

IM PORTRÄT: MARCELLO DANIELI

Der über den Tellerrand schaut

Von Katharina Daniels

Dieses Jahr rundet sich seine Lebenszahl. Marcello Danieli, geschäftsführender Inhaber der HARDER Logistics GmbH & Co. KG, hat am 2. Juni 2022 seinen 60. gefeiert. Der gebürtige Ulmer, mit familiären Wurzeln in Italien, blickt auf ein „rundes“ Leben voller Engagement, Enthusiasmus sowie stets wacher Kritik- und Optimierungsbereitschaft. Für sein Unternehmen hat er wegweisende Innovationen angestoßen; in puncto Digitalisierung gemeinsam mit seinem Sohn Johannes Danieli.

Ja, Marcello Danieli ist stolz auf das, was er geschafft hat, und ja, er hatte immer auch den Willen dahinzukommen, wo er jetzt steht. Trotz einiger Wendungen, die ihm das Leben, in Gestalt unerwarteter Rückschläge, zugebetet hat. Danielis Wille, seine Bereitschaft, an entscheidenden Wendepunkten etwas ganz anderes zu tun als das, was die bisherige Laufbahn vorzeichnen schien – das kennzeichnet wohl seinen Charakter des Unbeugsamen. Eines Menschen, der Widerständen trotzt und sie in Erfolge umwandelt. Zugleich charakterisiert er sich selbst als einen „sehr Ungeduldigen, der sehr viel von anderen erwartet, aber auch sehr viel von sich selbst“.

Im Betrieb, das erzählt er mit einer Mischung aus Selbstironie und Überzeugung, ist er sich nie zu schade, „bei einer Lagebegehung einen Fetzen Papier, ein Plastikteil oder fünf Holzstückchen aufzuheben und in den Mülleimer zu schmeißen“. Vielleicht, räumt er ein, sei seine „Erwartungshaltung oft ein Stück zu viel“ – aber: Disziplin im Inneren hat viel mit

dem Funktionieren eines Unternehmens und auch dem Image nach außen zu tun. Genau darum achtet er so penibel auf die Ordnung in seinem Unternehmen, dass die Fahrzeuge gut aussehen, Klamotten sauber gewaschen sind, Handwerkzeug tipptopp und dergleichen mehr. Heute, er lacht, laufen Mitarbeiter, wenn sie die Lagebegehung erwarten, schon voran und schauen, dass nichts auf dem Boden liegt, was da nicht hingehört.

Streben nach Perfektion

Den „Perfektionisten“ und des Vaters Selbsteinschätzung („Die 20 Prozent Richtung Perfektion, die Sie nie erreichen, kosten mich 50 Prozent meiner Kraft“, resümiert Danieli selbstkritisch) kann Johannes Danieli (*26.12.1993) nur bestätigen, „alles muss





Bildquelle: HARDER Logistics/Ulli Schlieper

bis ins letzte Haar passen“. Zudem, attestiert der Sohn, neige sein Vater auch zum Polarisieren. Dinge seien entweder ganz wunderbar, oder eben das genaue Gegenteil. Da gelte es bisweilen, „ein bisschen abzuwägen, wo der Kompromiss liegt“.

Die Fähigkeit zum Kompromiss bringt der Sohn ein, auch in betrieblichen Entscheidungsfindungen. „Ja, Johannes ist der ausgleichende Faktor“, gesteht Vater Danieli unumwunden zu. Und ergänzt (auch das ein Blitzlicht seiner Art, Eigenschaften und Erfolge anderer anzuerkennen): Sein Mit-Geschäftsführer Hermann Allgaier sei in hohem Maß mit verantwortlich für den Erfolg des Unternehmens HARDER Logistics: „Ohne ihn wären wir heute nicht da, wo wir jetzt sind“. Das gelte auch für die vielen anderen Menschen, die das Unternehmen

mit großgemacht haben und den Erfolgskurs weiter mittragen und vorantreiben.

Woher kommt Marcello Danieli? Was hat ihn geprägt, was zeichnet ihn charakterlich aus, über die stets angestrebte Perfektion hinaus? Sein Lebensmotto: „Über den Tellerrand schauen“. Ein Motto, das er immer wieder unter Beweis gestellt hat und stellt. Für ihn ist der „Tellerrand“ eben nicht die Grenze ist, hinter der es nicht mehr weitergeht. Im Gegenteil motiviert es ihn, alles noch nicht Gesehene, noch nicht Gelebte, noch nicht Getane jetzt zu sehen, zu leben, zu tun.

