

# THE FUTURE IN MOTION

Interview mit Dr. Ralf Cramer,  
Vorstandsvorsitzender von Continental China

VON SANDY STRASSER

**T**räume von Mobilität verwirklichen, das ist das Credo von Continental. Als weltweit agierendes Unternehmen erfindet, entwickelt, produziert und vermarktet es dafür unverzichtbare technologische Lösungen. Als „Continental-Caoutchouc- und Gutta-Percha Compagnie“ wird Continental im Jahr 1871 in Hannover als Aktiengesellschaft gegründet. Im Stammwerk in Hannover werden unter anderem Weichgummiwaren, gummierte Stoffe und Massivbereifungen für Kutschen und Fahrräder hergestellt. Erste Erfolge in Entwicklung und Produktion werden gefeiert: 1898 startet die Produktion von profillosen „Automobil-Luftreifen“. Sechs Jahre später entwickelt Continental als erste Firma der Welt „Profilreifen für Automobile“. Mittlerweile ist die Continental AG ein börsennotierter Konzern, der etwa 200.000 Mitarbeiter an über 200 Standorten in 53 Ländern beschäftigt. Der in Shanghai lebende Dr. Ralf Cramer ist Mitglied des Vorstands der Continental AG und Vorstandsvorsitzender von Continental China. Uns hat er die Tür geöffnet und Einblick in seinen Alltag bei Continental und das Leben, das er in China führt, gewährt.

Herr Dr. Cramer, wie lange haben Sie gebraucht, um sich in Shanghai einzuleben?

DR. RALF CRAMER: Ehrlich gesagt, habe ich ein paar Monate gebraucht, um mich in einer Megastadt wie Shanghai, einer Stadt mit 24 Millionen Menschen einzuleben. Im Vergleich zu Deutschland ist es bezüglich des Verkehrs, der Sprache, des Klimas usw. ein ganz anderer Ort. Obwohl alles sehr unterschiedlich ist, habe ich mich nach der Anfangszeit gut eingelebt. Ich muss sagen, Shanghai ist, mit nur wenigen Ausnahmen, eine beeindruckende Stadt. Aber natürlich vermissen wir die natürliche Umgebung und die grünen Landschaften.

Was fasziniert Sie an dieser Metropole besonders?

DR. R. C.: Es gibt viele Gründe, warum mich Shanghai fasziniert. Erstens ist es eine sich schnell entwickelnde Stadt, und in den vergangenen 20 Jahren hat sich diese durch ihren kreativen Spirit sehr verändert. Zweitens bin ich wirklich von ihrer charmanten, traditionellen Kultur – an vielen Ecken, die vom Kurztrip-Besucher gar nicht gesehen werden – beeindruckt. In Shanghai kann man die Verschmelzung von Tradition und der modernen Welt wie sonst nirgendwo anders spüren. Drittens ist Shanghai eine Stadt, die nie schläft. Nach einer Weile kann das aber auch anstrengend sein. Hier ist alles in Bewegung. Die Menschen, die Architektur, die Entwicklung der Infrastruktur, alles passend zu unserem Continental-Slogan „The Future in Motion“. »



### Was waren die Gründe für Ihren Wechsel?

DR. R. C.: China ist der größte Automobilmarkt der Welt. Es ist der Wachstumsmotor für die Welt und auch für Continental. Aber auch in anderen Industriebereichen. Continental hat das Ziel, mit dem Fokus auf China, die asiatischen Umsätze von aktuell 20 Prozent bis zum Jahr 2020 auf 30 Prozent zu erhöhen. Der Grund, ein Vorstandsmitglied vor Ort einzusetzen, liegt darin, dass die Erwartungen an China sehr hoch sind. Es geht darum, die Anforderungen der Kunden und die Bedürfnisse der Menschen besser zu verstehen und in unsere Produkte umzusetzen. Das Land hat definitiv einen starken Fokus verdient.

### China ist der weltgrößte Markt. Was glauben Sie, macht die enorme Dynamik dieses Landes aus?

DR. R. C.: China besitzt mit mehr als 1,3 Milliarden Einwohnern die größte Bevölkerungsanzahl der Welt, was an sich schon ein riesiger Markt ist. Weiterhin hat China eine zentralgesteuerte Regierung, mit extrem schnellen Entscheidungsprozessen. Dies konnte man kürzlich wieder mit der Reduzierung der Fahrzeugsteuer für Autos bis 1,6 Liter wahrnehmen. Die Effekte auf den Markt sind im folgenden Monat schnell sichtbar. Darüber hinaus sind die Menschen hier hoch motiviert und offen für innovative Technik, und sie haben den Wunsch, sich vorwärts zu entwickeln.

