

In LEAN gedacht, hätten wir dieses Interview nicht führen dürfen!

Im April 1998 trat Hanspeter Kehrlı seine Reise bei der Müller AG Verpackungen an – ein Schritt, der nicht nur sein berufliches Schicksal prägte, sondern auch die Entwicklung des Unternehmens entscheidend beeinflusste. Vom leidenschaftlichen Problemlöser in einem Familienbetrieb zu einem der Schlüsselakteure in einem der führenden Verpackungsunternehmen, erzählt er mit unaufgeregter Gelassenheit von Herausforderungen, Wandel und den vielen Facetten des Führens. Während er sich nun auf den wohlverdienten Ruhestand vorbereitet, blickt er zurück auf eine Zeit voller Veränderungen und reflektiert darüber, wie sich nicht nur die Technologie, sondern auch die Unternehmenskultur in fast drei Jahrzehnten gewandelt hat. Was bleibt? Ein tiefer Einblick in die Transformation von Müller Packaging und die ungebrochene Leidenschaft für die Arbeit, die auch im Alter von 65 Jahren noch brennt.

Die Bilder in diesem Artikel stammen von einem der letzten Rundgänge von Hanspeter Kehrlı durch den Betrieb in Münchenstein.

Von Ralf Stöckli, 3. April 2025



Hanspeter Kehrli, wie sind Sie zur Müller AG Verpackungen gekommen?

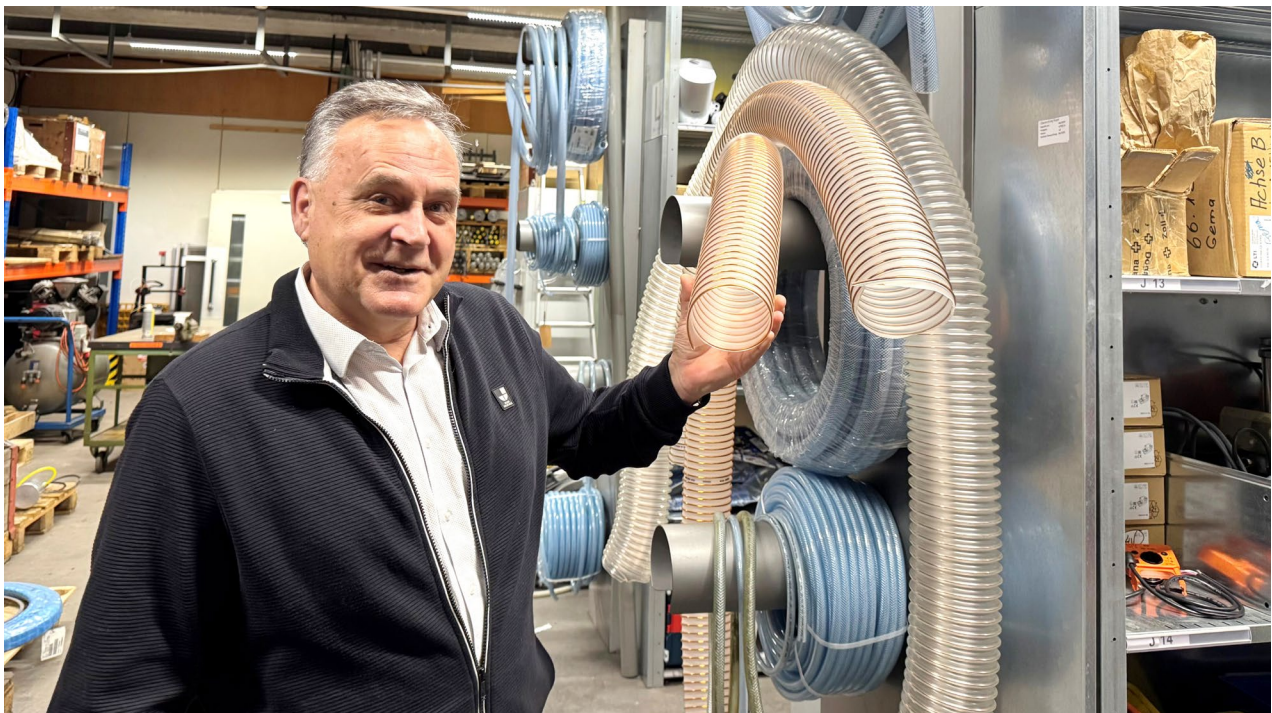
HPK: Ich habe im April 1998 in der Müller AG Verpackungen gestartet. Zuvor habe ich bei Häusler in Duggingen gearbeitet, einem Familienunternehmen, das Biegemaschinen produziert. Diesen Job habe ich angetreten, da mich Urs Grüter (heutiger CEO von Stöcklin Logistics) gefragt hat, Häusler bei ihren damaligen technischen Herausforderungen zu helfen. Das hat sich dann damals als schwierig herausgestellt, da im Familienbetrieb nicht alle am gleichen Strang gezogen haben. Ich habe dann Urs Grüter mitgeteilt, dass es mir bei Häusler nicht gefällt. Er hat dann den Kontakt zu Marco Fischer, dem damaligen CEO von Müller AG Verpackungen hergestellt. Die ersten Gespräche haben dann jeweils samstags stattgefunden, eher im Geheimen. Das hat sich dann so hingezogen und nach zwei Monaten habe ich mir die Frage gestellt, ob ich wohl bald Bescheid erhalte, ob Marco Fischer mich zu Müller holt. Dann war da dieser Montag. Ich kam von der Arbeit bei Häusler nach Hause. Es war ein milder Frühjahrsstag. Und da sass Marco Fischer im Garten mit meiner Frau bei einem Kaffee. Er sagte: «Hanspeter, Du hast den Job bei mir. Deine Frau hat ja gesagt und Deinen Lohn kennt sie auch.»

