



Passen diese Häuser zusammen? Sanofi (rechts) will Aventis (links).

Showdown der Strategen

Der Übernahmestreit zwischen Sanofi und Aventis ist vor allem ein Kampf der PR-Konzepte.

Manchmal ist Wirtschaft wirklich ein Schachspiel. Zum Beispiel bei internationalen Takeover-Versuchen. Firma A möchte Firma B schlucken. Dazu plant sie clevere Strategien, denkt viele Züge im Voraus, versucht raffinierte Rochaden. Doch ihre Pläne werden durchkreuzt von Firma B, die nicht übernommen werden will und daher eine Abwehrstrategie fährt, Ablenkungsmanöver durchführt und Züge kontert. Globales Takeover-Schach spielen momentan die Pharmakonzerne Sanofi-Synthelabo und Aventis. Sanofi will Aventis – und muss deren Aktionäre mit allen PR- und IR-Mitteln zum Aktientausch überreden. Der Takeover als Wettbewerb der Kommunikationsstrategen.

Schon die Eröffnung erwies sich als fulminante Auftaktattacke. Ende Januar lancierte der Pariser Pharmakonzern Sanofi-Synthelabo sein Angebot zur Übernahme der doppelt so großen Aventis SA

in Straßburg. Von Beginn an drückten die Pariser Pillenmacher kommunikativ auf die Tube, machten mit Pressemeldungen und Zeitungsanzeigen Dampf. Dr. Wigan Salazar, Head of Public Affairs bei Publicis Public Relations und verantwortlich für die deutsche Sanofi-Kampagne: „Als agierendes Unternehmen sind Sie bei einem Übernahmeangebot zunächst im Vorteil.“ Diesen Vorteil nutzten die Pariser. Frank Seidlitz, Wirtschaftsredakteur und Pharma-Experte bei der Tageszeitung Die Welt: „Das Anfangstempo von Sanofi war enorm. Am Montag kam das Angebot, einen Tag später war das erste Journalisten-Meeting.“

Verglichen damit, so Seidlitz, musste Aventis langsam und unflexibel erscheinen. Und genau das wurde den Straßburgern vorgehalten. Warum, fragte die Werbepresse, kam lange Zeit keine Anzeigenkampagne von Aventis? Warum haben sie erst Mitte März mit eigenen

mehrseitigen Anzeigen nachgelegt? Für Carsten Tilger, Kommunikationschef von Aventis, gab es für eigene Anzeigen zu Beginn des Takeover-Versuches keinen Anlass: „Außerhalb Frankreichs war Sanofi bei weitem nicht so bekannt wie Aventis.“ Die Pariser hätten deshalb mit allen Mitteln ihren Namen ins Gespräch bringen müssen.

Und das taten sie – wenn auch nicht ganz wie gewünscht. Eine Anzeige sorgte für Kritik. Das Printmotiv mit einem kranken Jungen suggeriere, so die Zentrale zur Bekämpfung des unlauteren Wettbewerbs, dass dem Jungen durch den Zusammenschluss geholfen werden könne. Die Wettbewerbshüter mahnten das Unternehmen ab.

Viele Betrachter sahen die Anzeigen als Teil eines kommunikativen Muskelspiels im Sanofi-Lager. Oliver Kopp, Analyst bei der Frankfurter ING BHF-Bank: „In der Kommunikation hätte Sanofi schon etwas weniger aggressiv vorgehen können.“ Aber: Auf Gegenliebe im Aventis-Management wäre die Offerte in jedem Fall nicht gestoßen.



Aventis-Werbung gegen den Takeover

Sympathiewerbung hin oder her – eine Katastrophe war die Mediendebatte um die Anzeige für Sanofi nicht. Vielleicht ist der Eindruck einer gewissen Aggressivität sogar gewollt: Dynamik kommt an bei globalen Anlegern.

Zeitgewinn für Aventis

Um deren Gunst bemühen sich beide Firmen noch mindestens bis Ende Juni. Dann nämlich endet die Angebotsfrist Sanofis – einen Monat nach der voraussichtlichen Entscheidung über eine Klage, die Aventis gegen das Übernahmeangebot bei der französischen Börsenaufsicht eingelegt hatte. Der Vorwurf: Verfahrensfehler.

