

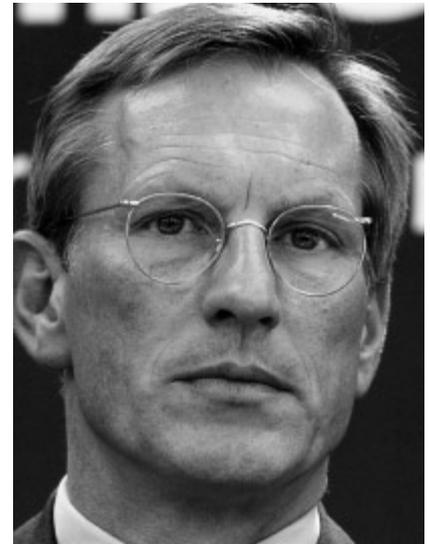
---

---

## Die Allianz steuert mit Energie wieder einen Platz unter den erfolgreichsten Finanzdienstleistern an

### Michael Diekmann

Vorsitzender des Vorstands  
der Allianz AG  
in der Hauptversammlung am 5. Mai 2004  
– Es gilt das gesprochene Wort –



---

---

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre,

ich begrüße Sie auch im Namen meiner Vorstandskollegen zur Hauptversammlung Ihrer Allianz in der Münchner Olympiahalle. Ich freue mich über Ihre zahlreiche Teilnahme.

Herzlich begrüße ich auch die Damen und Herren der Presse sowie die Schüler und Studenten, die heute bei uns sind.

### Überblick

Im *Geschäftsjahr 2003*, meine Damen und Herren, haben wir die bereits im Vorjahr begonnene Umsteuerung mit aller Konsequenz fortgesetzt und viel dafür getan, dass wir Schwung für die nächsten Jahre aufbauen. Darauf werde ich im zweiten Teil meines Berichts eingehen. Jetzt zunächst zu den *Ergebnissen des Jahres 2003*.

Einer der wichtigsten Indikatoren für die Leistung Ihres Unternehmens ist das *operative Ergebnis*. Es zeigt an, was effektiv aus dem laufenden Geschäft ohne Veräußerungsgewinne

und Verluste aus Aktien und vor Steuern, Goodwill-Abschreibungen und Minderheiten erwirtschaftet wurde. Dieses operative Ergebnis betrug im Berichtsjahr fast 4 Milliarden Euro.

---

---

### Der Jahresüberschuss betrug im Berichtsjahr 1,6 Milliarden Euro, war also 2,8 Milliarden Euro besser als im Vorjahr.

---

---

Was am Ende aber zählt, ist der *Jahresüberschuss*, also das Nettoergebnis. Dieses betrug im Berichtsjahr 1,6 Milliarden Euro, war also 2,8 Milliarden Euro besser als im Vorjahr. Dieser Ertragsumschwung ist gut und wichtig. Sie sollen aber wissen, dass wir natürlich ein schlechtes Jahr 2002 nicht zum Maßstab erklären. Deswegen sprechen wir von Trendwende.

Diese Trendwende wurde vom *Kapitalmarkt honoriert*. Zu Jahresbeginn durchbrach die Allianz Aktie die 100-Euro-Marke. Über das Gesamtjahr

betrachtet, stieg der Kurs Ihrer Aktie um rund 24 Prozent. Auf der letzten Hauptversammlung hatten wir einschließlich des durchschnittlichen Wertes der Bezugsrechte eine *Börsenkapitalisierung* von rund 17,5 Milliarden Euro. Heute sind es etwa 32 Milliarden Euro.

Sie kennen Ihre Allianz als eine Gesellschaft, die an einer kontinuierlichen *Dividendenpolitik* festhält. In diesem Jahr schlugen wir Ihnen vor, die Dividendensumme von 374 auf 551 Millionen Euro zu erhöhen. Dies sind fast 50 Prozent mehr als im Vorjahr. Trotz einer deutlich höheren Anzahl Aktien nach der Kapitalerhöhung soll die Dividende pro Aktie also wieder einen Euro und 50 Cent betragen.

### Entwicklungen, die 2003 noch nicht erfolgreich verliefen

Es gab im Berichtsjahr leider *zwei negative Ergebniseinflüsse*:

1. Obwohl wir uns vorgenommen hatten, die Dresdner Bank im Jah-

resverlauf 2003 operativ bis zur „schwarzen Null“ zu führen, haben wir dieses Ziel um 460 Millionen Euro verfehlt.

