

# DISKUSSIONSPAPIERE

Meir Samuelsdorff

Finanzielle Fehlkonstruktionen  
der staatlichen Förderung von Kooperativen in Israel

Die Krise der Moschwei Owdim

**58**

Berlin 1998

# Inhalt

<b>Technische Vorbemerkungen zum Verweis auf hebräische Quellen</b>	1
<b>I. Einführung</b>	2
I.1. Der Moschaw Owdim (*MUWB YUBDIM*)	2
I.2. Die Einkaufsgenossenschaften	3
I.3. Der Ausbruch der Überschuldungskrise	4
<b>II. Konzeptionelle Änderungen</b>	6
II.1. Die erste Periode (vor 1948)	7
II.2. Die zweite Periode (1948-1967)	8
II.3. Die dritte Periode (nach 1967)	12
II.4. Strukturelle Veränderungen in den MO's	13
<b>III. Schwachstellen der Investitionsförderungs- und Subventionsmechanismen und die Reaktion der Kooperativen</b>	14
III.1. Investitionsförderung	14
III.2. Überschuldungsfinanzierung	15
III.3. Staatliche Subventionen und Produktaufkäufe	16
III.4. Landbesitz und Wasserrechte	17
III.5. Die gesetzliche Lizenzierung der landwirtschaftlichen Produktion	17
III.6. Die Kooperative als Kreditvermittler	19
<b>IV. Steuerungs- und Überwachungsprobleme innerhalb der Kooperativen</b>	20
<b>V. Allgemeine Überlegungen zur Vereinigung als Kooperative</b>	23
<b>VI. Schlußbetrachtungen zu den Konstruktionsmängeln der Moschwei Owdim</b>	24
<b>Literatur</b>	28

## Technische Vorbemerkungen zum Verweis auf hebräische Quellen

Der Verweis auf hebräische Quellen in dieser Arbeit erfolgt, indem die hebräischen Buchstaben transliteriert werden.<sup>1</sup> Für jeden hebräischen Buchstaben wird ein großes lateinisches Zeichen gewählt. Unabhängig von ihrer Stellung im Wort werden für hebräische Buchstaben jeweils die gleichen lateinischen Transliterationszeichen benutzt.

Der hebräische Buchstabe Alef wird durch das lateinische Zeichen A, der Buchstabe Bet durch B wiedergegeben. Für den Buchstaben Bet wird das gleiche Zeichen verwendet unabhängig davon, ob dieser Buchstabe wie B in Bar oder wie W in Wal auszusprechen ist. Die übrigen Zeichen sind nach der Reihenfolge des hebräischen Alphabets aufgeführt und in Klammern kommentiert. G (für Gimel), D (für Dalet), H (für Heh), U (für Waw), Z (für Sain), X (für Het), J (für Tet), I (für Jod), K (für Kaf; unabhängig davon, ob dieser Buchstabe wie K in Kasse oder wie Ch in Buch auszusprechen ist.), L (für Lamed), M (für Mem), N (für Nun), S (für Samech), Y (für Ain), P (für Peh als p oder f), C (für Zadik), Q (für Kuf), R (für Rejsch), W (für Schin) und T (für Taw). Die transliterierten Textstellen werden vom Rest des Textes durch Sternchen (\*) getrennt.

Eine Aussprache der Wörter ohne Kenntnis der hebräischen Schreibregeln ist nach der Verwendung des Transliterationsverfahrens jedoch nicht möglich. Auch bei Kenntnis der hebräischen Schreibregeln kann es vorkommen, daß mehr als eine Aussprachemöglichkeit besteht. Um mehrere Aussprachemöglichkeiten auszuschließen, muß ein hebräischer Buchstabe in der Regel vokalisiert werden. Die meisten hebräischen Texte sind jedoch nicht vokalisiert. In denjenigen Fällen, in denen mir die Festlegung auf eine bestimmte Aussprachemöglichkeit von hebräischen Wörtern wichtig erscheint, habe ich sie nicht nur transliteriert, sondern auch phonetisch transkribiert.

Bei Buch- und Aufsatztiteln habe ich in der Literaturliste neben dem transliterierten hebräischen Namen auch eine Übersetzung der Titel aufgeführt, damit der Leser einen Einblick in das behandelte Thema des Textes gewinnt.

---

<sup>1</sup> Das im nachfolgenden geschilderte Transliterationsverfahren wurde zum ersten Mal von Paul Otto Samuelsdorff auf dem Linguistenkongress in Jerusalem (Sommer 1979) vorgestellt. Siehe Samuelsdorff (1979).

## I. Einführung

In dieser Arbeit werden die Entscheidungsprobleme und Schwierigkeiten staatlich geförderter Kooperativen angesichts der im Jahre 1986 eingetretenen Krise erörtert. Es werden Erklärungsversuche für die Ursachen der aufgetretenen Schwachstellen sowohl auf der Ebene der politischen Instanzen als auch auf der Ebene der Kooperativen und ihrer Mitarbeiter entwickelt. Darüber hinaus wird auf Probleme eingegangen, die die Willensbildung innerhalb der Kooperativen betreffen. Von der Behandlung von Problemen, die die Willensbildung innerhalb der politischen Instanzen betreffen, wird hingegen abgesehen. Außerdem werden einige Überlegungen zu der Frage angestellt, unter welchen Umständen die Kooperativen ein geeignetes Instrument zur Erreichung gesellschaftlicher Ziele sein können.

### I.1. Der Moschaw Owdim ( \*MUWB YUBDIM\* )

Die Moschwei Owdim (MO's, Pluralform) sind kooperative Dörfer (Genossenschaftsdörfer) in Israel, die aus kleinen landwirtschaftlichen Familienbetrieben bestehen. Die Größe der Parzelle eines Familienbetriebes ist je nach Region und Gründungsperiode unterschiedlich. Sie beträgt zwischen 30 und 100 Dunam (1 Dunam = 1000 qm). Innerhalb eines MO sind die Parzellen allerdings gleich groß. Ende 1986 gab es nach dem Ausbruch der Krise in Israel 343 MO's.

Die Kooperative verfolgt das Ziel der **gegenseitigen Hilfe** und strebt die Verbesserung der Lebensbedingungen der Mitglieder an. Die Mitgliedschaft in einer Kooperative ist personengebunden. Anteile an einer Kooperative sind nicht ohne weiteres käuflich erwerbbar bzw. veräußerbar. Mitglied in einem MO konnte man werden, indem man entweder zu den Gründern zählte oder die vorgesehenen Voraussetzungen der Satzung des MO erfüllte. Zu diesen zählte in der Regel eine Probezeit und die Zustimmung durch die Generalversammlung der Mitglieder.<sup>2</sup>

Eine übliche Praxis in den MO's war, daß die Mitglieder für die Schulden der Kooperative gebürgt haben. Die Kooperativen verwendeten die Darlehen, die sie aufnahmen, für die Darlehensvergabe an ihre Mitglieder. Dabei stand die Höhe der Bürgschaft eines jeden Mitgliedes nicht im Verhältnis zu der Höhe der Darlehen, die es bei der Kooperative aufnahm. Insofern mußten die Mitglieder persönlich für Darlehen, die die Kooperative aufnahm und nicht von ihnen, sondern von anderen Mitgliedern verwendet wurden, gerade stehen.

Durch seine wirtschaftlichen Aktivitäten unterschied sich ein MO von anderen in Israel bekannten Siedlungsmodellen wie zum Beispiel dem Moschaw Schitufi oder dem Kibbuz. In einem Kibbuz finden sowohl Konsum als auch Beschaffung, Produktion und Absatz gemeinsam über die Kooperative statt.

Die Mitglieder eines Kibbuz verfügen lediglich über ein persönliches Budget, mit dem sie in begrenztem Maße eigene Konsumaktivitäten realisieren können. In einem Moschaw Schitufi hingegen werden nur die betrieblichen Aktivitäten (Beschaffung, Produktion und Absatz) gemeinsam abgewickelt. Die privaten Aktivitäten sind Sache des einzelnen Mitgliedes.

<sup>2</sup> Einen Sonderfall stellte der "Ben Mamschich" (\*BN MMWIK\* - der den Betrieb der Eltern weiterführende Sohn) dar. Ein Kind eines Mitgliedes darf die Farm der Eltern zu deren Lebzeiten übernehmen.

In den MO's wurde die Beschaffung von Produktionsmitteln wie zum Beispiel Maschinen und Saatgut sowie der Absatz gemeinsam abgewickelt. Auf den Konten der Mitglieder wurden in entsprechender Höhe Last- bzw. Gutschriften gebucht. Die Produktion und der private Konsum waren jedoch grundsätzlich Sache jedes einzelnen Mitgliedes.

Hinsichtlich des ideologischen Hintergrundes läßt sich der Unterschied zwischen einem MO und einem Kibbuz wie folgt formulieren: In einem Kibbuz werden gleiche Lebensbedingungen für alle Mitglieder angestrebt. In einem MO sollte zwar die Gleichheit bei der Allokation von Produktionsmitteln, nicht jedoch die Gleichheit der Lebensbedingungen der Mitglieder erzielt werden { \*UISMN (1937) S.127}. Jas`ur { \*ISYUR\* (1987) S.161 } schildert diesen Unterschied wie folgt: "Von Anfang an wollte man in den MO's Chancengleichheit erreichen, nicht jedoch eine Gleichheit der Ergebnisse."<sup>3</sup>

## I.2. Die Einkaufsgenossenschaften

Die "Einkaufsgenossenschaften" (Sg. Eg, Pl. Egn; hebr. Pl.: Irgune`i Kni`iot) spielten eine nicht unwesentliche Rolle bei der Entwicklung der Krise.<sup>4</sup> Sie wurden in den meisten Fällen gegen Ende der 50er Jahre gegründet. Zweck dieser Organisationen war der gemeinsame Einkauf von Produktionsmitteln durch mehrere Siedlungen.

Die Einkaufsgenossenschaften wie die MO's waren ihrer Rechtsform nach Kooperativen, wobei die Mitglieder der MO's natürliche Personen und die Mitglieder der Egn juristische Personen (also Vereine wie die MO's) waren.

Im Laufe der Jahre jedoch erweiterten und vertieften die Egn ihre Palette der Aktivitäten. Sie vergaben Kredite an die MO's bzw. an deren Mitglieder. Darunter waren auch neugegründete MO's. Die Finanzierung von neugegründeten MO's war jedoch eine Aufgabe, die den staatlichen Institutionen zufiel. Die Egn erwarben, errichteten und unterhielten Betriebe zur Produktion, Weiterverarbeitung und zum Absatz landwirtschaftlicher Produkte. Sie führten auch Betriebe und Unternehmen, die keinen Bezug zur Landwirtschaft hatten.

Ben { \*BN\* (1990) } schildert die Aktivitäten einer Eg in der Gegend von Jerusalem. Diese Schilderung mag als Beispiel für die Vielfalt und die Bandbreite der Aktivitäten von Egn dienen: "Irgun moschwe'i mewo'ot Jeruschalajim" unterhielt eine große Mischfutterfabrik (= Tierfutterfabrik), einen Hühnerschlachthof (den größten in Israel), Fruchtverpackungsbetriebe, eine Lastwagengesellschaft, eine weitere Lastwagengesellschaft, die auf den Transport des Tierfutters spezialisiert war, eine große Autowerkstatt, eine Kalkgrube auf dem Hebronberg, eine Ackerbaugesellschaft, eine Versicherungsgesellschaft, eine Buchführungsgesellschaft usw.

<sup>3</sup> Formell existieren die meistens MO's weiterhin in Form einer Kooperative. Die Zusammenarbeit der Mitglieder wird allerdings auf ein Minimum beschränkt. Die in diesem Kapitel geschilderten wichtigen Merkmale eines MO wie beispielsweise der gemeinsame Absatz von Produkten der Mitglieder über die Kooperative und die Bürgschaft der Mitglieder für die Schulden der Kooperative sind nicht mehr anzutreffen.

<sup>4</sup> Zum Thema Einkaufsgenossenschaften vgl. \*DUX GBTUN\* (1986) S.8; \*DUX JKIR\* (1986) S. 2 - 5.

### I.3. Der Ausbruch der Überschuldungskrise

Der direkte Auslöser der Krise waren Maßnahmen zur Eindämmung der Inflation, die ab Juli 1985 in Israel getroffen wurden. Darunter fielen unter anderem Krediteinschränkungen, Subventionskürzungen und Maßnahmen zur Stabilisierung der Wechselkurse der israelischen Währung {\*BRUNU\* 1985}.

Die Wirkung dieser Maßnahmen auf die finanzielle Lage der israelischen Landwirte stellte sich wie folgt dar:

1. Hinsichtlich der Kürzung der Subventionen wird in den zugrunde liegenden Quellen nur auf den Bereich der Hühnerzucht Bezug genommen. Laut Gundar {\*GUNDR\* (1986) Art. II} führte die Kürzung der Subventionen zur Schließung von Hühnerställen.
2. Die Maßnahmen zur Stabilisierung der Wechselkurse führte nach Zusman et al. {\*ZUSMN\* (1990)} zu einer realen Aufwertung der israelischen Währung im Zeitraum von 1985 bis 1987. Der nominale Anstieg der Wechselkurse hielt also mit dem Anstieg des Indexes der Konsumgüterpreise, der den Maßstab für die Entwicklung der Inflation darstellt, nicht Schritt. Die reelle Aufwertung der israelischen Währung führte bei israelischen Exporteuren zu Einbußen bei den Einnahmen. Nach Zusman et al. ging die Aufwertung mit einem Sinken des Exportvolumens einher.
3. Am nachhaltigsten wirkten sich die Krediteinschränkungen auf die finanzielle Lage der MO-Mitglieder aus. Die Kredite wurden infolge dieser Maßnahmen knapper und teurer.

Zusman et al. {\*ZUSMN\* (1990) S. 407} behaupten, daß die israelische Landwirtschaft vor der Krise (im Verhältnis zum Eigenkapital) dermaßen hoch verschuldet war, daß der Ausbruch der Krise nur noch eine Frage der Zeit war.

Das Fehlen der Möglichkeit, Kredite zu prolongieren, führte kurz nach Durchführung der Maßnahmen (bis Anfang 1986) zum Zusammenbruch von zwei Egn. Sie waren nicht mehr in der Lage, ihren fällig gewordenen Zahlungsverpflichtungen nachzukommen. Der Giwton-Ausschuß, der 1986 errichtet wurde, um ein Programm zur Sanierung der MO's zu entwerfen, sah das Hauptproblem nicht in der Höhe der Verschuldung aller MO's, sondern darin, daß die Schuldenhöhe der einzelnen Kooperativen nicht mit dem jährlichen Wert der Produktion der jeweiligen Kooperative korrespondierte. Es kam dazu, daß Kooperativen mit geringerem Produktionswert höher verschuldet waren als Kooperativen mit höherem Produktionswert.

Die eingetretene Überschuldung löste eine Kettenreaktion aus: Den zwei zuerst zusammengebrochenen Egn folgten während der Krisenjahre bis auf eine Ausnahme alle anderen Egn.<sup>5</sup> Der Zusammenbruch der Egn bedeutete für die MO's, die Mitglieder in den Egn waren, das Versiegen einer Kreditquelle. Einige MO's, die einen Habenkontostand bei den Egn hatten, verloren durch den Zusammenbruch die ihnen zustehenden Gelder.

