



## Führungswechsel bei der OLWO AG in Worb

**Am 1. November 2023 übergibt Markus Lädach nach 25 Jahren als CEO der OLWO AG den Chefsessel an seinen jüngeren Cousin Thomas Lädach. Das Unternehmen wählte für die Nachfolgeregelung ein proaktives Vorgehen, welches vor rund fünf Jahren begann und von Markus Lädach initiiert und vorangetrieben wurde. Zwei Monate vor der Stabsübergabe treffen sich die beiden zum Gespräch. Im Interview sprechen Markus und Thomas Lädach über den bevorstehenden Führungswechsel, über den Prozess der Nachfolgeregelung sowie über vergangene und künftige Entwicklungen im Unternehmen.**

*Die Nachfolgeregelung ist bei vielen KMU ein Knackpunkt, die OLWO AG ist ein gutes Vorbild. Wie sind Sie an das Thema herangegangen?*

**Markus Lädach (ML):** In den frühen 90er-Jahren durchlief ich eine berufsbegleitende Ausbildung in Betriebswirtschaft an der HSG. Das Thema Nachfolgeregelung kam mehrfach zur Sprache und unser Professor betonte damals die Wichtigkeit, diesen Prozess frühzeitig anzupacken. Diese Erkenntnisse waren für mich prägend und ich entschied, dass ich spätestens mit 60 Jahren wissen wollte, unter welcher Führung das Unternehmen in die Zukunft geht.

Vor 25 Jahren übernahm ich die Geschäftsleitung der OLWO AG bereits mit dem Fernziel der Nachfolgeregelung. Es war mir klar, dass der Prozess viel Zeit in Anspruch nehmen würde und früh anzugehen war. Nach meinem 55. Geburtstag wurde ich aktiv, rief eine Arbeitsgruppe ein und involvierte den Verwaltungsrat ins weitere Vorgehen. Diese Zusammensetzung erwies sich als ideal.

*Ist die Nachfolgeregelung in einem Familienunternehmen einfacher als in einem nicht familiengeführten KMU mit ähnlicher Grösse?*

**ML.** Eine Nachfolgeregelung steht bei jedem Unternehmen früher oder später bevor – an diesen Gedanken muss man sich gewöhnen. Der Prozess an sich war nicht schwierig und kann im Prinzip in anderen Unternehmen gleich gestaltet werden. In einem Familienunternehmen ist es von zentraler Bedeutung, dass Gespräche über die Nachfolge innerhalb der Familie frühzeitig und mehrfach geführt werden. Meine Frau und ich fragten unsere Töchter, ob sie Interesse daran haben, ins Familienunternehmen einzusteigen. Für die Familie ist es wichtig, auch ein Nein zu akzeptieren. Es ist ein Prozess, in dem offene

---



Fragen und grundlegende Diskussionen zentral sind. Wenn sich ein Familienmitglied im Unternehmen einbringen will, ist von allen Seiten deutliches Commitment gefragt, gleichzeitig müssen die geforderten Fähigkeiten vorhanden sein. Ich lege Wert auf schriftlich festgehaltene Positionen zum Zeitpunkt X. Dennoch ist es legitim, die gleichen Fragen ein paar Jahre später nochmals zu stellen und in diesem Prozess möglicherweise andere Antworten zu erhalten. Ich habe das Glück, dass mit meiner Tochter Nathalie die Nachfolge gelingt. Wäre die Ausgangslage eine andere gewesen, hätte ich dennoch denselben Weg gewählt.

**Thomas Lädach (TL.)** Es war wichtig, sich innerhalb der Familie die wichtigen Fragen zu stellen. Beispielsweise darüber, wie der Familienbesitz gewahrt wird oder wie man als Familie zusammensteht, damit die Zukunft des Unternehmens gesichert ist. Es bereitet mir Freude zu sehen, dass die vierte Generation Verantwortung übernimmt – das ist ein grosses Glück.

