

»Die gesamte Besatzung zählt«





Zur Person

Dr. Martin Harren, Jahrgang 1970, ist Inhaber und CEO der Harren Group, zu der unter anderem die Schwergut-, MPP- und Logistikunternehmen SAL Heavy Lift, SAL Engineering, Intermarine und Combi Lift gehören. Er hat an der Freien Universität Berlin in Medizin promoviert und als Chirurg an der Charité in Berlin gearbeitet, bevor er 2003 in die Unternehmensgruppe eintrat. Die Kernbereiche der Harren Group umfassen Schwergut- und MPP-Schifffahrt, maritime Engineering-Konzepte, integrierte Projektlogistik, technisches und kommerzielles Schiffsmanagement sowie Crew-Management, Commodity-Logistik und Offshore-Wind-Services. Die Gruppe beschäftigt weltweit rund 2.600 Mitarbeitende und betreibt 26 Büros in 24 Ländern. Die Flotte umfasst derzeit 70 Schiffe.

Dr. Martin Harren wurde erst Chirurg, bevor er in das Unternehmen seiner Familie einstieg – heute führt er die Bremer Reedereigruppe Harren Group. Mit BVL-Geschäftsführer Christoph Meyer sprach er bei einem Spaziergang darüber, was die Schifffahrt spannend macht, wie er den Teamgeist stärkt und was er sich von der Politik wünscht.

Christoph Meyer: *Bevor du 2003 in die Harren Group gekommen bist, hast du Medizin studiert und als Chirurg gearbeitet. Wieso bist du diesen Weg gegangen?*

Dr. Martin Harren: Ich habe schon als Kind davon geträumt, Chirurg zu werden. Nach der Schule bin ich zwar auch ein halbes Jahr zur See gefahren, habe mich aber doch fürs Medizinstudium entschieden und dann an der Charité in Berlin gearbeitet. Aber wie das mit Kindheitsträumen oft so ist: Irgendwann kommt die Realität. Meine Frau und ich haben drei Kinder bekommen, und nach einigen Jahren zog es mich hier in die Firma. Ich hatte schon immer eine gewisse merkantile Ader – mit 17 wollte ich mal den Kiosk übernehmen, der neben meiner Schule stand, denn das Geschäftsmodell leuchtete mir total ein. Das hat dann ganz knapp nicht geklappt, ich habe aber im Studium ein Business aufgebaut: Gemeinsam mit Kommilitonen habe ich Physiologie-Kurse gegeben; in dem Fach schaffen besonders viele Studierende die Prüfung nicht. Das kaufmännische Talent hatte ich also, bin mit meiner Familie zurück nach Bremen gezogen und als einziger Sohn ins Unternehmen eingestiegen.

Meyer: *Welche Erkenntnisse hast du aus dem OP-Saal mitgenommen für die Aufgaben im Familienunternehmen?*

Harren: Ich bin seitdem sicher nicht so leicht aus der Ruhe zu bringen und habe gelernt, kompromisslos im Team zu arbeiten. Chirurgie ist ein Teamsport – du bist abhängig von deinen ärztlichen Kolleginnen und Kollegen sowie von anderen Fachrichtungen. Das ist keine Disziplin für Egosportler. Außerdem wird man in der Medizin darauf trainiert, Entscheidungen zu treffen – das braucht man genauso im Unternehmen. Mein chirurgischer Chef in Berlin hat immer ganz klar vermittelt: In der Medizin darfst du keine Ausreden haben, warum etwas nicht funktioniert hat – du musst Lösungen finden. Da geht es um Menschenleben, da will man keine lange Erklärung hören, warum kein Röntgenbild gemacht werden konnte. Wenn es wichtig ist für die Behandlung des Patienten, dann muss man so lange dranbleiben, bis man eine Lösung gefunden hat. Ich habe den Eindruck, heute sind wir immer schnell zufrieden mit einer Geschichte, warum jemand an einem Punkt nicht weitergekommen ist und etwas nicht möglich war. Aber es gibt eigentlich immer einen Weg. Das mag jetzt behel- →



Martin Harren ist selbst für ein halbes Jahr zur See gefahren – heute lenkt er die Harren Group lieber mit seiner Mannschaft von Bremen aus.

rend klingen, aber ich erlebe das ja auch hier in der Firma immer wieder: Wenn man ernsthaft sucht, findet man noch eine Lösung. Das kennt ihr sicher aus dem Vereinsleben ebenso?

Meyer: Wir haben als BVL in der Vergangenheit die maritime Logistik als wesentlichen Teil der Supply Chain nicht im Fokus gehabt, ändern das jetzt und schauen auch bei der BVL Supply Chain CX, unserem jährlichen Leit-Event in Berlin, in diesem Herbst genauer darauf. Mit Blick auf die geopolitischen Veränderungen derzeit: Vor welchen Herausforderungen steht ihr gerade, und wie geht ihr damit um?