Die meisten MO's hörten allmählich auf, als landwirtschaftliche Kooperativen zu fungieren. Die Mitglieder der MO's, die noch als Landwirte produzierten, begannen, ihre Produkte direkt auf dem Markt abzusetzen. Ursprünglich war allerdings vorgesehen gewesen, daß die Mitglieder ihre Produkte über die Kooperative absetzen. Der gemeinsame Absatz über die Kooperative

---

<sup>5</sup> Vgl. \*CUR.I\* (1987); \*BIAUR\* (12.9.91); \*KISLU R.\* (1986, 6. Folge).

sollte zur Einsparung von Transaktions- bzw. Informationskosten des Landwirtes führen. So muß der Landwirt zum Beispiel nicht mit mehreren Abnehmern verhandeln, um das von ihm erwünschte Entgelt für seine Produkte zu erzielen, oder zu einem weit entfernt gelegenen Marktplatz fahren.

Der gemeinsame Absatz sollte auch zum ordnungsgemäßen Funktionieren der Kooperative beitragen: An Hand der von dem Landwirt abgesetzten Menge an Produkten ließ sich die Zahlungsfähigkeit des Landwirtes abschätzen. Die Schulden des Landwirtes sollten von dem ihm zustehenden Entgelt aus dem Absatz seiner Produkte abgezogen werden. Die praktizierte Methode des direkten Absatzes führte daher zu einer Verschlechterung der Lage der Kooperative. Die Einnahmen der Kooperative gingen zurück. Der Kooperative wurde die Möglichkeit der direkten Abrechnung mit dem Mitglied genommen. Eine direkte Abrechnung zu vermeiden war aber gerade das Ziel des Mitgliedes, wenn es sich bei der Kooperative höher verschuldete.

Jede Kooperative, in der die Praxis des direkten Absatzes Verbreitung fand, hörte bald auf, als landwirtschaftliche Kooperative zu wirken. Die Mitglieder vertrauten der Kooperative ihre Erträge nicht mehr an, wenn die Fähigkeit der Kooperative, ihnen das Entgelt für ihre Erträge zu zahlen, in Frage gestellt war. Auf diese Weise vergrößerten die Erwartungen bzw. die Befürchtungen der Mitglieder das Ausmaß der Krise.

Analog zum Geschehen in den Egn verloren MO-Mitglieder, deren Kontostand Haben anzeigte, die ihnen zustehenden Gelder.

Die geschilderten Phänomene waren mit sozialen Spannungen verbunden. Diese verschärften sich nicht zuletzt dadurch, daß für die Krise erst am 5.3.1992 (also etwa sieben Jahre nach dem Ausbruch der Krise) mit Hilfe eines speziellen Gesetzes, das vom israelischen Parlament erlassen wurde, eine Lösung gefunden wurde. Das Gesetz sah die Ernennung von sogenannten Sanierungsbeauftragten vor, die zum Erlaß der Schulden der von ihnen betreuten Landwirte und zur Festlegung von Ratenzahlungen befugt waren.

Nach der Ernennung von sog. Sanierungsbeauftragten konnten keine rechtlichen Schritte mehr seitens der Gläubiger gegen die Landwirte getroffen werden.<sup>6</sup> Doch während der fast siebenjährigen Krise (1985 - 1992) kam es in Bezug auf die Ursachen und die Höhe der Schulden zwischen den Landwirten und den Gläubigern zu Konflikten. Die Banken waren der Ansicht, daß die Mitglieder der MO's für alle Schulden der Kooperativen aufzukommen hätten und nicht nur für ihre eigenen Schulden gegenüber der jeweiligen Kooperative. Die Schulden der MO's und der Egn sollten also nach Vorstellung der Banken grundsätzlich unter den Mitgliedern der MO's aufgeteilt werden.<sup>7</sup> Strittig zwischen den Banken und den Mitgliedern der MO's

<sup>6</sup> Im Jahre 1988 (etwa zweieinhalb Jahre nach dem Ausbruch der Krise) wurde ein Gremium errichtet, dessen Aufgabe darin bestehen sollte, mit den einzelnen MO's über die jeweilige Modalität der Schuldentilgung zu verhandeln. Dieses Gremium wurde durch ein Abkommen mit dem Staat, der Jewish Agency und vier Banken errichtet. Der Erfolg dieses Gremiums hielt sich in Grenzen; Abkommen mit den MO's bzw. den Mitgliedern wurden kaum erreicht. Vergleiche zu dem Gremium den Vertragstext (\*HSDR HMUWBIM\*) vom 26.01.1988. Siehe auch: \*DUX MBQR HNDINH\* No. 39 (1989) S. 322-325.

<sup>7</sup> Am 15.8.91 stellte der israelische Gerichtshof klar, daß die Schulden der Kooperative auf die Mitglieder ohne eine vorherige Zustimmung seitens der Mitglieder nicht abgewälzt werden können. Eine Entscheidung der Vollversammlung der Mitglieder oder der Konkursverwalter der Kooperative, die

war auch die Verzinsung der bestehenden Schulden. Den Mitgliedern zufolge war die Verzinsung zu hoch angesetzt. Die Mitglieder der MO's forderten den Staat bei verschiedenen Gelegenheiten auf, sich um ihre Angelegenheiten zu kümmern.<sup>8</sup>

Vor dem Hintergrund der Schuldenkrise entwickelten sich auch gesellschaftliche Spannungen. Es entstanden beispielsweise Konflikte zwischen hochverschuldeten und nicht bzw. nur geringfügig verschuldeten Mitgliedern. Schließlich bürgten alle Mitglieder in gleicher Höhe für einen großen Teil der Schulden der MO's. Bei diesen Konflikten ging es unter anderem um die Frage, ob der jeweilige MO sich auf ein Arrangement der Schuldentilgung einlassen sollte oder nicht.<sup>9</sup>

Im ideologischen Bereich führte die Krise ebenfalls zu Spannungen: Die MO's waren nicht nur errichtet worden, um wirtschaftliche Ziele zu erreichen, sondern auch um bestimmte ideologische Ziele zu verwirklichen. Zwar sahen sogar überzeugte Befürworter ein, daß strukturelle Veränderungen in den MO's unumgänglich waren. Allerdings wollten sie die Abweichungen von der ursprünglichen ideologischen Linie so gering wie möglich halten.<sup>10</sup>

## II. Konzeptionelle Änderungen

Die historische Entwicklung der MO's wird üblicherweise in drei Perioden grob unterteilt:<sup>11</sup>

- MO's, die vor der Entstehung des Staates Israel gegründet wurden (vor 1948),
- MO's, die nach der Entstehung des Staates Israel gegründet wurden (jedoch vor 1967),
- MO's, die nach dem Sechstagekrieg gegründet wurden (nach 1967).

Diese zu unterschiedlichen Zeiten gegründeten MO's unterschieden sich in Hinblick auf:

1. Ihre Umwelt:  
Neben Veränderungen der Struktur der staatlichen Institutionen und des rechtlichen Rahmens fanden agrartechnische Veränderungen und Veränderungen der Bevölkerungswachstumsrate in Israel statt, die Einfluß auf die Märkte für landwirtschaftliche Produkte hatten.
2. Die Ziele, die durch ihre Gründung erreicht werden sollten.
3. Die Bevölkerungsgruppen, die in die MO's zogen:  
Diese unterschieden sich hinsichtlich ihrer nationalen Herkunft, der ideologischen Bekenntnisse, ihrer Motivation für die Entscheidung, in einen MO zu ziehen, und der landwirtschaftlichen Vorbildung.

---

Schulden unter den Mitgliedern aufzuteilen, reicht nicht aus. Siehe \*YRYUR AZRXI\* 525/88 und \*"BG-C" 333/85\*.

<sup>8</sup> Vgl. \*KCMM\* (1991); \*ALUW; ARD\* (1991); \*HLPRIN\* (1987); \*CUR IHUDH\* (05.03.1985).

<sup>9</sup> Vgl. \*MRIDUR\* (1989).

<sup>10</sup> Vgl. zu ideologischen Konflikten \*WXR\* (1989); \*BN\* (1990).

<sup>11</sup> Zur Aufteilung vgl. \*MNUXIN; LUDMR\* (1988) S. 15 ff.



## II.1. Die erste Periode (vor 1948)<sup>12</sup>

Die Idee der Kooperative von Kleinbauernbetrieben in Israel hat sich innerhalb eines Zeitraumes von circa zehn Jahren entwickelt. Dabei waren die Vorstellungen über den Aufbau des Siedlungsmodells keineswegs einheitlich. Es wurden mehrere voneinander abweichende Konzeptionen ausgearbeitet. Im Jahre 1919 veröffentlichte Elieser Jaffe einen ideologischen und zum Teil auch pragmatischen Entwurf der MO's. Die ersten MO's Nahalal und Kfar Jeheskel wurden im Jahre 1921 gegründet.

Die Gründer der MO's verfolgten (nach Appelbom und Margolies) folgende Ziele:

1. Sie strebten nach einer sicheren, von Umweltveränderungen möglichst unabhängigen Quelle für den Lebensunterhalt.
2. Sie wollten mit Hilfe der MO's folgende ideologische Vorstellungen verwirklichen:
  - a) Humanistische Ideen von gesellschaftlicher Freiheit, Gerechtigkeit und Gleichheit.
  - b) Nationalistische Ideen: Die Gründer der MO's waren Angehörige der zionistischen Bewegung, die die Errichtung eines jüdischen Staates in Palästina anstrebte.

In der Ansiedlung auf dem Gebiet des "Landes Israel" sahen sie die Verwirklichung ihrer Ideologie. Ein weiterer Bestandteil ihrer Ideologie war die "Umkehr der Beschäftigungspyramide des jüdischen Volkes".<sup>13</sup> Sie wollten eine jüdische Gesellschaft schaffen, in der im Gegensatz zu den Juden in der Diaspora die Mehrheit der Bevölkerung von der Landwirtschaft leben sollte und nicht vom Handel.

Um ihre Ziele zu verwirklichen legten die Gründer der MO's folgende Grundsätze fest:

1. Die Landwirtschaft sollte nach ihrer Vorstellung die Haupteinnahmequelle der MO's sein. Außer den Landwirten sollten die MO's auch aus einer geringen Anzahl von Menschen bestehen, die der Landwirtschaft bzw. den Landwirten Dienste leisten sollten, wie Facharbeiter und Fachleute im Gesundheits- und Erziehungswesen.
2. Die Produktion in den MO's sollte von den Familien gestaltet werden. Appelbom und Margolies stellten fest, daß die Gründer der MO's die Familienbetriebe als geeignetes Instrument ansahen, um eine große Anzahl von Juden zur Übersiedlung nach Israel zu mobilisieren.
3. Die Siedler sollten ihre Felder grundsätzlich durch **Eigenarbeit** bestellen. Sie sollten nach den Vorstellungen der Gründer dabei keine Lohnarbeiter einsetzen. Nach Ansicht der Gründer konnten und sollten sie sich sogar in bestimmten Fällen zwecks gemeinsamer Verrichtung von bestimmten Arbeiten zusammenschließen.
4. Die Mitglieder der MO's sollten zur **gegenseitigen Hilfe** bereit sein, insbesondere bei Krankheitsfällen, Unfällen oder anderen persönlichen Notfällen.

<sup>12</sup> Bei der Beschreibung dieser Periode gebe ich weitgehend die Ausführungen von \*APLBUM; MRGULIS\* (1972) S.5, 15-32 und \*IPH\* (1919) in: \*MUWBI UBDIM ANTULUGIH\* (1971) Teil II S. 17-33 wieder.

<sup>13</sup> Die Idee der Umkehr der Beschäftigungspyramide ist auf Borocho zurückzuführen. Vgl. Krupp (1983) S.57.

5. Bestimmte Dienstleistungen wie Erziehung, sanitäre Dienstleistungen und Dienstleistungen zur Förderung des Absatzes sollten von den MO's angeboten werden: Die Ausführung von Dienstleistungen, die parallel zu denen der MO's angeboten wurden, sollte nicht gestattet sein, damit die Existenz der gemeinsamen Einrichtungen nicht durch Konkurrenz mit anderen Anbietern beeinträchtigt werden würde.
6. Die Gründer der MO's sahen vor, daß der Grund und Boden dem israelischen Volk und nicht einzelnen Siedlern gehören sollte.<sup>14</sup> Um diese Vorschrift einzuhalten, sollte das Land seitens des "Nationalen Fonds" den Bauern nur verpachtet und nicht verkauft werden. Dieser nationale Fond "KKL" (= Keren Kayemeth Le'Israel) wurde zum Erwerb von Land in Israel/Palästina errichtet. Die Pacht sollte mit bestimmten Auflagen verbunden sein. Eine dieser Auflagen war, daß der Bauer das Land nur so lange behalten durfte, solange er es selbst bearbeitete. Wenn der Bauer das Land nur noch teilweise oder nicht mehr bearbeitete, konnte ihm das Land oder ein Teil davon weggenommen werden. Der Bauer sollte das Land nicht weiter verpachten dürfen.
7. Die Gründer sahen vor, daß die MO's eine demokratische Gesellschaft sein sollten. Zum obersten Entscheidungsgremium wurde die Vollversammlung der Mitglieder bestimmt, in der alle Mitglieder gleichberechtigt ab- und mitbestimmen durften. Die Aufnahme neuer Mitglieder sollte von der Vollversammlung nach einer Probezeit genehmigt werden.

## II.2. Die zweite Periode (1948-1967)

In der zweiten Periode von 1948 bis 1967 wurden 240, also die Mehrzahl der im Jahre 1986 existierenden 343 MO's gegründet.<sup>15</sup>

Der geschichtliche Hintergrund und die Ziele der Ansiedlung der zweiten Periode lassen sich wie folgt zusammenfassen: Am 14. Mai 1948 rief der Nationalrat der Juden in Palästina den Staat Israel aus.<sup>16</sup> Noch vor dieser Unabhängigkeitserklärung war ein Krieg mit den benachbarten Ländern ausgebrochen, der als der Unabhängigkeitskrieg in die Geschichte Israels einging.

Der Krieg und die Unabhängigkeitserklärung hatten folgende Konsequenzen:

1. Nach der Unabhängigkeitserklärung fand für israelische Verhältnisse eine Masseneinwanderung statt. Vor der Unabhängigkeit hatten die Engländer das Land beherrscht, die die Einwanderung von Juden nach Palästina behindert und eingeschränkt hatten.<sup>17</sup>

<sup>14</sup> Sollte der Siedler den MO verlassen, sollte er nach Vorstellung von E. Jaffe für die Wertsteigerung des Landes, die durch seine Arbeit erzielt wurde, entschädigt werden. Vgl. \*IFH\* in: \*MUWBI YUBDIM-ANTULUGIH\* (1971) S.28.

<sup>15</sup> Vgl. \*DUX CUR\* (1980) S. 2; \*DUX RWM HAGUDUT HWITUFIUT\* in: \*YBUDH URUUXH UBITUX...\* (Dezember 1987) Nr.8, S. 299.

<sup>16</sup> Vgl. hierzu: \*GBTI\* (1981) S. 28-37; \*MNUXIN; LUDMR\* (1988) S. 15 und 21 ff.

<sup>17</sup> \*NAUR\* (1983, S. 129) bringt folgende Zahlen, die die Dimension der Masseneinwanderung aufzeigen: Vor Mai 1948 lebten in Israel etwa 650.000 Juden. In den ersten 44 Monaten nach der Gründung des Staates Israel - zwischen Mitte Mai 1948 und Ende 1951- wanderten 687.000 Juden nach Israel ein.

2. Viele arabische Dörfer waren während des Krieges von ihren Einwohnern verlassen worden. Sie blieben unbesiedelt, so daß die Anbaufläche dieser Dörfer nicht mehr bestellt wurde.
3. Der landwirtschaftliche Import aus den arabischen Ländern wurde abgebrochen.

