

**Zeitschrift:** Agrarwirtschaft und Agrarsoziologie = Économie et sociologie rurales [1980-2007]  
**Herausgeber:** Schweizerische Gesellschaft für Agrarwirtschaft und Agrarsoziologie  
**Band:** - (2001)  
**Heft:** 2

**Artikel:** Zusammenfassung des Gemüseangebots in der Bodenseeregion : eine Antwort auf die Konzentration in der Nachfrage  
**Autor:** Ammann, Marlis  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-966268>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 11.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# **Zusammenfassung des Gemüseangebots in der Bodenseeregion – Eine Antwort auf die Konzentration in der Nachfrage**

Marlis Ammann, Institut für Agrarwirtschaft, ETH Zürich

**Im Rahmen eines INTERREG Projektes wurde die Obst- und Gemüsebranche in der Bodenseeregion untersucht.**

**Dieser Artikel untersucht, wie die Gemüsebranche in der Region auf die steigenden Anforderungen des Detailhandels bezüglich Angebotsmenge, Qualität und Dienstleistungen und des sich verändernden Umfeldes reagieren kann.**

**Der Grosshandel weist bei den Kosten, der Angebotsmenge, der ausgeglichenen Qualität und den Marktinformationen Schwächen auf, die für einen zukünftigen erfolgreichen Marktauftritt verbessert werden könnten.**

**Vorgeschlagen werden drei unterschiedliche neue Organisationsformen für die Gemüsehandelsbetriebe. Sie basieren auf der Transaktionskostentheorie. Ihr Ziel ist die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit, indem sie die Kosten und Risiken für die beteiligten Betriebe senken und ihre Marktposition verbessern. Die neuen Organisationsformen weisen unterschiedliche Integrationsgrade der beteiligten Handelsbetriebe auf.**

**Schlüsselwörter: Wettbewerbsfähigkeit, Detailhandel, Gemüsebau, Vertikale Integration, Kooperation**

## **1. Einleitung**

Im Rahmen des von der EU und der Schweiz geförderten INTERREG-Programms "Bodensee-Hochrhein" wurde das grenzüberschreitende Forschungsprojekt "Umweltschonende Anbauverfahren von Gemüse und Obst in der Bodenseeregion" durchgeführt. Ziel des Projektes war eine Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der Region und die Förderung der grenzübergreifenden Zusammenarbeit. Das Untersuchungsgebiet umfasste die Landkreise Konstanz, Bodenseekreis und Ravensburg und

die Kantone Thurgau und St. Gallen. Bearbeitet wurde das Projekt vom Institut für Gemüse-, Obst- und Weinbau der Universität Hohenheim (pflanzenbauliche Aspekte) und dem Institut für Agrarwirtschaft der ETH Zürich (wirtschaftliche Aspekte). Die in diesem Bericht behandelten Aspekte zur Gemüsebranche sind einige der Ergebnisse der wirtschaftlichen Untersuchungen und beziehen sich hauptsächlich auf die Schweiz.

## 1.1 Überblick

Der Artikel ist in zwei Teile gegliedert: *Der erste Teil* umfasst eine Analyse der Branche und ihres Umfeldes. Die Umfeldanalyse zeigt die Bereiche, in denen die Gemüsebranche vor neuen Herausforderungen steht. Die Analyse der Branchenteilnehmer geht näher auf den Detailhandel und dessen Veränderungen ein und zeigt Schwächen und Stärken von Produktion und Handel bezüglich der auf die Branche zukommenden Herausforderungen auf. Als Analysemethode wurde die Branchenanalyse von Porter (1992) angewendet. Mit dieser Methode werden die Triebkräfte des Wettbewerbes untersucht. Dabei werden sowohl das Umfeld, die Branchenteilnehmer selbst und die vor- und nachgelagerten Bereiche in die Untersuchung einbezogen.

*Im zweiten Teil* werden drei Modelle für eine Neuorganisation des Handels in der Bodenseeregion vorgestellt. Dabei wird vor allem darauf eingegangen, inwiefern die Modelle eine Veränderung der Marktposition zu Folge haben können. Mit der Veränderung der Marktposition wird eine Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit angestrebt.

Zur Illustration und als Leitfaden für die folgenden Analysen und Ausführungen soll Abbildung 1 dienen. Die Branche selbst umfasst die gemüseproduzierenden Betriebe, den Grosshandel und den Detailhandel. In der Schweiz beteiligt sich der Detailhandel aktiv an Branchenregelungen und nimmt Einsitz in den verschiedenen Verbänden und Gremien der Branche. Der Detailhandel wird deshalb als Teil der Gemüsebranche betrachtet.

