

form

**Scheitern/
Failure**



Design Magazine
N° 276, Mar/Apr 2018
Established 1957

DE €16.90 AT €17.90 CHF 25.00
BE €19.50 ES €22.90 FIN €25.50
LU €19.50 ITA €19.50 FRA €19.50

4194205016907 02



**Smartphone
Substitutes**

**Nils Holger
Moormann**

**Suhrkamp
Letterpress**

Editorial

Design „Objectified“ [vergegenständlicht] betitelt Gary Hustwit noch 2009 seinen Film über das (Industrie-)Design. Im Grunde reflektierte das schon damals nicht das ganze Ausmaß der Ding-Realität. Diese wird nämlich längst auch – und häufig sogar nur noch – projiziert [projectified].

Das ist nun keine grundlegend neue Erkenntnis, immerhin basiert etwa mit dem Filmgenre eine ganze Kunstform seit über hundert Jahren auf Projektion; und ohne bildgebende Techniken gäbe es Teile der Kreativbranche (↗ S. 84) wie die Games-Industrie überhaupt nicht. Unser Alltag ist zunehmend von interaktiven Gegenständen bestimmt – dem Internet der Dinge wird nach Konsolidierung und Fokussierung eine glänzende Zukunft vorausgesagt. Indem aus dem Objekt, dem uns Entgegen-Geworfenen also, zusätzlich ein Nach-vorne-Werfendes wird, ändert sich unsere Dingwelt grundlegend: kaum noch ein Katalog oder ein Einkaufserlebnis ohne Augmented Reality, Autos, deren Außenspiegel serienmäßig durch Kameras und Monitor ersetzt, sowie Ausstellungen, in denen nur noch Hologramme anstelle realer Produkte oder Räume gezeigt werden.

Kontext Ist also die Welt der klassischen Gegenstände mehr und mehr zum Scheitern verurteilt? Wer unseren Fokus liest (↗ S. 36), bekommt zumindest eine Ahnung davon, dass die Folgen des Scheiterns in der analogen Welt historisch gesehen (↗ S. 38 und S. 78), aber auch aktuell, etwa im Möbelbau (↗ S. 52), völlig andere sind als in der digitalen Welt, beispielsweise bei der Softwareentwicklung (↗ S. 60). Unser Tun ist potenziell vom Scheitern bedroht. Dabei hängen dessen Konsequenzen vom Zeitpunkt beziehungsweise Status des Projektes ab. Ein Rückzieher (↗ S. 39) hat eventuell weniger gravierende Folgen als ein Flop (↗ S. 47) oder auch, je nach Perspektive und Charakter, genau umgekehrt. In jedem Fall vermag das gesamte Spektrum des Scheiterns zwischen Endgültigkeit und Kreativitätstechnik zu oszillieren. Nur aus dieser Tatsache heraus den Schluss ziehen zu wollen, Scheitern sei grundsätzlich als Chance zu begreifen, wäre allerdings vorschnell (↗ S. 46).

Situation Mit den Projektionen ändert sich auch unser Umgang mit den Dingen. Das ist ebenfalls keine Neuigkeit, bleibt aber eine Herausforderung. Ob im täglichen Umgang mit unseren digitalen Geräten (↗ S. 18), im Bereich Bildung und Erziehung (↗ S. 74) oder bei der Rückübersetzung von digitalen Daten in die analoge Welt (↗ S. 70 und S. 96). Auch die Rückbesinnung auf traditionelle Techniken (↗ S. 101) mag hier für die Harmonisierung unserer Wahrnehmung hilfreich sein. Denn trotz aller Affinität für Projektion bleiben wir Menschen haptische und olfaktorische Wesen oder, drastischer formuliert: Menschen bleiben wir nur als haptische und olfaktorische Wesen. Das Design kann und sollte hier mit seinen Methoden (↗ S. 91) mit mehr dienen als nur mit smarten Konzepten zur Befriedigung ausschließlich audiovisueller Reize.

In diesem Sinne wünschen wir Ihnen – und uns – zwar keine reibungslose, aber doch eine im übertragenen Sinne rauschlose Lektüre.

Stephan Ott, Chefredakteur

Design In 2009, Gary Hustwit entitled his film on (industrial) design, “Objectified”. Even then, that didn’t reflect the full extent of the reality of things. For a long time, it has also been – and today frequently solely is – projectified.

That’s not a fundamentally new insight. After all, an entire art form, the film genre, has been based on projection for over a hundred years, and without imaging techniques some parts of the creative industry wouldn’t exist (↗ p. 84), such as the games industry. Our everyday life is increasingly determined by interactive objects; the Internet of things is predicted to have a glorious future after it is consolidated and focused. Our world of things changes fundamentally when the object, which is thrown towards us, also becomes what is throwing us forward. There is hardly a catalogue or a shopping experience without augmented reality, we encounter cars whose external mirrors are replaced with cameras and monitors as a standard feature, and exhibitions in which only holograms are displayed instead of real products or spaces.

Context So, is the world of classical objects increasingly doomed to failure? Those who read our Focus section (↗ p. 36) will get at least an inkling that the consequences of failure in the analogue world have historically been (↗ p. 38 and p. 78), and currently are, for example in furniture making (↗ p. 52), completely different than in the digital world, for example in software development (↗ p. 60). Any action is threatened by the possibility of failure while the consequences depend on the time or status of the project. A drawback (↗ p. 39) may have a less severe effect than a flop (↗ p. 47) – or depending on the perspective and character, precisely the reverse. In any case, the entire spectrum of failure can oscillate between finality and a creative technique. However, it would be premature to draw the conclusion from this fact that failure is fundamentally an opportunity to be grasped (↗ p. 46).

Situation Projections also change our way of dealing with things. This is nothing new, but remains a challenge, whether in daily contact with our digital devices (↗ p. 18), in the areas of education and upbringing (↗ p. 74) or when back-translating digital data into the analogue world (↗ p. 70 and p. 96). The return to traditional techniques (↗ p. 101) may also be helpful here for harmonising our perception. Despite all affinity for projection, we humans remain haptic and olfactory beings or, formulated more drastically: we remain human only as haptic and olfactory beings. Design can and should do more here with its methods (↗ p. 91) than just providing smart concepts for satisfying the urge for exclusively audiovisual stimuli.

In this sense we wish you – and ourselves – not friction-free reading, but, figuratively speaking, noise-free reading.

