

58

®
NILS
HOLGER
MOORMANN



Seit 1982 produziert und vertreibt der Autodidakt Nils Holger Moormann als einer der Protagonisten des „Neuen Deutschen Designs“ Entwürfe zumeist junger, unbekannter Designer. Den Leitgedanken Einfachheit, Intelligenz und Innovation folgend, zeichnen sich Produkte zumeist durch „Erfindungen“, sowie präzise Detaillösungen und eine reduzierte Formensprache aus. Seit 1992 ist die Firma Moormann in die Idylle des oberbayerischen Aschau im Chiemgau eingebettet. Inmitten der Alpen wird versucht, alles von in der Nähe ansässigen Betrieben fertigen zu lassen. Dies gelingt derzeit zu 98%. Da ein grosser Teil der Produkte ausser Haus gefertigt wird, erhält die Firma ein hohes Maß an Flexibilität und eine größere Produktionstiefe. Die gewachsenen, regionalen Strukturen gepaart mit internationalen Kontakten kennzeichnen die Firmenphilosophie. So wird der scheinbare Nachteil einer fehlenden Infrastruktur durch die bewusste Definition über den Standort ausgeglichen. Aus dem unkonventionellen Ein-Mann-Unternehmen entwickelte sich eine Firma, die ein Team von 20 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern beschäftigt und Nils Holger Moormann auch für internationale Jurortätigkeiten und Vorträge Zeit lässt. Die Möbelkollektion, deren Produkte mit vielen internationalen Designpreisen ausgezeichnet sind, wird ständig um neue Möbel- und Produktlinien erweitert.

Self-taught designer Nils Holger Moormann has been producing and marketing products since 1982 as one of the leading protagonists of New German Design. They are for the most part creations of young, unknown designers. Following the central idea of simplicity, intelligence, and innovation, the products are usually distinguished by inventiveness, attention to detail, and a reduced language of form. Since 1992, Moormann's company has been located in the idyllic Upper Bavarian town of Aschau in the Chiemgau region. In the middle of the Alps, the company is committed to having everything produced by local businesses. Moormann succeeds about 98% of the time. Since a large proportion of the products are produced externally, the company maintains a high degree of flexibility and vertical integration. The company's philosophy is to take advantage of well-established regional structures and international contacts. As a result, the apparent drawback of the lack of infrastructure is counterbalanced by the conscious definition of the company through its location. The unconventional one-man company has developed into an enterprise that employs a team of 20 people, giving Nils Holger Moormann time for international jury activities and lecturing. The products in the furniture collection have been awarded with many international design prizes, and the collection is continuously expanded with new furniture and product lines.

EIN GESPRÄCH MIT NILS HOLGER MOORMANN

AN INTERVIEW WITH NILS HOLGER MOORMANN

MICHAEL EIBES: WAS IST DEINEM VERSTÄNDNIS NACH GUTES DESIGN? Nils Holger Moormann: Das ist die Horrorfrage, die man schlechthin stellen kann. Das ist immer diese ewige Definitionsringerei. In den letzten paar Monaten habe ich mich dazu durchgerungen – es ist einfach Haltung, eine Haltung, die Design nicht als Oberfläche und als Mantel versteht, sondern wirklich durchgängig von bis. Für mich ist das gesamte berufliche Tun ein einziger Designprozess. **ALSO EIN GANZHEITLICHER ANSATZ?** Absolut ganzheitlich. Ich kann diesen üblichen Schlagworten fast nichts hinzufügen. Irgendwelche Thesen oder sonstiges, es ist so oft hinterfragt, es ist wirklich so, es ist eine Haltung. Haltung heißt, ich habe eine Beziehung dazu und vertrete etwas und ich nutze es nicht nur, sondern ich lebe es auch. Wenn ich etwas lebe, wird es mir auch automatisch wichtig. Es ist dann ja ein Teil von mir geworden und ich kaufe nicht nur irgendeine Facette daraus. **WAS INSPIRIERT DICH IN DEINER ARBEIT?** Ich will da ein bisschen ausholen. Ich bin ja abgebrochener Jurist und war bis 29 sehr traurig was meine Berufswahl anging. Verzweifelt, ich wusste überhaupt nicht was ich machen sollte. Dann kam der Moment in dem ich mit Design konfrontiert wurde. Design war damals kein Thema, nicht so etwas Bekanntes wie in den Neunzigern. Ich habe in den letzten Jahren viel Erfolg gehabt. Es hat lange gedauert. Fünf Jahre lang ging überhaupt nichts, dann fing es an, warum eigentlich? Ist es die Konsequenz? Ist es die Leidenschaft mit der ich alles gemacht habe? Aber da gibt es etwas, das diese Fragen beantwortet. Ich habe schon immer die Natur geliebt und dadurch das

MICHAEL EIBES: WHAT IS YOUR DEFINITION OF GOOD DESIGN? Nils Holger Moormann: That's the worst question I could be asked – always that constant sparring over definitions! In the past few months, I have been wrestling with myself for an answer. It is, I think, quite simply attitude – an attitude that does not consider design to be a surface or just an outer shell, but rather something much deeper, more thorough – from A to Z. For me, all professional activity is a single design process. **YOU MEAN A HOLISTIC APPROACH?** Absolutely. Holistic. It's difficult for me to add anything more to the usual buzzwords. No new theory or something else – everything has been questioned so often already. It really comes down to attitude. Attitude means I have a relationship to something. I represent it - not only use it. I live it. When I live something, it is automatically important to me. It becomes a part of me. I am not buying just one aspect of something. **WHAT INSPIRES YOU IN YOUR WORK?** Let me expand a bit on that. You know, I never finished my law studies and, until the age of 29, I was extremely unhappy with my choice of profession. Frustrated, I really didn't know what I was going to do. Then came a moment when I came face to face with design. At that time, design was not the topic that it later became in the 90s. Yes, in recent years, I have been very successful. But it was not always this way. It took a long time. For five years there was nothing at all. Then things took off. Who knows why? Was it the persistence? Was it the passion I put



Nils Holger Moormann

ganz klare Sehen gelernt. Ich schaue mir einen Baum sehr lange an und er inspiriert mich. Meine Hauptfähigkeit und Tugend ist Kreativität, wenn ich das von mir selbst sagen kann. Ich liebe es kreativ zu sein. Ich liebe Sachen neu zusammen zu setzen und die Welt zu verschönern. Das ist für mich etwas ganz, ganz Wichtiges. Ein ständiger Prozess. Es ist mir allerdings erst vor ein paar Jahren bewusst geworden, dass das so in mir ist. Wahrscheinlich liegt das auch an meiner Ausbildung. Zuerst auf dem mathematisch-naturwissenschaftlichen Gymnasium und dann Jura. Alles auf der analytischen Ebene. Das war mir bis dahin nie so bewusst. Die Kreativität ist es auch die mir am meisten Spaß, Freude und Lebenslust gibt. Daher kommt auch die Kraft. Das wirkt sich auch auf die Firma aus, dass wir nicht nur an Design Spaß haben, Möbel rund zu machen, gut zu entwickeln... Wenn Du das Haus hier besuchst, dann siehst und spürst Du ja das Gelebte, die Freude und den Spaß. Das merkt man, wenn Du Lust darauf hast die Welt zu verschönern. Ich bin dauernd daran Dinge neu zusammen zu setzen. Auch das Haus ist nie fertig. Ich bin schon wieder am umräumen, am umbauen. Es passiert ständig etwas. **IST ES DAS OBJEKT DAS DICH INSPIRIERT? BESTEHT DA EINE WECHSELBEZIEHUNG?** Hier im Haus ist es natürlich sehr einfach. Es liegt in einer schönen Gegend. Es hat einen schönen alten Schnitt, hohe Räume, wunderbar alte morbide Baumaterialien. Mit einem klaren neuen Design gestaltet und eingerichtet braucht man eigentlich nicht viel mehr zu machen. Man muss einfach nur zulassen. **GIBT ES EIGENTLICH EIN ÜBERGEORDNETES KONZEPT ODER EINE PHILOSOPHIE**

into everything I do? There's one thing that helps to answer these questions. I have always loved nature and it taught me to see things quite clearly. I can look at a tree for a long time and let it inspire me. My main ability and talent is creativity, if you will allow me to say so myself. I just love to be creative. I love to rearrange things and to make the world a bit more beautiful. This is very, very important to me – a continuing process. I only became aware of it a few years ago, I mean, that I was good at it. Probably my education had a lot to do with it. I got my secondary education at a school which emphasized mathematics and the natural sciences, and then I went on to study law. So there was always an analytical touch. I was actually never aware of it myself. However, it is creativity that makes me happy, brings me the most pleasure and the lust for living. That's where I get my strength and it also reflects in the company. It is more than enjoying design, and developing well built furniture... When you visit us here, you can feel the energy, the excitement, and the fun. You notice things like that when you're having fun while making the world a bit more beautiful. I'm constantly combining different things in different ways. The house is never finished. I always find something to move, something to change. There's always something happening. **IS IT THE OBJECT THAT INSPIRES YOU? IS THERE AN INTERACTION THERE?** Well, here at our house it is very simple. We have a great location with a beautiful old architecture, high ceilings, and

