

Digitale Fotografie: Absatzboom und drastischer Preisverfall

38

Günter Weitzel

Der Amateurfotomarkt nimmt auf den Konsumgütermärkten in Deutschland, die überwiegend durch Stagnation oder Schrumpfung gekennzeichnet sind, eine Sonderstellung ein. Die digitale Fotografie ist Motor für eine rege Nachfrage mit zweistelligen jährlichen Wachstumsraten. Die Branche unterliegt extrem schnellen technologischen Veränderungen. Die Grenzen zwischen Computertechnologie und Unterhaltungselektronik verschwinden: MP3-Player, Digitalkameras, DVD-Player, LCD-Großbildschirme sind Produkte des »Home Entertainments«. Die Vernetzung dieser Geräte im privaten Haushalt ist der nächste Schritt, an dem die großen internationalen Hersteller mit Hochdruck arbeiten. Das Wachstum dürfte sich in den nächsten Jahren in Deutschland abschwächen. 2005 kann aber zumindest mit einem beachtlichen mengenmäßigen Absatzplus gerechnet werden. Die Branche kämpft jedoch mit einem drastischen Preisverfall. Das Geschäft mit preisgünstigen Massenprodukten nimmt überdurchschnittlich zu. Allerdings partizipiert der mittelständische Fotofachhandel kaum daran und verliert weiter Marktanteile.

Im Amateurfotomarkt hat sich durch die Digitalisierung seit Ende der neunziger Jahre ein enormer Strukturwandel vollzogen. Prägende Kennzeichen sind dabei Produkte, die innerhalb kürzester Zeit weiter entwickelt wurden. Die Bildauflösung wurde verbessert; Kameras mit 5 Megapixel gehören inzwischen zu den größten Wachstumsträgern. Gleichzeitig spielt sich ein drastischer Preisverfall ab. Es sind aber nicht nur die niedrigen Durchschnittspreise, die den Boom antreiben. Maßgeblich für die große Akzeptanz der neuen Technologie sind die Speichermedien, die im Gegensatz zu den herkömmlichen Filmen eine nahezu unbegrenzte Bilderzahl ermöglichen. Außerdem ergibt sich ein völlig neues Fotografierverhalten, weil die Fotos einerseits sofort betrachtet, andererseits aber auch wieder gelöscht werden können. Die digitale Fotografie hat sich zu einem Massenmarkt entwickelt, während die hochwertigen analogen Spiegelreflexkameras einer relativ kleinen Gruppe anspruchsvoller Hobbyfotografen vorbehalten bleiben. Die amtliche Statistik dokumentiert diese Marktprozesse nur lückenhaft, so dass Erhebungen der GfK Marketing Services, Nürnberg, eine wichtige Informationsquelle darstellen. Danach wurde im Amateurfotomarkt 2003 ein Umsatz über alle Vertriebskanäle von rund 4,5 Mrd. € erzielt. Hinzu kommen Imaging-Produkte mit einem Umsatz von rund 4,7 Mrd. €. Hierzu zählen Drucker, Scanner, Inkjetpapiere, Farbpatronen, Speicherkarten, die nicht nur der Bildverarbeitung, sondern auch der Text- und Graphikerstellung dienen (o.V. 2004 a).

Digitalkameras treiben den Boom an

Ein Blick auf die verschiedenen Marktsegmente zeigt, dass das Wachstum ausschließlich bei Digitalkameras erzielt wurde. Hier verläuft die Entwicklung weiterhin gespalten. Während sich die verkauften Stückzahlen 2003 mehr als verdoppelt haben, legte der wertmäßige Umsatz »nur« um gut 50% zu. In diesem Produktbereich stehen drastische Preissenkungen unverändert auf der Tagesordnung. Für Hersteller und Handel erweist sich der aggressive Preiswettbewerb als kritisch, denn damit geht eine Verringerung der Margen einher. Selbst die weltweit agierenden japanischen Kamerahersteller sehen die Entwicklung mit Besorgnis, weil die Gewinne schwinden oder weil sie in Teilbereichen sogar in die Verlustzone geraten.

