

# brand eins

Wirtschaftsmagazin

**„Wer nie nein sagen kann, wird auf Dauer ja sagen müssen.“**

Er tanzt mit Elchen, singt den Schafen etwas vor und spielt Katz und Maus mit Kreditgebern – Nils Holger Moormann, der Anarchist unter den Möbelbauern.

---

**Text:** Peter Tuch, **Foto:** Jens Schwarz

----- Ist er nun Asket oder Lebemann? Geld scheffeln jedenfalls wollte Nils Holger Moormann nie. Das bestätigen alle, die ihn gut kennen. Die Inventur im laufenden 50. Lebensjahr fällt merkwürdig durchwachsen aus: Der Mann hat einerseits sein eigenes Unternehmen und 21 Mitarbeiter, machte im Kerngeschäft Möbelproduktion und -vertrieb zuletzt etwa 2,5 Millionen Euro Umsatz im Jahr und einen hübschen Gewinn, über den er nicht spricht. Er fährt aber einen alten, nicht kultverdächtigen Volvo mit Kühlwasserproblemen und wohnt in einer rustikal reparierten Ruine in Aschau im Chiemgau, die seit 1525 schon diverse Male absoff und abbrannte sowie im 19. Jahrhundert dem reichsten Mann Bayerns zufiel: Baron Theodor Freiherr von Cramer-Klett, Mitbegründer der MAN und der Münchener Rück. Dem heutigen Baron, seinem Freund Rasso, hat Moormann die verrottete Zumutung abgekauft und in wenigen Monaten wiederbelebt. Mit Verträgen und Vermögen hatte das alles weniger zu tun, dafür viel mit Handschlägen, Handwerkerstolz und dem kernigen Irrwitz des oberbayerischen Landlebens.

Nun kann man mit ihm in der Bibliothek am prasselnden Kamin sitzen, einen Marques de Moral Gran Reserva 1997 trinken, französischem Tango lauschen und auf die Bretterhütte am Teich blicken, die er alternativ als Sauna oder spartanisches Schlaflager nutzt, im langen Schatten der Kampenwand, des Aschauer Hausberges. Seine Standardgarderobe, Klamotten wäre ein hinreichender Begriff dafür, trägt der Unternehmer auch, wenn er mit Bankiers verhandelt oder wenn Werbe-Fuzzies den neuen Audi A6 im Hof mit Moormann und seinen Möbeln ablichten möchten. Dabei hatte das Skriptgirl von der Agentur ihm extra einen passgenauen Anzug mitgebracht. Ach ja, und ein Liegefahrrad besitzt Moormann, damit fährt er im Urlaub durch Patagonien oder Neuseeland, mindestens sechs Wochen im Jahr. Dabei stellt er dann zeltend Rekorde im Sparen auf und singt den Schafen etwas vor. Keine Handys, keine Kompromisse. Reichtum in der Entsagung ist das wohl am ehesten. Klarheit. Echtheit. Freiheit. Selbstständig. Wenn es je einer war, dann Moormann.

## Moormann gegen Ikea – kein Freundschaftsspiel

Was die Arbeit angeht, kann so einer nicht billig sein, nur authentisch. „Nils ist seine Möbel“, sagt Zöpfchen. Bürgerlich heißt die blond bezopfte Frau Traudl Griebel. Sie ist beim Möbel-Label Nils Holger Moormann Buchhalterin, Verwaltungsexpertin, Controllerin – für Moormann aber Zöpfchen. Zöpfchens Urteil passt auch umgekehrt: Die Möbel sind Moormann. Kompromisslos schlicht, asketisch, stur, hoch effizient und doch anarchisch, mobil und umzugsfreundlich, manchmal etwas albern. Moormann pflegt sein Label wie ein Kleinverleger sein Buchprogramm: Seine Autoren sind freie Designer, deren Werke er ankauft und in Hunderter-, selten Tausender-Auflagen in den Handel bringt – nicht ohne die Entwürfe vorher genauestens lektoriert und redigiert zu haben, damit sie Stallgeruch annehmen.