Stephan Ott, Editor-in-Chief



**Zu viel Wissen
ist auch
nicht gescheit**

Nils Holger Moormann

Interview: Stephan Ott

„Spinnst du?“ haben ihn seine Mitarbeiter geschimpft. Ob er denn mit der Form nicht über ein anderes Thema sprechen könne. Tatsächlich mag es dem ein oder anderen seltsam vorkommen, dass wir gerade mit jemandem über das Scheitern sprechen wollen, dessen Unternehmen seit der Gründung im Jahr 1984 regelmäßig große Erfolge feiert. Aber Nils Holger Moormann wäre nicht er selbst, würde er die Momente des Scheiterns unterschlagen. „Das mag keiner gern, weil es richtig weh tut“, sagt er. „Da vergehen Wochen, in denen du einen bleiernen Geschmack im Mund hast, das ist furchtbar. Aber es ist wie im Extremsport: Du musst dich rantasten, das gelingt selten beim ersten Mal und ist leider eine unangenehme Trainingseinheit.“

Ein Gespräch über Grenzen, Glück, Geld und die Kreativität des Scheiterns und darüber, ob es auch im Erfolg ein Scheitern geben kann.

The staff couldn't believe it: "Are you nuts? Can't you talk about a different topic with form?" Some may be surprised to hear that we have chosen to talk about failure with a man whose company has been quite a success story ever since its founding in 1984. That's because Nils Holger Moormann would not be who he is today by omitting the experiences of failure. "Nobody enjoys that kind of thing; it's quite painful," he relates. "There are weeks when you go around with a leaden taste in your mouth, it's terrible. But like in extreme sports, you have to gradually get back into form, because the first time around will only rarely be a success, but usually an unpleasant training session."

A conversation about limits, luck, money, and creativity in failure, and whether success can be a failure, too.

bust

Definition:

- 1 A period of economic difficulty or depression.
- 2 A raid or arrest by the police.
- 3 A worthless thing.
- 4 (chiefly North American) A violent blow.

Origin:

Mid 18th century (originally US, as a noun in the sense "an act of bursting or splitting"); variant of burst.

Pleite, die

Bedeutungsübersicht:

- 1 Zustand der Zahlungsumfähigkeit; Bankrott
- 2 Misserfolg, Fehlschlag

Herkunft:

aus der Gaunersprache < jiddisch pleite = Flucht (vor den Gläubigern, Entrinnen); Bankrott < hebräisch pèletà = Flucht, Rettung

Nils, vielleicht fangen wir mit einem Vorschlag zur Güte an Deine Kollegen an: Wie erklärst Du Dir Euren Erfolg der vergangenen 30 Jahre?

Nils Holger Moormann Eine schwierige Frage. Eine von mehreren Antworten ist: denken hilft. Wir haben zum Beispiel von Anfang an gesagt, dass wir nicht jedes verkaufsfähige Stück realisieren, sondern dass wir uns durch viel Nachdenken Basics erarbeiten wollen. Ein Grundsatz ist, niemals selbst tief in den Produktionsprozess einzusteigen und nicht maschinenhörig zu werden. Es wäre ein Leichtes gewesen, eine mehrachsige CNC-Maschine anzuschaffen; dann bist du zwar der CNC-Violinenspieler, denkst aber nur noch in entsprechenden Projekten.

Ein weiterer Grundsatz ist heute hochmodern, wurde aber jahrelang bekämpft: die regionale Fertigung. So stehst du mit denen, die es machen, direkt in Beziehung. Das hat sich als extrem wichtig erwiesen, weil man eigentlich nur so auch mal Regeln brechen kann. Man fährt in die Werkstatt und probiert es. Dann sieht man schnell, wenn es nicht geht und denkt weiter.

Das Dritte ist, dass wir von Leidenschaft getrieben sind und alles, außer der Fertigung, selbst im Haus haben. Wir haben zum Beispiel eine gigantische Logistik. Das macht heute kein Mensch mehr, denn jeder Unternehmensberater sagt: „Zu teuer, die Logistik ist auf der Autobahn, nicht mehr auf der Wiese.“ Aber uns hat das geholfen.

Gab es nie Versuche, aus ökonomischen Gründen im Ausland zu produzieren?

Nils Holger Moormann Doch, und damit sind wir schon mitten im Thema. Bei dem Tischbock Taurus waren die Beine im Herstellungsprozess viel zu teuer, weil wir zehn Mal um die Ecke gedacht haben. Es gab zu viele Bearbeitungsschritte, da noch eine Phase, hier noch eine Senkung und so weiter; heute würden wir das Teil einfach cleverer konstruieren. Damals habe ich dann jemanden gefunden, der Ingenieuraufträge vergibt, der hat gesagt: „Kein Problem, ich kann mich darum kümmern. Was brauchen Sie für eine Stückzahl? Was haben Sie für einen Zielpreis? Ich habe Fertigungskapazitäten im Ausland.“ Der kam nach sechs Wochen mit dem Tischbein wieder. Das war in Ordnung, sah gut aus. Unser Preis betrug damals satte 16 D-Mark für ein Bein. Sein Teil hat sieben D-Mark gekostet, also weniger als die Hälfte. Er hat aber auch gesagt, dass wir mit 20 Prozent Ausschuss rechnen müssen, wenn wir seriös kalkulieren wollen. Da habe ich gedacht, das rechnet sich ja immer noch und endlich hätte auch die Diskussion ein Ende, dass wir immer zu teuer sind.

Ich bin dann abends nach Hause gefahren, hatte dieses bemusterte Tischbein dabei und habe gedacht, dass ich der Allergrößte bin. Am Ende sind mir dann aber Zweifel gekommen, dass 20 Prozent Ausschuss zu viel sind, wenn wir doch jetzt so gigantisch viel verkaufen werden. Das war der Moment, in dem ich auf die Bremse gegangen bin und gesagt habe: „Nein, zurück.“ Heute bin ich mir sicher, dass diese Hyper-Beschränktheit auf eine regionale Herstellung, die ja auch etwas von Scheitern hat, etwas Positives ist. Abgesehen davon, dass wir heute jedes Brett 500 Mal in die Hand nehmen, bis wir alles, aber wirklich alles aus ihm rausgeholt haben.

Entscheidet Ihr Euch deshalb oft bewusst gegen Dinge, die Mainstream sind? Lauert da nicht das nächste ökonomische Risiko?

Nils Holger Moormann Es macht ja keinen Sinn, wenn du zum besten Herrenschneider gehst und etwas anziehst und dich dann nicht wohlfühlst oder nicht der Typ dafür bist. Du siehst irgendwie gut aus, aber du bist es nicht. Authentizität ist absolut entscheidend.

Translation: Emily J. McGuffin

Nils, let's make the first question a sign of goodwill towards your employees: what has your success over the past 30 years come down to?