Auf der photokina, die Ende September 2004 in Köln stattfand, wurden wieder zahlreiche Produktinnovationen präsentiert, die die Dynamik der digitalen Fotografie erkennen lassen. Die Devise heißt kleiner, schneller und leistungsfähiger. Das Zusammenwachsen von Informationstechnologie und Unterhaltungselektronik ist keine Zukunftsmusik mehr. Wie sich die Nutzungsschwerpunkte der Konsumenten künftig zwischen dem Computerbereich und mobiler Hardware und Software verteilen, lässt sich gegenwärtig noch nicht absehen. Erstmals haben auf der CeBIT 2005 in Hannover Hersteller in einem komplett ausgestatteten Haus

digitale Lifestyle-Produkte unter realen Einsatzbedingungen präsentiert. Die intelligente Vernetzung elektronischer Geräte im Haushalt – auch als Smart-Home-Technologie bezeichnet – ermöglicht interessante Zusatznutzen, etwa die Möglichkeit, auf dem PC gespeicherte Digitalfotos über den Fernseher anzuschauen. Aber auch für Handys und MP3-Player wird mit Hochdruck an neuen Lösungen gearbeitet. So hat beispielsweise Apple eine neue Technik entwickelt, mit der Digitalkameras direkt an den iPod angeschlossen werden können. Weiterhin wird daran gearbeitet, die Player mit einer Druckerfunktion auszustatten.

Die Vielfalt der Speichermedien ist für viele Verbraucher kaum noch überschaubar. Waren es anfänglich Chips mit bescheidenen 16 oder 32 Megabyte, liegt heute die Kapazität vielfach bei 256 Megabyte, und wenn Musik mit bewegten Bildern erklingen soll, sind schon 512 Megabyte zweckmäßig. Die Speicherkarten werden zunehmend als No-name-Produkte angeboten. Ähnlich wie bei Fotofilmen ist in den Vertriebskanälen eine Vielzahl von Distributionskanälen eingeschaltet. Dazu gehören neben Fotofachgeschäften, auch Elektrofachmärkte, Verbrauchermärkte sowie Discount- und Lebensmittelgeschäfte.

Ein Ende des Wachstums bei Digitalkameras ist noch nicht abzusehen, weil eine Marktsättigung wie bei Analog-Kameras noch nicht erreicht ist. Eine Marktuntersuchung (Stern TrendProfile 2004) schätzt, dass in Deutschland Anfang 2004 etwas über 20% der Bevölkerung eine Digitalkamera besaßen, Mitte 2001 waren es erst 4% (vgl. Abb. 1). Die GfK, Nürnberg, berichtete, dass Multimedia-Produkte im letzten Weihnachtsgeschäft zu den Verkaufsschlagern gehörten. Allerdings werden die teilweise beachtlichen Steigerungsraten nur mengenmäßig erreicht, wertmäßig ergeben sich meist nur stagnierende oder sogar rückläufige Umsätze. Im stationären Handel stieg der Absatz (d.h. die verkaufte Menge) von Digitalkameras in den beiden ersten Adventwochen

2004 um 15% gegenüber dem entsprechenden Vorjahreszeitraum; sie wurden allerdings etwa 40% preiswerter angeboten. Bei Handys fällt der Zuwachs sogar noch stärker aus. Im letzten November wurden im Vergleich zum Vormonat 70% mehr Handys verkauft, die Hälfte war mit einer integrierten Kamera ausgestattet. Auch hier gibt es noch ein großes Absatzpotential. Denn in Japan waren im ersten Halbjahr 2004 bereits 95% aller verkauften Handys mit einer Kamera ausgerüstet (GfK 2004).

Der Umsatz mit Analog-Kameras ist weiterhin auf dem Rückzug: Während die sinkende Nachfrage in den vergangenen Jahren durch besonders hochwertige, technisch anspruchsvolle Kameras zumindest teilweise kompensiert wurde, waren der mengen- und der wertmäßige Rückgang mit etwas über 30% im Jahr 2003 etwa gleich groß. Auf dem Kameramarkt hatten diese Apparate nur noch einen Umsatzanteil von 13%. Es wird geschätzt, dass 2004 etwa 1,4 Mill. Analog-Kameras verkauft wurden (- 27%); damit hat sich der Absatz in den vergangenen zwei Jahren halbiert (Walz 2004). Als Folge dieser Entwicklung geriet beispielsweise der traditionsreiche Kamerahersteller Leica tief in die Verlustzone, was Anfang 2005 zu einer ernsten Finanzierungs-krise führte.

