



### Das Berggasthaus Rotsteinpass im Alpenglühen.

Tourismus mit der authentischen Vermarktung der ganzen Region positiv ausgewirkt», hält Albert Wyss senior fest.

Dass immer mehr Touristen im Alpsteingebiet auch irgendwann mal «zuviel» sein könnten, sehen Vater und Sohn Wyss nicht so. Auch wenn etwa der «Äscher» nach einem Bericht in «National Geographic» dermassen von Gästen überrannt wurde, dass er zeitweise schliessen musste. «Das ist Ansichtssache. Ich denke, es sind nur an einzelnen Tagen «gefühl» zu viele Gäste wahrgenommen worden», meint Albert Wyss junior. Und sein Vater ergänzt: «Wenn man mit diesem Gästesegment – das in drei Tagen die Schweiz gesehen haben muss – arbeitet, muss man das Angebot an die Infrastruktur des Betriebes anpassen.»

Wyss bringt ein Beispiel: «Wenn ich die James-Bond-Insel in Thailand besuche, spielt es mir keine Rolle, wie der Name des Wirtes ist. Und falls ich Hunger habe, esse ich das, was am Verkaufsstand angeboten wird», sagt er. Bezogen auf den Alpstein und den Äscher heisst das: «Es ist eigentlich kein Problem; die Lage normalisiert sich irgendwann wieder. Schuld an diesem Hype waren doch grösstenteils die Medien.»

#### Ansprüche sind gestiegen

Eines spüre man aber schon, meint Albert Wyss senior: «Bei den Übernachtungen gibt es eine vermehrte Nachfrage nach Doppel- und Familienzimmern.» Bei der Verpflegung seien die meisten Gäste mit einem gut zubereiteten Essen zu einem erschwinglichen Preis zufrieden. «Für Liebhaber kulinarischer Höhenflüge gibt es aber auch im Alpstein gute Adressen», so Wyss weiter.

Was die Infrastruktur anbelangt, hat sich in den letzten Jahren im «Rotsteinpass» einiges verändert: So wurde eine Transportbahn gebaut und in Zimmer sowie Toilettenanlagen investiert. «In naher Zukunft möchten wir diese Betriebsgrösse beibehalten und laufend in die Modernisierung investieren», erklärt Albert Wyss junior. Auch hier ziehen Vater und Sohn am gleichen Strang.

## Kommunikative Fehltritte vermeiden

**Unternehmerfamilien sind wie Familien generell, soziale Systeme, in denen gesprochen und gehandelt wird, kurz: Es wird kommuniziert. Allerdings nicht immer richtig.**



Im Gegensatz zu «normalen» Familien besteht bei Unternehmerfamilien eine Besonderheit: Während die Mitglieder einer Normalfamilie ein Leben führen, in dem das berufliche Leben von den privaten Familienbeziehungen zeitlich und örtlich getrennt ist, fallen das Leben und das Arbeiten in Unternehmerfamilien mehrheitlich zusammen. In Unternehmerfamilien stehen Menschen, die miteinander verwandt sind, somit nicht nur privat, sondern auch geschäftlich zueinander in Beziehung, nämlich im klassischen «Drei-Kreis-Modell»: Familie, Eigentum und Unternehmen. Durch diese Verzahnung steigt die Gefahr kommunikativer Fehltritte, die zu Missverständnissen oder ernsthaften Konflikten führen können.

Die Komplexität der drei aufeinandertreffenden Systeme Familie, Unternehmen und Eigentum erfordert, dass die Kommunikation professionalisiert wird – spätestens dann, wenn es regelmässig zu anhaltenden Missverständnissen führt und damit die zu tragende Unternehmensverantwortung mehr Last als Freude bringt. Dann ist der Zeitpunkt gekommen, die Kommunikation nicht mehr dem Selbstlauf zu überlassen, sondern etwas dafür zu tun, dass sie professioneller und organisierter wird.

Es gilt, die Unternehmerfamilie familienstrategisch zu organisieren. Dabei wird die Unternehmerfamilie als eigenständiges Sozialsystem in den Schnittstellen Familie, Unternehmen und Gesellschafterkreis entwickelt. Die Unternehmerfamilie beginnt, ihre eigene Identität noch bewusster zu erkennen. Unterstützende Elemente dazu sind stetiges Reflektieren der eigenen Handlungen, basierend auf erarbeiteten Familienwerten, die wiederum die Grundlage für das nachfolgende Leitbild im Unternehmen bilden. Auslösende Faktoren dazu sind: Kopf, Herz und Hand als bewusste Veränderungsdimensionen in der Unternehmerfamilie.

**Text:** Tanja Millius

**Bilder:** Marlies Thurnheer, Marcel Schiegg

Rolf Brunner, Partner und Präsident des Verwaltungsrates Continuum AG