

# Gemeinschaftsalpen zwischen Allmende und Anreiz

Stefan Mann<sup>1</sup>, Andrei Stoinescu<sup>1</sup>, Sabine-Maria Nüssli<sup>2</sup> und Loris Spycher<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Agroscope, 8356 Ettenhausen, Schweiz

<sup>2</sup>Universität Zürich, 8006 Zürich, Schweiz

Auskünfte: Stefan Mann, E-Mail: stefan.mann@agroscope.admin.ch



Alp der Alpengenossenschaft in Appenzell Innerrhoden. (Foto: Sabine-Maria Nüssli, Universität Zürich)

## Einleitung

Das Schweizer Sömmerungsgebiet ist mit 4655 Quadratkilometern etwa ein Drittel so gross wie die landwirtschaftliche Nutzfläche und bedeckt damit elf Prozent der Schweizer Landesfläche. Diese nur im Sommerhalbjahr genutzte Fläche ist aus Agrarperspektive weniger produktiv als die landwirtschaftliche Nutzfläche; nichtsdestoweniger deckt das Sömmerungsgebiet etwa zehn Prozent des Futterbedarfes der inländischen Nutztiere. Untersuchungen zur Artenvielfalt im Sömmerungsgebiet (z. B. Schüpbach *et al.* 2013) zeigen eine weit darüber hinausreichende Bedeutung für die Biodiversität in der Schweiz.

Die Einsicht, dass Kooperation vor allem dort erfolgversprechend ist, wo es sich um grossmasstäbige und extensiv bewirtschaftete Ressourcen handelt (Geyskens *et al.* 2006), lässt sich anhand der Alpwirtschaft gut nachvollziehen. Über die Hälfte des Sömmerungsgebiets wird nicht durch Privatalpen, sondern kollektiv bewirtschaftet. Dass es weder Familien noch gewinnorientierte Unternehmen sind, die diesen Teil der Alpweiden bewirtschaften, sondern auf Kooperation fussende Verbände aus lokalen Landwirten und Nichtlandwirten, ist sowohl aus organisationstheoretischer als auch aus ökonomischer Sicht interessant, da man über Erfolgsfak-

toren der Kooperation noch deutlich weniger weiss als über betriebliche Erfolgsfaktoren. Dabei spricht viel dafür, sich näher mit den Möglichkeiten von Kooperation im Wirtschaftsleben zu beschäftigen. Kooperation steht in einem steten Spannungsfeld: Einerseits beschreibt der Begriff der kollektiven Verantwortungslosigkeit (Streit 1989) die Probleme kollektiven Handelns; andererseits gibt es ein wachsendes Bedürfnis nach Gemeinschaft, auch im Wirtschaftsleben (Aragon *et al.* 2014).

Da es weltweit wenige kooperativ organisierte Wirtschaftseinheiten gibt, geniessen Gemeinschaftsalpen auch international grosse Aufmerksamkeit, wenn auch auf einer empirisch extrem dünnen Basis. Eine historische Studie der Genossenschaftsalp im Walliser Törl von Netting (1981) wurde von der späteren Ökonomie-Nobelpreisträgerin Ostrom (1990) aufgegriffen und dort seither 34 000 Mal zitiert. Dennoch gab es seitdem nur sehr punktuell Untersuchungen über die Realität von Gemeinschaftsalpen in der Schweiz (Landolt und Haller 2015).

Im Rahmen eines laufenden interdisziplinären, vom Schweizerischen Nationalfonds unterstützten Projektes zu Kooperation im Alpgebiet soll der vorliegende Beitrag helfen, diese Lücke empirischen Materials wenigstens teilweise zu schliessen. Am Beispiel von fünf Gemeinschaftsalpen wird zunächst ein Überblick über die institutionelle Diversität gegeben. Danach wird die ökonomische Organisation der fünf Alpen näher analysiert, um mehr über die wirtschaftlichen Aspekte und Erfolgsfaktoren der Kooperation zu erfahren.

