



berge & mehr.



Querdenker mit Leib und Seele: Möbelproduzent und Herbergsvater Nils Holger Moormann

Text: Christine Pflieger

Aschau im Chiemgau, traditioneller oberbayerischer Ferienort am Fuße der Kampenwand. Ein großes altes Gebäude im alpenländischen Stil mit Lüftlmalerei. Minimalistisches Design vermutet dahinter niemand. Und doch: Es ist der Firmensitz der Nils Holger Moormann GmbH, bekannt für innovatives und wegweisendes Möbeldesign. Zahlreiche Designpreise hat der Möbelproduzent in 30 Jahren Unternehmensgeschichte abgeräumt, nicht wenige Designikonen stammen von ihm, Designer wie Konstantin Grcic haben für ihn Möbel entworfen. An der Spitze des Unternehmens: Nils Holger Moormann, charismatischer Zwei-Meter-Mann, Querdenker und Impulsgeber für die Möbelbranche und darüber hinaus. Seit einigen Jahren betreibt Moormann zudem das Gästehaus *berge* in Aschau. *berge* ist *gråd extra* anders als gewöhnliche Gästehäuser und sehr erfolgreich, obwohl es mit dem Etablierten bricht. Oder gerade deshalb?

Ein Gespräch mit Nils Holger Moormann über Querdenken, Werte, Brüche und Erfolg.

www.moormann.de
www.moormann-berge.de



Nils Holger Moormann, Foto: Nils Holger Moormann GmbH

**»Konsequenz.
Haltung.
Transparenz.«**



*Die drei Leitlinien
von Nils Holger Moormann.*



Im Gespräch

mit Nils Holger Moormann,
Möbelproduzent und Herbergsvater

Herr Moormann, was inspiriert Sie, was treibt Sie an?

Moormann: Bei mir war das immer die Kreativität und das ewige Suchen nach der Verschönerung der Welt, nach Ästhetik und Proportionen. Angeleitet werde ich immer wieder durch den präzisen Blick in die Natur. Die Natur ist mir wahnsinnig wichtig, sie hat mich schon als Kind beim stundenlangen Betrachten von Bäumen und Steinen fasziniert. Mir geht es um einen klaren Blick, einen Detailblick. Kreativität ist für mich alles, aber sie ist ein scheiß-scheues Reh, sie ist nicht immer da, wenn man sie braucht. Ich habe meine Triebfeder Kreativität tragischerweise fast verschlafen, mir wurde sie erst mit 29 Jahren bewusst.

Sie gelten als Querdenker in der Möbelbranche. Auch Ihre Möbel kommen oft ganz schön „schräg“ daher, beispielsweise der Buchheimer oder Es. Warum sind Sie so anders als alle anderen und erfolgreich damit?

Moormann: Wir wollen nicht bewusst anders und „schräg“ sein, sondern wir suchen Lösungen, die so vernünftig wie möglich sind. Wir möchten „Möbelerfindungen“ machen, einen neuen Kontext für die Herstellung und

Verarbeitung finden, etwa unter ökologischen Gesichtspunkten. Wir sind nicht interessiert daran, ein Möbel mit einem fünften Tischbein zu machen, nur weil es gerade im Trend liegt, sondern wir suchen nach neuen Lösungen, die ein Produkt verbessern, nützlicher machen und Charakter an das Möbel heranbringen, ohne dass es aufgesetzt wirkt. Ganz schön schwierig.

Zum Querdenken: Das muss man heute, nicht nur in der Produktion, sondern im ganzen Unternehmen und Leben. Jede Firma muss Dinge infrage stellen, muss leider auch mal scheitern und sich immer wieder neu positionieren. Das ist zwar sehr anstrengend und manchmal schmerzhaft, aber ich halte es für nahezu unverzichtbar für ein erfolgreiches Unternehmen.

Es gibt da ein widersprüchlich Zitat von Ihnen: „In einer Sache bin ich stur: Flexibilität.“ Erklären Sie es uns?

Moormann: Ja, Flexibilität gehört dazu.