Nils Holger Moormann **That's a difficult question. But one of many answers is: thinking helps. For example, we said from the very beginning that we were not looking to make just any old thing people will buy, but rather that our approach would be to very carefully consider certain basics first. One principle is, you should never get deeply into the production process and become machine-dependent. It would have been easy to buy a multi-axis CNC machine; then you end up as a CNC virtuoso, but you are only thinking about projects relevant for that.**

Another principle – which today everybody is on board with but was resisted for years – is to keep production regional. That keeps you in direct contact with those in charge of it and has proven extremely important, for it's the only way to be able to break the rules sometimes. You drive over to the workshop and try something out. You soon realise if it is not going to work out; then you go back to the drawing board and keep thinking about it.

A third thing is that because we are driven by passion, we do everything in-house except production. We have a huge logistics operation, for example. Nobody does that anymore because the management consultants all say: "It's too expensive, logistics is the road, not the plant." But for us it has been highly beneficial.

Haven't you ever tried foreign production to save money?

Nils Holger Moormann **I have, which takes us to the heart of the matter. For the Taurus table trestles, the legs were far too expensive to manufacture because the design process had gotten too complex. There were too many work steps, another phase here, another cut there and so on. Today, we would just have a smarter design. Back then, I found somebody to contract out engineering work who was saying: "No problem, I'll take care of it. What quantity do you need? What is your target price? I have foreign production capacity." In six weeks he was back with a leg. It was fine, it looked good. Our price was a whopping 16 Deutschmarks for one leg, but his cost only seven – less than half. However, he also said that we would have to plan in a 20 per cent reject rate for accurate costing. I thought, that it's still worth it and we can finally put the issue to rest of always being too expensive.**

That evening, I took the sample table trestle home with me and was thinking about how awesome I am. But then I started thinking that a 20 per cent reject rate is too much if we are going to be selling such a high volume. That was the moment when I hit the brakes and said: "Nope, time to backpedal." Today, I am sure that exclusively regional production is a good thing, even though it may involve failure in certain aspects. Nowadays, we handle every board 500 times until we have gotten absolutely everything out of it that we possibly can.

But that ultimately means deliberately going against the mainstream in many cases. Isn't that financially risky?

Nils Holger Moormann **It makes no sense to go to the best tailor in town but leave wearing something that**

Heute bin ich mir sicher, dass diese Hyper-Beschränktheit auf eine regionale Herstellung, die ja auch etwas von Scheitern hat, etwas Positives ist. Abgesehen davon, dass wir heute jedes Brett 500 Mal in die Hand nehmen, bis wir alles, aber wirklich alles aus ihm rausgeholt haben.



Today, I am sure that exclusively regional production is a good thing, even though it may involve failure in certain aspects. Nowadays, we handle every board 500 times until we have gotten absolutely everything out of it that we possibly can.

Und zum Beruf des Designers oder des Designherstellers gehört es auch, Design zu verhindern – was richtig Kraft kostet. Bei uns ist es durchaus so, dass wir ab und zu Teile hier haben und sagen: „Geil, das kannst du verkaufen, das will der Markt.“ Aber dann ist es die 14. Ableitung, die vielleicht etwas besser als die 13. ist, aber von einem bekannten Thema, und es ist nichts dabei, was uns wirklich reizt und uns als Firma ausmacht.

Jetzt gibt es aber, neben Bestsellern wie dem FNP-Regal oder dem Kant-Tisch, auch – Wolfgang Laubersheimer mag es uns verzeihen – seit fast 30 Jahren das Gespannte Regal bei Euch im Programm ...

Nils Holger Moormann Ja, ein großer Verkaufserfolg [lacht]. Wir wollen jetzt gerade einen Verladebahnhof bauen, weil die Stückzahlen so hoch sind.

Ein Klassiker, aber aus der Zeit gefallen. Trotzdem behaltet Ihr das Regal im Programm.

Nils Holger Moormann Das klingt immer so blöd, aber es ist ein wichtiges Teil aus dieser Zeit, das diesen Spagat schafft, von den verrückten Schweißerkapriolen zu doch einer gewissen schönen Anmutung, Ästhetik und Spannung. Da bin ich nicht nur als Hersteller gefragt, das Regal ist auch ein leidenschaftlicher Kulturbeitrag, den wir uns gönnen.

doesn't feel right or fit your look. You sort of look good, but you're not feeling it. Authenticity is absolutely crucial.

Part of being a professional designer is knowing when to abandon a design, and it's no small thing to do. It definitely does happen sometimes that we have a part here and say: "Excellent, you can sell that, that's what the market wants." But then it's the 14th iteration, and it may be a little better than the 13th, but the idea is familiar and there's nothing about it we can really fall in love with, nothing that defines us as a company.

By now however, the so-called cable shelf Gespanntes Regal – with apologies to Wolfgang Laubersheimer – has been in the product range for nearly 30 years, alongside such top sellers like the FNP shelf and the Kant table ...

Nils Holger Moormann Oh yes, a big success [laughs]. Right now, we are looking at constructing a loading facility to accommodate the high sales volume.

fiasco

Definition:
A complete failure, especially a ludicrous or humiliating one.

Origin:
Mid-19th century: from Italian, literally "bottle, flask", in the phrase *far fiasco*, literally "make a bottle", figuratively "fail in a performance"; the reason for the figurative sense is unexplained.

Fiasko, das

Bedeutungsübersicht:
großer Misserfolg; Fehlschlag, Reinfall

Herkunft:
aus der Theatersprache, eigentlich = Stück, das beim Publikum nicht ankommt < italienisch *fiasco* in der Wendung: *far fiasco*, eigentlich = Flasche machen; italienisch *fiasco* = Flasche < mittellateinisch *fiasco*, aus dem Germanischen (vergleiche althochdeutsch *flaska*, *Flasche*)

Als Hersteller braucht man Lebensenergie und eine bis zur Sturheit gehende Einstellung, dass man nach vorne geht, auch gegen Widerstände.



Being a manufacturer takes vital energy and a never-say-die attitude; when there are obstacles you just keep going forward.

Kalkulatorisch macht das überhaupt keinen Sinn, aber als Hersteller musst du so etwas tun, finde ich. Es tut einem gut, ich könnte so etwas nicht abmurksen.

Du betrachtest also nicht automatisch etwas als gescheitert, wenn es kein ökonomischer Erfolg ist?