In welcher Funktion hat man Sie eingestellt?

HPK: Als Leiter Technik und Produktion. Nun muss man wissen, dass zu dieser Zeit auch die IT, das Personal, eigentlich alles, ausser den Finanzen und dem Verkauf, zur Produktion gehörte. Ein sehr breites Aufgaben- und Verantwortungsgebiet. Auch bei den Müller Immobilien und bei den Töchterfirmen war ich involviert.

Das heisst nun auch, dass man Ihnen mit der Zeit Verantwortungsgebiete weggenommen hat?

HPK: Das Unternehmen hat sich weiterentwickelt und ist gewachsen. Als Beispiel: als ich bei Müller begonnen habe, hatten wir ein IBM-System und drei PCs. Einen davon bekam ich. Mit der Zeit wurde das Unternehmen in verschiedenen Bereichen gezielt professionalisiert. Und da war es nur logisch, dass die Verantwortung auf mehrere Schultern umgelagert wurde. Für mich hat das Sinn gemacht und ich konnte nun auch im Bereich Technik den Fokus stärken und die Produktion gezielter voranbringen.



Haben Sie bei der grossen Verantwortung auch persönlichen Druck gespürt?

HPK: Druck und Stress kenne ich nicht. Mich bringt nichts aus der Ruhe. Es gibt beim Arbeiten immer wieder Probleme und die müssen dann einfach erledigt werden. Dann setzt man Prioritäten und erledigt eins nach dem anderen. Fertig. Was früher aber war: man ging erst nach Hause, nachdem alle Probleme gelöst waren. Heute geht man auch mal früher heim und lässt ein Problem für den Folgetag liegen. So hat sich die Einstellung zur Arbeit über die Jahre schon geändert. Kader- und GL-Mitglieder wurden in die Pflicht genommen, Ferien mehr als zwei Wochen waren für die Führungsleute nicht gern gesehen. Dann haben wir auch montags bis freitags gearbeitet. Am Freitag freinehmen? Das ging damals nicht!

Keinen Druck zu spüren ist eine Gabe! Das finde ich bemerkenswert. Wie sind Sie denn in Ihrer Führungsaufgabe mit Personen umgegangen, die Druck gespürt haben, in Stress gekommen sind?