Der Amateurfotomarkt ist bisher von der schwachen Konjunktur in Deutschland weitgehend unbehelligt geblieben. Damit hat er sich weniger konjunktur-, aber durch die digitale Fotografie weitgehend produktgetrieben gezeigt. Für 2005 kann mit einem mengenmäßigen Absatzplus gerechnet werden. Für die (wertmäßige) Umsatzentwicklung spielt sowohl die konjunkturelle Entwicklung als auch das Ausmaß der Preisreduzierungen eine Rolle. Falls eine Umsatzdelle zu verzeichnen sein sollte, wird sich zeigen, ob die Faszination der digitalen Fotografie bereits im Schwinden begriffen ist und ob sich Neugier und Spieltrieb der Verbraucher als Impulsgeber für eine steigende Nachfrage abschwächen. Es ist jedoch eher damit zu rechnen, dass die Vorjahresumsätze erreicht werden. Ob darüber hinaus nennenswerte Steigerungen erzielt werden können, erscheint allerdings fraglich. Ein Blick auf die aktuelle Entwicklung bei Computern aus dem Niedrigpreisbereich stimmt bedenklich. So berichtete die Medion AG, die als Volumenanbieter unter anderem mit großen Discount-Gruppen zusammenarbeitet, in einer Ad-Hoc-Mitteilung vom 17. März 2005 über einen Umsatzrückgang im vergangenen Jahr von rund 19% in Deutschland. Im ersten Quartal 2005 wird mit einem weiteren Minus in gleicher Höhe gerechnet. Die Discounter Lidl und Aldi lieferten sich Anfang März 2005 neue Preisschlachten, indem sie die Preise für PCs und Monitore schon vor Verkaufsbeginn mehrfach senkten. Die Discountwelle hat

Abb. 1
Foto- und Videokameras: Besitz im Haushalt

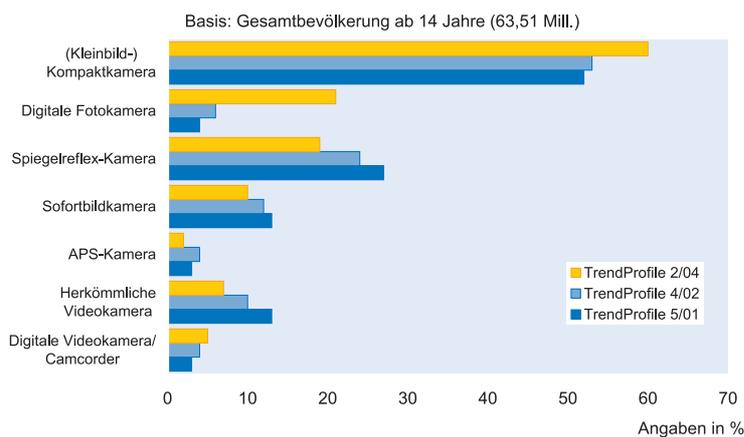
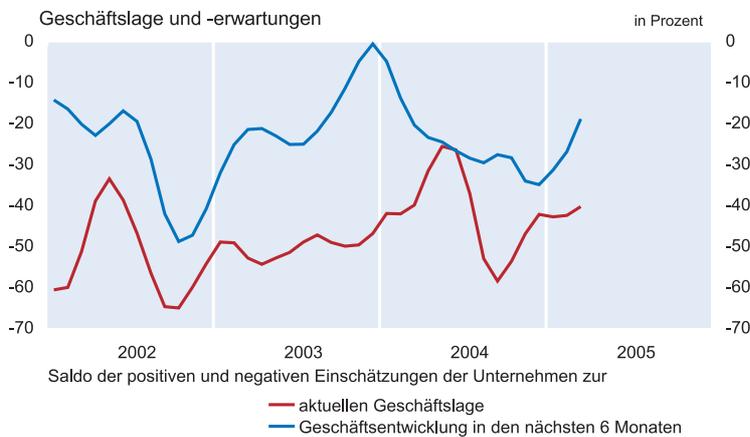


Abb. 2

Fotoeinzelhandel



Quelle: ifo Konjunkturtest.

hier möglicherweise ihren Höhepunkt überschritten. In den Technikmärkten (Unterhaltungselektronik, Informationstechnologie, Elektrokleingeräte, Foto, Entertainment-Medien) erreichten die Lebensmittel-Discounter 2002 einen Marktanteil von 9,8%, der im folgenden Jahr auf 9% zurückging und 2004 zumindest gehalten werden konnte (GfK 2005). »Digital« ist möglicherweise nicht mehr das Zauberwort und Garant für steigende Umsätze.