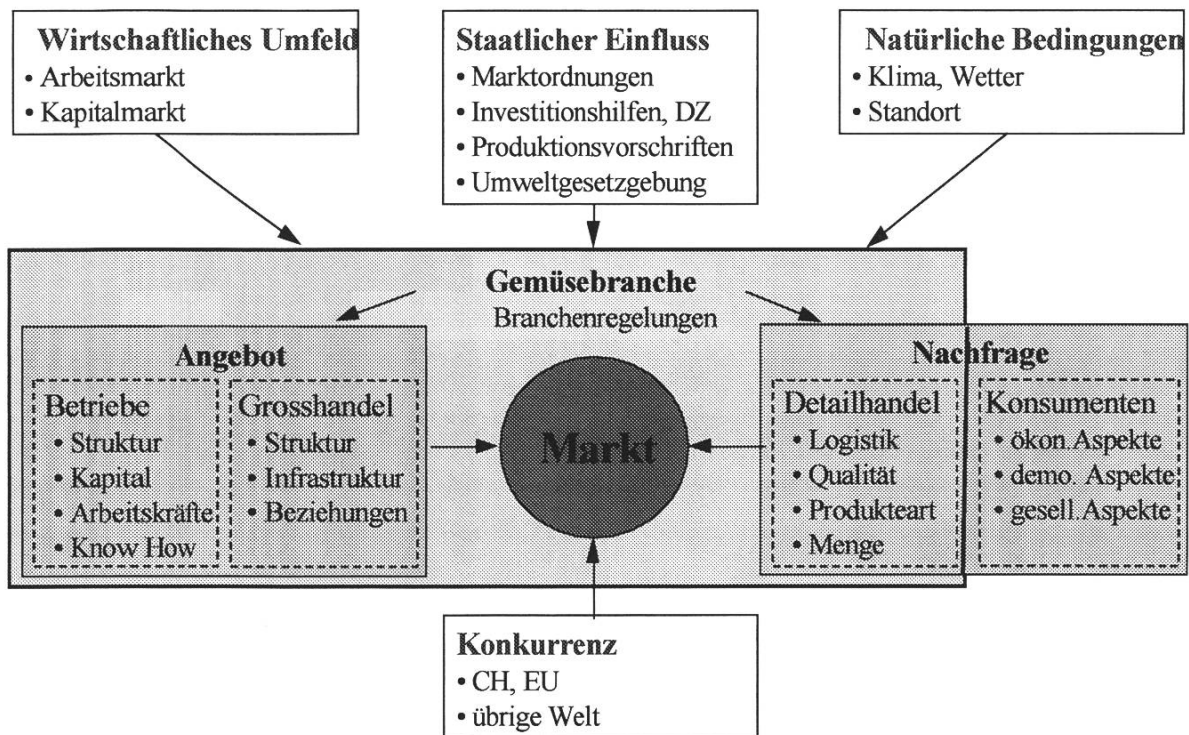


Abbildung 1: Die Gemüsebranche und ihr Umfeld

## 2. Umfeld- und Branchenanalyse

Die folgende Analyse beginnt mit dem Umfeld der Branche. Die Veränderungen im Detailhandel sind teilweise auch von diesen Umfeldveränderungen abhängig. Gleichzeitig wird ersichtlich, dass die Veränderungen im Detailhandel nur einer der auf den Grosshandel und die Produktion einwirkenden Faktoren sind.

Danach wird auf den Detailhandel eingegangen. Hier wird gezeigt, welche Tendenzen im Detailhandel bestehen und welche Anforderungen an den Grosshandel und die Produktion zukünftig gestellt werden.

Im Abschnitt über den Grosshandel wird berücksichtigt, welche Anforderungen vom Detailhandel gestellt werden. Dabei wird bei der Analyse vor allem auf Schwächen eingegangen, die sich aus der derzeitigen Struktur ergeben.

## 2.1 Das Umfeld

Die horizontale und vertikale Verflechtung der Wirtschaft nimmt zu. Die schnellen Informations- und Kommunikationsmittel tragen zur intensiven Vernetzung der Wirtschaft bei. Gleichzeitig nimmt der Distanzschutz durch technischen Fortschritt ab. Diese Entwicklungen haben auch Einfluss auf die Gemüsebranche der Bodenseeregion. Die Konkurrenz durch kostengünstige Produktionsstandorte (Ost- und Südeuropa, Nordafrika) und Regionen, die in der Logistik stark sind (Niederlande, Belgien und Frankreich), wird dadurch grösser.

