

Der Autor ist geschäftsführender Gesellschafter der Metten Stein+Design GmbH & Co. KG mit Sitz in Overath. Er führt das 1938 gegründete Unternehmen, das sich auf die Herstellung hochwertiger Betonsteine für die öffentliche

Freiraum- und die private Wohnumfeld-Gestaltung spezialisiert hat, in der dritten Generation. Er studierte Betriebswirtschaftslehre an den Universitäten Köln und St. Gallen (CH) und promovierte in Wirtschaftswissenschaften an der WHU in Vallendar.



Dr. Michael Metten

## Beständig kreativ

Seit 75 Jahren als Familienunternehmen der Qualität verbunden

Beständig kreativ? Ist das nicht ein Widerspruch? Vielleicht. Zumindest ist es eine permanente Herausforderung, wie uns die Geschichte unseres Unternehmens immer wieder gezeigt hat. Wie entfaltet sich Kreativität in einem Unternehmen? Aus unserer Erfahrung sind hierfür vor allem fünf Faktoren verantwortlich.

### Neugierde und Mut

„Und jedem Anfang wohnt ein Zauber inne“, so beginnt Hermann Hesses berühmtestes Gedicht. Ohne diesen Zauber lassen sich weder Unternehmen gründen noch Produkte entwickeln. Es bedarf stets dieser Neugierde und des Mutes, Dinge auszuprobieren und neue Wege zu gehen – ohne genau zu wissen, wohin sie führen werden.

Von dieser Neugierde beseelt waren die Brüder Josef und Peter Metten, als sie am 1. April 1938 ihr eigenes Unternehmen gründeten: einen Baustoffhandel. Peter Metten war zu dem Zeitpunkt gerade 24 Jahre und Josef Metten noch nicht einmal 18 Jahre alt. Bis zu

seiner Volljährigkeit waren es also noch drei Jahre.

Wohin die Reise gehen würde, war offen, denn zum Gründungszeitpunkt gab es bereits vier etablierte Baustoffhandlungen in Bergisch Gladbach. Das Startkapital für die Betriebsgründung kam vom Vater, der Vertrauen in seine „beiden Burschen“ hatte und eine Hypothek von 5 000 Reichsmark auf sein Reihenhäuschen aufnahm.

Derselben Neugier bedarf es auch bei jeder Produktentwicklung. Oft sind es die Blicke über den Tellerrand der Branche und des Tagesgeschäfts hinaus, die Ideen in unseren Köpfen reifen lassen. Damit aus der Vielzahl der Ideen verwertbare Entwicklungsansätze werden, bedarf es

zunächst eines klar umrissenen Ziels. Oder unternehmensstrategisch ausgedrückt: Erfolgreiche Unternehmen lösen die zentralen Probleme ihrer Kunden sichtbar besser als andere. So trieb Josef Metten in den 1960er Jahren die Frage um, ob es nicht eine sinnvolle Kombination zwischen befestigter Wiese und begrüntem Pflaster geben könne. Und mehr im Vorbeigehen fiel ihm bei einem Konzertbesuch im Altenberger Dom das eiserne Lettnergitter auf – das war die Initialzündung für den Rasengitterstein. Die Idee war: „Wenn das Gitter ein Stein wäre, könnte man aus diesem Gitter 60 x 40 cm große Stücke ausschneiden und zwar so, dass die Enden alle geschlossen sind. Wenn man die Steine nun wieder aneinanderlegt, dann ergibt sich ein Gitter“, erinnert sich Josef Metten. Heute kommt der Rasengitterstein weltweit zum Einsatz und trägt nicht selten im In- und Ausland noch immer seine ursprüngliche Bezeichnung „MeBa-Rasengitterstein“

**Das eiserne Lettnergitter im Altenberger Dom inspirierte Josef Metten die Idee des Rasengittersteins.**

FOTOS: METTEN



– „MeBa“ stand seinerzeit für „Metten Baustoffe“. Mit der Erfindung war Josef Metten scheinbar ein wenig zu früh, denn nach der Gebrauchsmuster-Anmeldung 1969 wollte zunächst niemand den Stein in Lizenz fertigen. Erst gegen Ende der Schutzdauer wurde die Firma Kronimus der erste Lizenznehmer.

Erst die Kombination von Neugierde und detailliertem Fachwissen ermöglicht eine kreativ, systematische Produktentwicklung. Wenn man Menschen in den 1980er und 1990er Jahren fragte, was sie mit Beton assoziieren, kam nicht selten der Verweis auf Betonflächen, die auf Grund von Witterungseinflüssen und Verschmutzungen sehr wenig einladend und unansehnlich waren. Hierfür eine Lösung zu finden, war die klar umrissene Zielvorstellung von Hans-Josef Metten. Als eines der ersten Betonsteinunternehmen beschäftigten wir uns mit der Entwicklung eines dauerhaften Oberflächenschutzes: dem CleanTop®-System.

Nahezu zehn Jahre dauerte die Entwicklung, bis es serienmäßig bei Platten- und Pflastersystemen zum Einsatz kommen konnte. Heute liegen derartig geschützte Produkte in mehr als 25 Ländern der Welt: Von Japan bis Kanada und von Finnland bis Saudi-Arabien. Für diese Entwicklung war letztlich das Zusammenwirken von chemischem, betontechnologischem und verfahrenstechnischem Fachwissen unerlässlich, das gezielt für dieses Projekt zusammengebracht wurde.