*Was haben Sie im Prozess zur Nachfolgeregelung gelernt und welche Erfahrungen möchten Sie mit anderen KMU teilen?*

**ML.** Die Nachfolge zu regeln braucht Zeit, mindestens fünf Jahre – das hat unsere Erfahrung gezeigt. Eine wichtige Voraussetzung ist eine Persönlichkeit, die den Prozess konsequent vorantreibt und am Laufen hält. Das kann eine externe Fachperson sein, in unserem Fall habe ich den Lead übernommen. Die Bereitschaft, mehrere Runden zu absolvieren, ist ebenfalls ein zentraler Faktor, denn die Lösung liegt nicht immer auf der Hand. In unserer Familie fanden über einen langen Zeitraum intensive Gespräche statt. Das war enorm wichtig, damit Gedanken und Ideen gedeihen und wachsen konnten.

**TL.** Verbindlichkeit und eine klare Projektorganisation sind ebenfalls von zentraler Bedeutung. Markus als strukturliebender und konsequenter Mensch war im gesamten Prozess die treibende Kraft mit einem klaren Ziel. Insgesamt durchlebten wir ein wichtiges Learning, auch darüber, wie wichtig es ist, an einem komplexen Thema dran und im Gespräch zu bleiben.

*Bei jedem Wechsel ist die Weitergabe von Wissen und Erfahrung ein wichtiges Thema. Wie erfolgt der Wissenstransfer bei Ihnen?*

**ML.** Wir arbeiten in unterschiedlichen Rollen und seit vielen Jahren im Unternehmen, deshalb ist viel Fachwissen vorhanden. Die Weitergabe von Wissen ist somit kein zentrales Ziel, jedoch werde ich Thomas in beratender Funktion zur Verfügung stehen. Es ist mein

---



Privileg, dass ich nicht mit 65 Jahren in Pension gehen muss und auf ein bestimmtes Datum weg bin. Ich wünsche mir einen sanften Übergang in die Pension und bis es so weit ist, kann ich noch viel für das Unternehmen tun. Diese Überlegungen haben uns zu dem gewählten Modell geführt: Ich werde den Standort Stalden übernehmen und mich verschiedenen Entwicklungsprojekten widmen.

Meine Führungsrolle verstehe ich so, dass Mitarbeitende ihre Arbeit so frei wie möglich ausführen und mich dann konsultieren, wenn sie meinen Rat oder meine Entscheidung benötigen. Ich greife erst ein, wenn etwas vom gesetzten Ziel abweicht. Ich hatte nie den Anspruch, alles zu wissen oder zu können – unsere Mitarbeitenden sind super, die können vieles besser als ich – meine Aufgabe war es, mittel- und langfristig zu denken und zu agieren.

**TL.** Wir geniessen für den bevorstehenden Wechsel eine komfortable Ausgangslage. Mein Vorgänger ist weiterhin im Unternehmen und ich werde seine Expertise und seinen Ratschlag nutzen. Zudem habe ich jetzt Zeit, mich in die neue Rolle einzuleben. Im Verwaltungsrat arbeiten Markus und ich seit vielen Jahren zusammen und deshalb habe ich viel mitbekommen. Ich freue mich jetzt darauf, das Team in Worb besser kennenzulernen. Es ist mir ein Anliegen, nahe bei den Mitarbeitenden zu sein und zu wissen, was sie im Alltag beschäftigt. Ihre fachlichen Inputs und ihre konstruktive Kritik sind mir wichtig.

*Markus Lädach, Sie behalten bis zur Pensionierung die Führungsverantwortung im Hobelwerk Stalden und werden sich künftig strategischen Projekten widmen?*

**ML.** Ich war als CEO der OLWO AG für den Standort Stalden im strategischen und im operativen Geschäft verantwortlich und freue mich nun auf die engere Zusammenarbeit mit dem Führungsteam in Stalden. Es macht Sinn, dass ich mein Wissen und meine Ideen für die Planung und Umsetzung von neuen Entwicklungsprojekten einsetzen kann. Wichtig ist, dass ich räumliche Distanz schaffe, damit Thomas seinen persönlichen Raum als Führungsperson gestalten kann. Bis zu meiner Pensionierung werde ich Aufgaben in Verbänden und Organisationen etappenweise an Thomas übergeben.

