

ITEMS HEEFT NIET DE PRETENTIE HET GEHEIM ACHTER HET SUCCES VAN MAH BARENBRUG EN MARCEL WANDERS TE HEBBEN ONTDEKT. IS ER WEL EEN GEHEIM? ALS ZIJ VERTELLEN OVER WAT ZE DOEN, DAN LIJKT HUN SUCCES ZO VOOR DE HAND TE LIGGEN. ALLE ONTWERPERS Zouden succesvol kunnen zijn, want ze zijn in principe creatief.

OOK JIJ. DUS EEN ORIGINEEL IDEE MOET GEEN PROBLEEM ZIJN. HIERMEE IS DE START GEMAAKT. VERVOLGENS GA JE OP ZOEK NAAR DE JUISTE PARTNERS, DIE OVER KENNIS BESCHIKKEN DIE JIJ NIET HEBT. MANAGEMENT, MARKETING, JURIDISCHE ZAKEN. DIE PARTNERS MOETEN WEL BLIJVEN GELOVEN IN JOUW IDEE. JIJ ZELF TROUWENS OOK.

# HET GEHEIM VAN HUN SUCCES

Marc Vlemmings

Fotografie:

Stefanie Grätz

## MAX BARENBRUG: "MOBILITEIT IS MIJN DING"

**TERUGBLIKKEND ZOU MAH BARENBRUG KUNNEN ZEGGEN DAT HET VERLOOP VAN ZIJN CARRIÈRE AL VASTSTOND OP HET MOMENT VAN ZIJN AfstUDEREN ALS INDUSTRIEEL ONTWERPER. HET PRODUCT, EEN KINDERWAGEN, WAS ONTWORPEN. DE MERKNAAM, BUGABOO, WAS VERZONNEN. EN DE COMPAGNON, EEN ZWAGER, WAS GEVONDEN. VORIG JAAR STAPTE MAH BARENBRUG UIT DE DAGELIJKSE LEIDING VAN BUGABOO. HIJ HOUDT ZICH NU BEZIG MET DE ONTWIKKELING VAN PRODUCTEN. HET MOBILITEITSMERK BUGABOO ZAL KOMENDE JAREN OOK ANDERE PRODUCTEN DAN KINDERWAGENS OP DE MARKT BRENGEN.**

Wat die nieuwe producten zijn, daarover laat Max Barenbrug zich niet uit. Als je ruim tien jaar in de directie van een innovatief bedrijf hebt gezeten weet je dat loslippigheid andere bedrijven op ideeën kan brengen. "Het kan van alles zijn", laat hij weten. "Het kan iets met bagage zijn, of een rollator of een fiets." Bugaboo zal niet een ander bedrijf worden nu hij niet meer de dagelijkse leiding heeft. Design en innovatie blijven de drijfveren. Barenbrug had hierover al uitgesproken ideeën toen hij op de academie zat. "Ik wilde het liefst mijn eigen producten op de markt zet-

ten en daaromheen een bedrijf bouwen. Een ontwerpafdeling moet een centrale plaats in een bedrijf innemen, want daar komen alle ideeën samen en daar wordt de kern van het bedrijf gecreëerd."

Niemand anders in een bedrijf is zo nauw betrokken bij een product als de ontwerper, vindt Max Barenbrug. Na zijn afstuderen in dienst treden bij een ontwerp bureau of zelf een bureau oprichten sprak hem minder aan. "Ik heb leerzame ervaringen opgedaan tijdens stages bij ontwerp bureaus, maar ik was er niet succesvol. Bovendien zag ik veel talent en goede ideeën verloren gaan in de

communicatiemist die hangt tussen een creatief ontwerp bureau en een bedrijf. Je creëert als ontwerper bijna autistisch je eigen wereld. Je wilt niet langs twintig consultants gaan, want je wilt je eigen identiteit behouden. De ontwerper of productontwikkelaar van deze tijd zou naast liefde voor kunst een goed gevoel voor techniek moeten hebben en vanuit productontwikkeling een bedrijf willen beginnen. Grote automerken zijn zo ontstaan. Hun oprichters waren vaak ingenieurs of kunstenaars." In de vorige eeuw is de techniek de boventoon gaan voeren en is de ontwerper naar de zijlijn gedrongen. Design werd het synoniem van styling. Naarmate de bedrijfsvoering complexer werd namen de financiële mensen de beslissingen, wat meestal niet in het voordeel van design uitpakte.

