

Deutsche Reeder im Porträt

Das Reeder-Gen

| Teil 16 | Seit zehn Jahren ist **Dr. Niels Hartmann** Vorstandschef der Hartmann AG, deren Tochterunternehmen rund 150 Schiffe betreiben. Die Schifffahrt hat sein Leben von Kindesbeinen an geprägt.

Text: Hanns-Stefan Grosch, Fotos: Joerg Schwalfenberg

Da arbeiten, wo andere Urlaub machen: Für Dr. Niels Hartmann ist das Realität. Seit rund fünf Jahren lebt er mit seiner Familie auf Zypern und steuert von Limassol aus die Firmengruppe, die rund 150 Schiffe betreibt und an Land und auf See etwa 5000 Mitarbeiter beschäftigt. Wasser ist Hartmanns Element: Wenn er nicht gerade irgendwo auf der Welt unterwegs ist, geht er nach der Arbeit Kitesurfen oder mit seinen Kindern schwimmen.

Die Konstruktion der Unternehmensgruppe ist dafür ideal: Auf Zypern und am Stammsitz im ostfriesischen Leer befinden sich zwei etwa gleich große Unternehmensteile, die von jeweils zwei Managern operativ geführt werden. Hartmann ist CEO der Holding und wird dabei in Leer von Finanzvorstand Michael Hoppe und einem

schlanken Team unterstützt. Der Gründer des Unternehmens, Kapitän Alfred Hartmann, der auch Präsident des Verbands Deutscher Reeder (VDR) ist, fungiert als Aufsichtsratschef der AG. „Schifffahrt war nicht nur der Beruf, sondern ist und bleibt das Hobby meines Vaters“, sagt Niels Hartmann. Das habe ihn von Kindesbeinen an geprägt: „Ich bin mit der Schifffahrt aufgewachsen“, sagt der 43-Jährige.

Während der Schulferien der älteren Schwester waren sie mit dem Vater auf „Großer Fahrt“ und haben so schon früh eine Menge von der Welt gesehen. Er erinnert sich noch gut an Trips nach Ägypten, in die USA oder nach Hongkong: „Da kam keine Langeweile auf.“ Heimweh habe er eigentlich nie gehabt. „Ich war froh, auf Reisen zu sein und war eher unglücklich, wenn's nach Hause ging.“ →



Verantwortung.
Reeder Dr. Niels Hartmann vor der Flagge mit dem Reederei-Logo.

→ Die Reederei, die Alfred Hartmann 1981 mit dem ersten eigenen Schiff gegründet hat, „war immer Teil des Familienlebens und sehr interessant“. Trotzdem war es kein Automatismus, dass er in die Fußstapfen des Vaters trat: „Klar stand das als Möglichkeit im Raum“, sagt Niels Hartmann. „Es ist eher so, dass man sich irgendwann bewusst dagegen entscheiden müsste.“ Auch das Umfeld ging wie selbstverständlich davon aus, dass es auf ihn hinauslaufe.

Doch Hartmann studiert zunächst Wirtschaftswissenschaften und hält sich alle Optionen offen: „Damit könnte ich es machen, muss es aber nicht.“ Doch zum „schleichenden Prozess“ gehört auch, dass er mehrere Praktika macht, auch als rostklopfender Azubi an Bord reedereieigener Schiffe. Nach dem Studium arbeitet er für ein halbes Jahr bei P&O Nedlloyd in Sydney und dreht dann mit der Promotion noch eine Extraschleife. Aber das Thema weist schon die Richtung. Es geht um einen Standortvergleich zwischen Deutschland, den Niederlanden und Zypern. Für Reedereien, versteht sich. „Da konnte ich auf viele Informationen aus dem Unternehmen zurückgreifen“, sagt Hartmann.

| Kein Selbstläufer | Als er 2004, mit knapp 30, in Leer anfängt, geht er erst mal unter die Firmengründer. Gemeinsam mit seinem Vater entwickelt er Hartmann Offshore und bringt das Unternehmen ans Laufen. „Es war sehr spannend, selber so was aufzubauen.“ Die Familie hat sich intensiv mit dem Thema Nachfolge beschäftigt. „Das muss jeder für sich ausbalancieren“, sagt der Junior. Sein Vater habe ihm zwar früh Verantwortung übertragen. Allerdings sei Alfred Hartmann der Schifffahrt mit Leib und Seele verbunden. „Da muss man sich seinen Platz auch ein bisschen erkämpfen.“

In diese Phase fällt die Reorganisation der Firmengruppe mit einer übergeordneten Holding. Sein Vater überträgt ihm und seinen beiden Schwestern sämtliche Anteile an der Unternehmensgruppe und vollzieht so auch auf der Eigentumsseite den Generationswechsel.

