

# PACO

## WORLD

Unser internationales Wire & Mesh-Magazin  
für Kunden und Interessenten

Ausgabe

28

NR.1

2022



## 2021 ff! Generationenwechsel bei PACO perfekt

PACO ist ein Familienunternehmen von vielen in Deutschland. Und doch ist PACO gleichzeitig ganz besonders – wie die Menschen, die es ausmachen. Als besonderer Charakterzug kommt hinzu, dass sich PACO im Umgang miteinander und im Zusammenhalt auch als ganz besonders familiär versteht. Darauf jedenfalls lassen Unternehmensgeschichte wie auch Unternehmenskultur schließen: an allem und allen noch ein bisschen näher dran – an den Kunden, an den Geschäftspartnern, an den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Ein Beleg dafür soll auch diese Sonderausgabe der Unternehmenszeitung „PACO World“ sein, in der es ausschließlich um die Familie geht, die hinter PACO steht. Aus gegebenem Anlass, versteht sich.



Die Familie Ruppel schreibt  
Unternehmensgeschichte  
in die Zukunft fort



Mesholutions created by PACO

## VATER, SÖHNE, ENKEL:

# Dreimal Ruppel – ein Familienunternehmen

Ein ganz natürlich anstehender Vorgang, aber auch immer wieder eine besonders kritische Phase beim Fortbestehen und Zukunftssichern eines Familienunternehmens ist der Wechsel zur nächsten Generation. Bei PACO stand dieser 2021 erneut an: von der zweiten zur dritten Generation. Dieser Verantwortungstransfer war von langer Hand vorbereitet. Und doch bedeutet er in vielerlei Hinsicht einen Neuanfang. Hier der PACO „Stream of Generations“ im Zeitraffer von der Gründung bis heute und darüber hinaus:

Die PACO Geschäftstätigkeit und Gewebeproduktion nimmt ihren Anfang im Ort Sannerz östlich von Schlüchtern. Gewebt wird auf zwei gebrauchten Webstühlen, die in einer vormaligen Garage untergebracht sind. Da es schnell aufwärts geht, zieht das Unternehmen bereits 1956 nach Steinau an der Straße ins neue Industriegebiet um, wo sich seitdem der Hauptfirmensitz befindet.



In den folgenden Jahren scheiden die ursprünglichen Mitgesellschafter aus. 2020 übernimmt die Familie Ruppel dann auch die Anteile des letzten verbliebenen Mitgesellschafter und damit die Position des alleinigen Gesellschafter der PACO Gruppe.

Die Vertriebsstrategie des aufstrebenden Unternehmens setzt von Beginn an auch auf den Export. Neben europäischen Nachbarländern besteht ein wichtiger Schwerpunkt bereits auch jenseits des Atlantiks in den USA.



1975 fällt die unternehmerische Entscheidung zur Produktion von Filterelementen auf der Basis der eigenen Metalldrahtgewebe. Damit vollzieht sich der Schritt in die Konfektionierung und Veredelung des Basiserzeugnisses „Präzisionsgewebe“ als weitere Säule für Sortimentserweiterung, Wachstum und Wertschöpfung.

1972 tritt der älteste Sohn des Firmengründers Wilhelm Ruppel in das Unternehmen ein. Peter Ruppel absolviert auf väterlichen Rat hin zunächst eine Ausbildung zum Industriekaufmann. Es folgen Jahre der kontinuierlichen Erweiterung von fachlicher Kompetenz und beruflichem Erfolg. 1989 wird er neben dem Vater zum weiteren alleinvertretungsberechtigten Geschäftsführer der PACO-Gruppe ernannt.



Nach dem Tod des Vaters 2008 übernimmt Peter Ruppel als sozusagen „geborener und natürlicher Nachfolger“ aus dem Kreis der Familie die Verantwortung für die alleinige Geschäftsführung der PACO-Gruppe.

## PACO „Stream of Generations“

Jedes Wirtschaftswunder, jeder ökonomische Aufschwung, setzt Unternehmer mit dem Willen zum Erfolg voraus. So auch in der frühen Bundesrepublik: Wilhelm Ruppel setzt 1953 mit nur 27 Jahren seinen Entschluss um, sein „eigenes Geschäft“ zu gründen. Mutig kündigt er das sichere Angestelltenverhältnis beim damaligen Marktführer für Metallgewebe: Ratazzi & Mai im osthessischen Schlüchtern mit unternehmerischen Wurzeln bis ins 19. Jahrhundert hinein. Dort weiß man Wilhelm Ruppel als fähigen Kaufmann und Vertriebsleiter zu schätzen. Und doch entscheidet er sich dafür, seinen Erfolg als Unternehmer im gleichen Markt wie sein bisheriger Arbeitgeber zu suchen. Neben Wilhelm Ruppel beteiligen sich an der Unternehmensgründung von PACO drei weitere Partner, ein Mann vom Fach und zwei als Investoren.



Nachfolger wird Garvin Ruppel, der Neffe von Peter Ruppel und Enkel des Firmengründers. Gleich nach seinem Studium 2006 nimmt Garvin Ruppel als Dipl.-Ing. (FH) sein Engagement im Unternehmen der Familie auf. Schon früh profitiert das Unternehmen von seinem Know-how bezüglich der Etablierung komplexer EDV- und Software-Lösungen zur Rationalisierung und Optimierung betrieblicher Abläufe.

Garvin hat sich in diesen Jahren zu der Führungspersönlichkeit entwickelt, die das Familienunternehmen PACO in den kommenden Jahrzehnten auf der Erfolgsspur voranbringen wird.