Nils Holger Moormann Nein. Als Hersteller braucht man Lebensenergie und eine bis zur Sturheit gehende Einstellung, dass man nach vorne geht, auch gegen Widerstände. Kurt Weidemann hat einmal nett über mich gesagt: „Der Nils ist einer, der mit dem Kopf durch die Wand geht, aber er weiß, wo die Wand anfängt.“

Wenn die Relevanz für dich, für die Kollektion, für das Unternehmen da ist, dann stört es mich überhaupt nicht. Es ist traurig, aber es ist nicht unbedingt gescheitert. Gescheitert bin ich, wenn wir das Ding gar nicht erst in die Geburtsphase bekommen, weil wir irgendwelche technischen Konzeptionen nicht lösen können, weil es sich uns im Herstellungsprozess entzieht und wir einfach keine Chance haben. Oder, gescheitert bin ich – und das ist viel schlimmer –, wenn ich etwas gemacht habe und damit fertig bin und es mir nach einem, anderthalb Jahren anschau und frage: „Wie ist es?“ Und von einem Mitarbeiter höre: „Ja, ist nicht schlecht.“ Das war es dann. Das ist wirkliches Scheitern. Das sind die ganz schlimmen Entscheidungen, die dann fallen, denn die Dinge schmeiße ich aus dem Programm.

Wenn man auf Eure Webseite schaut, dann sind aber alle Möbel, die Ihr je im Programm hattet, noch sichtbar, auch wenn Ihr sie nicht mehr herstellt und vertreibt.

Nils Holger Moormann Und das sind eine ganze Menge. Natürlich ist da vieles dabei, über das man heute lachen würde. Trotzdem glaube ich, dass diese Hyper-Konsequenz mit ein Grund dafür ist, warum wir einen gewissen Ruf in der Branche und in der Welt haben. Zu dem, was wir machen, stehen wir, ob das nun richtig ist oder nicht, aber das braucht es unbedingt. Und die Konsequenz muss eigentlich von der Entwurfsseite kommen, nicht von der kaufmännischen Seite. Die kaufmännische Seite verstellt da sehr

You keep this classic shelf in the assortment even though it is somewhat outdated.

Nils Holger Moormann I wouldn't put it that way; it is an important contemporary piece from that time with a certain graceful aesthetic appeal and tension despite its crazy welded look. The shelf is part of our cultural contribution and we are proud of it as such, this goes beyond regular production considerations. It doesn't make sense by the numbers, but as a manufacturer, you have to do things like this in my opinion. It feels good – I couldn't cancel an item like that.

So, for you, a product is not a failure simply because it's not a moneymaker?

Nils Holger Moormann No, it's not. Being a manufacturer takes vital energy and a never-say-die attitude; when there are obstacles you just keep going forward. Kurt Weidemann once paid me the compliment: "Nils is a guy who will rush headlong into a wall, but he does understand where that wall starts."

If the relevance is there – for you, for the collection, for the company – I have no problem with it at all. It may be sad, but not necessarily a failure. Failure is not even getting off the ground with a design because of technical issues we couldn't solve, problems with production or other unsurmountable factors. I also see it as a much worse failure in fact if I make something, finish it, then months later look at it and ask around: "Is it good?" Then a staff member says: "Yeah, it's alright." Now that's real failure. Those are the truly bad decisions where I'll end up cutting items from the collection.

Looking at your website, you can still see all the furniture items you've ever had in the range whether or not you still make or distribute them.

Nils Holger Moormann Yes, there's a lot of them. Of course, people would laugh at a lot of those things today. I still believe however that being hyper-stringent is partly behind our acquiring a certain reputation in the

schnell den Blick. Du wirst sehr schnell aalglatt und machst Sachen, die nicht den nötigen Durchschlag haben. Und lieber eine kleine Firma mit gesunden Erträgen als eine Firma mit großen Umsätzen, die jedem Trend hinterherläuft, in einem Mitbewerberfeld, in dem es einfach nur noch um Preiskämpfe geht.

Gibt es auch ein Scheitern im Erfolg?

Nils Holger Moormann Wie meinst Du das?

Dinge, die so gut sind, dass sie einem über den Kopf wachsen.

Nils Holger Moormann Das Scheitern gibt es. Natürlich sind uns Anerkennung und Verkaufszahlen wichtig, schlimm wird es aber auch, wenn das Ding losmarschiert wie verrückt. Dann ist das erste Problem unter Umständen, dass man den Reifeprozess nicht hinbekommt. Wenn man einen Produktfehler drin hat und schwungvoll losverkauft und sich nach zwei Jahren herausstellt, dass irgendwo eine Verbindung Haarrisse kriegt oder sich bewegt, dann hast du ein großes Problem, gerade als kleiner Hersteller. Das nächste Problem, was ich noch viel schlimmer finde, ist, dass Erfolg einen zuzementiert und einem eine gewisse Selbstzufriedenheit gibt. Wenn du dich mit Riesenschritten bewegst und nicht mehr jeden Schritt genießt, ist das sehr gefährlich.

Als wir angefangen haben, uns mit dem Thema Scheitern zu beschäftigen, haben wir nach dem Ursprung des Begriffes gesucht. Der Begriff kommt aus der Schifffahrt und steht für den Moment, in dem ein Schiff auf Klippen läuft und in Scheite zerfällt. Scheitern zu vermeiden, hieße also auch im übertragenen Sinne, die Klippen zu umschiffen.

Nils Holger Moormann Aber manchmal sitzt du auch in einem Schiff, das für dich viel zu groß ist. Ich bin aber kein Schifffahrer, sondern ein sensationeller Kajakfahrer und kann deshalb aus diesem Grund nicht scheitern.

Wenn du dich mit Riesenschritten bewegst und nicht mehr jeden Schritt genießt, ist das sehr gefährlich.



If you are taking great strides forward without enjoying every step along the way anymore, it can be quite dangerous.

industry and in the world. We stand behind the things we make; you can put a question mark over whether that's the right thing to do. Stringency is actually key on the design level, not the business level. Looking at things from a business standpoint, you sometimes can't see the forest for the trees. From that singleness of purpose, you end up making things that don't really have what it takes. And it's better to be a small but nicely profitable company than to sell high volumes, chasing after every trend in a cut-throat, price warring, competitive environment.

Is there such a thing as failure in success?

Nils Holger Moormann I'm not sure what you mean.

When things go so well they get out of control.

Nils Holger Moormann That type of failure does happen. Recognition and sales are important to us of course, but it can go bad if a thing takes on a life of its own. If that starts to happen, the primary problem may be not getting the maturation process right. If a product has a defect and after two years of brisk sales hairline fractures are appearing or there's loosening, you've got a major problem on your hands, especially if you're a small manufacturer. An even harsher problem in my opinion is how success can block your own progress by creating a certain complacency. If you are taking great strides forward without enjoying every step along the way anymore, it can be quite dangerous.

debacle

Definition:
A sudden and ignominious failure; a fiasco.