## Methode

Die angewandte Methodologie war disziplinär in erster Linie von der Sozialanthropologie geprägt, in der durch eine ausgedehnte Aufenthaltsdauer bei den Personen im Umfeld der Forschungsobjekte ein besseres Verständnis für deren Perspektive und die institutionsinternen Mechanismen gewonnen werden konnte. Daher wurden die fünf Alpen, die im Folgenden beschrieben werden, nicht nur besucht, sondern die Autorin und zwei der Autoren arbeiteten im Sommer 2017 über mehrere Wochen lang auf ihnen. Dies folgt der teilnehmenden Beobachtung (Couto 1987), die authentisches Miterleben der zu analysierenden Prozesse in den Mittelpunkt stellt. Erst am Ende oder nach dem Ende des Aufenthaltes der Studierenden auf den jeweiligen Alpen wurden mit Kernakteuren teilstrukturierte Interviews durchgeführt, die viel Raum für die Anliegen der Interviewpartner liessen. Die Interviews wurden transkribiert und codiert. Einzelne Sequenzen wurden zudem mit der Methode der ob-

## Zusammenfassung

Gemeinschaftsalpen sind ein beliebtes Studienobjekt für kollektives Wirtschaften, wenn auch nur sehr wenig empirisches Material für diesen Zweck zur Verfügung steht. Um eine breitere empirische Grundlage zu schaffen, wurden fünf Alpen besucht, auf denen mittels teilnehmender Beobachtung und Befragungen Organisation und ökonomische Abläufe nachverfolgt wurden. Dabei ergab sich eine grosse organisatorische Breite. Es gibt nicht nur Genossenschaften und Korporationen, sondern auch unterschiedliche Verknüpfungen dieser zwei Organisationsformen. Unterschiede bestehen auch bei der Mitgliederstruktur, die teilweise alle Bewohner eines bestimmten Ortes umfasst, teilweise deutlich exklusiver ist. Gerade im Handlungsfeld der angestellten Hirten ergeben sich im Ergebnis von Aushandlungsprozessen gut funktionierende Anreizstrukturen, die sowohl das Verhalten der Hirten als auch dasjenige der Ganzjahresbetriebe lenken. Die grössten Probleme erleben die Akteure meist, wenn Investitionsbedarf zu decken ist.

jektiven Hermeneutik (Oevermann *et al.* 1979) im Detail analysiert. Im Folgenden werden allerdings aus Platzgründen keine Interviewtexte wiedergegeben, sondern die Aussagen der Gesprächspartner zusammenfassend wiedergegeben.

## Organisationsbeschreibung der Alpen

Der vorliegende Abschnitt gibt einen Überblick über die Diversität der Organisationsstruktur der fünf Fallstudien:

- Die untersuchte Gemeinschaftsalp im Kanton Appenzell Innerrhoden begann als Privatalp, um diese zu Beginn des 20. Jahrhunderts zunächst in eine Aktiengesellschaft und dann in eine Genossenschaft zu überführen. Die Fläche umfasst heute 317 ha, von denen 198 ha nutzbares Weideland sind. Die Alp Genossenschaft hat sich auf 34 Mitglieder ausgedehnt, wobei die Verwaltung der Alp durch ein fünfköpfiges Gremium vorgenommen wird. Die Mitglieder teilen sich recht gleichmässig auf in Landwirte, die ihr Vieh auf die Alp entsenden, Landwirte, die das nicht tun, und Nichtlandwirte. Bedingung für die Mitgliedschaft ist ein Wohnsitz im Kanton und das Bürgerrecht des





Untere Stafel eines zweistufigen Alpgebiets der Alpgenossenschaft in Obwalden. (Foto: Sabine-Maria Nüssli, Universität Zürich)

Kantons. Die Alp hat über die Saison ein Hirtenpaar angestellt, das auch einen bedeutenden Teil des gesömmerten Viehs stellt. Da an der Alphütte zahlreiche Wandertouristen vorbeikommen, wird ein Grossteil des in der Sennerei erzeugten Käses direkt vermarktet.