**KWARTJE** Max Barenbrug ging niet direct van de middelbare school naar de Design Academy, die destijds Akademie Industriële Vormgeving Eindhoven heette. Hij studeerde enige jaren bestuurskunde en kwam pas tijdens het vervullen van zijn vervangende dienstplicht op het idee naar de academie te





Max Barenbrug  
(1964)  
1994 Akademie Industriële  
Vormgeving Eindhoven  
(‘Mens en Mobiliteit’ en  
‘Mens en Vrije tijd’)  
1994 Oprichting Bugaboo  
met Eduard Zanen  
1999 Bugaboo Frog op de  
markt  
2005 Oprichting Bugaboo  
International  
2006 Stapt uit de dagelijkse  
leiding van Bugaboo en  
gaat zich richten op de pro-  
ductontwikkeling

Max Barenbrug is  
getrouwd en heeft twee  
kinderen

gaan. "Ik kwam wat volwassener dan de meeste anderen op de academie, waar ze wel raad weten met zeventienjarigen."

Deze opleiding bleek zijn 'natuurlijke' bestemming. "Ik heb mijn hele leven ontworpen, ik wist alleen niet dat het een vak was. Tijdens mijn middelbare schooltijd heb ik altijd geklust en gebouwd. Ik wilde op zo slim mogelijke manieren leuke ontwerpen maken. De creativiteit zat dus wel in me." Maar de stap naar de academie lag toen voor Max Barenbrug nog niet voor de hand. "Mijn vader was een zakenman en in mijn familie gingen ze studeren aan de universiteit." Een studie als bouwkunde had misschien voor de hand gelegen. "Voor mij moet het mechanisch zijn en dichtbij me staan. Moderne architectuur interesseert me niet zo. Een totaal leeg huis met één stoel van Eames spreekt me niet aan. Ik kan het wel mooi vinden en waarderen, maar voor mijzelf hoeft het niet." Ook de HTS vond de jonge Barenbrug niets. "Ik heb één bezoek gebracht aan een HTS en knapte af op de grauwhed." De interesse in geschiedenis en politiek leidde naar de studie bestuurskunde. "Maar dat was het ook niet", zegt hij. "Ik kon er mijn hoofd niet bij houden."

Pas bij Crea, de culturele jongerenorganisatie in Amsterdam, waar hij zijn vervangende dienstplicht deed, viel het kwartje. "Daar doceerden mensen van de Rietveld Academie en die van Den Haag. Zij zagen hoe creatief ik was en hoe snel ik tot oplossingen kwam. Een van de docenten zei tegen me dat ik naar Eindhoven zou moeten. De academie daar was toegepast, maar wel met veel ruimte voor creativiteit. Ik werd meteen aangenomen en heb er vier jaar een heel leuke tijd gehad. Op de academie heb ik geleerd techniek en design te integreren, er één ding van te maken. Het form-follows-function verhaal spreekt mij niet aan. Dat is een sausje. Ik wil een mooie vorm maken die toont hoe de techniek functioneert." Een van zijn afstudeerprojecten was een kinderwagen. Dat is volgens Barenbrug bij uitstek een product waarbij de techniek niet verhuld kan worden. "Dat product is zo complex; het vouwt, schaart en schuift uit."

**OER-BUGABOO** De academie leidde niet op tot ondernemer, maar Max Barenbrug had het geluk dat zijn ondernemende zwager, Eduard Zanen, de verdere ontwikkeling en productie van de Bugaboo wilde financieren. "Wij hebben nooit businessplannen leren schrijven, en hebben dat nooit nodig gehad. Eduard en ik zaten op één lijn; we wisten dat het zou gaan lopen." De oer-Bugaboo, waarmee hij in 1994 afstudeerde, staat achter de receptiebalie van het hoofdkantoor tentoongesteld naast zijn nakomelingen. Kenmerkende elementen van de huidige

## **"IK ZAG VEEL TALENT EN GOEDE IDEEËN VERLOREN GAAN IN DE COMMUNICATIEMIST DIE HANGT TUSSEN EEN CREATIEF ONTWERPBUREAU EN EEN BEDRIJF"**

Bugaboo, zoals het centrale scharnier, de modulaire opbouw van stoel en onderstel en de mogelijkheid om de kinderwagen als tweewieler te trekken, vind je terug in dat eerste prototype.

