

Der Durchleuchter

CHRISTIAN REINAUDO

muss als neuer Chef die Healthcare-Sparte von Agfa-Gevaert in Belgien umkrepeln. Erfahrung hat er – das nötige Selbstbewusstsein auch **Philipp Grätzel von Grätz**

Es gibt Sätze von Christian Reinaldo, die nach Abenteuer klingen und geschlagenen Schlachten. „Wissen Sie“, sagt er dann mit seiner sonoren Stimme und lässt eine lange Pause zwischen den Worten, „wenn Sie einmal die Erfahrungen gemacht haben, die ich gemacht habe, dann gehen Sie nicht zu einem Unternehmen, bei dem alles von selbst läuft. Das ist wirklich nicht die Art von Aufgabe, die mich noch reizt.“ Deswegen ist Christian Reinaldo seit Januar Präsident der Healthcare-Sparte beim IT- und Foto-Unternehmen Agfa-Gevaert im Antwerpener Vorort Mortsel. Er versucht, den schlingernden Konzern auf Kurs zu bringen.

Agfa ist schon seit einiger Zeit kein Selbstläufer mehr: Die im Februar bekannt gegebenen Quartalszahlen offenbarten einen Verlust von 27 Mio. € bei einem rückläufigen Umsatz in Höhe von 864 Mio. €, die Dividende fiel aus. Hauptverantwortlich für das Desaster: die Healthcare-Sparte, Reinaldos neues Revier.

Warum wechselt ein Topmanager, der fast dreißig Jahre beim Telekomdienstleister Alcatel beschäftigt war, mit 53 Jahren in eine völlig fremde Branche?

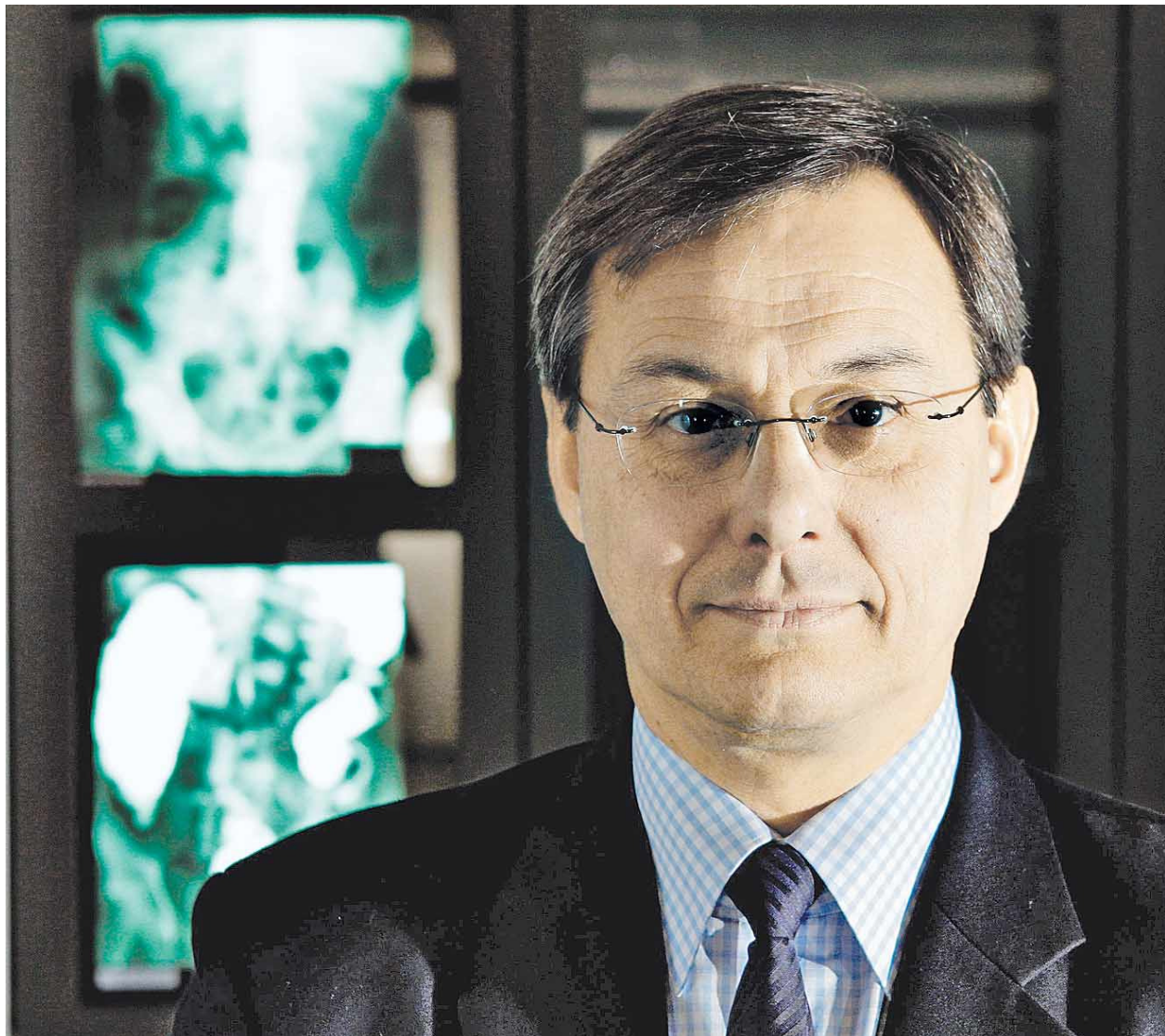
Über seinen alten Arbeitgeber möchte Reinaldo so wenig wie möglich sprechen. Kein schlechtes Wort kommt dem schlanken Franzosen mit der randlosen Brille und dem strengen Scheitel über die Lippen. Niemals würde er zugeben, dass es ihn vielleicht gekränkt hat, nach Jahrzehnten bei Alcatel nicht doch Gesamtchef geworden zu sein. Die französische Presse hatte ihn schon auf dem Chefessel gesehen, nachdem Alcatel-Lucent-Chefin Patricia Russo zunehmend in die Kritik geraten war. Doch Russo blieb. Bei Alcatel hatte Reinaldo das Ende der Karriereleiter erreicht.