Die Übergabe der Führungsverantwortung an die dritte Generation folgt einem langfristigen Plan, der von den Gesellschaftern, der Familie insgesamt und den Verantwortlichen der zweiten Generation in enger Abstimmung mit der dritten entwickelt und zielorientiert umgesetzt wurde.

Klaus Ruppel scheidet 2017 aus und hinterlässt in seinen Verantwortungsbereichen, insbesondere auch bei der Weberei in Herolz, gut bestellte Felder. Vier Jahre später, zum 30.06.2021, scheidet dann auch Peter Ruppel im Alter von 70 Jahren aus der PACO-Gruppe aus.

Mit gelebter Harmonie zwischen den Generationen als Fundament verfügt die Familie über optimale Voraussetzungen langfristig für das Unternehmen PACO zu planen. So auch die Vorbereitung und Umsetzung des nächsten Generationenwechsels – von den Söhnen des Gründers zum Enkelsohn.



Gemeinsam mit seinem Bruder Klaus, der seit 1983 im Unternehmen engagiert ist, beginnt die erfolgreiche Ära der Sohn-Generation. Der Jüngere mit Konzentration auf die Weberei, aber auch Verwaltung und Personalführung. Der Ältere, Peter Ruppel, als CEO und als Gesicht der Firma nach innen wie außen. PACO agiert immer internationaler und ist auf allen Kontinenten sowie in zahlreichen Märkten aktiv.

Garvin Ruppel hat nun die Aufgabe, die Zukunft des Familienunternehmens zu gestalten und die notwendigen Veränderungen umzusetzen. Angesichts von Herausforderungen, von denen die vorangegangenen Generationen noch weitgehend unberührt waren. Heute erfordern Aufgaben wie Nachhaltigkeit, Klimaneutralität oder auch Digitalisierung völlig neue Strategien. In dem Maße, in dem sich Anforderungen und Märkte ändern, wird sich auch PACO verändern müssen. Wozu auch unternehmerisch neue Wege zu beschreiten sind.

**DAS PACO MANAGEMENT-TEAM DER DRITTEN GENERATION.**  
V.l.n.r.: Dipl.-Ing. Stephan Schäfer, Dipl.-Kaufm. Andreas Karsdorf, Dipl.-Ing. (FH) Garvin Ruppel, Dr. Ing. Lars Heckmann, Thomas Brühl, Heiko Hensel

PACO hat als Familienunternehmen eine Größe erreicht, bei der die Aufgaben eine derartige Komplexität besitzen, dass die fachliche Verantwortung nicht mehr nur bei einer einzigen Führungsperson liegen kann. Deshalb wurde über Jahre hinweg systematisch ein mehrköpfiges Team von Spezialisten herangebildet, das die Unternehmensgruppe in enger Abstimmung miteinander leitet.

Das Team weiß die Hauptgesellschafter Peter und Gunther Ruppel als professionelle Verbündete hinter sich, ist sich aber auch seiner persönlichen Verantwortung bewusst, den Bestand von PACO über die dritte Generation hinaus zu sichern. Das PACO-Spezialgebiet der Filtration mit seinen Fähigkeiten und innovativen Lösungen ist so fortzuentwickeln, dass Ertragskraft sowie Innovationsfähigkeit nachhaltig gestärkt und nicht zuletzt auch Arbeitsplätze gesichert werden.



# Wie fühlt sich ein Generationenwechsel an, Herr Ruppel?



## EIN GESPRÄCH MIT GARVIN UND PETER RUPPEL

Ein Generationenwechsel ereignet sich nicht von heute auf morgen. Doch obwohl er voraussehbar ist, kann er sich verzögern, aber auch zu früh erfolgen. Die Kunst ist, den richtigen Zeitpunkt zu finden und dann auch zu nutzen. Für die PACO-Gruppe wurde der 1. Juli 2021 zum Datum des notariell vollzogenen Übergangs der Verantwortung von der zweiten auf die Schultern der dritten Generation. Von Peter Ruppel zu Garvin Ruppel. Mit einem solchen Schritt sind nicht nur juristische Formalitäten verbunden, sondern ganz sicher auch viele Emotionen, Erinnerungen, Überzeugungen und Hoffnungen. Genau um diese soll es im nachfolgend dokumentierten Gespräch mit den beiden am direktesten Betroffenen gehen.

**PACO World:** Peter Ruppel, wie war das, als Sie von Ihrem Vater das Zepter für PACO übergeben bekamen? Der Geschäftsführungswechsel von der ersten zur zweiten Generation?

**Peter Ruppel:** Als ich 1989 von meinem Vater als Mitgeschäftsführer in die Verantwortung für das Steinauer Unternehmen genommen wurde, lagen siebzehn Jahre durchaus harter und intensiver Schule hinter mir. Sie umfasste naturgemäß alle Bereiche und Facetten, die Unternehmensführung mit sich bringt. Rückblickend betrachtet, glaube ich, dass wir uns in den Jahren gemeinsamer Führung für das Unternehmen gut ergänzt haben: er als der Senior, der bei Belegschaft und Geschäftspartnern eine hohe Wertschätzung genoss. Und ich, der sich neben allen anderen notwendigen Tätigkeiten intensiv um den Ausbau des Vertriebs kümmerte – national wie international. Dabei konnte ich immer auf sein umfassendes Wissen zurückgreifen, das er nur zu gern weitergab und teilte. Er hielt es damit so bis zu seinem Ableben 2008. Gemeinsam mit meinem Bruder Klaus, der später dann Geschäftsführer unserer Herolzer Gesellschaft wurde, haben wir gemeinsam dann versucht, unserem Vater das Loslassen zu erleichtern. Wir hatten großes Verständnis dafür, dass ihm genau dies sehr schwerfallen musste. PACO war schließlich sein Leben, sein Kind, seine Familie. Gemeinsam haben wir das dann doch ganz gut hinbekommen, woran viele andere Familienunternehmen schon gescheitert sind.

