

SZ
05.02.2018

INTERVIEW: MAX HÄGLER
UND STEFAN MAYR

Von seinem Stehpult mit Gummibärchen-Glas genießt Martin Daum, 58, eine kontrastreiche Aussicht: dort die Untertürkheimer Weinberge und die prächtige Grabkapelle auf dem Württemberg. Hier das graue und eng bebaute Werksgelände der Stuttgarter Daimler-Zentrale. Ein Unterschied zu den USA, wo er viele Jahre gearbeitet hat: Daimler baut dort die berühmten gelben Schulbusse sowie unter dem Namen Freightliner riesige Trucks. Anfang 2017 wurde er in die Zentrale zurückbeordert, weil Vorgänger Wolfgang Bernhard hingeworfen hatte. Für Daum kam der Ruf offensichtlich überraschend: Das gerahmte rote Trikot der Portland Trail Blazers mit dem „Namen“ Daimler steht noch am Boden. „Ich mag Basketball“, sagt er, „den richtigen.“ Also den seiner zweiten Heimat, den amerikanischen.

SZ: Herr Daum, sind Sie froh, wieder hier zu sein?

Martin Daum: Deutschland ist ein tolles Land. Aber manchmal nervt das Drängeln auf der Autobahn. Bei hoher Geschwindigkeit dicht auffahren und dann die Lichthupe – was soll das? Der Verkehr in den USA fließt viel angenehmer. Und dann irritiert mich auch der Hang zum Pessimismus. Es ist sehr vieles sehr gut hier in Deutschland, in Europa. Die Vielfalt, der Gemeinschaftsinn, der Wohlstand. Dennoch sagen viele: Gestern war es toll, heute ist es erträglich, morgen wird alles ganz schlimm.

**„Meine Idee, mein Erfolg,
mein Dienstwagen
– damit kann
ich wenig anfangen.“**

Das ist diese mangelnde Freude an Neuem, die den Deutschen oft zu eigen ist.

In den USA ist es so, dass die Leute mehr probieren, mehr Fehler zulassen. Die drehen sich mal 180 Grad, wenn sie denken, es funktioniert andersherum besser, auch im Fahrzeugbau. Demgegenüber steht bei uns das systematisch-umfassende Durchdenken. Alle Wege werden bewertet – und dann läuft man zielgerichtet auf etwas zu.

Was klappt besser?

Beides funktioniert, nur bei uns dauert es manchmal etwas länger. Wenn wir die Stärken des US-Business mit den deutschen Tugenden zusammenbringen – dann ist das eine unschlagbare Kombination.

Und das versuchen Sie?

Definitiv, ja. Wenn ich in den USA als Chef eine starke Meinung äußere, beende ich eine Diskussion. In Deutschland hingegen provoziere ich eine Diskussion; das will ich befördern. Auf der anderen Seite ist mir das „Ich“ in Deutschland zu ausgeprägt. Meine Idee, mein Erfolg, mein Dienstwagen – damit kann ich wenig anfangen. Da schätze ich dieses Teamdenken aus den USA, dieses: How can I help you?

Sie haben die USA ja verlassen, als Trump das Land übernommen hat, der keinen Widerspruch duldet.

Wir haben bei mir in Oregon mit Freunden und Bekannten die US-Wahl geschaut – und waren wie viele andere auch überrascht, wie sich das an dem Abend entwickelt hat. Gerade die jungen Leute fürchteten um die politische Kultur. Ich habe ihnen aber erklärt, dass es die Gewaltenteilung gibt und eine Person nie alles bestimmen kann.

Aber Trump versucht das ja.

Diese Wahl hat eine überraschende, interessante Veränderung bewirkt: eine Politisierung des ganzen Landes. Plötzlich redet man über Inhalte in den USA. Und ich spüre deutlich mehr Widerspruchskultur. Die Zeitungen waren früher zurückhaltend, jetzt ist viel Pro und Contra zu lesen. Menschen diskutieren über Politik, beziehen Stellung. Das ist gut so.

Folgen Sie Trump auf Twitter?