Harren: In der Schifffahrt allgemein sind die riesigen Zyklen, in denen wir arbeiten, die größte Aufgabe. Ich habe vor Kurzem für einen Vortrag eine Ausgabe des Magazins „Der Spiegel“ aus den 1960er-Jahren in den Händen gehabt, da wurde eine Krise der deutschen Schifffahrt besprochen. Auf dem Titel waren die Flaggen einer ganzen Reihe von Reedereien abgebildet – von denen existiert heute keine einzige mehr. Die Kunst ist es, über die Zyklen hinweg zu wachsen. Und dabei geht es weniger um Größe als um Resilienz und Stabilität. Du musst deine Kosten im Griff haben und den Kunden in den Mittelpunkt stellen. Denn klar ist: Je mehr Aufträge du von deinen zufriedenen

Kunden bekommst, desto stabiler bleibst du. Das funktioniert in allen Zeiten – und ganz besonders in anspruchsvollen Zeiten wie diesen. Eine weitere Herausforderung für uns sind ständig neue Regularien. Und die Gewinnung von Nachwuchskräften: Bei uns kannst du nicht immer um 17 Uhr den Stift fallen lassen, du musst für den Job brennen. Dafür ist er aber auch extrem spannend.

Meyer: Ja, auf jeden Fall! Das sehe ich bei dir auch: Da brennt so ein Feuer in dir, man merkt dir die Leidenschaft für die Firma an. Was macht euren Erfolg als Harren Group noch aus?

Harren: Ich würde sagen, dass wir einen sehr guten Team-Spirit haben. Du kannst bei uns sehr viele Freiheiten haben, aber es zählt, dass du etwas hinkriegst und wie du es machst. Wir arbeiten zusammen, und deshalb wissen wir, wenn wir vor einer Aufgabe stehen: Wir können das schaffen.

Meyer: Ein guter Team-Spirit hat seinen Ursprung ja meist in einer guten Unternehmenskultur – wie trägst du ihn in die Belegschaft hinein?

Harren: Ich spiele schon mein ganzes Leben lang Fußball und weiß, dass man nicht nur drei, vier starke Spieler im Team

»Mit echter Verbundenheit, Vertrauen und einem klaren Ziel vor Augen wächst aus scheinbarer Unordnung oft überraschende Exzellenz.«

Martin Harren

braucht, sondern vor allem einen gemeinsamen Spirit. Mit echter Verbundenheit, Vertrauen und einem klaren Ziel vor Augen wächst aus scheinbarer Unordnung oft überraschende Exzellenz, und aus eins und eins wird dann schnell drei. Ich möchte alle, die sozial nicht ganz vorn stehen, voll integrieren. Wir zahlen zum Beispiel allen unseren Mitarbeitenden einen jährlichen Bonus, und wir fahren einmal im Jahr Ski mit 60 Leuten. Unser Team-Spirit hängt auch nicht nur an mir – den leben alle.

Meyer: *Du hast 2024 in Werder Bremen investiert – und mal gesagt: „Football is like shipping – it brings people together from all over the world.“ Was bedeutet das für dich, und welche Verbindung siehst du noch zwischen den Welten des Fußballs und der Schifffahrt?*

Harren: Im Fußball zählt Teamgeist, genau wie in der Schifffahrt. Man kann sich eine Mannschaft zusammenkaufen, aber richtig erfolgreich wird sie erst, wenn alle gut miteinander agieren. Dafür muss man viel tun, das macht aber dann auch allen mehr Spaß. Wenn Fußballer auf dem Platz kooperieren, dann kennen sie die individuellen Stärken jedes Einzelnen und spielen sich den Ball entsprechend zu. Jeder versucht dann, das Beste für sein Team zu erreichen, und der, der das Tor schießt, ist das Ende einer Kette. Ein Schiff braucht einen Kapitän, aber ohne seine Besatzung ist der nichts. Bei uns im Unternehmen zählt jede und jeder Einzelne, von der Ingenieurin bis zum

Buchhalter. Für den Gesamterfolg braucht man alle, und am Ende gewinnen sie gemeinsam. Oder nach einer Niederlage schüttelt man sich, überlegt, was man verbessern muss – und dann geht es weiter.

Meyer: *Was macht die Menschen in deinem Team aus?*

Harren: Ich glaube nicht an Genius, sondern an Leidenschaft und Anpacken. Es kann jede Person morgen hier anfangen, die wirklich arbeiten will und gut mit Menschen kann. Ich kann dir viele Beispiele nennen für Menschen bei uns im Unternehmen, die mit Leistung überzeugt haben. Soziale Kompetenz ist unheimlich wertvoll.