**PACO World:** Von da an ging es für das Familienunternehmen Ruppel ja bereits in Richtung dritte Generati-



**Gedanken zum Generationenwechsel im Familienunternehmen PACO. Peter und Garvin Ruppel – der bisherige und der neue PACO-Geschäftsführer im Gespräch.**

on. Konnte man damals schon von einem Plan sprechen, wie es einmal weitergehen sollte? Schließlich stand die zweite Generation erst einmal in der Pflicht.

**Peter Ruppel:** Ich denke schon. Als ich Anfang 2000 die Gesamtverantwortung für die Gruppe übernahm, hatte ich in meinem Bruder Klaus bis zu dessen Ausscheiden 2017 einen von mir hochgeschätzten Partner und Beistand. Und natürlich haben wir uns in der Familie Gedanken gemacht, wie und mit wem es einmal weitergehen könnte. Ja, das war der Plan, dem dann

auch die Umsetzung der entsprechenden Strategie folgte. Es war eine glückliche Fügung, dass mein Neffe Garvin – sicherlich ermutigt von seinem Vater, meinem Bruder – dass Garvin sich früh dazu entschied, nach seinem Studium in unser Unternehmen einzutreten. Er hat dann in etwa den innerbetrieblichen Ausbildungsweg absolviert, wie auch ich ihn erhalten hatte. Dazu genoss er alle erdenkliche fachliche und auch menschliche Unterstützung, von meinem Bruder und mir selbstverständlich, aber auch noch von seinem Großvater. Alles in allem war Garvins Vorbereitungsweg sicherlich von mehr Dynamik geprägt. Ihm wurde schneller mehr und mehr zugetraut. Und er wusste bei allen ihm übertragenen Aufgaben und Projekten zu überzeugen. Sodass er Führungsverantwortung und Führungserfahrung auch schon längst vor dem ersten

Juli letzten Jahres erwerben konnte und besaß. Oder wie hast du das empfunden?

**Garvin Ruppel:** Es kam ein Schritt nach dem anderen. Als Ingenieur bin ich eingestellt worden und machte erst einmal in Fachabteilungen meine Arbeit. Dann kamen Projektmanagement und Führungsaufgaben hinzu. Schließlich die Bereichsleitung Konfektionierung und dann die Berufung zum Mitgeschäftsführer. Kein Grund zur Ungeduld für mich. Und Arbeit gab es immer mehr als genug. Es kann aber gut sein, dass ich es beim Wechsel von der zweiten zur dritten Generation einfacher hatte, als du, Peter, damals, und auch als mein Onkel Klaus. Zum einen konnte ich mich in den Jahren der Vorbereitung sehr selbstständig entwickeln. Weil ich, entschuldige Peter, Gebiete abdeckte, von denen du we-

niger Ahnung hast. Zum Beispiel als es um die Einführung unseres ERP-Systems für die Warenwirtschaft und so weiter ging. Mit dem ganzen EDV- und Softwarekomplex, der da dranhängt. Oder um die barcodeunterstützte Lagerverwaltung. Da konnte ich mich sozusagen ungestört beweisen. Der Opa Wilhelm konnte dir noch viel mehr hineinreden, denn es war sein Plan und noch nicht der abgestimmte Plan der Familie wie heute bei mir.

**Peter Ruppel:** Hinzu kommt ja noch, dass wir in der glücklichen Lage sind, dass die beteiligten Familienmitglieder über komplementäre Ausbildungen und Berufserfah-

**Natürlich haben wir uns in der Familie Gedanken gemacht, wie und mit wem es einmal weitergehen könnte.**

rungen verfügen, die sich perfekt ergänzen. Mein Bruder Gunther, dein Vater also, inbegriffen, der als Wirtschaftsprüfer Karriere gemacht hat. PACO kann sich glücklich schätzen, ihn nicht nur als Gesellschafter, sondern auch als Sparringspartner und Berater ganz nach Bedarf zur Unterstützung zu haben. Wenn du ihn brauchst, wenn die Firma ihn braucht, dann ist er für dich und uns da. Ansonsten konzentriert er sich auf die Rolle als Mitgesellschafter. Wie ich ja jetzt auch.

**Garvin Ruppel:** Letztlich können wir doch alle zufrieden sein, wie zügig der Wechsel geklappt hat. Was ja nicht nur mit mir allein zu tun hat. Die Zusammenstellung und Instal-

lation des Management-Teams war ja parallel perfekt gemacht worden. Alles strategiegerecht. Insofern verteilt sich jetzt die Verantwortung auf mehrere sehr erfahrene Fachleute. Ich bin also beim Operativen nicht allein, wie du und Klaus damals.

her bedeutet das eine große Erleichterung und Vereinfachung. Wir können jetzt alleine entscheiden, was wir für richtig halten, um die Firma, unser Unternehmen, voranzubringen. Vom Gefühl her bedeutet es noch etwas ganz ande-

darüber, mit Klaus über viele Jahre einen weiteren Geschäftsführer an meiner Seite zu wissen und mich dazu auf Gunther als sehr aktiven Gesellschafter sowie professionellen Berater verlassen zu können – insbesondere auch im Hinblick auf die nicht operativen Themen und nicht zuletzt die Gesellschafterinteressen der Familie.

