

GAME CHANGER

MUTABOR ist Deutschlands größte unabhängige 360-Grad-Designagentur und Markenberatung, auf deren Gestaltungskraft unzählige Global Player bauen. Kein Wunder: Die Hamburger begegnen gesellschaftlichen, kulturellen und technologischen Veränderungen mit Enthusiasmus und Neugier: „Die Energie einer Transformation und deren Übersetzung in herausragendes Design treiben uns an“, beschreibt Johannes Plass, Co-Founder und Geschäftsführer, das eigene „Change Mindset“. ——— MUTABOR is Germany's largest independent 360-degree design agency and brand consultant. No wonder: They tackle social, cultural and technological change with great enthusiasm and curiosity: “The energy of a transformation and the translation of this energy into outstanding design is what drives us on”, is how co-founder and managing director Johannes Plass describes the agency's own change mindset.

**„Man muss diese Zeit zum tiefgreifenden Wandel nutzen, denn nie waren die Menschen bereiter als heute ...“ ———**  
**“It is essential that this time is used to implement a profound transformation; never before have people been more ready for change than today ...”**



Photo: MUTABOR, Hamburg

Johannes Plass studierte Kommunikationsdesign an der Muthesius Kunsthochschule in Kiel und diplomierte hier zur Gesamtkommunikation der Bayerischen Motorenwerke. In Kiel gründete er 1993 gemeinsam mit Kommilitonen die Zeitschrift MUTABOR. Die Freundschaft und Arbeit mit Heinrich Paravicini machte das Blatt international bekannt – und die beiden unzertrennlich. Daraus entstand 1998 die Hamburger Agentur, die sich ihren eigenen Wahlspruch selbst zu Herzen nimmt: „mutabor“ ist der lateinische Ausdruck für den Willen zur Veränderung (ich werde verwandelt werden – I'm going to change), der vor allem aus dem Märchen „Kalif Storch“ von Wilhelm Hauff bekannt ist. ——— Johannes Plass studied communication design at the Muthesius Academy of Fine Arts in Kiel, graduating with a thesis on the overall communication at Bayerische Motorenwerke. In 1993, he joined forces with fellow students to found the magazine MUTABOR. The friendship and work with Heinrich Paravicini brought the magazine international acclaim – and the two men became inseparable. In Hamburg, they founded a design agency with the same name after the Latin term “mutabor” which means “I'm going to change”, best known from the Wilhelm Hauff fairytale “Caliph Stork”, and the agency's slogan to this day.

> [www.mutabor.de](http://www.mutabor.de)

„We help companies that say: I'm going to change!“ – Der Wille zur Veränderung ist seit Anbeginn in der DNS von MUTABOR verankert. Nun waren gerade die letzten beiden Jahre stark von Transformation und Neubeginn geprägt. Wie haben Sie sich als Agentur selbst verändert? “We help companies that say: I'm going to change!“ – Since the outset, the will to change has been anchored in the DNA of MUTABOR. The last two years were shaped by transformation and new beginnings. How did the agency itself change?

Seit der Pandemie ist unser Geschäft im Kern von zwei Phänomenen stark beeinträchtigt und das hat große Auswirkungen auf die Aufstellung der Agentur: Zum einen die Krise in der Veranstaltungsindustrie sowie im physischen Retail und zum anderen eine Sonderkonjunktur im Bereich Marke. Ich persönlich war dem Thema „Marke im Raum“ immer besonders verbunden: Hier hatten wir lange Zeit unsere größten internationalen Aufträge. Nun liegt der Fokus wieder auf Markenentwicklung und ganzheitlicher Kommunikationsberatung – getrieben von der Digitalisierung. Das „Kommunikation-im-Raum-Business“ ist zwar noch eine stabile Säule, aber angesichts des pandemiebedingten Megatrends der Hybridisierung verfolgen wir mit den Projekten ganz neue Ziele. ——— Since the pandemic, our business has been impacted to the core by two phenomena and this has had a tremendous impact on the positioning of the agency: On the one hand, the crisis in the event industry and in bricks-and-mortar retail and, on the other, a boom in the brand area. I personally always had a close affinity to the topic “brand spaces”: For many years, this was where our biggest international jobs came from. The focus is now back on brand development and holistic communication consulting – driven by digitalisation. The spatial communication business is still a mainstay of our work, but in light of the hybridisation megatrend spawned by the pandemic the goals we are now pursuing in our projects are completely new.