Origin:

Early 19th century (in sense "the breaking up of ice in a river"); from French débâcle, from débâcler "unleash", from dé- "un-" + bâcler "to bar" (from Latin baculum "staff").

Debakel, das

Bedeutungsübersicht:
Zusammenbruch, Niederlage; unheilvoller, unglücklicher Ausgang

Herkunft:

französisch débâcle, eigentlich = plötzliche Auflösung, zu: débâcler = (vom Eis) plötzlich auf-, durchbrechen, frei werden

Eine weitere Überlegung ist, dass es auf einem Weg viele Abzweigungen gibt, an denen man scheitern kann. Wenn ich also eine Idee habe, diese aber nicht entwickle, bin ich schon gescheitert, bevor es richtig losgeht. Oder ich mache zu einem relativ frühen Zeitpunkt einen Rückzieher. Dann bin ich zwar auch gescheitert, aber mit geringerer Konsequenz, als wenn ich den Weg weitergehe und es zur Katastrophe kommt.

Nils Holger Moormann Nicht immer. Ich würde sagen, mit einer Katastrophe scheitern sehr wenige. Die Katastrophe ist ja absolut existenzbedrohend. Ich gebe Dir ein Beispiel: 1998 wollte ich unbedingt ein der Firmen-CI entsprechendes Gebäude haben und habe das damals zusammen mit Peter Zumthor geplant und dafür sogar extra ein Grundstück gekauft. Das ist grandios an den Finanzen gescheitert. Ich bin damals mit dem Fahrrad bis nach Irland gefahren, im März wohlgemerkt, weil ich so fertig war mit der Welt. Und jetzt stell Dir vor, wir hätten das gemacht: Entweder wären wir finanziell ruiniert gewesen oder, wenn nicht, wäre es uns sehr schwergefallen, unsere Möbel in den Kontext zu setzen, weil jeder nur diesen Bau angeschaut hätte. Die Möbel wären zu bloßen Statisten geworden. Wir haben uns dann für das genaue Gegenteil entschieden – statt moderner Architektur ein historisches Gebäude – und haben Glück gehabt. Scheitern ist also nicht nur schlecht, sondern führt häufig eben auch dazu, dass du radikal umdenken musst und dann einsiehst, dass die erste Braut vielleicht auch nicht wirklich die richtige war.

Du hast einmal gesagt, dass man auch die Dinge sprechen lassen, sich auf sie einlassen muss. Gilt das für Dich auch bei der Entwicklung von Produkten?

Nils Holger Moormann Ganz eindeutig. Auch wenn es dem widerspricht, was ich zu Anfang gesagt habe. Denken hilft zwar, aber auf der anderen Seite ist einer meiner Lieblingsprüche: „Zu viel Wissen ist auch nicht gescheit.“ Das heißt, lass zu, spring los, geh auch ein gewisses Risiko ein. Und dann musst du halt an dem Thema dranbleiben, Neuigkeiten entdecken, die du vorher nicht entdeckt hättest, wenn du nicht so weit gegangen wärst. Das haben wir häufig auch im Produktdesign, dass wir über eine Materialität, die wir gar nicht auf dem Schirm hatten, stolpern.

Hast Du ein Beispiel?

Nils Holger Moormann Ja, unser Seiltänzer-Tisch. Für mich sind ja immer unbehandelte Materialien wichtig. Wir haben das erst in gezundertem Stahl versucht – so à la Laubersheimer – das ging aber wegen der Verarbeitungsspuren schlecht und die Hersteller wollten das nicht, weil das gelasert werden muss, was die ganzen Maschinen verschmutzt. Dann wollten wir es pulverbeschichten, das sah dann aber aus wie Bene-Büromöbel oder Steelcase. Ging also auch nicht. Und dann wollten wir es mit Sandguss machen und waren extrem glücklich, bis ich nach Mailand gefahren bin und bei Magis Konstantin Grcics Brut-Serie gesehen habe.

Wir haben dann zwar noch sanft weiterentwickelt, aber es war klar, dass wir das nicht mehr vorantreiben können – ein Material, das Konstantin wiederbelebt hat, geben wir gleich als Hommage obendrauf. Da war die Stimmung hier richtig im Keller – bis ein Mitarbeiter auf die Idee gekommen ist, den Stahl mit einer Werkzeugtechnik zu behandeln. Und das ist heute das entscheidende Detail, die Oberfläche ist so fein und so ehrlich, dass sie unglaublich gut zum Thema passt. Ich glaube, dass das der halbe Erfolg von dem Tisch ist. Jeder, der ihn mal angefasst oder zumindest gesehen hat, wird das verstehen. Der Tisch ist aus einer ganzen Serie von Momenten

To explore the topic of failure, we started by looking at the etymology of the word. The German word “scheitern” comes from shipping, denoting the moment when a ship hits rocks and splinters apart. Thus figuratively, avoiding failure means navigating away from hazards.

Nils Holger Moormann But sometimes the ship you’re in is much too big for you. I’m no boatsman, but I’m a fantastic kayaker and cannot fail due to that reason.

There are many other occasions on which you can fail, too, along the way. Like if I have an idea but fail to pursue it, I’ve already failed before even getting started. Or by turning back early on. That is still failure even though the consequences will be less serious than if I were to keep on going and end up with a disaster.

Nils Holger Moormann But that doesn’t always happen. I don’t think many failures are disastrous. A disaster would be something bad enough to drive you out of business. An example: in 1998, I really wanted to have a building in line with our corporate identity, so Peter Zumthor and I planned one and I even bought a site for this. Financing it was a huge failure, however. I was so down about it at the time that I went off on a bicycle trip all the way to Ireland – in March. But imagine if we had gone ahead with it: we probably would have been wiped out financially, but at a minimum everybody would have been looking at the building instead of focussing on our furniture in its proper context. The furniture would have looked like an afterthought. So, we started looking the other way, for a historic building rather than modern architecture, and that worked out great. Failure is not therefore exclusively a bad thing; in fact, it often requires radical rethinking before you realise your first marriage wasn’t the right one.

You once said that you have to listen to objects and let them speak in their language. Does that also apply in product development?

Nils Holger Moormann It certainly does. Even if this contradicts what I myself have been saying previously. Thinking helps, but you can also think a thing to death. So, you have to let go and take a leap, accept certain risks. And then you have to stay committed and you’ll discover new things you wouldn’t have discovered otherwise. In product design we frequently stumble over a kind of materiality that we didn’t have on the radar screen.

Can you name an example?