Nein. Ich sehe Twitter kritisch. Die einfachen Dinge lassen sich dort rauszwickeln, die komplizierten werden vereinfacht oder fallen gelassen. Gerade das

passt mir nicht. Dazu sind die Probleme unserer Welt zu komplex. Da lese ich lieber einen gut recherchierten Zeitungsartikel.

Sind Sie noch oft in den USA?

Alle zwei Monate. Bei der Familie, bei Kunden und bei unserem US-Geschäft.

Klingt anstrengend.

Ich mag Fliegen, daher geht das. Aber ich stelle auch fest: Ich weiß nicht immer, wo meine Mitte ist. Manchmal ist die eine Hälfte grade nicht da, wo die andere ist.

Sie hätten es nicht machen müssen.

Bis der Ruf aus Untertürkheim kam, dachte ich: Truck-Chef in den USA, das ist ein toller Job, der bis zur Rente spannend ist. Aber ich habe nachgedacht, dass ich in diesem Unternehmen mein ganzes Leben lang genau für die Leitung unseres globalen Truckgeschäfts ausgebildet wurde; ich habe verschiedene Gegenden und Kulturen gesehen, in verschiedenen Funktionen und Unternehmensbereichen gearbeitet. Da bin ich's mir schuldig, Ja zu sagen.

Weshalb?

Weil ich es mein Leben lang immer besser gewusst habe – jetzt hab ich die Chance, es besser zu tun.

Und wie ist es, dieses Bessermachen?

Bessermachen ist deutlich schwieriger als Besserwissen. Eine Meinung kann ich immer ganz schnell haben, aber wenn ich

dann als Verantwortlicher alle Risiken und Nebenwirkungen berücksichtige, wird die Entscheidung deutlich komplexer.

Zum Beispiel?

Wenn Sie von außen das Brasiliengeschäft betrachten, dann sehen Sie, dass wir dort in der Krise viel Geld verloren haben. Da könnten Sie sagen: Wir schließen dieses und machen jenes – und alles ist bereinigt. Wenn Sie aber genau hinschauen, zeigt sich, wie hart die Leute dort arbeiten, was dort schon alles versucht worden ist. Sie sehen eine unklare Gesetzeslage, etwa bei Abgasthemmen, und die Marktabschottung. Eine schnelle Fehlentscheidung wirkt sich da Jahre später womöglich negativ aus. Dennoch haben wir gute Lösungen gefunden – das braucht Zeit und Gespräche.

Daimler treibt derzeit die Aufspaltung des Konzerns in drei eigenständige Gesellschaften voran. Wird bald eine Daimler Truck AG an die Börse gehen, und Sie sind der noch mächtigere Lenker?

Ich sehe mich schon heute als Konzernlenker. Als Chef der Trucksparte führe ich mehrere unabhängige Töchter in beinahe jedem Land der Welt. Mit unseren Plänen für separate Rechtseinheiten holen wir in Europa eigentlich nur nach, was wir in vielen Ländern schon längst haben: rechtlich eigenständige Töchter für die einzelnen Be-

reiche Pkw, Trucks und Dienstleistungen.

Was bringt das?

Ich bin ein großer Fan von Einheiten, die sich jeweils voll auf ein Geschäft fokussieren können und dafür auch die Verantwortung tragen. Solche Einheiten sind viel besser und stärker als jene, die Verantwortung an andere abgeben können. In den 80er-Jahren war Daimler ein Konzern ohne

**„Wir kaufen von
jedem Konkurrenzprodukt
immer mindestens
zwei Exemplare.“**

jegliche Spartenauftrennung, er wurde inzwischen weiterentwickelt hin zu einer divisionalen Organisation. Die rechtliche Eigenständigkeit wäre jetzt ein weiterer wichtiger Schritt; sie eröffnet Chancen für neue Kooperationen, die innerhalb eines großen Konzerns viel schwieriger wären. Und es macht uns deutlich flexibler – zum Beispiel für den Fall, dass eine Sparte mal Probleme bekommen sollte.

Der derzeitige Treiber der Fahrzeugindustrie, Elon Musk, könnte Probleme machen. Er sagt, dass es schon übermor-