**Garvin Ruppel:** Was mich betrifft, so macht mir Mut, dass sich dieses Miteinander weiter fortsetzen wird. Denn ich weiß es sehr zu schätzen, dass ihr beide, Onkel wie auch Vater, mir als aktive Gesellschafter und Berater mit all eurer Erfahrung und eurem Wissen zur Seite steht,

nehmenskultur. Diese ergibt sich ganz einfach schon aus der Tatsache, dass ich als Kind der achtziger Jahre zwangsläufig anders tickte, anders geprägt bin als mein Großvater und mein Onkel. Zudem braucht auch unser Unternehmen eine zeit- und zukunftsgerichte Kooperations- und Führungskultur. Das heißt, dass alles viel horizontaler abläuft, auf Augenhöhe von jedem mit jedem. So, wie wir das im Management-Team vorleben wollen. Auch dass die weiblichen Mitarbeiter ein ganz anderes Selbstbewusstsein mitbringen, dass die bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf auch bei uns zu den Unternehmenszielen zählt, dass die Option des Home-Office zu viel mehr Eigenverantwortung führt. Das alles formt auch eine neue Unternehmenskultur. Wovon ich mir auch einen Motivationsschub verspreche. Eigeninitiative, Mitverantwortung, Verbesserungsvorschläge sind Mitarbeiterqualitäten, die zusätzlich zum fachlichen Können gefragt sind.

zur Systemlösung. Die Stoßrichtungen der Entwicklung sind Innovation einerseits und andererseits das Nutzen der bestehenden Kernkompetenzen. So wollen wir unseren Anwendern und Kunden einen überzeugenden und wettbewerbsfähigen Mehrwert an Nutzen bei hoher Wirtschaftlichkeit bieten.

**PACO World:** Haben Sie weitere solcher Systemlösungen in der Pipeline? Gibt es Schwerpunkte, was die Anwendungsfelder angeht?

**Garvin Ruppel:** Dies im Detail zu beantworten, würde hier zu weit führen. Und den Wettbewerb auch sehr interessieren. (lacht) Nur so viel: Ganz sicher stehen weitere Entwicklungen bereits vor der Marktreife. Was die Anwendungsfelder angeht, so stellen sie wahrscheinlich keine Überraschung dar. Sie besitzen im öffentlichen Bewusstsein bereits Priorität und weisen aktuell wie auch auf weitere Sicht einen sehr großen Handlungsbedarf auf. Es geht vor allem um die Schonung und Entlastung, ja auch Heilung der Umwelt. Auch unter Berücksichtigung des Green Deals der Europäischen Union beispielsweise. Oder die ehrgeizigen Vorhaben der grünen Minister in der Ampelkoalition. Wir werden uns systematisch fragen, was wir können. Und dann werden wir genauso systematisch Lösungen entwickeln. Aus eigener Forschung und Entwicklung heraus, unter Hinzuziehen von Forschungsinstituten und natürlich auch in Kooperation mit unseren Anwendern.



Und außerdem bist ja auch du nicht aus der Welt und stehst uns mit deiner Erfahrung und deinen Kontakten zur Verfügung.

**PACO World:** Das sich von der Spitze Verabschieden, Herr Ruppel, wie fühlte sich das für Sie an?

**Peter Ruppel:** Schmerzfrei war der Prozess sicher nicht. Sie sollen mit etwas aufhören, was fast fünfzig Jahre ihr wichtigster Lebensinhalt war. Fünfzig Jahre, in denen Sie mit dem Gedanken an PACO ins Bett gegangen und mit PACO wieder aufgestanden sind. Frau, Kinder, Familie, alle haben sich danach gerichtet. Und dann sollte damit Schluss sein? Ich habe mit meinem Bruder Klaus oft und lange darüber gesprochen. Der hatte seinen Abschied ja schon früher durchgezogen. Er sagte, dass wir die Pflicht haben, die Jungen zum Zuge kommen zu lassen. Und was mich angeht, so wollte ich es zumindest früher als mein Vater hinbekommen. Wenn es dann aber wirklich ums Aufhören geht, dann tut das erst einmal weh. Das muss ich ganz ehrlich sagen. Und dann finden sich vielleicht doch noch Gründe, wie man das hinauszögern kann. In meinem Fall hätte einfach Corona dafür herhalten können. Okay, der Versuchung habe ich widerstanden. Und seit die Dinge geklärt und in Kraft gesetzt sind, fühle ich mich wesentlich besser. Ich konnte mich sogar anfreunden damit, plötzlich über freie Zeit und damit auch Freiheit zu verfügen. (lacht)

**PACO World:** Die Familie Ruppel hat zum 31.12.2020 die Anteile des bis dahin noch verbliebenen Gründungsgesellschafters übernommen. Was bedeutet dies für Sie und die Familie?

**Peter Ruppel:** Rein sachlich von der praktischen Unternehmensfüh-

res, das uns alle sehr berührt und auch stolz macht. Wir konnten nämlich endlich den größten Wunsch unseres Vaters und Großvaters erfüllen. Er wäre wahrscheinlich höchst glücklich und zufrieden mit uns, seinen Kindern und Enkeln gewesen. Vielleicht ist er es ja auch.

**PACO World:** Und wie fühlt es sich an, seit dem 1. Juli 2021 als Geschäftsführer und Repräsentant der Inhaberfamilie die letztlich größte Verantwortung im Unternehmen zu tragen?