*Sie waren während 25 Jahren Geschäftsführer der OLWO AG. Was hat Sie in der Arbeit für das Familienunternehmen geprägt, was war Ihnen wichtig – und ist es noch?*

**ML.** Seit meinen jungen Jahren habe ich zu Holz eine emotionale Beziehung – das war und ist für mich Motivation genug. Das Potenzial des Rohstoffs ist immens und in Bezug auf

---



unsere Produkte haben wir noch lange nicht alles ausgeschöpft – uns wird also nicht langweilig.

Die Vielseitigkeit unseres Betriebs, die Produktion und der Handel haben mich immer fasziniert. Rückblickend freue ich mich sehr darüber, dass sich unser Unternehmen in den letzten 20 Jahren so gut entwickelt hat. Ich genoss tatsächlich viele Freiheiten und es ist schön zu sehen, wie viel ich mit Unterstützung der gesamten OLWO-Familie erreicht habe – und damit meine ich vor allem unsere Mitarbeitenden, aber auch die Familie, die uns Vertrauen geschenkt hat und bereit war, finanzielle Risiken zu übernehmen.

*Thomas Lädach, Sie treten die Nachfolge eines Geschäftsführers an, der das Unternehmen während vielen Jahren geprägt hat. Wie empfinden Sie den Wechsel?*

**TL:** Ich trete in grosse Fussstapfen und davor habe ich einen gesunden Respekt, – gleichzeitig freue ich mich sehr auf die neue Rolle. In den vergangenen 20 Jahren habe ich das Sägewerk in Erlenbach geführt und zusammen mit meinem Team und mit Unterstützung des Verwaltungsrats vieles bewegt. Diese Erfahrungen motivieren mich dazu, am Erfolgsrad der OLWO AG weiterzudrehen. Wir sind die Drehscheibe für Holz im Kanton Bern – damit tragen wir eine Verpflichtung gegenüber unseren Kundinnen, Kunden, Lieferfirmen und der Öffentlichkeit.

*Das Unternehmen hat sich in den vergangenen Jahrzehnten stark verändert, die Zeiten haben sich geändert. Welche Highlights oder Meilensteine möchten Sie hervorheben?*

**ML.** Wir haben einige Projekte realisiert, auf die ich gerne zurückblicke, beispielsweise die Planung und der Bau des neuen Bürogebäudes, das umfangreiche Logistikprojekt, das kürzlich in Betrieb genommen wurde, oder die Modernisierung des Produktionsstandorts Stalden. Diese Projekte wurden im Verwaltungsrat geplant, von der Familie unterstützt, jedoch immer im Team realisiert. Mein Beitrag war strukturiertes Denken, denn es war mir immer wichtig, das Unternehmen konsequent nach strategischen Überlegungen und klaren Zielen auszurichten. Die Generationen vor uns waren nicht darin ausgebildet, strategisch zu planen und Konzepte umzusetzen. Es bereitete mir immer Freude, betriebswirtschaftliches Wissen und neue Denkweisen im Unternehmen einzubringen.

**TL.** Wir haben konsequent modernisiert und entwickelt – heute verfügen wir über eine moderne Infrastruktur und tolle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Und die Arbeit geht weiter: In Projekten, in der Organisation und in Prozessen finden laufend neue Entwicklungen statt. Stehenbleiben ist für uns als Unternehmen keine Option. In Bewegung bleiben und sich

---



weiter entwickeln ist für den Erfolg am Markt zentral – dem haben wir uns gestellt und Markus hat in den vergangenen 25 Jahren dafür viel Energie investiert.

*Die Zukunft eines Unternehmens gestalten ist insbesondere in einer Zeit, die vom technologischen Wandel und der Digitalisierung enorm geprägt wird, eine grosse Herausforderung. Wie haben Sie sich als Führungspersonen diesen Themen angenommen?*

**TL.** Der Blick in die Zukunft ist genauso wichtig wie Offenheit und Neugierde. Ich beobachte Firmen in anderen Branchen und Ländern, pflege nationale und internationale Kontakte und hole Inspiration aus unterschiedlichsten Quellen. Persönliche Erkenntnisse zu transformieren und im eigenen Unternehmen erfolgreich zu nutzen ist ein bedeutender Aspekt meiner Arbeit und meiner Verantwortung als Führungsperson. Genauso wichtig sind Ideen von Mitarbeitenden, die Probleme aus anderen Blickwinkeln betrachten und teilweise noch bessere Lösungen bringen.