Die schwierige geschäftliche Situation kommt auch in den Meldungen der am ifo Konjunkturtest teilnehmenden Fotofachhändler zum Ausdruck. Seit dem letzten Quartal 2002 gingen die negativen Urteile zur aktuellen Geschäftslage bis Mai 2004 zwar stetig zurück. In den Sommermonaten Juli bis September wurde diese Aufwärtstendenz aber unterbrochen. In den folgenden Monaten war eine leichte Aufhellung festzustellen, wobei jedoch die negativen Meldungen zuletzt etwas weniger stark zurückgingen. Der Pessimismus bezüglich der künftigen Geschäftsentwicklung hat sich im ersten Quartal 2005 deutlich abgeschwächt (vgl. Abb. 2).

Das traditionelle Bildergeschäft ist auf dem Rückzug

Am augenfälligsten hat sich der Technologiewandel im so genannten Fotofinishing vollzogen. Denn die von Filmen hergestellten Aufnahmen gingen deutlich zurück. 2003 sanken sie um knapp 10% auf rund 4,5 Mrd. Bilder; für 2004 muss mit einem Rückgang von bis zu 6% gerechnet werden. Die Fotolaborbetriebe gerieten in eine existentielle Krise, Unternehmensschließungen waren die Folge. Von den zehn Großlaboren, die Anfang 2004 bestanden, sind zum Jahresende nur noch fünf übrig geblieben. Der Bundesverband der Foto-Großlabore (BGL) schätzt, dass 35% der Produktionskapazität abgebaut wurden. Die Marktberäumung hat aber auch positive Folgen. Denn dadurch stieg die Aus-

lastung und damit auch die Wirtschaftlichkeit der im Markt verbliebenen Unternehmen.

Die Branche setzt auf digitale Bildservices. Im Jahr 2003 wurden Schätzungen zufolge 500 Mill. Fotoabzüge von digitalen Speichermedien in Laborbetrieben erstellt. Hinsichtlich der Geschäftsperspektiven ist die Branche vorsichtig optimistisch, weil die Hoffnung besteht, dass der Zuwachs bei den digitalen Bildern den Rückgang bei den analogen Fotos ausgleicht. Damit verschieben sich aber auch die Marktanteile im Bildermarkt. Die Drogeriemärkte gehören mit einem Anteil von 58% zur größten Kundengruppe der Großlabore. Insbesondere die großen Handelsgruppen des Lebensmittelhandels haben den Umstieg auf die neuen Bilderdienste

noch nicht geschafft. Es kann aber damit gerechnet werden, dass die großen Lebensmittel-Discounter demnächst auch einen Fotoservice über das Internet anbieten.

Zahlreiche Vertriebskanäle prägen den Amateurfotomarkt

Die Branchenstruktur befindet sich gegenwärtig im Wandel. Die Einbußen bei den Franchise-Unternehmen – im Jahr 2000 lag ihre Zahl noch bei 5 462, im Jahr 2003 waren es nach Schätzungen nur noch 3 750 – ist auf die Insolvenz der Photo Porst Gruppe zurückzuführen. Die Franchise-Nehmer wurden teilweise in die Ringfoto Verbundgruppe integriert, die Porst-Filialen von Filialeitern oder Ringfoto Mitgliedern übernommen. Neben diesen Anbietern gibt es noch eine ganze Reihe weiterer Vertriebskanäle im Amateurfotomarkt mit einer Vielzahl von Verkaufsstellen. Dazu gehören in erster Linie die meist inhabergeführten Fotofachgeschäfte, Elektro-Fachmärkte, Drogeriemärkte und großflächige Verbrauchermärkte. Um das Bild der Vertriebskanäle abzurunden, soll noch auf die Fotofachabteilungen in Warenhäusern hingewiesen werden sowie auf Supermärkte, Tankstellen und Kioske, die vor allem in den Vertrieb von Filmen eingeschaltet sind. Alles in allem kommt man in Deutschland auf über 130 000 Vertriebsstellen, die Fotoprodukte im engeren und weiteren Sinn vermarkten – allerdings mit sehr unterschiedlichem Erfolg.