Aus diesen Umständen ergab sich eine Reihe von Problemen, die die Ziele der Ansiedlung in jener Periode prägten:

- a) Die Masseneinwanderung erzeugte Massenarbeitslosigkeit und Wohnungsnot. Viele Einwanderer mußten in Not- bzw. behelfsmäßigen Unterkünften untergebracht werden. Dies waren entweder Zeltlager oder Holz- bzw. Asbesthütten, wo sie unter schweren Bedingungen leben mußten.<sup>18</sup> Aufgrund dieser Umstände wollte man den Einwanderern Unterkünfte und Beschäftigung beschaffen.
- b) Die Notunterkünfte wurden meist neben den "Großstädten" errichtet. Die Grenzgebiete blieben oft unbesiedelt. Diese beiden Tatsachen führten zu einem Sicherheitsproblem: In den unbesiedelten Grenzgebieten konnten sich Eindringlinge verstecken, um von dort aus Anschläge und Übergriffe auf die dichtbesiedelten Gebiete zu verüben. Darüber hinaus stellte die Konzentration der Ankömmlinge in den Not- und Behelfsunterkünften sozialen Sprengstoff dar, den man entschärfen wollte. Aus dieser Problematik ergab sich das Ziel der Bevölkerungstreuung. Menuchin und Ludmar { \*MNUXIN; LUDMR\* (1988) S. 21 } führen eine weitere Überlegung auf, die hinter dem Ziel der Bevölkerungstreuung gestanden haben mag: Sie nehmen an, daß man im Falle künftiger Friedensgespräche bzw. Verhandlungen über Grenzen, die Verhandlungsposition Israels mit Hilfe der Bevölkerungstreuung verbessern wollte.
- c) Die Einstellung der landwirtschaftlichen Produktion in den arabischen Dörfern und der Abbruch der landwirtschaftlichen Importe aus den arabischen Ländern führten zusammen mit der Masseneinwanderung zu einer Lebensmittelknappheit in Israel. Es kam zur Rationierung der Lebensmittel, die man nur noch mit Bezugsscheinen erwerben konnte. Aus der Nahrungsnot ergab sich das Ziel der Sicherung der Nahrungsmittelversorgung.
- d) Nachdem gegen Ende der 50er Jahre die Nahrungsmittelknappheit überwunden war, begann man landwirtschaftliche Produkte zu exportieren.<sup>19</sup>

Gwati { \*GBTI\* (1981) S. 34 } berichtet von 147 MO's und 21 Arbeitsdörfern<sup>20</sup>, die innerhalb von nur vier Jahren (1949-1952) errichtet wurden. Diese Zahl deutet daraufhin, daß eine Detailplanung zu jenen Zeiten nicht möglich war.

Die Siedler der MO's in der zweiten Periode unterschieden sich von den Gründern der ersten Periode in Hinblick auf folgende Merkmale:

<sup>18</sup> Die Probleme der Masseneinwanderung werden zum Teil sehr anschaulich in \*NAUR\* (1991) S.130-142 beschrieben.

<sup>19</sup> Vgl. hierzu \*GBTI\* (1983) S. 627.

<sup>20</sup> Arbeitsdörfer waren Siedlungen, deren Einwohner mit Infrastrukturarbeiten beschäftigt waren. Solche Arbeiten waren z. B. das Pflastern von Straßen, das Pflanzen von Bäumen, die Entfernung von Steinen aus Feldern usw. Gwati { \*GBTI\* (1981) S. 36 } berichtet, daß ein Teil der Einwanderer dieser Periode in bereits existierende MO's aufgenommen wurden. Vgl. \*MNUXIN; LUDMR\* (1988) S. 24; \*GBTI\* (1981) S. 33.

1. Die Ideologie und die Motivation für den Einzug in die MO's:  
Nach Appelbom und Margolies { \*APLBUM; MRGULIS\* (1979) S. 34 f. } gingen die Einwanderer in jener Zeit nicht unbedingt deswegen in die MO's, weil sie die sozialistischen Ideologien der Gründer und deren Ideale wie zum Beispiel Freiheit, Gleichheit und Gerechtigkeit verwirklichen wollten. Viele hatten sich zum Einzug in einen MO bereit erklärt, weil sie den Einzug in einen MO als die einzige Möglichkeit ansahen, ihre schwer erträglichen Lebensbedingungen in den Not- und Behelfsunterkünften zu verbessern. Ab 1954 bekamen Einwanderer bereits im Ausland einen MO zugewiesen.<sup>21</sup>
2. Die Initiative zur Gründung eines MO:  
Die Initiative zur Gründung eines MO erfolgte also von Seiten der "nationalen Institutionen". Diese umfassen neben staatlichen Institutionen auch staatsweit operierende nichtstaatliche Organisationen wie die Jewish Agency, die jüdische Weltorganisation und den jüdischen Nationalfond (KKL). Diese Praxis stand im Gegensatz zu der Zeit vor der Unabhängigkeitserklärung, in der sich Gruppen von Siedlern auf eigene Initiative hin zur Gründung von MO's zusammenfanden.<sup>22</sup>
3. Die landwirtschaftliche Vorbildung:  
Eine landwirtschaftliche Vorbildung war in der überwiegenden Zahl der Fälle nicht vorhanden, im Gegensatz zur Vorperiode, in der sich die Siedler oft vor der Ansiedlung in einem Ausbildungszentrum oder in "Moschawot" (= nichtkooperativen Dörfern) ausbilden ließen.<sup>23</sup>
4. Die soziale Struktur:  
Viele Einwanderer in dieser Periode kamen aus afrikanischen bzw. asiatischen Ländern. Nach Zusman stellten sie etwa 69 % der eingewanderten Mitglieder, die in den nach 1948 errichteten MO's lebten, dar.<sup>24</sup> In der Gesellschaft traten sie in Form von Hamulas (= Familienclans) auf, deren Mitglieder in enger Verbindung zueinander standen und versuchten, ihre Interessen gemeinsam durchzusetzen.

Der "Zur-Ausschuß" (\*CUR\*), der einen Bericht im Jahre 1980 vorlegte, untersuchte - fast 30 Jahre nach ihrer Gründung - sechs MO's, die nicht fähig waren, die Phase des "Bisus" zu erreichen.<sup>25</sup> Der Ausschuß nannte folgende Probleme, die bei den untersuchten MO's zu beobachten waren. Er stellte fest, daß diese Probleme auf die in den oben unter Punkt 1 bis 4 geschilderten Merkmale der Mitglieder zurückzuführen waren. Die betroffenen MO's hatten in den genannten Problembereichen nach ihrer Gründung wenige Fortschritte erzielt.<sup>26</sup>

<sup>21</sup> Vgl. \*NAUR\* (1991) S. 148.

<sup>22</sup> Vgl. \*APLBUM; MRGULIS\* S. 37; \*MNUXIN; LUDMR\* (1988) S. 20.

<sup>23</sup> Vgl. \*DUX GBTUN\* (1986) S. 7, teilweise auch abgedruckt in : \*DUX MBQR HMDINH\* No. 37 (1982) S. 474; Assaf, A. in \*MUWBI YUBDIM ANTULUGIH\* (1971) Teil III, S. 314-317, insbesondere S. 315.

<sup>24</sup> Vgl. Zusman (1988) S. 35.

<sup>25</sup> Das Wort "Bisus" kommt vom Fremdwort "Basis" und bedeutet etwa "eine Basis schaffen" oder "fundieren". Damit wurde bei den MO's die Phase der Unabhängigkeit bezeichnet, in der zwischen den Siedlern und den ansiedelnden Institutionen endgültig abgerechnet wurde: Die Menge an Produktionsmitteln wurde auf einen bestimmten Standard gebracht und die Betreuung durch diese Institutionen endete. Vgl. \*MNUXIN; LUDMR\* (1988) S. 90 und \*APLBUM; MRGULIS\* (1979) S. 37.

<sup>26</sup> Die Feststellungen dieses Ausschusses wurden vom Jakir-Ausschuß { \*DUX IQIR\* (1985) } übernommen. Es hatte sich demnach bis zu den Krisenjahren wenig geändert.

## a) Fachliche Probleme:

Mangels landwirtschaftlicher Vorbildung waren die Siedler dieser Periode oft nicht in der Lage, einen landwirtschaftlichen Familienbetrieb zu führen. Der Giwton-Ausschuß, der ein Programm zur Sanierung der MO's entwerfen sollte, sah in der mangelnden Professionalität bzw. in der mangelnden Fähigkeit eines nicht geringen Teils der Siedler, sich Fachkenntnisse anzueignen, die zentrale Ursachen für die Entstehung der Krise.<sup>27</sup>

## b) Gesellschaftliche Probleme:

Streitereien zwischen verschiedenen Hamulas oder ethnischen Gruppierungen waren an der Tagesordnung und beeinträchtigten die ordnungsgemäße Führung der MO's. Die Auswahl der Bewerber für die Besetzung von Führungspositionen führte in den MO's zu Konflikten unter den Mitgliedern.

Nach Sar'el {\*WRAL\* (1991)} neigten die einer Hamula angehörenden Vorstandsmitglieder eines MO dazu, gerichtliche Klagen gegen Mitglieder einer anderen Hamula zu erheben. Wenn nach einer gewissen Zeit ein neuer Vorstand gewählt wurde, der sich aus Mitgliedern der anderen Hamula zusammensetzte, dann würde dieser die Klage gegen die Angehörigen der eigenen Hamula wahrscheinlich zurücknehmen. In dem fiktiven Beispiel von Sar'el war die ordnungsgemäße MO-Führung deshalb durch Streitereien zwischen Familienclans beeinträchtigt, weil der Vorstand davon Abstand genommen hatte, die eigenen Clanangehörigen zur Rückzahlung ihrer Schulden zu zwingen. Solche Streitereien hatten nicht nur Auswirkungen auf die ökonomische Funktionsfähigkeit des MO, sondern auch auf andere Bereiche des Zusammenlebens der Mitglieder.

Sadan und Weintraub (1980, S. 492) nehmen an, daß das Bestehen sozialer Homogenität innerhalb des MO sowie die Existenz enger Verwandtschaftsbeziehungen unter den Mitgliedern den Zusammenhalt der Mitglieder fördert und daher bei der Entwicklung des MO dienlich seien. Sie stellen fest, daß die Inhomogenität der MO's, die in der zweiten Periode gegründet wurden, von den nationalen Institutionen beabsichtigt gewesen sei, um traditionelle soziale Strukturen aufzulösen und dafür eine neue israelische Gesellschaft zu schaffen. Die Inhomogenität läßt sich auf die Zusammenkunft unterschiedlicher Hamulas und ethnischer Gruppierungen zurückführen. Diese Schmelztiegelpolitik hatte nach Sadan und Weintraub auch das Ziel, eine "Instantmodernisierung", also eine schnelle Modernisierung ohne großen Aufwand für die politischen Instanzen zu erreichen.

## c) Führungsprobleme:

Die gesellschaftlichen Probleme und die mangelnde Erfahrung der Siedler führten dazu, daß diese nicht in der Lage und mitunter nicht motiviert waren, MO-Institutionen selbständig zu führen.

Zur ordnungsgemäßen Führung einer MO-Organisation gehören zum Beispiel die Abhaltung von Versammlungen, die Durchführung des Rechnungs- und Mahnwesens, das Ergreifen von Maßnahmen gegen Mitglieder, die bei der Kooperative Schulden haben,

<sup>27</sup> Siehe \*DUX GBTUN\* (1987) S. 7.

der Aufbau und der Unterhalt gemeinsamer Einrichtungen, die dafür erforderlichen Verhandlungen mit Lieferanten und mit den für die Ansiedlung zuständigen Institutionen.

- d) Siedler, die aus unterentwickelten Regionen stammten, hatten außerdem Probleme mit der Führung eines für Anfang der 50er Jahre modernen Haushalts { \*GBTI\* (1981) S. 32}. Um den Siedlern bei der Lösung ihrer Probleme zu helfen, wurden in der Regel drei Mentoren nämlich ein Fachlandwirt, ein Gesellschaftsmentor und eine Haushaltsmentorin in die MO's entsandt.<sup>28</sup>

Laut des Berichts des Zur-Ausschusses (\*DUX CUR\*) konnten trotz der Bemühungen der staatlichen Institutionen bis zum Ausbruch der Krise in den 80er Jahren 80 der 240 MO's, die in dieser Periode gegründet worden waren, "kein angemessenes Niveau von MO-Gemeinden und Organisationsführung erreichen". Von diesen 80 MO's wurden 30 als unfähig bezeichnet, die "Bisuphase" <sup>29</sup> zu erreichen, in der sie die Schirmherrschaft der sie betreuenden Institutionen hätten verlassen können.

Appelbom und Margolies { \*APLBUM; MRGULIS\* (1979) S. 221 } stellen fest, daß die MO's in der Gründerperiode die Anreizstruktur einer normativen Organisation hatten, während zu den Zeiten der Masseneinwanderung in der zweiten Periode die Anreizstrukturen der MO's eher der Struktur einer Zwangsorganisation ähnelten.<sup>30</sup> Sie stellen fest, daß die Siedler nach Anweisungen seitens der politischen Instanzen handeln mußten und nicht nach ihren eigenen Vorstellungen. Die beiden Autoren vertreten die Auffassung, daß eine normative Organisation ihre Ziele ohne die Solidarität der Mitglieder nicht verwirklichen kann. Sie stellen außerdem fest (S. 222), daß sich der Erfolg der politischen Instanzen, eine Solidarisierung bei den Siedlern der zweiten Periode mit den ursprünglichen Zielen der MO-Organisationen zu erreichen, in Grenzen hielt.

### II.3. Die dritte Periode (nach 1967)

Vom 5. bis 11. Juni 1967 fand der dritte israelisch-arabische Krieg, der sogenannte "Sechstagekrieg", statt. Die Golanhöhen im Nordosten Israels gerieten ebenso wie die ägyptische Sinaihalbinsel unter israelische Herrschaft. Darüber hinaus gelangten auch der westliche Teil des Jordanlandes, die Gebirge Judäa und Samaria sowie der Gazastreifen unter israelische Verwaltung. Der Ausgang des Sechstagekrieges wirkte sich auch auf die Zielsetzung des Moschawimwesens aus.

<sup>28</sup> Vgl. \*GBTI\* (1981) S. 32 und \*MNUXIN; LUDMR\* (1988) S. 28.

<sup>29</sup> Siehe Fußnote 25.

<sup>30</sup> \*APLBUM; MRGULIS\* (1979) S. 11 zitieren Etzioni, der drei Organisationstypen unterscheidet:

- a) Zwangsorganisationen (coercive), bei denen die Aktivitäten der Mitglieder mit Zwangsmitteln gestaltet werden (z.B. Gefängnis).
- b) Zweckorganisationen (utilitarian), bei denen die Motivation der Mitglieder materieller Natur ist (z. B. eine Fabrik).
- c) Normative Organisationen, bei denen die Motivation der Mitglieder wertbezogen ist und auf Identifizierung mit den Zielen der Organisation beruht (z.B. einer Kirche).

Die Klassifizierungskriterien, nämlich das Verhältnis der Mitglieder zu der Organisation und die Mittel, die die Führung der Organisation einsetzt, um die Handlungen der Mitglieder zu beeinflussen, bestimmen die Anreizstrukturen (bei Etzioni "compliance", d. h. Fügsamkeit) in der Organisation.

