehen. „Man sah tatsächlich das physische Wachstum des Gebäudes mit eigenen Augen – und dann kam ich eines Tages zur Arbeit und es war über Nacht rot und weiß verputzt worden. Das erschien mir sehr aussagekräftig, weil es zeigt, wie rasch sich die Dinge hier entwickeln.“

Am Nachmittag beginnt dann Österreich zu erwachen. Mark Stubbs kommuniziert meist über eine Kombination aus E-Mail, Telefon und dem Microsoft Office Communicator mit der Zentrale. „Trotzdem sind gelegentliche Besuche im Headquarter wichtig. Von den Chinesen kann man lernen, dass persönliche Treffen durch nichts zu ersetzen sind. Als General Manager reise ich daher drei- oder viermal pro Jahr nach Österreich.“



## The whole Stubbs family has adjusted very well to life in Nanjing.

Die gesamte Familie Stubbs hat sich gut in Nanjing eingelebt.

Variety is one of the things Mark Stubbs likes most about his job. However, this can also prove to be quite challenging at times. Government bodies, in particular, have a habit of turning up unannounced and naturally expecting to speak to the top management.

“One Saturday around 9 p.m. I was sitting in a restaurant with my wife and having dinner when I received a phone call from the Finance Director. He informed me that government representatives would like to come to see our plant at 9 a.m. the next morning. My wife pointed out that tomorrow was a Sunday. The Finance Director confirmed the Sunday appointment and added that there we could anticipate a delegation of around 150 civil servants. On Sunday several coaches rolled in to the factory premises carrying them all. The mayor of Luhe District (where the plant is located) shook my hand and said expectantly, ‘OK, now let’s see your presentation.’”

Usually Mark Stubbs gets home by around 7 p.m.. However, on average he has two business dinners to attend each week, but on those occasions he makes an effort to be back home by 9 p.m.. The dinners are not one of his favorite parts of the job because of the heavy drinking that usually accompanies

Besonders mag Mark Stubbs an seinem Job die Abwechslung. Die kann allerdings auch zur Herausforderung werden. Chinesische Behörden haben die Angewohnheit, plötzlich unangekündigt aufzutauchen und dann natürlich auch die Geschäftsleitung sprechen zu wollen.

„Eines Samstags, etwa um 9.00 Uhr abends, saß ich mit meiner Frau zum Essen in einem Restaurant, als mich der Leiter unserer Finanzabteilung anrief. Er teilte mir mit, Regierungsvertreter wollten am nächsten Morgen um 9.00 Uhr unser Werk besichtigen. Meine Frau wies darauf hin, dass das ja ein Sonntag sei. Der Direktor bestätigte den Termin und erklärte, wir hätten mit etwa 150 Beamten zu rechnen. Am Sonntag rollten mehrere Busse mit den Behördenvertretern auf unser Werksgelände. Der Bürgermeister des Distrikts Luhe (wo sich die Fabrik befindet) gab mir die Hand und sagte gleich erwartungsvoll: „Na, dann beginnen Sie bitte mit Ihrer Präsentation!“

Normalerweise kommt Mark Stubbs gegen 7.00 Uhr abends heim. Durchschnittlich zweimal pro Woche sind aber nach der Arbeit Geschäftsessen angesetzt. An diesen Tagen versucht er, bis 9.00 Uhr zu Hause zu sein. Diese Termine schätzt Mark weniger, weil der Alkohol häufig in Strömen fließt. „Man fühlt sich

## Lenzing (Nanjing) Fibers

---

Mark Stubbs is the General Manager of Lenzing (Nanjing) Fibers, the third largest viscose plant in the Lenzing Group:

- Joint venture between Lenzing (70%) and Nanjing Chemical Fibre Co., Ltd. (30%)
- Production started in April 2007
- Maximum capacity reached in February 2010: 78,000 tons
- Expansion drive targeting 160,000 tons commenced in April 2010

## Lenzing (Nanjing) Fibers

---

Mark Stubbs ist General Manager von Lenzing (Nanjing) Fibers, dem drittgrößten Viscosefaserwerk der Lenzing Gruppe:

- Joint Venture zwischen Lenzing (70 %) und Nanjing Chemical Fibre Co., Ltd. (30 %)
- Produktion startete im April 2007
- Maximalkapazität im Februar 2010 erreicht: 78.000 to
- Beginn des Ausbaus auf 160.000 to im April 2010

them. "It's like being catapulted back to being a student again and being competitively challenged to see who can drink a lot," he says. At the same time he does enjoy the social aspect of the meals. "It's far more pleasant in China than in the West. The round tables make communication much easier. Moreover, the Chinese are also some of the most hospitable people I have ever worked with."

In his free time he likes to explore the big metropolis of Nanjing on foot with his wife Isobel along with his son and daughter, Alexander and Helena. The family has adapted well to life in Nanjing. His wife is head of the Parents Committee at the British School, which the children attend. Alexander (10) is keen on martial arts and in Nanjing goes to taekwondo classes in which he is the only foreign child. Helena (4) does Chinese dance in a group which has both expat and Chinese kids.

Being a blonde-haired and blue-eyed little girl Helena tends to attract quite a lot of attention. "When we first arrived here we went right to IKEA. Helena was sitting in the trolley. We were looking at the furniture and suddenly noticed the trolley surrounded by numerous people, all wanting to touch her."

Both in his working life and personal life in China, Mark Stubbs continually faces many new challenges to deal with. "I've learned to simply just roll with it. These are skills I could take back with me and use to my advantage in Europe. It would be much harder to faze me there now." ■

sozusagen wieder in die eigene Studentenzeit zurückversetzt, als man mit anderen um die Wette trinken musste", meint er. Zugleich gefällt ihm aber der soziale Aspekt an diesen geselligen Treffen. „Das ist in China viel angenehmer als im Westen, die Kommunikation läuft an den runden Tischen einfach besser. Außerdem gehören die Chinesen zu den gastfreundlichsten Leuten, mit denen ich je zu tun hatte“.

In seiner Freizeit erkundet Mark Stubbs gemeinsam mit Ehefrau Isobel und den Kindern Alexander und Helena die Großstadt Nanjing gern zu Fuß. Auch die Familie hat sich gut an das Leben in Nanjing angepasst. Isobel leitet den Elternausschuss an der britischen Schule der Kinder. Alexander (10) liebt Kampfsportarten und besucht als einziges Ausländerkind einen Taekwondo-Kurs in Nanjing. Helena (4) praktiziert chinesischen Tanz in einer gemischten Gruppe in- und ausländischer Kinder.

Mit ihrem blonden Haar und den blauen Augen zieht sie viel Aufmerksamkeit auf sich. „Gleich nach unserer Ankunft fahren wir zu IKEA. Helena saß im Einkaufswagen. Wir schauten uns die Möbel an und bemerkten plötzlich, dass sich zahlreiche Leute um unseren Wagen versammelt hatten, die alle Helena berühren wollten.“

Für Mark Stubbs gilt es, im Berufs- und Privatleben immer wieder Herausforderungen zu meistern. „Ich habe dabei gelernt, die Dinge auf mich zukommen zu lassen. Das ist eine Eigenschaft, die ich auch in Europa gut brauchen könnte – so leicht bringt mich heute nichts mehr aus der Ruhe.“ ■