**Garvin Ruppel:** Es fühlt sich gut an, muss ich gestehen. Natürlich habe ich lange genug Zeit gehabt, mich auch mental auf diesen Moment vorzubereiten. Und letztlich ging alles recht schnell und reibungslos. Und es war gut so, wie es gelaufen ist. Dass ich Ruppel heiße, das bringt natürlich eine ganz besondere Verantwortung mit sich. Auch ist es nicht einfach, derart starke Ruppels wie einen Onkel als erwiesenen erfolgreichen Vorgänger und als Vater einen Wirtschaftsprüfer zu haben, der mit allen professionellen Wassern gewaschen ist. Das muss ein Selbstbewusstsein erst einmal auszuhalten lernen. Ich bin den Gesellschaftern, insbesondere meinem Onkel und meinem Vater außerordentlich dankbar dafür, dass sie mir jetzt im Namen der Familie die Gesamtverantwortung für die PACO-Gruppe übertragen haben und mir damit ihr Vertrauen schenken.

**Peter Ruppel:** Für uns war das eine einfache Entscheidung. Denn es gibt niemanden, der besser vorbereitet wäre als du. Und also auch niemanden, dem wir die Zukunft von PACO lieber anvertraut hätten als dir. Wir sehen ja jetzt schon nach wenigen Monaten, wie du und dein Team die richtigen Weichen stellen. Ich selbst war glücklich

Schmerzfrei war der Prozess sicher nicht. Sie sollen mit etwas aufhören, was fast fünfzig Jahre ihr wichtigster Lebensinhalt war.

wann immer Bedarf angesagt ist. Es ist schon ein Privileg und auch strategischer Vorteil, solche Experten in der Familie zu haben. Und ich finde es auch sehr klug von euch, dass ihr von euch aus entschieden habt, euch auf die Rolle in der Gesellschafterversammlung zu konzentrieren. Damit liegt alles Operative also ganz in der Hand von meinem Management-Team und mir. Hinzu kommt noch der Vorteil, dass sich meine Cousine Kristina und auch mein Bruder Arne parallel außerhalb von PACO beruflich erfolgreich entwickelt haben. Die von ihnen erworbenen Kompetenzen und Erfahrungen können wir auch



bei PACO gut gebrauchen. Auf eine Zusammenarbeit mit Ihnen freue ich mich schon sehr.

**PACO World:** Apropos Management-Team. Ist damit auch eine neue Führungskultur verbunden?

**Garvin Ruppel:** Nicht nur Führungskultur, sondern auch Unter-

**Peter Ruppel:** Wenn ich da mal einhaken darf: Das alles muss ja jetzt nicht plötzlich vom Himmel fallen. Das war ja alles schon in der Pipeline, wie man so schön sagt. Ich habe meine Entscheidungen auch lieber gemeinsam mit anderen getroffen. Und in den letzten Jahren warst du als Mitgeschäftsführer immer ganz eng beteiligt.

**Garvin Ruppel:** Selbstverständlich war das so, Peter. Das sollte auch keine Kritik sein. Ihr habt das gut und richtig gemacht. Jetzt aber geht es mir um heute und morgen. Da müssen wir noch konsequenter werden. Das ist mein Punkt.

**PACO World:** Da wir bei heute und morgen sind. Womit PACO heute

am Markt erfolgreich ist, das ist bekannt. Wie soll das in Zukunft aussehen? Welche Vorstellungen hat der Vertreter der dritten Generation Garvin Ruppel in dieser Hinsicht?

**Garvin Ruppel:** Das Installieren eines Projektvertriebs, ist ein deutliches Zeichen dafür, wo es hingehen soll. Vom individuellen Produkt

Alles strategiegerecht. Insofern verteilt sich jetzt die Verantwortung auf mehrere sehr erfahrene Fachleute.

**PACO World:** Das hört sich wie Zukunftsmusik an. Wie gehen Sie diese Themen im Hier und Heute praktisch an?

**Garvin Ruppel:** Die notwendigen Veränderungsprozesse betreffen alle Unternehmensbereiche und -funktionen. Alles wird auf den Prüfstand gestellt, die strategischen wie operativen Aspekte werden genauestens analysiert und evaluiert. Aus den so gewonnenen Erkenntnissen werden dann die To-do-Listen mit den entsprechenden Maßnahmen erarbeitet und umgesetzt. Das Denken und Handeln nach vereinbarten Prioritäten und dazu eine dynamische Umsetzungsgeschwindigkeit sind essentiell für uns. Alle diese

Fortsetzung auf Seite 6

Fortsetzung von Seite 5

## Gespräch mit Garvin und Peter Ruppel



Das Installieren eines Projektvertriebs, ist ein deutliches Zeichen dafür, wo es hingehen soll. Vom individuellen Produkt zur Systemlösung.

Überlegungen und Aktivitäten werden unter dem Projektnamen PACO 2025 vorangetrieben. Das Management-Team und ich werden dann in der kommenden Ausgabe unserer PACO World darüber gerne Bericht erstatten.

**Peter Ruppel:** Die Unterstützung der zweiten Generation hast du dabei, Garvin, wenn du sie brauchst. Und so viel steht fest: gefiltert und gesiebt werden muss immer, gerade in einer umweltbewussten Welt.

**PACO World:** Eine Schlussfrage noch: Sie sind Repräsentant eines nun seit fast fünfundsiebzig Jahren erfolgreichen Familienunternehmens. Und Sie konnten als Familie erneut einen Übergang zur nächsten Generation nicht nur konfliktfrei, sondern in großer Harmonie in die Tat umsetzen. Was ist für Sie persönlich der Kern, das Wesentliche an einem, an Ihrem Familienunternehmen?