Insbesondere jene Elektrofachmärkte befinden sich auf Expansionskurs, die ein weites Spektrum von Computern, Unterhaltungselektronik sowie Geräten und Dienstleistungen im Bereich der digitalen Fotografie anbieten. Daneben haben sich Lebensmittel-Discounter, wie bereits weiter oben dargestellt, erfolgreich in die Distribution von Fotoartikeln eingeschaltet. Sie vermarkten Aktionsware sehr werbewirksam zu Niedrigpreisen. Der Marktanteil der Discounter bei Digitalkameras dürfte nach einer GfK-Schätzung 2003 men-

genmäßig bei 16,9 und wertmäßig bei 12,3% gelegen haben (o.V. 2004b). Auch Drogeriemärkte gehören zu den dynamisch wachsenden Angebotstypen, die vor allem im Bildergeschäft tätig sind, wo sie in der Vergangenheit durch aggressiven Preiswettbewerb Marktanteile gewonnen haben. Die Anzahl der Drogeriemärkte stieg in Deutschland Anfang 2004 auf insgesamt 14 249, darunter war der Marktführer Schlecker mit 10 780 Verkaufsstellen vertreten. Die Drogeriemärkte verfügen für ihr Sortiment über eine wesentlich größere Verkaufsfläche als beispielsweise vollsortierte Verbrauchermärkte dafür einräumen können. Sie besetzen inzwischen auch Standorte, die für Supermärkte nicht mehr attraktiv und zukunftsträchtig sind. Durch die Aufnahme schnell drehender Artikel des täglichen Bedarfs in das Sortiment entwickeln sich die Märkte weiter in Richtung Nahversorger.

Der mittelständische Fotofachhandel verliert Marktanteile und ...

Während sich der Amateurfotomarkt insgesamt auf Wachstumskurs befindet, verzeichnete der Fotofachhandel, der zumeist inhabergeführt ist und aus kleinen und mittleren Fachgeschäften besteht, seit dem Jahr 2000 rückläufige Umsätze, wobei die Schere in der Entwicklung von Gesamtmarkt und Fachhandel immer weiter auseinander geht. Die knapp 4 000 Fotofachgeschäfte, die zum Kern des weit gefächerten Distributionssystems gehören, waren in den vergangenen Jahren durch einen spürbaren Schrumpfungprozess gekennzeichnet. Im Zeitraum von 1998 bis 2003 ging die Zahl der Fotofachgeschäfte um gut 10% zurück. Von dieser negativen Entwicklung waren hauptsächlich kleinere, umsatzschwache Unternehmen betroffen. Ein Teil der ausgeschiedenen Firmen hätte möglicherweise weitergeführt werden können, wenn die Unternehmensnachfolge besser geplant worden wäre. Ein nennenswerter Teil der Firmen verfügte aber nicht mehr über eine ausreichende Unternehmenssubstanz, die auf Nachfolger übertragbar gewesen wäre. Außerdem fehlte es auch an einer Geschäftsperspektive, um sich im Wettbewerb behaupten zu können.

Ein Vergleich der Umsatzentwicklung nach Sparten (vgl. Tab. 1) mit ihren Anteilen am Rohertrag (vgl. Tab. 3) zeigt das Dilemma, in dem sich kleine und mittlere Fotofachgeschäfte befinden. Fotoarbeiten unterliegen bekanntlich einer nahezu ruinösen Konkurrenz durch Billiganbieter. In diesem wenig einträglichen Geschäftsfeld schrumpfen die Umsätze des Fotofachhandels mit zweistelligen Minusraten (2004: - 12,3%). Der Umsatzanteil sinkt zwar ebenfalls, lag aber