Die Ziele der Ansiedlung in der dritten Periode waren:

- Die Ausdehnung der jüdischen Siedlungen auf diejenigen Gebiete, die während des Krieges unter israelische Herrschaft kamen.
- Die Erhöhung der für den Export bestimmten Produktion.<sup>31</sup>

Typischerweise waren die Siedler der dritten Periode bereits in Israel geboren. Das Aufnahmeverfahren für die MO's wurde formell institutionalisiert. Es umfaßte medizinische und graphologische Untersuchungen sowie eine persönliche Befragung der Antragsteller vor einem Ausschuß der nationalen Institutionen.<sup>32</sup>

Die nationalen Institutionen und die Siedler sahen sich dennoch bald mit ähnlichen Problemen konfrontiert wie in der zweiten Periode. Dies waren Probleme gesellschaftlicher sowie fachlicher Art als auch Probleme der Führung der MO-Organisation.<sup>33</sup>

## II.4 Strukturelle Veränderungen in den MO's

Im Laufe der Zeit kam es bei den MO's zu folgenden strukturellen Veränderungen:<sup>34</sup>

1. Die Arbeitsproduktivität in den MO's stieg stärker an als ihre Produktion an landwirtschaftlichen Gütern. Der Anteil der in der Landwirtschaft Beschäftigten sank.
2. Die gestiegene landwirtschaftliche Produktion wurde im Ausland abgesetzt. Somit stieg die Exportabhängigkeit der israelischen Landwirtschaft {\*WURW\* 1988}.
3. Die Steigerung der Arbeitsproduktivität ging mit einer Spezialisierung der Familienbetriebe und einer Differenzierung der Betriebsstrukturen einher.<sup>35</sup> Die inter- und intra-sektorale Differenzierung der Betriebe führte einerseits zu Interessenkonflikten zwischen Landwirten und Nichtlandwirten und andererseits unter den Landwirten {Zusman (1988) S. 300f.}. Die Nichtlandwirte hatten kein Interesse an einem Ausbau der landwirtschaftlichen Aktivitäten der Kooperativen. Unter den Landwirten kam es zu Interessenkonflikten hinsichtlich der Schwerpunkte der landwirtschaftlichen Aktivitäten.

---

<sup>31</sup> Vgl. \*MNUXIN; LUDMR\* (1988) S. 29.

<sup>32</sup> Vgl. \*MNUXIN; LUDMR; AGR\* (1983) S. 153.

<sup>33</sup> Die Probleme von vier MO's, die in dieser Periode gegründet wurden, werden in der Arbeit von Sherman et al. (\*WRMN\* et al. 1985) ausführlich geschildert.

<sup>34</sup> Zu strukturellen Veränderungen siehe die Ausführungen von Schoresch (\*WURW\*).

<sup>35</sup> Es ist dabei zu beachten, daß eine Spezialisierung der Betriebe nicht unbedingt die Differenzierung (Heterogenisierung) der Betriebsstrukturen bedeutet: Wenn das ganze Dorf auf eine Branche spezialisiert ist, findet zwar eine Spezialisierung der Betriebe jedoch keine Differenzierung der Betriebsstrukturen statt. Vgl. Zusman (1988) S. 295 und S. 298.

### III. Schwachstellen der Investitionsförderungs- und Subventionsmechanismen und die Reaktion der Kooperativen

#### III.1. Investitionsförderung

Die Errichtung von Regionalbetrieben spielte eine wichtige Rolle bei der Entstehung der Krise. Bei den Regionalbetrieben handelte es sich um Betriebe zur Verarbeitung bzw. Weiterverarbeitung von landwirtschaftlichen Produkten ebenso wie um Dienstleistungsbetriebe für die Landwirte (wie Agrarmaschinenwerkstätten, Computeranlagen, Wasserversorgungskooperativen und Kükenbebrütungsanlagen). Die Errichtung der Regionalbetriebe wurde in dem Bericht der israelischen Staatsrevision des Jahres 1987 (\*DUX MBQR HMDBINH\* No. 37, S. 486 - 492) angesichts ihres Anteils am Entstehen der Krise aufgegriffen.

Ein großer Teil der Regionalbetriebe gehörte den Egn. Ein weiterer Teil war direktes Eigentum der umliegenden MO's. Einige Betriebe waren in privaten Händen. Bis Juli 1985 erhielten die Investoren in Regionalbetrieben (Bericht S. 489) für bis zu 40 % des Wertes der als förderungsberechtigt anerkannten Investitionen von den nationalen Institutionen Darlehen zu günstigen Bedingungen. Anerkannt wurden Investitionen zur Errichtung bzw. Erweiterung oder Modernisierung eines Betriebes. Bis zu weiteren 55% auf den Investitionswert erhielten die Investoren als rückzahlungsfreien Zuschuß, so daß im Extremfall Investoren lediglich 5 % der Investitionssumme aus eigenen Mitteln bestreiten mußten. Diese günstige Finanzierung war nach Meinung der Verfasser des Berichtes einer der Gründe, weshalb die Anzahl der Regionalbetriebe Anfang der 70er Jahre bis 1985 um 50 % von 240 auf 360 Betriebe anstieg.

Nicht alle während dieses Zeitraumes errichteten Betriebe waren ökonomisch sinnvoll: Laut Bericht (S. 491 und S. 494) hatte es sogar eine Mischfutterfabrik (Tierfutterfabrik) und zwei Blumenverpackungsbetriebe gegeben, die nie in Betrieb genommen wurden. Einer dieser Blumenverpackungsbetriebe wurde später zu 15 % der Errichtungskosten weiterverkauft. Darüber hinaus wird in dem Bericht eine Unterauslastung der meisten Regionalbetriebe beklagt. Es wird ein konkreter Fall genannt, bei dem die Errichtung eines Tierfutterbetriebs zum Rückgang der Beschäftigung in bereits vorhandenen Betrieben führte.

Der Bericht der israelischen Staatsrevision des Jahres 1987 (S. 490-495) klagt über das mangelhafte Verfahren zur Feststellung der Förderungsberechtigung und über die mangelhafte Überwachung des Umgangs mit öffentlichen Fördergeldern. Dem Bericht zufolge wurde zwar der Bedarf des Investors (bzw. der Bedarf der mit dem Investor verbundenen MO's) an Produkten von dem zu errichtenden Betrieb - wenn auch in einem nicht einwandfreien Verfahren - überprüft.<sup>36</sup> Die volkswirtschaftliche Auswirkungen des Projekts wurden jedoch nicht evaluiert: Gemeint ist offensichtlich eine eingehende Effizienzanalyse bzw. Kosten-Nutzen-Analyse des Projekts und seiner Alternativen. Bei der Förderungsentscheidung wurde beispielsweise nicht untersucht, welche Auswirkung die Errichtung eines neuen Betriebes auf die Kapazitätsauslastung eines bereits bestehenden Betriebes haben würde.

---

<sup>36</sup> In dem Bericht wird beklagt, daß das Überprüfungsverfahren oft aufgrund schlechter oder nicht vorhandener Zusammenarbeit verschiedener Stellen innerhalb der nationalen Institutionen mangelhaft war.



### III.2. Überschuldungsfinanzierung

Die staatlichen Institutionen stellten überschuldeten MO's finanzielle Mittel zur Verfügung, die teilweise an keine Rückzahlungspflicht gebunden waren. Man versuchte, die Funktionsfähigkeit der MO's aufrechtzuerhalten, ohne diese und ihre Mitglieder aus dem Druck zu entlassen, den Ausgleich ihrer Einnahmen und Ausgaben aus eigenen Mittel zu erreichen.<sup>37</sup>

Es wurden folgende Befürchtungen geäußert:

- Die Mitglieder würden ihren Arbeitseinsatz reduzieren bzw. "angeheuerte" Arbeitskräfte im Übermaß beschäftigen.
- Die MO's würden die Hilfgelder verwenden, um Differenzbeträge zwischen den vollen Kosten ihrer Dienste und den Preisen, die ihre Mitglieder für die Nutzung der Dienstleistungen zu entrichten hatten, zu decken. Sherman et al. gehen schwerpunktmäßig auf die Vergabe von Konsumkrediten ein. Diese waren zwar aufgrund der zeitlichen Schwankungen der Einnahmen der Landwirte wichtig. Die staatlichen Institutionen befürchteten allerdings, daß die MO's mit Hilfe der zur Verfügung gestellten finanziellen Mittel in die Lage versetzt werden, die Zahl und die Höhe von Konsumkrediten zu steigern, ohne die Rückzahlungsfähigkeit der Mitglieder in ausreichendem Maße zu berücksichtigen. Dies hätte dazu geführt, daß künftig weiterhin finanzielle Lücken bei den MO's entstanden wären.

Die Funktionsfähigkeit der MO's konnte trotz der Hilfsmaßnahmen nicht aufrecht erhalten werden. Im Bericht der Staatsrevision Israels {\*DUX MBQR HMDINH\* (1987) S. 485} wird darauf verwiesen, daß viele MO's immer wieder in Überschuldung gerieten, obwohl sie mehrfach von den staatlichen Institutionen Sonderhilfen (Überschuldungsfinanzierungen) erhalten hatten.

Sherman et al. {\*WRMN\* et al. (1985) Kap. 2} stellen die Behauptung auf, daß es in den von ihnen untersuchten MO's keine eindeutigen Anzeichen für eine Verringerung des Arbeitseinsatzes aufgrund der erwarteten Hilfeleistungen gab.

Die Autoren vertreten jedoch die Auffassung, daß dank der Hilfeleistungen auch solche Mitglieder in der Landwirtschaft tätig bleiben konnten, die sich für eine selbständige Tätigkeit in der Landwirtschaft als untauglich erwiesen hatten. Diese Mitglieder erzielten im Vergleich zu Landwirten mit ähnlichen Betrieben (im Hinblick auf das Produkt und die Region) kontinuierlich zu geringe Betriebsergebnisse oder sogar Verluste.

Den staatlichen Institutionen gelang es, in den von Sherman et al. untersuchten MO's die unkontrollierte Vergabe von Konsumkrediten mit Hilfe stärkerer Sanktionierungen einzudämmen und eine Nachbelastung der Mitglieder mit den Differenzbeträgen zwischen den bezahlten Entgelten für in Anspruch genommene Leistungen und den tatsächlich entstandenen Kosten zu erzwingen.

Sherman et al. vermuten, ein wichtiger Grund, weshalb die Siedler eine staatliche Finanzierung ihrer MO's erwarteten und ihr Verhalten danach ausrichteten, sei, daß sich die staatlichen Institutionen in einigen Fällen zur nachträglichen Finanzierung von Ausgaben bereit erklärt hatten.

---

<sup>37</sup> Dieses Kapitel bezieht sich vornehmlich auf die Arbeit von Sherman et al. (\*WRMN\* et al. 1985).

Das geschah teilweise ohne eine vorherige Zusage seitens der Institutionen. So wurden beispielsweise im nachhinein folgende Schulden der MO's beglichen:

1. Schulden, die von Mitgliedern verursacht worden waren, die nach ihrer Verschuldung aus den MO's ausgeschieden waren.
2. Schulden, die im ersten Jahr der Existenz der MO's entstanden waren. Die Institutionen sahen solche Schulden nachträglich als durch sogenannte Anlaufkosten verursachte Schulden an.

Diese Praxis, nachträglich die Finanzierung verschiedener Ausgaben zu übernehmen, führte nach Ansicht der Autoren dazu, daß die Siedler versuchten, den staatlichen Institutionen weitere Ausgaben aufzubürden. Dies führte zu Konflikten zwischen Vertretern dieser Einrichtungen und den MO's.

Sherman et al. plädieren dafür, daß in denjenigen Fällen, in denen die staatlichen Institutionen den Mitgliedern Finanzmittel zur Verfügung stellen, die Konditionen im voraus festgelegt werden sollten. Insbesondere sollten die Fälle im vorhinein bestimmt werden, bei denen die Institutionen die Schulden der Mitglieder zu übernehmen haben. Mitglieder sollten dazu motiviert werden, den Ausgleich der Einnahmen und Ausgaben aus eigenen Mitteln zu bestreiten.

### III.3. Staatliche Subventionen und Produktaufkäufe

Staatliche Institutionen kauften landwirtschaftliche Produkte auf, wenn die produzierte Menge diejenige Menge überschritt, die von den Märkten ohne Preisrückgang aufgenommen werden konnte. Subventioniert wurden der Verkauf landwirtschaftlicher Produkte und der Kauf von Produktionsmitteln wie Land, Wasser und Tierfutter.

Ein Ziel der Subventionierung war, die Verkaufspreise landwirtschaftlicher Produkte niedrig zu halten. Dadurch wollte der Staat sozial schwache Familien unterstützen.<sup>38</sup> Mit der Subvention von Produktionsmitteln wollte man landwirtschaftliche Branchen fördern. Damit wollte der Staat möglichst viel Beschäftigung in solchen Regionen schaffen, in denen diese Branchen eine wichtige Einnahme- bzw. Nebenverdienstquelle waren.

Es kam zu einer volkswirtschaftlich ineffizienten Produktion. Ein Kostenvergleich zwischen der einheimischen Geflügelproduktion und den Importpreisen zeigte, daß die Einfuhr von Truthähnen nach Israel preiswerter gewesen wäre. Sowohl die Truthahn- als auch die Hühnerfleischproduktion war für die Landwirte aber dank der Subventionen rentabel.

Ein Problem besonderer Art stellte die Subvention von Wasser für den landwirtschaftlichen Verbrauch dar. Der durch die Subvention erhöhte Wasserverbrauch gefährdet langfristig die israelische Wasserversorgung.<sup>39</sup>

<sup>38</sup> Eine eventuelle Überproduktion wurde durch gesetzliche Rationierung verhindert. Siehe \*DUX MBQR HMDINH\* No. 38, S. 359-363; \*DUX MBQR HMDINH\* No. 37, S.508.

<sup>39</sup> Auf dieses Problem wird in dem Bericht der Staatsrevision (\*DUX MBQR HMDINH\* No. 38, S. 362) eingegangen.

Im Bericht der Staatsrevision Israels (\*DUX MBQR HMDINH\* No. 36, S. 464 und S. 475) wurde die Sinnhaftigkeit der Subventionen in Frage gestellt und gefolgert, daß der Ausbau der Hühnerfleischproduktion nicht als Lösung für die Beschäftigungsprobleme geeignet sei, weil diese nicht arbeitsintensiv genug sei. Im gleichen Bericht (S. 479) wird ausgeführt, daß nicht die Subventionen an sich zur Ineffizienz der Produktion führten, vielmehr das Verfahren, das zur Berechnung der Subventionshöhe angewandt wurde. Die Höhe der Subventionen wurde so festgelegt, daß sie die tatsächlich angefallenen Kosten zusammen mit einem Gewinnzuschlag deckten. Die Kosten waren aber wegen der ineffizienten Produktion zu hoch.

### III.4. Landbesitz und Wasserrechte

In der Mehrzahl der MO's war das Mitglied nicht der Eigentümer des Landes, sondern Pächter oder Unterpächter der "nationalen Institutionen". Eine Übertragung der Land- und Wasserrechte war ebenso verboten wie der Vorverkauf der Ernte auf dem Halm.<sup>40</sup>

Mit dieser Regelung sollten folgende Ziele erreicht werden:

1. Man wollte die Stellung der Familienbetriebe in der Landwirtschaft aufrechterhalten und eine Konzentration der Produktion in den Händen weniger verhindern.
2. Man wollte gewährleisten, daß die israelische Landwirtschaft in jüdischen Händen blieb.
3. Theoretisch behielten sich die nationalen Institutionen eine Sanktionsmöglichkeit vor. Wenn aus ihrer Sicht ein nicht ordnungsgemäßes Verhalten seitens des Mitglieds vorlag, konnte diesem das Nutzungsrecht entzogen werden.