Welche Erkenntnisse aus dem eigenen Transformationsprozess können Sie Ihren Kund:innen mitgeben? What insights from your own transformation process can you share with your clients?

Ich führe MUTABOR nun – nach DotCom und Lehmann – durch die dritte große Wirtschaftskrise. Meine Erfahrung zeigt: Unternehmen, die in dieser Zeit ihre Marke und Marketing-Operation auf Vordermann gebracht haben, sind gestärkt aus der Krise durchgestartet. Wir beobachten, dass einige Kund:innen die Pandemie genutzt haben, um neues Wissen aufzubauen, alte Pfade zu verlassen und sich neu aufzustellen. Andere warten ab und hoffen noch immer auf ein Comeback. Man muss diese Zeit zum tiefgreifenden Wandel nutzen, denn nie waren die Menschen bereit als heute ... ——— I am now guiding MUTABOR through the third big economic crisis after DotCom and Lehmann. My experience has shown: Companies who used this time to brush up their brand and marketing operations emerged stronger from the crisis. We observe that some clients have used the pandemic to build up new knowledge, to stray from the beaten track and have repositioned themselves. Others are in wait-and-see mode and are hoping for a comeback. It is essential that this time is used to implement a profound transformation; never before have people been more ready for change than today ...

Sie helfen Marken dabei, immer einen Schritt weiter zu gehen und damit anderen einen voraus zu sein. Wie gehen Sie dabei vor? Bzw. wie stellt sich dieser Weg dar? Wie lassen sich Marken für Innovation begeistern und gemeinsam mit ihnen Grenzen überwinden? You help brands to go a step further and thus to be one step ahead of the others. How do you do this? Or, rather what does this process look like? How do you get brands excited about innovation and together with them overcome boundaries?

Unsere Arbeit ist komplex. Oft ist der erste Schritt der wichtigste. In den meisten Transformationsprozessen geht es darum, die Beteiligten auf ein neues Level zu bringen und ein gemeinsames Verständnis für die Herausforderung sowie das Ziel herzustellen. Alle Beteiligten müssen verstehen, wohin die Reise gehen soll. Wenn eine Gruppe ein gemeinsames Ziel hat, findet sie auch dorthin – ganz im Sinne von Antoine de Saint-Exupéry: „Wenn Du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen. Sondern lehre sie die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.“ ——— Our work is complex. Often the first step is the most important. Most transformation processes involve getting everyone involved to a new level and creating a shared understanding for the challenge and the goal. Everyone involved needs to understand where we are heading. When a group has a shared goal, they will make their way there – to quote Antoine de Saint-Exupéry; “If you want to build a ship, don't drum up the men to gather wood, divide the work and give orders. Instead, teach them to yearn for the vast and endless sea.”

Wie wichtig ist es dabei, Haltung zu zeigen und gesellschaftliche Relevanz zu erzeugen? How important is it to take a stand and to be socially relevant?

Danke für die Frage. Ich will das mal nicht aus meinem Ethos heraus, sondern aus der Gesetzgebung ableiten: Die EU hat den „European Green Deal“ verabschiedet und die UNO verfolgt klare „Sustainable Development Goals“. In beiden Wertegerüsten geht es nicht nur um Umweltschutz, sondern um die Umsetzung von ganzheitlichen Wertewelten. Da unsere Kund:innen diesen Gesetzen und Werten folgen, ist gesellschaftliche Relevanz nicht nur ein Trend- oder Zielgruppenthema. Es ist Gesetz – und damit im wahrsten Sinne des Wortes gesetzt! ——— Thank you for that question. I won't deduce the answer from my ethos, but from the legislation: The EU has adopted the “European Green Deal” and the UNO is pursuing clear “Sustainable Development Goals“. In both value systems it is not just about environmental protection but about the implementation of holistic value worlds. As our clients pursue these laws and values, social relevance is not just a trend or target topic. It is the law – and thus literally set in stone!