Jetzt hat er wesentlich weniger Mitarbeiter unter sich und in der Healthcare-Sparte ein schmaleres Budget. „Das stört mich nicht“, sagt

er – der Mann hat höhere Ziele. Agfa-Chef Jo Cornu ist zwar noch im Amt, aber auch schon 64. „Ich bin nicht zu Agfa gekommen, um Leiter eines Geschäftsbereichs zu bleiben. Ich bin hier, um CEO eines Unternehmens zu werden“, sagt Reinaldo.

Auf die Frage, was ihn für den Posten bei Agfa Healthcare befähigt, wird Reinaldo redseliger. Die Jahre des Umbruchs bei Alcatel hätten ihn gelehrt, auch unpopuläre Entscheidungen zu treffen. „Wenn die Leute dir erzählen, dass es unmöglich ist zu überleben, wenn die Ausgaben gekürzt werden, dann sagst du ihnen: ‚In Ordnung, halbieren Sie Ihre Ausgaben und Sie werden schon sehen, dass es geht.‘“ Er sagt das sehr trocken, fast cool.

Gilt diese Maxime auch für Agfa? „Back to the basics“ ist Reinaldos Mantra für den Agfa-Job. Was er damit meint, formuliert er sehr diplomatisch. Kürzungen nennt er Kos-



Pariser in Belgien

Ausbildung Nach einem naturwissenschaftlichen Studium promovierte Reinaldo an der Sorbonne in Paris. Seine erste Stelle trat er 1978 bei Alcatel an und blieb dem Unternehmen fast 30 Jahre treu.