Nils Holger Moormann Sure, like our Seiltänzer table. It’s always important for me to use untreated materials. We first tried it in scaled steel, in the style of Laubersheimer so to say, but it didn’t work out well due to processing traces. The manufacturers didn’t like it either because it has to be lasered and gets all the machines dirty. Then we wanted to powder-coat it, but it looked like Bene office furniture or Steelcase. So that didn’t work. Next we tried doing it with sand casting and were extremely pleased with it until I went to Milan and saw Konstantin Grcic’s Brut line at Magis.

We continued developing a bit here and there, but it became clear that we couldn’t take it any further – Konstantin having revived the material, everything would have been an homage to him. We were pretty glum about it until one of our team members came up

Auch wenn es dem widerspricht, was ich zu Anfang gesagt habe. Denken hilft zwar, aber auf der anderen Seite ist einer meiner Lieblingsprüche: „Zu viel Wissen ist auch nicht gescheit.“ Das heißt, lass zu, spring los, geh auch ein gewisses Risiko ein.



Even if this contradicts what I myself have been saying previously. Thinking helps, but you can also think a thing to death. So, you have to let go and take a leap, accept certain risks.

des Scheiterns heraus in die richtige Richtung gerutscht – natürlich auch durch viel Glück. Insofern ist Scheitern eigentlich etwas hoch Kreatives, fast eine Kreativtechnik. Solange man nicht dauernd auf die Nase fällt. Es ist halt so, dass man manchmal endgültig scheitert, aber dann hat man es wenigstens probiert. Das ist zehnmal besser, als zu lange nachzudenken und nur die absolut helle und gewärmte Piste zu nehmen.

Nils, sehr herzlichen Dank für das Gespräch.

with the idea of treating the steel using tool technology. And today, that's the crucial detail. The surface is so fine, so honest, it's an incredible fit with the theme. I think that's half the reason for the table's success. Anybody who has touched or even seen it once will have to agree. The table is the outcome of our continuous move in the right direction after a whole series of failures – plus a lot of luck. Thus, failure is actually a highly creative process, almost like a creativity technique. Obviously, you can't constantly fall on your face, but even if something does totally fail in the end, at least you've tried. That's ten times better than thinking it all over for ever and ever and only moving forward when there's a big green light.

Thanks so much for the interview Nils.

moormann.de

collapse

Definition:

- 1 An instance of a structure falling down or giving way.
 - 1.1 A sudden failure of an institution or undertaking.
 - 1.2 A physical or mental breakdown.

Origin:

Early 17th century (as collapsed), from medical Latin *collapsus*, past participle of *collabi*, from *col-* "together" + *labi* "to slip".

Kollaps, der

Bedeutungsübersicht:

- 1 (Medizin) plötzlicher Schwächeanfall infolge Versagens des peripheren Kreislaufs und verminderter Hirndurchblutung
- 2 (Astronomie) Endphase der Sternentwicklung, in der der Stern durch die eigene Gravitation in sich zusammenfällt
- 3 (wirtschaftlicher) Zusammenbruch

Herkunft:

mittellateinisch *collapsus*, zu lateinisch *collabi*, kollabieren

form

Design Magazine
Established 1957

Verlag form GmbH & Co. KG
Wildunger Straße 8
60487 Frankfurt am Main
T +49 69 153 269 430
F +49 69 153 269 431
redaktion@form.de
form@form.de
form.de

Herausgeber/Publisher
Peter Wesner

Chefredakteur/Editor-in-Chief
Stephan Ott (SO)

Redaktion/Editorial Team
Carolin Blöink (CB)
(Bildredaktion/Picture Desk)
Susanne Heinlein (SH)
Jessica Krejci (JK)
Kaja Ninnis (KN)
(Praktikum/Internship)
Franziska Porsch (FP)
Sarah Schmitt (SJS)

Mitarbeiter dieser Ausgabe /
Contributors of this Issue
Julian Adenauer, Nadja Angermann, Christoph
Backes, Arielle Bobb-Willis, Johanna
Christner, Annika Einhorn, Felix Falk, Nina
Fuchs, Fabian Hemmert, Anton Hjertstedt,
Sylvia Hustedt, Ernst Kick, Martina Lang,
Christopher Lindinger, Nils Holger Moormann,
Anja Neidhardt, Matthias Noell, Gabriele
Oropallo, Mads Pankov, Martin Puppe,
Sandra Rexhausen, Karin Schmidt-Ruhland,
Francesco Sebregondi, Julia Sommerfeld,
Jörg Stürzebecher, Florian Walzel, Scarlett
Wisotzki, Brigitte Zypries

Art Direction
Carolin Blöink
Susanne Heinlein
Sarah Schmitt

Cover Photo
© Arielle Bobb-Willis

Übersetzung/Translation
Lisa Davey, First Edition Translation Ltd.
Nicholas Grindell, Berlin (DE)
Susanne Heinlein, Frankfurt/Main (DE)
Emily J. McGuffin, Leipzig (DE)
Iain Reynolds, Lancaster (UK)
Bronwen Saunders, Basle (CH)
Textra Fachübersetzungen GmbH
Travod Ltd.

Korrektur/Proofreading
Jessica Krejci

Marketing, Vertrieb/Sales
Leonie Ambrosius
Melanie Aufderhaar
Janette Wrzyciel

Creative Director, form Editions
Barbara Glasner

Anzeigenleitung/Head of Advertising
Peter Wesner
T +49 69 153 269 436
anzeigen@form.de

Leserservice/Subscription Service
Pola Schuster
T +49 69 153 269 438
abo@form.de

IT, Web
Innomind GmbH, innomind.de

Vertrieb Buchhandel / Distribution Book Trade
Verlag form GmbH & Co. KG
buchhandel@form.de

Vertrieb Zeitschriftenhandel /
Distribution Press Retail
DPV Deutscher Pressevertrieb GmbH
dpv.de

Bezugspreise
form erscheint sechs Mal im Jahr: Februar,
April, Juni, August, Oktober, Dezember.
Jahresabonnement Deutschland (inkl.
10,50 Euro Versand und der zurzeit gültigen
USt. soweit anwendbar): 93,60 Euro;
Studierende: 66 Euro. Jahresabonnement
außerhalb Deutschlands (inkl. 29,40 Euro
Versand zuzüglich der zurzeit gültigen USt.
soweit anwendbar): 116,40 Euro; Studierende:
86,40 Euro. Einzelheft Deutschland: 16,90
Euro (inkl. der zurzeit gültigen USt. soweit
anwendbar, zuzüglich Versand). Auslands-
preise auf Anfrage.