**Umbau der Landwirtschaftspolitik:** Die bisherige Agrarpolitik in der EU und der Schweiz mit Produktpreisstützung, Abnahmegarantien und starkem Grenzschutz wird in eine Politik mit Abgeltung von ökologischen Leistungen, mehr Markt und offeneren Grenzen umgebaut.

**EU-Osterweiterung:** Eine der wichtigsten Herausforderungen für die EU ist die Integration mittel- und osteuropäischer Länder. Diese Länder weisen ein grosses landwirtschaftliches Produktionspotential mit einem grossen Kostenvorteil auf.

**Annäherung der Schweiz an die EU:** Die grössten Handelspartner der Schweiz sind die Länder der EU. Mit den bilateralen Verträgen werden Handelshemmnisse abgebaut.

All diese Entwicklungen tragen dazu bei, dass sich der Kreis der potentiellen und tatsächlichen Konkurrenten vergrössert und der Wettbewerb verstärkt wird. Wird nun die Bodenseeregion betrachtet, so müssen die Weichen in der Branche neu gestellt werden, um in diesem Umfeld erfolgreich zu sein.

## 2.2 Trends im Detailhandel

Seit längerem findet im europäischen Detailhandel eine starke Konzentration statt. Das Wachstum geschieht einerseits durch eine Vergrösserung im eigenen Land, aber auch durch ein Engagement im Ausland. Der Grad der Zentralisation innerhalb der einzelnen Ketten nimmt ebenfalls zu. Allerdings ist die Zentralisation in andern europäischen Ländern z.B. Deutschland, Frankreich, Grossbritannien derzeit stärker als in der Schweiz.

Die zunehmende Konzentration beim Detailhandel führt sowohl in den einzelnen Ländern also auch länderübergreifend zu einem enger werdenden Oligopson, da viele Handelsketten international tätig sind. Moderne Kommunikationsmittel, welche die interne Informationsbeschaf-



fung und –auswertung vereinfachen, verstärken die Zentralisation zusätzlich.

Der schweizerische Detailhandel, der bisher durch den Schutz der Landwirtschaft teilweise vor der europäischen Konkurrenz indirekt geschützt war, wird dem internationalen Wettbewerb zukünftig stärker ausgesetzt. Als Folge versucht der schweizerische Detailhandel durch Betriebsvergrößerung Economies of Scale zu erreichen, d.h. Stückkosten zu senken.

Im Verlauf der Studie wurde bei den Einkäufern von Obst und Gemüse eine Umfrage zum Einkauf durchgeführt. Die Einkäufer bezeichnen die Qualität als den entscheidenden Faktor für den Einkauf von Obst und Gemüse. Ein gutes "Preis-/Leistungsverhältnis" ist wichtig. Dieser Begriff ist abhängig von der Einschätzung der Marktteilnehmer im aktuellen Marktumfeld. Weitere wichtige Punkte für den Detailhandel sind u.a. ein einheitliches Aussehen (äussere Qualität der Produkte). Zudem werden durch die wachsenden Ketten grössere Mengen nachgefragt, insbesondere, wenn die Beschaffung zentral geschieht. Für eine Vereinfachung im ketteninternen Handling wird auch Wert auf stabile Einkaufspreise gelegt.

Je besser Grosshandelsbetriebe den Einkaufskriterien des Detailhandels entsprechen können, desto eher haben sie eine Chance, diesen Abnehmern ihre Waren verkaufen zu können. Im folgenden wird die Angebotsseite der Branche aus diesem Sichtwinkel analysiert.

## **2.3 Die Struktur der Branche**

In der Bodenseeregion gibt es etwa 150 Gemüseproduzenten. Die Produzenten lassen sich in drei Gruppen unterteilen:

- Betriebe mit traditioneller Landwirtschaft, die nur eines oder wenige Gemüse anbauen.
- Grössere Ackerbaubetriebe, die vor allem gut mechanisierbare Verarbeitungsgemüse anbauen und damit ihre Fruchtfolge auflockern.
- Spezialgemüsebetriebe, die eine grosse Vielfalt an Gemüse anbauen und teilweise auch in Glashäuser oder Folientunnels produzieren.