### III.5. Die gesetzliche Lizenzierung der landwirtschaftlichen Produktion

Für die Produktion diverser landwirtschaftlicher Produkte benötigte man bis Ende der 80er Jahre Lizenzen, die die Menge des herzustellenden Produktes oder die Größe der Produktionskapazitäten (Anbaufläche, Anzahl der Bäume etc.) festlegten. Sie waren nicht übertragbar und daher (offiziell) auch nicht handelbar.<sup>41</sup>

Durch die Lizenzierung sollten folgende Ziele erreicht werden:

1. Man wollte Preisschwankungen in der Landwirtschaft verhindern. Die Rentabilität der landwirtschaftlichen Produktion und die Regelmäßigkeit der Versorgung mit landwirtschaftlichen Produkten sollten gewährleistet sein.
2. Eine regional ausgewogene Bevölkerungsverteilung in Israel sollte gefördert werden. Die Bewohner bestimmter Gebiete wie etwa der Grenzregionen sollten bei der Vergabe von Lizenzen bevorzugt werden.

<sup>40</sup> Der Vorverkauf der Ernte war verboten, um zu verhindern, daß eine Vermietung und Verpachtung des Landes als Vorverkauf getarnt wurde. Besonders auffällig war die Täuschung, wenn landwirtschaftliche Produkte verkauft wurden, noch bevor das Saatgut gekeimt hatte. Ben {\*BN\* (1990)} behauptet, daß das Verbot des Vorverkaufs der Ernte in erster Linie geschaffen wurde, um zu verhindern, daß Ländereien an Araber vermietet oder verpachtet wurden.

<sup>41</sup> Siehe \*DUX GBTUN\* S. 18; \*DUX MBQR HMDINH\* No. 37, S. 500 ff.

3. Man wollte die Konzentration der Produktion in den Händen weniger Siedler vermeiden. Man konnte mit der Lizenzierung die Produktion auf Kleinbetriebe konzentrieren und das Entstehen von sogenannten "feudalen" Strukturen verhindern. Deshalb bestand das Verbot, die Lizenzen zu übertragen.
4. Im Bericht der Staatsrevision Israels (\*DUX MBQR HMDINH\* No. 37, S. 539) wird ausgeführt, daß auch die Menge der Blumen, die sich im Ausland absetzen läßt, bei der Lizenzierung einbezogen wurde. Dies deutet auf einen Versuch hin, einen Preisrückgang in bestimmten Marktsegmenten auf den ausländischen Absatzmärkten aufgrund der Konkurrenz israelischer Anbieter untereinander zu verhindern.

Die Gesamtproduktmenge konnte nicht immer erfolgreich gesteuert werden. Es kam zur Produktion von solch großen Mengen, daß diese nicht oder nur unter Preisverfall abgesetzt werden konnten. Die staatlichen Organisationen kauften in solchen Fällen landwirtschaftliche Produkte auf.

Nach Ansicht der Staatsrevision konnte die Konzentration der Produktion in den Händen weniger Landwirte nicht verhindert werden. Der Bericht des Giwton-Ausschusses (\*DUX GBTUN\*, S. 7) hingegen meint, daß die Konzentration "aus objektiven und ideologischen Gründen" verhindert oder zumindest gehemmt wurde.<sup>42</sup> Die Konzentration wurde dadurch behindert, daß die dafür notwendige Übertragung von Rechten über Produktionsmittel bzw. -quoten mit erhöhten Risiken verbunden waren. Man konnte diese Transaktionen nicht mit einem rechtskräftigen schriftlichen Vertrag absichern. Diejenigen Mitglieder, die ihre Rechte an Dritte übertragen hatten, mußten außerdem mit Sanktionen rechnen. Da sie nicht übertragbar waren, konnten die Lizenzen genauso wenig wie die Land- und Wasserrechte als Kreditsicherheiten verwendet werden.

Ein von Prister (\*PRISTR\*) interviewter Blumengroßunternehmer Be'ikel (\*BIQL\*) beklagte, daß die Lizenzierung der Blumenproduktion absatzwirtschaftliche Nachteile mit sich brächte. Ausländische Großeinkäufer beständen auf der Einheitlichkeit der Produkte, die nur von Großunternehmen gewährleistet werden könne.

In den Berichten der Staatsrevision Israels {\*DUX MBQR\*... No. 37, S. 470 - 540} wird nicht die Tatsache der Lizenzierung an sich kritisiert, sondern die Art und Weise, wie sie vollzogen wurde. So werden die Verfahren kritisiert, mit denen die Produktmengen festgelegt wurden. Es werden Fälle aufgeführt, in denen die Überwachung zu nachlässig war und Verstöße nicht verhindert werden konnten, teilweise sogar noch honoriert wurden.<sup>43</sup>

---

<sup>42</sup> Die Konzentration fand dennoch statt. Es ist aber nicht ausgeschlossen, daß sie - wie in dem Bericht behauptet wird - gehemmt wurde. \*DUX MBQR HMDINH\* (1988) S. 346: "26 % der Familienbetriebe in den Moschawim bearbeiten etwa 60 % des Bodens und verbrauchen dabei 60 % des Wassers, das für alle Familien in den MO's bereitgestellt wurde ..." "Inhaber von Betrieben vermieteten auf gesetzeswidrige Weise Boden und Wasserrechte an Außenstehende weiter." \*APLBUM\* et al. (1990) S. 59 behaupten, daß die Konzentration der Produktion bereits im Jahre 1976 zu beobachten war.

<sup>43</sup> In den Jahren 1984 und 1985 erhielten Landwirte in den Bergregionen vom Staat Subventionen für die Produktion von Eiermengen, die höher waren als die ihnen zugeteilten Lizenzen.

### III.6. Die Kooperative als Kreditvermittler

Kreditvermittlungsaktivitäten der Kooperative sollten zur Einsparung von Kreditverwaltungs-kosten führen. Diese umfassen neben den Kosten für die Bearbeitung der Anträge seitens der externen Kreditgeber auch den Zeitaufwand, den ein Mitglied hätte aufbringen müssen, wenn es Kredite ohne die Vermittlung der Kooperative aufgenommen hätte. Außerdem sollten die Kosten für die Inanspruchnahme von Expertendienstleistungen seitens der Mitglieder, die auf Grund von hohen Inflationsraten und hohen Steuern notwendig waren, gesenkt werden {Zusman (1988) S.153}.

Die Risiken der externen Kreditgeber sollten durch einen "risk-pool" reduziert werden: Die Kooperativen und nicht jedes einzelne Mitglied sollten als Darlehensnehmer auftreten. Dadurch sollte die Gefahr der Zahlungsunfähigkeit reduziert werden. Nur im Falle der Zahlungsunfähigkeit der Kooperative sollte ein externer Kreditgeber einen Vermögensverlust hinnehmen müssen, nicht hingegen, wenn ein einzelnes Mitglied zahlungsunfähig wurde.

Die Mitglieder konnten ihre Produktionslizenzen ebensowenig wie ihre Land- und Wasserrechte als Kreditsicherheiten zur Verfügung stellen. Die externen Kreditgeber sollten aus folgenden Gründen nicht auf solche Sicherheiten angewiesen sein:<sup>44</sup>

- Sie mußten nicht mehr die Zahlungsfähigkeit eines jeden Mitgliedes, sondern nur die Zahlungsfähigkeit der Kooperative überprüfen.
- Die Bürgschaft der Mitglieder für die Schulden der Kooperative sollte ein "ordnungsgemäßes Verhalten" seitens der Kooperative gewährleisten.

In den Beziehungen zwischen den MO's und den Mitgliedern wurden die Darlehen an die Mitglieder in folgender Weise abgesichert: Die Mitglieder sollten ihre Produkte über ihren jeweiligen MO absetzen. Von dem Erlös konnte der MO die Schulden eines jeden Mitgliedes abziehen. Außerdem konnte die MO-Verwaltung an Hand des Absatzes Informationen über den beruflichen Erfolg des Mitgliedes gewinnen. Darüber hinaus konnte die MO-Verwaltung dank der persönlichen Verbindungen in den überschaubaren Siedlungen Informationen über die Kreditwürdigkeit und das wirtschaftliche Verhalten des Mitgliedes erhalten {Zusman (1988) S.154}.

Nach Zusman (1988, S. 154) führte der Umfang der Kredittransaktionen, die die Kooperativen durchführten, nicht nur zur Senkung der verbundenen Risiken und Kosten, sondern auch dazu, daß die Verhandlungsposition der Kooperative in Hinblick auf das Zinsniveau und die Rückzahlungsbedingungen besser war als die Verhandlungsposition eines einzelnen Mitgliedes.

Es traten allerdings Probleme bei den Finanzvermittlungsaktivitäten der Kooperativen auf:

- Laut Zusman, Kislew und Lehrman { \*ZUSMN; KSLU; LRMN\* (1989) S. 116} war die finanzielle Lage der Mitglieder aus den Finanzberichten der Kooperativen nicht zu entnehmen. In dreizehn der untersuchten MO's entsprachen die Schulden der Mitglieder mehr als drei Viertel der Bilanzpassiva. Unvollständige Informationen erschwerten die Einschätzung der zukünftigen Zahlungsfähigkeit der Kooperative.
- Funktionäre der Kooperative sahen oft von Sanktionen gegen säumige Mitglieder ab.

<sup>44</sup> Der hier verwendete Sicherheitsbegriff wird von Rudolph (1985, S. 504) für Sicherheiten i.e.S. verwendet. Zu weiteren Verwendungsmöglichkeiten des Begriffs vgl. Rudolph (1984, S. 18-22).

#### IV. Steuerungs- und Überwachungsprobleme innerhalb der Kooperativen

Steuerungs- und Überwachungsmaßnahmen standen einzelnen Mitgliedern zur Verfügung, um zu gewährleisten, daß die Leiter der Kooperativen nicht gegen ihre Interessen handelten. Die Leiter ihrerseits sollten sicherzustellen, daß einzelne Mitglieder nicht gegen die Interessen der anderen Mitglieder handeln. Erklärungen dafür, daß diese Maßnahmen erfolglos waren, bieten sich insbesondere angesichts der Investitionspraktiken (dazu siehe Kap. III.1.) und der Kreditvergabepraktiken der Kooperativen.

Die Kooperativen vergaben oft Kredite an Mitglieder, ohne auf deren Rückzahlungsfähigkeit zu achten. Zugleich mußten die Mitglieder für die Schulden der Kooperative bürgen. Zunächst kann man den Leitern und den anderen Mitgliedern unterstellen, daß sie dem Staat vertrauten und annahmen, der Staat werde die Landwirtschaft nicht zusammenbrechen lassen. Man kann davon ausgehen, daß sie aus diesem Grund glaubten, daß aus ihren Bürgschaften keine Zahlungsverpflichtungen hervorgehen würden {\*ZUSMN\* et al. (1989) S. 125 ff.}.

Die Steuerungs- und Überwachungsmaßnahmen innerhalb der Kooperativen lassen sich im Hinblick auf die Rechte der Mitglieder, die ja Anteilseigner an den Kooperativen sind, und auf die Regelung der internen Entscheidungsprozesse mit anderen Organisationen vergleichen.<sup>45</sup> Das theoretische Gerüst dazu liefern Fama und Jensen (1983). Diese stellen (S.307 f.) die These auf, daß in Organisationen, in denen die Entscheidungsbefugnisse und die Ansprüche auf Anteile am "Netto-Cash-Flow" getrennt sind, Steuerungs- und Überwachungsprobleme durch Trennung zwischen Ausführungsentscheidungen und der Überwachung der Entscheidungen unter Kontrolle gebracht werden.

Die Autoren führen folgende Steuerungs- und Überwachungsmechanismen bei einer Aktiengesellschaft (AG) an:

1. Kontrolle durch den Aktienmarkt: Die Preise der Aktien stellen ein System von Signalen dar, an Hand derer die Wirkungen der Entscheidungen der Leitung auf den gegenwärtigen und den zukünftigen Cash-Flow der AG erkannt werden können.
2. Die Absetzung der Leitung (take over) über Aktienkäufe (tender offer)<sup>46</sup> oder die Abwahl der Leitung (proxy fight).

Der Anteilsbesitz an einer Kooperative hingegen ist auf die Mitglieder beschränkt, die ja gleichzeitig die Dienstleistungen der Kooperative in Anspruch nehmen. Eine Kontrolle über einen Aktienmarkt findet nicht statt. Steuerungs- und Überwachungsmaßnahmen können in einer Kooperative entweder im Rahmen der Kundenbeziehungen zu den Mitgliedern oder über die Kontrollgremien der Kooperative getroffen werden.

Denkbar ist, daß das Mitglied seine Kundenbeziehungen zu der Kooperative einstellt, indem es aus der Kooperative austritt. Bei einem Austritt aus einer "Vereinigung auf Gegenseitigkeit" (financial mutual) würde das ehemalige Mitglied eine Abfindung erhalten {Fama und Jensen

<sup>45</sup> Zusman (1988, S. 260) definiert die Effizienz der Herrschaftsstruktur der Organisation als den Grad, in dem die Interessen der "residual claimants" langfristig gewahrt werden.

<sup>46</sup> "Tender offer" ist ein Kaufangebot. "Proxy fight" ist ein Kampf um Vollmachtzertifikate. In den USA ist es üblich, daß die Aktionäre die Wahlrechte mittels Vollmacht anderen überlassen. Es entsteht ein Wettbewerb um diese Vollmachtzertifikate. Siehe Milgrom/Roberts (1992) S. 508 f.

(1983) S.317}. Durch den Austritt würde dem Management die Verfügung über einen Teil des Vermögens entzogen. Insofern würde der Austritt eine "Teilübernahme" des Vereins (partial take-over) seitens des Mitglieds darstellen. In einer Kooperative haben nach Vitaliano (1983, S.1080) die ausgetretenen Mitglieder jedoch in der Regel keinen Anspruch auf Abfindung. Der Austritt eines Mitgliedes entzieht der Kooperative kurzfristig nur einen Kunden und damit Einnahmen. Längerfristig entzieht er der Leitung so jedoch auch einen Teil ihres potentiellen Vermögens. Wie effektiv es als Steuerungsinstrument ist, eine Inanspruchnahme von Dienstleistungen der Kooperative aufzugeben, hängt von der Struktur der Märkte für diese Leistungen und insbesondere von den alternativ angebotenen Dienstleistungen ab.<sup>47</sup>

Die Kundeneigenschaft der Mitglieder kann auch der Leitung als Steuerungsinstrument dienen. So kann sie die Versorgung der Mitglieder mit Krediten beschränken oder einstellen. Die Einstellung der Versorgung mit Krediten kann jedoch soziale und politische Folgen haben, die sich die Leitung kaum leisten kann {Zusman (1988) S. 252 - 257}.