- Im Gegensatz zur Genossenschaft in der Ostschweiz ist die im Kanton Uri untersuchte Gemeinschaftsalp Teil der grossen Korporation von Uri, in der im Kanton wohnhafte Personen Mitglied sind, deren (männliche) Vorfahren 1888 bereits Bürger des Kantons waren. Die Korporation verpachtet einige ihrer Alpen an Landwirte oder Hirten. Bei der hier untersuchten Alp mit einer Grösse von 760 ha werden der Hirt und der Hirtenvogt jedoch angestellt. Auch die Geldflüsse von Bund und Ganzjahresbetrieben werden über die Korporation abgewickelt. Die auf der Alp gemolkene Milch wird wie im Appenzell verkäst. Der Absatz erfolgt direkt an Wanderer und Fischer, aber auch über die örtliche Landi und ein Hotel. Ähnlich wie bei der Genossenschaft werden die wichtigen Entscheidungen durch die Korporationsbürgergemeinde (mit allen Mitgliedern) oder auch den Korporationsrat (mit gewählten Vertretern) getroffen.
- Eine Hybridform, die sowohl Genossenschaft als auch Korporation ist, findet sich im Kanton Obwalden. Diese ging ursprünglich aus einer Bürgergemeinde hervor, die im Kanton als Rechtsform mittlerweile abgeschafft wurde, sodass die Alp als Genossenschaft und Korporation in Personalunion geführt wird. Dabei ist bemerkenswert, dass sich die Mitgliedschaft in Korporation und Genossenschaft über den Wohnort definiert, d. h. wer in einer bestimmten Region der entsprechenden Gemeinde seinen Wohnsitz hat, ist damit automatisch Mitglied. Die Genossenschaft besitzt und führt 35 verschiedene Alpen. Mit 44 ha Weideland, die inmitten von Waldgebieten liegen, ist die betrachtete Alp eher klein. Sie hat einen Hirten beschäftigt, an den die Alp jeweils für zwölf Jahre verpachtet wird, sodass der Gemeinschaftscharakter dieser Alp am schwächsten ausgeprägt ist. Dem Engagement des derzeitigen Hirten ist es zu verdanken, dass 2006 auf der Alp wieder eine Sennerei eröffnet wurde.
- Eine Hybridform etwas anderer Art stellt die im Kanton Graubünden untersuchte Alp dar. Diese ist bereits seit 1575 im Besitz der Bürgergemeinde, wenn auch nicht der Bürgergemeinde des geographisch weitgehend «betroffenen» Ortes. Die Bildung der Bürgergemeinde besiegelte das Ende einer wirtschaftlichen Krise, die durch den Verkauf der Flächen an österreichische Herzöge ausgelöst worden war. Heute hat die Bürgergemeinde die Alp an eine Bauerngenossenschaft verpachtet. Die Bauerngenossenschaft stellt das Personal (im ausgewählten Beispiel einen Alpmeister). Die Leitung der Sennerei und der Vertrieb von Käse wird von zwei Alpmeistern übernommen, die selber Landwirte sind. Hinzu kommt die politische Gemeinde mit ihrem Forstbetrieb, welche die gesamte Instandhaltung, Personalanstellung, Strategieplanung usw. ganzheitlich übernimmt und somit auch den Gewinn bewirtschaftet, der über Gastronomie und Tourismus erwirtschaftet wird. Erlöse durch Verpachtung und Baurechte fliessen in ein Bodenerlöskonto, über das ebenfalls die politische Gemeinde verfügt.
- Im Tessin ist das Patriziat das Pendant zur Bürgergemeinde. Hier gibt es einige Parallelen zur betrachteten Gemeinschaftsalp in Graubünden, insbesondere die Verpachtung einzelner Alpen an Genossenschaften (Società Boggese). Auf der hier näher betrachteten Alp übernimmt die Genossenschaft die volle Verantwortung sowohl für die Entlohnung des Personals als auch für die Verarbeitung der Milch in der Sennerei, wobei der Käse zum Teil direkt, zum Teil über den örtlichen