Tab. 1
Umsatzentwicklung und Umsatzstruktur im Fotofachhandel nach Hauptsparten

Jahr	2001	2002	2003	2004
Jährliche Veränderung in %				
Fotoarbeiten	- 8,9	- 9,4	- 10,5	- 12,3
Fotoartikel ^{a)}	- 8,3	- 14,1	- 11,8	- 14,9
Digitale Produkte ^{b)}	72,5	23,9	28,8	8,0
Videoprodukte ^{b)}	- 7,0	- 10,1	- 15,7	- 16,8
Elektronik ^{c)}	25,3	28,8	30,9	17,2
Industrie- u. Behördengeschäft	15,4	- 0,4	- 12,4	- 6,6
Fotostudio	1,2	- 3,4	4,2	5,1
Dienstleistungen ^{d)}	- 1,8	- 4,6	1,0	1,0
Gesamtumsatz	- 1,7	- 7,9	- 2,3	- 6,8
Anteil der Sparten am Gesamtumsatz in %				
Fotoarbeiten	22,8	21,3	19,5	18,1
Fotoartikel ^{a)}	32,6	29,0	26,2	23,4
Digitale Produkte ^{b)}	13,6	18,7	24,7	28,0
Videoprodukte ^{b)}	7,7	7,2	5,5	4,8
Elektronik ^{c)}	1,9	2,3	3,1	3,8
Industrie- u. Behördengeschäft	10,3	10,5	9,4	9,2
Fotostudio	9,1	9,2	9,8	10,8
Dienstleistungen ^{d)}	2,0	1,8	1,8	1,9
Gesamtumsatz	100,0	100,0	100,0	100,0

Quelle: Unternehmensberatung Pfahler, Klausdorf, inpho, 20-2004.

mit 18,1% immer noch recht hoch. Einen wesentlich größeren Anteil, nämlich 31,7%, (2003) hatten Fotoarbeiten am Rohertrag. Bei digitalen Produkten lagen die Verhältnisse genau umgekehrt. Es konnten zwar Umsatzsteigerungen erzielt werden, dennoch lag dieses Wachstum weit unter denen des Gesamtmarktes und schwächte sich im letzten Jahr auch noch deutlich ab (2004: 8%). Der Umsatzanteil stieg zwar auf 28% deutlich an und hat inzwischen den der Fotoarbeiten klar überrundet. Am Rohertrag erreichten digitale Produkte aber nur einen Anteil von 12,4% (2003), was unmittelbar auf den scharfen Preiswettbewerb zurückzuführen ist. Hier wird deutlich, dass kleine und mittlere Fotofachgeschäfte weit unterdurchschnittlich am Digitalboom partizipieren. Es wäre aber verfehlt, mit allen Mitteln eine Verlagerung vom traditionellen auf das digitale Geschäft anzustreben und dabei die Ertragsentwicklung aus dem Auge zu verlieren.

... erwirtschaftet keine ausreichenden Erträge

Das Ergebnis vor Steuern im Fotofachhandel reichte nicht aus, um die kalkulatorischen Kosten zu decken. Der betriebswirtschaftliche Verlust (- 2,9% vom Nettoumsatz) hat sich 2003 kaum verringert (vgl. Tab. 2). Zu diesem Ergebnis kommen Betriebsvergleiche von Fotofachgeschäften, die einer Verbundgruppe (Ringfoto-Gruppe) angeschlossen sind. Die Erhebung ist zwar hinsichtlich der Zahl der Teilnehmer gut fundiert und aussagekräftig, es handelt sich aber

Tab. 2
Ertragsentwicklung im Fotofachhandel
 in % des Nettoumsatzes^{a)}

Position	2001	2002	2003
Rohüberschuss	38,9	38,7	38,4
+ Lieferantenskonti	1,0	0,6	0,5
+ Lieferantenboni	1,6	1,2	1,1
= Gesamter Rohüberschuss (Betriebshandelsspanne)	41,5	40,5	40,0
./. Handlungskosten, davon:	39,7	40,0	39,3
Personalkosten	22,0	22,6	21,3
Miete, sonstige Raumkosten	7,1	6,7	7,7
Gewerbesteuer	0,4	0,3	0,2
Finanzierungskosten (Zinsen für Fremdkapital usw.)	1,0	1,1	1,4
Werbung	1,8	1,7	1,2
Kraftfahrzeugkosten	0,7	0,8	0,8
Abschreibungen	2,3	2,2	2,0
Übrige Kosten	4,4	4,6	4,7
= Ergebnis vor Steuern	+ 1,8	+ 0,5	+ 0,7
./. Unternehmerlohn	2,7	3,0	3,2
./. Zinsen für Eigenkapital	0,6	0,5	0,4
= Betriebswirtschaftl. Ergebnis	- 1,5	- 3,0	- 2,9

^{a)} Ohne Mehrwertsteuer.