Die Effektivität der Maßnahmen der Mitglieder gegenüber den Kontrollgremien der Kooperative wird in erster Linie von folgenden Faktoren bestimmt:

1. Der organisatorischen Struktur:  
Hier kommt es vor allem auf die Chance eines Mitglied an, gegen die Leitung eine Stimmenmehrheit zustande zu bringen.<sup>48</sup>
2. Der Entscheidungsmodalität:  
Dabei geht es vor allem um die Versorgung der Mitglieder mit Informationen hinsichtlich der zu entscheidenden Sachfragen und um ihre Möglichkeiten, bei der Formulierung von Sachfragen mitzuwirken.<sup>49</sup>
3. Der Motivation des Mitgliedes:  
Diese hängt nicht zuletzt vom Verhältnis zwischen den Kosten, die bei einem Versuch, die Geschäftspolitik der Leitung zu ändern, anfallen und dem möglichen Nutzen ab. Zu den Kosten zählen die Kosten der Informationsbeschaffung und die Kosten der Verbreitung der persönlichen Ansichten {Eschenburg (1971) S. 251 ff.}. Hinzu kommt das Risiko, eventuell persönliche Konsequenzen tragen zu müssen. Dies trifft besonders dann zu, wenn die Leitung - wie von Schapira (\*WPIRA\*, 1978) geschildert - die Möglichkeit hat, den Aufstieg von Mitgliedern in die Führungsebene zu blockieren. Der potentielle Gewinn aus einer "Agitation" stellt nach Eschenburg ein öffentliches Gut dar. Es

<sup>47</sup> Zusman (1988, S. 259 ff.) erklärt, daß MO-Mitglieder im Alleingang nicht aus der Eg austreten konnten, da ihre Mitgliedschaft in der Eg an die Mitgliedschaft in ihrem MO gebunden war. Die Mitglieder konnten allerdings in beschränktem Maße die Inanspruchnahme der Dienste der Eg einstellen.

<sup>48</sup> Dies dürfte besonders schwierig sein, wenn die leitenden Personen in den Kontrollgremien ein Stimmrecht haben und sie geschlossen gegenüber anderen Mitglieder auftreten. Vgl. Schapira (\*WPIRA\*, S. 291).

Eine weitere Schwierigkeit führt Eschenburg (1971, S. 251) an: Dem Management hat die Mehrheit der Mitglieder bereits grundsätzlich das Vertrauen ausgesprochen hat. Deswegen ist es für ein einzelnes Mitglied schwer, eine Mehrheit gegen das Management zu gewinnen.

<sup>49</sup> Zur Entscheidungsmodalität vgl. Schapira (\*WPIRA\*, S. 291): "Es sitzen viele Vorsitzende und Schatzmeister verschiedener Kibbuzim zusammen. Man legt Pläne vor. Die Pläne werden auf der Stelle genehmigt. Es herrscht ein Tumult. Man liest verschiedene Dinge vor. Die meisten Mitglieder verfolgen das Geschehen nicht. Sie kommen zu dem Treffen, essen und trinken. Alles läuft sehr schnell ab und man hat auf nichts Einfluß...". Ich vermute, daß Parallelen zwischen der von Schapira geschilderten Kibbuzim-Eg und den MO-Egn bestehen.

kommt auch solchen Mitgliedern zugute, die daran nicht beteiligt waren. Der Agitator selbst erhält nur einen Bruchteil der Gewinnerhöhung. Daher wird es sich für die Mehrheit der Mitglieder nicht lohnen, sich an den Kosten der Agitation zu beteiligen.

Die Teilnahme an den Eg-Mitgliederversammlungen stellte für die MO-Vertreter eine Nebenbeschäftigung dar. Schapira schildert eine vergleichbare Kibbuzim-Eg: Die Vertreter der Kibbuzim, die in die Eg entsandt wurden, erfüllten in der Regel weitere Funktionen wie Schatzmeister oder Vorsitzender in ihrem Kibbuz. Die erfolgreiche Blockade von Expansionsprojekten der Eg hatte keinen Einfluß auf ihren Erfolg als Funktionäre im Kibbuz. "Politische Dividenden" einer Agitation wären gering gewesen, da kein Kibbuzmitglied außer den Vertretern selbst vollständig über das Geschehen in der Eg informiert war. Die Zeit für eine Agitation zugunsten einer Änderung der Geschäftspolitik der Eg hätte dem Vertreter aber möglicherweise bei der Erfüllung seiner Hauptaufgaben innerhalb seines Kibbuz gefehlt, die ihm machtpolitisch mehr Vorteile eingebracht hätte.

Wenn aber die Vertreter der Kooperative ersten Grades (Kibbuz oder MO), die vom Rest der Mitglieder zwecks Wahrung ihrer Interessen bei den Kooperativen zweiten Grades (Eg) gewählt wurden, neben den Zielen der Mitglieder Mehrheit auch ihre eigenen Ziele verfolgen, kann es dazu kommen, daß die Steuerung und Überwachung der Leitung der Kooperative zweiten Grades durch die Mitglieder der MO an Effektivität verliert.

Bislang habe ich das Problem der Überwachung und der Steuerung implizit so dargestellt, als ginge es darum, die Leitung dazu zu motivieren, Handlungspräferenzen an Hand der Ziele der Mitglieder aufzustellen und ihre Handlungen nach diesen Präferenzen zu gestalten. Solche Handlungspräferenzen lassen sich dann formulieren, wenn sich die Ziele als eindeutiges Bewertungskriterium formulieren lassen und wenn die Leitung vollständig über die Ziele der Mitglieder und die möglichen Ergebnisse ihrer eigenen Handlungen informiert ist.<sup>50</sup> Die möglichen Handlungen der Leitung lassen sich dann in eine eindeutige Präferenzordnung bringen.<sup>51</sup> Es kann aber sein, daß sich die Ziele überhaupt nicht durch Handlungen der Leitung realisieren lassen, wenn verschiedene Gruppen von Mitgliedern unterschiedliche Ziele verfolgen.<sup>52</sup> Dies war in den MO's der Fall, wenn ihre Mitglieder zum Beispiel in verschiedenen Branchen tätig waren.

Nach Vitaliano (1983, S. 1082) können die Mitglieder einer Kooperative, je nach vorgesehener Dauer der Mitgliedschaft, unterschiedliche Präferenzen haben hinsichtlich der zeitlichen Struktur der Erträge aus den Investitionen, die durch die Kooperative getätigt werden. Dies ist darauf zurückzuführen, daß die Mitglieder die künftigen Erträge einer Investition nur während der Dauer ihrer Mitgliedschaft genießen und nicht in Form von absetzbaren Ansprüchen auf

<sup>50</sup> Ein Beispiel für ein Ziel, das sich als eindeutiges Bewertungskriterium formulieren läßt, stellt diese Steigerung des Vermögenswertes der Aktionäre in einer Aktiengesellschaft dar. Eschenburg (1971, S. 133 ff.) stellt die Behauptung auf, daß das Management einer Kooperative in der Praxis weder über die langfristige Kostenfunktion ihres eigenen Betriebes noch über die Nachfragefunktion nach den Produkten des Betriebes vollständig informiert ist.

<sup>51</sup> Vgl. Eschenburg (1971) S. 132-137.

<sup>52</sup> Eschenburg (S. 134 ff.) erläutert dies an einem theoretischen Beispiel: Drei Gruppen von Mitgliedern verfolgen unterschiedliche Ziele. Trägt unter drei möglichen Handlungen jeweils eine optimal zur Realisierung der Ziele einer einzelnen Gruppe bei und wird daher von der jeweiligen Gruppe vorgezogen, kann die Leitung keine Handlung wählen, der die Mehrheit der Mitglieder zustimmt, unter der Annahme daß die Gruppen gleich groß sind.



Überschüsse auffangen können. In einer Aktiengesellschaft hingegen kann der Aktionär die Wertsteigerung der Firma durch Aktienverkauf realisieren.<sup>53</sup>

Ein und dieselbe Gruppe von Mitgliedern kann außerdem verschiedene Ziele haben, unter denen ein Konflikt besteht. Dieser kann sich zum Beispiel daraus ergeben, daß die Mitglieder der Kooperative sowohl Kunden als auch Inhaber sind. Er besteht dann zwischen dem Ziel der Gewinnmaximierung als Teilhaber und dem Ziel der Ausgabenminimierung als Kunde. Auch wenn die Kooperative einen Betrieb unterhält, der nur Fremde (Nichtmitglieder) als Kunden bedient, kann es zu Konflikten, z. B. zwischen dem Ziel der Gewinnmaximierung und dem Ziel der Beschäftigungsmaximierung, kommen.

## V. Allgemeine Überlegungen zur Vereinigung als Kooperative

Vitaliano (1983, S.1079) definiert eine Kooperative als eine Organisation, in der die Ansprüche auf den finanziellen Überschuß auf die Nutzer ihrer Dienstleistungen (d. h. die Mitglieder) beschränkt sind. Der Zweck dieser Identität von Kunden und Anspruchsinhabern besteht darin, Entscheidungen zu verhindern, die Inhaber von Überschußansprüchen treffen könnten, um sich Vorteile auf Kosten der Kunden zu verschaffen.<sup>54</sup> Eine solche Beschränkung ist dann zu beobachten, wenn aus ihr keine Probleme erwachsen, die so schwerwiegend sind, daß sie eine ihre Anwendung verhindern.

Die Transaktionskostenökonomie (TAK) untersucht alternative Koordinationsmechanismen von Austauschprozessen.<sup>55</sup> Zunächst einmal können die Koordinationsmechanismen einerseits in Marktinstitutionen und andererseits in hierarchische Organisationen eingeteilt werden. Die Kooperative stellt eine Zwischenform zwischen Markt und Hierarchie dar.<sup>56</sup> Zwischen den Mitgliedern und der Kooperative bestehen keine reinen Marktbeziehungen. Die Mitglieder sind jedoch der Kooperative nicht ganz unterworfen. Zwischen der Kooperative und einem Dienstleistungsbetrieb, den sie unterhält, bestehen jedoch hierarchische Beziehungen.

Wenn sich Bauern in einer Kooperative zusammenschließen und einen Dienstleistungsbetrieb erwerben, verhindern sie, daß sie seitens eines selbständigen Betriebes finanziell übervorteilt werden können. Dies trifft insbesondere dann zu, wenn die Investitionen der Bauern außerhalb der besonderen Austauschbeziehungen zwischen ihnen und dem Dienstleistungsbetrieb weniger rentabel wären (sog. "spezifische Investitionen"). Die Selbständigkeit der Mitglieder führt da-

<sup>53</sup> Dieses Problem der Zielkonflikte wird jedoch nach Vitaliano zum Teil dann abgemildert, wenn das Mitglied die Vorteile aus einer Investition durch Steigerung des Wertes seiner Farm bewahren kann. In den MO's kann das Problem dadurch verringert werden, daß das Mitglied seine Farm einem Nachkommen überlassen kann.

<sup>54</sup> Vitaliano (1983) S.1079: "Such restrictions are imposed to control decisions that would benefit an organization's residual claimants at the expense of its patrons, were the two agent groups distinct, and will be observed to occur when the problems these restrictions themselves create are not prohibitive."

<sup>55</sup> Zum TAK-Ansatz siehe Picot und Dietl (1990). Ein wichtiger Unterschied zwischen den folgenden Ausführungen zur TAK und dem Ansatz von Vitaliano besteht darin, daß Vitaliano die Organisationstheorien von Fama und Jensen (1983) aufgreift und versucht, die Existenz von Kooperativen an Hand der "agent principal"-Theorie anstelle der TAK zu erklären. Zu den Unterschieden und Gemeinsamkeiten zwischen der agent-principal-Theorie und der TAK siehe Williamson (1988) S.567-591.

<sup>56</sup> Zur Betrachtung der Kooperative aus Sicht der TAK siehe Bonus (1986).

zu, daß jeder Bauer stärker dazu motiviert wird, seine Arbeitskraft und sein Wissen in den Produktionsprozeß einzubringen, als wenn er nichtselbständiger Mitarbeiter einer Firma wäre.

Vor opportunistischem Verhalten in den Beziehungen zwischen den Bauern und der Kooperative schützt nach Bonus ein "kooperativer Geist". Dabei handelt es sich um ein System von Regeln, die das Verhalten innerhalb der kooperativen Vereinigung bestimmen.<sup>57</sup> Dieser kooperative Geist löst sich auf, wenn die Kooperative größer wird.

Tendler (1983) untersuchte vier Kooperativen in Bolivien und nennt folgende Erfolgsfaktoren:

- Die soziale Struktur der jeweiligen Regionen, in welchen die Kooperativen tätig sind: Darunter sind zum Beispiel die Homogenität der Mitglieder hinsichtlich der Beschäftigungsstruktur und der finanziellen Lage zu verstehen.
- Die Besonderheiten des jeweiligen landwirtschaftlichen Produkts (crop): Tendler vergleicht zwischen Kakao- und Zuckerrohrproduzenten. Während die Kakao-produzenten ihre Produkte selbst bearbeiteten und daher nicht auf eine Mitgliedschaft in einer Kooperative angewiesen waren, waren die Zuckerrohrproduzenten auf die Dienstleistungen einer Mühle angewiesen. Voraussetzung für die Inanspruchnahme dieser Zuckermühle war jedoch die Mitgliedschaft in einer Kooperative.<sup>58</sup>
- Die jeweiligen Funktionen (tasks) der Kooperative: Die Autorin vertritt die Auffassung, daß manche Funktionen weniger anfällig für schlechtes Management seien als andere. Sie vergleicht die Kreditvergabe, den Betrieb eines Konsumgüterladens durch die Kooperative sowie den Absatz und die Verarbeitung von landwirtschaftlichen Produkten. Während das ordnungsgemäße Eintreiben der Schulden in der Kooperative sowie die Festlegung angemessener Zinsen für Kredite bzw. angemessener Preise für Lebensmittel ein soziales Problem darstellten, gab es beim Absatz von Produkten keine solchen Probleme. Die technischen Anforderungen bei der Verarbeitung landwirtschaftlicher Produkte schützen den Verarbeitungsprozeß vor einer Einmischung seitens der Mitglieder. Allerdings bestehe bei der Weiterverarbeitung die Gefahr, daß durch Managementfehler eine große Geldsumme auf einmal verloren gehen könne, während bei Kreditgeschäften der mögliche Verlust begrenzt sei.

## VI. Schlußbetrachtungen zu den Konstruktionsmängeln der Moschwei Owdim

1. In einigen Fällen siedelten die staatlichen Institutionen Israels in einem MO Personengruppen an, die unterschiedliche Wertvorstellungen und unterschiedliche Präferenzen hinsichtlich Aufbau und Funktionsweise der Kooperative mitbrachten. So wurden in der zweiten Periode beispielsweise mehrere Familienclans oder verschiedene ethnische Gruppierungen zusam-

<sup>57</sup> Bonus (1986) S.327 bzw. S.335: "The set of inner rules governing the policies of a cooperative association to prevent opportunism is called the cooperative spirit".

<sup>58</sup> Ähnlich konnte in den MO's, in denen ja ein gemeinsamer Absatz über die Kooperative stattfinden sollte, folgendes beobachtet werden: Während Gemüsebauern ihre Produkte relativ problemlos selbst auf dem Markt absetzen konnten, waren Milchbauern aufgrund der israelischen Vertriebsstrukturen für Milch auf die Einrichtungen ihrer Kooperative angewiesen.

mengefaßt. In Netiw Hagdud wurde während der dritten Periode eine neue Siedlergruppe neben der MO-Gründern angesiedelt.

Aus unterschiedlichen Gruppen wollten die Institutionen jeweils eine neue, hinsichtlich der Wertvorstellungen und Präferenzen homogene Gruppe schaffen. Sie hofften, daß deren Vorstellungen den Zielen, die sie selbst für die MO's vorgesehen hatten, entsprechen würden. Auf diese Art und Weise dachten sie, neue stabile Organisationen zu schaffen. Doch oft entstanden fragmentierte, aus rivalisierenden Gruppen bestehende MO-Organisationen.

2. Eine Überschuldungsfinanzierung kann bei den Empfängern die Erwartung hervorrufen, daß weitere folgen werden.<sup>59</sup> Um dieser Erwartung vorzubeugen, schlagen Scherman et al. {\*WRMN\* et al. (1985) Kapitel 2, S. 30 ff.} vor, die Überschuldungsfinanzierung an Hand im voraus festgelegter Kriterien durchzuführen. Dabei kann es aber vorkommen, daß ein Landwirt, der mit staatlicher Hilfe gute Aussichten auf Erfolg hätte, keine erhält, weil er die Kriterien nicht erfüllt.