Sie selbst haben vor einiger Zeit festgelegt, nicht mehr an Kreativwettbewerben teilzunehmen und die dadurch gesparten Ressourcen in CSR (Corporate Social Responsibility)-Maßnahmen zu investieren. Wie hat sich diese Entscheidung auf Ihre Arbeit ausgewirkt? You decided a while back to stop participating in creative competitions and to invest the resources you save in CSR (corporate social responsibility) measures. How has this decision impacted your work?

Wir haben ein tiefgreifendes Verständnis gewonnen, was es bedeutet, ein CSR-zertifiziertes Unternehmen zu sein. Der unerwartet aufwendige und schwierige Prozess, den wir mit externer Unterstützung gemeistert haben, hat uns zu einem Unternehmen gemacht, das jetzt ein CSR-Gütesiegel trägt. Wir verstehen also sehr gut, was unsere Kund:innen bewegt, wenn sie sich diesen Herausforderungen ebenfalls stellen. Für eine CSR-Agenda ist das komplette Unternehmen gefragt. Nur Marke und Marketing können so ein Thema nicht lösen. ——— We have gained a deep understanding of what it means to be a CSR-certified company. The unexpectedly time-consuming and complex process which we managed with external support has made us into a company that now bears a CSR seal of approval. We therefore have a very clear understanding of what our clients are going through when they also take on this challenge. For a CSR agenda, the whole company has to be on board. Brand and marketing alone cannot solve such a topic.

Wie lassen sich denn Brücken zwischen Marke, Design und Gesellschaft bauen? How then can bridges be built between brand, design and society?

Marke übernimmt in den meisten Unternehmen zwei wichtige Funktionen: Sie bildet den Ort, an dem der Wertekosmos manifestiert ist, und das Tool, mit dem die Wahrnehmung gesteuert wird. Darum müssen gesellschaftlich relevante Themen in der Marke verankert sein: Nur dann können sie auch operativ für die Wahrnehmung instrumentalisiert werden. Bevor man diesen Schritt allerdings geht, sollte man unbedingt sicherstellen, dass das, was man im Wertekosmos behauptet, auch tatsächlich im Unternehmen oder in den Produkten zu finden ist. Mitarbeitende oder Kund:innen decken ein Greenwashing sehr schnell auf. ——— In most enterprises, brand has two important functions: It forms the place in which the values cosmos manifests itself, and also the tool with which the perception is managed. That is why socially relevant topics have to be anchored in the brand: Only then can they also be instrumentalised operatively for the perception. However, before taking this step it is imperative to ensure that what is being claimed in the values cosmos is in fact also to be found in the company or products. Co-workers and customers are quick to identify attempts at greenwashing.

**„Ich halte es durchaus für denkbar, dass zukünftige, digitale Formate Live-Erlebnisse übertreffen.“**  
——— **“In my opinion it is conceivable that future, digital formats will outperform live events.”**



Zu einem gesellschaftlich verantwortlichen Handeln gehört vor allem das Thema Nachhaltigkeit. Auch wenn die deutsche Messewirtschaft sich aktuell ehrgeizige Klimaschutzziele gesetzt hat und bis 2040 klimaneutral agieren will, sollte die Branche jetzt schon ressourcenschonend operieren. Warum scheint es aber nach wie vor so schwer, diese Thematik gerade in der Live-Kommunikation zu verankern? Socially responsible action includes above all the topic sustainability. Even if the German trade fair industry is currently setting itself ambitious climate protection targets and wants to be climate neutral by 2040, the industry should already be operating in a way that saves resources. Why then is it still so difficult to realise this in live communication in particular?

**Tausenden von Jahren zusammenkommen, wird aber bleiben.** — Trade fairs are places and landscapes of temporary structures. A lot of this after the event lands in the rubbish, or ideally is recycled or put into storage until the next set-up. That is the nature of the trade fair. But the CO<sub>2</sub> footprint of every fairgoer also plays a huge role in the image of trade fairs, many of whom travel to the venue by plane. At the same time, however, the innovative spirit is inhibited when exhibitions are more systematic. In my eyes, a contradiction that the trade fair will not solve. We will move step by step towards a compromise. The market place where people have met for thousands of years is, however, here to stay.