Seit 2008 ist Niels Hartmann CEO der AG. „Das war das letzte Boomjahr, da lief alles mehr oder weniger von selbst.

Aber schon bald kam die Krise – und dann wurde es spannend.“ Die starke Expansionsphase des Unternehmens Mitte der 2000er-Jahre führte dazu, dass noch Schiffe abgeliefert wurden, als der Markt sie nicht mehr brauchte. Controlling, das Verständnis für Zahlen, gewinnt in solchen Zeiten an Bedeutung. „Das haben wir steuern können.“ Die Reederei wechselte einen Teil der Befrachtungspartner, um den Zugang zur Ladung zu verbessern – eine Maßnahme, die sich ausgezahlt hat.

Zwar sind auch in Leer einzelne über das KG-Modell finanzierte Containerschiffe in die Insolvenz gegangen. Trotzdem sieht Niels Hartmann für die Finanzierungsform durchaus eine Zukunft: „Ich denke aber, dass das KG-Modell nur eine Plattform für große Investoren sein wird.“

| Individuelle Lösungen | Nach einer Konsolidierungsphase sieht Hartmann die Unternehmensgruppe gut aufgestellt – was die klare Firmenstruktur, aber auch was die Flottengröße anbelangt: „Mit 150 Schiffen verspüren wir keinen Druck zu wachsen.“ An Größe als Selbstzweck glaubt Hartmann ohnehin nicht: „Kostenseitig sind die Größeneffekte irgendwann ausgereizt – ich habe den Eindruck, dass das auch bei den Banken mittlerweile so gesehen wird.“ Der Markt sei so groß, „den kann ich als einzelner Akteur nie beeinflussen.“ Umso wichtiger sei es, den Fokus auf die Befrachtung zu legen – mit individuellen Lösungen für enge regionale Märkte sei man hier erfolgreich.

Das Durchschnittsalter der Flotte ist mit zehn Jahren recht niedrig. Zuletzt kamen 2016/17 zur Intership-Flotte auf Zypern drei Laker hinzu, gemeinsam mit einer norwegischen Fondsgesellschaft wurde im vergangenen Jahr außerdem die Finanzierung von zwei hochmodernen Ethantankern gestemmt.

Dass die Branche nun mit strikteren Emissionsvorschriften konfrontiert ist, begrüßt der Reeder: „Es muss Druck von außen geben, sonst wird es schwer, Maßnahmen umzusetzen, die teuer sind.“ Wichtig sei aber, dass die Standards für alle gleich seien. Bedauerlich findet er, dass der Druck nur auf der Schifffahrtsbranche laste. Die Mineralölindustrie müsse stärker in die Pflicht genommen werden, damit

Dr. Niels Hartmann

- geboren 1975
- Studium der Betriebswirtschaft; Diplom: 2001, Promotion: 2005
- diverse Praktika und Jobs, u.a. in Philadelphia, Limassol, Sydney
- 2004 Gründung von Hartmann Offshore
- 2007 Vorstandsmitglied der Hartmann AG
- Seit 2008 CEO, seit 2013 von Limassol/Zypern aus

die Reeder Planungssicherheit hätten. „Ich glaube nicht an Scrubber als langfristige Lösung.“ Das sei eine technische Krücke – und obendrein sei man darauf angewiesen, dass die Versorgung mit Schweröl weiter funktioniere. Gas als Brennstoff sei derzeit wohl die umweltfreundlichste Alternative – und mit den neuen Ethantankern habe man hier schon viel Erfahrung gesammelt.

| Sauberer Schlussstrich | Sein eigenes Ding, Hartmann Offshore, hat Niels Hartmann tatsächlich von Anfang bis Ende begleitet: Die langandauernde Krise in dem Marktsegment ließ eine Fortführung der Sparte mit insgesamt elf Ankerziehschleppern bzw. Offshore-Versorgungsschiffen nicht mehr zu. „Die Einnahmen haben sich katastrophal entwickelt – da muss man sich dann irgendwann eingestehen, dass man auch mit exzellent gemanagten Schiffen nicht mehr weiterkommt.“ Immerhin ist es Ende 2017 gelungen, einen Investor zu finden, der nicht nur die Schiffe übernimmt, sondern auch die Managementfirmen weiter betreibt – und damit die Arbeitsplätze und das Know-how sichert. „Das war uns sehr wichtig“, sagt Hartmann.