Aanvankelijk hadden Barenbrug en Zanen het idee om de Bugaboo aan bestaande producenten aan te bieden, maar gaandeweg werden hen duidelijk dat ze de productie en verkoop zelf zouden gaan doen. Barenbrug had geen idee hoe lang het opbouwen van het bedrijf en het merk zou duren. "Dat is het zware geweest aan het project. Continu denk je dat je er bent, maar dan kun je opnieuw beginnen. Dat is wel de kracht van het product; we hebben het kunnen laten rijpen. De Frog en de Cameleon van Bugaboo zijn perfecte producten." Geduld betrachten zouden andere producenten en ontwerpers ook moeten doen, maar zij laten zich volgens hem te vaak verleiden om een product voortijdig op de markt te brengen. "Ik vind dat producten in het algemeen te snel op de markt worden gebracht, terwijl de concurrentie toch het geduld en de energie niet heeft om een perfect product te ontwikkelen. Ze hebben vaak niet eens de juiste mensen in huis en moeten daarom de creativiteit inkopen."

In de begintijd deed Barenbrug ook de marketing zelf. "Ik maakte in 1997 zelf de eerste brochure voor de beurs van Keulen. Als je dat nu ziet, lach je je een krik." Toen de verkoop op gang kwam, bleken de Bugaboo-kopers de beste reclamemakers te zijn. "De verkoop liep door de mond-tot-mond-reclame erg hard. Later realiseerden we ons dat de consument geen idee had wat het merk Bugaboo was. We hadden de merknaam wat aan zijn lot overgelaten. We voelden de behoefte om dat te gaan sturen en hebben Madeleen Klaasen als marketingdirecteur aangenomen. Zij kwam van Nike. Er zijn maar weinig merken waar design en marketing zo sterk hand in hand gaan als Nike. Daar luistert marketing naar design en niet omgekeerd. Madeleen heeft het merk Bugaboo gegrondvest, wat voor mij een grote leerschool is geweest." Bugaboo heeft in zijn marketing de typische

baby-associatie willen vermijden. "We adverteren niet in de tijdschriften voor ouders, maar in lifestyle magazines", merkt Barenbrug op. "Onze marketingcommunicatie is stevig. We maken ongewone brochures en filmpjes. We blijven weg van de roze wolken en de knuffelberen. Het gaat om functionaliteit van de producten." De Bugaboo is er voor de ouder m/v, die zich niet schaamt om te worden gezien achter deze kinderwagen. Het merk claimt smart, exciting en no-nonsense te zijn. "Dat komt van de designafdeling", merkt Barenbrug op. "We willen ook betrouwbaar en dichtbij zijn."

**CULTUUR** Mercedes en Audi zijn merken waarmee hij affiniteit heeft, en waaraan hij het mobiliteitsmerk Bugaboo wil spiegelen. "Ik had een Audi RS6, maar die is gejat. Nu heb ik een Mercedes coupé uit 1990. Als ik zie hoe goed die auto in elkaar zit, dan herken ik dat. Al die details. Mercedes bewaakte zijn cultuur goed totdat topman Schrempp begon te bezuinigen. Maar in de oude Mercedesen is de cultuur ten volle gewaarborgd. Het veergedrag, hoe de stoelen zitten, hoe het stuurt, de betrouwbaarheid van de hydraulica. Mercedes stopte altijd innovaties in zijn modellen, die meer dan tien jaar megingen. In tegenstelling tot de concurrenten die iedere drie jaar met nieuwe modellen moeten komen. Dat leidt tot iconisch design. De Cameleon en de Frog van Bugaboo zijn tien jaar oud en gaan nog steeds mee." Hij wijst naar het in zijn kamer staande prototype van de Bugaboo Bee, die in het najaar op de markt komt, en zegt: "Ik hoop dat de Bee ook meer dan tien jaar meegaat." De afgelopen periode is Max Barenbrug bezig geweest om zijn ideeën over de cultuur van Bugaboo en zijn opvattingen over de rol en positie van design en innovatie vast te leggen in een document. Het DNA van Bugaboo is in kaart gebracht, want design en innovatie moeten ook leidend zijn voor het merk als hij niet meer aan het bedrijf verbonden is. Voorlopig heeft hij geen plannen om te vertrekken. "Ik houd me nu bezig met productstrategie en productontwikkeling, en als aandeelhouder ben ik ook betrokken bij het uitzetten van de strategie voor de komende tien jaar. Het dagelijks management wordt door anderen gedaan. Ik werk drie tot drieëneenhalve dag per week bij Bugaboo. De overige dagen zit ik thuis en deel met mijn vrouw de zorg voor de kinderen." Hij heeft geen interesse om los van Bugaboo producten te gaan ontwikkelen. "Mobiliteit en identiteit zijn echt mijn ding. Ik wil producten maken die belangrijk voor mensen zijn. Ik heb nu een organisatie om mij heen die ontwerpers optimaal kan faciliteren. Waarom zou ik dat allemaal opnieuw willen opzetten?"