Sind hybride oder rein virtuelle Markenwelten hier die Lösung? Auch enorme Rechenleistungen gehen in die CO<sub>2</sub>-Bilanz ein ... Are hybrid or purely virtual brand worlds a solution here? Huge computing processing volumes also play a role in the carbon footprint ...

**Business-Formate, die ich kenne, arbeiten alle mit „Micky-Maus-Technologie“ und schöpfen die Möglichkeiten der Spieleindustrie nicht aus. Ich halte es durchaus für denkbar, dass zukünftige, digitale Formate Live-Erlebnisse übertreffen.** — To my knowledge, there is still no standard according to which we ensure there is an overall balance in terms of environmental impact. And yet, I tend to believe that technology will solve our problems. As regards hybrid events, I believe we are right at the beginning. The business formats I know of all work with Mickey Mouse technology and do not fully exploit the full potential of the gaming industry. In my opinion it is conceivable that future digital formats will outperform live events.

Bleiben wir bei den hybriden Erlebniswelten: Lassen sich reale und virtuelle Welten sinnstiftend miteinander verschränken? Und damit Menschen und Marken noch vielschichtiger zusammenbringen? Let's take a closer look at the hybrid themed worlds: Can real and virtual worlds be linked in a way that makes sense? Thus bringing people and brands together on even more levels?

Holistische Brand Experiences finden an vielen Touchpoints statt: hybrid, rein digital, aber natürlich auch physisch. Welchen Wert haben diese konsistenten Markenerlebnisse und was macht für Sie eine gute Brand Experience aus? Holistic brand experiences take place at many touchpoints: hybrid, purely digital, but also of course physically. What is the value of these consistent brand experiences and what in your opinion makes for a good brand experience?

**und das Regal im Supermarkt und bei BOSS Social Media, Social Commerce bzw. der Webshop, der physische Store und natürlich das Fashion-Produkt selbst. Diese Touchpoints müssen immer zusammen im Sinne einer Customer Journey und die Kund:innen mithilfe von wiederkehrenden Erkennungsmerkmalen in einem geschlossenen, sinnschlüssigen System geführt werden.** — Every sector has its own logic in this respect: It follows the customer journey and sector-related rankings of the touchpoints which are

Messen sind Orte und Landschaften temporärer Aufbauten. Vieles davon landet danach im Müll, wird im Idealfall recycelt oder bis zum nächsten Aufbau zwischengelagert. Das ist das Wesen der Messe. Aber auch der CO<sub>2</sub>-Fußabdruck eines jeden Messegasts spielt für das Image der Messen eine riesige Rolle, schließlich müssen die Besuchenden oft mit Flugzeugen anreisen. Gleichzeitig leidet aber der Innovationsgeist, wenn Ausstellungen stärker systematisiert werden. Aus meiner Sicht ein Widerspruch, den die Messe nicht lösen wird. Wir werden uns schrittweise zu einem Kompromiss bewegen. Der Marktplatz, an dem Menschen seit

Es gibt nach meiner Kenntnis noch keinen Standard, nachdem wir ganzheitlich im Sinne von Umweltbelastung bilanzieren. Dennoch bin ich eher jemand, der daran glaubt, dass Technologie unsere Probleme lösen wird. Bei den hybriden Veranstaltungen sehe ich uns jedoch erst am Anfang. Die

Davon bin ich überzeugt. Die Gamer unter uns hängen ja schon tagelang in solchen Welten ab und finden hier auch das Feedback, das andere noch in Live-Erlebnissen suchen. — Absolutely. The gamers among us already hang out in such worlds for days on end and also get the feedback here that others are still seeking in live experiences.

Hier hat jede Branche ihre eigene Logik: Sie folgt der Customer Journey und branchenbedingten Rankings der Touchpoints, die sich durch neue Technologien permanent verschieben. Als Markenmacher sollte man seinen Fokus immer auf folgende Frage legen: Welche Touchpoints formen die Marke? Bei der Bundesliga sind dies der Stream, das Stadion und Audio, bei Bahlsen die Verpackung

constantly shifting as new technologies emerge. As a brand maker one needs to focus on the following question: What touchpoints shape the brand? In the Bundesliga, they are the stream, the stadium and audio, at Bahlsen the packaging and the supermarket shelf and at BOSS social media, social commerce or the webshop, the brick-and-mortar store and of course the fashion product itself. These touchpoints always have to be managed together in the sense of a customer journey and the customers have to be guided with the help of recognisable recurring features in a closed, coherent system.