FÜR DEIN UNTERNEHMEN? Also fangen wir mal rückwärts an, mit der Entstehung. Ich führe natürlich schon immer ein egozentrisches Leben. Mich interessiert es nicht ganz so, was da draußen allgemein vor sich geht. Das was mich kickt, was mir die Kraft gibt, ist das zu machen was ich möchte. Mit einer gewissen Konsequenz. Da ist man vielleicht ein klein wenig weniger der Geschäftsmann als erstmal der Träumer der sein Ding machen will. Das ist auch möglicherweise ein Grund warum ich erfolgreich bin. In manchen Bereichen bin ich auch ein universeller Dilettant, der die Zusammenhänge schon versteht aber rechtzeitig spürt, dass er Hilfe braucht. Das Entscheidende ist die Kreativität die da ist. Ansonsten, je älter man wird, kommt auch immer mehr die Sinnfrage. Man hat dann irgendwann Erfolg, hat ein tolles Möbel gemacht, wirtschaftlicher Erfolg stellt sich ein, man stellt was dar, man kriegt Schulter klopfen, Designpreise und Orden angehängt, und da ist die Flucht nach vorne natürlich immer ein Erhöhen der Droge. Die Firma größer machen, noch mehr Designpreise, noch schneller, noch wichtiger. Wenn man es mal hart ausspricht, funktioniert es so ja irgendwie nicht, oder es ist ein gefährlicher Weg. Sofern ist die Sinnfrage, warum mache ich etwas, relativ schnell gestellt, vielleicht weil für mich Werte etwas bedeuten. Und das sind dann die klassischen, üblichen, furchtbaren Schlagworte, die man dann im werblichen gut ausnützt, logisch, ökonomisch, vernünftig, kleine Weltverbesserung, ist es ein echter Beitrag. Dann passiert da etwas, ich frage mich ob es auch Design oder nur ein Möbel ist, das sich gut verkaufen lässt, ist es etwas, das der Urvater

wonderfully aged, original construction materials. Once arranged and furnished with a sleek, modern design, there's not much more that really needs to be done. You just have to let yourself go. **IS THERE A GUIDING PRINCIPLE OR PHILOSOPHY FOR YOUR COMPANY?** Let's start at the beginning. I've always been a bit of an egocentric. I'm not really interested in the mundane happenings outside. Where I get my kicks, what gives me my strength, is being able to do what I want to do – with a certain resolution. I guess this just means doing your own thing – more of the dreamer and a bit less of the businessman. Perhaps that is one of the reasons for my success. In many areas, I am the universal amateur, who understands what is happening but also knows when it is time to ask for help. What is important in all of this is creativity. Otherwise, as one gets older, it becomes easier to lose sight of your purpose. Somewhere along the line you found success, you made great furniture, earned commercial success, you are somebody, you are recognized, design prizes and honors are awarded, and you find yourself pushed ever onwards, and like a drug, the dosis is constantly increased. Expand the company, win more prizes, more often, more prestigious. When stated so bluntly, it just doesn't work anymore or, at least, it is a dangerous path to be on. So for me, the search for material reward is quickly set aside. Rather, I do things because for me, values are important. I mean the traditional, everyday, horrible buzzwords, so effective in promotional texts: logical,

einer ganzen Generation werden kann? Hat es irgend etwas angestoßen oder in Frage gestellt? Deshalb finde ich es auch wichtig, mit jungen Leuten zusammen zu arbeiten, immer wieder zuzulassen. Das ist ja auch nicht immer einfach. Die jungen Leute sprühen vor Ideen. Die Firma ist für mich so ein bisschen auch Familienersatz, und da ist es natürlich auch wichtig, dass sie klein ist. Das wichtigste an der Firma sind wirklich die Mitarbeiter, ohne die geht es überhaupt nicht. Da habe ich so ein halb patriarchisches Weltbild. Auch auf der kaufmännischen Seite prägt mich das alte Bild vom goldenen Handwerk, dem Kaufmannswort per Handschlag. Diese Tugenden sind mir schon wichtig. Ich bin auf der einen Seite der Chaos, der Spinner, der bunte Paradiesvogel, aber auf der anderen Seite bin ich auch ziemlich bodenständig. Mir sind solche Sachen einfach sehr wichtig: dass eine Firma gesund funktioniert, dass sie verlässlich ist. Ich bin auch stolz darauf wenn ich jemand etwas zusage, es zu halten. Dann ist das so, dann werde ich auch kleinlich. Diese Verbindlichkeit hilft Design, schillernd und experimentierfreudig, auf ein ganz solides Fundament aufzusetzen. Das ist für die Firma eine Grundvoraussetzung. Kaufmännisch muss sie sehr solide sauber durchstrukturiert sein, ein toller Dienstleister sein, wenn sich schon ein Kunde auf so ein Abenteuer einlässt, Möbel bei uns zu erwerben. Wenn es zum Beispiel eine Reklamation gibt, dann darf es nicht so eine Reklamations-Abwehr-Abteilung geben. Wir versuchen erst mal zu fragen, was ist denn da passiert, was können wir da machen. Wir überlegen einfach, wie wir helfen können, um das Problem aus der Welt zu schaffen.

economical, reasonable – all small, but real contributions to make the world a better place. Then something more profound happens. I ask myself whether it is really design or just a piece of furniture that sells well. Is it the founding father, the seed that will be the start of an entire generation? Could it be the start of something or does it shake the status quo? This is why it is so important to work with young designers, to always stay receptive. This is not always an easy thing to do. The young people are bursting with ideas. The company is almost a substitute family for me and naturally, it is important to keep it close. The most important thing a company has are its employees – without them nothing can be done. In this respect, I have almost a semi-patriarchal view of the world. On the commercial side as well, my views are shaped by the golden era of skilled craftsmen, when the master's word was sealed by a handshake. These are virtues that are very important. On the one hand I may seem to be a bit disorganized, a bit nutty, a colorful character, but I am actually quite level-headed. It's just that these things are quite meaningful for me: a healthy, functioning company; a reliable business partner. I'm proud of the fact that when I promise someone something, I keep my word. That's simply the way it is. I'm very particular when it comes to this point. This connection is what gives design its flair and the freedom it needs to experiment. It sets a very solid foundation. This is a basic requirement for my company. An organization must have a very



DIE KONSEQUENZ IM DESIGN, GIBT ES DIE AUCH IM KAUFMÄNNISCHEN BEREICH? Die muss es geben. Ich habe da vielleicht auch so Michael Kohlhaas'sche Elemente in mir. Ich wurde von Banken mal wahnsinnig geärgert. Da habe ich zu mir gesagt – euch zeige ich es. Ich entwickle meine eigenen Spielregeln. Hoffentlich erwischt es mich nicht, der Droge Erfolg zu erliegen, und die Firma größer zu machen. Es gab immer mal wieder Phasen, wo das sehr einfach gegangen wäre, auch teilweise passiert ist, aber ich bin Gott sei Dank zu verspielt, manchmal kindisch und das finde ich wichtig. Infantil ist in unserer Gesellschaft gleichbedeutend mit ein bisschen blöd, oder nicht richtig wach, das ist sehr schade. Denn in der Kindlichkeit, in dem Infantilen liegt sehr viel Lebensfreude, viel Experimentierfreude. Man schaut einfach mal zu, was die Dinge machen, und das gefällt mir. Natürlich braucht man irgendwo wieder ein Netz, Systeme, sprich eine Firma die präzise, sauber von Mitarbeitern geführt wird, die so was viel besser können als ich. Aber das Spielen und Zulassen ist etwas, was im Markt übrigens vollkommen fehlt. Die letzten Jahre, gerade im Produktbereich haben wir Höchstleistungen erbracht, nicht nur wir als Firma, sondern unsere ganze Branche. Immer hart an der Kante. **ALSO ARBEITEST DU AUCH EIN BISSCHEN AUF RISIKO?** Ja Risiko. Ich bin gerne Revoluzzer. Ich habe auch inzwischen gelernt es anzunehmen, auch eigenwillig zu bleiben, das ist halt so, das mach ich halt jetzt so. Ich ziehe auch eine große Kraft daraus, einen echten Beitrag zu leisten. Die Sinnfrage wieder zu stellen – wozu gibt es die Firma? Die gibt es natürlich um einen Ertrag zu erzielen und