Mit der Klage hat Aventis sich etwas gesichert, was vor allem für Verteidiger bei feindlichen Übernahmen essenziell ist: Zeit. Um eigene Argumente gegen den Angreifer zu sammeln. Um nach einem „weißen Ritter“ zu suchen, der als angenehmerer Fusionspartner einspringt. Im Gespräch ist die Schweizer Novartis. Journalist Seidlitz: „Es könnte Aventis retten, dass sie durch das Gerichtsverfahren Zeit gewonnen haben.“

Täglich werden nun bis Juni die Konzernzentralen nach neuen Positivmeldungen suchen, werden alles öffentlich machen, was die eigene Firma im Gespräch und die Aventis-Aktionäre bei Laune hält. Ein Highlight für die Kommunikationschefs, die zum strategischen Zentrum der Über-

„Die Pressearbeit ist Kerninstrument.“

Wie kommuniziert das Objekt der Takeover-Begierde? Interview mit Carsten Tilger, Leiter Unternehmenskommunikation der Aventis SA

01 pressesprecher: Herr Tilger, wie würden Sie Ihre PR-Strategie in Sachen Takeover charakterisieren?

Carsten Tilger: Der emotionalen Kommunikation von Sanofi setzen wir sachliche Argumente entgegen. Wir wollen den Aktionären einerseits den Wert von Aventis verdeutlichen und andererseits die Risiken einer feindlichen Übernahme bewusst machen.

02 Das Kerninstrument dabei?

Eindeutig die Pressearbeit. Hier können wir tagesaktuell reagieren. Neben direkt auf das Übernahmeangebot bezogenen Themen spielen Nachrichten über unsere Produkte eine zentrale Rolle. Denn sie bestimmen den Wert unseres Unternehmens.

03 Reicht die Versendung einer Pressemitteilung aus?

Nein. Wir sprechen täglich aktiv mit rund 30 Journalisten und arbeiten unsere Pressemitteilungen nach. Wir bieten Forscher oder Fachleute für Interviews an und erläutern die Bedeutung der neuen Studien, die wir vorstellen. Bei einer Herz-Kreislauf-Fachtagung in den USA haben wir gerade neue Daten zu unserem führenden Thrombosemedikament veröffentlicht. Zugleich präsentierte dort auch Sanofi.

04 Sanofi und Sie im direkten Duell...

Ja, dann kommt es zu einem Wettbewerb um die Aufmerksamkeit von Experten, Fachpresse und Finanzanalysten.

05 Das Sanofi-Angebot dürfte auch Ihre internen Prozesse verändert haben.

Sicher. Am häufigsten reden wir momentan mit den Kollegen in der Investor Relations-Abteilung, etwa alle ein bis zwei Stunden. In einem großen Conference Call koordinieren wir unser Vorgehen jeden Morgen mit den zuständigen Vorstandsmitgliedern und den relevanten Experten – von Juristen bis zu den Investment-Banken. Am Nachmittag findet ein weiterer Conference Call statt, in dem die „Sprecher“, die täglich nach außen kommunizieren, die Entwicklung der Medienlage besprechen – und wie wir darauf noch vor Redaktionsschluss reagieren können, z.B. durch Zusatzinformationen, das Angebot von Zitaten oder Statements.

nahme geworden sind. Ein Höhepunkt auch für die beteiligten PR-Agenturen. Die sitzen auf beiden Seiten bei vielen strategischen Meetings mit am Tisch – ob Publicis und Brunswick PR für Sanofi oder Ahrens & Behrent, Financial Dynamics für Aventis. Ivo Lingnau, Geschäftsführer bei der Londoner Agentur Ahrens & Behrent, Financial Dynamics: „Als Agentur können Sie in solchen Prozessen nur effektiv arbeiten, wenn Sie ganz nah am Unternehmen dran sind, die wichtigen Hintergründe und Strategien kennen.“ Die wesentlichen Entscheidungsprozesse konzentrieren sich in Übernahmeweiten auf ein kleines, exklusives Gremium, so Lingnau. „Darin sind Vorstand, Investor Relations und Kommunikationsabteilung, Investmentbank und auch die Kommunikationsberatung und Rechtsanwälte vertreten.“

Politischer Sprengstoff

Grund für die Konzentration auf strategische Klein-Teams ist nicht zuletzt die politische Brisanz großer Takeovers. Die Öffentlichkeit ist alarmiert und wartet

nur auf Schreckensmeldungen. Wie sensibel sie reagiert, musste auch Lulu Bridges erfahren, als die Beraterin der Londoner Tavistock Communications für Vodafone die Mannesmann-Übernahme kommunizierte: „Die deutsche Öffentlichkeit mochte die Idee feindlicher Übernahmen nicht“ – und das, so Bridges, obwohl viele Wirtschaftsjournalisten schon früh einen Sinn in dem Deal gesehen hätten.