Wir stellen uns ja gern alles Mögliche vor und träumen von einem sonnigen, geradlinigen Weg. Aber es kommt oft anders. Und das muss man akzeptieren und Dinge hinterfragen. Und meistens geht ein neuer Weg auf. Ich hatte oft das Glück, dass großes Scheitern hinterher in Erfolg umgemünzt wurde.

Ganz schön schräg: der Buchheimer
Foto: Nils Holger Moormann GmbH





Regalsystem FNP
Foto: Jäger & Jäger

Gibt es so etwas wie ein übergeordnetes Motto für Ihr Tun und Ihre Arbeit?

Moormann: Ja, man braucht im Geschäftsprozess gewisse Leitlinien. Früher habe ich 20 Punkte aufgeschrieben, an denen ich mich orientierte. Die habe ich immer vergessen. Daher habe ich daraus drei Leitlinien gemacht:

Konsequenz: die Mutter der Qualität. Einfach zu sagen, aber unglaublich schwer zu leben. Konsequenz ist absolut nötig.

Haltung: ein alter Wert. Wie gehe ich mit Prozessen, mit Menschen um, z. B. mit Zulieferern und mit Mitarbeitern? Da geht es um Verbindlichkeit, Vertrauen.

Transparenz: Mitarbeitern, Kunden, Zulieferern gegenüber. Sie sollen Teil des Prozesses sein. Die Türen in unseren Büros sind immer offen, und es gibt keine ernsthaften Geheimnisse. Was für mich noch wichtig ist: Mir sind Unternehmer oft zu einseitig gestrickt. Deren Hauptnot ist es oft, genügend Ertrag zu erwirtschaften. Das ist

auch das bewegende Moment, aber es darf nicht allein dabei bleiben. Man muss es andersherum angehen: Der Inhalt meines Tuns ist entscheidend. Wenn das, was ich tue, vernünftig ist und mich beseelt, winkt wirtschaftlicher Ertrag. Wir brauchen Entrepreneure, die Risiken eingehen und auch einmal Unvernünftiges machen.

Die Leser von gråd extra sind häufig im Tourismus als Produktdesigner unterwegs, nur eben nicht für Möbel, sondern für Reise-„Produkte“. Welche Prinzipien verfolgen Sie im Möbeldesign, die sich möglicherweise aufs touristische Produktdesign übertragen lassen?

Moormann: Es versucht ja jeder, ein Alleinstellungsmerkmal zu erarbeiten, einen USP. Schwierig. Ich glaube, uns ist das mit unseren Möbeln deshalb gelungen, weil wir nach meiner Leitlinie der Konsequenz handeln und weil ein

Kopf vorne steht und nicht ein Konzern.
Orientierung und Vereinfachung sind heute große Werte. Produkte müssen zu uns passen. Und wenn sie das nicht zu 100 Prozent tun, muss man es lassen: verdammte Konsequenz.

Viele unserer Kunden agieren als öffentlich finanzierte Destinationsmanagement-Organisationen permanent im politischen Umfeld. Dort tut sich oftmals ein Spannungsfeld zwischen Interessensproporz, Kompromissen und Konsenskultur einerseits und fachlich richtigen, konsequenten und mutigen Entscheidungen andererseits auf. Im Zweifel gewinnt der politische Raum – wider besseres Wissen. Wie haben Sie als ehemaliges Mitglied des Gemeinderates an Ihrem Unternehmensstandort dieses Spannungsfeld erlebt?

.....
Moormann: Willkommen im Klub. Ich bin dran gescheitert, aber das ist eine persönliche Geschichte, wie man damit umgeht. Ich habe mich als Gemeinderat aufstellen lassen, weil ich aus dem Konjunktiv rauswollte: Ich wollte nicht immer alles besser wissen, zugleich aber nichts machen. Das Schwierige dabei ist, einen politischen Konsens zu finden: Man einigt sich oft auf den kleinsten gemeinsamen Nenner, und selbst das ist nicht immer das Vernünftigste – was wehtut als Unternehmer, ist weil man als solcher ständig gezwungen ist, eine klare Richtung vorzugeben und Entschlüsse herbeizuführen. Das hat mich angestrengt; wobei man sagen muss, dass jeder Millimeter in die richtige Richtung besser ist, als ein großer Schritt, der in die falsche Richtung zeigt. Ich konnte es dennoch nicht, weil ich es nicht mag, wenn jemand eine Idee kaputtredet, die ich gut finde.