**ML.** Wir pflegen nationale und internationale Beziehungen in der Holzindustrie und beobachten, wie dort Wandel und Entwicklungen stattfinden. Ich nehme aus diesen Begegnungen viele Ideen mit, zudem gehört das Lesen von Fachliteratur zur persönlichen Bildung. Im Rahmen eines Strategieprozesses – den wir übrigens regelmässig durchlaufen – werden Fragen zu Entwicklungsthemen explizit gestellt und müssen beantwortet werden. Die Digitalisierung beispielsweise war für uns kein explizites Thema, sondern Anlass dafür, uns Fragen zur technologischen Entwicklung insgesamt zu stellen.

**TL.** Wir haben das Privileg, dass einige unserer Partnerfirmen – Lieferfirmen, aber auch Kundinnen und Kunden – ebenfalls familiengeführte Unternehmen sind. Mit ihnen führen wir bereichernde Gespräche über ihre Bedürfnisse, die wir als wertvolle Informationen für die eigene Entwicklung nutzen.

*Als Führungspersonen stehen Sie oft unter Druck. Wie sorgen Sie für einen gesunden Ausgleich?*

**ML.** Sport war für mich immer ein wichtiger Ausgleich, früher mit höherem Leistungsanspruch, heute eher geniessend. Der Freiraum dafür ging oft zulasten meiner Familie und ich bin sehr dankbar, dass sie mich gewähren liessen. Glücklicherweise konnte ich in den Ferien meine Gedanken über die Firma komplett abstellen, dann war mein Kopf frei für die Familie – und das habe ich immer genossen. Ein Geschenk ist meine kurze

---



Erholungszeit, in anstrengenden Zeiten war dies stets ein wichtiger Faktor für mein Gesundheitsmanagement.

**TL.** Ein gemeinsames Familienleben ist mir wichtig und gibt mir Kraft. Unsere Kinder leben noch zu Hause und es ist spannend zu sehen, was in deren Leben geschieht. Das will ich miterleben und auch bei Alltäglichem dabei sein. Grundsätzlich achte ich auf körperliche und mentale Gesundheit, dazu gehören regelmässige Erholungsphasen beim Sport oder die Pflege von Freundschaften. Auszeiten und Ferien sind wichtig, damit ich wieder aufnahmefähig bin für neue Impulse und Gedanken. Und es ist hilfreich, eine gesunde Portion Grundoptimismus und Humor zu haben.

*Thomas Lädach, Sie haben die Geschäftsleitung in Erlenbach bereits an Ihre Nachfolgerin, an Nathalie Lädach, übergeben. Wie bereiten Sie sich auf die neue Rolle in Worb vor?*

**TL.** Aktuell durchlaufe ich ein Einführungsprogramm, das mich in alle Bereiche des Unternehmens führt und wo ich das Handwerk der Mitarbeitenden kennenlerne. Systeme und Prozesse kenne ich bereits in groben Zügen aus meiner Tätigkeit als Verwaltungsrat und als Geschäftsführer der OLWO Erlenbach AG. Jetzt will ich wissen, wie der Arbeitsablauf hinter den Kulissen läuft. Ich lerne die Mitarbeitenden im Betrieb, in der Administration und im Verkauf kennen, bin mit Chauffeuren tageweise unterwegs und begleite Aussendienstmitarbeitende zu Kundenbesuchen. Es ist mir wichtig, meine eigene Innensicht zu erarbeiten. Aktuell arbeiten Markus und ich an der Strategieentwicklung und ich absolviere ein CAS in digitaler Transformation an der Universität Bern. Ich nutze die Zeit bis zum Wechsel für wertvolle Impulse, die ich in meine neue Rolle mitnehmen kann.