Quelle: Betriebsvergleich für Ringfoto-Gesellschafter, Unternehmensberatung Pfahler, Klausdorf.

im Vergleich zum Branchendurchschnitt eher um eine positive Auslese. Den Daten zufolge ging die Handelsspanne 2003 leicht auf 40,0% vom Umsatz zurück. Angesichts steigender Löhne und Gehälter ist es schon als Erfolg zu werten, dass die Personalkosten als wichtigster Kostenblock anteilmäßig nicht weiter gestiegen sind, sondern geringfügig auf 21,3% zurückgeführt werden konnten. Insgesamt erreichten die Handlungskosten 2003 einen Anteil von 39,3%, so dass nur eine steuerliche Umsatzrendite von 0,7% erwirtschaftet wurde. Wie prekär sich die Ertragslage im Fotofachhandel darstellt, zeigt sich an der Produktivitätsentwicklung, die sich sowohl in Bezug auf die Personal- als auch auf die Raumleistung zwischen 2001 und 2003 verschlech-

Tab. 3
Rohertragsstruktur im Fotofachhandel nach Sparten
 in % des Rohertrags

Sparte	2000	2001	2002	2003
Fotoarbeiten ^{a)}	37,0	35,7	34,2	31,7
Fotoartikel ^{b)}	31,0	27,3	24,9	22,8
Digitale Produkte ^{b)}	3,7	6,6	9,2	12,4
Videoprodukte ^{b)}	4,4	4,7	4,4	3,5
Elektronik ^{c)}	1,2	1,4	1,7	2,3
Industrie- und Behördengeschäft	3,7	4,9	5,2	4,7
Fotostudio ^{d)}	16,9	17,5	18,6	20,8
Dienstleistungen ^{e)}	2,1	1,9	1,8	1,8
Gesamtrohertrag	100	100	100	100

^{a)} Analoge und digitale Belichtungen. – ^{b)} Einschl. Zubehör. – ^{c)} Unterhaltungselektronik, Telefone. – ^{d)} Pass- und Portraitfotos. – ^{e)} Reparaturen, Fotokopien, digitale Dienste.

Quelle: Unternehmensberatung Pfahler, Klausdorf, inpho, 19-2003, 20-2004.

terte. Wie eng der Kalkulationsrahmen geworden ist, zeigt die Entwicklung der Lieferantenskonti, die sich zwischen 2001 und 2003 halbiert (von 1,0 auf 0,5%) und damit den Ertragsdruck noch verstärkt haben. Dies dürfte zum Teil auf eine Konditionenverschlechterung auf der Lieferantenseite zurückzuführen sein. Teilweise dürfte sich aber auch die Liquidität der Fotoeinzelhändler verringert haben, so dass die Zahlungsziele voll ausgeschöpft werden mussten.

Eine gewisse Kostendisziplin ist zwar erkennbar, dennoch gelingt es nicht, die betriebswirtschaftlichen Verluste nennenswert zu verringern. Bedenklich erscheint, dass dem Fotoeinzelhandel in den beiden letzten Jahren keine durchgreifende Restrukturierung gelungen ist. Der Tarifvertrag für die Beschäftigten im Einzelhandel ist im März 2005 ausgelaufen. Von der noch laufenden Tarifrunde dürften weitere Kostensteigerungen ausgehen, die die Ertragslage zusätzlich belasten. Die Früherkennung von Schiefen, verbunden mit einer ständigen Kontrolle der Ertrags- und Liquiditätsentwicklung, erscheint deshalb besonders wichtig. Dies ist aber nur möglich, wenn finanzwirtschaftliche Daten wie Ertragskraft, Liquidität, Bilanzkennziffern zeitnah erfasst und aufbereitet werden. Viele mittelständische Firmen legen ihren Jahresabschluss aber zu spät vor. Es erscheint deshalb ratsam, hier die Anstrengungen für eine beschleunigte Erstellung des Jahresabschlusses spürbar zu verstärken.