Die staatlichen Institutionen stehen bei der Formulierung von Förderkriterien vor folgendem Problem: Wenn sie sich (bzw. ihren Vertretern) gewisse Handlungsfreiheiten vorbehalten, können sie leichter auf unerwartete Veränderungen der ökonomischen Bedingungen reagieren. Es kann jedoch auch zu einer willkürlichen Behandlung der zu fördernden Personen kommen.<sup>60</sup> Die Institutionen können seitens dieser Personen unter Druck gesetzt werden, um ihren Handlungsspielraum zu deren Gunsten zu nutzen.<sup>61</sup> Der zu fördernde Personenkreis muß seinerseits, wenn die Institutionen über Handlungsfreiheiten verfügen, manchmal Nachteile hinnehmen, die nicht das Resultat von Entscheidungen sind, die sich an Hand der Ziele der Institutionen sachlich begründen lassen. Hier spielen neben willkürlichem Verhalten auch gut gemeinte Fehlentscheidungen seitens der Institutionen eine große Rolle.

3. Es wurden nicht genügend Anreize für den freiwilligen Ausstieg von solchen Personen aus der Landwirtschaft bzw. aus dem MO geboten, die zur Erreichung der Ziele des MO keinen Beitrag leisten konnten bzw. wollten. Solche Personen stellten oft ein Hindernis für die ökonomische und die gesellschaftliche Entwicklung eines MO dar.
4. Angesichts der Krise wurde die Entflechtung der regionalen Organisationen und die Dezentralisierung der Entscheidungsstrukturen vorgeschlagen.<sup>62</sup> Entflechtung soll durch formal-

<sup>59</sup> Vgl. Huppi und Feder (1990) S. 201.

<sup>60</sup> Ein Problem bei den Beziehungen zwischen den Vertretern staatlicher Institutionen und den Mitgliedern der MO's bestand darin, daß bei Beratungs- und Planungsfehlern die Mitglieder und nicht die verantwortlichen staatlichen Vertreter zu leiden hatten. Ein ehemaliger Berater bei den staatlichen Institutionen, der mich auf dieses Problem aufmerksam machte, berichtete, daß sich die staatlichen Institutionen auf seine Empfehlung hin weigerten, Projekte von Mitgliedern zu finanzieren, wenn sie die Chancen des finanziellen Erfolgs zu gering einschätzten oder die Projekte nicht mit seinen Portfeuille-Überlegungen zur Streuung des Risikos des MO zu vereinbaren waren. Der Berater wollte verhindern, daß alle Mitglieder eines MO der gleichen Beschäftigung nachgingen, um das Risiko, daß der MO zahlungsunfähig wird, zu reduzieren. Unter etwaigen Fehlentscheidungen des Beraters hatten insbesondere die Mitglieder zu leiden, weil ihnen unter Umständen ein aussichtsreiches Projekt nicht finanziert wurde.

<sup>61</sup> Siehe \*WRMN\* et al. (1985) Kapitel 2, S. 30 ff.

<sup>62</sup> Siehe zur Entflechtung der Egn: \*DUX GBTUN\* S. 4 (No. 3); S. 14 ff. {§ 2 (3)}, zitiert in: \*DUX MBQR HMDINH\* No. 37, S. 482. Alternativen zur MO-Organisation sind Gegenstand der Arbeit von Appelbom et al. (1990). Siehe insbesondere S. 57 - 63.

organisatorische Trennung der verschiedenen Funktionen erreicht werden, die danach von mehr als einer Organisation wahrgenommen werden. Dies ändert jedoch nicht unbedingt den Ablauf der Entscheidungsprozesse. Um diesen so zu ändern, daß Entscheidungen je nach Funktion getrennt voneinander getroffen werden, sind weitere Maßnahmen notwendig. Insbesondere ist eine Ämtertrennung geboten.

Die Entflechtung der Organisation hat einige Vorteile:

- a) Eine Zielkonkurrenz unter verschiedenen Aufgabenbereichen der Kooperative wird ebenso wie Koordinierungsprobleme zwischen verschiedenen Funktionen der Kooperative vermieden.
- b) Den Mitgliedern wird die Möglichkeit gegeben, nur solche Funktionen der Kooperative in Anspruch zu nehmen, die ihnen vorteilhaft erscheinen. So wird den Mitgliedern mit der Austrittsmöglichkeit ein weiteres Steuerungs- und Überwachungsinstrument geschaffen.
- c) Bei einer Mehrzweckorganisation besteht die Gefahr, daß die Überschüsse aus gewinnbringenden Aktivitäten zur Deckung unrentabler Aktivitäten verwendet werden (Tendler 1983). Dies kann die Überwachung der Organisation erschweren {Zusman (1988) S. 262}.

Eine verflochtene Organisation kann auch Vorteile haben:

Risiken werden in einer Mehrzweckorganisation auf eine größere Anzahl von wirtschaftlichen Aktivitäten aufgeteilt {Zusman (1988) S.263}. Im Rahmen der Kreditvergabe kann die Bereitstellung anderer Dienstleistungen als Anreiz zur Einhaltung der Kreditbedingungen eingesetzt werden.<sup>63</sup>

Die Durchschnittskosten können sinken, wenn die Breite der Dienstleistungspalette oder die Menge der geleisteten Einheiten einer einzelnen Dienstleistung steigt. Ab einem bestimmten Umfang können aber auch zusätzliche Fixkosten anfallen, so daß die Kosten pro Einheit der Dienstleistung wieder ansteigen und der Verlauf der Durchschnittskostenkurve U-förmig wird.<sup>64</sup>

5. Es würde mir schwer fallen, dieses Thema abzuschließen, ohne auf ethische Aspekte einzugehen. Gegen das Gesetz zur Lösung der MO-Verschuldung wurden Einwände erhoben. Unter anderem wurde vorgebracht, daß es rechtsstaatliche Normen verletze und deshalb dem Ansehen des Staates Israel schade. Die staatlichen Institutionen des Landes können jedoch in der MO- bzw. Eg-Affäre nicht als unschuldig gelten:
  - Neueinwanderer wurden in den 50er Jahren praktisch zur Ansiedlung in den MO gezwungen.

---

<sup>63</sup> Dazu gab mir Herr Zion Hacham aus dem MO Nir Akiva ein Beispiel. Er berichtete mir, er hätte in seiner Eigenschaft als Vorsitzender eines MO einen Zahlungsverweigerer aus der Liste der in der Krankenkasse versicherten Personen gestrichen. Als die Frau des Zahlungsverweigerers schwanger wurde, hat sich Zion Hacham erst dann bereit erklärt, sie wieder in die Liste einzutragen, nachdem ihr Mann seine Schulden beglichen hatte.

Krahen und Schmidt (1994, S.61) hingegen haben Zweifel daran, daß bei einer Mehrzweckkooperative eine Effizienzsteigerung der Kreditbeziehungen durch Synergieeffekte mit anderen Dienstleistungen zustande kommen kann. Ihre Begründung berücksichtigt die Erhöhung der Steuerungs- und Überwachungskosten in einer Mehrzweckkooperative.

<sup>64</sup> Vgl. \*ARIAN; MRBID\* (1988) S. 109.

- In den 70er Jahren wurde die Ansiedlung staatlich gefördert.
- Der Staat sah den Finanzaktivitäten der Kooperativen tatenlos zu: Kreditgeschäfte wurden ohne angemessene Staatsaufsicht abgewickelt. Das Rechnungswesen war mangelhaft. Die staatlichen Institutionen duldeten die Finanzpraktiken der MO's und der Egn, obwohl sie über Informations- und Sanktionsrechte verfügten. Der Staat, in Gestalt des Kooperativregistrators, kann unter anderem den Vorstand der Kooperative absetzen und die Posten nach eigener Wahl neu besetzen.<sup>65</sup>

Es stellt sich letztendlich die Frage, was von einem einfachen MO-Mitglied zu erwarten war, welches durch staatliche Politik daran gewöhnt war, daß seine Kooperative aus jeder Schwierigkeit durch staatliche Eingriffe befreit werden könne. Gehört es nicht zu den Aufgaben eines Staates, seine Bürger vor großen Organisationen zu schützen? Ist es außerdem diesem MO-Mitglied zuzumuten, die Fehler seiner Kooperativen (MO und Eg) zu erkennen und auch die Tragweite des Schuldenproblems zu erfassen, ohne daß der Staat die Betroffenen aufklärt? Sollten die nationalen Institutionen dann nicht auch für die Folgen aufkommen müssen, wenn sie ihre Aufsichts- und Sorgfaltspflicht verletzt haben?

---

<sup>65</sup> Siehe Verordnungen der Kooperative (\*TKNUT HAGUDUT...\*) in: \*MNUXIN; LUDMR; AGR\* (1983) S. 51.

Levy {\*LUI, I.\* (1991)} untersuchte vier MO's, in denen der Vorstand vom Kooperativregistrator eingesetzt worden war. Er stellt fest, daß ein solcher Vorstand Streit zwischen den Mitgliedern über die Besetzung der Posten verhindern kann. Eine Verbesserung der finanziellen Lage der MO's konnte er in den vier Fällen jedoch nicht feststellen. Kritik an der Rolle des Staates bei der Handhabung der Krise ist auch im Bericht des Giwton-Ausschusses nachzulesen. Siehe \*DUX GBTUN\*, S. 8.

## Literatur

### Monographien, Beiträge in Sammelwerken und Zeitschriften:

\*APLBUM, LBIAH. MRGULIS, XULIH. MUWB HYUBDIM BMBXN HZMN: DPUSI WINUI BAIRGUN (Appelbom. Margolies. Der Moschaw Owdim auf dem Prüfstand im Zeitverlauf. Veränderungsmuster in einer Organisation.) \*PRSUMIM BBYIUT PITUX AZURI\* (Schriftreihe zu Problemen der regionalen Entwicklung) Rehovot/Israel: Development Study Center, 1979.

\*APLBUM, LBIAH. WURW, DB. AGR, MRIM. HRTMN WULI. XLUPUT LAGUDH BMUWB HYUBDIM\* (Appelbom et al. Alternativen für die Kooperative in dem MO). Rehovot/Israel: Development Study Center, 1990.

\*BGC\* 333/85 (Verwaltungsrechtliche Klage) In: \*PD" I\* (amtliche Urteilsammlung) \*M" H\* (1991) S. 581-603.

Bonus, Holger. "The Cooperative Association as a Business Enterprise: A Study in the Economics of Transactions". In: Journal of Institutional and Theoretical Economics 142 (1986), S. 310-339.

Brewerman, Avishay. Guasch, Luis. "Rural Creditreforms in LDCs: Issues and Evidence". In: Journal of economic development 14 (1989), S. 7-34.

-. "Institutional Analysis of Credit Cooperatives". In: The Economic Theory of Agrarian Institutions. Edited by Pranab Bardham Oxford: Clarendon Press, 1989.

\*BRUNU, MIKAL. "IICUB HMWQ: TUKNIT HXIRUM URAWIT DRKH"\* (Bruno. Die Stabilisierung der Wirtschaft: Das Notstandsprogramm und sein Anfang). In: \*RBYUN LKLLKH\* (Quartalzeitschrift für Wirtschaft), Oktober 1985.

\*BRUURMN, ABIWI.\* (Brewerman): Diskussionsbeitrag zum Aufsatz von \*ZUSMN\* (Zusman) et al., 1990.

\*DUX CUR: DUX HUYDH HBN MUSDIT L BXINT HJIPUL BMUWBIM WAINM KWRIM LCAT LBISUS\* (Bericht des interinstitutionellen Ausschusses zur Überprüfung des Umgangs mit den "nichtbibusfähigen" MO's) 1980.

\*DUX GBTUN: DUX HUYDH LGIBUW TKNIT LXIZUQ HMWQ HXQLAI HMWPXTI\* (Bericht des Ausschusses zum Entwurf eines Plans zur Stärkung der Familienbetriebe in der Landwirtschaft) 1986.

\*DUX IQIR: DUX HUYDH L BXINT HBYIUT HMWP TIUT HARGUNIUT UHXBRTIUT BHM NTUNIM H MUWBIM KIUM\* (Bericht des Ausschusses zur Aufklärung der gegenwärtigen juristischen, organisatorischen und gesellschaftlichen Problemen der MO's) 1985.

\*DUX MBQR HMDINH\* (Bericht der Staatsrevision Israels), verschiedene Jahre.

Eschenburg, Rolf. Ökonomische Theorie der genossenschaftlichen Zusammenarbeit Tübingen: J.C.B. Mohr (Paul Siebeck) 1971.

Fama, Eugen F. Jensen, Michael, C. "Separation of Ownership and Control". In: Journal of Law and Economics Vol. XXVI, Juni 1983.

\*GBTI, XIIM. 100 WNUT HTIWBT:TULDUT HHTIWBT HIHUDIT BARC IWRAL.\* (Gwati.100 Jahre der Ansiedlung: Die Geschichte der jüdischen Ansiedlung im Land Israel). Tel Aviv/Israel: \*HUCAT HQIBUC HMAUXD\* (Verlag der Bewegung des Vereinigten Kibbuz) 1981.

-. \*"HMBNH HKLKI UHXBRTI WL HHTIWBT HYUBDT"\* (Die soziale und wirtschaftliche Struktur der landwirtschaftlichen Siedlungen). In: \*RBYUN LKLKLH\* (Quartalszeitschrift für Wirtschaft) August 1983.

Geis, Heinz Günter. Finanzierungskonzepte für den Selbsthilfebereich: Bank und betriebswirtschaftliche Aspekte. In: Schriftenreihe des Bundesministers für Jugend, Familie, Frauen und Gesundheit. Stuttgart, Berlin, Köln: Verlag W.Kohlhammer, 1990.

\*HSDR HMUWBIM Z' BWBT HTWMX \* 26. Januar 1988 (Vertragstext eines Abkommens zur Regelung der Schulden der MO's. Die Vertragsparteien waren: der Staat Israel, die jüdische Weltorganisation, die "Jewish Agency" und einige Banken).

Huppi, Monika. Feder, Gershon. "The Role of Groups and Credit Cooperatives in Rural Landing". In: The World Bank Research Observer Vol. 5 Nr.2 (Juli 1990) S. 187-204.

\*ISYUR, IUSI. "HMUWBIM: SUP YIDN HAIDAULUGIH" \* (Jas`ur. Die MO's: Das Ende der Ära der Ideologie). In: \*RBYUN LKLKLH\* (Quartalszeitschrift für Wirtschaft), September 1987.

Jensen, Michael C. Meckling, William H. "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure". In: Journal of Financial Economics 3 (1976) S. 305-360.

Krahn, Jan P. Schmidt, Reinhard H. "Development Finance as Institution Building: A New Approach to Poverty-Oriented Banking". Boulder, San Francisco, Oxford: Westview Press, 1994.

Krupp, Michael. Zionismus und der Staat Israel. Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus Gerd Mohn, 1983.

\*KSLU, IUAB. MRBID, ARIH. "MZUN LXI-NITUX KKLKI" \* (Kislev, Joav. Eine wirtschaftliche Analyse einer mit einem Decknamen bezeichneten Tierfutterfabrik). In: \*RBYUN LKLKLH\* (Quartalszeitschrift für Wirtschaft) Dezember 1985.

Levy, Amnon. Justman, Moshe. Hochman, Eithan. "The Implications of the Financial Cooperation in Israel's Semi-Cooperative Villages ". In: Journal of Development Economics Vol. 30 (1989) S. 25-46.