*Nathalie Lädach hat die Leitung der OLWO Erlenbach AG Anfang Mai übernommen, sie vertritt die vierte Generation im Familienunternehmen. Wie haben Sie diesen Prozess erlebt und wie fühlt es sich an, wenn eine neue Generation Verantwortung übernimmt?*

**ML.** Ich bin überglücklich und es macht mich stolz, dass meine Tochter im Unternehmen angekommen ist und respektiert wird. Es ist ein Glücksfall und gleichzeitig gewöhnungsbedürftig: Meine Tochter begegnet mir jetzt als Geschäftsleiterin auf Augenhöhe. Die Rolle des Vaters tritt in den Hintergrund – und ich finde das toll! Ich weiss, dass sie der Aufgabe gewachsen ist, sie ist jetzt hier und das bereitet mir viel Freude.

**TL.** Nathalie zeigte früh Interesse am Unternehmen. Nach dem Gymnasium arbeitete sie teilweise im Betrieb mit und nach ihren Lehr- und Studienjahren ist sie nun hier

---



angekommen. Sie ist sehr motiviert, brennt für das Unternehmen, für den Rohstoff Holz und bringt neues Wissen und frische Impulse – das macht Spass!

*Thomas Lädach, Sie wechseln aus der Leitung der OLWO Erlenbach AG in die operative Leitung der OLWO AG in Worb. Worauf freuen Sie sich, was bereitet Ihnen allenfalls Kopfzerbrechen?*

**TL.** Es ist ein neuer Job und ein grosser Schritt mit verändertem Fokus. Als Verwaltungsrat der OLWO AG war ich in alle Themen des Unternehmens eingebunden. Jetzt übernehme ich neue Verantwortungsbereiche, ein neues Team und ein neues Umfeld. Ich lege meine Aufmerksamkeit auf den Handel und auf die strategische Ausrichtung des Unternehmens. Den Kopf zerbreche ich mir aktuell noch nicht – denn vieles läuft rund. Eine Organisation steht immer wieder vor neuen Aufgaben, da ist es schon eine Herausforderung, darauf zu achten, dass das gesamte Team mitkommt. Die Infrastruktur ist top aufgestellt, jetzt gilt es, die Transformation zu begleiten, zu unterstützen und am Markt erfolgreich zu bleiben.

*Sie stehen beide vor einem bedeutsamen Rollenwechsel. Mit welchen Gedanken und Gefühlen gehen Sie in die Zukunft?*

**TL.** Für mich ist der Rollenwechsel einfacher. Ich bekomme eine neue, klare Aufgabe und bin weiterhin operativ tätig. In drei bis fünf Jahren hätte ich das wohl anders gesehen. Es war Zeit für mich, diesen Schritt jetzt zu gehen – noch bin ich dafür fit genug!

**ML.** Ich wechsele mit einem lachenden und einem weinenden Auge, aber es fühlt sich richtig an. Als Kopfmensch denke ich rational und weiss, dass der Zeitpunkt gekommen ist. Ich merke, dass mich das hohe Arbeitspensum körperlich mehr fordert als früher. Ich war während 25 Jahren in der Führung und gewohnt, überall reinzureden. Ich garantiere nicht, dass ich mich künftig immer zurückhalten kann, aber ich zähle darauf, dass mich Thomas und Nathalie nötigenfalls bändigen. Mein grosses Büro werde ich vermissen, die vielen Menschen hier im Haus und auch meine Sparringpartnerschaften, die für meinen Austausch wichtig waren.

*Was meinen Sie, wie leicht oder schwer es Ihnen fallen wird, in diesem Wechsel zwischen operativer und strategischer Führung die 'richtigen Hüte' anzuziehen?*

**ML.** Wir kennen unsere Rollen so lange und so gut, als Verwaltungsrat oder als Geschäftsleiter, dass wir damit gut umgehen können – ansonsten wären wir keine gute

---



Führungspersonen. Wir sind nicht alleine, die Kontrollorgane sind auch noch da. Die Aufgaben sind inhaltlich anders und ich erwarte von uns, dass wir das gut managen.

Meine Beziehungen werden sich verändern und die Übergabe der teilweise langjährigen Kontakte werden für mich nicht einfach sein – Veränderung jedoch gehört zum Leben. Ich habe bei ehemaligen Geschäftsführern gesehen, dass Ihnen nach der Pensionierung das beruflich-gesellschaftliche Leben fehlte. Deshalb würde ich mich freuen, wenn ich einige der bisher engen Beziehungen als Freundschaften weiter pflegen könnte.