Geschmückte Kuh eines Alpbzugs der Korporation Uri. (Foto: Loris Spycher)

Detailhandel vertrieben wird. Die Genossenschaften sind vertraglich verpflichtet, dem Patriziat jährlich Bericht über den Saisonverlauf zu erstatten. Ein Unterschied zur Struktur in Graubünden ist die fehlende klare Zuordnung der Patriziate zu einer Gemeinde. Vielmehr ist das hier betrachtete Patriziat auf zwei (vor der Fusion drei) politische Gemeinden verteilt, zu der es aber keinen formalen Bezug gibt.

## Resultate und Diskussion

### Ressourcenallokation im Tagesgeschäft

Nach marktwirtschaftlicher Theorie werden Knappheiten über Preise geregelt. Dass Gemeinschaftsalpen von diesem Grundsatz zum Teil bewusst abweichen, mag einer egalitären Grundhaltung geschuldet sein. Ein gutes Beispiel ist die Alp in Obwalden, die in vielen Jahren doppelt so viele Bewerber hat, wie Tiere auf der Alp geweidet werden können. In diesem Fall werden also nicht Sömmerungstaxe oder Viehauflag, die durch die Ganzjahresbetriebe zu entrichten sind, nach oben angepasst, sondern jene Betriebe mit Priorität behandelt, die im vergangenen Jahr nicht zum Zug gekommen waren. Die übrigen Plätze werden unter den verbleibenden Bewerbern verlost. Der Preis hängt nach Aussage der Akteure vor allem vom «Fairness-Empfinden der Älpler» ab.

Dennoch haben Anreize in der Alpbewirtschaftung durchaus ihren Platz. Ein Beispiel ist das Arrangement zwischen dem Hirten und den Ganzjahresbetrieben auf der Urner Alp. Ein Teil des Hirtenlohns besteht aus acht Litern Milch pro Kuh und Tag. Während der Erlös aus der Milch im traditionellen Verständnis den Ganzjahresbetrieben zugutekommt, wurde hier die Abmachung getroffen, dass den Betriebsleitern die Entschädigung für die Milch erst ab dem neunten Liter gezahlt wird. Dann allerdings wird mit 80 Rappen pro Liter ein Preis gezahlt, der etwa ein Drittel über dem marktüblichen Preis liegt. Auf diese Weise soll der Ganzjahresbetrieb dazu gebracht werden, möglichst leistungsstarke Kühe auf die Alp zu schicken.

Überhaupt ist zwar grundsätzlich die Entlohnung der Älpler bescheiden, aber langfristiges Personal hat durchaus eine grosse Verhandlungsmacht. So setzte der Hirte auf der Appenzeller Alp bereits 1987 durch, dass er seine eigenen Tiere ohne Entgelt auf die Alp mitbringen dürfe und neben dem regulären Lohn noch einen Anteil der Sömmerungsbeiträge erhalte. Diese Regelung ist noch immer und damit auch für den Nachfolger in Kraft. Ein stabiles Verhältnis senkt längerfristig die Kosten für die Bewirtschafter, da konstantes Alppersonal zu einer besseren Bewirtschaftung der Alp führt.

Nicht immer ist Geld in der Organisation und Ausrichtung der Produktion der entscheidende Anreiz. Die Alpschweinehaltung spielt zwar punktuell immer wieder eine Rolle auf den Alpen, aber da Futtertransporte aufwändig und Lohnmetzgereien teuer sind, generieren sie nie grossen monetären Gewinn. Neben der Verwertungsmöglichkeit der auf der Alp anfallenden Molke durch die Schweine ist es eher die an anderer Stelle (Besser und Mann 2015) nachgewiesene Freude an der Vielfalt, die den Alpschweinen ihren Platz gibt.