Feiten en cijfers Bugaboo Omzet: 55 miljoen euro in 2006

Aantal medewerkers: 350, waarvan 180 werkzaam in het eigen productiebedrijf in Taiwan en 20 op de afdeling productontwikkeling in Amsterdam De producten van Bugaboo worden in meer dan 30 landen verkocht

## MARCEL WANDERS: “IK HEB ALTIJD WILLEN DOEN WAT IK NU DOE”

**HEEFT MARCEL WANDERS MEER IDEEËN DAN EEN GEMIDDELD MENS, OF HEEFT HIJ ER EVENVEEL, EN BESCHIKT HIJ OVER EEN BUITENGEWOON ORGANISATIETALENT OM ZIJN IDEEËN TE VERWEZENLIJKEN. DE WIJZE WAAROP HIJ ZIJN STUDIO LEIDT, NOEMT HIJ CHAOTISCH. MAAR ER ZIT WEL ORGANISATIE IN.**

“**E**r is slechts één Marcel Wanders: Hij is ontwerper, vader, minnaar, schrijver, dichter, ruziemaker, vriend”, zei Marcel Wanders vijf jaar geleden in een interview in het tijdschrift Architectural Record. Daar is vorig jaar Marcel Wanders, projectontwikkelaar bijgekomen. “Ik heb altijd willen doen wat nu doe. Op de dag dat ik afstudeerde heb ik een lijstje gemaakt met de tien bedrijven waarmee ik zou willen werken. Twee jaar geleden heb ik het laatste daarvan afgestreept.” De opdrachten veranderden in de ruim tien jaar dat hij zijn eigen studio heeft van karakter. Aanvankelijk was het veel product design, tegenwoordig maakt interieurontwerp een aanzienlijk deel uit van zijn projecten. Wanders lijkt de omstandigheden naar zijn hand te zetten. “Omdat niemand mijn din-

gen wilde produceren, ben ik dat zelf maar gaan doen. Dat werd op een gegeven moment Moooi. Later wilde niemand dat ik interieurontwerpen ging maken en een hotel zou inrichten. Daarom richtte ik mijn eigen hotel op, Lute. Nu hebben we een studio nodig die zo ruim is, dat iedereen op dezelfde vloer kan werken. Dat is het Westerhuis.” Deze voormalige school in de Amsterdamse Jordaan is te groot voor Wanders’ studio, waar ongeveer dertig mensen werken. Maar waar een ander zou afzien van de koop, besluit hij om het pand te kopen en de ruimte die zijn studio niet nodig heeft – tweederde van het gebouw – te verhuren aan bedrijven in de creatieve sector. Hij vond iemand met verstand van projectontwikkeling om het Westerhuis te exploiteren. Met Moooi en Lute ging het precies zo. “Ik zorg dat ik part-

ners vind die de business goed kennen, en daar luister ik goed naar. Zij moeten mij kunnen aanvullen.”

**PITBULL** “Ik wil de volledige verantwoordelijkheid nemen voor mijn creativiteit. Als een idee belangrijk is voor mijn ontwikkeling dan realiseer ik dat, ook al is er geen project. Ik ben een behoorlijke pitbull en er komt ook ondernemerschap bij kijken.” Aan het lijstje Moooi, Lute, Westerhuis zullen binnenkort nog een paar merknamen worden toegevoegd. Hij kan er nu nog weinig over zeggen, maar geeft aan dat het brands worden met een marketingorganisatie. Marcel Wanders blijft betrokken bij de merken. “Mijn rol verschilt, want het ene merk heeft meer aandacht en ideeën nodig dan het andere. Bij Moooi ben ik de art-director en bij Lute ben ik betrokken bij het ontwikkelen van de plannen voor de toekomst. Er is iedere maand wel iets om me bezig te zijn.” Het ondernemen ziet Wanders als een onlosmakelijk onderdeel van het ontwerpvak. “Ik vind het leuk om een bedrijf te ontwerpen; dat zie ik als een creatief project. Ik maak bedrijven vanuit mijn ontwerperschap. De