**TL.** Es ist mir bewusst, dass sich für mich vieles verändern wird. Nach meiner Arbeit in Erlenbach werde ich vor allem mein berufliches Netzwerk erweitern. Das braucht viel Zeit und Engagement, aber es macht auch Spass, neuen Menschen zu begegnen. Meine natürliche Neugierde wird mir dabei zugutekommen. Als Verwaltungsrat kannte ich viele OLWO-Kundinnen und Kunden nur vom Hörensagen, jetzt komme ich direkt mit ihnen in Kontakt – und darauf freue ich mich sehr.

*Für die Mitarbeitenden aller Standorte ist dieser Wechsel ein bedeutsamer Schritt. Was ist Ihnen in dieser Zeit des Wandels in Bezug auf sie wichtig?*

**ML.** Das Allerwichtigste ist es, den Mitarbeitenden die Sicherheit zu geben, dass wir die beste Lösung gefunden haben. Die Kontinuität der Führung ist gewährleistet und ich bin sicher, dass unsere Mitarbeitenden das mittragen werden. Die Herausforderung an Thomas wird sein, dass er von den Mitarbeitenden mit mir verglichen wird. Als neugieriger 'Tourist' werde ich ab und zu in Worb zum Kaffee kommen und gespannt sein, was ich zu hören bekomme.

**TL.** Bisher waren die Reaktionen von den Mitarbeitenden sehr positiv. Ich bin der Überzeugung, dass der Wechsel den Charakter unseres Familienunternehmens nicht verändern wird, denn Stabilität und Kontinuität sind uns wichtig. Als Führungsperson ist man eher auf sich gestellt, aber ich hoffe, dass mir die Mitarbeitenden ihre Gedanken offen mitteilen – die dürfen gerne auch kritisch-konstruktiv sein, denn daran kann ich wachsen.

*Als eines der wichtigsten Holz verarbeitenden Unternehmen in der Schweiz stehen Sie bei Mitarbeitenden, Mitbewerbenden, Lieferanten sowie Kundinnen und Kunden gleichermassen im Fokus. Wo sehen Sie die OLWO AG in der Zukunft?*

**ML.** Hoffentlich auf dem gleichen Niveau wie heute. Wir betrachten uns als Platzhirsch im Handel in der Region, dafür haben wir viel getan. Ich sehe positive Zeiten und hoffe, dass wir diese Position aufrechterhalten können. Die Produktion wird künftig noch mehr gefordert,

---





aber mit den jüngsten Investitionen haben wir auch gute Voraussetzungen für den künftigen Erfolg geschaffen.

**TL.** Ich erwarte keine spektakulären Veränderungen, Konstanz in der Marktleistung, Zuverlässigkeit und eine hohe Fachkompetenz nach der starken Investitionsphase sind und bleiben zentrale Erfolgsfaktoren. Wir wollen die Erwartungen unseren Kundinnen und Kunden mit guten Produkten und Dienstleistungen erfüllen und wenn möglich übertreffen. Mit den Investitionen der vergangenen Jahre sind wir dafür gut ausgerüstet.

*Thomas Lädach, als neuer CEO der OLWO AG stehen Sie nach dem Wechsel 'unter Beobachtung'. Viele kennen Sie als Präsident von Holzindustrie Schweiz (HIS), andere jedoch kaum oder gar nicht. Wenn Sie sich mit wenigen Worten beschreiben könnten?*

**TL.** Ich finde es spannend, in neue Themen einzutauchen, bin neugierig, dienstleistungsorientiert und vielseitig interessiert. Ich orientiere mich an Chancen und Möglichkeiten – das wird uns als Handels- und Logistikunternehmen zugutekommen. Gemeinsame, im Team erarbeitete Lösungen, stelle ich weit über eine One-Man-Show, denn in der Zusammenarbeit verschiedener Köpfe können bessere Ideen entstehen. Was wir im Unternehmen bisher gelebt haben, Verantwortung zu delegieren und auf mehrere Köpfe zu verteilen, will ich weiterhin pflegen. Offenheit, Transparenz, Ehrlichkeit sind mir wichtig – und dass Probleme und Herausforderungen, privat oder beruflich, von unseren Mitarbeitenden angesprochen werden dürfen.

