



Lai da Rims im Val Müstair: Bei der Herstellung von Fotopapier profitiert Fujifilm von Kodaks Kollaps

FOTO: HEINZ STAFFELBACH

Fujifilms Höhenflug

Wie sich der japanische Fotogigant ins digitale Zeitalter katapultierte

VON SIMONE LUCHETTA

Man will ihn berühren, halten, haben. Er ist die Sorte Apparat, vor dem Profifotografen im Bekanntenkreis auf die Knie fallen, es ist die Sorte Gadget, die einen verhext. Vor der Markteinführung war die Luxuskamera im Retrokleid für Monate ausverkauft; seit sie verfügbar ist, schreiben Experten durchs Band euphorische Testberichte. Die Rede ist nicht von einer Canon- oder Nikon-Kamera, sondern von der Fujifilm X-Pro1 (siehe Kasten).

Fujifilm? Die mit den billigen Finepix-Kameras? Und den Filmen? Richtig. Während der langjährige Rivale Kodak, der in den 1970er-Jahren 90 Prozent aller in den USA belichteten Filme und 85 Prozent aller verkauften Kameras herstellte, heute am Boden ist und Insolvenz anmelden musste, blüht Fujifilm auf.

Dabei hatten die beiden Unternehmen vieles gemeinsam. Beide profitierten in ihren Heimmärkten von einer lukrativen Quasi-Monopolstellung: Kodak verkaufte Filme in den USA, Fujifilm in Japan. Beide sahen frühzeitig das digitale Zeitalter auf sich zukommen und erkannten, dass ihr Kerngeschäft überflüssig werden würde. Was haben die Japaner dann anders gemacht?

Als Fujifilms Hebamme fungierte der Staat: 1934 wird die Firma aufgrund eines Regierungsentwurfs gegründet, um eine einheimische Fotofilm-Industrie aufzubauen. Sie produziert zunächst Zelluloid fürs Kino, dann fotografischen, bald Röntgenfilm. Wie das US-Vorbild Kodak ist man sehr innovativ, entwickelt in den 1950ern den ersten Computer in Japan, das weltweit erste Videotape und die Radiografie. Jahre-

lang fährt der Konzern fette Profite ein und expandiert 1966 nach Düsseldorf. 1982 wird eine Produktionsstätte für Fotopapier in Tilburg (NL) eingeweiht.

Da beschäftigt Fujifilm rund 1000 Leute. Einer davon ist Ruud Boes, zuständig für Verkauf und Vertrieb, der uns über das imposante Firmengelände führt. Er zeigt auf eine der vier Hallen: «Dort stellten wir früher analoge Filme her.» Jetzt wird die Infrastruktur ebenfalls für die Herstellung von Fotopapier genutzt. Während der Papierverbrauch weltweit abnimmt, nimmt die Nachfrage bei Fujifilm zu. «Wir profitieren von Kodaks Problemen», sagt Boes leise.

«Film ist ein bisschen wie Haut, Oxidation ist ein Problem»

Bevor wir in die Hallen der Fotopapierherstellung dürfen, die zu besuchen wir gebeten haben, müssen wir einen weißen Overall, einen Helm und weiße Schuhe anziehen, wegen des Staubs. Dann geht die von Fujifilm bezahlte Reise in ein fensterloses Labyrinth aus Gängen, Liften

Mach dir ein Bild!

Die erste Systemkamera X-Pro 1 von Fujifilm überzeugt mit einer beeindruckenden Bildqualität.

Nach mehrwöchiger Testfahrt fällt die Trennung von der Luxuskamera im Retrokleid wirklich schwer. Das kantige Gehäuse liegt optimal in der Hand, ist es doch wesentlich kleiner als eine Spiegelreflex. Wie einst lassen sich Verschlusszeit, Brennweite und Belichtungskorrektur mit den klassischen Drehrädern einstel-

und Treppen; in jedem Raumschnurrt, knallts und ratterts. «Acht Leute können den Betrieb am Laufen halten», sagt Boes. Alle Prozesse sind voll automatisiert, vom Brauen der Emulsionen, über das Auftragen der dünnen, lichtempfindlichen Schicht bis zum Verpacken des Papiers.

Insbesondere dieser Kompetenz des schnellen, hauchdünnen Beschichtens ist es zu verdanken, dass Fujifilm den Wandel von Filmen, Spulen und optischen Mechaniken zu Sensoren, Speicherkarten und USB-Sticks nicht verschlafen hat. «Diese Fähigkeit haben wir genutzt und sie in anderen Gebieten angewendet», sagt Anthony Pieters, verantwortlich für das Fotopapiergeschäft.