clear management structure and also be a super service provider. Clients who agree to participate in the adventure of purchasing our furniture expect and deserve that. Take a claim situation for example. There should never be a “claims defense department.” We first try to establish what has happened and then what we can do about it. We simply consider the ways in which we can help to eliminate the problem. **THIS UNCOMPROMISING STAND ON DESIGN, DOES IT SHOW IN YOUR BUSINESS AS WELL?** It has to. Perhaps I'm somewhat of a rebel. I was once totally aggravated by the bankers. I swore to myself that I would show them. I developed my own playing rules. Hopefully, I will never fall victim to the drug of success and expand the company. There have been phases when that would have been very tempting and, to some extent, I did it. But I'm very thankful that I'm not always so serious. I can even be quite childish at times, and that's fine with me. Sadly, the word infantile in our society has come to mean half-witted or not too bright. However, it is in childhood, the infantilism, that one can find the wonder in life, the joy of experimentation. Just the time to sit and watch what something does – I like that. Of course, there must be a net, a system, i.e., a company – expertly managed by employees who are so much more capable than I am at such things. Really, tolerance and playfulness are totally absent from the market. In recent years, especially in our product area, we have attained a top performance, not just us but the entire industry.



Arbeitsplätze zu sichern, aber sie hinterlässt auch Spuren. Sie hat Design ermöglicht, das sonst keiner in die Welt gesetzt hätte. Ein Hoffnungsschimmer für den Nachwuchs. Wir bekommen immer wieder tolle Angebote, eigentlich sind wir ein Entwicklungslabor, das unerschrocken ist. Wir stellen Sachen einfach in Frage. Wir machen das jetzt genau nicht so wie die anderen es von uns erwarten. Das ist nicht nur eine Marketingidee, sondern das ist schon in uns allen drin. Für mich ist das sehr wichtig. Um Höchstleistung zu bringen, brauche ich dieses spielerische Element. Und auch den unterschwelligen Humor, den wir hier in der Firma immer haben. Wir gehen oft sehr flapsig miteinander um, aber sehr kollegial, es wird auch viel gefrotzelt. Ich halte das für ganz wichtig um Stress abzubauen. Wir brüten manchmal bis die Köpfe qualmen über irgendwelchen Problemen und können sie auch nicht direkt lösen. Aber es ist das gleiche wie in anderen Unternehmen. Weil wir aber kleiner sind, ist es einfach intensiver. Wir haben keine Spezialabteilungen die das dann lösen. **DA STECKT HINTER ALL DEM SPASS DOCH ERNSTHAFTIGKEIT DAHINTER.** Die muss sein. **SIEHST DU EIGENTLICH KONSEQUENT ANGEWANDTES DESIGN ALS EIN BESONDERES ALLEINSTELLUNGSMERKMAL AN?** Ganz eindeutig ja. Design ist gerade durch diese Design-Inflation so verkommen. Und da gilt es gegen zu halten. Es gab schon immer Firmen die ganzheitlich organisiert waren, aber jetzt macht das noch viel mehr Sinn. Ich ziehe da mal meine Mosaiktheorie hinzu: wenn Du nur einen riesigen farbigen Lichtkegel mit einem großen Scheinwerfer erzeugst, dann ist das erst einmal unglaublich interessant.

Always pushing the limits. **SO YOU DO LIKE TO OPERATE WITH A LITTLE RISK?** Yes. Risk. I admit I am a revolutionary. In the meantime, I have learned to accept that while keeping my individualism. That's the way it is now, the way I make it. To make a real contribution gives me energy and builds me up. Then the essential question once again – why create the company? Of course, it is there to make a profit and provide employment, but it also leaves its mark. A ray of hope for future design talent, it makes designs possible that no one else in the world would have bet on. We receive offers all the time – actually we are a courageous development lab. We question the facts. We don't make things exactly the way others would expect it to be made. This is not just a marketing idea. It is deep within all of us and that is very important to me. I need this playful element in order to deliver a top performance and also the underlying humor that we enjoy at the company. We are frequently quite crude to one another, but it is always meant in good spirit and is doled out with a lot of joking. I believe it is very useful in reducing stress. Sometimes a problem may cause us to work until our heads are ready to explode and we still haven't put a finger on the solution. I guess the same things happen at other firms. But, because we are a small company, it is all the more intense. We don't have a special department to solve it for us. **BEHIND ALL THIS GOOD NATURED FUN THERE IS A WHOLE LOT OF SERIOUSNESS.** It must be so. **DO YOU CONSIDER YOUR**

Aber den Scheinwerfer macht man bald wieder aus und zieht weiter. Meine Mosaiktheorie basiert auf ganz vielen kleinen, an sich unbedeutenden Lichtlein, die im Ganzen kaum glimmen, die einem aber ein unheimlich scharfes Bild geben. Es ist anstrengend diese vielen kleinen Lichtlein zum Leuchten zu bringen, aber das ist ganzheitliches Design. Wenn gesagt wird, die wissen was sie tun. Da hat sich jemand Gedanken gemacht. Das ist ein Prozess, da stehen die Sachen immer wieder auf dem Prüfstand. Und das merkt man Firmen ja relativ schnell an, ob hinter der Hochglanzbroschüre der Verfall wartet. Vielleicht im besten Sinne noch eine gestylte Vorstandssekretärin und ein guter Empfangsraum, und dann geht es immer weiter abwärts. Oder ob Firmen diesen Esprit tiefgängig haben und Design leben. Diese Unternehmen sind in der Regel auch sehr erfolgreich. **ALSO IST ALLES IN DEINER ARBEIT, DEINEM UNTERNEHMEN AUF DIE LANGE STRECKE AUSGELEGT?** Absolut. Für mich ist Design auch eine hoch ernsthafte Geschichte. Bei aller spielerischen Begeisterung, Enthusiasmus und Verrücktheit, ist es hoch, hoch komplex und langfristig angelegt. Alle unsere Möbel sind so ausgelegt, dass sie ja nicht verführen oder nur schnell mal blitzen. Es geht immer darum auf Dauer zu überzeugen. Sie sind auch so reduziert, so zurückgenommen, dass sie das Leben gar nicht stören, sondern nur ganz leise bereichern sollen. **EINE RECHT KONSERVATIVE HALTUNG?** Ja absolut. Insgesamt hat alles nur so funktioniert, weil ich das Glück habe, so verschiedene Pole in mir zu haben. Wenn ich nicht so einen Gegenbremsen in mir hätte, dann würde ich bald abheben.

CONSISTENT DESIGN TO BE ESPECIALLY UNIQUE? Clearly a “Yes.” Design is degenerating from such inflation that it is up to us to defend it. There have always been firms with a holistic approach, but it really makes a lot more sense now. Let me tell you about my mosaic theory: If you create a giant, colored cone of light with a powerful spotlight, it may be extremely interesting at first glance. But soon the spotlight is turned off and moved to another position. My mosaic theory is based on a large number of small lights that barely glow but create an extremely sharp picture. It is a challenge to light so many small bulbs, but that is holistic design. People say, “Man, they know what they are doing,” and “Someone put a lot of thought into that.” It is a process, a process where things are always being put to the test. And, usually, it doesn’t take long to tell whether, behind the glossy brochure, a company is teetering on the edge of decay. Perhaps, on the positive side still, with a stylish executive assistant and a nice reception area, but then, it is all downhill from there. Or, whether the company spirit runs deep and lives for design. Such companies, as a rule, are very successful. **IS EVERYTHING IN YOUR WORK, YOUR COMPANY, SET UP FOR THE LONG RUN?** Absolutely. Design is a very serious business for me. Behind all the playful devotion, enthusiasm, and craziness, there is a very highly complex business planned out for the long term. Our furniture is arranged not to quickly seduce or flash one time. It is always about letting time work to convince. They are so