**Peter Ruppel:**

Auch darin sind wir uns alle einig. Was ich dazu sage, ist also nicht nur meine eigene Überzeugung. Der Kern sind einmal die familiären und freundschaftlichen Beziehungen,

die wir miteinander pflegen und die für uns als ganz, ganz wichtig dazu gehören. Als eine unsere gemeinsamen Kräfte bündelnde Voraussetzung sozusagen. Hinzukommen muss dann als ebenso elementar wichtig immer auch der Respekt vor den Leistungen, den Kompetenzen und vor der Erfahrung der anderen Familienmitglieder. Die sind ja nicht nur Gesellschafter, sondern können auch Vorgesetzte und Kollegen beziehungsweise Kolleginnen sein.

**Garvin Ruppel:** Und zwar Respekt unabhängig vom Alter. Alle sind zu respektieren, sind den Respekt der anderen wert. Nur so kann ein auch auf Dauer erfolgreiches Zusammenarbeiten gelingen, kann man zukunftsfähig Familie wie Familienunternehmen sein.

**Peter Ruppel:** Da auch unsere Familienmitglieder der dritten Generation Gesellschafter der PACO-Gruppe sind, verstärkt das den Respekt füreinander und damit den Zusammenhalt. Das ist für mich und für uns der Kern des Ganzen.

**PACO World:** Wir danken Ihnen für dieses offene Gespräch.

Wir können jetzt alleine entscheiden, was wir für richtig halten, um die Firma, unser Unternehmen, voranzubringen.

## PACO IM ALLEINIGEN FAMILIENBESITZ

# „Das hätte meinem Opa gut gefallen!“

Dass die dritte Generation der Familie Ruppel die Verantwortung für PACO genau zu dem Zeitpunkt übertragen bekam, als das Unternehmen vollständig in den Familienbesitz übergang, ist kein Zufall. Garvin Ruppel sollte optimale Rahmenbedingungen vorfinden, wenn er seine verantwortungsvolle Aufgabe übernimmt. Hätte das sein Opa noch erleben dürfen, wäre der sicher sehr einverstanden damit gewesen. Wie erinnert sich Garvin, der Enkelsohn des Firmengründers, eigentlich an seinen Großvater? Wir haben ihn danach gefragt.



So, wie PACO-Mitbegründer Wilhelm Ruppel den Generationenwechsel in der Leitung seines Familienunternehmens plante ...



... so wichtig war ihm auch die Entwicklung immer neuer Generationen von Webautomaten durch den PACO-eigenen Maschinen- und Anlagenbau. Und Garvin Ruppel sieht das heute ganz genauso.

erstaunlich, wie er sich praktisch im Vorbeigehen mit familiären Details auskannte. Wie geht es der Frau? Ist das Kind wieder gesund? Na, habt ihr beim Handball wieder verloren? Für seine väterliche Art hat man ihn ja auch geliebt.

**PACO World:** Kam es eigentlich noch zu einer richtigen Zusammenarbeit zwischen Ihrem Großvater und Ihnen?

**Garvin Ruppel:** Ja, knapp zwei Jahre gemeinsamer Schnittmenge gab es. Von 2006 bis 2008. Das Jahr, in dem er starb. Zwar waren da schon meine Onkel Peter und Klaus die Geschäftsführer, aber mein Opa Wilhelm kam immer noch regelmäßig in sein Geschäft. Ich war damals nahezu täglich bei ihm. Und ich habe diese Zeit als sehr intensiv in Erinnerung, obwohl er ja am Tages-

**Er war kein Spiel-Opa. Man konnte aber immer von ihm lernen.**

geschäft nicht mehr teilnahm. Zu sagen hatte er aber immer etwas. Und auch zu lernen gab es immer etwas. Natürlich habe ich ihn auch mal zum Arzt gefahren oder ihn nach Hause gebracht. Er war ja immerhin schon um die achtzig Jahre alt.

nug esse. Und den Pudding habe ich immer geschafft.

**PACO World:** Und privat? War er dann so, wie man sich einen Opa vorstellt: nachsichtig, geduldig, großzügig?

**Garvin Ruppel:** Sicher war er das, auf seine Art. Aber ein Spiel-Opa war er nicht. Dafür waren eher die Eltern meiner Mutter zuständig. Opa Wilhelm war irgendwie immer der Chef, eine Respektsperson. Später dann, wenn ich schon Ferienjobs bei PACO hatte, kam er gerne vorbei und schaute nach, was ich so machte. Vor allen Dingen, wie ich es machte. Das Kalandern von Metallgeweben zum Beispiel. Oder das Zuschneiden. Dann lächelte er anerkennend. Wenn ich etwas falsch gemacht hätte, denke ich, hätte er das auch gesagt.

**PACO World:** Gab es etwas, das Ihnen besonders imponiert hat an ihm, als Jugendlicher beispielsweise? Da ist man ja schon kritischer eingestellt.

**Garvin Ruppel:** Ja, auf jeden Fall. Wie persönlich er mit seinen Mitarbeitern vertraut war. Bei seinen täglichen Rundgängen durch die Werkshallen habe ich ihn oft begleitet. Und ich fand es immer wieder

**PACO World:** Wie erinnern Sie sich als Enkel Garvin am liebsten an Ihren Großvater Wilhelm, Herr Ruppel?

**Garvin Ruppel:** Da gibt es nicht nur eine Situation, an die ich gern zurückdenke. Die ich sogar wohl nie vergessen werde. Schon als Schulkind war ich häufig im Geschäft, wie meine Großeltern PACO nannten. Das heißt, ich habe in seinem Büro gerne Arbeiten gespielt. Er war meist im Betrieb unterwegs. Und wenn er dann in seinem Büro war, saß er oft hinter einer ziemlich großen Schreibmaschine, damals noch rein mechanisch. Ich höre heute noch das laute Klappern, wenn er in die Tasten hieb und das Ratschen der Walze, wenn das Briefpapier herausgezogen wurde. Das hat mich als Kind beeindruckt und mir auch imponiert. Richtig schön wurde es dann, wenn wir einmal pro Woche zu ihm nach Hause zum Mittagessen gingen. Die Oma Irma stellte dann immer das volle Programm auf den Tisch: Suppe, Kotelett, Pudding. Sie war immer darum besorgt, dass ich auch ge-