Es zeigt sich bereits in der beruflichen Laufbahn. Auf der (auch dies ein Ausweis des Perfekten) sehr professionell gestalteten Firmenwebsite von HARDER Logistics finden sich

„Ich hatte im Moment der Entscheidung, etwas zu tun, keine Vorstellung, was ich da anleiere. Aber das beschreibt mich ziemlich gut: Mich auf eine Situation neu einzulassen, von der ich keine Ahnung habe.“

die wichtigsten Stationen seiner beruflichen Biographie. Im Gespräch gehen wir tiefer in die sehr persönlichen Sichtweisen, die kleinen Fundstücke erlebten Lebens am Wegesrand. Beginnen wir bei den familiären Wurzeln, die möglicherweise ein Stück des großen Denkens, auch des Widerständigen schon in sich tragen.

Vom Wert, fürs Leben zu lernen

Großvater Danieli, Bauingenieur, hatte in der zweitgrößten Stadt der italienischen Region Umbrien ein Stadion aufgebaut, dort, an diesem Wirkungsort seine Frau kennengelernt. Ihrer beider Sohn, Danielis Vater, lernte Spezielschweißer, engagierte sich als Fußballspieler. Als er zum italienischen Militär einberufen werden sollte, fällte er die Entscheidung nach Deutschland zu gehen, nach Düsseldorf, mit dem Fokus auf Fußball. Beim Freundschaftsspiel Düsseldorf gegen Ulm funkte es zwischen ihm und Marcello Danielis Mutter. Ulm war dann auch Geburtsort des jetzigen Inhabers von HARDER Logistics.

Entgegen der spontanen Annahme, dass der Mann, der heute so im Zenit seines Erfolgs steht, einen sehr gradlinigen Aufstieg erlebt habe, ging Marcello Danieli, familiär bedingt, durch die „harte Schule“. Also nicht der gerade Weg vom Abitur gleich ins Studium. Sondern nach einem Hauptschulabschluss das Berufskolleg I und II, die Höhere Handelsschule, wo er die Hochschulreife erwarb. Dann ein Studium der Betriebswirtschaftslehre. Während des Studiums ging er mehrere Monate nach England und nach Italien, um sein Englisch, als auch sein Italienisch, auf professionellen Stand zu bringen, auch eine „Lehre fürs

Leben“. Wer mehrere Sprachen beherrscht, dem eröffnet sich ein weitergehender Blick.

Beruflich dann fasst er für etliche Jahre Fuß in der Computerbranche, im Vertrieb, verkauft in Deutschland die ersten Computer wie Minolta PCs, Commodore Sx, Namen mit heute fast historischem Wert. Kurz nach Fall der Mauer offeriert ihm sein damaliger Arbeitgeber, in Jena eine Niederlassung aufzubauen. Danieli arbeitet sich ein, einen Tag vor Übernahme entschließt sich sein Chef, dass doch besser ein dort Gebürtiger die Niederlassung übernehmen solle. Jemand, der das dortige Idiom spricht, der in Thüringen verwurzelt ist. „Im ersten Moment“, erinnert sich Danieli lebhaft, „war ich entsetzt“. Später dann habe er verstanden, und die Entscheidung seines damaligen Arbeitgebers als sinnvoll respektiert. „Als halber Italiener, halber Schwabe“ wäre Danieli dort vermutlich nur schwerlich akzeptiert worden, verbunden mit der Frage, welchen Einfluss das auf den Geschäftserfolg der Niederlassung gehabt hätte.

Was folgt, ist ein erneuter Spurenwechsel

In Danielis Leben ist wieder einmal die Zeit reif für einen Spurenwechsel. Schon fünfmal war er von einem Geschäftsmann aus der Transportbranche angesprochen worden, ansässig in Ulm. Jetzt entschließt er sich, ein bisschen aus Frust über Jena, vor allem aber aus seiner Lust und Neugier auf etwas Neues: „Ich mache mal was ganz Anderes“. Das ganz andere hat dann 12 Jahre lang sein Berufsleben geformt. Beim Transportunternehmen hat er „einen sehr guten Mentor“, die Arbeit bereitet ihm Freude. Er wird Prokurist, Mitglied der Geschäftsleitung. Als dann eine neuerliche Lebenswegentscheidung naht – selbst Geschäftsführer zu werden – lässt sich sein Karrierewunsch nicht verwirklichen. Für ihn genauso überraschend wie das Erlebnis mit Jena. Und wieder verbunden mit einem Neuanfang, diesmal sehr grundsätzlicher Natur, vom bislang führenden Angestellten zum Unternehmer in eigener Person.