Meyer: *Die Harren Group ist Experte für „groß und schwer“: Ihr habt euch auf Schwergut- und MPP-Schifffahrt spezialisiert. Was macht dieses Geschäft aus?*

Harren: Wir transportieren alles, was nicht in einen Tanker gehört und nicht in einen Bulk Carrier passt – und gehen hoch bis zu Kran-Kapazitäten von 3.000 Tonnen. Das gibt es nicht so oft. Wir haben ein Netzwerk mit Expertinnen und Experten weltweit und gemeinsam mit unserem Kooperationspartner Jumbo weltweit die größte Flotte in diesem Bereich. Zurzeit setzen wir auf Orcas, eine neue Generation hocheffizienter Schwergutschiffe, die technisch besonders leistungsfähig sind und emissionsfrei fahren. Wir bauen fünf Stück davon und werden damit jeden Auftrag abbilden können – egal →



Die Schiffe der Orca-Klasse sind moderne Schwergutschiffe mit Hybridantrieb. Sie bieten eine große Ladekapazität sowie elektrische Krane mit bis zu 1.600 Tonnen Hebekraft – und erfüllen höchste Umweltstandards mit potenziell CO₂-neutralem Betrieb.

in welchem Hafen, egal wie schwer die Fracht und wie kompliziert die Aufgabe ist. Die Schiffe sind ultramoderne Werkzeuge und eine große Investition. Entsprechend klar muss unsere Vision dafür sein, dass sie in 20 Jahren noch einsetzbar sind. Auch wenn man da sagen muss, dass die Frage, wie sich die Welt bis dahin weiterdreht, teilweise die menschliche Vorstellungskraft übersteigt.

Meyer: *Wer sind eure Kunden?*

Harren: Wir fahren sehr viel Offshore-Wind-Equipment und Öl- und Gas-Komponenten für die Energiewirtschaft. Gerade in diesen Segmenten braucht man eine kritische Größe, um flexibel zu reagieren und auch Erfahrungen zu sammeln, wie man den Anforderungen des Marktes gerecht wird. Mit mehr Erfahrung kannst du in der Regel immer eine bessere Dienstleistung anbieten.

Meyer: *Ihr arbeitet auch mit OHB zusammen, um Raketenstarts durchzuführen. Wie funktioniert das?*

Harren: OHB ist eines der führenden Weltraumunternehmen, mit Sitz hier in Bremen, und der Vorstandsvorsitzende Marco Fuchs ist ein Freund von mir. Raketen brauchen zum Start eine sehr große unbesiedelte Fläche – dafür ist das Meer ideal. Man muss umfangreiche Genehmigungsverfahren bewältigen, aber die Zusammenarbeit hat viel Potenzial: Für Deutschland und Europa könnte es interessant sein, eigene Raketenstartplätze zu

»Ich finde es vor allem auch wichtig, dass in gute Bildung in Schulen und Universitäten investiert wird.«

Martin Harren

Harren: Neben dem Abbau von Regulationen auf europäischer und globaler Ebene kommt es für uns als Unternehmen natürlich auf eine gute Infrastruktur an, insbesondere bezüglich Brücken und Häfen. Ich finde es aber vor allem auch wichtig, dass in gute Bildung in Schulen und Universitäten investiert wird. Das geht bis hin zur Betreuung im Kindergarten und mehr Unterstützung für Eltern, die wieder in den Beruf einsteigen wollen.

Meyer: *Das höre ich derzeit immer wieder von Unternehmen. Wir sprechen viel über Fachkräfte, aber es fängt früher an, und der Bildungsbereich braucht mehr Aufmerksamkeit, auch in der öffentlichen Wahrnehmung.*

Harren: Ja, es muss früh anfangen, wir brauchen Nachwuchs mit guter Schulbildung. Eine Ausbildung zum Schiffskaufmann oder zur Schiffskauffrau ist übrigens extrem vielseitig, und man lernt auch bei den Jobs an Bord Dinge, mit denen man fast überall arbeiten kann.

Meyer: *Wie fühlt es sich an, auf See zu sein?*

Harren: Für mich war es eine prägende Zeit, selbst unterwegs zu sein, aber ich habe persönlich keinen Hang zur Seefahrer-

haben – das kann ja auch ein Geschäftsmodell sein. Für uns allerdings nicht; unser Kerngeschäft ist und bleibt der Bereich Schifffahrt und Logistik.