### Warum ist der Standort gerade für Industrieunternehmen so interessant?

DR. R. C.: Mit fast 20 Prozent der Weltbevölkerung ist China der größte Markt und voll von Geschäftsmöglichkeiten. Obwohl sich das Wirtschaftswachstum hierzulande seit Kurzem etwas verlangsamt hat, erwarten wir weiterhin eine überdurchschnittliche BIP-Wachstumsrate im Vergleich zu anderen Märkten wie zum Beispiel in Europa und den USA. Aus langfristiger Perspektive sind wir in diesem Markt zuversichtlich. Außerdem hat China eine lange Geschichte und eine große Kultur, die eine gute Grundlage für eine solide Entwicklung bieten. Abgesehen davon stehen wir natürlich auch noch immer vielen Herausforderungen gegenüber, wie hohe Lohnkostensteigerungen, Verfügbarkeit von hochqualifizierten Mitarbeitern und der großen Aufgabe, das „Middle Income Trap“ zu vermeiden.

### Welche konkreten Aufgaben haben Sie hier zu meistern? Welches Zeitfenster ist dafür vorgesehen?

DR. R. C.: Schwerpunkte sind Wachstum, Kostenmanagement und Personalentwicklung. In der Regel trägt ein Drittel meiner Zeit dazu bei, das Wachstum zu managen. Für hervorragende Kundenbeziehungen muss man vor Ort sein. Unsere Kunden sind in diesem riesigen Land weit verstreut, und das erfordert einen hohen Reiseaufwand. Das zweite Drittel konzentriert sich darauf, die Kosten in einer rasanten Wachstumsumgebung unter Kontrolle zu halten. Zweistellige Lohnsteigerungsraten sind immer noch zentral gewünscht, um den Konsum weiter aufzubauen. Eine Kompensation geht nur mit außerordentlich hohen Produktivitätssteigerungen in den Werken und den Zentralfunktionen. Unser Qualitätsniveau ist bereits auf weltweitem Standard, gleichzeitig steigt die Komplexität neuer Technologien und der Vielfalt extrem an, darauf müssen wir die Mannschaft

vorbereiten. Die übrige Zeit setze ich ein, um unsere Talente in Schlüsselpositionen weiterzuentwickeln. Ein so großer Markt lässt sich langfristig nur mit einer hohen Anzahl an lokalen Top-Managern führen. Nur dadurch ist ein nachhaltiges und kontinuierliches Wachstum möglich. Da spielt die sehr unterschiedliche Kultur natürlich eine wesentliche Rolle.

### Welchen Stellenwert haben Ihrer Meinung nach dort Kreativität und Individualismus?

DR. R. C.: Kreativität, ob für den Fortschritt eines Unternehmens, einer Branche oder eines Landes, ist sehr wichtig. China bewegt sich „From Volume to Value“, und die von Chinas Regierung vorgeschlagene „Made in China 2025“-Strategie drückt das Ziel aus, China von einem Herstellungsriesen zu einer weltweit innovativen Produktionslandschaft zu verwandeln. Dabei sollen natürlich die hergestellten Produkte auch im eigenen Land entwickelt werden. Wir werden die Anzahl unserer Entwickler in den kommenden Jahren verdoppeln. Continental legt also großen Wert auf Kreativität, denn nur dadurch können wir innovativ sein.

Unsere vier Core Values des Unternehmens passen da natürlich perfekt rein – Vertrauen, Freiheit, Verbundenheit und Gewinnermentalität. Das lokale Bildungssystem allerdings hat immer noch einen weiten Weg vor sich. Deshalb setzen wir auf viele interne Schulungen und Weiterbildungen.

### Was muss von Continental-Seite her getan werden, um diese Attribute aktiv zu fördern und damit die demokratische Freiheit weiter voranzutreiben?

DR. R. C.: Im Einklang mit der Strategie von Continental „im Markt für den Markt“ will Continental R&D in China für China nutzen. Das bedeutet, mit lokaler R&D-Kompetenz die lokale Kreativität zu fördern, das Unternehmenswachstum in China zu unterstützen und es unabhängiger von Deutschland oder anderen Regionen zu machen.

Freiheit und Eigenverantwortung sind die Wurzeln des Wachstums unseres Unternehmens. Wir stärken unsere Dynamik und Nachhaltigkeit dadurch, dass wir schon früh in der Karriere unseren Mitarbeitern die größtmögliche Freiheit gewährleisten, und wir ermutigen sie, diese Freiheit auch zu nutzen. Wir fördern ihre Begeisterung

auf jeder Ebene, damit sie ihre Arbeit selbstständig organisieren und Verantwortung für die Ergebnisse übernehmen. Deshalb sind wir als sogenannte Multinational Company (MNC) auch sehr beliebt bei jungen Talenten.