Marcel Wanders  
1963 Geboren te Boxtel  
1988 Examen HKA  
1989-1990 Eigen studio  
1990-1992 Ontwerper bij  
bureau Landmark  
1992-1996 Partner in  
bureau WAACS  
1996 Oprichting Studio  
Marcel Wanders  
2000 Oprichting meubel-  
label Moooi  
2006 'Designer of the  
Year' (Elle Decoration  
International Design  
Awards)



anderen in de directie doen het op hun manier. Ik leer veel van hen en zij leren veel van mij. Soms worden de rollen omgedraaid. Dan is het Casper (Vissers, mede-oprichter van Moooi, MV) die vindt dat iets heel gaaf is en in productie moet worden genomen. En ben ik degene die de commerciële mogelijkheden van het project analyseert en zich afvraagt of het goed is voor de ebitda en de cashflow. Ik vind het belangrijk om ook daar aan aandacht te besteden.”

Andere ontwerpers zouden volgens Wanders de zakelijke aspecten van het vak serieus moeten nemen. “Ik spreek regelmatig creatieven die het belachelijk vinden dat banken hen geen geld willen lenen. Dan stel ik ze een paar vragen over hun plannen en vaak zeg ik dan dat als ik een bank was ze van mij het geld ook niet zouden krijgen, omdat ik verwacht dat ik het kwijt zou raken.”

**BEETJE DICTATORIAAL** Omdat zijn studio in vrij korte tijd fors groeide, probeert Wanders er zoveel mogelijk te zijn om zijn mensen te begeleiden. Zelfs de Amerikaanse fotografe Annie Leibowitz, die hem voor een campagne van het modelabel Gap heeft geportretteerd, werd verzocht om naar Amsterdam te komen. “Ik werk in een soort chaos”, zegt Wanders. “Ik ben gewend om veel projecten tegelijkertijd aan de gang te houden. Voor nieuwe mensen is het wennen, maar iets dat chaotisch is gegroeid kun je niet in een keurslijf stoppen. Het is ook een chaotisch vak. Het ene project kun je in drie weken af hebben, het andere kan drie jaar duren.” Dit neemt niet weg dat de studio professioneler is gaan werken. Er wordt sinds kort gewerkt met SAP, een systeem dat de bedrijfsprocessen automatiseert. “Ik stuur dat aan, maar de specifieke kennis voor de implementering wordt door anderen ingebracht. Er zijn anderen die de professionalisering van de studio in goede banen leiden. Ik probeer goed te begrijpen wat zij doen, en ze te enthousiasmeren. Een studio is moeilijk te professionaliseren en verschilt van andere bedrijven. Zij laten producten maken, doen er een doos om en verkopen het. Dat is een relatief simpel proces, dat ze kunnen blijven herhalen en verbeteren. Een studio is een bijzonder bedrijf, want er moet iedere keer een nieuw ding in die doos. Dat is vragen om falen, want je vraagt iedere keer om iets dat nog niet eerder gedaan is. Dat kan eigenlijk niet, maar toch doen we het.”

Dit geldt voor alle ontwerp bureaus, maar bij een studio die rondom één persoon is opgezet, geldt volgens Wanders een complicerende factor. “Wij maken niet de beste dingen. De beste dingen kun je maken als je met twintig mensen om een tafel gaat zitten en de beste keuzes maakt. Van een bedrijf als Philips zou je verwachten dat er zo gewerkt