**PACO World:** Hat er denn auch etwas von Ihnen gelernt, wenn Sie schon so eng zusammengearbeitet haben?

**Garvin Ruppel:** Tatsächlich hat er das, wenn es ihm anfangs auch schwerfiel. (lacht) Die Inventur für

**Er wäre glücklich damit, dass die Unternehmensgruppe – sein Geschäft – jetzt zu einhundert Prozent zur Familie gehört.**

das Kalenderjahr 2007 stand an. Und mein Großvater verachtete den Computer. Er würde den Menschen das Denken abgewöhnen, meinte er. Also erledigte er seine Inventur wie schon immer mit Zetteln und Kugelschreiber, zählte zusammen und multiplizierte Mehrwertsteuerbeträge Posten für Posten im Kopf oder mit der Rechenmaschine. Bedenkt man, dass allein im Gewebelager tausende Geweberollen zu erfassen sind, Preise herauszusuchen sind und Summen gebildet werden müssen, dann kann man sich den immensen Aufwand vorstellen, den er auf seine Weise treiben musste. Dann zeigte ich ihm anhand einer Parallelrechnung mit Excel, wie einfach das mit dem Computer funktioniert. Muss ein Wert geändert werden, fängt das Ganze nicht von vorne an, sondern wird automatisch neu berechnet. Das hat ihn dann überzeugt. Von da an war der Computer in seinem Ansehen gewachsen. Leider starb er schon in diesem Jahr, sodass er das Ergebnis der Inventur 2007 nicht mehr miterleben konnte.

**PACO World:** Was würde ihr Großvater Wilhelm heute sagen, wenn er seinen Enkel auf dem Chefsessel sehen könnte?

**Garvin Ruppel:** Ich bin überzeugt davon, dass er glücklich damit wäre, dass die Aufgabe von jemandem aus der Familie übernommen wurde. Und dass die Unternehmensgruppe – sein Geschäft – jetzt zu einhundert Prozent zur Familie gehört. Das hätte ihm sicher gefallen. Wer ihn noch erlebt hat, für den wird er sowieso immer irgendwie im Unternehmen präsent sein. Und ich werde alles daransetzen, dass meine Arbeit für PACO immer auch mit in seinem Sinne sein wird.

# Machen statt zuschauen:

## LAURA UND MATHIAS MIT RUPPEL-TALENT UND EIGENER MOTIVATION

Was kann einem Familienunternehmen Besseres passieren, als dass auch die nachwachsenden Generationen Interesse am vom Gründer an aufgebauten Betrieb zeigen? Im Fall von PACO haben zwei inzwischen naturgemäß erwachsene Enkelkinder ihren ganz eigenen Weg in das Unternehmen gefunden. Und zwar, ohne, dass sie von Eltern, Onkeln oder Tanten dazu überredet oder gar gezwungen worden wären. Ganz im Gegenteil: Als es um ihre Einstiege in eine berufliche Laufbahn ging, konnten sie sich eher noch nicht vorstellen, einmal in Großvaters Firma einen Arbeitsplatz auszufüllen. Die Beiden, um die es im Folgenden geht, sind Laura und Mathias Ruppel. Erstere Tochter von Gunther Ruppel sowie Schwester des neuen Unternehmensleiters Garvin Ruppel. Und Mathias ist Sohn des bisherigen Geschäftsführers Peter Ruppel. Da Mathias schon einige Jahre früher als Laura Ruppel mit seinem Engagement für PACO begonnen hat, fangen wir mit dessen Geschichte an.

**Ich war schon immer technikinteressiert.**

**Mathias Ruppel, 37,  
Leiter PACO-Anlagenbau**

Dass kleine Jungs lieber mit Autos als mit Puppen spielen, will im Falle von Mathias Ruppel noch nichts heißen. Dass er sich nach dem Abitur jedoch für eine Lehre in einer Kfz-Werkstatt mit dem Stern entschieden hat, lässt an Deutlichkeit nichts zu wünschen übrig. Der Techniker in ihm wollte nicht mehr nur spielen, sondern Profi werden. Und zwar zuerst einmal nicht im Hörsaal und Seminarraum einer Technischen Hochschule, sondern direkt an der geöffneten Kühlerhaube beziehungsweise unter dem auf der Hebebühne befindlichen Fahrzeug. Umgeben vom Geruch nach Motoröl und Benzin. Dass moderne Werkstätten führender Hersteller heute eher die Ästhetik eines Operationssaals besitzen, verstärkt auch beim Azubi schon das Verständnis für den hohen Anspruch von Hightech. Trotzdem blieb die Freude am Schrauben, Tüfteln und Reparieren ein wichtiger Motivator. Nach Abschluss der Ausbildung zum Mechatroniker kam es dann doch zur akademischen Ergänzung der fachlichen Grundlagen für eine Karriere als Techniker. Bei welchem Arbeitgeber auch immer. Denn

das Unternehmen des Großvaters war für Mathias Ruppel auch da noch nicht wirklich ein in Betracht zu ziehendes Berufsziel. Zumal weder vom Opa noch vom Vater jemals eine Forderung in Richtung PACO an ihn gestellt worden war. Also konnte er seinen Bachelor für Engineering und Mechatronik völlig zwanglos absolvieren, um danach weiterzusehen.

**Der Zufall kann ein Familienfan sein**

Bei PACO gilt das Leistungsprinzip, vor dem alle Bewerber gleich sind. Als Mathias Ruppel nach einem Job suchte, der seiner Ausbildung und seinen Interessen gerecht werden

könnte, gab es zufällig eine Vakanz im PACO-Anlagenbau. Präziser gesagt: dieser sollte als folgerichtige Erweiterung des PACO-Maschinenbaus erst einmal aufgebaut werden. Okay: Versuchen könnte man das ja mal. Mit der Option, sich nach der Probezeit noch einmal überlegen zu können, ob das Unternehmen der Familie auch wirklich der richtige Arbeitsplatz ist. Doch hat es letztlich gepasst: Mathias Ruppel trat Anfang 2015 seinen Job an und füllt ihn auch sieben Jahre später noch mit Freude daran und unvermindertem Engagement aus. Mit hinzugekommen ist jedoch auch das Bewusstsein, für einen Arbeitgeber tätig zu sein, der Ansprüche stellt, die weit über den Beruf hinausreichen. In Form der Verantwortung für das Unternehmen insgesamt, für seinen Bestand und seine Zukunftsfähigkeit. Insofern war der Zufall zu Anfang der Karriere bei PACO mit Sicherheit ganz im Sinne auch der ersten und zweiten Generation.

**Schneller werden für den Wandel überall!**

**Laura Ruppel, 32,  
Assistentin der  
Geschäftsleitung**

Eine Freundin aus Hong Kong hatte Laura Ruppels Interesse an der Sprache und Schrift aus einer ganz anderen Welt geweckt: Das zu durchschauen und sogar zu können, fand sie spannend. Deshalb studierte sie Sinologie, Chinawissenschaften also. Das Englische war für sie ohnehin kein Thema mehr, da sie ihr Abitur auf der britischen Isle of Man absolviert hatte. Danach dann Studium zum Bachelor of Arts in „International Business“. Darauf das berufs begleitende Studium für den Master in „Business Management“. Und auch während dieser Zeit ließ das Interesse an China nicht nach. Ganz im Gegenteil nutzte Laura jede Gelegenheit, um ihre chinesischen Sprachkenntnisse (Hochchinesisch Putonghua) vor Ort zu erweitern und auch um berufliche Erfahrungen zu sammeln. Der Einstieg in den Beruf vollzog sich dann doch in einem Familienunternehmen, aber nicht in Steinau. Vielmehr bei der Woco Industrietechnik GmbH, die sich weltweit einen Namen als Zulieferer der Automobilindustrie gemacht hat. 5.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sowie mehr als zehn Fertigungsstätten – unter anderem auch im chinesischen Wuxi. Sechs Jahre arbeitete Laura Ruppel für die Woco, zuletzt als Lieferantenentwicklerin mit den geografischen Schwerpunkten Osteuropa und Asien.

**Partnerschaftliche Offenheit und Kooperativität**

Als sie soweit war, sich eine berufliche Veränderung vorstellen zu können, holte Laura dann doch das Familienunternehmen in Steinau ein. Ob sie Lust auf einen PACO-Schnupperkurs in Form eines zweimonatigen Praktikums habe? Warum eigentlich nicht. Und so kam es nach zwei für sie interessanten Probemonaten 2019 zur Entscheidung für den Einstieg bei PACO als Assistentin der Geschäftsleitung. Vielleicht aber wäre die Bezeichnung „Assistenz des Geschäfts“ etwas dichter an der Aufgabe. Denn darum geht es für sie: Die Gruppenprozesse und -abläufe inklusive HETA zu optimieren. Alle näher zusammenschließen zu lassen, um dem rasanten Wandel und wachsenden Druck der Märkte und Kunden wirkungsvoll begegnen zu können. Um mehr und mehr vor die Entwicklungen bei Qualität, Nachhaltigkeit, Innovation etc. zu kommen, damit sie erfolgreich und auch gewinnbringend zu managen sind. Wobei ihr sowohl eine erhöhte Sensibilität beim Erkennen von Entwicklungen und Bedarfen, als auch deutlich verkürzte Reaktionszeiten wichtig sind. Dazu ist ihr jedes angemessene Mittel recht: eine konsequente Qualitätspolitik auf der Basis von „Made in Germany“, eine ausgewogene Lieferantentwicklung lokal und international, Nachhaltigkeit vom Energiemix bis zum Verpackungsmaterial, nicht zuletzt auch ein lebendiges betriebliches Vorschlagswesen. So viel steht für alle Beteiligten jetzt schon fest: Was sie kann und als Ziele verfolgt, ist auf dem Weg von PACO in die Zukunft sehr gut zu gebrauchen.

**Die dritte Generation bringt sich mit frischem Engagement und nachhaltigem Anspruch im Familienunternehmen PACO ein:  
Laura Ruppel als Assistentin der Geschäftsleitung und Mathias Ruppel als Leiter des PACO Anlagenbaus.**



### Impressum

Alle Angaben in dieser PACO WORLD Ausgabe wurden sorgfältig geprüft. Eine Garantie für die Vollständigkeit, Richtigkeit und letzte Aktualität kann jedoch nicht übernommen werden.

### Herausgeber:

PACO Paul GmbH & Co. KG  
Metallgewebe und Filterfabrik  
Industriegebiet West  
36396 Steinau a.d. Straße  
Telefon: 066 63-97 80

Redaktion, Texte: ralf.geisler@t-online.de

Layout: info@knoechel.info

Druck: ACmedienhaus, Wiesbaden