Wenn wir Entscheidungen treffen, verfolgen wir die globale Strategie, aber wir können diese aufgrund der tatsächlichen Situationen anpassen und eine schnelle Entscheidung innerhalb des strategischen Rahmens treffen. Continental unterstützt ebenso den lokalen IP-Schutz und Auszeichnungen für lokale Entwicklungen.

### Continental fertigt aktuell an 26 Standorten und beschäftigt damit gut 23.000 Menschen. Beschreiben Sie die Mitarbeiter, denen man bei Ihnen in China begegnet.

DR. R. C.: Wir haben Mitarbeiter in vielen verschiedenen Bereichen, wie zum Beispiel Gummi-Reifen/CTech, Elektronik, Hydraulik, Mechanik und Software usw. getroffen. Wir sehen viele verschiedene Kompetenzen und Charaktere im Unternehmen, die unterschiedlichen Arbeiten nachgehen. Das Wichtigste bei Continental ist, dass die Mitarbeiter, bei was auch immer sie tun, einen guten Ausbildungshintergrund haben. Wir unterstützen sie unter anderem mit internen Schulungen. Wir bauen dafür ein umfassendes Talent-Trainingssystem auf. Wir haben auch Inhouse-Akademien wie zum Beispiel für CBS (Continental Business System) an mehreren Orten in China, die sich stärker auf die Führung und das Management mit standardisierten Continental-Methoden konzentrieren.

### Was schätzen Sie an ihnen?

DR. R. C.: Ich habe großen Respekt vor ihrer Motivation und ihrem großen Engagement. In Deutschland sagen wir: „Man braucht den Hund nicht zum Jagen zu tragen“ – sie machen es einfach. Damit haben wir ein sehr gutes Arbeitsklima erreicht. Den Menschen macht es einfach auch viel Spaß, sich gemeinsam mit Continental weiterzuentwickeln.

### Welche Träume und Ideale haben sie?

DR. R. C.: Wie es auch Europa in den 1950er/60er-Jahren hatte, haben die Chinesen einen Traum – bessere Lebensqualität in vielen Aspekten. Es gibt einige Beispiele wie die Qualität

der Umwelt, Sicherheit, Komfort usw.

Umweltschutz ist ein immer drängenderes Thema in China, das nicht nur die heutige Generation, sondern auch die kommenden Generationen betrifft. Es ist zwingend notwendig, dass öffentliche und private Organisationen sich auf eine nachhaltige Entwicklung konzentrieren.

Sicherheit ist zudem ein grundlegendes Element eines hohen Lebensstandards. China ist bereits der größte Fahrzeugmarkt der Welt, und es wird prognostiziert, dass das Volumen bis zum Ende dieses Jahrzehnts weiter in Richtung 30 Millionen wachsen wird. Angesichts des großen Verkehrsaufkommens und der langen Zeit, die Menschen in Autos verbringen, sind Verkehrssicherheit und Gesundheit innerhalb und außerhalb des Fahrzeugs sowie der Komfort zu einer großen Wachstumschance geworden.

### Inwieweit kann Continental als Arbeitgeber helfen, diesem ein Stück weit näher zu kommen?

DR. R. C.: Continental hilft den Chinesen dabei, den „chinesischen Traum“ zu verwirklichen. Wir bieten unseren Mitarbeitern optimierte und umfassende Talent-Trainingsysteme an, damit sie ihre Karriere besser vorantreiben können und somit eine höhere Lebensqualität erreichen. Unsere Arbeitsbedingungen gelten hier als sehr gut.

### Wie sieht ein normaler Arbeitsalltag bei Ihnen aus?

DR. R. C.: 50 Prozent meiner Arbeitszeit oder mehr bringe ich auf Geschäftsreisen, bei Kundenbesuchen, Fabriken, Regierungsabgeordneten, Branchenverbänden usw. 15 Prozent meiner Zeit fokussiert sich auf Kommunikation und Besuche im deutschen Headquarter. Die übrige Zeit widmen wir gemeinsam den Geschäftsstrategien und unseren Mitarbeitern. Persönlich mag ich es, am Abend zu sehen, was der Tag für mich und das Unternehmen gebracht hat.

### Zur täglichen Rushhour sind viele der Hauptverkehrsachsen in Shanghai verstopft. Wie kommen Sie morgens pünktlich und entspannt ins Büro?