So stiegen die Japaner unter dem weitsichtigen Shigetaka Komori, der 2000 Präsident wurde, in die Flachbildschirmproduktion ein. Sie tragen noch heute bei 85 Prozent aller Monitore eine spezielle Schicht auf, damit man auch von der Seite etwas erkennen kann. Man expandierte in die Me-



len. Ein gutes Gefühl. Die Bildqualität ist herausragend, beeindruckend, wie sie mit wenig Licht zu rechkommt. Schwachpunkt: der Autofokus bei schlechtem Licht. Die erste spiegellose Kamera mit Wechselobjektiven der Japaner ist das vierte Modell der hochwertigen X-Reihe. Das Gehäuse kostet 2000 Fr., Objektive ab 700 Fr.

dizintechnik, kaufte viel Know-how ein, brachte aber selbst das Wissen um den Bau hochwertiger Linsen mit, die auch in vielen Smartphones sitzen. Weiter baute Fujifilm das chemische Geschäft für die Produktion hochwertiger Kosmetika um. «Film ist ein bisschen wie Haut», weiss Pieters. Beides enthält Kollagen, und ein gemeinsames Problem ist Oxidation, die Haut altern und Fotos ausbleichen lässt.

Mit der X-Serie eine gehobene Kamera-Linie auflegen

Kodak dagegen verharrte in der Selbstzufriedenheit eines Monopolisten. Zwar entwickelten die Amerikaner 1975 eine der ersten Digitalkameras und waren 2005 noch die Nr. 1 im US-Kamera-Markt; unglücklicherweise wurden die Digicams bereits von den ersten Smartphones abgelöst. Andere Pläne, um den Markt mit digitaler Druckerei zu erobern, wurden halbherzig angezettelt. Letztlich scheiterte Kodak daran, dass sich seine Manager nicht von der Idee trennen konnten, ein Konzern der Bilder zu sein.

Die Fotosparte, einstiges Kerngeschäft, wird auch bei Fujifilm zunehmend an den Rand gedrängt. Im Jahr 2000 kamen noch 60 Prozent des Gewinns aus dem Film-Geschäft. Heute tragen Filme kaum noch zum Konzernumsatz bei. Dass Fujifilm-Kameras indes plötzlich Objekte der Begierde sind, ist einem Strategiewechsel zu verdanken: Man will mit der X-Serie eine gehobene Kamera-Linie auflegen, die mehr Gewinne abwirft als Kompaktkameras. «Unser Ziel ist es, langfristig in die Top drei aufzusteigen», sagt Pieters. Fotobegeisterter dürfen sich also auf manchen Apparat aus Japan freuen.

Kino, Kosmetik, digitale Sensoren – eine Erfolgsgeschichte auf Japanisch



1934

Fuji Photo Film Co. wird nach einem Regierungsbeschluss zum Zweck des Aufbaus einer inländischen Fotofilmindustrie gegründet. Man produziert Kinofilme.



1936

Es kommen Fotofilme und -papier dazu. 1936 wird der erste Röntgenfilm hergestellt.



1948

Farbfilme kommen auf den Markt, und unter der Marke Fujica werden erste Kameras produziert.



1958

Der Farb-Diafilm entdeckt in den Fujifilm-Labors das Licht der Welt.



1963

Fujifilm entwickelt Videobänder für das japanische Fernsehen.



1986

Quick Snap, die erste Wegwerfkamera der Welt, verlässt die Fujifilm-Werke.



1988

Die erste Digitalkamera mit austauschbarem Speichermedium wird vorgestellt.



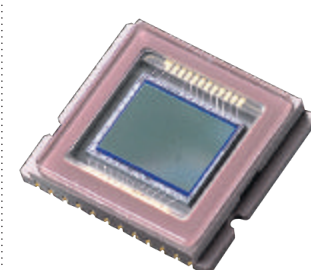
1990

Der Farb-Diafilm Velvia für Profis; bekannt für extrem hohe Bildqualität und satte Farben.



2007

Fujifilm steigt mit der hochwertigen Linie Astalift in die Kosmetik ein.



2008

Entwicklung eines Bildsensors, der auch in der neuen X-Serie im Luxus segment zum Einsatz kommt.