Familie 1954 wurde er als Sohn eines Lehrers und einer Sekretärin geboren. Seine Familie lebt in Paris, er pendelt zu seinem Büro in Antwerpen. „Ich habe es bisher geschafft, sein Ego in einem akzeptablen Rahmen zu halten“, sagt seine Frau.

tendämpfung und Entlassungen schlicht Prozessoptimierung. Doch Agfa muss sparen und Mitarbeiter feuern – das ist die Botschaft.

Auch intern scheint es zu brodeln: Bereits wenige Wochen nach Reinaldos Amtsantritt verließ Andrea Fiumicelli, der Leiter der IT-Sparte bei Agfa Healthcare, das Unternehmen. Der Italiener wolle zu seiner Familie in die Heimat, so die offizielle Sprachregelung. Wenige Tage nach seinem Ausscheiden heuerte Fiumicelli allerdings beim Konkurrenten iSoft an, in Großbritannien.

Anlass war wohl ein Richtungsstreit der beiden Manager. Denn bislang erfüllte die Umwandlung des Film- und Foto-Konzerns Agfa in einen Health-IT-Konzern unter Fiumicellis Führung nicht die Erwartungen des Vorstands: Die Integration des Anfang 2005 übernommenen deutschen Marktführers für Klinikinformationssysteme GWI gilt in



Spezialist fürs kritische Durchleuchten: **Christian Reinaldo**, hier im Showroom am Konzernsitz in Antwerpen, muss als neuer Chef Agfas Healthcare-Sparte sanieren

Düker/Messner/Inf

der Branche als misslungen. „Da sind viele Kunden weggelaufen, und viele Konkurrenten haben sich ins Fäustchen gelacht“, sagt ein ehemaliger Mitarbeiter der GWI. Reinaldo hingegen steht der IT-Ausrichtung abwartender gegenüber. Auch hier wiederholt er sein Credo: „Back to the basics“ – zurück zu den Geschäften, die Agfa schon immer gut konnte: Bildgebung, und zwar analoge und digitale. Denn immerhin generiert die Healthcare-Sparte von Agfa noch immer zwei Drittel ihres Umsatzes mit Geräten aus der Film- und Foto-Radiologie. „Fakt ist, dass wir bisher noch kein IT-Konzern sind, und deswegen dürfen wir existierende Marktpotenziale im Bereich der analogen Bildgebung nicht einfach unseren Konkurrenten überlassen. Wir können nicht auf Dauer die Bildgebung melken, um unser IT-Geschäft zu finanzieren“, sagt er. Mittelfristig aber plädiert auch Rei-

naudo für die Verstärkung des IT-Geschäfts. „Der Trend ist unumkehrbar“, sagt er.

In Reinaudos kleinem Büro bei Agfa herrscht strenge Sachlichkeit. An den Wänden hängen Bilder, die er von seinem Vorgänger übernommen hat, penible Ordnung regiert den Schreibtisch. Familienfotos lehnt er ab, Statusobjekte sind ihm fremd. Die Tür zum Sekretariat steht immer offen, Reinaldo geht konziliant mit seinen Mitarbeitern um, verliert nie die Ruhe. „Er ist sicherlich kein Visionär, aber er kann sehr strukturiert denken und hat klare Vorstellungen“, beschreibt ein Abteilungsleiter seinen ersten Eindruck vom neuen Chef.

Wenn er von seinen Mitarbeitern spricht, dann bedient sich der 54-jährige Franzose, dem Christophe Lachnit – einst Alcatel-Kollege, heute ein Freund – „etwas sehr Amerikanisches“ bescheinigt, gerne Analogien aus dem Sport. Die Leichtathletik habe ihn gelehrt, dass Erfolg harte Arbeit bedinge. Damit ein Unternehmen rund laufe, müsse die ganze Mannschaft mitziehen – eine Anspielung auf Reinaudos Jahre als Rugbyspieler: „Wenn man einfach losrennt, ohne dass die Mannschaft folgt, dann wird es schmerzhaft.“ Er lehnt Exzentriker ab, sagen einige, die ihn kenne – möglicherweise ein Grund für Fiumicellis Ausscheiden.