In die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter investiert das Unternehmen viel – auf den Philippinen werden eigene Seeleute ausgebildet, in Leer unterstützt Hartmann das maritime Kompetenzzentrum Mariko mit eigenem Schiffssimulator. „Wir wissen, dass sich eine gute Ausbildung langfristig rechnet.“ Die Leute arbeiten gern



Arbeitsbesuch.

Dr. Niels Hartmann reist alle drei bis vier Wochen zum Stammsitz der Reederei im ostfriesischen Leer.

für Hartmann, die Verweildauer ist hoch. Das wirkt sich positiv auf die Verfügbarkeit der Schiffe aus. Viele Wartungsarbeiten werden direkt an Bord erledigt – auch das spart Zeit und Geld. Nicht nur vor diesem Hintergrund sieht Hartmann das Thema autonome Schifffahrt kritisch: „Ich weiß nicht, warum ich das wollen muss.“ Er glaube nicht, dass sich die hohen Investitionen rechnen würden. „Und wenn mir mitten auf dem Atlantik die Hauptmaschine abraucht, habe ich keine Chance zu reagieren.“ Dagegen ist die Reederei in

Sachen Digitalisierung „auf der Höhe der Zeit“. Zwar sei die Befrachtung ein persönliches Geschäft, und er kenne keine Internet-Plattform, die das vernünftig abbilden könne. Aber Real-Time-Daten brächten etwa das Flottenmanagement deutlich voran. Gerade prüfe man, das IT-System des Unternehmens neu aufzustellen.

| Die zweite Heimat | Moderne Informationstechnologie macht es natürlich eigentlich auch erst möglich, ein Unternehmen zu managen, dessen zwei Hauptstandorte

Die Hartmann Gruppe

••• Die Reederei Hartmann betreibt aktuell eine Flotte von rund 150 Schiffen, von Deutschland aus im Wesentlichen Gas-Carrier und Containerschiffe, von Zypern aus Bulker und Produktentanker. Dazu kommen an beiden Standorten noch kleinere Mehrzweckfrachter. Das Unter-

nehmen wurde 1981 von Kapitän Alfred Hartmann gegründet, der seit 2015 Präsident des Verbands Deutscher Reeder ist. Die Gruppe beschäftigt an Land und auf See rund 5.000 Mitarbeiter. Sein Sohn Niels, Jahrgang 1975, ist seit 2008 CEO der AG. www.hartmann-ag.com



Ich bin immer optimistisch – sonst könnte man kein Reeder sein.

Dr. Niels Hartmann, CEO der Hartmann AG

knapp 3.500 Kilometer voneinander entfernt sind. Zypern ist Niels Hartmanns Lebensmittelpunkt. Sein jüngster Sohn ist dort geboren und spricht besser Griechisch als Deutsch, die beiden anderen gehen dort zur Schule. „Meine Heimat ist sicher Leer und wird das auch bleiben“, sagt Hartmann, der alle drei, vier Wochen für ein kompaktes Arbeitsprogramm zum Stammsitz der Reederei reist. „Ich fühle mich aber auf Zypern sehr wohl, es ist eine zweite Heimat.“

Eine starke internationale Schifffahrts-Community mit Englisch als Geschäftssprache mache den Standort attraktiv. Obendrein gilt Zypern als die Mittelmeerinsel mit den meisten Sonnentagen im Jahr, was den Reiz für den passionierten Wassersportler erhöht. In der Freizeit geht er mit der Familie gern wandern und zelten oder liest, bevorzugt Biographien. Aktuell liegt der Interview-Marathon des Fotojournalisten Lee Lockwood mit Fidel Castro auf seinem Nachttisch.

Die Verbindung nach Deutschland ist stark – es ist das erklärte Lieblingsurlaubsziel der Familie. Schließlich sind ja auch die Großeltern hier. Nicht nur über ihren Vater, auch über Alfred Hartmann werden die Kleinen bestimmt eine gehörige Brise Schifffahrt schnuppern. Niels Hartmann ist sich jedenfalls sicher, dass es die Firma, die seit knapp 40 Jahren existiert, auch in 40 Jahren noch geben wird. „Wir sind auf einem guten Weg. Ich bin immer optimistisch – sonst könnte man kein Reeder sein.“ |•••