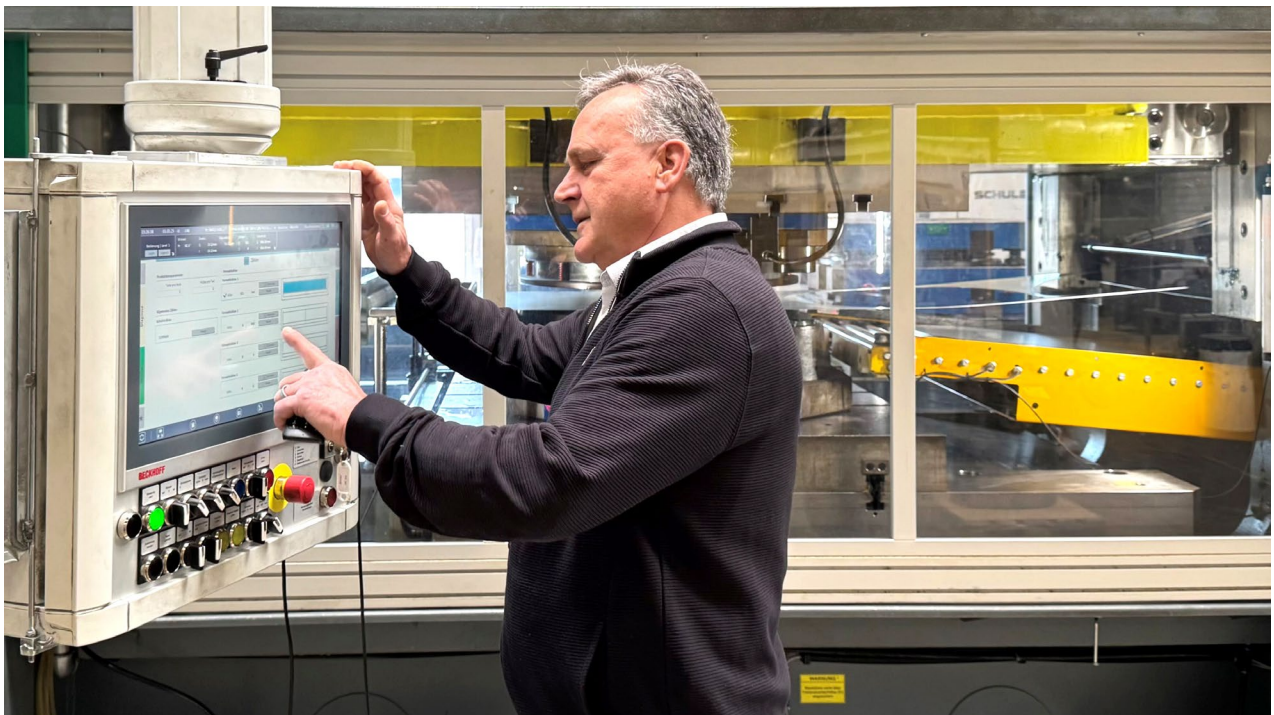
HPK: Früher hat man Druck und Stress und damit auch Burnout nicht gekannt. Dies hat bestimmt mit dem Zeitgeist zu tun. Die Pflicht, gute Arbeit zu leisten, war früher ganz selbstverständlich. So wurde Samstagsarbeit auch von oben herab definiert und alle haben mitgemacht. Da ich meine Mitarbeitenden aber gut kannte, war auch klar, dass ein Mitarbeiter nicht am Samstag zur Arbeit kommen musste, wenn seine Frau samstags einem Job nachgehen musste und ein Kleinkind zuhause war. Heute wird auf solche individuellen Situationen weniger geachtet, steht die «Gleichbehandlung aller» als oberste Maxime.

Nun möchten wir gerne den Spannungsbogen öffnen, wie sich gewisse Punkte in 27 Jahren in der Müller AG Verpackungen verändert haben.