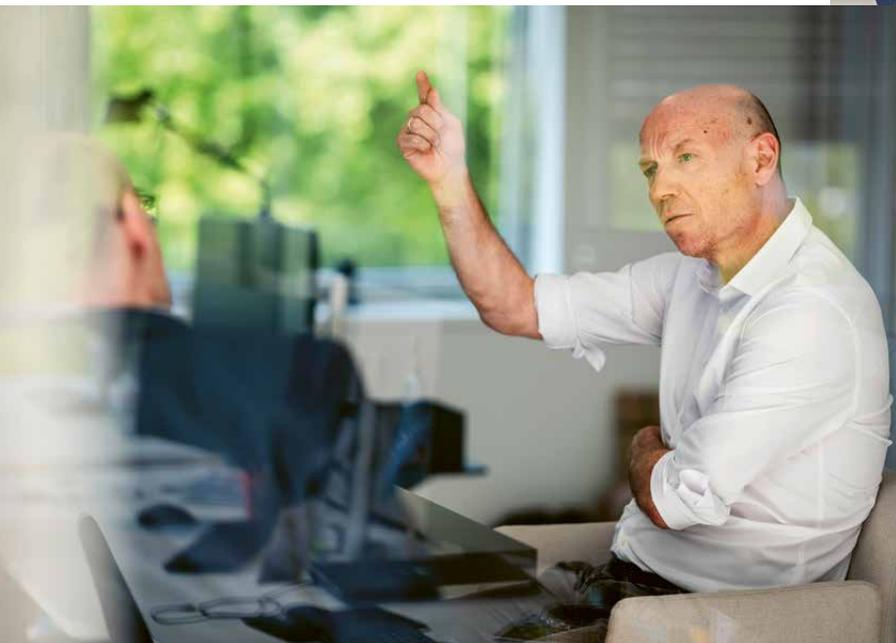
Meyer: *Welche Wünsche hättest du aus deinem Business heraus an die Politik?*

Laut Martin Harren erwirbt man bei der Arbeit auf einem Schiff Fähigkeiten, die in vielen anderen Branchen gefragt sind.



Fotos: Jan Meier

BVL-Geschäftsführer Christoph Meyer traf Martin Harren in Bremen am Firmensitz der Harren Group.



»Eine Herausforderung für uns sind ständig neue Regularien.«

Martin Harren

romantik. Ich habe eher Freude daran, etwas zu gestalten, und liebe an meinem Job, wenn wir Ideen entwickeln, Projekte umsetzen, Neues entstehen lassen – das hat mich schon immer begeistert. Bei uns arbeiten mehr als 80 Ingenieurinnen und Ingenieure, und wir haben mit „HeavyLift@Sea“ ein Hamburger Ingenieurbüro übernommen, das sich auf Schwergut-Schifffahrt spezialisiert hat. Wir entwickeln mit Leidenschaft neue Schiffe für die Zukunft und haben da auch einige spannende Konzepte in der Schublade, wir bauen an Schiffen der nächsten Generation. Ich denke, unsere Stärke als Unternehmen ist, dass wir nicht das machen, was alle machen, nämlich alte Konzepte aufwärmen.

Meyer: *Mich fasziniert, mit welcher Passion und Geradlinigkeit du deinen Weg gehst, und ich finde, das hat etwas sehr Vorbildhaftes. Wie wirkt das im Unternehmen?*

Harren: Danke! Wenn es um unsere eigene Truppe geht, ist es meiner Meinung nach weniger relevant, ein Vorbild zu sein, sondern für mich steht im Vordergrund, dass wir auf gemeinsame Ziele zusteuern. Mir ist extrem wichtig, dass wir weiterkommen. Und dazu gehört, dass bei allen absolute Klarheit darüber besteht, wo genau wir hinwollen. Ich kann

und will Entscheidungen ja auch gar nicht allein treffen – man muss alle Perspektiven berücksichtigen.

Meyer: *Was macht die Jobs bei euch attraktiv, und wie findet ihr Nachwuchs?*

Harren: Auf See zu sein ist natürlich besonders spannend, und auf einem Schiff lernst du Dinge, die sich in vielen Berufsfeldern einsetzen lassen. Um Nachwuchs früh anzusprechen, kooperieren wir unter anderem mit der größten Schiffbauakademie in Deutschland, der Technischen Universität Hamburg (TUHH). Die Studierenden von dort sind regelmäßig zu Praxiseinsätzen bei uns und schreiben hier ihre Diplomarbeiten. Wir sind die einzige Reederei, die ein Schiff komplett im Unternehmen entwickelt, ab der ersten Schraube. Das hat eine ganz eigene Tiefe. Mit Combi Lift haben wir eine eigene Logistikfirma, die einen vollständig integrierten One-Stop-Shop bietet: Wir übernehmen alles von der Kommunikation und Koordination innerhalb eines Projekts über Logistikdienstleistungen und Engineering bis hin zur Zollabfertigung, einschließlich Versand und Lieferung. In den kommenden Jahren wollen wir die Projektlogistik schärfen – auch dafür suchen wir immer gute Leute. (jg) ■