Irgendwann wäre ich der durchgeknallte Oberdesigner. Ich bin aber einfach auch der hochpräzise Erbsenzähler. Beides zusammen ergibt eine interessante Mischung. Das ist etwas, das auch funktionieren kann. Das ist so ein bisschen mein Lebensglück. Weil ich doch viel Lebensenergie habe, aber diese beiden Pole in mir spüre. Nicht nur den einen. Du kennst auch genügend Leute die einfach kreativ sind und sensationelle Dinge machen, kriegen aber nie eine Landung hin, weil sie immer 2 Meter neben der Bahn landen. Die anderen sind so lange am Rumschrauben, machen Flieger, machen Testprogramme am Computer, aber heben nie ab. Das ist auch stinklangweilig. **BEDEUTET DAS, DASS DU BEIDE WELTEN IN DEINER PERSÖNLICHKEIT VEREINIGST – OHNE ZU ZERBRECHEN?** Absolut. Sonst würde ich das auch so nicht von mir geben. Das ist mir auch bewusst. **IST DESIGN FÜR DICH EIGENTLICH EINE KULTURELLE ANGELEGENHEIT, EIN ÄSTHETISCHER PROZESS, ODER EINE INVESTITION?** Immer alles, wenn Du es ganzheitlich angeht. Wenn es bei uns im Haus um Designentwicklung geht, kommt ja auch immer die Frage auf, wie entwickelt sich Design? Das ist immer ein Prozess zwischen Hirn, Herz und Bauch, und der läuft in Sekundenschnelle ab. Erst muss die Begeisterung da sein, dann die Emotion, dann das „ich will das“. Wenn ich zu sehr Marktanalyse mache und alles danach ausrichte, dann fehlt am Ende die kämpferische Kraft um es durchzusetzen. Wir haben auch schon die größten Flops produziert und vorher gesagt, das wird ein gewaltiger Erfolg, oder das ist ein reines Experiment, das macht mir jetzt halt Spaß, und es wurde ein riesiger Erfolg. Auf der jetzigen

minimized, so toned down that they do not interrupt lives, rather in a very subtle way, gently enrich. **A VERY CONSERVATIVE VIEW?** Yes, absolutely. All things considered, this only works because I'm lucky enough to have two different poles in me. If I didn't have the counterbalance in me, I would quickly float away. At some point I would have become the totally mad design freak. However, I am also the very exact bean counter. Together, these two characteristics produce an interesting mix – something that is also functional. That seems to be my destiny. There is a lot of energy in me, but I'm also influenced by these two poles. Not just the one. You probably know some very creative people that do sensational things but never quite manage the landing. They always land 2 meters off the track. Others spend so much time tuning, building the plane, running the computer test programs, that they never take off. That is also quite boring. **DOES THIS MEAN THAT YOU CAN INCORPORATE BOTH WORLDS IN YOUR PERSONALITY – WITHOUT BREAKING DOWN?** Sure. Otherwise, I wouldn't have mentioned it. I'm aware of this. **IS DESIGN MORE OF A CULTURAL MATTER FOR YOU; OR IS IT AN ESTHETIC PROCESS, OR MAYBE AN INVESTMENT?** Always all of the above – when you take a comprehensive approach. At our firm, when talk turns to the matter of design development, the question that always comes up is, how does design develop? It is always a process that takes place between the brain, the heart and the stomach – and it is measured



THE STABLE
NO. 1000
DATE: _____
TIME: _____
BY: _____

Messe haben wir viele Neuigkeiten vorgestellt; alle haben wir vollkommen falsch geschätzt. Es gibt seit Jahren ein internes Gewinnspiel wieviel Neuheiten zur Möbelmesse in Köln verkauft werden. Das Ergebnis hängt an unserem Schwarzen Brett. Da kann jeder unserer Mitarbeiter sehen wie weit man mit seiner eigenen Einschätzung daneben liegen kann. Es wird nach Punkten ausgewertet, wieviel von den Neuigkeiten verkauft werden: gar nichts, 100 oder 1000 oder... Diesmal liege ich im Mittelfeld. Darauf bin ich sehr stolz, oft bin ich weiter hinten, in 12 Jahren habe ich ein einziges Mal gewonnen. Das Lager gewinnt dagegen sehr oft, die Buchhaltung, die Verwaltung. Leute die nichts mit der Ware, mit Design zu tun haben. **WEISS WIRKLICH JEDER HIER IM HAUS BESCHIED, WELCHES PRODUKT SICH GUT VERKAUFT UND WELCHES NICHT?** Wir haben das Glück, dass wir mit 20 Mitarbeitern schon eher ein bisschen Familie sein können. Unsere Firma funktioniert gut, weil ein großer Informationsfluss da ist. Bei 20 Personen geht das auch prima. Du siehst ja, wir sitzen hier im einzigen Raum mit Türen, es ist ein offenes Haus und es muss ein offenes Haus sein. Ich führe den Laden auch so. Der Chef muss nicht alles kontrollieren, der Chef muss nicht alles wissen, auch wenn er es wissen will. Ich halte das dann so nach einer Managerregel, die ich mal voller Freude irgendwo gehört habe, dass sich der gute Manager dadurch auszeichnet, dass man nicht merkt ob er da ist oder nicht. Also das heißt, dass die Prozesse gut laufen, alle wissen was sie zu tun haben. Ich begreife mich eher als korrigierend, und dann mal wieder vorlebend, aber nicht immer als

in seconds. There must first be the wonder, then the emotion, then the "I want that." If I were to listen too much to the market analysts and focus all the effort on that, in the end, I would not have the force required to implement anything. On the one hand, we created some of the greatest flops when we actually believed they would become a huge success. On the other hand, we have seen cases where we said that this design is purely experimental. That it is fun to try. And these things then went on to become a big success. At the current trade fair, we presented numerous innovations and our estimates were completely wrong on all counts. For years there has been an unofficial contest here to see how many novel ideas can be sold at the trade fair in Cologne. The results are posted on our blackboard. This lets each of our employees see how far off they are with their estimates. We assign points for how many of the new designs are sold: None, 100, or 1000 or... This time I'm in the middle and proud of it. Many times I haven't done as well. In 12 years, I have only won once. The warehouse has won a lot, as have accounting and administration. The people who have nothing to do with the design. **EVERYONE IN THE COMPANY REALLY KNOWS WHICH PRODUCTS PRODUCE GOOD SALES AND WHICH DO NOT?** We have the good fortune that with 20 employees, we can operate almost like a family. Our company runs well because information flows. With 20 people that is quite smooth. You see that we are sitting now in the only room with doors.

machend. **WO LIEGEN DIE MÄRKTE FÜR DEINE PRODUKTE?** Wir sind in Deutschland groß geworden. Logisch, weil ich die Kunden alle selbst aufgebaut habe. Ich bin ja heute noch, oder wieder in den Außendienst zurückgekehrt. Wir haben sonst keinen Außendienst in den deutschsprachigen Ländern. Es mag verrückt klingen, aber ich will es nicht. Ich möchte dort sein wo es passiert. Und ich kriege dadurch auch Leid und Furchtbares mit, aber auch was funktionieren könnte, wie die Situation ist. Das kann ich jedem Geschäftsführer nur empfehlen, sich nicht nur im Statistikbereich zu wälzen und sich von irgendwelchen Verkaufsleitern rauf- und runter referieren zu lassen wie der Markt aussieht, sondern selbst rauszugehen und zwar pausenlos. Das ist zwar stressig, aber eine unglaublich gute Schule. Insofern ist der Hauptmarkt aufgrund des persönlichen Aufbaus durch mich immer Deutschland gewesen. In den letzten Jahren haben wir mehr und mehr europäische Länder, Holland, Schweiz, Österreich dazugewonnen und sind jetzt auf dem Weg alles internationaler zu machen. Aus zwei Gründen, einmal um unabhängiger von unserem Heimatmarkt zu werden und ich möchte auch neue Begegnungen haben. Für mich ist es interessant wie ein Moormann Händler in einem anderen Land mit unseren Produkten umgeht, dass er manche Sachen ganz anders sieht, da lerne ich ja auch wieder. Ich möchte aber nicht zu sehr beeinflusst werden. Da muss man auch immer mal wieder sagen, jetzt ist gut, das darf man damit nicht machen, das gefällt mir nicht. Aber, es ist eine tolle Schule, es ist ein interessantes Leben, wenn Du andere Menschen und andere Kulturkreise kennen