Frühjahr 1998	Produktion	Frühjahr 2025
<p>HPK: Früher hatten wir wenig bis keine Automation. Wir waren mehr auf die Mitarbeitenden angewiesen. Der Mitarbeiter hat auf einer Maschine etwas gefertigt und dann an die nächste Maschine, zum Kollegen, gebracht. War ein Mitarbeiter nicht da, hatten wir umgehend ein Problem. Nicht selten sind dann auch Personen aus der Verwaltung eingesprungen! Ganz selbstverständlich, um den Betrieb am Laufen zu halten!</p>		<p>HPK: Heute haben wir eine ausgebaute Automation. Die lässt es auch zu, fehlende Mitarbeiter abzufedern. Vielleicht lässt man dann die Maschinen etwas langsamer laufen, damit alle Mitarbeitenden, die da sind, den Arbeitsanfall meistern können.</p>
<p>HPK: Früher waren Abwesenheiten von Mitarbeitenden gewichtiger. Kamen gefühlt auch seltener vor. Der Zeitgeist war klar: Arbeit geht vor.</p>		<p>HPK: Wenn heute jemand fehlt, krank ist, dann notiert man sich das, macht einen Strich auf einem Blatt, locht es und heftet es ab.</p>
<p>HPK: Früher hatten wir am Standort Münchenstein vier Anlagen in der Produktion, im Einschichtbetrieb. Reiden hatte damals wie heute zwei Anlagen, zweischichtig.</p>		<p>HPK: Heute haben wir in Münchenstein zwei Produktionsanlagen, je in einer Morgen- und Nachmittags-schicht. Die Umstellung kam mit dem neuen Managing Director Roland Tanner, nach 2008. Es war ein Entscheid, weniger in die Produktion zu investieren (zwei Anlagen kosten weniger als vier).</p>

«*Nicht selten sind dann auch Personen aus der Verwaltung eingesprungen! Ganz selbstverständlich, um den Betrieb am Laufen zu halten!*»

Frühjahr 1998	Führung	Frühjahr 2025
<p>HPK: Der frühere CEO, Marco Fischer, war omnipräsent, hat alles entschieden, hat gesagt, wie alles läuft, er war sehr dominant. Wenn er angeordnet hat, Produktionsstart um 05:00 Uhr, dann war er hier. Wenn er angeordnet hat, am Samstag wird gearbeitet, dann war er vor Ort. Fehler durften gemacht werden – einmal. Beim zweiten Mal konnte man froh sein, wenn der Fehler vom CEO nur als «bonuswirksam» eingestuft wurde. Sitzungen wurden zeitlich knappgehalten. Alles über einer halben Stunde war aus seiner Sicht «Larifari». Und Pünktlichkeit war grossgeschrieben. Unpünktlichkeit nicht toleriert.</p>		<p>HPK: In diesem Bereich hat sich am meisten getan gegenüber früher. Heute ist man moderner, feinfühlicher, schaut auf alle, achtet auf Minderheiten. Heute verträgt es auch mal eine Unpünktlichkeit. Heute darf man auch im Homeoffice bleiben, also, wenn man in der Verwaltung arbeitet. Diese Beobachtungen wollen nicht wertend rüberkommen, sie halten einfach den Zeitgeist fest. Im Gegensatz zu früher gibt es für Kader und Mitarbeitende mehr Freiräume. Heute wird kooperativer geführt. In Führungsworkshops wurden letztes Jahr Führungsgrundsätze erarbeitet. Man investiert in die Führungsqualität der Kadermitarbeitenden. So was hat es früher nicht gegeben. Das ist klar besser geworden.</p>
		<p>HPK: Heute verlieren wir uns mitunter in zu umfangreichen administrativen Arbeiten. Alles muss auf Papier gebracht, alles festgehalten werden. Früher lief es mit weniger Papier nicht schlechter. Daher stelle ich mir manchmal die Frage, was mit den vielen Protokollen und Formularen bezweckt werden soll.</p>



Frühjahr 1998	Stellenwert und Wertschätzung der Mitarbeitenden	Frühjahr 2025
<p>HPK: Die Wertschätzung der Mitarbeitenden war früher hoch, wohl höher als heute. Der CEO Marco Fischer wusste, wer was macht, kannte die Personen persönlich. Jeden. Bei geleisteter Mehrarbeit kam der CEO persönlich vorbei und bedankte sich bei jedem Mitarbeitenden, hat mitunter auch eine Runde Pizza bezahlt. Oder Hans Müller kam vorbei und hat für ausserordentliche Arbeit Goldvreneli verteilt.</p>		<p>HPK: Der Stellenwert der Mitarbeitenden bei uns ist noch immer hoch. Das Familiäre und Persönliche hat aber bestimmt abgenommen, wohl auch, weil wir heute mehr Mitarbeitende sind wie früher. Aussagen, die ich mitunter höre, dass wir heute die Mitarbeitenden «mehr schätzen, wie früher», sehe ich deshalb nicht so: Wir machen es nach wie vor gut – aber nicht besser wie früher. Einfach anders.</p>