»Orientierung und Vereinfachung sind heute große Werte.«



Apropos gute Idee: Mit *berge* haben Sie ein Gästehaus geschaffen, das eigentlich alles weglässt, was man heute von einer guten Unterkunft erwartet: Rezeption, WLAN, Spa, Restaurant etc. Was bleibt: pures Design, Reduktion aufs Wesentliche. Und wieder scheint Ihr Konzept aufzugehen. Woran liegt das?

Moormann: Authentizität ist heutzutage ein ganz großer Wert, und das haben wir dort versucht. Wir wollten einen Ort schaffen, der durch seine Materialien, seine Gesamtkomposition grundehrlich ist, einen geraden Rücken hat. Wir wollten nichts an der Oberfläche überschminken, sondern ganz ehrlich mit den vorgefundenen Bedingungen umgehen.

Was mir nicht gefällt, ist dieses „alles sein wollen, aber nichts wirklich sein“. Entscheidend ist, dass man einen Masterplan hat und weiß, wohin es geht. *berge* zum Beispiel ist von Herberge abgeleitet. Eine Herberge ist etwas Einfaches, also war die Richtung damit klar. Wir folgten wieder einmal unserer Konsequenz. Das polarisiert natürlich auch, Sie können es nicht allen recht machen, und nicht jeder kann oder möchte sich darauf einlassen. Es gibt schon auch Gäste, die sind absolut entsetzt.

Thema Profilierung: Wie wichtig ist es aus Ihrer Sicht, Produkte deutlich zu profilieren und zu positionieren? Wann werden Produkte aus Ihrer Sicht austauschbar?

Moormann: Ein Produkt allein ist isoliert, und es muss doch Botschafter einer Gesamtidee sein.



Es geht also wieder um ein Alleinstellungsmerkmal, einen Charakter, eine Idee, wofür ein Produkt steht. Eigentlich bräuchte jedes Unternehmen, jede Destination, jedes Produkt einen Claim, der in einem Satz aussagt, wofür es steht. Das *berge*-Projekt hieß ursprünglich einmal *Grand Hotel Aussichtslos*. Und dann kam aus der Liebe zu den Bergen, aber auch aus der Herleitung von Herberge dieses *berge*. Ab dann war die Mission einfach. Wir haben uns nicht mehr in Richtung Kunsthôtel, Luxushôtel oder Designhôtel verirren.

Auch auf Ihrer Website verfolgen Sie Ihre Mission konsequent: klares Design, gute Orientierung, lesenswerte Texte. Welche Bedeutung messen Sie Ihrer Präsenz im Web zu?

Moormann: Internet hat für uns einen sehr hohen Stellenwert. Eineinhalb Jahre haben wir uns mit einer neuen Firmen-Website beschäftigt. Die vorherige war uns zu komplex geworden – man musste rummanövrieren, viel zu oft klicken, um irgendwo hinzukommen. Wir standen vor der Frage: Holen wir den Schminkkoffer raus und tünchen drüber oder gehen wir ganz neu dran?



berge: puristische Herberge in Aschau im Chiemgau
Fotos: Jäger & Jäger



**» Was mir
nicht gefällt,
ist dieses
alles sein wollen
aber nichts
wirklich sein.«**

Und wie es zu unserem Unternehmertum und dem Wert der Konsequenz gehört, haben wir uns für das volle Programm entschieden. Die neue Seite ist ganz anders, sehr leise, sehr unauffällig. Sie dient dem Kunden, ist schön aufgeräumt, funktioniert gut, ist wohl durchdacht, zeitlos und ruhig. Dank ihrer Ordnung kann man sich auf die Dinge einlassen und nicht auf die Website. Und für die Umsetzung brauchen Sie auch immer die passenden Partner, die gewaltig mit einem ins Boot steigen, die top sind, beseelt von dem, was wir zusammen machen. Man muss die richtigen Leute finden, und wir haben Glück gehabt.

