



BINNEN	
Beleggingsfondsen	18
Geld en valuta	16
Agenda	16
Buitenlandse beurzen	22
Beurs Brussel	23

## ‘Misschien had ik wat brutaler moeten zijn om sneller te groeien’

Agfa-Gevaert wuift eind deze maand na tien jaar zijn Franse CEO **Christian Reinaldo** uit. Hij wordt opgevolgd door zijn landgenoot Pascal Juery, die overkomt van Solvay.

### SEBASTIEN ROUSSEAU

**N**a tien jaar komt er een einde aan het Reinaldo-tijdperk bij Agfa. De 65-jarige CEO heeft dezelfde initialen als de Portugese ster-voetballer die momenteel schittert bij het Italiaanse Juventus. Dat kan al eens tot misverstanden leiden, zoals die keer dat Reinaldo in de Londense luchthaven werd opgewacht door een taxichauffeur met een bordje met daarop ‘Cristiano Ronaldo’. ‘Hij keek heel teleurgesteld toen ik hem zei dat hij mij moest hebben.’ (lacht)

De Fransman werd in 2008 door zijn Alcatel-vriend Jo Cornu aangetrokken om de Healthcare-divisie van Agfa-Gevaert te leiden. Twee jaar later volgde Reinaldo hem op als CEO van de hele groep. Na twaalf jaar zwoegen en permanent herstructureren kwam vorige maand de verlossing met de verkoop van de Healthcare IT-activiteiten voor 975 miljoen euro. De kers op de taart van Reinaldo's carrière. Met dat klein miljard moet zijn opvolger Pascal Juery de resterende activiteiten weer op het groeispoor krijgen en de zware pensioenlasten (1 miljard euro) afbouwen. ‘Het is een goed moment om te vertrekken. De verkoop aan het Italiaanse Dedalus is bijna rond. Agfa is back on track. En over vier maanden word ik 66. Tijd voor een nieuwe wind.’ Reinaldo blijft wel in de raad van bestuur zetelen. ‘Maar ik ga niet de schoonmoeder uithangen.’

### Zit een tevreden man voor ons?

**Christian Reinaldo:** ‘Ik mag trots zijn op mijn parcours. Toen ik hier begon, bloedde de Healthcare IT als een rund, met een bruto bedrijfsverlies van 50 miljoen euro. Vandaag is er ruim 50 miljoen euro winst.’  
‘Mijn eerste beslissing was het stopzetten van de Healthcare IT-activiteiten in heel wat landen en focussen op Duitsland en Frankrijk. Het is de juiste strategie gebleken. De divisie is vandaag bijna 1 miljard euro waard.’

### Het kroonjuweel is verzilverd, maar voor de overblijvende traditionele activiteiten in krimpende markten is de wedstrijd nog niet gelopen.

**Reinaldo:** ‘Ik ben niet naïef. Sommige activiteiten ogen nog fragiel en de strategie staat nog niet overal op punt. Dat is goed nieuws voor mijn opvolger. (lacht) Maar ik ben ervan overtuigd dat we op het juiste pad zitten. Door de joint venture met Lucky in China voor de drukplaten - wat een geluk dat we dat idee hebben gehad. En de bundeling van de grootformaatprinters met speciaalchemieproducten werpt ook vruchten af. Daar moet nu, dit en volgend jaar, een nieuwe reorganisatiegolf op volgen.’



Christian Reinaldo: ‘Ik ben trots dat ik Agfa-Gevaert sterker heb gemaakt.’



Bron: Thomson Reuters Datastream

### Zijn grote ontslagrondes op komst?

**Reinaldo:** ‘Ik geloof dat het zonder kan. Het komt erop aan de ondersteunende diensten, die niet rechtstreeks bijdragen aan de verkoop, efficiënter te laten draaien.’

### Uw opvolger weet wat gedaan.

**Reinaldo:** ‘Pascal Juery heeft wat nodig is. Dertig jaar in de chemie, tien jaar in het directiecomité van Solvay, voordien bij Procter & Gamble. Juery heeft in de Verenigde Staten, Korea en China gewerkt. Die ervaring zal van pas komen voor onze verdere stappen in Azië. En hij woont voor Solvay al zeven jaar in België.’

### Blijft u in het Antwerpse wonen?

**Reinaldo:** ‘Dat ben ik nog aan het afwegen met mijn vrouw. We wonen hier heel graag. Ik heb hier alleen maar Vlaamse vrienden gemaakt, geen Franstalige. Maar aangezien ik niet vloeiend Nederlands

spreek, zal het moeilijk zijn om hier te blijven. Er zijn families om voor terug te keren. Dan trekken we naar het zuiden. Parijs zeker niet, wat een monster.’

‘België heeft me aangenaam verrast. Ook de politiek in mijn beginjaren. In tegenstelling tot in Frankrijk ging het meer over de inhoud. Maar de voorbije jaren is dat ook geëvolueerd naar een teleurstellend schouwspel.’