Frühjahr 1998	Unternehmenskultur	Frühjahr 2025
<p>HPK: Die Unternehmenskultur unter dem CEO Marco Fischer war militärisch, straff, ohne grosse Freiräume, sich einzubringen. Das hat sich dann merklich geändert, nachdem Marco Fischer sein CEO-Amt im 2006 an Peter Müller übergeben hatte. Die menschliche, liebe Art von Peter Müller hat zu einem Miteinbezug vieler geführt, er hat viele gute Sachen angerissen. Das Arbeiten untereinander wurde entspannter.</p>	<p>HPK: Heute haben wir eine offene, moderne Unternehmenskultur, die geprägt ist von vielen kulturellen Einflüssen. Und trotz dieser Vielfalt spüre ich einen guten Zusammenhalt und einen stabilen Arbeitsfrieden. Es wird viel zusammen gelacht. In den Pausen Tischtennis oder am «Töggelikasten» gespielt.</p>	
<p>HPK: Früher war die Verwaltung «mitten im Kuchen», bei der Produktion «dabei». Teile der IT, des Verkaufs, des Personals, waren in der Produktion angesiedelt, da es im Verwaltungsgebäude keinen Platz für alle hatte. Darum hat man früher mehr miteinander gesprochen, ganz natürlich, durch die gegebene Nähe.</p>		<p>HPK: Der Neubau in Münchenstein, mit der Logistikhalle und dem Verwaltungsteil ist eine tolle Errungenschaft. Sie hat aber dazu geführt, dass es eine gewisse Trennung von Produktion und Verwaltung gegeben hat. Ohne Batch kommt man nicht mehr von der Produktion in die Verwaltung – und umgekehrt.</p>

«Heute haben wir eine offene, moderne Unternehmenskultur, die geprägt ist von vielen kulturellen Einflüssen.»





Gibt es etwas in Ihrer Müller-Karriere, dass Sie rückblickend anders gemacht hätten?

HPK: Prinzipiell nicht. Zurückblicken ist ja einfacher als sich in der Gegenwart auf die aktuelle Situation und die Zukunft auszurichten. Gemachte Erfahrungen sind es, die uns weiterbringen. Es gibt zwei, drei Entscheidungen, die ich heute nicht mehr mittragen würde. Aber dies auch durch gemachte Erfahrungen. Welche drei ich meine, behalte ich hier für mich – und sind wir ehrlich: wenn ich in 27 Jahren drei Entscheidungen anspreche, dann sind dies doch wenige im Laufe der Zeit.

Wie beurteilen Sie die Nachfolgeregelung?

HPK: Es freut mich, dass die seit längerem laufende Ablösung gut läuft. Ich sehe, wie die neu in der Verantwortung stehenden Kollegen ihre Aufgaben pragmatisch und unaufgeregt lösen. Und das freut mich. Ich gehe jetzt auch nicht mehr so viel in den Betrieb, damit die Mitarbeitenden merken, dass es nun andere Ansprechpersonen gibt. Es kommt gut!

Ihr Job wurde mit der Neuorganisation auf verschiedene Personen aufgeteilt. Warum?

HPK: Die Aufgaben werden mehr. Die Zeit die es für die Bewältigung braucht nimmt auch zu. Früher konnte ich mich alleine um die Produktion kümmern. Heute ist dies nicht mehr möglich, auch wegen der gestiegenen administrativen Anforderungen, die wir uns selber auferlegen, die in den Managementsystemen gefordert sind und die uns Kunden auftragen.

Können Sie uns ein Beispiel nennen, welche administrativen Aufgaben wir uns selber auferlegen?

HPK: Früher, wenn eine neue Falzmaschine gekauft werden musste, habe ich dem CEO Marco Fischer gesagt, die kostet 1,5 Millionen. Da wollte der CEO im Gespräch dann viel wissen, bohrte nach, stellte Fragen zum Transport, zu den Rabattverhandlungen. Aber dann war gut und er entschied: «Dann kauf sie!». Heute schreiben wir Investitionsanträge, halbe Bücher, mit Beschreibungen, Vorteilen, Nachteilen, etc. Diese werden dann verteilt und es findet eine viel breitere Diskussion statt ...

... das ist für mich noch nachvollziehbar. Das Unternehmen muss doch das Risiko und die Optimierungen abschätzen, bevor 1,5 Millionen ausgegeben werden ...