Autoren-Design, das dennoch stets auch die Handschrift des Herausgebers trägt. Ganz wichtig: „Meine Möbel sollen altern“, sagt Moormann, „und damit für jeden Besitzer einzigartig werden.“ Viel versprechende Entwickler rennen ihm die Bude ein, haben damit aber nur manchmal Erfolg, so

wie Hauke Murken von der Berliner Designfirma Garage Blau. 1993 entwarf er den Klapptisch „Last Minute“, heute ein Moormann-Klassiker, für den Murken eine Lizenzgebühr von fünf Prozent des Nettopreises bekommt. Dennoch brachte der Erfolg keine Nachfolge-Deals mit Moormann: „Es ist nicht so“, sagt Murken, „dass er nicht wählerisch wäre.“

Eine Moormann-Gabe besteht darin, vermeintliche Nachteile ins Gegenteil umzumünzen. Den Anti-Standort Aschau etwa, dieses Postkartendorf nahe dem Chiemsee. Hier ist der Schwabe bloß hängen geblieben, weil seine Eltern im Pensionsalter herzogen und er bei einem Besuch vor mehr als 20 Jahren selbst in den Bann der Berge geriet. Die Einheimischen haben bis heute nicht verstanden, dass sich in den Tischlereien der Umgebung auch anderes als Melkschemel dreheln lässt. Doch wer hierher findet, um mit Moormann zu verhandeln, „der hat gleich ein Lächeln im Gesicht und Urlaub im Kopf“ – das ist gut fürs Geschäft. Als ebenso nützlich erwies sich, was Moormann „Hyper-Selektionierung“ nennt: Er verkauft nicht an jeden, sondern nur an Händler und Abnehmer, von denen er glaubt, dass sie seine Sachen verstehen. Diese Unverschämtheit sprach sich herum. Da wollten dann irgendwann ganz viele zu den Sachverständigen gehören.

Doch die müssen zunächst mal akzeptieren, dass Moormanns Design-Schmiede kein Selbstbedienungsladen ist. Das mächtige Möbelhaus Ikea hat er vor Gericht gebracht, weil er seine „Taurus“-Tischböcke vom Handlungsgiganten „unlauter nachgeahmt“ sah. Der „Taurus“ ist schlicht, aber nicht banal: „Durch seine flexible Edelstahl-Traverse wackelt der auch auf unebenem Grund nicht.“ Die strittigen Böcke bei Ikea hießen „Sture“, und da schaltete Moormann auf stur. Aus Prinzip. Weil er nicht gefragt wurde. Ikea verlor vor dem Landgericht. Verlor auch vor dem Oberlandesgericht, das dabei blieb: eine unlautere Nachahmung. Als Ikea dann vor den Bundesgerichtshof (BGH) zog, war Moormann nach zweieinhalb Jahren dem nervlichen und finanziellen Ruin durch Auszehrung nahe. Doch der BGH ließ die Revision gar nicht erst zu – und Ikea musste die Böcke aus dem Programm nehmen.

### **Der einzige literarische Möbelkatalog Deutschlands**

Nachzulesen war die ganze Geschichte in einem kleinen, fröhlichen Bilderbüchlein mit Zeichnungen des Wuppertaler Grafikers und Autors Eugen Egner. Die Fabel dazu ersann und publizierte Moormann gemeinsam mit dem Kasseler Typografen Friedrich Forssman: „Der Elch und die lieben Böcklein“. Darin taucht Moormann als anarchisch-witziger Almhirt auf, der den nicht näher benannten Elch in seine Schranken verweist. Forssman baute sogar begütigende Sätze ein, weil man „nicht nur guter Verlierer, sondern auch fairer Sieger sein muss“. Dem Elch etwa bescheinigte er „eigentlich genug eigene Ideen, die oft gut sind“. Doch Ikea, laut Forssman „eine dieser Firmen, die aus einem Computerprogramm und einer Rechtsabteilung bestehen“, reagierte humorfrei: Moormann musste das Buch vom Markt nehmen und stempelte fortan auch nicht mehr auf jeden seiner Briefumschläge: „Nils Holger Moormann, 100 Prozent elk resistant“. Sondern: „Nils Holger Moormann, censored by elk.“

So kompensiert er Plagen und Demütigungen der Unabhängigkeit mit anarchischem Humor. Für die Mo-Bro (Moormann-Broschüre), den wohl einzigen literarischen Möbelkatalog Deutschlands, durfte Eugen Egner fiktive Reportagen beisteuern, in denen durchgeknallte Spießgesellen die beworbenen Tische und Regale missbrauchen oder niedermachen. „Seine Möbel waren mir völlig egal“, sagt Egner. Und ergänzt, dass er beim Texten an einem Leistenbruch litt und sich damit die bösen Gedanken beim Warten auf den OP-Termin vertrieben habe. Und dass sein eigenes Mobiliar maßgeblich aus 20 weißen Billy-Regalen bestehe. Ein Meister grotesker Komik. So etwas schätzt Moormann, der das einzige unbequeme Sitzmöbel seiner Kollektion, auf dem Besucher der Zentrale Platz nehmen müssen, „Deutsche Bank“ taufte. In Frankfurt bebte deshalb nicht die Erde, nur schützen lassen durfte er sich den Namen nicht. Das gleichnamige Geldinstitut ist immer noch seine Hausbank. Bloß manchmal muss Moormann bei Verhandlungen streng werden: „Meine Herren, Sie sollten wissen, dass mir die Deutsche Bank gehört!“