Wie sehen Sie dabei die Beziehung Auftraggeber-Auftragnehmer? Was ist Ihnen hier wichtig?

Moormann: Auftraggeber-Auftragnehmer geht in meinen Augen nicht mehr, wenn Sie ganz oben mitspielen. Dann brauchen Sie Leute, die für eine Sache genauso brennen wie Sie. Und es ist schwierig solche Leute zu finden. Wir haben für die neue Website drei Anläufe gebraucht, sind zweimal elegant gescheitert. Jetzt haben wir prima Leute, mit denen die Arbeit Spaß macht, ich freue mich immer wenn sie da sind. Im Projekt sind wir gnadenlos. Wir brauchen die Website nicht, weil sie hübsch ist, sondern lebenswichtig. Die Zusammenarbeit mit Partnern ist wie eine Ehe auf Zeit: Wir halten es miteinander aus, gehen gut miteinander um. Und der Partner muss hinter seinem Produkt und seiner Leistung stehen, muss zu 100 Prozent davon überzeugt sein, dass man es braucht und dass es das Richtige ist. Im Umkehrschluss braucht es aber auch charismatische Menschen, die sich hinstellen und sagen: Das können wir nicht. Haltung. Rücken gerade machen. Konsequenz. Wir arbeiten nur mit Leuten zusammen, denen wir absolut vertrauen, mit denen wir eine Partnerschaft eingehen, dann macht es Spaß und führt zum Erfolg. „Der Kunde ist König“, hört

man leider oft. Kunden darf es für Dienstleister eigentlich gar nicht geben, Könige erst recht nicht: Er geht um Partnerschaften!

Was vermissen Sie denn in der heutigen Online-Welt, zum Beispiel auf Hotel-Websites? Wo könnte man da noch mehr querdenken und innovativer sein?

Moormann: Mich reizen zwei entscheidende Themen: zum einen gnadenlose Vereinfachung, Weglassen, die Darstellung nur einer kleinen Essenz, zum anderen Orientierung. So einfach wie möglich zu bleiben ist brutal schwer.

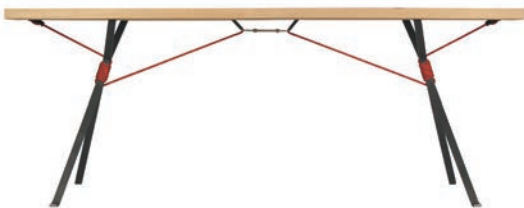
Noch eine abschließende Frage: Was ist für Sie grad extra so Besonders an einem Aufenthalt im Gästehaus berge im Chiemgau?

Moormann: Für mich bedeutet ein Aufenthalt in der *berge* ankommen, merken, dass um einen herum alles liebevoll und detailliert ohne Firlefanz geregelt ist, dass man das Gefühl hat, ernst genommen zu werden. Diesem Ankommen geht ein erster Schock voraus, weil es das Klassische und Erwartete alles nicht gibt, und das tut zunächst weh. Und dann kommen die Gäste ins Grübeln: Was machen wir denn jetzt? Ist ja langweilig hier. Jetzt kochen wir mal. Reden wir. Schreiben unsere Gedanken auf. In jedem Zimmer befindet sich ein kleines Strick-Set, bei dem ein Schal schon angefangen ist, den man weiterstricken kann. Manche machen sich gleich ans Werk und präsentieren stolz ihr oft fehlerhaftes Ergebnis, weil sie zuvor seit 40 Jahren nicht mehr gestrickt haben. Sind aber glücklich. *berge* heißt also auch: Sich drauf einlassen.

Vielen Dank für das Gespräch!



berge: Liftstube Wohnzimmer, Foto: Jäger & Jäger



Ziemlich verspannt: Tisch *Kampenwand*
Foto: Nils Holger Moormann GmbH



Christine Pflieger

Bei einem Cappuccino auf dem Balkon des Firmensitzes erfuhr Christine im Gespräch mit Nils Holger Moormann, dass die Stabilität des *Kampenwand*-Tisches, ihres Favoriten unter den Moormann-Produkten, zugfesten Segeltauen (und eben nicht dehnbaren Kletterseilen) zu verdanken ist. Und vieles mehr.