DR. R. C.: In der Regel komme ich früh im Büro an, denn Shanghai ist nicht immer und überall überlastet. Aber ich kann gut verstehen, dass viele unserer Leute, die morgens mit der U-Bahn kommen, das ganz anders sehen. Wenn sich 20 Millionen Menschen jeden Morgen bewegen, ist das eine gewaltige Herausforderung. Hier gibt es in einer Megastadt wie Shanghai noch Raum für Verbesserungen. Ihr Tagesablauf ist ganz anders im Vergleich zu Deutschland.

### Wo wollen Sie persönlich mit Continental in fünf bis zehn Jahren stehen?

DR. R. C.: Ich kann nicht sagen, ob ich in dieser Zeit noch in Shanghai sein werde. Aber ich möchte das Unternehmen gesund, weiter wachsend und noch mehr in der chinesischen Gesellschaft integriert sehen. Ebenso möchte ich, dass es als eine große deutsche Technologie-Marke mit einheimischen chinesischen Wurzeln anerkannt wird. Das gibt Continental die langfristige Wertsteigerung.

### Asien ist die Wiege zahlreicher Kulturen. Beschreiben Sie Ihren persönlichen Eindruck von der Vielfalt.

DR. R. C.: Jedes Land in Asien hat eine andere Sprache und Kultur. Ich habe die Möglichkeit, verschiedene asiatische Länder zu besuchen und sehr vielfältige Kulturen kennenzulernen. China entwickelt sich sehr schnell und holt zu Japan »

„China bewegt sich ‚From Volume to Value‘, und die von Chinas Regierung vorgeschlagene ‚Made in China 2025‘-Strategie drückt das Ziel aus, China von einem Herstellungsriesen zu einer weltweit innovativen Produktionslandschaft zu verwandeln.“

Dr. Ralf Cramer,  
Vorstandsvorsitzender  
von Continental China

und Korea auch deutlich auf. Bezogen auf die Kultur wird es definitiv keine Kopie geben. Es wird ein chinesischer Weg sein, den wir alle im Westen besser verstehen sollten.

**Welche Impulse haben Sie für sich persönlich bereits aufgenommen und weshalb?**

DR. R. C.: Wenn Sie Asien verstehen wollen, müssen Sie in die einzelnen Länder tief eintauchen. Das ist, was ich jetzt in China mache. Aber auch China ist nicht gleich China und in den verschiedenen Städten und Provinzen sehr vielfältig. Beispielsweise in Erste-Lage-Städten wie Beijing, Shanghai usw. können Sie den schnellen Lebensrhythmus und den relativ hohen Lebensstandard fühlen, während in kleineren Städten im Landesinneren die Menschen noch großes Aufholpotential haben. Damit lässt sich eine Strategie selbst in einem Land wie China nicht pauschalisieren und muss diversifiziert aufgesetzt werden. Es ist manchmal wie eine Zeitreise in einem einzigen Land.

**Was kann Deutschland von der Lebensweise der Chinesen lernen? Wo haben wir Ihrer Meinung nach dringenden Nachholbedarf?**

DR. R. C.: China hat 600 Millionen Smartphone-Nutzer, und die Chinesen wollen die schnelle Entwicklung der neuen Technologien und Funktionen und deren Nutzung. Ich sage nicht, dass das alles nur gut ist, weil die Menschen mehr von Angesicht zu Angesicht kommunizieren sollten. Aber wir Deutschen beziehungsweise Europäer müssen aufpassen, mit dem Tempo dieser Trends mithalten zu können. Wir sind ja nicht unbedingt die Ersten und Schnellsten, wenn es um die Nutzung neuer Dienste geht. Dies gilt gleichermaßen für den Einsatz der Technologien und Dienste im Auto. Es gibt in Deutschland zu viele Großprojekte, die viel zu lange diskutiert, zerredet und gar nicht oder sehr spät umgesetzt werden. Hier können wir tatsächlich von den Chinesen lernen.

**Was raten Sie jungen, ambitionierten Menschen, die ihre Zukunft als Führungspersönlichkeit in der Industrie sehen?**

DR. R. C.: Sie müssen wissen, was sie mittel- oder langfristig wollen und auch durchaus etwas Geduld mitbringen für passende Gelegenheiten. Dann aber konsequent entscheiden und sich auf ihre eigentliche Aufgabe konzentrieren und diese richtig machen, bevor sie an die nächste Möglichkeit denken. Learning on the Job und gleichzeitig mutig sein, Verantwortung zu übernehmen und Risiken einzugehen, sind Grundvoraussetzungen. Wenn sie nach einem Mentor Ausschau halten, der sie gelegentlich berät und von dem sie lernen können, ist das eine tolle Sache.