Weniger spaßig ist am selbstständigen und unabhängigen Dasein eines Kleinunternehmers dagegen unter anderem, keinen Etat für Werbung und Marketing zu haben. Doch Moormann nutzt kostenlose Glücksfälle wie die weltweite Audi-Kampagne, in der er mit Bild und dem Satz präsent ist: „In einem bin ich stur: Flexibilität.“ Er treibt alle Jahre ausgewählte Designer und Händler zum „Almrausch“ auf eine Hütte, wo der Moormann-Marken-Mythos schon mal durch das

Gruppenerlebnis befördert wird, dass alle Teilnehmer vor Ort einen Kuchen backen müssen. Im Haifischbecken der Möbelbranche pflegt er sein Image des schillernden Kleinen, der gegen die Raubfische besteht, und hält „die Firma inzwischen für so stark, dass es uns nicht mehr schadet, kopiert zu werden. Man muss nur den Unterschied zwischen Original und Fälschung kommunizieren.“ Moormann ist auch Präsidiumsmitglied im renommierten Rat für Formgebung, der gerade erst wieder tagte – in Aschau natürlich. Das alles hält die Zielgruppe, die Fan-Gemeinde, in Atem. Andere Unternehmen müssen zum selben Zweck viel Werbegeld ausgeben.

Den krönenden Trick, seine Marke rar zu halten und dadurch begehrt zu sein, beherrscht Moormann wie sonst vielleicht nur noch Enzo Ferrari, der seine Autos auch nicht jedem verkaufte, der zu genügend Geld gekommen war. Selbst die Banken können sich diesem Charme, dieser Magie nicht entziehen. Bilanzbuchhalterin Zöpfchen sagt: „Hier macht es einfach Spaß, mit der Bank zu verhandeln, weil man am längeren Hebel sitzt.“ Moormann hat Übung darin, Kreditinstituten die kalte Schulter zu zeigen und im Zweifel nur auf Eigenkapital zu setzen: Mitten in der Pubertät erlitt der Schwabe im wohlhabenden Elternhaus voller Louis-Seize-Antiquitäten das Trauma, dass sein Vater kurz vor der Pensionierung mit seiner Textilfabrik Konkurs anmelden musste und die Banken das Tafelsilber einkassierten. Erst nach zwei Jahrzehnten als Unternehmer ist der Sohn nun bereit, die geplante Lager- und Endmontagehalle für fast 1,8 Millionen Euro über Kredite zu finanzieren. Und er wird sie kriegen. Obwohl Bankiers bei den Wörtern Möbel und Lager eigentlich die Augen verdrehen. Und obwohl Moormann als Sicherheit vor allem eines bietet: „meinen guten Namen“. Denn – hey! –: „Ich will von denen Geld kaufen. Also müssen die ins Risiko. Schließlich hab’ ich nicht vor, auch noch den Banken zu erklären, warum ich gerade diesen Tisch geil finde.“ Einfach unmöglich! Doch Nils Holger Moormann Kredit geben zu dürfen, denkt Nils Holger Moormann, das wird sie schwach machen.

Im Büroflur der Firma hängt eine kleine Fotomontage: Auf einem Schiffsdeck kämpft die Mannschaft hart am Wind, dabei segelt das Schiff hoch über einem zerklüfteten Gebirge. Das ist die Lieblings-Metapher des Chefs: Wir fliegen hart am Wind. Die Affinität zur rauen See kommt vom Großvater mütterlicherseits, der Schiffe ausrüstete. Die Mannschaft, 21 Mitarbeiter, sein Familien-Ersatz, ist jung, viele Berufsanfänger. Das ist gut, weil sie hoch motiviert ist und fast immer lustig, aber es fehlt noch das Stehvermögen in Krisenzeiten. Also lässt Moormann seine Leute beim langen einsamen Jahresurlaub auf sich selbst gestellt zurück: „Da lernen sie agieren, auch wenn der Wind ins Gesicht bläst.“