Die vielfach kleinen Anbauflächen je Gemüsesorte und je Betrieb, die relativ geringe Anbaufläche unter Glas und die vielen verschiedenen Sorten eines Gemüses sind die Schwachpunkte für eine erfolgreiche Ausrichtung des Angebotes auf die zukünftige Nachfrage des Detailhandels. Vorteile liegen in der guten Ausbildung und der Flexibilität der Betriebsleiter.

In der schweizerischen Bodenseeregion sind ca. 30 grössere Gemüsehändler tätig. Dabei ist zu unterscheiden zwischen Produzenten, die auch handeln, genossenschaftlichen Grosshandelsbetrieben und reinen Handelsbetrieben. Hauptabnehmer von Ostschweizer Gemüse sind die Detailhandelsketten.

Als Resultat der Analyse ergeben sich drei hauptsächliche Problemkreise für eine optimale Ausrichtung des Handels auf die zukünftigen Anforderungen des Detailhandels:

⇒ *Kosten*

Durch den Grenzschutz der Schweiz und die Ausgestaltung der Branchenregelungen werden die potentiellen Markteintrittsbarrieren (Betriebsgrössenersparnis (Economies of Scale) und hoher Kapitalbedarf) verkleinert. Gleichzeitig werden durch den Grenzschutz für Gemüse die nachgelagerten Stufen geschützt. Deshalb ist die Wettbewerbsintensität kleiner, als sie bei offenen Grenzen wäre. Dadurch ergeben sich im Handel kleinstrukturierte Betriebe mit relativ schlecht ausgelasteter Infrastruktur.

⇒ *Asymmetrische Information und Informationsdefizite bei den Marktteilnehmern*

Asymmetrische Informationsverteilung besteht zwischen Anbieter und Nachfrager in den Bereichen Produkteigenschaften und Marktinformation. Produkteigenschaften sind den Verkäufern besser bekannt als den potentiellen Käufern. Die Käufer dagegen sind über den Markt, insbesondere die Preissituation, besser informiert.

⇒ *Zersplittertes Angebot und unausgeglichene Qualität*

Produzenten liefern ihre Produkte oft mehreren Abnehmern und splitten ihre Anbaumengen auf. Produzenten bauen viele verschiedene Sorten mit leicht unterschiedlichem Aussehen und Eigenschaften an. Dadurch erhalten die zusammengestellten grösseren Abnahmemengen des Detailhandels oder anderer Grossabnehmer ein uneinheitliches Aussehen. Zudem kann aufgrund der unterschiedlichen Lagereigenschaften oder Geschmack auch bei der inneren Qualität und den Handelseigenschaften eine unerwünschte Vielfalt entstehen.

### 3. Vorschläge für neue Organisationsformen

Eine Möglichkeit, die Wettbewerbsfähigkeit der Gemüsebranche in der Bodenseeregion zu stärken, ist eine Neuorganisation des Handels.

Die Transaktionskostentheorie liefert einen Erklärungsansatz für die Entstehung von Organisationen. Grundsätzlich können Transaktionen (Güter- und Dienstleistungsaustausch) über den Markt oder hierarchisch koordiniert werden. In der Realität besteht ein fließender Übergang von marktlichem zu hierarchischem Austausch, der von der Häufigkeit, der Spezifität und der Unsicherheit der Transaktionen abhängt.

Im Folgenden werden drei mögliche neue Organisationsformen vorgestellt. Danach wird untersucht, inwieweit diese Verbesserungen bei den bestehenden Schwächen der Handelsbetriebe bringen können und eine Verbesserung der Marktstellung ermöglichen.

Die neuen Organisationsformen für die Gemüsebranche in der Ostschweiz bauen auf mehreren Vorgaben auf:<sup>1</sup>

- Sie beziehen bestehende Handelsbetriebe in die neue Lösung ein;
- sie können durch die betroffenen Handelsbetriebe selbst umgesetzt werden;
- sie sind ein Ersatz für bisherige Absatzkanäle bzw. kein zusätzlicher Absatzkanal.

Diese Vorgaben schränken somit die möglichen Neuanschläge auf diejenigen ein, die in der alleinigen Entscheidungskompetenz der Branchenteilnehmer liegen.

Für den Fall der Gemüsebranche in der Bodenseeregion wird eine Kooperation der bestehenden Produzenten-Handelsbetriebe und reinen Handelsbetriebe vorgeschlagen. Damit soll die Zersplitterung der Branche überwunden werden. Vorgeschlagen werden drei Modelle, die eine zunehmende hierarchische Koordination der Austauschbeziehungen aufweisen.