This is an open firm and that is the way it must be. I manage it this way. The boss does not have to control everything. He doesn't need to know everything – even if he thinks he does. I try to follow a rule for managers that I happily came across somewhere, which says that a good manager is one when it is not noticed whether he is there or not. This means processes are running smoothly and everyone knows their jobs. I think my role has more to do with corrections and once in a while to set an example but not always as the doer. **WHERE ARE THE MARKETS FOR YOUR PRODUCTS?** We expanded in Germany which is logical as that is where I developed our customer base. I am still in sales today, or I have returned to sales. We don't have a sales force in the German speaking countries. It may sound crazy, but I don't want one. I want to be where the action is. There I am exposed to a lot of pain and suffering, but also to things that may work, depending on the situation. I can only recommend this to other managers. Rather than bury themselves in statistics and let themselves be told by some sales manager what the market is like, they should get out there themselves – continuously. This is stressful, but also the best school there is. My personal involvement here explains why Germany has always been our main market. In the recent past, we have been increasingly successful in other European countries such as Holland, Switzerland, and Austria and we are becoming more international. For two reasons: First to gain some independence from

lernst. Du warst ja selber jetzt im Osten, in Asien, das ist irre anstrengend, aber auch wunderbar befruchtend für die eigene Arbeit. **DU VERKAUFST INTERNATIONAL, GLOBAL, ABER HERGESTELLT WIRD DAS HIER ALLES LOKAL?** Ja, das ist irgendwie eine ver-rückte Nummer. Wir haben zur Zeit eigentlich ziemliche Schwierigkeiten damit. Es hat sich eher ergeben, dass ich am Anfang gar nicht so richtig anders konnte, weil das alles hier so gar kein geplanter Businessaufbau gewesen ist, sondern sich so entwickelt hat. Ich habe eine Spur verfolgt. Irgendwann kam mal der Zeitpunkt wo ich mir gesagt habe, ja verdammt noch mal, ich will die Handwerkerehre wieder sichtbar machen. Die Ehrfurcht zurückholen, wenn ein Tischler etwas mit Perfektion und Leidenschaft fertigt. Und dann war ich der Meinung, dass es eigentlich nötig ist, eine große Nähe zu den Herstellerbetrieben zu haben. Wenn da irgendwie ein Problem ist, und Du sagst, es hilft jetzt nichts, ich gehe da schnell hin. Da stehen wir dann auch innerhalb von einer halben Stunde und fragen, warum das nicht funktionieren soll? Können wir das nicht irgendwie anders lösen? Also, die Nähe bedeutet ja auch, wie man in Neudeutsch sagt, eine verlängerte Werkbank. Der andere Grund ist, dass ich zwar Globalisierungsfreund bin, weil es einfach auch Friede in die Welt bringen kann, weil man friedvoller damit umgehen kann, wenn man andere Kulturen zumindest mal akzeptiert, kennen lernt und feststellt, der will auch nur essen, der will auch nicht dauernd eins auf die Birne kriegen. Ich bin aber ein Gegner davon nur aus Preisgründen endlose Karawanen um die Welt zu schicken. Nur um es noch schneller oder günstiger

our domestic market and second, I want to have new experiences. I am very curious how a Moormann dealer in a foreign country handles our products. There may be an entirely new perspective and I want to learn about it. I don't want to be overly influenced however. Every now and again I have to say: that is enough, don't do that, I don't like it. It is a super education, an interesting life, meeting new people and learning about other cultures. You have been to Asia yourself. It is extremely taxing, but a wonderful inspiration for your work. **YOUR SALES ARE INTERNATIONAL, GLOBAL, BUT YOUR PRODUCTION IS ENTIRELY LOCAL?** Yes, now that is a strange situation. We are presently having some difficulties with that. It just so happened that in the beginning I really had no other choices. All of this was never built according to any business plan, rather it just sort of happened. I blazed a trail. There came a point somewhere along the line where I said, yes, damn it, I want to restore the honor to craftsmanship. To bring back the awe of watching a cabinet maker produce something with perfection and passion. It was my opinion then that it was necessary to be close to the manufacturing operation. If there is a problem I can be there within half an hour. I can be suggesting: "Will that work? What else can we do to make it work?" The close proximity also means an extended workbench. The other reason is, I am in favor of globalization because it can contribute to peace in the world. A more peaceful approach results when you at least learn to accept a different



zu machen. Das finde ich in hohem Maße abschreckend. Ich meine ich kann es alleine nicht aufhalten, aber es geht auch ganz viel verloren. Es geht nicht nur die Möglichkeit verloren etwas herzustellen, sondern es geht auch das Bewusstsein verloren, das Hergestellte überhaupt nur annähernd bewerten zu können. Da fehlt vollkommen die Wertschätzung. Wenn ich nicht mehr weiß, dass ich erst mal einen Baum fällen muss, wie ich ihn sachgerecht verarbeite, wie ich ihn lagern muss, von welcher Seite ich ihn anzufassen habe, oder woher eine Furnierplatte kommt. Wenn das Wissen nicht mehr vorhanden ist, dann geht auch die Wertschätzung verloren. Dann kann ein Tisch 200 bis 20.000 Euro kosten, und ich frage mich, warum muss ich eigentlich 200 bis 20.000 Euro für ein und dieselbe Sache bezahlen. Das ist auch so eines der zentralen Themen für mich, dass Ware enteelt wird, und wenn Ware enteelt wird, dann spricht sie nicht mehr zu Dir. Und wenn sie nicht mehr zu dir spricht, dann steht da einfach was rum, was du vielleicht mal schick findest, oder es angesagt ist, weil man das so hat. Das finde ich deprimierend. Ich meine es müsste ja anders herum sein. Mit dem wenigen mit dem ich mich umgebe, möchte ich auch direkt auf Augenhöhe sein. **DAS BEDEUTET, DASS DU DAS WISSEN VON HANDWERKERN UND DEN LEUTEN MIT DENEN DU ARBEITEST SEHR SCHÄTZT UND RESPEKTIERST.** Total. Das ist wichtig. Leider haben wir hier in Deutschland ein Problem damit. Da bewundere ich immer Italien. Ich habe mich dort mal umgeschaut, was die Produktion angeht. Die haben noch eher die Möglichkeit im Chaos zu arbeiten. Da steht alles auf dem Kopf,

culture and discover that all they want too is a job and something to eat. No one wants to be beaten over the head constantly. However, I am against sending endless caravans out into the world just for cost reasons. Just to produce something faster or cheaper. I find that really appalling. I know there is nothing I can do to stop it, but we are losing so much in the process. Not just the option to manufacture something here, but I am talking about the loss of awareness, to be able to come close to estimating the value of the product. There is a total lack of appreciation. If I no longer know that I have to chop down a tree, nor have the expertise to process it, to store it properly, to know which side to work on, or where the veneer comes from... If this knowledge is gone, then the basis for appreciation is lost as well. Then the table may cost 200 to 20,000 euro and I must ask myself how can the identical table cost anywhere from 200 to 20,000 euro. This is one of my main topics – taking the life of a product, and when the life is gone from a product, it can no longer talk to you. And when it ceases to talk, it just lies around like some inanimate thing that you may momentarily find chic or trendy. I find that depressing. I mean it should be exactly the opposite. I want to be able to look directly into the eyes of the few things that surround me. **THAT MEANS YOU GREATLY VALUE AND RESPECT THE SKILLS OF THOSE WITH WHOM YOU WORK.** Totally. This is important. Unfortunately, here in Germany we seem to have a problem with this. I admire the Italians on

nichts funktioniert. Aber wenn Du irgend einen Prototypen brauchst, irgend ein spezielles Teil, das geht unglaublich schnell, weil die noch Netzwerke haben. Da macht der Onkel Peppo das Furnier, der Neffe macht die Presse dafür, der nächste macht aus irgendwelchen Weißblechdosen eine Form. Wir sind eher ein bisschen deutsch, analytisch, maschinenhörig. Zuerst hörst Du, ja hoch interessant, immer große Begeisterungstürme, wenn es um etwas Neues geht. Aber sofort geht es darum wieviel wollt Ihr denn, 1.000 Stück oder 2.000? Aber ich will einfach nur mal ausprobieren, ob der Tisch überhaupt hält. Die Schwierigkeit ist, dass sie trotzdem das Leuchten in den Augen nicht verlieren und auch bereit sind Regeln zu brechen, mit uns zu experimentieren. Die goldene Handwerker Regel, „geht nicht“ stimmt auch zu 99,9%, sonst wäre die Regel nicht golden, sondern blechern. Aber eben diese 0,1% machen den Reiz aus. Das ist dann ein Produkt, das etwas besser kann. Was etwas hat, was noch dünner, noch einfacher, noch leichter, und trotzdem stabiler ist, das sind auch Dinge, die mich begeistern. Weißt Du, da kommen wir wieder zur Sinnfrage. Und selbst wenn wir so etwas noch nicht verkaufen können, haben wir es aber ausgelebt. **NOCHMAL ZURÜCK ZUR GEOGRAFISCHEN NÄHE DER PRODUKTION. DIESE NÄHE HAT DANN DOCH MEHR VOR- ALS NACHTEILE?** Absolut. Im Moment läuft es auch aus zwei Gründen etwas einfacher. Der eine ist, dass wir inzwischen eine gewisse Betriebsgröße haben, und das spricht sich schnell herum, „da fahren wieder 5 LKWs zum Moormann“, und da wollen halt manche auch etwas für uns fertigen, und der andere ist, die