Auf der IAA MOBILITY 2021 haben Sie für die Volkswagen AG selbst eine 360-Grad-Experience gestaltet – einen Markenauftritt, der ein spannendes Erlebnis vor Ort, aber auch eine packende Erzählung auf den digitalen Kanälen bot. Quasi eine professionelle „Content Factory“. Werden Studios, Newsrooms und Möglichkeiten, von jedem Standpunkt aus spektakuläre Hintergründe zu nutzen, zum „normalen“ Bild in Messehallen werden? At the IAA MOBILITY 2021, you designed a 360-degree experience for Volkswagen AG – a brand appearance that offered an exciting experience on premise, but also a gripping story in the digital channels. A professional “content factory”, as it were. Will studios, newsrooms and possibilities to use spectacular backdrops from every vantage point become a “normal” appearance in trade fair halls?

**erzählt werden muss.** — The B2C fairs are under a great deal of pressure as the classic KPI of the portfolio show or the holistic brand presentation does not charge value, which is a priority in digitally driven marketing. Or, to put it another way, trade fairs have missed the opportunity to join today's measurement tools in marketing. With the newsroom, we generate content assets on a trade fair stand which can be compared with other campaigns or content streams. This way, marketing can better understand which topics are accepted and “fly” or what maybe needs to be presented or staged or narrated differently.

Was bedeutet diese Entwicklung für die Gestaltung des physischen (Marken-)Raums? What does this development mean for the design of the physical (brand) space?

**physischen Markenraum „wertvolle“ Hintergründe die Ware der Zukunft.** — There is a clear trend towards “backdrop” and away from the high-quality holistic experience with high square-metre prices. This is because for the content creators “valuable” backgrounds in the physical space are the goods of the future.

Messe bewegt sich – nicht nur in den digitalen Raum, sondern auch physisch: zu den Firmen-Standorten, in Off-Spaces, in den urbanen Raum oder als mobile Einheit im Stadtgebiet. Welche Transformation ist aus Ihrer Sicht zurzeit die spannendste? The trade fair is on the move – not only in the digital space but also physically: to company locations, off-spaces, the urban space or as a mobile unit in the city district. What from your point of view is the most exciting transformation at the moment?

**die Macher ihre KPIs im Griff, denn sie wissen ja, wer da zu ihnen kommt. Im Stadtgebiet glauben wir zukünftig mehr an das Thema Concept Store oder an temporäre Stores auf Zwischenflächen, die durch Leerstände entstehen. Sie können aus einer Kosten- und Content-Perspektive gute Kennzahlen liefern.**

— We have already spoken about the drivers and trends. In-house fairs of course make sense in this development because they allow brand-specific presentations and can be left in place for much longer. This also applies from the perspective of the business trip because in-house shows can be efficiently organised by combining them with conferences or other business appointments. What's more, the organisers have their KPIs under control, because they know who is coming to them. In the urban area, we believe that there will be more concept stores or temporary stores set up in interim spaces created by vacancies. They can deliver good KPIs both from a cost and content perspective.

Die B2C-Messen stehen enorm unter Druck, da der klassische KPI der Portfolio-Show oder der ganzheitlichen Markendarstellung keinen Wert auflädt, der im digital getriebenen Marketing eine Priorität hat. Oder anders gesagt: Die Messen haben es verschlafen, sich den heutigen Messinstrumenten im Marketing anzuschließen. Mit dem Thema Newsroom erzeugen wir auf einem Messestand Content-Assets, die sich mit anderen Kampagnen oder Content-Streams vergleichen lassen. So kann das Marketing eben sehr viel besser nachvollziehen, welche Themen angenommen werden und „fliegen“ oder was vielleicht anders dargestellt bzw. inszeniert oder

Der Trend geht eindeutig hin zur „Kulisse“ und weg von der qualitativ hochwertigen ganzheitlichen Experience mit hohen Quadratmeterpreisen. Denn für die Content Creators sind im