„Gleich Danieli Logistics auf die grüne Wiese zu stellen“, dazu fehlte ihm damals dann doch der Mut. So sammelt er Anfang des Jahrtausends Verkaufsangebote;

manches dreimal so hoch wie die Summe, die er sich leisten konnte. Nach aufwändiger Suche stößt er auf HARDER, „ein guter Name und bezahlbar“. Und beginnt, die Firma vom Kopf auf die Füße zu stellen, ihr eine gänzlich neue Firmenphilosophie zu verpassen. Marcello Danieli formt das Unternehmen grundlegend um, zu HARDER Logistics mit Fokus auf Portfoliodiversifikation und Spezialkompetenzen.

Das „über den Tellerrand schauen“ hat Marcello Danieli mit dem Umbau seines Unternehmens erneut unter Beweis gestellt. Sein Antrieb, etwas noch nicht Getanes jetzt zu tun, zeigt sich aber auch im gesellschaftlichen Zusammenhang.

Kurz nach Kriegsbeginn in der Ukraine am Donnerstag, 24. Februar, da hat schon etwas in ihm gezündet. Drei Tage später, am Sonntag, 27. Februar, nach ein paar unruhigen Nächten, ist ihm klar: Du musst etwas tun, aber was? Der Gedankenblitz: Wir helfen mit dem, was wir aus unserem Geschäftsfeld beisteuern können: Hilfsgüter transportieren. Gedacht, getan, drei Mitbewerber telefonisch kontaktiert, „alle haben sofort Ja gesagt, das hat mich zutiefst beeindruckt“ – die entschlossenen Helfer packen am Freitag, 4. März vier Lkw voll mit Medikamenten, Windeln Schlafsäcken, Sanitärsachen, Kleidung vor allem für Kinder, sprechen sich ab mit Akteuren an den Sammelstellen, bringen schlussendlich rund 150 Paletten bis zur Ukraine, am 7. März.

„Ich hatte im Moment der Entscheidung, etwas zu tun, keine Vorstellung, was ich da anleiere“, zieht Danieli Zwischenbilanz der engagierten Aktion, „aber das beschreibt mich ziemlich gut, sich auf eine Situation neu einzulassen, von der ich keine Ahnung habe“.

Die Spontanität, mehr noch die Entschlossenheit, erfasst auch seine Mitarbeiter, getragen von Danielis Unterstützung. Einer brachte nochmals zwei Hilfsgüter-Lkw in die Ukraine, diesmal sogar gemeinsam mit einem direkten Konkurrenten. Eine Großbäckerei aus der Region gab den Fahrern Doggybags für eine Woche mit. Parallel transportierten Mitarbeiter von HARDER Logistics Betten zu Privathaushalten, die Flüchtlinge aus der Ukraine bei sich aufnehmen wollten.

„Gesellschaftliches Renommée interessiert mich nicht!“

„Ich versuche, immer zu helfen, versuche, Lösungen zu finden, wenn's Sinn für mich ergibt“ pointiert Danieli. Und holt noch weiter aus: Dass er Vorstandssprecher des Industrieclubs ist, Mitglied im Lions-Club: doch, die Netzwerke seien schon wertvoll, und auch die

Chance, von den Erfahrungen anderer Unternehmer aus anderen Branchen zu profitieren. Das mit solchen Positionen verbundene gesellschaftliche Renommée aber: „Das interessiert mich gar nicht“. Wichtig ist ihm seine gesellschaftliche Verantwortung.

Und da will ihm so manches eben nicht über den Tellerrand schauen, gesellschaftlich, politisch, so gar nicht in den Kopf. Sei es das so zögerliche Vorankommen der Digitalisierung im Bildungsbereich, etwa „dass es von St. Blasius bis Schaffhausen keine vernünftigen Internetverbindungen gibt“. Seien es überfällige Neuerungen im Pflegesektor, die sicherheitspolitische Aufstellung unseres Verteidigungssystems. Sei es das individuelle Verhalten, auf Annehmlichkeiten nicht verzichten zu wollen, auch wenn es die Situation erfordert.

Ja, es treibt ihn viel um. Und sein Interesse, immer noch mehr zu erleben, zu erfahren macht ihn außerdem zum begeisterten Reisenden, wann immer möglich. Woraus er erneut Erkenntnisse zieht. Im Vergleich zur Menschenrechtssituation in anderen Ländern etwa weiß er um „das Privileg, in einer freiheitlichen Grundordnung zu leben“. Und wieder hat er über den Tellerrand geschaut. „Ich bin kein einfacher Mensch“ räumt Danieli unumwunden ein. Aber: „Ich versuche immer, mit gesundem Menschenverstand das Beste aus etwas zu machen“.