### Viele Geldquellen, wenige Investitionen

Die Finanzierungsquellen der Gemeinschaftsalpen zeichnen sich durch einen hohen Grad an Diversität aus. Die Sömmerungstaxe, die durch die Ganzjahresbetriebe zu zahlen ist, ist nur ein Bestandteil. Eine wichtige weitere Einnahmequelle sind Direktzahlungen. Neben Sömmerungsbeiträgen werden auch Biodiversitäts- und Landschaftsqualitätsbeiträge an die Alpen ausgezahlt. Hinzu kommen in einigen Fällen noch Entschädigungen durch die touristischen Betriebe, im Bündner Fall etwa für Platzansprüche der Bären in der Region, durch die einige Weideflächen nicht nutzbar sind.

An vielen Orten findet aber auch eine Quersubventionierung aus anderen Sektoren statt. Im Fall der Bündner Alp etwa fliessen Gewinne abgegebener Baurechte sowie Einkommen aus Restaurants auf das Bodenerlöskonto der politischen Gemeinde, woraus die Abteilung Wald und Alpen der Gemeinde Geld erhält, um die Infrastruktur zu erhalten. Diese Geldflüsse von lokalen Trägern, dem Bund und den Ganzjahresbetrieben ermöglichen den meisten hier betrachteten Alpen normalerweise schwarze Zahlen.

Finanzielle Krisen treten dort zutage, wo Investitionen notwendig werden. Auf der Tessiner Alp etwa besteht seit etwa 15 Jahren das Vorhaben, eine umfassende Renovierung durchzuführen, wobei der Zeitdruck stetig zunimmt. Die Diskrepanz zwischen dem eigenen Vermögen und dem Investitionsbedarf von vier Millionen Franken ist jedoch so gross, dass auch die Unterstützungsangebote des Kantons und der Berghilfe nicht ausreichen. Die auf der Alp tätigen Hirten spielen, vor allem in lang-

fristigen Beschäftigungsverhältnissen, auch für die auf der Alp fälligen Investitionen eine entscheidende Rolle. Der Obwaldner Hirte, der die Sennerei weitgehend in Eigeninitiative und mit Eigenmitteln errichtete, wurde oben bereits erwähnt. Aber auch im Kanton Appenzell Innerrhoden ist der Anstoss zur jüngsten Investition dem dort beschäftigten Hirtenpaar zu verdanken. Als 2016 dringend ein neuer Hirte gesucht wurde, stellten sie als Bedingung für eine Beschäftigung auf der Alp, dass ein Lagerraum für den Käse errichtet wird. Das erspart häufige aufwändige Transporte ins Tal und ermöglicht den systematischen Direktverkauf. Die Genossenschaft sprach den Investitionskredit, da andernfalls die qualifizierte Behirtung auf der Alp nicht mehr gewährleistet gewesen wäre.

### Schlussfolgerungen

Gemeinschaftsalpen profitieren von einer grosszügigen Förderung der Alptradition durch die öffentliche Hand, seit 2014 auch durch die Alpungsbeiträge, die an alpen- und Ganzjahresbetriebe abgegeben werden. Dies ermöglicht den meisten hier betrachteten Genossenschaften und Korporationen ein relativ sorgenfreies finanzielles Auskommen.

Punktuell wurde in den Untersuchungen auch deutlich, dass Gemeinschaftsalpen ein Forum darstellen, in dem jenseits dogmatischer Ansprüche kooperatives Handeln gelebt und geübt werden kann. Ein Bündner Kommunalpolitiker bringt dies auf den Punkt: «Ich sage immer «meine Sennerei», der Bürgermeister sagt «meine Sennerei» und der Chef der Bauerngenossenschaft sagt «meine Sennerei». Es ist ein bisschen jedem seine Sennerei.»