2. Im Lebens- und Krankenversicherungsgeschäft mussten wir trotz eines hohen operativen Gewinns ein negatives Gesamtergebnis von 48 Millionen Euro ausweisen.

Beim Gang durch die Ergebnisse unserer vier *Geschäftssegmente* komme ich auf diese beiden Punkte zurück.

### Das „3 + Eins“-Programm

Ich werde Sie jetzt in der Reihenfolge unseres „3 + Eins“-Programms durch die wesentlichen Ergebnisse führen. In diesem Programm haben wir alle Aktivitäten und Maßnahmen

---

### In unserem „3 + Eins“-Programm haben wir alle Aktivitäten und Maßnahmen für den Zeitraum 2003-2005 gebündelt.

---

für den Zeitraum 2003 – 2005 gebündelt. Unter „3 + Eins“ verstehen wir:

1. Sicherung und Stärkung der Kapitalbasis
  2. Steigerung der operativen Profitabilität
  3. Komplexitätsverringering
- und „+ Eins“ steht für

nachhaltige Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und damit des Unternehmenswertes.

#### 1. Sicherung und Stärkung der Kapitalbasis

Unser Eigenkapital erhöhte sich um insgesamt 6,9 Milliarden Euro. Dies war maßgeblich bestimmt von der *Kapitalerhöhung* im Frühjahr 2003. Sie als Anteilseigner haben sich – und dafür danke ich Ihnen – mit überwältigender Mehrheit an dieser Kapitalerhöhung beteiligt. Das war ein ganz wichtiger Grundstein für die weitere Entwicklung des Geschäftsjahres.

Des Weiteren kam dem Eigenkapital der Wertzuwachs unserer *Kapitalanlagen* mit 2,5 Milliarden Euro und natürlich auch der Jahresüberschuss zugute.

Insgesamt hat diese Erhöhung unserer Kapitalbasis dazu geführt, dass wir – entgegen dem Markttrend – unser gutes *Rating* halten konnten.

#### 2. Steigerung der operativen Profitabilität

Meine Damen und Herren, das zweite Element unseres „3 + Eins“-Programms lautet: Steigerung der operativen Profitabilität.

Wie eingangs angesprochen, erhöhten wir das operative Ergebnis um 4,5 Milliarden Euro.

Obwohl unser Umsatz währungsbereinigt um über 6 Prozent auf fast 94 Milliarden Euro gewachsen ist, konnten wir die *Kosten* um 2,4 Milliarden Euro senken. In dieser Zahl sind 1,9 Milliarden Euro eingesparte Verwaltungskosten enthalten. Dies ist besonders wichtig, weil der größte Teil dieser Einsparungen nachhaltig wirkt, also keine Verschiebungen von Kosten in die Zukunft sind.

*Alle vier Geschäftssegmente* und fast alle Gruppengesellschaften haben zur Verbesserung der operativen Ergebnisse beigetragen.

Für diejenigen, die mit der Allianz noch nicht so vertraut sind, habe ich hier die vier Geschäftssegmente mit den Umsatzdaten 2003 aufgeführt. Auf der unteren Bildseite links sehen Sie dann den relativen Anteil der Segmente am Gesamtumsatz und unten rechts die relative Verteilung auf die Regionen.

Beim jetzt folgenden Gang durch die *Geschäftssegmente* werde ich mich kurz fassen, denn dazu enthält der Geschäftsbericht alle Details. Vor allem aber gewinnen wir so Zeit für die Aussprache.

In der *Schaden- und Unfallversicherung* steigerten wir die Beitrags-einnahmen währungsbereinigt um 4 Prozent auf 43,4 Milliarden Euro. Das Segment erwirtschaftete ein operatives Ergebnis von über 2,8 Milliar-

den Euro. Hier konnten wir das Verhältnis der Kosten- und Schadenaufwendungen zu den verdienten Beiträgen, die so genannte *Combined Ratio*, um 8,7 Prozentpunkte auf 97 Prozent senken. Der Saldo aus Veräußerungsgewinnen und Abschreibungen auf Aktien lag mit 3,5 Milliarden Euro auf unverändert hohem Niveau. Das ist der Grund dafür, dass der *Jahresüberschuss* nach Steuern, Goodwill und Anteilen Dritter mit 4,5 Milliarden Euro deutlich über dem operativen Ergebnis liegt.