#### 3.1 Das „Beerensystem“

Das Beerensystem belässt die einzelnen Produzenten und Handelsbetriebe in der heutigen Unabhängigkeit, d.h. die einzelnen Betriebe treten auf dem Markt weiterhin als unabhängige Konkurrenten auf. Kooperiert

---

<sup>1</sup> Diese Vorgaben sind durch den Auftraggeber der Studie gewählt worden.



wird im Bereich der Marktinformationen. Dabei werden die Erntemengen, Preise etc. an eine Zentralstelle gemeldet. Dort werden diese Informationen aufbereitet und allen Teilnehmern des Systems zur Verfügung gestellt. Durch diesen Informationsaustausch kann ein Überblick über die derzeitige regionale Marktlage gewonnen werden und ergeben sich Möglichkeiten für gemeinsame Aktionen auf dem Markt.

Ein ähnliches Modell wird bei den Beeren in der Ostschweiz angewendet. Allerdings werden dort nur Informationen zu den Angebotsmengen ausgetauscht. Durch mehrjährige Erfahrung ist jedoch die tägliche Nachfrage ungefähr bekannt und Marktentlastungsmassnahmen können in Überschusssituationen ergriffen werden. Durch diesen Marktinformationsaustausch wird die Marktunsicherheit vermindert und eine Preisstabilisierung erreicht.

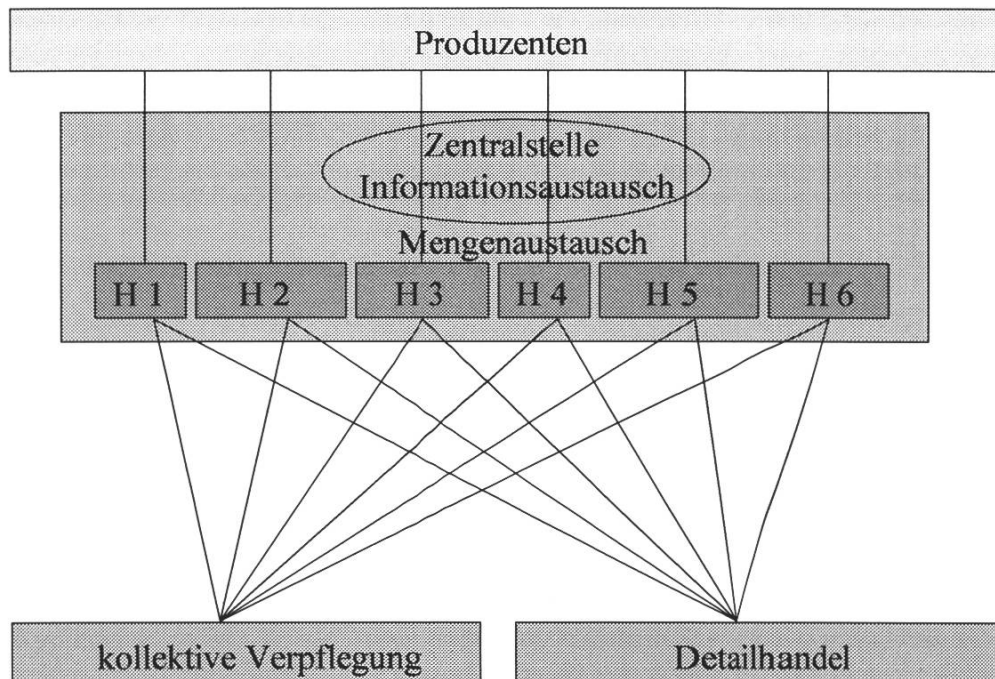


Abbildung 2: Beerensystem

### 3.2 System „Reichenau“

Bei diesem System werden die einzelnen Betriebe vollständig in eine neue Organisation integriert und verlieren ihre bisherige Selbständigkeit. Alle Tätigkeitsbereiche der bisherigen Betriebe fließen in die neue Organisation ein. Für Abnehmer und Lieferanten entsteht ein neuer Ansprechpartner, der die bisherigen ersetzt. Die neue Organisation kann idealerweise auf die Kenntnisse, Erfahrungen und Beziehungen der bisher selbständigen Betriebe aufbauen und diese übernehmen.

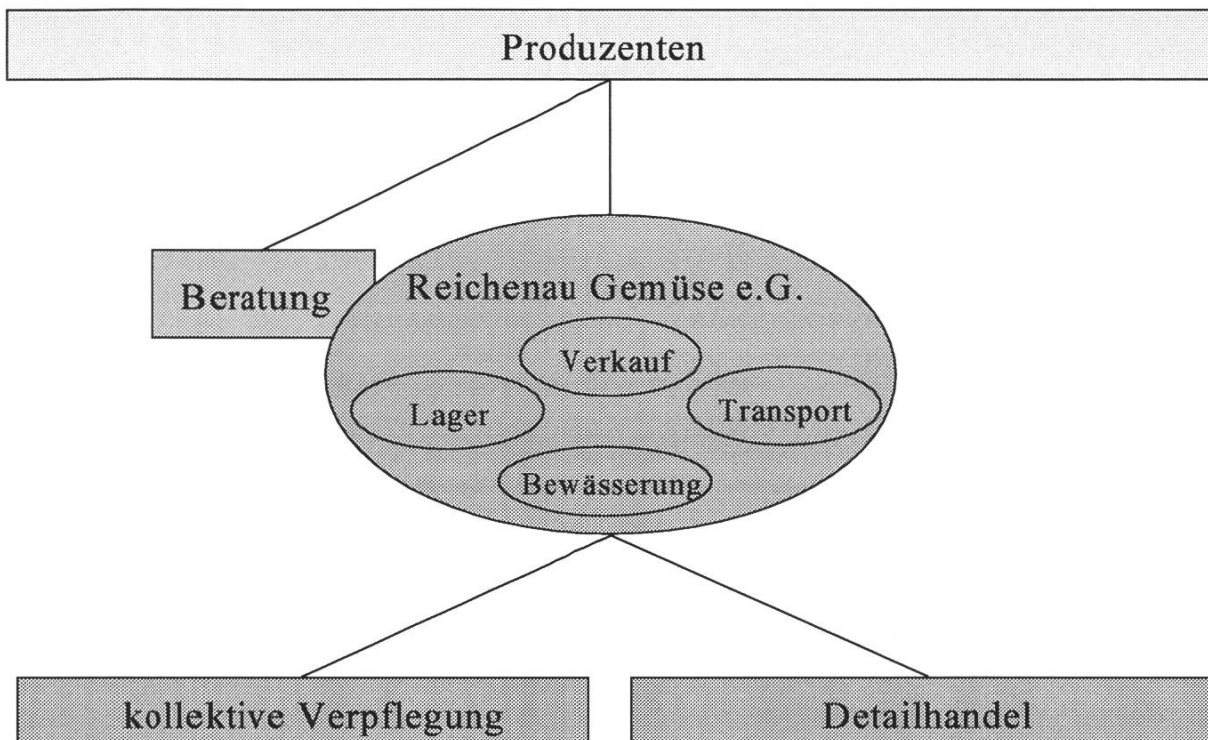


Abbildung 3: System "Reichenau"

Das System „Reichenau“ hat ein Vorbild in der Reichenau Gemüse E.G., einer Erzeugergemeinschaft für Gemüse auf der Insel Reichenau. Ihre Tätigkeit umfasst die Vermarktung der Gemüse. Angegliedert ist auch die Anbauberatung, die Bewässerung, ein Betrieb mit Zulieferfunktion z.B. für Hilfsstoffe. Die Erzeugergemeinschaft hat eine zentrale Funktion für die angeschlossenen Produzenten. Dabei steht die Vermarktung der Produkte mit allen zugehörigen Aufgaben im Mittelpunkt.

### 3.3 Das „Brokersystem“

Bei diesem System gehen die einzelnen Handelsbetriebe eine Zusammenarbeit ein. Der Entscheid über die Bereiche in denen kooperiert werden soll, wird von den Beteiligten getroffen. Die operationelle Führung dieser Bereiche übernimmt eine Zentrale, in der Abbildung 4 als Broker bezeichnet. Informations- und Entscheidungsflüsse laufen über die Zentrale, während der Warenfluss weiterhin dezentral über die in der Region verstreuten teilnehmenden Handelsbetriebe stattfindet. Die Kooperation kann im Laufe der Zeit intensiviert werden, falls dies im Interesse der beteiligten Betriebe ist.