\*LUI, IAIR. "HUYD HMMUNH BMUWB HYUBDIM"\* (Lewi, Ja`ir. Der von dem Kooperativregistrator eingesetzte Vorstand in dem MO.) In: \*YBUDH URUXH UBITUX LAUMI\* (Zeitschrift des israelischen Arbeits- und Wohlfahrtsministeriums) Februar 1991.

\*MNUXIN, NZR. LUDMR, XNH. "MBNH UTIPQU DH WL HMYRKT HTUMKT BHQMT IWUBIM KPRIIM"\* (Menuchin. Ludmar. Die Struktur und die Funktionsweise des Unterstützungssystems bei der Errichtung dörflicher Siedlungen). Rehovot/Israel: Development Study Center, 1983.

\*MNUXIN, NZR. LUDMR, XNH. AGR, MRIM.. "ASUPT MSMKIM HMLUUM THLIK HKMTM UPITUXM WL IIWUBIM KPRIIM".\* (Menuchin. Ludmar. Agar. Eine Sammlung von Dokumenten, die den Prozeß der Gründung und der Entwicklung von neuen dörflichen Siedlungen begleiten). Rehovot/Israel: Development Study Center, 1983.

\*MRBID, ARIH. ARIAN, YUPR. "HKWLM BHTARGNUT HQUAUPRTIBIT HAZURIT BIWRAL - SIBH UMSUBB"\* (Marwid. Arian. Das Versagen in der regionalen kooperativen Vereinigung in Israel - Ursache und Wirkung). In: \*YBUDH RWXH UBITUX LAUMI\*. (Monatszeitschrift des israelischen Arbeits- und Wohlfahrtsministeriums) Januar 1989.

Musto, Stefan A. Evaluierung sozialer Entwicklungsprojekte. Schriftenreihe des deutschen Instituts für Entwicklungspolitik, Band 9. Berlin: Bruno Helsing Verlag, 1972.

\*MUWBI YUBDIM-ANTULUGIH\* (Anthologie der MO's). \*IUSP RUBIN\* (Hrsg.) Tel Aviv/Israel: \*HUZAT TNUAT MUWBI HYUBDIM BISRAL\* (Verlag der MO-Bewegung) 1971.

\*NAUR, MRDKI. "SPR HYLIUT: MAH WNH UYUD WL YLIIH UQLITH" \* (Na'or. Das Buch der Einwanderung: Hundert Jahre und mehr Einwanderung und Einwandereraufnahme). Tel Aviv/Israel: \*MSDH-HHUCAH LAUR WL MWRD HBJXUN\*, 1984.

Picot, Arnold. Dietl, Helmut. "Transaktionskostentheorie". In: WiSt Heft 4 (April 1990) S. 178-184.

\*RBID, WMYUN.\* (Rawid) 1990. Diskussionsbeitrag zum Aufsatz von \*ZUSMN\* (Zusman) et al., 1990.

Rudolph, Bernd. "Kreditsicherheiten als Instrumente für Umverteilung und Begrenzung von Kreditrisiken". In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 36 (1/1984) S. 17-43.

-. "Zur Funktionsanalyse von Kreditsicherheiten". In: Die Bank (10/1985) S. 503-507.

Sadan, Ezra. Weintraub, Dov. "Ethnicity, Nativity, and Economic Performance of Cooperative Smallholding Farms in Israel". In: Economic Development and Cultural Change 28 (1980) S. 487-507.

Samuelsdorff, Paul Otto. "Computational Analysis of Modern Hebrew". In: Unveröffentlichte Kongressmaterialien aus dem Linguistenkongress im Sommer 1979 in Jerusalem.

Tendler, Judith. "What to think about cooperatives: A guide from Bolivia". In: Grassroots Development, 7:2 (1983) S. 19-38.

\*UISMN, WAUL. "HYRBUT HHDDIT BMUWBI YUBDIM"\* (Weissman. Die gegenseitige Haftung in den MO's). In: \*"HPRQLIJ" L"X (TWM"X M"J) XUBRT A\*.



Vitaliano, Peter. "Cooperative Enterprise: An Alternative Conceptual Basis for Analyzing a Complex Institution". In: American Journal of Agricultural Economic Vol.65 (12/1983) S. 1079-1083.

Weis, Andrew (1990). Diskussionsbeitrag zum Aufsatz von \*ZUSMN\* et al. (a.a.O).

Williamson, O. E. "Corporate Finance and Corporate Governance". Journal of Finance Vol. 43 (1988) S. 567-591.

\*WPIRA, RAUBN. "AUTUNUMIH WL TKNUSTRUQTURH: AIRUY WL ARGUN AZURI BIN QIBUCI"\* (Schapira. Autonomie der "Technostruktur": Fallstudie einer Einkaufsgenossenschaft von Kibbuzim). In: \*HQIBUC\* (Der Kibbuz, 1978/79) S. 6-7.

\*WRAL, IYQB. "MWBR HMUWBIM - UGM MN HASPQT HMWPTI"\* (Sar'el. Die Krise der MO's auch aus juristischer Sicht). In: \*YBUDH URUUXH UBITUY LAUMI\* (Monatszeitschrift des israelischen Arbeits- und Wohlfahrtsministeriums) Februar 1991.

\*WRMN, NIL. WTRNBRG, GUNI. AGR, MRIM. KHN, TQUH. SIUY KSPI MIUXD LMUWBI BQYT HIRDN ("QUNBRSIH")\* 1979-1984. (Scherman et al. Sonderfinanzierung als Hilfsprogramm für die Moschawim des Jordantals). Rehovot/Israel: Development Study Center, 1985.

\*WURW, DB. "MUWB HYUBDIM BMWBR MBNI"\* (Schoresch. Der MO befindet sich in einer strukturellen Krise). In: RBYUN LKLKLH (Quartalzeitschrift für Wirtschaft) Juli 1988.

-. \*"MHUTU WL HMWBR BMUWBI HYUBDIM ".\* In: \*AUPKIM BGAUGRPIH\* (Horizonte in Geografie, 1989) Heft Nr.27.

-. \*HDIFRNCIACIH HMWQIT BMUWBI HYUBDIM.\* (Der wirtschaftliche Differenzierungsprozeß in den MO's). \*SDRT NIRUT YBUDH\* (Arbeitspapierreihe) Nr.19. Rehovot/Israel: Development Study Center, 1990.

\*YRUR AZRXI 524/88 YRYUR AZRXI 525/88\* (Zivilrevisionen vor dem israelischen Gerichtshof). In: \*PD"I\* (amtliche Urteilssammlung) \*M"H\* (1991) \*XLQ\* (Teil 4) S. 529-562.

Zusman, Pinhas. Individual Behavior and Social Choice in a Cooperative Settlement: The Theory and Practice of the Israeli Moshav. Jerusalem/Israel: The Magnes Press, The Hebrew University, 1988.

\*ZUSMN, PNXS. KSLU, IUAB. QRUL, IURM. RUZNTL, GDI. "MWBR HAWRAI BHKLAUT HWITUPIT: GURMIM UPTRUNUT"\* (Zusman et al. Die Finanzkrise bei den landwirtschaftlichen Kooperativen: Ursachen und Lösungen). In: \*RBYUN LKLKLH\* (Quartalzeitschrift für Wirtschaft) Januar 1990.

**Artikel aus Tageszeitungen:** <sup>66</sup>

\*ALQN, MRDKI. "BGC: XUBUT WL AGUDH WITUFIT LA IGULGLU YL XBRI HMUWB"\* (Elkan. Der Gerichtshof: Die Schulden einer Kooperative werden nicht auf die Mitglieder abgewälzt). In: \*MYRIB\* (Ma`ariw, 16.8.91) S. 6.

\*ALUW, CBI. ARD, NURIT. "MUWBNIQIM HCITU QRUUAN BDRUM KMXAH YL YIQULIM WL HBNQ"\* (Alusch. Arad. Moschawmitglieder zündeten ein Wohnmobil im Süden Israels an als Protest gegen Gerichtsvollzug im Auftrag der Bank). In: \*IDIYUT AX-RUNUT\* (Jedi`ot Aharonot) 4.7.91.

\*AUWPIZ, YDH. "KWHLB RIQ AIN XLUMUT"\* (Uschpis. Wenn das Herz leer ist, hat man keine Träume. Eine Reportage über den MO Schibolim \*WIBULIM\*). In: \*HARC\* (Ha`aretz) 2.10.92.

\*BIAUR, XIIM. "SUQM HSDR BINIIM LXUBUT HMUWBIM"\* (Bi`or. Ein Zwischenabkommen für die MO-Schulden ist abgesprochen worden). In: \*HARC\* (Ha`aretz) 19.9.91.

-. \*AUR ADUM LBNQIM\* (Rotes Licht für die Banken). In: \*HARC\* (Ha`aretz) 20.9.91.

-. \*ZRY HWUTPUT HKPUIH\* (Der Samen der erzwungenen Partnerschaft). In: \*HARC\* (Ha`aretz, 12.8.91) S. \*B\*3.

-. \*HMMTINIM ICAU NWKRIM\* (Die Wartenden haben gewonnen. Redaktionskommentar). In: \*HARC\* (Ha`aretz) 22.9.91.

-. \*MHIUM HBNQIM HNUWIM LA IUKLU LYQL NKSIM BMUWBIM\* (Ab heute können die Gläubigerbanken nicht mehr Vermögensgegenstände in den MO's verpfänden). In: \*HARC\* (Ha`aretz) 24.2.93.

-. \*ZUULI: BLA HSDR MUWBIM HBNQIM IUSIPU LHPSID\* (Zwili: Ohne ein MO-Abkommen werden die Banken weiter verlieren). In: \*HARC\* (Ha`aretz) 16.8.91.

\*BN, ALUP. "HYRBIM XUZRIM AL HQRQY"\* (Ben. Die Araber kehren zurück ins Land. Über die Durchsetzung des Gesetzes zur Regelung der landwirtschaftlichen Ansiedlung). In: \*HARC\* (Ha`aretz, 31.8.90) S. \*B\*5.

-. \*YWBI PRA YL XLUM HHTIWBUT\* (Auf dem Traum der Ansiedlung wächst Unkraut). In: \*HARC\* (Ha`aretz, 28.9.90) S. \*B\*4.

\*BRAUN, DN. "YLITU UNPILTU WL ARGUN MUWBI HCPUN"\* (Der Aufstieg und der Niedergang der Einkaufsgenossenschaft des Nordens). In: \*DBR\* (Dawar, 18.5.87) S. 10.

\*CUR, IQIR (Redakteur). "ARGUNI HQNIUT TXQIR"\* (Zur, Jakir. Die Einkaufsgenossenschaften - Eine Recherche). In: \*DBR\* (Dawar, 20.2.87) S. 18-20.

---

<sup>66</sup> Seitenangaben fehlen zum Teil bei Meldungen aus der Zeitung \*HARC\* (Ha'aretz), die der ausländischen Wochenausgabe entnommen wurden. Diese enthält nur Angaben zum Veröffentlichungsdatum. In anderen Fällen stammen die Zeitungstexte aus privaten Sammlungen.

\*CUR, IHUDH. "WUBRIM AT HBCIM"\* (Zur, Jehuda. Eier werden zerschlagen). In: \*YL HMWMR\* (Samstagbeilage der Al Hamischmar, 15.3.85) S. 8, 9, 19.

\*GL, NYH.\* (Gal, No`a.) Siehe: \*CUR IQIR\*.

\*GLZR, WLMH. "PXUT PRH RXUT YZ"\* (Glaser. Mal eine Ziege, mal eine Kuh weniger). In: \*YL HMWMR\* (Al Hamischmar, 10.7.86) S. 5.

\*GUNDR, AUD. "ANTUMIH WL HTMUJJUT"\* (Gundar. Anatomie eines Zusammenbruchs [Über die Eg des Nordens]). In: \*HARC\* (Ha`aretz) 4.3.86.

-. \*GM BTYWIH APWR LHPSID\* (Auch in der Industrie kann man verlieren). In: \*HARC\* (Ha`aretz, 16.3.86) S. 11.

\*KCMN, ABI. "URDI ZYM"\* (Kazman. Rosen des Zorns [Über die Schuldenkrise in dem MO Magen Scha`ul] \*MGN WAUL\*). In: \*HARC\* (Ha`aretz) 27.1.91.

\*KSLU, RN. "MUWBIM: DMDUMI HSOCIALIZM"\* (Kislew, Ran. Moschawim: Die Dämmerung des Sozialismus). In: \*HARC\* (Ha`aretz) 22.8.86. Mit Fortsetzung: (26.8.86) S. 11; (29.8.86) S. \*B\*3; (5.9.86) S. \*B\*3; (8.9.86) S. 7; (10.9.86) S. 7; 12.9.86.

\*MILNR, AIRIS. "BKPR UITQIN BKNISH LCRKNIH"\* (Milner. Im Kfar Witkin am Eingang des Lebensmittelladens). In: \*HARC\* (Ha`aretz, Wochenbeilage).

\*MRIDUR, ICXQ. "AIK IUCAIM MHBUC"\* (Meridor. Wie kommt man aus dem Matsch heraus). In: \*DBR\* (Dawar, 6.1.89) S. 17.

\*MUWIUB, DUID. "GM MUWBIM WLA `XGGU` NTUNIM BMWBR"\* (Muschaiow. Auch solche MO's, die nicht "gefeiert" haben, befinden sich in einer Krise). In: \*DBR\* (Dawar, 12.1.87) S. 10.

\*PRIAL, AHRUN. "ARGUN QNIUT WLA HTMUJJ"\* (Pri`el. Eine Einkaufsgenossenschaft, die nicht zusammenbrach). In: \*MYRIB\* (Ma`ariw, 13.4.87) in der Beilage \*YSQIM\* (Geschäfte).

\*PRISTR, ROMN. "MLXMT HPRXIM"\* (Prister. Der Blumenkrieg). In: \*HARC\* (Ha`aretz, 22.9.89) S. \*B\*5.

\*RIINPLD, MWH. "BIHM"W HYLIUN: MPRQ WL MUWB AINU XUPWI LIIXS AT HPSDI HMUWB LXBRIM BAUPN AIWI"\* (Reinfeld. Der Gerichtshof: Der Konkursverwalter eines MO ist nicht frei, die Verluste des MO ihren Mitgliedern persönlich zuzuschreiben).

\*RUZNBLIT, AMIR.. "MCUQT MUWBI HNGB"\* (Rosenblit. Die Not der MO's in der Negevregion). In: \*DBR\* (Dawar, 15.12.85) S. 7; (16.12.85) S. 7 und (17.12.85) S. 7.

\*UIIS, WIMYUN. "HYMQ HIH YLUM"\* (Weiß. Das Tal war ein Traum). Siehe: \*CUR, IHUDH\*.

\*ZRXXH, ZBI. "UYDT HKLKLH HUSIPH L`XUQ GL` AT KL IWUBI HGULN UBQYT HIRDN"\* (Sarchi`a. Der Wirtschaftsausschuß der Kneset bezog in das `Gal-Gesetz` sämtliche Siedlungen des Golans und des Jordantals mitein). In: \*HARC\* (Ha`aretz) 19.2.92.

-. \*HKNST AIWRH AT XUQ HMUWBIM\* (Die 'Kneset' ratifizierte das Gesetz zur Regelung der Schulden der Moschawim). In: \*HARC\* (Ha'aretz) 5.3.92.

\*ZULLI, NSIM. "HMUWBIM: JIPUL WURW"\* (Swili. Die Moschawim: Eine Wurzelbehandlung). In: \*DBR\* (Dawar, 9.8.87) S. 7.