Denn selbstständig sein wollen heißt auch: „Du kriegst unweigerlich aufs Maul.“ Die Firma Moormann kriegte und kriegt, 2001 war besonders schlimm. Rezession und Konzentration der Branche durchlöcherten das Netz von heute noch 140 Händlern, das Moormann bundesweit gesponnen hat. Auch zurzeit ist er frustriert, weil die Bank gerade einem sehr wichtigen Kunden die Kreditlinie gestrichen hat. Die letzte Vorstufe zum Konkurs. Im Herbst brach ihm die Schweizer Lampenfirma Belux weg – aufgekauft durch die Vitra-Gruppe –, für deren Produkte Moormann die äußerst lukrative deutsche Generalvertretung hatte. Die warb zu allem Überfluss für die Deutschland-Vertretung der Marke Belux seinen ehemaligen Geschäftsführer ab, seine Nummer zwei, den Kronprinzen. Es ist okay, sagt Moormann nur. Man habe sich nicht im Streit getrennt.

Es kam der Tag, an dem Zöpfchen mit all ihrem Bilanzzahlen-Wissen den Chef alarmierte: Die Firma kann nicht überleben, wenn du nicht drei bis vier Leute entlässt, hier die Liste. Ganz oben ihr eigener Name. Denn Zöpfchen hatte errechnet, dass Moormann sich Zöpfchen nicht mehr leisten konnte, lieber sollte er eine Halbtags-Steuergehilfin einstellen. „Und da“, sagt der harmoniebedürftige Moormann, „bin ich in der Teamsitzung richtig ausgerastet.“ Mit wem und wozu er denn dann bitte weitermachen sollte? Dass das wohl nicht das letzte Wort sein könne. Und plötzlich ging ein Ruck durch die Mannschaft, die hart am Untergang segelte. Da beschloss sie: Wir können auch anders. Wir fliegen wieder. Wir kloppen Umsatz auf Teufel komm raus. Neue Entwicklungen, neue Lagerhalle und: Neueinstellungen. Noch am Tag nach dem frustrierenden Abend der Ankunft heuert Moormann einen jungen Designer aus Berlin an, in Festanstellung. Lass doch die globalen Büromöbelgiganten aus den USA wie Steelcase oder Haworth zwei Millionen Dollar für die Entwicklung eines Tisches ausgeben, der im Laden weit weniger kostet als unsere. Dafür sind unsere origineller, wir werden das Marketing verbessern, den Mythos beflügeln, mündige Kunden heranziehen, die das zu schätzen wissen. „Moormann weigert sich, die Probleme zu sehen“, sagt der Katalogmacher Friedrich Forssmann, „und das können die Probleme nicht verknusen.“

Im ersten Quartal 2002 ist der Umsatz mit Moormann-Möbeln um 20 Prozent gestiegen. -----|

**Zusatzinformationen:****Kontakt:**

Moormann Möbel Produktions- und Handelsgesellschaft mbH,  
Festhalle, 83229 Aschau im Chiemgau  
Telefon: 08052/90 450,  
Fax: 08052/90 45 45

**Internet:**

[www.moormann.de](http://www.moormann.de)

**Rat für Formgebung:**

Der staatlich geförderte Rat für Formgebung/German Design Council begreift sich als bundesweites Kompetenzzentrum für Design. Er fördert den Informations- und Know-how-Transfer in Wirtschaft, Politik, Kultur und Öffentlichkeit. Im Mittelpunkt stehen dabei Zukunftsfragen der Gestaltung und ihre Bedeutung für die wirtschaftliche, kulturelle und soziale Entwicklung. Im zwölfköpfigen Präsidium sind unter anderem Prof. Erik Spiekermann, Gründer der Meta-Design AG, Berlin, Peter Pfeiffer, Leiter des Bereichs Design der DaimlerChrysler AG, und Achim Heine, Professor für Produktgestaltung an der Hochschule der Künste Berlin.

**Internet:**

[www.german-design-council.de](http://www.german-design-council.de)

---

Copyright © 1999-2003 brand eins Verlag GmbH & Co. oHG, Alle Rechte vorbehalten.

**URL dieses Artikels:** [http://www.brandeins.de/magazin/archiv/2002/ausgabe\\_04/schwerpunkt/artikel11.html](http://www.brandeins.de/magazin/archiv/2002/ausgabe_04/schwerpunkt/artikel11.html)