**Is Juery naar voren geschoven door Active Ownership van voorzitter Klaus Röhrig? Die aandeelhoudersactivist heeft in het verleden bij de geneesmiddelenfabrikant Stada de CEO aan de kant geschoven.**

**Reinaldo:** ‘Dat zou je kunnen denken, maar het is fake news. De selectie is gebeurd door een headhunter, er waren interne en externe kandidaten. De beste heeft het gehaald.’

### Het is een goed moment om te vertrekken. Agfa is back on track.

**Christian Reinaldo, CEO Agfa-Gevaert**

‘Ik schiet heel goed op met Klaus. Aanvankelijk wou ik vroeger vertrekken, in mei vorig jaar. Maar hij vroeg me nog wat langer te blijven. Als ik tien jaar jonger was, zou ik verder doen en Klaus zou me houden. Ik heb goede ideeën, daarom blijf ik in de raad van bestuur.’

### Wat is uw grootste teleurstelling of frustratie?

**Reinaldo:** ‘We hebben een aantal andere zaken geprobeerd dan de verkoop van Healthcare IT die ik niet kan vrijgeven. Een ervan zou een slimme zet zijn geweest. Maar het is niet gelukt. That's life.’

‘Ik vraag me ook af of tussen 2011 en 2016 maatregelen sneller hadden kunnen genomen worden. Misschien had ik wat brutaler moeten zijn om sneller te groeien.’

‘Voor de aandeelhouders heb ik per aandeel afgerond 1,50 euro waarde gecreëerd. Dat is niet genoeg. Maar die waarde komt nog na de clean-up die we hebben gedaan.’

### Waar bent u het meest fier op?

**Reinaldo:** ‘Het aantal jaar dat ik hier CEO was, mijn voorgangers zijn hier niet zo lang gebleven. En mijn erfenis is positief. Ik heb Agfa sterker gemaakt.’

‘Agfa heeft de overgang van analoog naar digitaal overleefd. In tegenstelling tot Kodak, dat 95 procent van zijn waarde in rook zag opgaan, en Heidelberg, dat 80 procent van zijn waarde verloor.’

### Hoe gaat uw pensioen eruitzien?

**Reinaldo:** ‘Ik ben voorzitter van het diagnosticabedrijf Biocartis en ik zit in de raad van bestuur van Domo Chemicals, de chemiegroep van Jan De Clerck. Ik ga dus regelmatig in België zijn.’

‘En verder wordt mijn hobby ‘tijd hebben’. Om meer te slapen en weer te lezen, onder meer over de geschiedenis van België.’

### Realisaties van Reinaldo

Christian Reinaldo (65) heeft Agfa tien jaar lang gereorganiseerd en getransformeerd. De eerste jaren beperkte hij de risico's door de pensioenlasten aan te pakken, net als de blootstelling aan de grillige zilverprijs. Door het zilvergehalte in de producten zo veel mogelijk af te bouwen zakte de impact van een prijsstijging van 1 dollar per ounce op de brutowinst de voorbije tien jaar van 12 naar 3,5 miljoen euro.

De krimpende grafische divisie, Agfa's grootste poot, wees Reinaldo de weg naar China. ‘Een grafische speler die zijn kostenbasis niet in China heeft, is ten dode opgeschreven’, zegt hij.

De Fransman bouwde ook de schuldenberg van 700 miljoen euro helemaal af. Door de verkoop van het kroonjuweel, de kers op de taart van Reinaldo, krijgt Agfa binnenkort nagenoeg 975 miljoen euro op de rekening gestort.

De aandeelhouders die tegen 3,45 euro intekenden op de kapitaalverhoging net na Reinaldo's aantreden in 2010 hebben een rendement van 33 procent.

### De opvolger

Pascal Juery, scheikundige van opleiding, heeft dertig jaar ervaring in de chemiesector. De Parijzenaar was de voorbije tien jaar lid van het directiecomité van de chemiegroep Solvay. Vorig jaar was hij er kandidaat om CEO te worden, maar de keuze viel op Ilham Kadri. Juery werd haar senior advisor. Voor Solvay werkte Juery bij Rhodia, het Franse bedrijf dat in 2011 door Solvay werd overgenomen.



Juery wachten bij Agfa veel uitdagingen. Snoeien in de kosten en de zware pensioenlasten van 1 miljard euro afbouwen, een erfenis die jaarlijks

zo'n 80 miljoen euro cashflow opslorpt. De overblijvende, veelal traditionele activiteiten (drukplaten, hardcopy-film) moet de 54-jarige Fransman weer doen groeien. Geen makkelijke taak, want het zijn krimpende sectoren.

Met de 975 miljoen euro opbrengst voor de verkoop van Agfa's kroonjuweel krijgt de nieuwe CEO wel manoeuvreerruimte. Al moet hij die middelen verdelen over het bedrijf, de pensioenfondsen en de aandeelhouders, die al 13 jaar wachten op een dividend.