Es ist keine neue Erkenntnis, dass Kooperation immer auch mit schwierigen Aushandlungsprozessen verbunden ist. Der anfangs eingeführte Begriff der kollektiven Verantwortungslosigkeit erklärt auch die angedeuteten Schwierigkeiten bei notwendigen Investitionen, denen die Gemeinschaftsalpen immer wieder gegenüberstehen. Somit besteht auf dem Gebiet der ökonomischen Nachhaltigkeit in den Regelwerken der hier dargestellten Alpen noch Handlungsbedarf. ■

**Riassunto****Alpi comunitari tra almeinde e incentivi**

Gli alpi comunitari sono un popolare oggetto di studio per la gestione collettiva, anche se il materiale empirico disponibile è molto scarso. Per basarsi su dati empirici più ampi, si sono visitati cinque alpi, dei quali si sono ripercorsi i processi organizzativi ed economici tramite osservazioni e sondaggi, dai quali è emersa una struttura organizzativa molto ampia. Non esistono solo cooperative e corporazioni, ma anche svariati legami tra queste due forme di organizzazione. Si riscontrano anche molte differenze nella struttura dei membri, che in alcuni casi comprende tutti gli abitanti di una particolare località, mentre in altri è molto più selettiva. Nel campo d'azione dei pastori dipendenti, in particolare, i processi negoziali si traducono in meccanismi d'incentivo ben funzionanti, che controllano sia il comportamento dei pastori che quello delle aziende gestite tutto l'anno. Per gli operatori del settore i problemi maggiori riguardano in genere la copertura degli investimenti.

**Summary****Communal alpine pastures: between commons and incentive**

Communal alpine pastures are a popular subject for the study of collective economic activity, despite the fact that there is very little empirical material available on which to base this study. In order to create a broader empirical foundation, five alpine pastures were visited whose organisation and economic processes were tracked by means of participatory observation and interviews. The pastures were shown to have great organisational breadth, consisting not just of cooperatives and corporations, but also of different combinations of these two organisational structures. There were also differences in terms of membership structure, which in some cases included all the inhabitants of a particular place, and in others was markedly more exclusive. Particularly in the field of action of hired shepherds, negotiation processes resulted in successfully functioning incentive structures controlling both the behaviour of the shepherds and that of the year-round farms. The biggest problems were usually experienced by stakeholders when investment needs had to be covered.

**Key words:** alpine farming, cooperation, organizational change, cooperation.

**Literatur**

- Aragon C., Aranguren M.J., Iturrioz C. & Wilson J.R., 2014. A social capital approach for network policy learning: the case of an established cluster initiative. *European Urban and Regional Studies* 31 (2), 128–145.
- Besser T. & Mann S., 2015. Which farm characteristics influence work satisfaction? An analysis in two agricultural systems. *Agricultural Systems* 141, 107–112.
- Couto R.A., 1987. Participatory Research: Methodology and Critique. *Clinical Sociological Review* 5 (1), 9.
- Geyskens I., Steenkamp J.-B. & Kumar N., 2006. Make, Buy, or Ally: A Transaction Cost Theory Meta-Analysis. *Academy of Management Journal* 49 (3). Zugang: <https://doi.org/10.5465/amj.2006.21794670> [6.3.19].
- Landolt G. & Haller T., 2015. Alpine Common Property Institutions under Change: Conditions for Successful and Unsuccessful Collective Action by Alpine Farmers in the Canton of Grisons, Switzerland. *Human Organization* 74 (1), 100–111.
- Netting R., 1981. *Balancing on an Alp. Ecological Change and Continuity in a Swiss Mountain Community*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Oevermann U., Allert T., Kornu E. & Kiambeck J., 1979. Die Methodologie einer «objektiven Hermeneutik» und ihre allgemeine forschungslogische Bedeutung in den Sozialwissenschaften. In: *Interpretative Verfahren in den Sozial- und Textwissenschaften* (Hrsg. H.G. Soeffner), Stuttgart Metzler, S. 352–433.
- Ostrom E., 1990. *Governing the Commons*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Schüpbach B., Walter T., Hofer G., Herzog F., 2013. Modellierter Wiederbewaldung im Jahr 2021 und Artenvielfalt im Sömmerungsgebiet. *Agrarforschung Schweiz* 4 (6), 280–287.
- Streit M.E., 1989. Ordnungspolitische Überlegungen zur Systemkrise in der DDR. *Wirtschaftsdienst* 69 (12), 600–604.