Subscription Prices
form is published six times a year: February,
April, June, August, October, December.
Annual subscription in Germany (incl.
10.50 euros postage and VAT, if applicable):
93.60 euros; students: 66 euros. Annual
subscription outside Germany (incl.
29.40 euros postage plus VAT, if applicable):
116.40 euros; students: 86.40 euros.
Single issue (Germany): 16.90 euros (excl.
postage and incl. VAT, if applicable).
International prices available on request.

Konditionen für Mitglieder
Mitglieder folgender Verbände erhalten
20 Prozent Rabatt auf das Jahresabonnement
(Grundpreis): aed, AGD, BDG, DDC, DDV,
Descom Designforum RLP, Designerinnen
Forum, DFJ, Hessen Design, Icoagrada,
ICSID, IDSA, IF, TGM, VDID.

Conditions for Members
Members of the following associations
are eligible for a 20 per cent discount on an
annual subscription (basic price): aed, AGD,
BDG, DDC, DDV, Descom Designerforum RLP,
Designerinnen Forum, DFJ, Hessen Design,
Icoagrada, ICSID, IDSA, IF, TGM, VDID.

Druck/Printing
Nino Druck GmbH
ninodeck.de

Lithografie/Separation
Printmedia Solutions GmbH
printmedia-solutions.de

Basislayout (Relaunch 2013)
Michael Heimann und Hendrik Schwantes
heimannundschwantes.de

Papier/Paper
Munken Polar Rough 1.4 (300 g/m²)
Profibulk 1.1 (115 g/m²)
Profigloss (150 g/m²)

Schriften/Fonts
Theinhardt, Optimo
Academica, Storm Type

ISBN: 978-3-943962-37-6
ISSN: 0015-7678

© 2018 Verlag form GmbH & Co. KG

Gegründet 1957 als „form – Internationale
Revue“ von Jupp Ernst, Willem Sandberg,
Curt Schweicher und Wilhelm Wagenfeld.
Von 1972 bis 1998 als „Zeitschrift für
Gestaltung“ von Karlheinz Krug fortgeführt.
Founded as “form – Internationale Revue”
in 1957 by Jupp Ernst, Willem Sandberg, Curt
Schweicher, and Wilhelm Wagenfeld. Con-
tinued from 1972 until 1998 as “Zeitschrift für
Gestaltung” by Karlheinz Krug.

Diese Ausgabe der Zeitschrift form, einschließlich aller
ihrer Teile und Beiträge, ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheber-
rechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen
schriftlichen Zustimmung des Verlages. Dies gilt ins-
besondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Über-
setzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung
und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Trotz sorgfältiger Recherchen konnten nicht alle
Rechteinhaber der verwendeten Fotos einwandfrei
ermittelt werden. Falls ein Foto ungewollt widerrecht-
lich verwendet wurde, bitten wir um Nachricht und
honорieren die Nutzung im branchenüblichen Rahmen.

This issue of form magazine, as a whole and in part, is
protected by international copyright. Prior permission
must be obtained in writing from the publishers for
any use that is not explicitly permissible under copyright
law. This applies in particular to duplications, processing,
translations, microfilms, storing contents to memory
and processing in electronic form.
Despite intensive research, the publishers have been
unable to find all the copyright owners of the featured
images: Should any image prove to have been unwittingly
published in breach of copyright, we are prepared to settle
legitimate claims for fees within the customary guidelines
for this sector upon receiving the appropriate information.

Bildnachweis/Picture Credits:

Cover: © Arielle Bobb-Willis Filter: S./p. 8–9 The
Spaceman, collection © Changxi Shao, photo: Muka
S./p. 10 Aneau: © Aneau; Small World Table: © ziinlife
S./p. 11 Spaceman: © The Spaceman, collection © Changxi
Shao, photo: Muka S./p. 12 Newater Delhi: © Marie Etlin;
Algikicks: © Aaron Nesser / Algiknit S./p. 13 Exhale:
© Julian Melchiorri S./p. 14 Lolistrav: © Lolilware; Living Ink:
© Living Ink S./p. 16 Kristallografie: © Partikel in Silizium,
mikroskopische Aufnahme eines Längsschnitts durch
einen Siliziumkristall (Bildausschnitt circa 1 mm × 1,2 mm)
© Kristallografie-Universität Freiburg, Dr. Thomas Jaub;
Chakrubs: © Chakrubs / Eva Zar S./p. 17 Illusions:
© Swarovski Group S./p. 18 Light Phone: © Light / Joe
Hollier and Kaiwei Tang; Pidget Case: © Jaeyeon Choi
S./p. 19 Relay: © Republic Wireless, Inc. / Motorola Trade-
mark Holdings, LLC S./p. 21–22 © Sever / Francesco
Sebregondi, Alexey Platonov, Inna Pokazanyeva, Ildar
Iakubov, visual support: Alexey Orlov, design and code:
Denis Drachev, Andrey Drachev S./p. 24–26 © Swiss
Design Network, graphic design: Corinne Gisel and Nina
Paim with Haejeung Paik, Sunjung Park, Naz Naddaf,
Arianna Smaron S./p. 28 New Bauhaus Chicago: Opticks
123, 2015 © Sonja Thomsen; Die Ufa: Ufa-Palast am Zoo,
1928 © Stiftung Deutsche Kinemathek S./p. 29 Mathias
Bengtsson: Slice Chair, 2017 © Mathias Bengtsson, photo:
Kalle Magnuson; Bouncing in the Corner: Wall/Floor
Positions, 1968, film still © Bruce Nauman, VG Bild-Kunst,
Bonn 2018; Experimental Jetset: © Experimental Jetset
S./p. 30 The Polaroid Project: Charles Jourdan, 1978 © Guy
Bourdin (1928–1991), The Guy Bourdin Estate 2017,
courtesy of Louise Alexander Gallery; #alleskönner: Gläser
aus dem eiteiligen Gläserersatz mit breitem Goldrand, 1902,
Kristallglasfabrik Benedikt von Poschinger, Oberwieselsau
© Peter Behrens, Die Neue Sammlung – The Design
Museum, München, photo: A. Laurencio; Colour and
Abstraction: Boulez - 22 - 30 mei 04 - 06 maart 05 - 03.
bmp © Peter Struycken, 2004–2005, collection Textiel
Museum, photo: Joep Vogels © Pictoright; Hope to Nope:
The New Yorker © David Plunkert S./p. 31 Mobile Welten:
Uhrenteile aus Porzellan und Turnschuhe eines Schul-
kinds, beides Exportware © Zheng Mahler, photo:
Geneviève Frisson / Mobile Welten, MKG; Revisiting Black
Mountain: R. Buckminster Fuller und seine Studierenden
prüfen die Stabilität einer geodätischen Kuppel S./p. 32
Design March Reykjavik: © Iceland Design Centre; Boston
Design Week: Boston City Hall © Fusco and Four/Ventures,
LLC; Salone del Mobile: Luceplan, Mesh, design: Francisco
Gomez Paz, Salone del Mobile Milano 2017 © Federlegno
Arredo Eventi Spa; Games Week Berlin: The Brain – Open
Lab © Karina Smigla-Bobinski S./p. 33 Forward Festival:
© Forward Creatives OG; D&DA Festival: © D&AD, design:
Hato; ICFF: ICFF 2017 impressions © Emerald Expositions,
LLC, photo: Jenna Bascom S./p. 34 Clerkenwell Design
Week: Buzzispace © Clerkenwell Design Week; 3 Days of
Design: © 3 Days of Design; Design Principles and
Practices: © Common Ground Research Networks S./p. 35
How Design Live: © Emerald Expositions, LLC; Pictoplasma:
© Jim Stoten Focus: S./p. 38–64 © Carolin Blöink, Susanne
Heinlein und Sarah Schmitt for Verlag form GmbH & Co. KG
Files: S./p. 68–69 © Carte Blanche, making-of © Martina
Lang S./p. 70 Probably Chelsea, 2017, 30 3D prints gener-
ated algorithmically from Manning's DNA, installation view
© Heather Dewey-Hagborg and Chelsea E. Manning /
Fridman Gallery, New York, photo: Paula Abreau Pita, part
of the exhibition "I am here to learn: On Machinic Interpret-
ations of the World" at Frankfurter Kunstverein, 15 Feb –
8 Apr 2018; "The Coded Gaze: Unmasking Algorithmic
Bias", film still from short documentary about frustrations
with facial recognition software and the need for more
inclusive code © Joy Buolamwini / poet of code S./p. 72 US
adults indexed © Center on Privacy and Technology,