HPK: ... dem ist entgegenzusetzen, dass immer ein Restrisiko besteht, wenn man Investitionen in den Maschinenpark tätigt. Da kann auch mal eine Investition nicht die gewünschte Verbesserung bringen. Das hat es auch schon gegeben – auch mit Investitionsantrag und nachgelagerter Fragestunde. Sollte nicht. Kann aber auch einmal. Meine Meinung hierzu ist auch: je mehr Papier wir herumschieben, desto mehr Verantwortung geben wir ab und desto weniger nehmen Führungskräfte ihre Verantwortung des Entscheidens wahr.

Jetzt kurz vor Karriereende – wie fühlt sich das an?

HPK: Sicherlich gemischt. Zum einen bin ich froh, dass ich gesund das Pensionsalter erreicht habe. Zum andern stellt sich auch die Frage, was anfangen, mit der vielen Zeit. Das Nichtstun kann zwei, drei Monate schön sein. Auf die Dauer ist es bestimmt nichts Erstrebenswertes. Ich gehe natürlich nicht planlos in die Rente. Ich habe mich für die Senioren-Uni angemeldet. Dort nimmt man zu verschiedenen Themen an Vorlesungen teil. Vier Vorlesungen à drei Stunden pro Woche. Diese sind vielfältig und beleuchten Fragestellungen aus einem breiten Spektrum, zum Beispiel: «Welchen Einfluss hat Rauchen auf das Herz?», «Was verraten uns neue Blicke auf die schweizerischen Kolonialbeziehungen?», «Wie kann der Ukraine-Krieg beendet werden?», «Ist die Vormacht der rechten Parteien zu stoppen?» oder «Welchen Einfluss haben Klimaschwankungen auf die Evolution des Menschen?».

Das tönt wahrlich interessant! Gibt es darüber hinaus weiter Pläne für die nahe Zukunft?

HPK: Nächsten Herbst gehen meine Frau und ich drei Monate auf Fidschi, Tonga und die Salomonen – alles Inseln und Inselgruppen im Südpazifik. Meine Frau geht dort einen Monat unentgeltlich als Physiotherapeutin arbeiten, um zu zeigen, wie die Nachsorge nach Gelenkoperationen durch therapeutische Massnahmen verbessert werden kann. Mir hat die Idee von Anfang an sehr gefallen, weil man dort im Südpazifik herrliche Tauchplätze vorfindet. Aber nur Tauchen ist dann auch für mich nichts. So haben wir recherchiert und erfahren, dass die dortigen Spitäler mit Spendengeldern Betten mit Elektromotoren oder Kompressoren für die Stromerzeugung zukaufen. Da werde ich dann meine Expertise einbringen und mithelfen, die Geräte sicher in den Betrieb zu nehmen.



In den Schweizer Müller-Unternehmen wird die Tradition der Pensioniertenanlässe hochgehalten. Wird man Sie dort auch regelmässig antreffen?

HPK: Auf jeden Fall, wenn immer möglich, an jedem!

Kommen wir zur letzten Frage. Was wünschen Sie der Firma Müller AG Verpackungen für die Zukunft?

HPK: Ich sehe eine gute Zukunft für die Müller AG Verpackungen. Das Unternehmen ist gut aufgestellt. Der Altersmix könnte in den nächsten 10 Jahren zum Thema werden. Aber dem ist man sich bewusst. Ich finde auch gut, wenn immer wieder Know-how weggeht – denn dann kommt frisches Wissen und neue Vorgehensweisen in den Betrieb. Was ich der Firma Müller wirklich wünsche, ist eine Reduktion aller Arbeiten, die nicht nötig sind, nicht unmittelbar mit dem Fass zu tun haben. Also LEAN pur! Prinzipiell müssen auch wir zwei uns fragen, was wir hier machen bei diesem Interview? Ist eine teure Sache, wenn wir hier zusammensitzen. Und es wird noch teurer, bis das Interview niedergeschrieben und redigiert ist. In LEAN gedacht, hätten wir dieses Interview nicht führen dürfen!

Vielen Dank für das nette Gespräch und die vielen Einblicke. Für die Zukunft wünsche ich Ihnen nur das Allerbeste, vorab stabile Gesundheit.

Und tschüss ...

