



In einer Sache bin ich stur: Flexibilität

Nils Holger Moormann

Auf kurzen Wegen

von Claus Kaelber

"Wir sind eigentlich nie zufrieden mit dem gerade Machbaren", erläutert Nils Holger Moormann, erfolgreicher Möbelunternehmer, engagierter Designförderer und sympathischer Sturschädel auf die Frage, wie man mit der Fokussierung auf ein regionales Netzwerk aus handwerklichen Zulieferern und kleinbetrieblichen Produktionsfirmen international in der ersten Reihe mitspielen kann. Zum Verständnis: Moormann entwickelt, produziert und vertreibt Möbel. Einfaches, clever durchdachtes Produktdesign, eher oberes Preissegment, alles hergestellt von kleinen Betrieben, die höchstens 30 Kilometer von seinem Firmensitz im oberbayerischen Aschau entfernt sind. Die Produkte genießen allerhöchstes Ansehen in der Szene und beim Kunden, in Mailand ebenso wie in London. Irgendwie ziemlich global, nur anders eben.

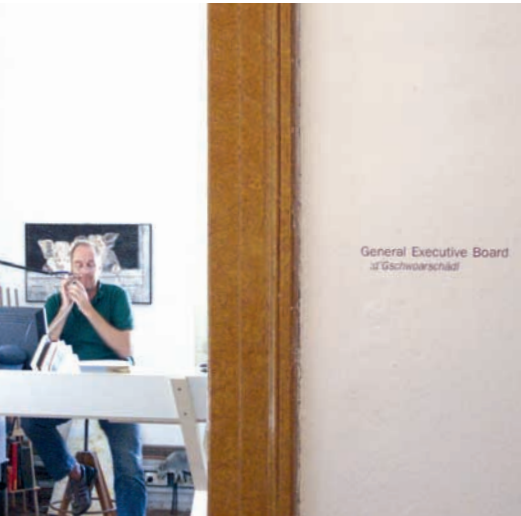
Moormann, Entrepreneur und Entertainer in Personalunion, macht trotz seiner unbändigen Freude am kauzigen Auftritt eindeutig und ziemlich ernsthaft klar, an welcher Stelle die Finger in die Wunde zu legen sind. "In Deutschland", lautet sein wirtschaftspolitisches Entrée, "ist es nach wie vor sehr schwierig, eine Fertigung aufrechtzuerhalten, wenn es um Kleinserien und anspruchsvolle Flexibilität geht. Das hat viel mit Handwerkern und Technikern zu tun, die nicht mehr neugierig und ehrgeizig sind." Moormann sieht sich als Motivator, schließlich stecke viel Potential in den Menschen, man müsse es halt nur anzapfen. Die Dauerkrise der deutschen Möbelindustrie habe möglicherweise erst dazu beigetragen, dass wieder nach vorne geschaut, Möglichkeiten geprüft, Chancen erkannt werden. Hauptsache, raus aus der fatalen Sackgasse.

Für den Unternehmer, sagt Moormann, muss es doch von besonderer Bedeutung sein, "die ganze Kette zu verstehen und einen Zugang zum Produkt zu bekommen". Unnötig zu erklären, dass hier kein kapitalmarktgetriebener Bilanzverkäufer spricht, sondern eine vom Produkt überzeugte Unternehmerpersönlichkeit. "Authentizität", das ist eines von Moormanns Lieblingswörtern, wenn er seine Vorstellung von Zuliefererbeziehungen, Produktqualität, Kundenerwartungen und Firmenimage einzugrenzen versucht. Und man merkt ziemlich schnell, der Mann lebt sein Credo höchstpersönlich vor. "Ich möchte", unterstreicht Moormann, "den Stolz des Handwerkers in das Produkt einpacken und auf die Reise zum Kunden bringen." Freilich ist das mit Blick auf betriebswirtschaftliche Rahmenbedingungen nicht



Dass regionales Wirtschaften ein erfolgreiches Geschäftsmodell in Zeiten des allgegenwärtigen Globalisierungsdrucks sein kann, beweist der Möbelhersteller Moormann. Freilich spielen einige Besonderheiten eine wichtige Rolle.

Begegnen einem stets mit Augenzwinkern:
Nils Holger Moormann und seine Produkte,
hier z.B. die "Deutsche Bank"



immer einfach. Mit massenhafter Billigproduktion in Asien oder irgendwo anders, wo sich alles nur um Lohn- und Produktionskosten dreht, geht das nicht, weder qualitativ noch emotional. Da Moormann – Überzeugungen hin oder her – aber auch kein Geld zu verschenken hat, braucht es klügere Lösungen. Und natürlich Kunden, die mitziehen.

Die Perspektiven regionaler Wirtschaftskreisläufe geraten spätestens seit dem offenkundigen Ausbleiben spürbarer Wohlstandszuwächse in vielen "alten" hochentwickelten Wirtschaftsräumen vermehrt ins Zentrum des öffentlichen Interesses. Überall Versunsicherung. Globalisierte Organisations-, Entwicklungs- und Produktionsnetze haben ohne Zweifel für viel Bewegung gesorgt, freilich mit höchst unterschiedlichen Auswirkungen. Eine Rückbesinnung auf regionale wirtschaftliche Verknüpfungen und Bindungen wird von vielen Menschen mit der Schaffung und Sicherung neuer Arbeitsplätze in Verbindung gebracht. Früher, so glaubt man, ging es ja auch so. Und zwar recht gut. Im Idealfall versorgt sich eine Region selbst mit einem Großteil der notwendigen Güter und Dienstleistungen, die kurzen Wege garantieren überschaubare Kosten und nehmen Rücksicht auf Belange des Umweltschutzes. Und nicht zuletzt bildet sich unternehmerische, aber auch politische Verantwortung in einem nachvollziehbaren Bezugsrahmen ab.