this point. I have studied the production there. They still have the chance there to work under chaotic conditions. Everything is a mess, nothing works. But whenever you need a prototype, or a special part, the response is unbelievably fast because they still have networks. Uncle Peppo is the finisher, his nephew builds the press, someone else makes the form from some cast off tin cans. We are a bit more German – analytical, slaves to the machines. First you hear something interesting, a new idea, very impressive. But immediately it turns to how many you want: 1,000 each or 2,000? Hey, I only wanted to try it out, to see if the table is even strong enough. The difficulty rests in the fact that you still have the desire and are even willing to bend the rules, to experiment with us. The golden rule of the master craftsmen, “Won’t work” is correct 99.9% of the time, otherwise it would be a tin rule, not a golden rule. But you know it’s just this 0.1% that can bring out the impossible. It’s a product that does it better. It has something extra, it is thinner, simpler, lighter but nevertheless stronger. These are the things that I admire. You know we are back at that essential question. And even if we never sell such a product, we have experienced it. **LETS GO BACK TO THE GEOGRAPHIC PROXIMITY TO PRODUCTION. THIS LOCAL CONCEPT HAS TO HAVE MORE ADVANTAGES THAN DISADVANTAGES?** Obviously. Currently it is somewhat simpler for two reasons: First, we have reached a certain plant size and word spreads rapidly – “there go another 5 trucks

Not, die so ein wenig herrscht. Die Betriebe sind jetzt auch eher bereit auch mal eine Losgröße 100, Losgröße 10, vielleicht sogar Losgröße 1 zu fertigen, wo Du vorher nur gehört hast ab 1.000 Stück sind wir dabei. Und das ist für uns neu, und sehr, sehr positiv. Sie haben jetzt die Möglichkeit Mitarbeiter zu gewinnen, die vorher hier aufgrund der Betriebsgrößen gar nicht arbeiten wollten. Die Leute kommen aus dem Ingenieurstudium, aus der Industrie und finden die Aufgaben hier interessant und ermöglichen dadurch auch hohe Flexibilität, was ein ganz wichtiges Gut ist. Auf der einen Seite gibt es eine serielle Produktion, auf der anderen ist aber auch die Fertigung von Prototypen möglich. **KANNST DU DA SO EINEN TREND SEHEN, VON GROSSEN WERKEN ZU KLEINEN FEINEN MANUFAKTUREN?** Also ich würde mich freuen. Allein das Wort Manufaktur hat ja was, was in uns Sehnsucht auslöst. Wie Manufaktur, das ist ja etwas, es gibt sie noch, die guten alten Dinge. Wobei mir das zu sehr Sackgasse wäre, weil ich auch die Revolution der neuen Dinge, die die Welt ausmachen, mag. Aber Manufaktur hat so eine gewisse Größe, die bedeutet, in Beziehung treten, Hintergründe zu beachten. Nicht nur einfach akzeptieren, dass da irgend ein tolles Produkt rauskommt, sondern auch den Weg sehen, der zum fertigen Produkt führt. Wo man spürt, das kommt wahrscheinlich aus einer kleinen Firma, die wissen was sie können, und auch das, was sie nicht können. Da passieren ja erstaunliche Sachen. Und wenn man es auch dem Kunden vermitteln kann. Wir speziell haben wirklich ganz tolle Kunden. Unsere Endkunden sind klasse. Das sind in der Regel sehr wohl informierte

into Moormann“ – and many want to supply to us. The other reason is the prevailing climate. Plants are willing now to manufacture a lot size of 100, or 10, or even single units. In the past, they were only interested in lot sizes over 1,000 units. This is new to us and very welcomed. Now there is a chance to hire employees who, because of our size, would not previously have considered working here. Now the successful applicants come to us from engineering studies, from industry and find the jobs here interesting. This gives us a greater flexibility which is a tremendous asset. We can have series production along with the option of producing prototypes. **CAN YOU SEE A TREND HERE, FROM LARGE PLANTS TO LEAN AND CUSTOMIZED MANUFACTURING?** Well, that would be nice. Just the word itself, “manufacture,” creates a longing in me. Like the direct marketing firm, Manufactum, that is selling the things of the good old days. However, for me that sounds too much like a dead end because I also like the revolution caused by new things, things that shape the world. But manufacture has something, a certain greatness that means seeing the relationships, considering the background. Not a simple acceptance that a great product will be put out, but actually envisioning the path that leads to the finished product. Where you can just feel that it probably came from a small company where they know what they can do and also what they cannot do. Amazing things are done there. And when this can be conveyed to the customer... We have especially

Leute, die unser Tun genau über viele Jahre beobachten. Teilweise richtige Fanclubs, die sagen, also ich habe den Tisch mal bei Ihnen gekauft. Und die verzeihen auch vieles, was wir einfach auf Grund dieser kleinen Produktionsmengen nicht perfekt herstellen können. Wir kriegen keine tausendprozentigen Hochglanzoberflächen hin. Bei uns sind das nicht richtige Kratzer, sondern da sind eben zwischen 4:15 Uhr und 4:21 Uhr bei tiefem Sonnenstand einige sanfte Schlieren zu sehen. Und das ist ja heutzutage schon bei anderen ein Reklamationsgrund. Unsere Kunden haben das großteils verstanden und sagen, die haben alles gegeben und schau mal die Schliere, die da drin ist, ist produktionsbedingt. **DAS IST EIN ZEICHEN VON CHARAKTER.** Ja, und so ist die Firma. Und das finde ich toll. Wenn Du so was hast, dann verzeihst Du uns auch mal nicht, aber Du wirst zum Partner. Du bist nicht nur das Ende der Kette. Das ist auch sehr menschlich. Ich mag das sehr gerne. Da ist eine große Hoffnung für mich drin. **DA SPÜRT MAN VIEL EMOTIONALITÄT.** Absolut. Und die braucht es doch auch. Ich möchte einfach wissen warum und wieso, einfach mehr Fragen stellen. **EMOTIONALITÄT IST EIN WICHTIGER BESTANDTEIL IN DEINEM UNTERNEHMEN. INTERESSANT, DASS VIELE UNTERNEHMEN VERSUCHEN MIT EINEM HOHEN WERBEAUFWAND, DURCH AUSGEFEILTE KONZEPTE EINE EMOTIONALE BINDUNG ZU IHREN KUNDEN AUFZUBAUEN. SIE VERGESSEN ABER DABEI DIE EIGENTLICHE SACHE UM DIE ES GEHT.** Ja häufig. Man muss aber auch vorsichtig sein. Wir haben jetzt viel Glück, dass es so läuft, wie es läuft. Die Firma ist sehr klein. Wenn Du

great customers. Our end customers are simply the best. As a rule, these are very well informed people, who have observed our operations for many years. Almost fan clubs, you could say. They can say they bought a table from us years ago. And they are forgiving when we explain that perfect production is not possible with such a small volume production run. We simply cannot make a 1,000 percent high gloss surface. For us those are not really scratches, but only very fine streaks – visible only between 4:15 and 4:21 p.m. with the sun low on the horizon. Today, that alone is already a reason for some to demand a return. Our customers understand that for the most part and say, “They really gave it their best” and “Oh, take a look that streak there, it is from the production.” **THAT IS A SIGN OF CHARACTER.** Yes, and that is our company and I think it is just great. When you have something like that, you don’t have to make excuses for us, but you gain a partner. You are not just the end of the chain. It’s human. I like that aspect a lot. I see a lot of hope in this. **VERY EMOTIONAL.** Absolutely. This wouldn’t work without emotions. I simply want to know why and how, ask more questions. **EMOTIONS ARE AN IMPORTANT COMPONENT OF YOUR BUSINESS. IT IS INTERESTING THAT MANY COMPANIES ATTEMPT TO BUILD EMOTIONAL TIES TO THEIR CUSTOMERS THROUGH EXPENSIVE ADVERTISING CONCEPTS. THEY FORGET IN THE PROCESS WHAT IT IS REALLY ALL ABOUT.** Yes, often that is the case. You have to be careful