Politische Sensibilitäten spielen auch bei Sanofis Attacke eine zentrale Rolle. Für die Pariser gilt es, ein Eingreifen der Politik zu verhindern. Ein aktives Votum der Bundesregierung für eine Unabhängigkeit von Aventis, und der Deal hätte sich erledigt. Günstig daher für den Angreifer, dass Sanofis weltweite Lead-Agentur Publicis in Deutschland ein starkes Standbein in Polit-PR und Lobbying hat. Wirtschaftsjournalist Seidlitz: Die emotionale Startkampagne habe Sanofi mit gezieltem Politik-Lobbying kombiniert. „Es ging darum, ein Eingreifen der Politik gegen die Kampagne zu verhindern. Das hat letztlich auch geklappt.“

So liegt die Entscheidung nun bei den Aventis-Aktionären. Um deren Gunst werden sich die Kommunikationschefs Jean-Marc Podvin (Sanofi) und Carsten Tilger weiter bemühen. Entscheidend ist dabei, jeden Zug des Gegners schnell zu kontern. Wie das geht, machte Sanofi durch eine große Pressekonferenz Mitte März vor: Nur zwei Tage nachdem Aventis die eigenen Anzeigen erstmals geschaltet hatte, konnte Sanofi-Chef Dehecq diese vor den versammelten Pariser Journalisten als „Desinformationskampagne“ bezeichnen.

In den kommenden Wochen werden beide Unternehmen weiter versuchen, den eigenen Namen möglichst regelmäßig in den Medien zu halten. Intern wird momentan mit Hochdruck nach Positivmeldungen gesucht. Weil beide Firmen ihre Bilanzen gerade vorgelegt haben, konzentriert sich der Fokus jetzt auf die Produkt-Pipelines. Vor allem im Mai wird die PR-Maschine nochmals voll angeworfen. Dann kommt es zum Endspiel der Übernahmeschlacht. Und zum Showdown der PR-Strategen.

Alexander Gutzmer ■



Carsten Tilger ist seit vergangenem September Chef der weltweiten Unternehmenskommunikation von Aventis. Zuvor leitete der 36-Jährige die Presseabteilung des Unternehmens. Er berichtet direkt an den Vorsitzenden des Vorstandes, Igor Landau. Der Diplom-Volkswirt und Wirtschaftsjournalist Tilger arbeitet seit 1997 für Aventis.

06 Ständiger Vorstandskontakt, Medienpräsenz satt – ist ein Takeover ein Höhepunkt für den Kommunikationschef?

Ein Höhepunkt mit Blick auf die Arbeitsbelastung des Teams ist das sicherlich. Auch die strategische Bedeutung der Kommunikation wird in einer solchen Situation im gesamten Unternehmen viel stärker wahrgenommen als sonst. Wir hätten es natürlich vorgezogen, unsere Kommunikationsstrategie ohne den Druck eines Übernahmeversuches umsetzen zu können.

07 Hatten Sie einen Abwehrplan in der Schublade?

Ja. Wir waren im Rahmen unserer Krisenkommunikation auch auf einen Übernahmeveruch vorbereitet – wie die meisten Unternehmen in ähnlicher Lage.

08 Dennoch wirkten Sie auf viele Beobachter unvorbereitet...

Das weise ich zurück. Wir haben noch am Tage der Bekanntgabe des Angebots von Sanofi eine Telefonkonferenz unseres Vorstandsvorsitzenden mit mehr als 100 Analysten und mehr als 50 Journalisten durchgeführt. Somit hatten wir in der Berichterstattung des folgenden Tages sofort unsere Reaktion platziert. In den Tagen darauf haben wir in führenden Medien (FAZ, Les Echos) Interviews gegeben, um diese Ablehnung weiter zu erläutern. In der Woche darauf haben wir auf unserer Bilanzpressekonferenz weiter ausführlich dazu Stellung genommen.

Interview: Alexander Gutzmer ■