*Blicken wir zurück zu Ihren beruflichen Anfängen. War es für Sie immer klar, dass Sie im Familienunternehmen mitarbeiten wollen?*

**ML.** Mit Ferienjobs wurde ich als Jugendlicher in das Familienunternehmen hineingezogen. Es lag nahe, dass ich meine berufliche Zukunft hier plane. Reden war nicht die Stärke in unserer Familie, das war nicht unsere Art. Dadurch wurden Erwartungen nicht ausgesprochen und mein Vater hoffte insgeheim, dass ich im Familienunternehmen arbeite. Meine Mutter setzte sich jedoch dafür ein, dass ich meinen eigenen Weg gehen konnte. Ich studierte Bauingenieurwesen an der ETH Zürich, danach ging ich als Assistent an die ETH Lausanne. Dort stellte ich fest, dass die akademische Welt nicht mein Ding war. Als ich in ein Holzbauunternehmen in der Ostschweiz wechselte, war meine Leidenschaft für den Werkstoff Holz und für das Unternehmertum besiegelt. Irgendwann kam die Frage von meinem Vater, ob ich im Unternehmen einsteigen wolle. Meine Cousins Ueli und Heinz

---



waren damals bereits in der Firma tätig, deckten jedoch andere Fähigkeiten ab, beispielsweise in der Produktion oder in den Finanzen. Ich brachte das Holzbauwissen und das technische Fachwissen mit. Durch die betriebswirtschaftliche Weiterbildung an der HSG merkte ich, dass unternehmerisches Denken in Verbindung mit dem Werkstoff für mich und für unser Unternehmen interessant sind, damit war ich prädestiniert für den Bereich Verkauf und Handel. Unternehmensmodelle und Strategien entwickeln, Projekte umsetzen und umsetzen – darin war ich stark und ich fand im Familienunternehmen ideale Rahmenbedingungen, diese Stärken zu leben. In der Familie stellte ich Bedingungen, wie ich mir meinen Einstieg vorstellte – und das setzte man tatsächlich so um. Ich hätte mir auch eine Karriere als Bauingenieur absolut vorstellen können.

**TL.** Bei mir war es ähnlich, aber familiär war nichts vorgespurt. Ich habe meine Ausbildungen unabhängig von den Möglichkeiten im Familienunternehmen durchlaufen und ich fand, dass genügend Familienmitglieder in der Firma arbeiteten. Als die Reinhardt Holz AG von der OLWO AG übernommen und ein Geschäftsführer gesucht wurde, war ich rasch im Gespräch. Es reizte mich, den Standort zu übernehmen und es war eine Gelegenheit, die ich ergriff.

**ML.** Wenn unsere Väter einen konsequenten Nachfolgeprozess geplant hätten, wären die wichtigen Fragen viel früher gestellt worden. Mein Vater besuchte die Handelsmittelschule in La Neuville und musste nach einem Jahr abbrechen, weil sein Vater starb. Weder er noch seine Geschwister hatten betriebswirtschaftliche Grundausbildungen. Sie hatten keinen höheren Bildungsabschluss und damit auch nicht die Möglichkeiten, die wir heute haben – und sie hatten keine Wahl. Impulse für die Weiterentwicklung kamen von aussen. Ich hatte das Privileg, während einer Hochkonjunktur in die Berufswelt einzusteigen und meine Eltern konnten meine Ausbildung finanzieren. Die Menschen, die heute in Führungsfunktionen arbeiten, sind deutlich besser ausgebildet und bringen einen beruflich anspruchsvollen Rucksack mit.

*Interview: Marlies Eggen*

---



**Werdegang von Thomas Lädach, geb. 24. Juni 1969**

KV, Banklehre SVB

Sprachaufenthalte in Genf und Berkley CA

Militärische Laufbahn mit Offiziersschule

Studium der Betriebsökonomie HWV Bern

Marketing in der Automobilbranche

1999-2023 Geschäftsführer OLWO Erlenbach AG (ehem. Reinhardt Holz AG)

CAS Digitale Transformation, Uni Bern

---