In dieser schwierigen wirtschaftlichen Situation und bei gestiegenen Anforderungen des Marktes sind Kooperationen bzw. Verbundgruppen für mittelständische Fotofachhändler von existenzieller Bedeutung. Die Kooperationen unterstützen ihre Mitgliedsunternehmen in den klassischen Servicebereichen Beschaffung, Marketing einschließlich Werbung und Verkaufsförderung sowie in der Personalschulung usw. In der Regel wird auch eine eigenständige Markenpolitik betrieben, die sich im Bildergeschäft auf verschiedene leistungs- und preismäßig klar abgegrenzte Premium- oder Standard-Konzepte erstreckt. Teilweise wurden auch im Kamerabereich eigene Handelsmarken etabliert.

Trotz dieser vielfältigen Vorteile sind auch die Unternehmerpersönlichkeit des selbständigen Fotofachhändlers und die Qualifikation seiner Mitarbeiter gefragt, wenn die wirtschaftliche Existenz auf Dauer gesichert werden soll. Die Leistungsorientierung sollte im

Mittelpunkt aller Bemühungen stehen, da über kostenorientierte Strategien keine Vorsprünge gegenüber den großen Handelsgruppen erzielt werden können. Damit steigen auch die Anforderungen an das Verkaufspersonal, das die Kundenschaft vom Angebot hinsichtlich seiner technischen Merkmale und qualitativen Ausstattung überzeugen muss. Fotofachhändler, die sich in dem extrem schnellen Markt und harten Wettbewerb behaupten wollen, müssen vor allem in die Informationsgewinnung und Weiterbildung investieren. Messen, z.B. die photokina, aber auch Hausmessen oder Fachzeitschriften bieten hier viele Möglichkeiten. Darüber hinaus liegen in einer Überprüfung der Sortimentsstruktur unter Ertrags Gesichtspunkten vielfältige Chancen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit. Das bezieht sich vor allem auf digitales Zubehör, insbesondere auf Speicherkarten, Inkjetpapier, Tintenpatronen, aber auch auf Fototaschen mit Reserveakku oder Objektiv-Vorsätzen. Weiterbildung und Sortimentsbildung sind aber nur zwei von vielen Geschäftsfeldern, in denen sich mittelständische Fotofachhändler zu bewähren haben, um im Wettbewerb, der vielfach auf Verdrängung abzielt, bestehen zu können. Angesichts dieser Entwicklung müssen sich die noch im Markt befindlichen Fotofachhändler die Frage stellen, wo ihre unternehmerischen Stärken liegen, damit sie weiterhin ihre Position behaupten können. Ein bisher noch zu wenig genutzter Ansatzpunkt ist die Spezialisierung auf bestimmte Kundengruppen, etwa auf ambitionierte Fotoamateure oder auch auf Einsteiger in die digitale Fotografie aus der Generation 50+. Eine andere Möglichkeit besteht in der Erweiterung des Dienstleistungsangebotes im Fotostudio durch Aufnahmen im privaten (Portrait- und Familienfotos) und gewerblichen Bereich (Firmenveranstaltungen, Tagungen, Messesfotografie). Die Suche nach wirtschaftlichen Überlebensstrategien ist Teil eines Ausleseprozesses, der letztlich zu einer Stärkung der Leistungs- und damit auch Wettbewerbsfähigkeit kleiner und mittlerer Fotofachgeschäfte führt.

Literatur

- GfK (2004), »Multimedia ist Hit unter den Weihnachtsgeschenken«, Pressemitteilung vom 17. Dezember.
- GfK (2005), *Universalpanel*, vom 24. März.
- o.V. (2004a), »100 Jahre Photoindustrie-Verband – Absatzrekord als Geburtstagsgeschenk«, *inpho* 10 vom 15. Mai, 10–14.
- o.V. (2004b), »International Consumer Electronics Conference der GfK- Von Innovationen, Marken und Preisen«, *inpho* 23-24 vom 15. Dezember, 23.
- stern TrendProfile (2004), Digitale Kameras, www.trendprofile.stern.de.
- Walz, P. (2004), »BGL Jahrestagung in Berlin – Lektion gelernt«, *inpho* 23-24 vom 15. Dezember.