sehr klein bist kannst Du diese Botschaft noch rüberbringen. Je größer Du wirst, desto mehr ist die Dampfwalze am fahren, dann sieht es schon anders aus. Wir sind aber auch hundert Prozent darauf angewiesen. Wenn wir diese emotionale Bindung nicht hätten, dann ginge gar nichts mehr. Unsere Preise sind ja oft leider auch häufig sehr hoch, bedingt durch die regionale Fertigung, kleine Stückzahlen, totale Detailversessenheit. Auch wenn die Details vielleicht nicht so offensichtlich sind. Aber uns ist eben nicht egal, ob die Schraube da einfach eine Standardschraube aus dem Katalog ist, die perfekt funktioniert und ihren Zweck erfüllt. Wenn sie uns nicht gefällt, weil sie leider verzinkt ist und wir unbedingt an der Stelle eine Aluschraube haben wollen, weil in dem Produkt auch noch mal Alu vorkommt und wir nicht drei Materialien haben wollen, dann fangen wir an eine Aluschraube zu drehen. Auch wenn es schon manchmal abstrus ist, aber ich halte so etwas eben für wichtig. **NIMMT DIESE KONSEQUENZ MIT DER DU ALLES ENTWICKELST UND KOMMUNIZIERST VIEL ZEIT IN ANSPRUCH? UND WÜRDEST DU DAS EHER ALS NACHTEIL ODER ALS VORTEIL BETRACHTEN? LÄSST SICH MIT DIESER KONSEQUENZ ALLES BESSER FÜHREN?** Also Konsequenz ist bestimmt für unsere Firma in allen Bereichen eine der großen Überlebensgene. Ob das den Vertrieb, die Kundenauswahl, die Produktauswahl, die Druckgrafik ist, alles was wir machen muss konsequent gemacht sein. Klar ist sie anstrengend. Konsequenz heißt auch „nein“ sagen, die heißt verzichten. Verzichten heißt erstmal es geht langsamer voran. Wie zum Beispiel bei Neukunden. Ich nehme keine

here too. We are lucky that it is working so well for us right now. It's a very small company. A small company can still get this message out. The larger you get though, it's like a train under steam and the situation is quite different. We are one hundred percent dependent on this. If we didn't have this emotional connection, we couldn't continue. Our prices, unfortunately, are often too high due to local manufacturing, small runs, and an obsession for detail. Even if the details are not always obvious. It's not all the same to us that there is a standard screw from the catalog that functions perfectly and serves the purpose. We don't like that one because it is zinc coated and we really must place an aluminum screw in that spot because aluminum is used elsewhere in the product and we don't want to have three different materials. We will manufacture the aluminum screws. It may be difficult to comprehend but I really consider this important. **DOES THE CONSISTENCY THAT SHOWS IN ALL YOUR DESIGNS AND COMMUNICATIONS DEMAND A LOT OF YOUR TIME? AND WOULD YOU CONSIDER IT MORE A DISADVANTAGE THAN AN ADVANTAGE? DOES THIS MAKE THINGS EASIER TO MANAGE?** This resolution is certainly a dominant survival gene in all areas of our company. Whether in sales, in the choice of customer, the choice of product, or the print graphics, everything we do must be done consistently. Sure this is not always easy. Consistency also means saying “no,” sometimes doing without. At first, this denial means simply



Paul Shannon, 2nd
Shannon 2nd

20 auf, sondern einen einzigen guten, auf den warte ich jahrelang. Also Konsequenz ist bestimmt anstrengender. Es ist noch mehr diese Haltung. Wenn es aber durchlebt ist, ist das was Du dafür zurückerhältst um ein Vielfaches mehr, als das was Du vorher gelitten hast. Das bewirkt auch so ein bisschen ein Alleinstellungsmerkmal. Wenn Entscheidungen konsequent waren, im besten Fall lange auf dem Prüfstand und Du sagst ich stehe dazu. Wo ist das Problem? Das gibt Ruhe und Kraft. Und ich glaube das musst Du spüren. Du musst diese Konsequenz spüren auch als Kunde. Manchmal sägen wir einfach nur Bretter, aber wenn da gar nichts ist außer einem cleveren Grundentwurf und ein paar Brettern, dann wären wir total überbezahlt. Wenn ein Produkt nicht mehr zu Dir spricht ist es nichts wert. Der Kunde muss spüren, daß die Firma weiß was sie tut. Zum Beispiel den Messeauftritt, würde ich so nicht machen, gefällt mir nicht, aber ist sehr konsequent, ist sehr gut ausgeführt, der ist nicht nur irgendwie „...mach mal einen schicken Messestand“, sondern erzählt die Geschichte. **IM AUFGANG HABE ICH EIN ZITAT VON DIR GELESEN: WER NIE NEIN SAGEN KANN, WIRD AUF DAUER JA SAGEN MÜSSEN.** Das hat auch was mit Konsequenz zu tun. Ich finde es auch für das Design wichtig. Du musst auch in hohem Maße Design-Verhinderer sein, so blöd das klingt, und Design-Verneiner, und nicht alles zulassen. Du musst Dich einfach entscheiden. Wir haben hier ein leidvolles Thema, dass wir sehr viele Entwürfe vorgelegt bekommen. Da sind wunderbare Dinge dabei und das macht mich ganz nervös. Ich will dann auch ganz schnell ja sagen, aber es

slowing down, for example, with new customer acquisition. I prefer one good one to 20 others – I will wait all year for that one. Yes, consistency is more demanding. It is this attitude thing once more. Once it is internalized, you will find that what you get in return is many times more than adequate to make up for the pain you endured earlier. This is almost a unique corporate feature. If decisions are consistent, ideally put to the test over a long period, and you can stand up for them, where is the problem? This brings peace and strength. And I believe it is something you must feel. Even as a customer you should be able to feel this consistency. Sometimes we just saw some boards, but if all we produce is a clever design and a few boards, then we were totally overpaid. If a product does not speak to you, it is not worth anything at all. The customer has to feel deep down that the company knows what it is doing. Take the trade fair example: I would not have done it that way, don't like that, but it is very consistent, this is very well executed, this is not just a "...build me a classy stand," but it tells the complete story. **IN THE STAIRWELL, I READ A QUOTE OF YOURS: "IF YOU NEVER SAY NO, YOU WILL EVENTUALLY HAVE TO SAY YES."** That also has to do with consistency. It's also an important point for design. You must very often be an obstacle to design, as silly as that may sound. A design no-sayer, a disapprover. You must make a decision. This is a sad topic as we receive many design proposals. There are wonderful things scattered among them and that

hilft nichts. Wir realisieren davon zwei Projekte. Aus Schluss vorbei. Auch wenn wir die Möglichkeit hätten mehr zu tun, weil gerade Produktionskapazitäten frei sind oder die Entwickler etwas Luft haben. Da ist die Konsequenz wichtig. Dinge nicht zu tun weil es zu schnell geht. Wenn es zu schnell geht, könnte ich es wiederum meinen Kunden nicht vermitteln. Es würde dann nach dem Gießkannenprinzip laufen. Dann haust Du die Produkte nur so raus. Ich möchte lieber ein paar wenige, gute Projekte für die wir lange genug Zeit haben, um zu sagen, es gefällt mir oder gefällt mir nicht, es rutscht durch, wird am Markt nicht erkannt oder es hat was, aber ich weiß noch nicht was, wir prüfen es noch mal. Das finde ich wichtig. Einer der Heroen der Möbelszene ist ja Capellini und das war mir nicht konsequent genug, was er da gemacht hat. Eine Traumfirma und der Typ hat seherische Fähigkeiten, aber man kann nicht 50 neue Sachen im Jahr auf den Markt bringen. Das ist auch ein Zeichen von Unsicherheit. Du musst einfach nur fragen warum, wieso und eine Entscheidung treffen. Ich kann auch nur eine Braut heiraten. Also Konsequenz ist in allem. Es widerspricht vieles diesem freiheitlich ästhetischen Gedanken, aber es ist das warum es bei mir funktioniert, weil beides irgendwie in einen Topf fließt. **WIE ENTSTEHT DAS DESIGN? MIT WEM ARBEITEST DU ZUSAMMEN? WIE KOMMST DU MIT DEN LEUTEN ZUSAMMEN, DIE DAS DESIGN MACHEN?** Das ist auch eine wilde Mischung. Zwei Drittel sind Briefings oder Leute die ich gut kenne, denen ich etwas zutraue. Durch meine Tätigkeit am Markt, durch das Hinhören und Beobachten habe ich auf einmal das Gefühl, ein Tisch