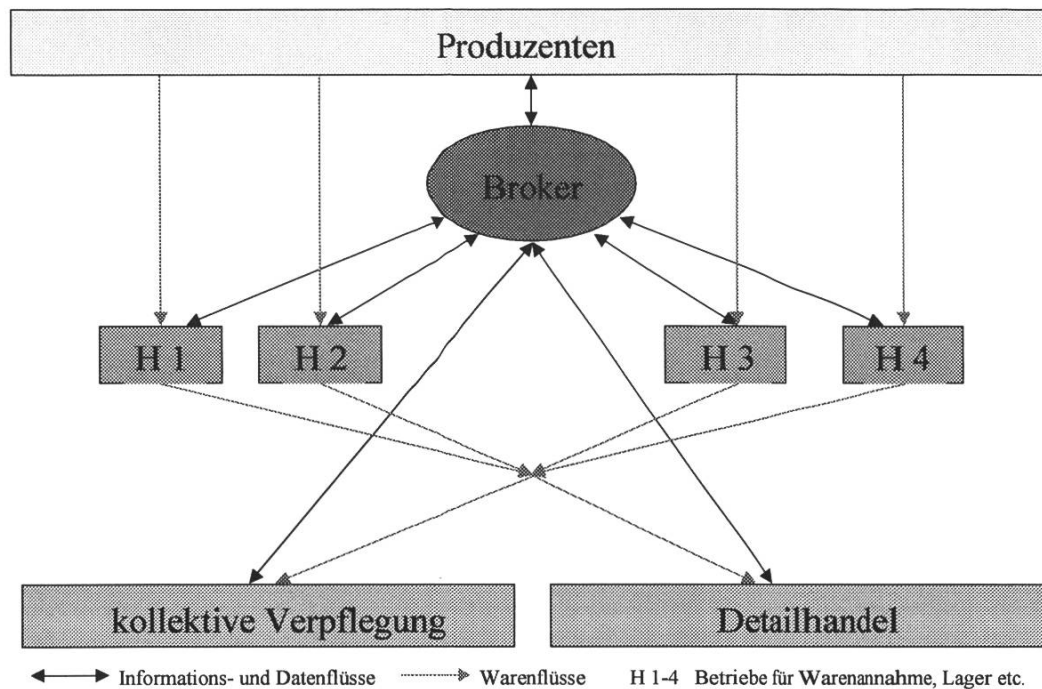


Abbildung 4: "Broker"-System

Die drei Systeme unterscheiden sich im Grad der Integration der beteiligten Betriebe. Mit zunehmender Integration nimmt der Freiheitsgrad der Betriebe ab.

Von den möglichen Kooperationsbereichen bieten sich diejenigen besonders an, welche die angesprochenen Problembereiche betreffen und wo sich nur überbetrieblich Verbesserungen erzielen lassen.

### 3.4 Bewertung der Vorschläge

Mit Kooperationen können mehrere Ziele gleichzeitig angestrebt werden, die sich in zwei Gruppen (Peterson 1996) einteilen lassen: "Return Strategies" und "Risk Management Strategies". Für die Gemüsebranche in der Bodenseeregion sind bei den "Return Strategies" vor allem die Strategien zur Kostenreduktion relevant. Bei den "Risk Management Strategies" können die Einkommensschwankungen für die Gemüseproduzenten verringert werden. Indem die Produktion mehr eingebunden wird, könnten Lieferschwankungen reduziert und die einheitliche Qualität der Produkte gefördert werden.

Die Stärkung der Marktposition gehört zu den „Return Strategies“. Die kleinen Einzelbetriebe, die Mengen- und Preisanpasser sind, werden durch kooperatives Vorgehen gestärkt. In der Tabelle 1 werden die drei Vorschläge bezüglich des Potentials zur Stärkung der Marktposition untersucht. Es zeigt sich, dass eine stärkere Integration bei allen unter-

suchten Kriterien bessere Ergebnisse bezüglich der Marktposition bringt als eine lockerere Zusammenarbeit. Im „Brokersystem“, als Mittelweg zwischen Markt- und Hierarchielösung, sind die Wirkungen abhängig vom Grad der Kooperation.