Georgetown Law, Georgetown University, Washington D.C.
S./p. 73 "I am here to learn so :)))))", 2017, four-channel HD
video installation © Zach Blas and Jemima Wyman, part
of the exhibition "I am here to learn: On Machinic Interpret-
ations of the World" at Frankfurter Kunstverein, 15 Feb –
8 Apr 2018 S./p. 74 Me: A Kid's Diary, app © Tynybob, Inc.,
illustrations: Ana Seixas; Coding Kids / Einhorn Solutions
GmbH, photo: Marko Priske S./p. 75 Space, app © Tynybob,
Inc., illustrations: Jessie Sattler S./p. 76 Mammals, app
© Tynybob, Inc., illustrations: Wenjia Tang; Facebook,
Messenger Kids © Facebook Inc. S./p. 77 My Wooden
Magnetic Notebook © Comet Novelty S./p. 78 Buckminster
Fuller, Dymaxion Car, test spin with The Wall Street Journal
© photo: Chicago History Museum, Getty Images; Leuchte
aus Glas mit Milchglasglocke, 1923–1924, design: Carl
Jakob Jucker and Wilhelm Wagenfeld, Auszug aus „Bauhaus-
bücher 7: Neue Arbeiten der Bauhauswerkstätten“ © Albert
Langen Verlag, München; Ford Edsel 1957, advert © photo:
Nick Morozov S./p. 79 Dymaxion Car, illustration:
Buckminster Fuller © photo: Alden Jewell S./p. 81 Verlag der
Deutschen Arbeitsfront, Dein KdF-Wagen, Werbeprospekt,
1938 © Deutsches Historisches Museum, Berlin; Citroën
2CV S./p. 82 Ford Edsel 1957, advert © photo: Geoff Nowak
S./p. 83 NSU Ro 80, NSU Motorenwerke AG S./p. 84 Phase
11 – An Expedition with the Creative Economy, presentation,
Lübeck, Nov 2017 © Kompetenzzentrum Kultur- und
Kreativwirtschaft des Bundes u-institut Backes & Hustedt
GbR, Michael Söndermann, Büro für Kulturwirtschafts-
forschung, photo: Ari Sommer; Microfactory Innovation Lab:
Produktions- und Arbeitsmodelle der Zukunft, Modelllauf-
bau 7 © Hafen GmbH & Co. KG, photo: Christoph
Zimmermann S./p. 85 Hafen Maker Space, Hanover
© Hafen GmbH & Co. KG, photo: Hannes Buchholz S./p. 86
Datatelling Innovation Lab: Zukünftige Erzählweisen, Story
Trolley, prototype © Jakob Vicari, Marco Maas, Michael
Grottenhoff S./p. 88 © Anton Hjertstedt S./p. 89 © Martina
Lang S./p. 96 Jessica Krejci for Verlag form GmbH & Co. KG
S./p. 97 Intimate Mobiles © Fabian Hemmert in co-
operation with Matthias Löwe, Anne Wohlauf und Ulrike
Gollner S./p. 98 Weight-shifting Mobiles © Fabian Hemmert
in co-operation with Matthias Löwe, Anne Wohlauf und
Josefine Zeipel; Reflective Haptics © Fabian Hemmert in
co-operation with Ron Jagodzinski, Alexander Müller-Rakow
and Götz Wintergerst S./p. 100 Data Touch © Fabian
Hemmert in co-operation with Anne Wohlauf, Katharina
Lorenz and Hendrik Wittemeier S./p. 101–102 © Suhrkamp
Verlag AG S./p. 105 Futurire: © Lars Müller Publishers
GmbH, Zurich; Revue Faire: © Empire Books / François
Havegeer, Sacha Léopold, Kevin Lartaud; Strategien der
Wirtsfindung: © MSB Matthes & Seitz Berlin Verlagsgesell-
schaft mbH; Theorie des Internets: © Philipp Reclam jun.
Verlag GmbH S./p. 105 Officina Humana: Av Edition GmbH,
Stuttgart; Kein Stil: Triest Verlag GmbH, Zurich; Feminist
Futures: © Spurbuchverlag, Baunach S./p. 110 ↗ Cover
© Arielle Bobb-Willis ↗ form 275, S./p. 70 © ES 106 (Eames
Chaise), 1968 © Vitra Design Museum, photo: Jürgen Hans;
Frances Bishop, Robert Jacobsen and Ray Eames working
on the mould for "La Chaise", 1948 © Eames Office LLC
↗ 105 © Av edition GmbH, Stuttgart ↗ Focus © Carolin
Blöink for Verlag form GmbH & Co. KG ↗ 87 © Martina Lang
↗ 11 © Changxi Shao S./p. 114 The Palm Project © Moisés
Hernández Design Studio for Mexican Secretary of Culture,
project assistants: Fernanda Leal and Sandy Avellaneda