Allerdings dürfen bei solchen Betrachtungen einige wesentliche Faktoren nicht außer Acht gelassen werden. Nicht alle Produkte lassen sich zu den hohen Kosten, die der Standort aus verschiedenen Gründen fordert, auch gewinnbringend am Markt verkaufen. Und nicht immer ist wichtiges Know-how und frisches Wissen, von der Forschung bis zum Vertrieb, vor Ort oder in der unmittelbaren Nähe zu finden. Teilweise lassen die oft sehr emotional geführten Debatten über die Optionen "eigener" Wirtschaftsräume diese Bereiche leider außen vor: Der Kunde – wo immer er sich befinden mag – muss bereit sein, einen sicherlich sorgfältig kalkulierten, aber fast immer höheren Preis für ein Produkt einheimischer Fabrikation tatsächlich bezahlen zu wollen. Was in der Automobilindustrie scheinbar gut funktioniert, klappt in der Möbelbranche überhaupt nicht. Die Prioritäten der Konsumenten werden unterschiedlich gesetzt, das teure Auto kann man überall sehen, ein hochwertiges Sofa offenbart sich in der Regel nur wenigen. Aber auch ein anderes Problem drückt: Ein Unternehmen muss Gewissheit darüber haben, auch langfristig hochqualifizierte und motivierte Mitarbeiter finden und für sich einsetzen zu können. Das wird immer schwieriger.

Für Nils Holger Moormann zumindest klappt das Prinzip regionalen Wirtschaftens in fast allen Teilbereichen hervorragend. Mitarbeiter, Zulieferer und Kunden spielen gerne mit. Moormanns Produkte, durchweg keine billigen Möbel für die Masse, erlauben es. Die produzierenden Betriebe in der Nähe, allesamt erfahrene und motivierte Spezialisten, ermöglichen es.

Also hochwertige Spezialisierung als Ausweg? Durchaus, und ein Ende dieser Entwicklung sieht Moormann noch lange nicht. "Mit Blick auf die Produktion", erläutert er, "werden wir immer mehr gefordert, die Losgröße eins zu produzieren. Da sind wir inzwischen natürlich hervorragend vorbereitet, weil wir durch die Nähe zu den Betrieben eben auch mal schnell hinfahren und eine Aufgabe umgehend lösen können. Wir müssen da nicht einen ganzen Container auf den Weg bringen."

Die immer wieder zitierte "verlängerte Werkbank" ist für Moormann Mittel zum Zweck. Nur so könne man ganz viel einfordern von den Kleinbetrieben, die als Partner, aber auch als Labor gesehen werden. "Da passieren dann tatsächlich hochinnovative Prozesse", schildert Moormann solche Momente mit einer für ihn typischen Bildkomposition: "Wenn man einen Betrieb 'anzünden' kann, dann ist der selbst auf Augenhöhe mit dabei. Die Kraft, die da reingeht, die ist erstaunlich, weil die Leute dort dann sehen und sagen, wir können was, wir sind gut."

So soll es auch in Zukunft bleiben. Eingefordert werden dafür vom Unternehmer "Cleverness und Durchhaltevermögen". Aber auch Augenmaß und eine pragmatische Sicht der Dinge. Denn Moormann weiß, dass ohne knallharte Verhandlungen über die Kosten alles Bemühen keinen Erfolg haben wird. "Wir gehen auch beratend in die Betriebe rein und zeigen, wo die Kosten aus dem Ruder laufen. Dabei lernen wir ja gegenseitig auch sehr viel. Das hat natürlich mit Vertrauen und langfristigen Bindungen zu tun", dazu kommt noch die "hohe Flexibilität, die Schnelligkeit, die in der Sache steckt".

Aber zu verbessern, das hatte Moormann ja mehrmals klargestellt, gibt es immer etwas: Noch runder lief das gesamte Netzwerk, würde in den Betrieben der Kooperationsgedanke auf fruchtbareren Boden fallen. Zu oft blitzt – besonders hierzulande – gegenseitiger Argwohn durch, man tut sich schwer, einem anderen Betrieb einen Vorteil durch gemeinsames Agieren einzuräumen. Auch wenn es langfristig der eigenen Sache dienen würde. "Diese Denke", ist sich Moormann sicher, "kann auf die Dauer nicht funktionieren. Wenn wir eine Chance im internationalen Wettbewerb haben wollen, dann kann das nur durch entsprechendes Wissen und Handeln, durch vernetztes Denken geschehen." Irgendwann, und eigentlich ist das eine ganz klare Sache, irgendwann werden sich chinesische Delegationen in Aschau die Klinke in die Hand geben. Um zu sehen, wie es besser geht. | Claus Kaelber, München



MEHR KOMBINATION

Sie steigern Produktivität, Wirtschaftlichkeit und Gewinn durch den Einsatz des EROWA MTS Nullpunktspannsystems. Ob Einzelpaletten mit einem Spanntopf oder Mehrfachpalettierung mit 2, 4, 6 oder 8 Spanntöpfen, alles ist möglich! Durch die geringe Aufbauhöhe gewinnen Sie zusätzlich wertvollen Produktionsraum.

Und das Beste:

Hochpräzise X/Y Lageorientierung schon mit einem einzelnen Spanntopf.



EROWA

Systemlösungen aus einer Hand

EROWA AG
CH-6233 Böron LU/Schweiz
Tel. 041 925 11 11
Fax 041 925 12 12
e-mail: info@erowa.com
www.erowa.com

EROWA System Technologien GmbH
D-50596 Cadolzburg b. Nbg.
Tel. 09 103 7900-0
Fax 09 103 7900-10
e-mail: info@erowa.de