makes me very nervous. I want to give a quick yes, but it wouldn't help. We can only produce two of these projects. That's it. No more. Even if we had the option to do more, perhaps when there is some production capacity available or a developer has some extra time. Here, consistency is vital. To not do things too fast. To not just push the products through. I much prefer a few good projects for which we have sufficient time to say, "I like it" or "I don't like it, that falls through the crack, won't be appreciated in the market," or "this has something but I don't know what, let's look at this again." This process is important. One of the heroes of the trade show scene is Capellini and what he did there was not consistent enough for me. A dream company, and the guy has an ability to see into the future, but no one can bring 50 new items to market in one year. It is also a sign of insecurity. You just have to ask why and what for and reach a decision. There can only be one bride at a wedding. Consistency is everywhere. These esthetic, freedom-loving thoughts may seem contradictory, but this is how things work for me. Somehow, both can flow together. **WHERE DOES THE DESIGN COME FROM? WHO DO YOU WORK WITH? HOW DO YOU MEET THE PEOPLE WHO MAKE THE DESIGN?** This is also a wild combination. Two thirds are briefings or people I know pretty well and trust. In my activity in the marketplace, listening and observing, I may all of a sudden get the feeling that a table is missing. A table should do this and that. Why are they all so

fehlt. Ein Tisch müsste das und das können, warum sind die alle so schwer, warum muss ich die Beine einschrauben. Gibt es da nicht etwas anderes. Im Idealfall endet so etwas in einem Briefing, das ich jemandem gebe, von dem ich glaube, der kann es, der kann es auch mit uns. Was ich sehr schätze ist mit Gestaltern lange Wege zu gehen. Also ein, zwei Jahre eng zusammen zu arbeiten, sich nicht aus den Augen zu verlieren, auch einmal nichts zu realisieren, aber dann nach zwei, drei Jahren wieder etwas zu machen. Man kann ganz toll miteinander umgehen. Da reicht ein Augenzwinkern wenn wir uns gut kennen. Die Korrektur ist dann unheimlich einfach. Und Du kannst sofort weiter gehen. Das ist der eine Teil. Der andere für uns sehr wichtige Teil ist, dass wir, für mich eine echt wichtige Wertefrage dieser Firma, unbedingt weiterhin für die Jugend ein Anlaufpunkt bleiben. Und für Leute die ihr Erstlingswerk präsentieren, die noch im Studium sind, oder kurz danach offen sind. Also eine Experimentierbude, aber nicht nur so experimentieren auf Teufel komm raus, sondern schon mit einem erzieherischen Blick und einem Anspruch. Manchmal habe ich Glück bei einer Diplombegleitung, wie bei Patrick Frei und Markus Boge, die den Kant-Tisch gemacht haben. Exzellente Designer, wo Du sagst wow! Chapeau! Chapeau! Wie klappt so was? Es gibt einfach tolle Leute. Aber sonst ist es immer so ein Lotteriespiel. Wir kriegen pro Tag im Schnitt ein bis zwei Designangebote unaufgefordert geschickt. Kannst Dir vorstellen was für ein grausiger Ablageterror hier herrscht. Aber auf der anderen Seite erfüllt es mich natürlich mit Stolz. Ich lerne viel dadurch. **WIE REAGIERST DU**

heavy? Why do I have to screw on the legs? Isn't there anything else? In the ideal case, this would end with a briefing that I give to someone who I think can do it, someone who can do it together with us. I really want to stay with a designer for a long period. To work in close cooperation for one or two years, not losing track of each other. Then perhaps sit out for a while before beginning a new project again after two or three years. Such an understanding is very enjoyable to both parties. Just a nod is required when we know each other well. Corrections are extraordinarily simple and you can go on right away. That's one part of it. The other very important part is that we – for me, a core value issue for the company – continue to be a starting ramp for the young designers, for people who want to present their first work, who are still studying, or nearly finished. I want to be open as a kind of experimental shop, not just for the sake of devil-may-care experimentation, but rather with a certain standard and a mentoring approach. Sometimes I get lucky with a graduate project, as with Patrick Frey and Markus Boge, who built the “Kant” table. Excellent designers, where you say, wow! great! bravo! How did you do it? Some people are simply top. But it is also a gamble, a matter of luck. We receive, on average, one or two unsolicited design proposals every day. Try to imagine the administrative terror that we are forced to endure. But on the other hand, I am filled with pride that things are this way. I learn a great deal. **HOW DO YOU REACT TO SUCH**



AUF DIESE ANGEBOTE? Ich sage 364 mal ab, sonst könnte ich meine Konsequenz nicht durchhalten. Auf der anderen Seite berührt es mich natürlich. Es gelingt mir auch immer wieder, meine interne Planung zu überlisten, also wenn ich sage, ich will dieses Jahr das Thema Tische behandeln, das ist dann schon klar zu sehen, dass das nicht durchzuhalten ist. Es kommt immer irgendeiner daher mit irgend etwas, was ich jetzt ganz bestimmt nicht machen will. Mit einem Regal und ich will es eigentlich zu diesem Zeitpunkt nicht. Es liegt auf dem Tisch und schließlich sage ich dann mal, das Ding ist gut, wenn das wirklich so auf diese Art klappt. Dann schmeiß ich auch alles um und dann machen wir das. **ALSO BLEIBST DU IMMER SEHR OFFEN UND BEHÄLST DIESEN SPIELERISCHEN UMGANG MIT DEN DINGEN.** Du musst offen sein. Unser Trick ist doch auch ganz klar. Das Unternehmen braucht immer ein paar Cashcows. Du musst dich aber auch weiter nach vorne bewegen. Und wenn es gut gemacht und nicht Show ist, dann hilft das Produkt auch eine normale Cashcow weiter zu halten. Insofern ist wieder diese Gesamtleistung, das Mosaik bestehend aus vielen Teilen wichtig. Das kannst Du nicht kaufen, das kannst Du nur leben.

PROPOSALS? I reject 364. Otherwise, I would be unable to maintain consistency. Of course, it also very moving for me. Every now and then, I succeed in outsmarting my internal planning. For example, when I say this year's topic is tables, it is already clear that I will not be able to stick to it. There's always someone who shows up with something that I definitely do not want to make, perhaps a shelf. And I really don't want it at this particular time. The idea doesn't go away and finally, I will say, this thing is pretty darn good. If it really works that way... Then, I change course and we make it. **SO, YOU ARE ALWAYS VERY OPEN AND WILLING TO TAKE A GAMBLE ON THINGS?** You have to be open. Our gimmick is really quite simple. The company can always use a couple of cash cows. However, you must also constantly lean forward. If the job is well done and not just show, the product will help to keep even a small cash cow. Here again, it is the total performance, the mosaic made from many small parts that is important. This can not be bought. It must be lived.

Dieses Gespräch führte Michael Eibes mit dem Grand Prix – Das Gute Stück Preisträger am 27.01.2005. Fotografiert hat Michael Ehrhart in Aschau, Chiemgau. Gestaltung Odeke Bregler, Michael Eibes Design, Wiesbaden. ETS – English Translation Services GmbH, Frankfurt am Main übersetzte das Gespräch. Erschienen ist dieses Heft begleitend zum DDC Jahrbuch – Gute Gestaltung 05 im April 2005 in einer Auflage von 2.300, ISBN 3-7643-7236-2.

© 2005 Deutscher Designer Club (DDC)

This interview with the winner of the Grand Prix – The Good Piece was recorded by Michael Eibes on January 27, 2005. Photographs by Michael Ehrhart in Aschau, Bavaria. Design by Odeke Bregler, Michael Eibes Design, Wiesbaden. Translation by ETS – English Translation Services GmbH, Frankfurt am Main. The brochure first appeared in the DDC Annual – Good Design 05 in April 2005 with a print volume of 2,300, ISBN 3-7643-7236-2.

© 2005 Deutscher Designer Club (DDC)

› › ‹ **GRAND PRIX – THE GOOD PIECE 05**