**Wie sehen die Anforderungsprofile dahingehend künftig aus? Welche persönlichen Eigenschaften sollten sie mitbringen?**

DR. R. C.: Ehrgeizige junge Leute, die eine Führungskraft in der Industrie werden wollen, sollten einen unternehmerischen Spirit besitzen. Sie müssen die vielfältigen kulturellen Differenzen verstehen – in global agierenden Unternehmen – und eine internationale Perspektive sowie Leidenschaft für den Beruf haben. Das heißt, sie müssen etwas tun, das ihnen Spaß macht und nicht zuletzt für Veränderungen offen sein. Veränderungen sind wie ein Naturgesetz, nicht nur bei uns.

**Wie verbringen Sie Ihre freie Zeit am liebsten?**

DR. R. C.: Grundsätzlich möchte ich meine freie Zeit gemeinsam mit meiner Familie verbringen – auch auf privaten Reisen. Um fit zu bleiben, habe ich sogar tatsächlich eine Rad-Strecke in Shanghai gefunden, auf der man eine vertretbare Durchschnittsgeschwindigkeit fahren kann.

**Was vermissen Sie an Ihrer Heimat Deutschland am meisten?**

DR. R. C.: Ich vermisse die grüne Landschaft von Deutschland mit ihrer frischen Luft, die ruhige natürliche Atmosphäre und einige Verwandte und Freunde, die ich nur ein paar Mal im Jahr treffen kann.

DR. RALF CRAMER

*Dr. Ralf Cramer, 1966 in Ludwigshafen geboren, ist Mitglied des Vorstands der Continental AG und Vorstandsvorsitzender von Continental China. Er studierte Maschinenbau in Kaiserslautern und an der Universität Stuttgart. Dr. Cramer verfügt über umfangreiche Erfahrung in der Automobilindustrie. 1996 war er zum Beispiel bei ITT Automotive Europe, Frankfurt, als Geschäftsführer weltweit für Industrietechnik tätig. Im Jahr 1999 wurde er zum Hauptgeschäftsführer der Car Intermedia Systems Division der Grundig AG in Nürnberg. Seit 2009 ist er Mitglied des Vorstands der Continental AG. Im Jahr 2013 wurde er zum Präsidenten und CEO von Continental China ernannt, um die Geschäftstätigkeit des Unternehmens in diesem Wachstumsmarkt zu leiten.*

WEITERFÜHRENDE LINKS

[www.continental.de](http://www.continental.de)

**BERTSCH INNOVATION**  
smart product information

smart product information.

**WE TAKE CARE OF THE MOST VALUABLE DATA YOU HAVE.**

**500+**  
Installationen

**500.000+**  
Produkte im System

**750.000+**  
Medien im System

**20.000+**  
Benutzer im System

Hosted & made in  
**BADEN-  
WÜRTTEMBERG**

**mediacockpit** ist die moderne Standardsoftware und Integrationsplattform für die Verwaltung und Distribution von Produktinformationen (PIM) und digitale Medien (DAM).  
Führen Sie Produktdaten und Medienobjekte nahtlos zusammen und veröffentlichen Sie Publikationen in Print, Online und Mobile in kürzester Zeit – automatisiert und individualisiert.

Mehr als 500 Kunden – darunter namhafte Marken und internationale Unternehmen wie Deichmann, Duravit, Kindernothilfe, Krones, MAHLE, Mercedes-Benz, Ravensburger, Schaeffler und Schneider Electric – setzen bereits auf die smarten Software-Lösungen der Bertsch Innovation.

**e-proCAT** ist die etablierte Standard-Software für die Erstellung digitaler Kataloge im BMEcat und GS1-XML Format sowie die Klassifizierung von Daten nach internationalen Standards (eCl@ss, ETIM, proficl@ss, UNSPSC und IDEA).  
Spielen Sie Ihre Daten in einfachen Schritten aus und erstellen Sie im Handumdrehen Kataloge in elektronischer Form.

Als Mitbegründer des BMEcat-Standards und zertifizierter Lösungsanbieter der GS1 Germany sowie als exklusiver Lieferant der ETIM-Zertifizierungssoftware, autorisierter eCl@ss Service-Dienstleister und Mitglied des proficl@ss Vereins stehen wir Ihnen als starker Partner für effiziente Geschäftsabläufe zur Seite.

Marken der Bertsch Innovation GmbH:

**DAMGROUP**

**e-proCAT**

**kuschk**

**medicockpit**

Mitglied von:

