



## Konsequenz ist die große Schwester von Qualität und Charakter

Nils Holger Moormann im Gespräch

## Consistency is the big sister of quality and character

An interview with Nils Holger Moormann

Im Grunde war es Nils Holger Moormann, der mit seinem gleichnamigen Design-Unternehmen das Biotop schuf, in dem sich in Deutschland aus der Rebellion gegen eine träge gewordene, funktionalistische Designmoderne der 80er-Jahre heraus eine lebendige, eigenständige Traditionslinie des Möbeldesigns entwickeln konnte. Viel Plakatives aus dieser Zeit ist zu Recht vergessen, Wolfgang Laubersheimers *Gespanntes Regal* von 1984 ist geblieben – und wird bis heute produziert, bei *Moormann*. ————— In seiner Möbelkollektion fanden und finden scheinbare Gegensätze wie Funktionalität, industrielle Elemente, Handwerk und Poesie zusammen. Trotz der gewollt irritierenden Namensgebung gelten Entwürfe wie etwa das modulare *Regalsystem FNP* („Flächennutzungsplan“) – 1989 von Axel Kufus – heute verdientermaßen als Klassiker. Mit fester Hand steuerte Moormann sein Unternehmen durch die bewegte Möbelkonjunktur der vergangenen Jahrzehnte bis in ungeahnte Erfolgssphären, engagierte sich nebenher in der Lokalpolitik seiner Wahlheimat Aschau im Chiemgau und entwickelte dort mit der *berge* einen neuartigen Typ der Design-Herberge: Ein derart vielfältiges Lebenswerk wird nun mit dem *German Design Award 2015* in der Kategorie *Personality* ausgezeichnet – dabei erscheint der Tatendrang des Preisträgers ganz ungebrochen. Die Designwelt darf sich auf die nächsten Ideen aus dem Hause *Moormann* freuen. ————— Jetzt stehen wir in einem ehemaligen Pferdestall – nicht irgendein Stall, sondern die mit Hingabe renovierten ehemaligen Stallungen des Barons

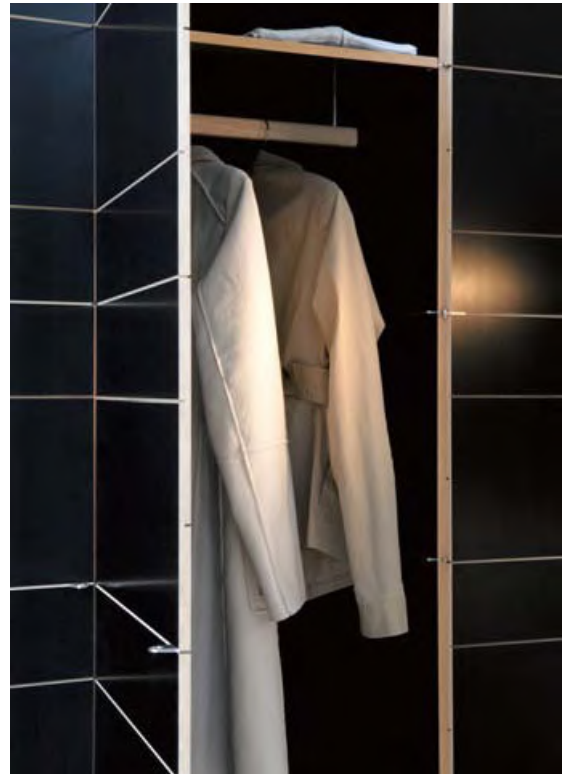
## AUTOR . AUTHOR

[ANDRE] KUPETZJ

Essentially it was Nils Holger Moormann who, with his design company of the same name, created the microcosm in which a lively, independent furniture design tradition was able to evolve in Germany out of the rebellion against the newly torpid, functionalist modern design of the 1980s. Many of the striking designs of this period have rightly been forgotten; Wolfgang Laubersheimer's *Gespanntes Regal* of 1984 remains – and is produced to this day, at *Moormann*. ————— His furniture collection has always blended apparent opposites such as functionality, industrial and hand-crafted elements, and poetry. Today designs such as the modular shelf system *FNP* (1989 by Axel Kufus), and despite its intentionally confusing name (the three letters in the name stand for the German for a zoning plan), are rightly considered classics. Moormann has confidently steered his company through the furniture industry turbulence of recent decades, achieving unimagined successes, while at the same time getting involved in local politics in his adoptive home town of Aschau im Chiemgau, and joining forces with *berge* to develop a novel kind of design guesthouse there. Now, such a diverse life's work is to be honoured with the *German Design Award 2015* in the *Personality* category – yet the winner's drive seems set to continue full speed ahead. The design world has reason to look forward to the upcoming ideas from *Moormann*. ————— We are now standing in a former stable – not any old stable, but the lovingly renovated former stables of Baron von Cramer-Klett in Aschau

von Cramer-Klett in Aschau im Chiemgau, *Moormanns* Firmensitz. Um uns herum: unzählige Regale und Paletten mit verpackten Möbeln. Vor uns: Nils Holger Moormann, der hier, inmitten seiner Produkte, voll in seiner Rolle als Design-Unternehmer aufgeht und lässig über Lagerlogistik referiert: — „Unser Problem ist, wir haben über 8.300 Artikel. Von dieser Kollektion machen vielleicht 25 bis 30 % richtig Stückzahl. Mit diesen Produkten ist es easy – da kommen zum Beispiel 100 Betten rein, und 94 gehen wieder raus. Andere Produkte sind super schön, wir lieben sie – aber da kommen 100 Teile und nur vier gehen raus. Nächste Woche eins, dann eine Woche gar nichts! Und das sind die, die uns das Leben zur Hölle machen. Dabei haben wir die Verpackungslogistik bereits ausgelagert.“ — Stolz führt ein gut gelaunter Moormann durch sein Reich. Unser Eindruck: Es brummt. Stimmt die Einschätzung? — „Ja, im Moment haben wir eine gute Phase. Wir haben viele neue Möbel gemacht, das gibt Schwung ohne Ende. Und von diesen Möbeln hauen die meisten auch noch hin – das ist ja auch selten. Im Hintergrund passiert viel Digitales: ein neuer Webshop für Endkunden, eine neue Website, super aufregend! Wir bekommen hier für das Haus eine ganz schicke, virtuelle Hausführung, so etwas freut mich.“ — Die gute Stimmung kommt nicht von ungefähr. Zwar war Moormann auch 2014 wieder nur als Besucher, nicht als Aussteller auf der *Mailänder Möbelmesse* – er entzieht sich dem „Zirkus“ seit einigen Jahren ganz bewusst – aber auf Neues aus Aschau müssen Designliebhaber dennoch nicht verzichten. — „Wir haben jetzt lauter neue Sachen am Start. Wir haben einen neuen Schrank gemacht und ein neues Küchenthema – sehr spannend! Wir haben neu eine Truhe: ganz einfach, funktioniert aber gut. Wir haben einen neuen Tisch, dann haben wir neu ein Sideboard-System mit Konfigurator. Und ein komplett neues Regalsystem. So viel haben wir noch nie auf einen Schlag gemacht und das ist auch gar nicht typisch für uns. Wir sind eher auf Seiten der Entschleunigung und suchen das Wachstum vorwiegend auf der inhaltlichen Seite. Mal sehen, was so viele neue Produkte mit uns machen!“

im Chiemgau, *Moormann's* headquarters. All around us are countless shelves and pallets with packaged furniture. In front of us is Nils Holger Moormann surrounded by his products, and he revels here in his role as design entrepreneur and airily talks about storage logistics: — “Our problem is that we have over 8,300 articles. From this collection around 25 to 30 % really sell well. With these products it is easy – 100 beds come in, for example, and 94 go out. Other products are really beautiful, we love them, but of 100 that come in only four go out. A week later, only one goes out, and the week after that none at all! And they are the ones that make our lives hell. And we have already outsourced the packaging logistics.” — A cheerful Moormann proudly shows us around. Our impression is that it’s buzzing. Is that right? — “Yes, we’re having a good phase at the moment. We have made lots of new furniture, so there’s a great deal of momentum. And most of these pieces are also working out, which doesn’t happen very often. We also have lots of digital projects going on in the background: a new online shop for end customers, a new website – it’s really exciting! We are getting a really swish virtual tour of the building here, too. Things like that make me happy.” — The good mood is no coincidence. Although in 2014 Moormann again only attended the *Milan Furniture Fair* as visitor and not as exhibitor (he has deliberately avoided the “circus” for several years now), design lovers still do not have to forego new products from Aschau. — “We’ve got all the new items ready to go. We’ve made a new cupboard and a new kitchen theme – very exciting! We have a new chest: really simple, but it works well. We have a new table and a new sideboard system with a configurator. And a completely new shelf system. We’ve never made so much new stuff at once before and it’s not characteristic of us either. We are more interested in deceleration and seek to grow primarily in terms of content. It’ll be interesting to see what so many new products do with us!”



Schranksystem K1 von Neuland | Paster & Geldmacher (2010) . Wardrobe system K1 by Neuland | Paster & Geldmacher (2010)



K1 Sideboard von Neuland | Paster & Geldmacher (2014) . K1 Sideboard by Neuland | Paster & Geldmacher (2014)

## EIN SPÄTBERUFENER DES DESIGNS

Aber von Anfang an. Der 61-jährige Moormann kann inzwischen auf mehrere Jahrzehnte erfolgreicher Tätigkeit als Designunternehmer zurückblicken. Doch typisch für Menschen, bei denen sich Erfolg mit Nachdenklichkeit paart, reflektiert er auch die Bedeutung von Zufällen, von glücklichen Wendungen für seinen Lebensweg. — „Ich glaube, Zufälle spielen im Leben eine große Rolle, und vieles hätte auch ebenso tragisch ausgehen können. Ich habe sehr spät Abitur gemacht, weil ich von zu Hause ausgebüchst war. Als ich dann doch noch meinen Abschluss in der Hand hatte, war ich beinahe erschrocken und dachte, ich müsste jetzt unbedingt studieren. Medizin hätte mich interessiert – ich hatte unter anderem lange in einer Unfallklinik gearbeitet – aber der Numerus Clausus war davor. Der letzte Ausweg war Jura. Jeder sagte, das ist gut, das kannst du für alles gebrauchen. Und da hab ich Idiot das gemacht. Mir war schon im ersten Semester klar, das ist es überhaupt nicht, aber auf einmal waren es acht Semester. Irgendwann habe ich damals einen Anhalter mitgenommen. Der erzählte, er habe einen Freund, der Architekt ist und Möbel baut. In meiner Naivität fragte ich: ‚Wieso? Architekten bauen doch Häuser und keine Möbel.‘ Das war ungefähr 1980, es war Andreas Weber, der eine Kollektion von Möbeln im Hightech-Stil entworfen hatte. Und ich versuchte mich dann im Vertrieb dieser Möbel. Das war der Grundkontakt, die erste Berührung mit Entwerfern, Produzenten und Kunden.“

————— Also das geradezu klassische Percival-Motiv vom Suchenden, der erst spät seine Berufung findet und auf dem Weg dorthin zur Persönlichkeit reift. Moormanns Gral ist die Kreativität: — „Dass ich auf diesen Umwegen zum Thema Design und Möbel fand, ist faszinierend und ein riesiges Lebensglück. Ich war schon gleich auf dem falschen Gymnasium, nämlich mathematisch-naturwissenschaftlich. Warum? Weil ich als kleiner Bub alles zerlegt und manchmal auch wieder erfolgreich zusammengebaut habe. Einmal habe ich tatsächlich Mutters teuren Wecker wieder zum Laufen bekommen. Aber diese praktische, technische Begabung hat mit Mathematik und Naturwissenschaften gar nichts zu tun, das haben tragischerweise weder ich noch mein Umfeld verstanden. Entsprechend gab es Schwierigkeiten in der Schule, bis hin zu jenen Phasen, in denen ich komplett crashte und ausstieg. Ich war schon

## A LATECOMER TO DESIGN

But let us start at the beginning. Moormann, now 61, can look back on several successful decades as a design entrepreneur. Yet typically for people who are both successful and reflective, he also ponders the significance of coincidences, of fortunate twists of fate. — “I believe that chance plays a major role in life, and a lot of things could just as easily have ended tragically. I finished high school pretty late in life, because I’d run away from home. When I finally had the certificate in my hands, I was more or less alarmed and thought I had no choice but to study now. Medicine was an option (I had worked for a long time at an accident clinic, among other things) but my grades weren’t good enough. The last resort was law. Everyone said, that’s good, you can use that for anything. And, stupid me, I did it. I knew in the very first semester that it was not for me at all, but suddenly I’d finished the eighth semester. At some point during those years I picked up a hitchhiker, who told me he had a friend who was an architect and made furniture. In my naivety I asked: ‘Why? Architects create buildings and not furniture.’ That was around 1980, and Andreas Weber had designed a collection of furniture in a high-tech vein. So I tried my hand distributing the furniture. That was my initial touchdown, my first contact with designers, producers and customers.”

————— So it’s the more or less classic Percival story of the seeker who found his vocation very late and matured into a rounded personality on the way there. Moormann’s Grail is creativity: — “It is fascinating that I came to design and furniture in this roundabout way and it makes me really happy. I was even at the wrong high school, namely one specializing in mathematics and science. Why? Because as a boy I took everything apart and sometimes also put it back together again. Once I actually managed to get my mother’s expensive alarm clock working again. But that practical, technical ability has nothing to do with mathematics and science, a fact that unfortunately neither I nor those around me understood back then. It follows that I had difficulties at school, right up to the phases when I completely crashed and threw in the towel. I was already in my late 20s when I first came across design as

Ende zwanzig, als ich auf das Thema Design stieß! Ich hatte vorher nicht geahnt, dass Kreativität das Ding ist, das mir am meisten Leidenschaft, am meisten Glücksgefühle gibt. Ich hatte die Kreativität in mir, offensichtlich. Aber das hatte sich bis dahin nie gezeigt, ich hatte das nie angewendet. Und letztendlich wurde es mein ganz großes Lebensglück, mein Erfolgsrezept. Denn alles, was du mit Leidenschaft, mit Liebe und mit Konsequenz machst, damit hast du irgendwann einmal Erfolg.“ ————— Tatsächlich fällt der Wendepunkt in Moormanns Leben in eine Zeit, in der Design in Deutschland aus der hermetischen Welt von Fachleuten und Kennern verstärkt ins Interesse der Öffentlichkeit rückt. Jetzt, wo er sein Thema gefunden hat, ist der Nachholbedarf enorm: ——— „Design war damals für mich noch ein echtes Abenteuer voller Entdeckungen: ‚Ich zeig Ihnen mal was, da gibt es diesen Herrn Sottsass ...‘ – so etwa. Das ist heute weg, da sind wir inzwischen doch etwas abgestumpft. Meine Eltern kamen aus der Modebranche und Mode hatte mich vom Kreativen her fasziniert, aber zugleich abgestoßen durch ihre Schnelllebigkeit. Immer, wenn da was toll war, war es schon wieder vorbei. Ganz anders im Design: Da gab es Möbel, die sahen überhaupt nicht wie Antiquitäten aus, stammten aber aus den 20er-, 30er-Jahren! Bei *Bauhaus* dachte ich erst an eine Baumarktkette, ich war wirklich so naiv. Wenn man sich in meinem Umfeld erzählte, ‚der macht jetzt irgendwas mit Design‘, hatte das eine deutliche Tendenz zum Unseriösen. Anfangs habe ich 70 % der Zeit noch alle möglichen anderen Jobs gehabt, um meinen Lebensunterhalt zu verdienen. Es dauerte so vier, fünf Jahre – aber dann brauchte ich plötzlich halbtags eine Sekretärin – und konnte sie mir auch leisten!“

#### DIE ÄRA DER SCHWEISSENDEN TAXIFÄHRER

Angefacht wurde das öffentliche Interesse seinerzeit durch das „neue deutsche Design“ und die medienwirksame Rebellion seiner Protagonisten gegen das bis dato als Konsens geltende funktionalistische Design in der Nachfolge der *HfG Ulm*. Wie stark identifizierte sich der junge Nils Holger Moormann mit dieser Bewegung? ——— „Die 80er-Jahre, das war auch die Zeit, wo jeder Taxifahrer, der einen Schweißapparat bedienen konnte, irgendwelche Möbel

a topic! I had no idea that creativity is the thing that fills me with the most passion, the most happiness. I had creativity in me, obviously. But it had never surfaced until then, I had never used it. And ultimately it became my good fortune, my recipe for success. For anything you do with passion, love and consistency is going to bring you success sooner or later.” ————— Indeed, the turning point in Moormann’s life took place at a time in which design in Germany was moving out of the hermetically sealed world of experts and aficionados and more into the public domain. After finding his place, the backlog demand was tremendous: ——— “At that time, design was still a real adventure for me, full of things to discover: ‘Let me show you something, you may not have heard of Mr Sottsass...’ – for example. That has gone now, our senses are somewhat dulled to it nowadays. My parents came from the fashion industry and although fashion’s creativity fascinated me, I was put off by its short-lived nature. Whenever something great appeared, it was gone the next moment. Design is different. There were items of furniture that didn’t look in the slightest like antiques, but were made in the 1920s and 1930s! My first thought with Bauhaus was that it must be a DIY chain. I really was that naïve. When one of my acquaintances commented ‘he’s doing something with design now’, it wasn’t really taken seriously. Initially I did all kinds of other jobs 70 % of the time to keep my head above water. It took four or five years – but then I suddenly needed a part-time secretary, and I could afford one!”

#### THE ERA OF THE WELDING TAXI DRIVER

Public interest in those days was fuelled by “New German Design” and the headline-grabbing rebellion of its protagonists against functionalist design, until then deemed to be the consensus in the wake of the *Ulm School of Design*. How strongly did the young Nils Holger Moormann identify with this movement? ——— “The 1980s, that was also the time when every taxi driver who could operate a welder was making some item of furniture or other. Naturally



Stuhl *Pressed Chair* von Harry Thaler (2011) . *Pressed Chair* by Harry Thaler (2011)



Hutständer *Hut ab* von Konstantin Grcic (1998) .  
Hat stand *Hut ab* by Konstantin Grcic (1998)



Sessel *Bookinist* von Nils Holger Moormann (2007) . *Armchair Bookinist* by Nils Holger Moormann (2007)

zusammengebraten hat. Natürlich gab es Abgründe und Schauriges. Aber es war voller Leben, es hat richtig pulsiert. Bei vielen Sachen, die zum Beispiel in der Ausstellung ‚Wohnen von Sinnen‘ zu sehen waren, war mir der philosophisch-theoretische Teil zu mächtig. Ich habe etwas anderes gesucht. Etwas Reduziertes, auch nicht von verkäuflichen Trends geleitet, sondern im wahrsten Sinne eine Möbelerfindung. Irgendwas, was clever ist, was einen Mehrwert beim Nutzer hat oder in der Fertigung, der Logistik. Vielleicht auch, weil du gar keine Bedienungsanleitung dafür brauchst, weil es selbsterklärend ist. Oder weil du keine Beschläge verlieren kannst. Oder, oder, oder.“ ————— Viele Stars des funktionalismuskritischen Aufbruchs im deutschen Design verschwanden so schnell wie sie aufglühten, andere zogen sich in kunsthandwerkliche Nischen oder auf Design-Lehrstühle zurück. Nils Holger Moormann blieb, sein Unternehmen wuchs und etablierte sich als feste Größe sowohl in der Designwelt als auch im Möbelmarkt. ——— „Mitte der 80er-Jahre war Stück für Stück eine kleine Kollektion gewachsen. Dabei gab es nie einen Businessplan, sondern wie ein Kind suchte ich nach Neuem, Schönem, Spannendem. Das meiste hat sich dann ganz von selbst ergeben. Man stolpert wie automatisch über Leute, die wiederum dir Glück geben. So ergab sich zum Beispiel die Zusammenarbeit mit dem Fotografen Tom Vack, den ich sehr bewunderte und dann in Mailand kennenlernte. Auf einmal hatten wir schöne Bilder von den Produkten. Das löst eine Kettenreaktion aus: Jetzt muss auch die Grafik gut sein. Wenn die Grafik gut ist, muss aber bitte das Papier auch gut sein. Dann muss aber auch die Verpackung gut sein. Am Ende stand die Erkenntnis, dass Design nur dann funktioniert, wenn es absolut ganzheitlich ist. Ich nenne es die Mosaiktheorie: wenn die Summe aller Details überlegt ist und wohlgesetzt. Dann kriegt das Ding so ein leises Grundsummen, das einfach stimmig ist.“ ————— Als Unternehmer kreativ sein bedeutet eigene Wege zu gehen. Davor hat sich Nils Holger Moormann nie gescheut. Seinen Prinzipien ist er dabei immer treu geblieben, zum Beispiel beim Aufbau eines regionalen Produktions-Netzwerks mit Chiemgauer Handwerksbetrieben, das bis heute gewährleistet, dass *Moormann*-Möbel zu Recht das Label „Made in Germany“ tragen. ——— „Mir war relativ schnell klar, dass ich als Unternehmer ein paar Weichen anders stellen will. Und das ist bis heute so.

there were low points and terrible stuff. But it was full of life, it was pulsating. In lots of pieces on display in the exhibition ‘Wohnen von Sinnen’ for instance, the philosophical and theoretical aspect was too much for me. I was looking for something else. Something reduced, something not guided by marketable trends, but real furniture invention in the truest sense of the word. Something that is clever, that offers added value, be it for the user or the production process, or logistics. Maybe also because you don’t need any instructions for it, because it is self-explanatory. Or because you can’t lose any fittings. Or whatever.” ————— Many stars of the anti-functionalism turn in German design vanished as quickly as they appeared; others withdrew into craft niches or design chairs. Nils Holger Moormann remained; his company grew and established itself as a major player both in the design world and on the furniture market. ——— “We gradually built up a small collection in the mid-1980s. I never had a business plan, but like a child I went looking for new, beautiful and exciting things. Most of it just happened of itself. You almost invariably stumble across people who in turn bring you good fortune. This is how, for instance, my collaboration with photographer Tom Vack came about, whom I very much admired and then met in Milan. We then suddenly had beautiful pictures of the products. This set a chain reaction in motion because the graphics then also need to be good. When the graphics are good, the paper needs to be good too. And then the packaging needs to be good. In the end we realized that design only works when it is absolutely holistic. I call it the mosaic theory: when the sum of all details is well conceived and well set. Then the thing takes on a really quiet background hum that is simply right.” ————— Being creative as an entrepreneur means striking out on one’s own, something Nils Holger Moormann has never shied away from. And he has always stayed true to his principles, for example when setting up a regional manufacturing network with craft firms in the Chiemgau region, which guarantees to this day that *Moormann* furniture rightly bears the label “Made in Germany”. ——— “I realized relatively quickly that as an entrepreneur I wanted to do some things differently. And that is still the case today. First of all, I never wanted to



Erstens wollte ich nie von einem einzelnen Entwerfer abhängig sein. Ich wollte total frei sein, wollte so arbeiten wie ein Verleger, der in einem gewissen Bereich unterwegs ist und sich dort die guten Stücke zusammensucht. Zweitens wollte ich nie selber produzieren. Es war immer wieder mal kurz davor. Man sagt sich, Mensch, kauf dir doch einfach nur eine Plattensäge, du hast so viel Einsparpotenzial und wirst schnell reich ... aber ich hatte Angst davor. Nicht vor der Komplexität des Tuns, sondern davor, maschinenhörig zu werden. Du sagst dir, das können wir so gut, wir sind die besten Brettersäger weit und breit – und denkst nur noch in Brettern. Die dritte rettende Entscheidung war damals, nicht die klassischen Produktionswege da zu suchen, wo sie am günstigsten sind. Sondern regional etwas aufzubauen, im weitesten Sinne eine verlängerte Werkbank. Den Kontakt zu suchen und zu halten. Wenn wir heute ein Qualitätsproblem haben, dann fahren wir kurz zum Schreinermeister Eber. ‚Meister Eber, wieso machst du denn da so ein Schmarrn?‘ Dann erzählt er mir, warum er das nicht besser kann. Dann stimmt unser Entwurf tatsächlich nicht.“ ————— Zweifellos: Moormann ist eine Marke. Aber eine Marke ohne Symbol, ohne als Monstranz gepflegtes Erscheinungsbild. Getragen vielmehr von der ständigen Evolution seiner Produktwelt und von der unverwechselbaren Persönlichkeit des Unternehmers und Namensgebers. Vorbilder sucht Moormann daher auch nicht in der Welt der großen Marken. ——— „An Marken habe ich mich anfangs überhaupt nicht orientiert, weil mir die ganze merkantile Welt so fern war. Ich war einfach nur so beseelt von unseren Produkten und freute mich, wenn mal jemand zwei Stücke kaufte. Gott sei Dank habe ich damals nicht nach dem Geld geschaut! Gib den Produkten alle Leidenschaft, all dein Können, und der Rest klärt sich meistens selbst. Was ich spannend finde, was ich auch bei anderen bewundere: eine vernünftige Firma, die in sich ruht. Die geschlossen ist, die stark ist. Das kannst du nicht kaufen, das kannst du nur leben – jeden Tag. Vorbilder hatte ich eher im Design, faszinierende Persönlichkeiten wie Jean Prouvé oder Achille Castiglioni.“

be dependent on a single designer. I wanted to be totally free, wanted to work like a publisher, who is concerned with a certain field and finds the good pieces there. Secondly, I never wanted to produce goods myself. Although I almost reached that point several times. You say to yourself, goodness, why not just buy a panel saw, you could save so much money and make a fortune really fast... but I was afraid to. Not because production is too complex, but of becoming a slave to a machine. You say to yourself, we can do it so well, we are the best plank sawyers around – and you think only in terms of planks. The third all-important decision at that time was not to look for the cheapest classic production processes. I wanted to establish something regional, an extended workbench in the broadest sense, wanted to seek and maintain contact. If we have a quality problem today, we nip over to Master Joiner Eber. ‘Master Eber, what’s this rubbish?’ Then he tells me why he can’t do it better. Then it turns out our design is indeed wrong.” ————— There is no doubt about it: Moormann is a brand. But a brand without a symbol, without a CI cherished as if it were the secret to everything. Carried instead by the constant evolution of his product world and by the unmistakable personality of the man at the helm. This is also why Moormann does not look for role models in the realm of the big brands. ——— “I took no direction at all from brands at the beginning, because I was so far removed from the whole commercial world. I was simply inspired by our products and was delighted when someone bought two items. Thank God I didn’t focus on the money then! Give the products all your passion, all your ability, and the rest generally falls into place. What I find exciting and what I admire in others is a sensible, calm firm. One that is coherent and strong. You can’t buy that, you can only live it – every day. I tended to find my role models in design, fascinating personalities such as Jean Prouvé or Achille Castiglioni.”

## DER KRITIKER DER ELCHE

Zur Legende wurde Moormanns Auseinandersetzung mit dem Möbelgiganten *Ikea*. Sie begann, als er 1998 in einem *Ikea*-Produkt die unlautere Nachahmung seines Tischbocks *Taurus* erkannte. Der Prozess eskalierte durch sämtliche Instanzen, letztlich behielt Moormann Recht. Als er diese Erfahrung in Form des Büchleins „Der Elch und die lieben Böcklein“ ironisch verarbeitete, kartete der Konzern per einstweiliger Verfügung sehr humorlos nach. Juristisch und moralisch ging Moormann als Sieger vom Feld – aber nicht immer lief es so glücklich. — „Im Rückblick erscheint alles einfach, eine geradlinige Entwicklung. Aber es gehört viel Glück dazu, dass nichts in die Hose geht. Die Rückschläge kommen dauernd, es gab logischerweise ganz krasse, auch existenzbedrohende Rückschläge. Manchmal dachte ich, das wars. Das führt dazu, nochmal genauer nachzudenken, und meistens tun sich dann sogar viel bessere Möglichkeiten auf.“ — Genau so wurde aus dem Design-Unternehmer ab 2009 auch noch eine Art Hotelier. In einem baufälligen alten Bauernhaus gegenüber des Firmengeländes in Aschau, ehemals als Jugendherberge genutzt, entstand ein Gästehaus mit 16 Apartments. Der Name *berge* bezieht sich sowohl auf den schlichten Charakter als „Herberge“ als auch auf das Panorama der Alpen. Es gibt kein Fernsehen und kein W-LAN, dafür Gemeinschaftsküche und Biofrühstück sowie individuell vom Meister möblierte Zimmer. — „Die *berge* ist aus so einem Rückschlag entstanden. Ich hatte ja nicht die Idee, ich bau jetzt ein Hotel – bin ich wahnsinnig? – oder ein Gästehaus. Nein, wir brauchten dringend ein Logistikgebäude und hatten die Baugenehmigung schon durch. Aber dann kam ein privatrechtlicher Einspruch. Es gab kein Zurück mehr, weil ich schon so viel Geld rausgedonnert hatte. Und heute ist die *berge* ein Riesengeschenk, man hätte es nicht besser machen können. Dadurch kommen die dollsten Aufträge ins Haus.“ — Moormann war 16, als seine Eltern mit ihm von Stuttgart in den Chiemgau zogen. Seitdem ist der passionierte Globetrotter schon viel herumgekommen, aber immer wieder zurückgekehrt.

## THE ELK'S CRITIC

Moormann's dispute with furniture giant *Ikea* is now legendary. It began in 1998 when he happened upon an *Ikea* product that was a cheeky copy of his trestle table *Taurus*. Legal proceedings ensued that went to appeal and counter-appeal; ultimately Moormann was proven right. When he came to terms with the experience with a good portion of irony in the form of the illustrated book "Der Elch und die lieben Böcklein" (The elk and the good little goats), the company was not amused, and countered with a temporary injunction. In legal and moral terms Moormann came out the victor – but it wasn't all plain sailing. — "Looking back it all seems easy, a linear development. But you need a great deal of luck for nothing to go wrong. The setbacks come again and again, and there were of course very severe, also existentially threatening setbacks. I sometimes thought, that's it. That leads you to think very carefully once more and generally even better opportunities then come your way." — This is precisely how the design entrepreneur additionally became a kind of hotelier from 2009 onwards. He had a dilapidated old farmhouse opposite the company premises in Aschau, formally used as a youth hostel, converted into a guesthouse with 16 apartments. The name *berge* refers both to the simple character of the place as a "Herberge", a hostel, and to the Alpine panorama (with "Berge" meaning "mountains" in German). There is no TV and no Wi-Fi, but instead communal kitchens and organic breakfasts in addition to rooms individually furnished by the master himself. — "*berge* was the result of such a setback. I didn't just have the idea, I'm going to build a hotel – am I insane? – or a guesthouse. No, we urgently needed a logistics building and already had building permission. But then an objection was raised under private law. There was no going back, because I had already forked out so



Gästehaus *berge* von Nils Holger Moormann (2008) . Guest house *berge* by Nils Holger Moormann (2008)





Der Firmenstandort fernab der Metropolen, der auf den ersten Blick nachteilig erscheint, hat eine Spezifik entwickelt. Das Produktionssystem ist regional – aber wie „deutsch“ ist das Moormann-Design? — „Ich glaube schon, dass unser Design ziemlich deutsch ist, es hat diese analytische Herangehensweise, dieses Tüfteln, dieses Engineering. Uns fehlt ganz klar das Talent zum Stylen, das können wir nicht. Unsere Schönheit kommt eigentlich daraus, dass man versucht, mit einer hohen Ehrlichkeit die Materialien herauszuarbeiten und so weit zu minimieren, bis einfach nichts mehr übrig ist und der Entwurf super pur ist – manchmal auch schon super stur. Ja, heute vergisst man das, aber wir waren in den 90er-Jahren dann plötzlich voll im Trend: neue Bescheidenheit oder Einfachheit. Da ist es mir ganz heiß geworden. Das fand ich ganz gefährlich. Ich wollte nie im Trend sein! Ich will einfach mein Zeug machen. Gott sei Dank gibt es inzwischen so viele Turbotrends gleichzeitig, dass man gar nicht mehr mitkriegt, in welcher Trendphase wir gerade sind.“ — Dabei ist Moormanns Riecher für Talent und Timing legendär. Viele deutsche Möbeldesigner erfuhren die Arbeit mit Moormann als Karriereturbo, zum Beispiel arbeitete er schon sehr früh mit dem erst am Beginn seiner Karriere stehenden Konstantin Grcic. — „Es gibt eine Sache, die ich auch der Industrie dringend empfehlen würde. Ich bewundere die Leistung von etablierten Designern – die wären nicht etabliert, wenn sie nicht gut wären. Aber ich finde es eine vertane Chance, die Jugend nicht im Blick zu haben. All unsere Designer, mit denen wir gearbeitet haben, waren erst unbekannt. Auch einen Axel Kufus, einen Konstantin Grcic kannten nur ein paar Insider. Auf dieses Suchen und Finden bin ich heute noch stolz. Es geht nicht darum, einen Namen zu kaufen, sondern immer ums Projekt.“ — Designqualität fällt nicht vom weiß-blauen Chiemgauer Himmel, sondern ist harte Arbeit – für den Chef und seine Mitarbeiter. Der Anteil der Kreativen in seinem Team ist überproportional groß. — „Du musst ununterbrochen investieren. Das ist auch so ein Thema, über das man mal reden sollte: Unsere Firma ist nicht groß, aber wir haben fünf festangestellte Designer. Ja, wieso denn,

much money. And today *berge* is a massive gift, we couldn't have made it any better. It gets us the most brilliant jobs.“ — Moormann was 16 when his parents moved with him from Stuttgart to the Chiemgau. Since then the passionate globetrotter has travelled a great deal, but always goes back. The company site far away from all major cities and that at first glance seems like it would be detrimental has developed a specific role. The production system is regional – but how “German” is Moormann design? — “I absolutely think our design is pretty German; it has that analytical approach, that tinkering, engineering element. We lack a talent for styling, we can't do that. The beauty of our products results from our efforts to use a great deal of honesty to get the best out of the materials and to reduce them to the point where absolutely nothing is superfluous and the design is simply pure – and sometimes simply stubborn. Yes, you forget it today, but in the 1990s we were suddenly ‘in’: there was a new modesty, or simplicity. That was a bit intense for me. I saw it as dangerous. I never wanted to be ‘in’! I just want to do my thing. Thank God there are now so many turbo trends all at once that you no longer notice which trend phase we are in.” — That said, Moormann's nose for talent and timing is legendary. For numerous German furniture designers, working with Moormann turbocharged their career, for instance, he worked very early on with Konstantin Grcic when he was right at the beginning of his career. — “There is something I would also urgently recommend to the industry. I admire the achievements of established designers – they wouldn't be established if they weren't good. But I think it is a missed opportunity to sidestep young designers. All the designers we have worked with were initially unknown. Even Axel Kufus, Konstantin Grcic were known to only a few insiders. I am still proud of this seeking and finding today. It is not about buying a name, but always about the project.” — Design quality doesn't just fall from the blue-and-white Chiemgau sky, but is hard work – for the boss and his employees. There is a disproportionately large number of creative minds in his team. — “You have to continually



Bett *Siebenschläfer* von Christoffer Martens (2007) . Bed *Siebenschläfer* by Christoffer Martens (2007)



*Gespanntes Regal* von Wolfgang Laubersheimer (1984) .  
Shelf *Gespanntes Regal* by Wolfgang Laubersheimer (1984)



Aufbewahrung *Trude* von Nils Holger Moormann (2014) .  
Storage box *Trude* by Nils Holger Moormann (2014)

machen wir so viel Design? Nein, aber wir begleiten das Design voll und ganz, auch inhaltlich. Und da stellt sich die Frage, warum haben nicht andere Firmen vergleichbare Größenordnungen an In-House-Designern, die wirklich Prozesse begleiten?“ ————— Den Designprozess mit externen Entwerfern intern begleiten – ja. Komplette eigene Entwürfe: aus Sicht Moormanns dagegen eher die Notlösung. Er hat gut reden, Gestalter aus aller Welt bombardieren seine Firma mit Designvorschlägen. „Lotterie-Design“ nennt das Moormann: Viele Nieten sind dabei, aber auch immer wieder Treffer. ——— „Wir hatten ja schon darüber gesprochen, wie wir zum Design kommen. Der professionellste Weg ist natürlich, von einem Bedarf auszugehen. Irgendjemand, deine Kunden oder du, sagt, über dieses Thema lohnt es sich nachzudenken, beispielsweise Schränke. Dann gibt es ein Briefing, damit gehst du zu einem Designer, von dem du meinst, er spricht diese Sprache und hat die Möglichkeiten. Der zweite Weg ist bei uns gar nicht so selten: Wir bekommen unglaublich viele Designvorschläge geschickt. Da lässt sich inzwischen gar nicht vermeiden, dass auch gute Sachen dabei sind. Das Niveau ist viel besser geworden. Der dritte Weg ist eigentlich der schlechteste, wenn wir nämlich selber etwas machen. Das ergibt sich aber manchmal so – Beispiel *Kampenwand* – weil wir einfach nichts gefunden haben.“

#### MÖBEL NEU DENKEN

Aber was macht einen typischen Moormann-Entwurf aus, wonach sucht er bei der Weiterentwicklung seiner Kollektion? Es lässt sich am besten mit seinem besonderen Begriff von Design-Innovation erklären. ——— „Am meisten interessiert mich nach wie vor diese klassische Möbelerfindung. Das Beste ist es, wenn man ein Thema findet, das erstaunlicherweise noch nicht zur Gänze bearbeitet ist. Das passiert zwar selten, aber wenn, ist es gut. Mich wundert es, dass der Markt so wenig Antworten hat. Ich versuche, neue Lösungen zu finden: Wie könnte man einen Schrank neu denken, was muss der heute können? Er sollte wohl modular sein. Variabel. Werkzeuglos aufzubauen. Früher

invest. That is another topic people should talk about. Our company is not big, but we have five in-house designers. Why indeed, do we do that much designing? No, but we accompany the design completely, also in terms of content. And then the question arises as to why other firms don't have comparable numbers of in-house design staff, who really accompany processes?“ ————— Internally accompanying the design process with external designers – yes. Producing own designs – in Moormann's view more of a last resort. It's alright for him to say: designers from all over the world positively bombard his company with design proposals. Moormann calls it "lottery design", for there is lots of rubbish in there, but also sometimes real winners. ——— “We've already spoken about how we approach the design. The most professional way is of course to start with a need. Someone, your customers or you, says that it's worth thinking about a particular topic, for example, cupboards. Then there is a brief, which you take to a designer you think speaks this language and is able to do the job. The second path is not so rare here: people send us an incredible number of design proposals. With so many now, there are going to be good ones in there too. The level has improved greatly. The third way is actually the worst, namely when we make something ourselves. But that happens sometimes – such as with *Kampenwand* – because we simply didn't find anything.”

#### RETHINKING FURNITURE

Yet what goes to make a typical Moormann design? What does he look for when developing his collection? That is best explained with his special concept of design innovation. ——— “I am still most interested in classic furniture invention. The best thing is finding a topic that for some astounding reason hasn't been fully explored. It doesn't happen often, but it's great when it does. I am amazed that the market has so few answers. I try to find new solutions: How could we reconceive a cupboard? What does it need to be capable of today? It should probably be modular.

gab es immer Truhen – jetzt haben wir eine Truhe gemacht. Verkauft sich hervorragend! Du gehst in ein Thema rein und machst nicht die 271ste Variante von einem Tisch. Sondern ein Thema, das auch gesellschaftlich relevant ist. Und das Ganze wieder so zu machen, dass es selbsterklärend ist, flach zu packen, dass es clever ist in den Details. Aber obwohl ich jetzt seit Jahrzehnten in der Branche bin – es gelingt mir bis heute nicht, den Erfolg eines Produkts treffsicher vorherzusagen.“ ————— Bei der Faszination über neues Design vergisst man schnell, dass zur Pflege einer Marke und einer Kollektion auch gehört, Produkte wieder zu streichen. Das fällt einem Design-Verleger, für den jedes Produkt ein bisschen wie ein Kind ist, offensichtlich schwer – aber Moormann zwingt sich dazu. ——— „Etwas aus der Kollektion herauszunehmen, ist immer eine Bankrotterklärung. Die tut weh. Aber es passiert aus zwei Gründen. Erstens, du hast dich in eine Braut verguckt, die es eigentlich nicht ist. Und du merkst es so nach zwei, drei, vier Jahren. Zweitens und noch schlimmer wird es, wenn das Produkt dennoch gut läuft. Ich schmeiße das trotzdem raus. Ich glaube, da unterscheiden wir uns von anderen Firmen. Die sagen, wie kannst du nur ... wir verlieren soundsoviel Umsatz! Ich sage: Das sind wir nicht zu 100 %. Unser ganzes Bild wird unscharf. Wir verlieren an Profil, das ist gefährlich. Tu es raus.“ ————— Eine Haltung, die zum Beispiel bei Partnern im Handel nicht immer auf Verständnis stößt. Moormann entzieht sich in vielerlei Hinsicht den üblichen Klischees und Maßstäben für Unternehmer. Da stellt sich zwangsläufig die Frage, wie er Erfolg definiert, was Erfolg für ihn bedeutet. ——— „Erfolg ist natürlich wichtig. Ich glaube, als Unternehmer musst du stark sein, auf der anderen Seite aber auch extrem dünnhäutig und sensibel. Da brauchst du diesen Erfolg einfach als Anerkennung, um die Kraft für die üblen Phasen zu haben, die immer wieder kommen. Es sieht einfach aus, aber es ist eine dauernde Herausforderung, so ein Unternehmen zu führen. Irgendwas läuft immer aus dem Ruder. Ein Erfolg bestätigt: Ja, doch, es ist gut, was wir tun. Eines meiner größten Güter war und ist Freiheit. Freiheit hat mir immer alles bedeutet. Das hat wohl auch dazu geführt, dass die Kollektion so geworden ist, wie sie ist. Selbst in den schlimmsten Zeiten, wo ich fast verhungert bin, habe ich mich nie dem merkantilen Erfolg

Variable. Able to be assembled without tools. People had chests in the past – now we have made a chest. It's a great seller! You don't immerse yourself in a topic and make the 271st version of a table, but in a topic that has social relevance too. And you do it in a way that is self-explanatory, flat packed, clever in all the details. Yet although I have been in the industry for decades now, I still can't accurately predict the success of a product.” ————— The fascination that accompanies new design leads us to quickly forget that maintaining a brand and a collection also includes discontinuing products. That is obviously difficult for a design publisher, for whom every product is a little like a child, but Moormann forces himself to. ——— “Taking something out of the collection is always a declaration of bankruptcy. And it hurts. But it happens. It simply means that you've fallen for a girl who turns out not to be the one. And you realize it only two, three, four years later. Of course, that is worse when the product is still selling well. I kick it out nonetheless. I think that's what sets us apart from other firms. They say: How could you? We'll lose this much revenue! I say: That's not 100 % us. Our entire image is getting blurred. We are losing our profile, that's dangerous. Get rid of it.” ————— This attitude is not always greeted with understanding by retail partners, for example. In many respects Moormann does not line up with the usual clichés and standards for entrepreneurs. The question inevitably arises as to how he defines success, what success means to him. ——— “Success is of course important. I believe that as an entrepreneur you need to be strong, but on the flip side also extremely thin-skinned and sensitive. You simply need success as a form of acknowledgement, in order to have the strength to get through the bad phases that repeatedly come. It looks easy, but it is a constant challenge managing a company like this. There is always something getting out of hand. Success confirms that yes, what we are doing is good. Freedom is and always was one of my greatest goods. Freedom has always meant everything to me. It probably also led to the collection being what it is today. Even during the hardest times, when I almost starved, I never bowed to





Tischsystem *Kampenwand* von Nils Holger Moormann (2009) . Table system *Kampenwand* by Nils Holger Moormann (2009)



gebeugt, nie.“ ————— Ganz offensichtlich setzt sich Nils Holger Moormann intensiv mit den Entscheidungen und Einstellungen auseinander, die seinen nicht immer geradlinigen, aber immer konsequenten Lebenslauf bestimmt haben. Das geht so weit, dass er sogar ein Regelwerk für sich formuliert hat. ——— „Manchmal muss ich lachen, wie viel ich über solche Dinge nachdenke. Schon relativ früh habe ich mich gefragt, nach welchen Kriterien willst du dein Geschäftsleben ausrichten. Ich habe lange gebrütet, aufgeschrieben, was mir wichtig war, und kam auf 20 Punkte. Das war mein Gesetz. Dann habe ich sie auf zehn eingedampft. Aber das klang mir zu sehr nach ‚10 Geboten‘, und es war auch immer noch zu viel. Also runter auf drei. Und die sind total einfach, die passen immer. Erstens: Konsequenz. Wirklich gelebt, ist das brutal anstrengend. Jeder sagt, ‚Klar, Konsequenz ist wichtig‘. Das heißt aber auch, einfach mal zu Hause bleiben, Nein sagen, Verweigerungshaltung. Es ist nicht einfach. Aber Konsequenz ist die große Schwester von Qualität und Charakter. In der Industrie vermisse ich das, kaum einer sagt auch mal ‚Nein, machen wir nicht‘. Etwas ist halb gut und verkauft sich, aber die Kernbotschaft wird nicht getragen damit: Das bringt nichts. Also in allem Tun Konsequenz. Das Zweite ist eine höchstmögliche Transparenz. Wir versuchen gegenüber allen Beteiligten so viel Offenheit wie möglich herzustellen. Ich möchte eigentlich keine Kunden haben, ich möchte eher Partner haben. Die sollen über das Produkt, über uns so viel wie möglich wissen, die sollen nicht verführt werden – oder wenn, dann nur kurz. Und das Dritte ist Haltung. Haltung ist ein Thema, das absolut zu unterstreichen ist. Diese drei Regeln, die helfen mir tatsächlich.“

#### ALLES BEZAHLT

So klingt ein Design-Unternehmer, der wohlwollend auf sein Lebenswerk zurückblickt. Nils Holger Moormann ist in einem Alter, in dem für andere der Ruhestand in den Fokus rückt – doch es fällt ebenso schwer, sich diesen von Kreativität Getriebenen als Rentner vorzustellen, wie eine Firma *Moormann* ohne den Namensgeber als Lokomotive. Eine Situation, der er sich voll und ganz bewusst ist: ——— „Eine interessante Phase. Ich habe jetzt ein gewisses Alter,

mercantile success, never.“ ————— Nils Holger Moormann obviously puts great time and effort into the decisions and attitudes that have determined his not always linear, but always consistent life story. It even goes so far that he has drawn up a set of rules for himself. ——— “I sometimes have to laugh at how much I think about these things. I asked myself relatively early on what criteria I wanted to orient my business on. I brooded for a long time, wrote down what was important to me, and in the end had 20 points. That was my law. Then I reduced them to ten. But that was too much like the Ten Commandments and there were also still too many. So, down to three. And they are really easy, they always work. First, consistency. Real consistency that is a lived practice is hellishly hard work. Everyone says, ‘sure, consistency is important’. But it also means staying home sometimes, saying no. It isn’t easy. But consistency is the big sister of quality and character. I miss that in the sector; hardly anyone says, ‘no, we’re not going to do that’. Something is halfway good and sells, but that doesn’t carry the core message. That’s pointless. So consistency is key in everything you do. The second thing is the greatest-possible transparency. We seek to create as much openness as possible on all sides. As opposed to customers, I would rather have partners. They should know as much as possible about the product, about us; they are not to be seduced – or if so, only briefly. And the third thing is attitude. Attitude is a topic whose importance can’t be overstated. These three rules really help me.”

#### EVERYTHING PAID FOR

That’s the sound of a design entrepreneur who looks back favourably on his life’s work. Nils Holger Moormann is at an age when others are starting to think about retiring – yet it is just as difficult imagining this man driven by creativity as a pensioner as it is the company *Moormann* without its name giver at the helm. A situation he is entirely aware of: ——— “An interesting phase. I have reached a certain age when you ask: what now? Economically things are going

da fragst du dich: was tun? Es läuft wirtschaftlich rund, es ist unglaublich viel erreicht. Ich schaue mich um: der restaurierte Gutshof als Firmensitz. Da drüben das Hotel. Dann die Logistik. Warenbestände, das dir schwindelig wird. Und alles bezahlt. Das finde ich schon richtig geil. Was mich jetzt motiviert: ein Beispiel zu geben, dass man sich nicht allem beugen muss. Dass du nicht so sein musst wie alle Firmen. Dass man auf verschiedenen Wegen zum Ziel kommt, manchmal auch auf unbequemen, das hat dann aber mit Konsequenz und Charakter zu tun. Da sind wir wieder beim Thema Erfolg. Für mich zählt nicht primär der kommerzielle Erfolg, sondern wenn ich sage: ‚Geiles Projekt! Wird sich nie verkaufen, aber das Projekt ist geil.‘ Dafür lohnt es sich zu arbeiten, für diese ständige Suche, das Drehen an den Stellschrauben. Ich bin auch insofern ein Vollblutunternehmer, weil ich immer alles, was ich hatte, brutal ins Unternehmen reingepumpt habe.“ ————— Vielleicht gehört es auch zum Erfolgsrezept von Moormann, dass er diese unternehmerische Entschlossenheit so gut hinter der bartstoppeligen Hülle eines zurückhaltenden Naturburschen mit feinem Humor verbirgt – bei dessen Einfällen sich Mitarbeiter wie auch Geschäftspartner nicht immer im Klaren sind, wie ernst sie gemeint sind oder auch nicht. Aber dieses Changieren hat System: ——— „Ich halte es für absolut nötig, Humor an den Tag zu legen. Nur mit Humor geht es. Wir sind genauso wie alle anderen dauernd zur Höchstleistung verdammt. Das ist unglaublich anstrengend. Zwischendurch mal lachen und Blödsinn machen ist ein ganz tolles Ventil. So schafft man sich sein Spielfeld, seine Freiheiten. Auch wenn die anderen gar nicht immer wissen, ist dem das jetzt ernst oder nicht. Was ich außerdem ganz entscheidend finde: sich seine zu Kindlichkeit bewahren. Die Welt mit staunenden Augen zu betrachten. Lasst uns doch erst mal spielen. Ernst wird es von selber – wir regeln immer so schnell ab, damit es gar nicht so weit kommt. Das finde ich ewig schade. Wir müssen spielen, anders kriegen wir das gar nicht hin. Diese Leidenschaft zwischen Design, Chaos und Spielen, die kann zusammen eine Essenz ergeben, die so stark ist, dass sie ihre ganz eigene, deutliche Sprache spricht. Daran habe ich Spaß, das gefällt mir.“

well, and we have achieved an incredible amount. I look around: the restored farm as the company headquarters. The hotel over there. Then the logistics. A dizzying amount of stock. And all of it paid for. That’s brilliant. What motivates me now is setting an example that you don’t have to bow to everything. That you don’t have to be the same as every other company. That you can reach your goals along different paths, sometimes uncomfortable ones, but that has to do with consistency and character. And here we are again at the topic of success. I am not primarily interested in commercial success, but when I can say: ‘Brilliant project! It’ll never sell, but the project is brilliant.’ It is worth working for that, for the continual search, tweaking and tuning. In this respect I am also a thoroughbred entrepreneur, because I always pumped everything I had into the company no matter what.” ————— Perhaps another ingredient in Moormann’s recipe for success is hiding this entrepreneurial determination so well behind the stubbly exterior of a reserved, down-to-earth lad with a fine sense of humour – whose ideas sometimes confuse both staff and business partners as to how serious they are meant, or not. But there is method to this madness: ——— “I think humour is absolutely necessary in daily life. You can only get through with humour. Like everyone else, we are condemned to continual top performance. It is incredibly hard work. Laughing and messing around now and again is a great outlet. It’s how you can create your playing field, your freedoms. Even if the others don’t always know whether someone is being serious or not. Another crucial point for me is maintaining one’s childlike sense of wonder when looking at the world. Let’s play first! It gets serious enough all on its own – we always switch our adult brains on so quickly that we never get far. That is such a shame in my eyes. We have to play, there is no other way we can do it. This passion between design, chaos and play can together produce an essence that is so strong that it speaks its own, clear language. For me, that is fun. I like that.”



Tischbock *Taurus* von Jörg Sturm und Susanne Wartzack (1993) .  
Trestle *Taurus* by Jörg Sturm and Susanne Wartzack (1993)

Regalsystem *FNP* von Axel Kufus (1989) .  
Shelf system *FNP* by Axel Kufus (1989)