Kommen wir auf die Gestaltung des digitalen Raums zu sprechen: Was macht eine digitale Welt interessant? Der virtuelle Raum hat ja nahezu unbegrenzte Interaktions- und Gestaltungsmöglichkeiten – frei von Physik, Materialeigenschaften, Größe, Raum und Zeit ... Let's talk about the design of the digital space: What makes a digital world interesting? The virtual space has almost unlimited possibilities for interaction and design – free from the constraints of physics, material characteristics, size, space and time ...

online shopping can even be fully integrated. What is more, the digital space offers the possibility to consume using new media such as data or VR glasses. All very exciting and promising, in my opinion ...

Auch für das Storytelling birgt der virtuelle Raum neue Chancen: Marken können neu inszeniert und das Publikum auf andere Art und Weise eingebunden werden, Geschichten müssen nicht mehr einem bestimmten Narrativ folgen. Welche weiteren Chancen und Freiheiten, aber auch Risiken sehen Sie für rein digitale Markenwelten? The virtual space also holds new opportunities for storytelling: Brands can be staged in a new way and the audience can be involved in different ways; stories no longer have to follow a specific narrative. What other opportunities and freedoms, but also risks, do you see for purely digital brand worlds?

marketing, this industry is probably shaking its head in irritation and saying: But that all already exists. However, many brands are only now discovering this space as a potential touchpoint. The narratives are the narratives of the gaming industry.

Mit einem eigenen virtuellen Metaverse-Team wollen Sie für die Zukunft mit Web3 gut gerüstet sein. Wie setzt sich dieses Team zusammen und welche Aufgaben übernimmt es? You plan to be well equipped for the future with Web3 and your own virtual metaverse team. Who belongs to the team and what are its tasks?

Designer und Szenografen arbeiten mit Storytellern, Digital Designern und weiteren neuen Partner:innen eng zusammen. Ganz neu am Tisch ist das Thema Künstliche Intelligenz. Und es ist interessant, welche Arbeitsergebnisse wir mit dieser neuen Workforce erzielen. Ich hoffe, wir können dann im kommenden Jahrbuch bereits das ein oder andere Projekt vorstellen ... Since the foundation of MUTABOR, an interdisciplinary approach has always been firmly entrenched in our DNA: We have always put together teams for new tasks and added new competencies and partners. And that is what we are doing now. 3D designers and scenographers work closely with storytellers, digital designers and other new partners. What is new is the topic artificial intelligence. And the results of the work of this new workforce are most interesting. I hope that we will be able to present a couple of projects in next year's annual ...

Haben Sie in Ihrem „House for Design and Transformation“ räumlich auf diese kollaborative Arbeitsweise reagiert? Is your „House for Design and Transformation“ a spatial reaction to this collaborative way of working?

ersetzen. You can't really call it a house anymore: We have broken away from our location-based approach and now work across locations via tools and processes. We probably need to replace "house" with the word "workforce".

... und es können digitale Experiences aus dem Gaming für Spannung und Erlebnisse sorgen oder sogar das Online-Shopping vollumfänglich eingebunden werden. Darüber hinaus bietet der digitale Raum die Möglichkeit, auf neuen Medien wie Daten- oder VR-Brillen konsumiert zu werden. Alles sehr spannend und zukunftssträchtig, wie ich finde ...

... and digital experiences from gaming can provide excitement and memorable events, and

Wir reden da ja von einer Welt, die es im Gaming schon seit Ewigkeiten gibt. Wahrscheinlich schüttelt diese Industrie angesichts des Metaverse-Hypes im Marketing sowieso irritiert die Köpfe und sagt: Das gibt es doch alles schon. Von vielen Marken wird dieser Raum allerdings erst jetzt als potenzieller Touchpoint entdeckt. Die Narrative sind die Narrative der Gaming-Industrie.