Tabelle 1: Veränderung der Marktstellung bei den neuen Systemen

	"Beerensystem"	System "Reichenau"	Brokersystem
<b>Marktstellung (mit Grenzschutz)</b>	geringe Verschiebung	in Richtung Oligopol verschoben	abhängig vom Grad der Kooperation; Tendenziell in Richtung Oligopol verschoben
<b>Marktstellung (Grenzöffnung)</b>	geringe Verschiebung; eher Schwächung	einer von vielen Anbietern; innerhalb der Schweiz Verbesserung	einer von vielen Anbietern; innerhalb der Schweiz tendenziell Verbesserung
<b>Zusammenarbeit mit D-Bodenseeseite bei offeneren Grenzen</b>	im Bereich Marktinformation	Kooperation möglich in allen Bereichen	Kooperation abhängig vom Integrationsgrad des Systems
<b>Einkommen der Landwirte</b>	Stabilisierung dank Informationsverbesserung	Stabilisierung durch Informationsverbesserung und Möglichkeit für Pooling*	Stabilisierung durch Informationsverbesserung und Möglichkeit für Pooling*
<b>Saisonale Marktüberschüsse</b>	besteht weiterhin, bessere Marktübersicht und Chancennutzung	Bestehen weiterhin, jedoch bessere Koordinationsmöglichkeiten	Bestehen weiterhin, jedoch bessere Koordinationsmöglichkeiten
<b>Strukturelle Marktüberschüsse</b>	weiterhin möglich	weiterhin möglich, jedoch Steuerungsmöglichkeiten besser in der Region	weiterhin möglich, jedoch Steuerungsmöglichkeiten besser in der Region

\* Pooling: Ausgleich starker Preisschwankungen durch die Bildung von Durchschnittspreisen indem z.B. alle Verkaufserlöse in einen „Pool“ gelangen und ein Durchschnittspreis über eine Periode berechnet und ausbezahlt werden; in Hochpreisphasen können auch Rückstellungen gemacht werden, die dann in Tiefpreisphasen ausbezahlt werden.

Welcher der Vorschläge umgesetzt wird, hängt nicht alleine davon ab, inwiefern der Vorschlag die Wettbewerbsfähigkeit der Branche erhöht. Es ist vielmehr das ganze Zielsystem der an einem neuen System Beteiligten zu berücksichtigen. Dazu gehören neben der Wettbewerbsfähigkeit der Branche auch Aspekte wie Selbständigkeit des eigenen Betriebes, Weiterbeschäftigung der Mitarbeiter, Aufrechterhaltung von exklusiven Lieferbeziehungen etc. Die beteiligten Betriebe werden jenes System wählen, das ihrem Zielsystem am besten dient. Wenn das Umfeld sich verändert, können sich die einzelnen Ziele im Laufe der Zeit auf die Kooperationsbereiche niederschlagen.

Es zeigt sich, dass die Betriebe in der Region das „Brokersystem“ bevorzugen. Dieses System zeichnet sich durch Flexibilität aus. So kann die Kooperation mit der Zeit ausgebaut, die dezentralen Standorte können beibehalten und eine gewisse Selbständigkeit erhalten werden.

## **Literatur**

Balling R., 1997, Kooperationen, Europ. Hochschulschriften, Rh. 5/2099, Verlag P. Lang, Frankfurt am Main

Kantzenbach E., 1967, Die Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs, in Herdzina K., 1975 Wettbewerbstheorie, Kiepenheuer und Witsch, Köln

Peterson C.H. et al., 1996, Cooperative Strategy, Agribusiness, Volume 12/4

Porter M., 1992, Wettbewerbsstrategie, Campus Verlag, Frankfurt

Williamson O., 1990, Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus, Tübingen



## **Summary**

**In an Interreg Project located in the Lake of Constanze region (mainly southern part of Baden-Württemberg, Germany and Kanton of Thurgau and St. Gall, Switzerland) the fruit and vegetable sector was investigated.**

**This article deals with the increasing requirements on supply, demand, quality and services of the retail sector towards the supplying firms. Furthermore the economic effects of an increasing opening of the market on production and trade are taken into considerations.**

**The weaknesses of the wholesale trade are a high cost level, too small supply amounts, uneven quality and unsatisfactory market information. To be competitive these points will have to be enhanced.**

**Three new organizational forms are proposed. They base on the transaction cost theory. The aim of the new organizational form is an increase in competitive power by reducing costs and risks for the wholesale traders in the region. The three new organizations propositioned show a different level of integration and cooperation between the participating wholesale traders.**

**Keywords: competition, retail, vegetable, cooperation, vertical integration**

Anschrift der Verfasserin:

Marlis Ammann  
Institut für Agrarwirtschaft  
ETH-Zentrum  
8092 Zürich

E-Mail: [marlis.ammann@iaw.agrl.ethz.ch](mailto:marlis.ammann@iaw.agrl.ethz.ch)