## Diversität

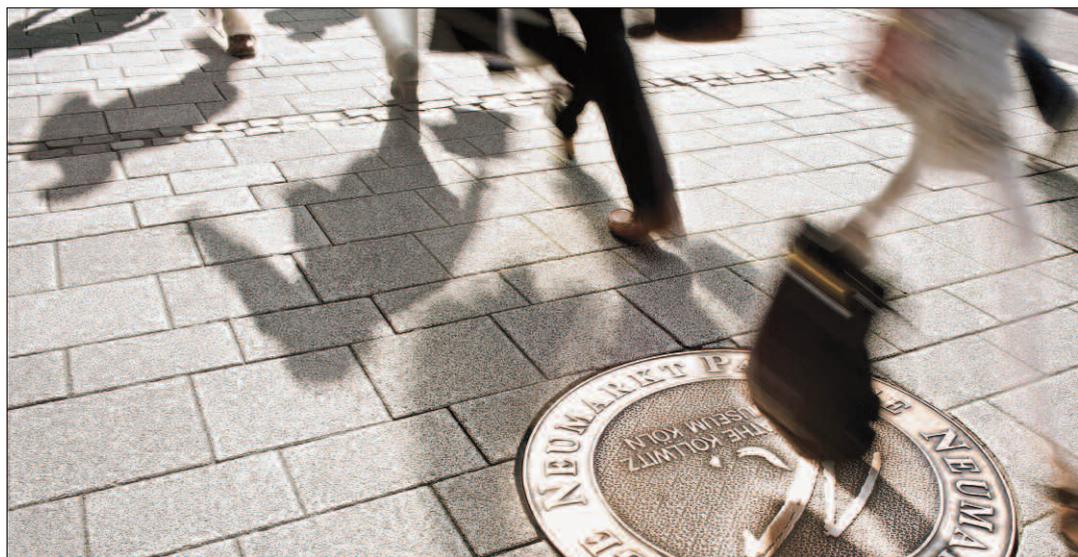
Eine der vielleicht spannendsten Fragen der psychologischen Kreativitätsforschung lautet: Wie lässt sich Kreativität über einen längeren Zeitraum in einer Organisation erhalten? Die Beantwortung dieser Frage ist alles andere als trivial. Für uns liegt ein Schlüssel in der bewussten Unterschiedlichkeit der Mitarbeiter. Wie leicht erliegt man doch in der Personalauswahl der Gefahr, eine „harmonische Truppe“ zusammenzustellen. Jedoch erst die starken Charaktere ermöglichen kraftintensive, energiegeladene und nicht selten auch anstrengende Diskussionen, um zum besten Ergebnis zu kommen.

## Unternehmenskultur

Kreativität und Leidenschaft können nur in einem besonderen Klima des Vertrauens entstehen. Die Basis für dieses Klima des Vertrauens hat 1986 Hans-Josef Metten gelegt, als er – noch lange bevor dieses Thema im Management en vogue wurde – die Unternehmensphilosophie schriftlich niedergelegt hatte. Dass im Laufe der letzten Jahrzehnte aus dieser Philosophie eine Kultur wurde, ist ein wunderbares Erbe.

## Konsequenz

„Be different or die“, so lautet meines Erachtens der wichtigste Lehrsatz in der strategischen Unternehmensführung von Michael E. Porter. Eine klar fokussierte Unternehmensstrategie und -zielsetzung bündelt die Kräfte im Unternehmen. Insofern war die bewusste Entscheidung von Hans-Josef Metten im Jahr 1990, sich ausschließlich auf das qualitativ hochwertige Marktsegment zu beschränken, und sich aus dem bisherigen „Brot-und-Butter-Geschäft“



**Der Kölner Neumarkt erhielt vor 24 Jahren ein La Linia Pflaster. Rund 24 Mio. Menschen gehen jährlich durch die Kölner Fußgängerzone. Ungeachtet dieser hohen Besucherfrequenz ist das Pflaster immer noch ansprechend schön.**

Mit Blick auf die Kreativität heißt es u. a. in unserer Unternehmensphilosophie: „Da auch Gutes verbessert werden kann, setzen alle ihr Wissen und Können dafür ein, stets neue und bessere Lösungsmöglichkeiten zu finden. Jede Idee ist es wert geprüft zu werden.“ Bei der Findung kreativer Lösungen darf die Hierarchie niemals eine Rolle spielen. Kreativität entsteht im Wechselspiel von Struktur und Freiheit, Ordnung und Chaos. Somit bedarf es nicht zuletzt der gewährten Freiheit, Dinge einmal anders zu denken, und der Fähigkeit, Enttäuschungen und gelegentliches Versagen wieder in produktive Aktivität zu übertragen. Thomas Alva Edison hat dies einmal so formuliert: „Ich bin nicht gescheitert, sondern ich habe nur 10 000 Möglichkeiten gefunden, die nicht funktionieren.“

des grauen Rechteck-Pflasters sowie der einfachen Verbundsteine zu verabschieden, ein Meilenstein in der Unternehmensentwicklung. Kreativität und Investitionen konnten von diesem Moment an gezielt in das hochwertige Produktportfolio fließen.

Heute ist das Unternehmen einer der führenden Betonwarenhersteller für die hochwertige öffentliche Freiraum- und privater Wohnumfeld-Gestaltung. Eine Vielzahl der Produkte werden mittlerweile durch Lizenznehmer innerhalb Europas sowie den USA und Kanada produziert. Im internationalen iF ranking belegt Metten Stein + Design derzeit Platz 296. Angeführt wird das Ranking aktuell von den Unternehmen Samsung, Sony, Phipps, LG und Apple. Somit zählt das Unternehmen zu den führenden Design-Adressen. ●