We're talking about a world that has existed in gaming for ages. In view of the metaverse hype in

Seit der Gründung von MUTABOR ist Interdisziplinarität fest mit unserer DNS verwachsen: Schon immer haben wir für neue Aufgabenstellungen Teams und Kompetenzen neu zusammengesetzt und neue Fachlichkeiten und Partner:innen hinzugenommen. So agieren wir auch jetzt. 3D-

Since the foundation of MUTABOR, an interdisciplinary approach has always been firmly entrenched in our DNA: We have always put together teams for new tasks and added new competencies and partners. And that is what we are doing now. 3D designers and scenographers work closely with storytellers, digital designers and other new partners. What is new is the topic artificial intelligence. And the results of the work of this new workforce are most interesting. I hope that we will be able to present a couple of projects in next year's annual ...

Von Haus kann man gar nicht mehr sprechen: Wir haben uns von unserem Standortansatz gelöst und arbeiten nun über Tools und Prozesse standortübergreifend. Den Zusatz müssen wir jetzt abknibbeln und eher durch das Wort „Workforce“

Seit etwa 25 Jahren sind Sie als Mitinhaber einer der kreativsten Agenturen Deutschlands tätig. Was würden Sie dem Nachwuchs raten? You have been co-owner of one of Germany's most creative agencies for some 25 years. What advice would you give to budding designers?

Ha ha! As itinerant preacher, there are quite a few things that I could tell them ... For example: A broad based education and continuous learning are the be all and end all. Heinrich Paravicini and I started out at a time when internet played no role whatsoever. Before the pandemic, trade fairs and events were our most important business. Where would we be now if we had not always sought out and pursued new things? You should never rely on your training, but constantly hone your skills. That is important now and will stay important. MUTABOR weathered the crises so well because the broad training and skills of the MUTABOR team meant that they could take on new tasks outside the core business. Our striving for solutions that work, paired with a willingness to create and an interest in new things, are certainly points that would appear in the sermon of any itinerant preacher.

Ha ha! As itinerant preacher, there are quite a few things that I could tell them ... For example: A broad based education and continuous learning are the be all and end all. Heinrich Paravicini and I started out at a time when internet played no role whatsoever. Before the pandemic, trade fairs and events were our most important business. Where would we be now if we had not always sought out and pursued new things? You should never rely on your training, but constantly hone your skills. That is important now and will stay important. MUTABOR weathered the crises so well because the broad training and skills of the MUTABOR team meant that they could take on new tasks outside the core business. Our striving for solutions that work, paired with a willingness to create and an interest in new things, are certainly points that would appear in the sermon of any itinerant preacher.

**„Es werden die vorne sein, die jetzt neue Wege gehen.“**  
**“Those who are now breaking new ground will stay ahead.”**

Und was würden Sie Ihrem jüngeren Ich empfehlen, das Mitte der 1990er-Jahre gemeinsam mit Ihrem jetzigen Partner und Co-Founder Heinrich Paravicini in Europa, Japan und den USA noch das Designmagazin MUTABOR vertrieb? And what would you recommend to your younger self who back in the mid-1990s was still selling the design magazine MUTABOR with your current partner and co-founder Heinrich Paravicini in Europe, Japan and the US?

mistake that you can make on such a journey. And it would have been good to have skipped some of them. That would be a long list!

Und zu guter Letzt: Was hat in der Marken-Kommunikation (im Raum) ausgedient? Und wovon brauchen wir mehr? And last but not least: What is no longer relevant in spatial brand communication? And what do we need more of?

Wenn ich jetzt spitzfindig wäre, würde ich sagen: Wieso? Die Reise in virtuelle Räume steht für Marken ja noch ganz am Anfang. Aber tatsächlich wünsche ich mir mehr Mut zum Risiko von unseren Kund:innen: Mut, auch mal neue Live-Plattformen zu buchen und sich hier dem Live-Publikum zu stellen. Das bringt uns zurück zum Eingangsstatement: Es werden die vorne sein, die jetzt die neuen Wege gehen. If I wanted to split hairs I would say: Why do you ask? The journey to virtual spaces for brands is only just starting. But in fact, I would like our customers to be more willing to take risks, to dare to book new live platforms and to face the live audience here. Which brings me back to the opening statement: Those who are now breaking new ground will stay ahead.

Johannes Plass, vielen Dank für das ausführliche und spannende Gespräch! Johannes Plass, thank you for the in-depth and exciting conversation!