Die Neuaufstellung von Unternehmensbereichen wie Reinaldo sie jetzt bei Agfa plant, haben seine ganze Karriere in der französischen Großindustrie geprägt. Mit 23 Jahren kam Reinaldo als Chemiker zu einem Unternehmenskonglomerat, aus dem erst Alcatel und später Alcatel-Lucent wurde. Reinaldo beschäftigte sich zunächst als Wissenschaftler mit Dämmtechnik für den Hausbau und schrieb darüber sogar eine Doktorarbeit.

Danach landete eher zufällig bei optischen Fasern für die Datenübertragung. Die Leitung einer Produktionsstätte für Transatlantikkabel war

» Ich bin nicht zu Agfa gekommen, um Leiter eines Geschäftsbereichs zu bleiben. Ich bin hier, um CEO eines Unternehmens zu werden

CHRISTIAN REINAUDO

seine erste Managementposition. „Ich war ehrgeizig, aber nicht zu sehr. Ich hatte eher das Glück, zur richtigen Zeit am richtigen Ort zu sein“, sagt er heute.

Die Neunziger waren so ein Zeit, besonders der Beginn des Internetzeitalters. Die wichtigsten Knotenpunkte des entstehenden globalen Netzes lagen in den USA, plötzlich brauchte jeder Transatlantikkabel. Und Reinaldo konnte sie liefern. Innerhalb kurzer Zeit hatte er 25 000 Mitarbeiter unter sich. Er wurde zum Leiter des Geschäftsbereichs Optics, zu Spitzenzeiten erwirtschaftete er einen Umsatz von 8 Mrd. €.

Dann platzte die Blase und Reinaldo reagierte mit Härte: „Er hat damals 17 Standorte entweder geschlossen, verkauft oder ausgelagert und sich damit nicht nur Freunde gemacht. Sanft war das nicht, aber erfolgreich. Alcatel ist noch heute führend in diesem Bereich“, sagt Christian Lachnit.

Ein paar Jahre später – Reinaldo hatte in der Zwischenzeit für Alcatel in Schanghai das Asiengeschäft aufgebaut – stand er erneut vor der Aufgabe, restrukturieren zu müssen. Als Alcatels Europachef leitete Reinaldo 2006 ein „Integration Team“, das die Fusion mit Lucent reibungslos machen sollte. Eine ehemalige Kollegin aus dem Europa-Betriebsrat von Alcatel-Lucent bescheinigt ihm auch hierbei Schärfe. „Er war aber immer ansprechbar, konnte zuhören und auch mal Danke sagen. Das war in diesen turbulenten Zeiten sehr ungewöhnlich.“

Reinaudos erster Kontakt mit Agfa liegt indes weiter zurück, als viele seiner Kritiker glauben. Als Student leitete er einen kleinen Kinoklub in Paris. „Auf allen Sachen, mit denen wir dort gearbeitet haben, stand Agfa drauf“, erinnert sich Reinaldo heute. Es liegt eine gewisse Ironie darin, dass es zu seinen vordringlichen Aufgaben gehören wird, eben diese analoge Vergangenheit von Agfa endgültig zu überwinden. ■

Das Unternehmen

Umschwung Über Jahrzehnte gehörte Agfa neben Kodak und Fujifilm zu den größten Herstellern fotografischer Filme und Laborausrüstungen. Mitte 2004 verkaufte der Konzern das unrentable Geschäft.

Probleme Bei Agfa-Gevaert verblieben sind die Grafik- und Drucksparte, die Spezialsparte für Spielfilmmaterial und die Healthcare-Sparte. Dort sind 5000 von 13 000 Mitarbeitern beschäftigt. Sie trägt 43 Prozent zum Umsatz von 3,3 Mrd. € bei. Die für Mitte 2008 geplante Zerschlagung hat der Konzern verschoben, um die Geschäftsloge zu verbessern.