## “IK ZORG DAT IK PARTNERS VIND DIE DE BUSINESS GOED KENNEN, EN DAAR LUISTER IK GOED NAAR”

wordt. Wij maken mijn dingen, waarin al mijn domme fouten zitten. En dat vinden we nog leuk ook. Misschien zijn de fouten wel de reden dat die dingen goed zijn. Deze werkwijze brengt de mensen op de studio in een moeilijke positie, want zij kunnen in principe niet de dingen maken die ik bedenken. Elk project begint met een eenvoudige schets van mij. Daarnaast leg ik uit wat ik bedoel, wil realiseren en wat de visie is. Bij interieurontwerp ligt het anders dan bij productontwerp, want een ruimte heeft duizend ideeën nodig, terwijl een product het met één idee af kan. Soms houden we brainstormen, maar meestal lever ik een betrekkelijk helder idee, dat iedereen in de studio met zijn creatieve gedachten aanvult. Daar luister ik met veel respect naar, maar het proces is ook een beetje dictatoriaal, want ik kan tegen iemand zeggen dat zijn idee misschien beter is dan dat van mij, maar dat we toch het mijne doen.” Ook zijn opdrachtgevers weten wat ze kunnen verwachten, als ze met Wanders in zee gaan. “Ik wil dat mijn producten positief zijn en communicatief. Ze moeten ook helder en duurzaam zijn. Veertien jaar geleden heb ik over mijn visie op design een boekje geschreven, dat nog redelijk accuraat is, al is er het een en ander bij gekomen. Men begrijpt redelijk goed wat we doen. Aan de andere kant, als men het te goed weet dan is dat ook niet goed.”

**VERANTWOORDELIJKHEID** In tegenstelling tot die andere succesvolle duizendpoot Philippe Starck, heeft Marcel Wanders niet een typische vormgevingsstijl waarop andere ontwerpers kunnen voortborduren. “Pas als de mensen op de studio mijn visie begrijpen kunnen ze zelf beslissingen nemen”, verklaart Wanders. “Ik maak daarom veel minder dan Philippe Starck.”

Jonge Nederlandse ontwerpers lijken weinig trek te hebben om een paar jaar bij Studio Marcel Wanders te gaan werken. Daar werken vooral ontwerpers uit het buitenland. Wanders heeft hiervoor een verklaring. “Het is moeilijk om in Nederland mensen te vin-

den, want het is voor jonge ontwerpers zo gemakkelijk gemaakt om op een achterkamertje voor zichzelf te gaan werken. Ze worden op de academies voorbereid op een carrière waarin ze weinig geld zullen verdienen, maar wel hun eigen dingen kunnen doen. Ik vind dat deze houding de professionalisering van het vak ontzettend in de weg staat. Dat is jammer, want ik heb plek voor veel mensen. Ik denk dat iemand die hier tien jaar heeft gewerkt, kan meedraaien in de wereldtop. Dat lijkt me interessanter dan te blijven rommelen in de marge.”

Het liefst zou Wanders al zijn projecten zelf initiëren, maar hij krijgt zoveel interessante opdrachten dat de eigen acquisitie erbij inschiet. “We zouden het meer moeten doen”, erkent hij, “maar het komt er niet van, omdat we zoveel gaaf werk krijgen aangeboden dat we dat al nauwelijks kunnen doen. Vanmorgen nog hebben we twee hotels in Brazilië moeten afzeggen, hoewel dat supergave projecten zijn.”

Hij moet nu zijn aandacht richten op zijn bedrijven. “Nu we het Westerhuis hebben kunnen kopen van de gemeente vind ik het mijn verantwoordelijkheid dat goed te ontwikkelen.” De creatieve sector in binnen- en buitenland blijkt behoefte te hebben aan bedrijfsruimte op aantrekkelijke locaties in Amsterdam, want voor het Westerhuis was negen keer meer belangstelling dan er ruimte was. “We gaan volgens het principe van het eerste Westerhuis ook een Westerhuis twee, drie en vier opzetten”, meldt Wanders. Er komen in het Westerhuis ontwerpers, fotografen, reclamebureaus en bedrijven die de creatieve industrie ondersteunen, zoals een advocatenkantoor dat zich richt op intellectueel eigendom. Randstad zal er een uitzendbureau vestigen voor de creatieve industrie en op de begane grond zal een designgalerie komen.

Wellicht krijgen de nieuwe bedrijven van Marcel Wanders ook onderdak in een van de Westerhuizen. Hij refereert aan wat hij al eerder zei: “Het is een ouderwetse opvatting dat creativiteit en zakelijkheid niet samengaan, maar deze wordt door veel ontwerpers nog aangehangen. Ik geloof dat creativiteit een belangrijke waarde is in onze samenleving. En ik vind dat het hebben van het recht om je creatieve talenten te ontplooiën verplichtingen schept en verantwoordelijkheden met zich mee brengt. De verplichting tot totale inzet en toewijding, en de verantwoordelijkheid met alle mogelijke middelen zoveel mogelijk waarde toe te voegen aan de samenleving.”<sup>51n</sup>