---

### Alle vier Geschäftssegmente und fast alle Gruppengesellschaften haben zur Verbesserung der operativen Ergebnisse beigetragen.

---

In der *Lebens- und Krankenversicherung* steigerten wir die Beitrags-einnahmen währungsbereinigt um fast 11 Prozent auf 42,3 Milliarden Euro. Die *Kostenquote* wurde von 10,0 auf 7,9 Prozent gesenkt. Dies war auch nötig, um die historisch niedrige Verzinsung der Kapitalanlagen so weit wie möglich zu kompensieren.

Im Jahresüberschuss mussten wir einen Verlust von 48 Millionen Euro ausweisen. Dies beruht maßgeblich auf zwei *Sondereffekten*, die den Jahresüberschuss allein mit 652 Millionen Euro belasteten.

Erstens führte eine rückwirkende *steuerliche Neuregelung* in Deutschland dazu, dass sich der Steueraufwand unserer Gesellschaften Allianz Leben und Allianz Private Kranken erheblich erhöhte. Dadurch wurde das Ergebnis mit 428 Millionen Euro belastet.

Zweitens wurde das Jahresergebnis durch die 224 Millionen Euro *außerplanmäßigen Goodwillabschreibungen* auf unsere Tochtergesellschaft Allianz Life in Korea gemindert. Diese *Abschreibung auf den Geschäftswert* war erforderlich geworden, weil das Zinsniveau in Korea un-

ter den Garantiezins von Altprodukten im Bestand gefallen war.

Meine Damen und Herren, ich komme nun auf unser *Bankgeschäft* zu sprechen. Dabei werde ich mich auf die Dresdner Bank beschränken, da diese das Geschäftssegment hauptsächlich beeinflusst.

Wir haben alle die Berichterstattung über den deutschen Bankenmarkt und die großen Herausforderungen für die deutschen Privatbanken verfolgt. Es gab sehr viele negative Kommentare auch über die Dresdner Bank. Ich werde heute auch die Ergebnisse nicht schönreden, aber ich möchte sehr deutlich sagen, dass die Negativmeldungen der enormen Leistung von Herrn Dr. Walter, seinen Vorstandskollegen und den Mitarbeitern der Dresdner Bank nicht gerecht werden.

---

### Unser ambitioniertes Ziel, 2003 für die Dresdner Bank ein operativ ausgeglichenes Ergebnis zu erzielen, wurde nicht erreicht.

---

Ich hatte Ihnen auf unserer Hauptversammlung im letzten Jahr bestätigt, dass wir drei Jahre brauchen werden, bis die Bank ihre Kapitalkosten verdient. Sehen wir uns einmal an, wo die Bank inzwischen steht.

Hier sehen Sie die operativen Ergebnisse der Bank ohne die Institutional Restructuring Unit, also die Einheit, die sich um die Abwicklung der nichtstrategischen oder notleidenden Engagements kümmert. In den verbleibenden Kerngeschäftsfeldern hat die Bank nach Abzug von allen Belastungen, die wir hier in der Rubrik „Rest“ sehen, 268 Millionen Euro operativ verdient. Im Firmenkundengeschäft sind wir mit einem Verhältnis Kosten zu Erträgen von 47 Prozent in der europäischen Spitzenklasse. Die Investmentbank liefert seit nunmehr sechs Quartalen positive Ergebnisbeiträge.

Wie ich am Anfang gesagt habe, wurde unser ambitioniertes Ziel, 2003 für die gesamte Bank ein operativ

ausgeglichenes Ergebnis zu erzielen, nicht erreicht. Was war der Grund?

Wir haben unser Kostenziel mit über einer Milliarde Euro Senkung des Verwaltungsaufwands übererfüllt. Die Risikovorsorge im Kreditgeschäft konnte gegenüber dem Vorjahr auf 1 Milliarde Euro halbiert werden. Die Zielverfehlung beruht also allein auf einem geringeren Umsatz und dieser ist auf Wechselkurseffekte und einen buchhalterischen Einfluss aus der Anwendung von IAS 39 zurückzuführen.

---

### Die operative Ergebnisverbesserung um 1,7 Milliarden Euro ist ein wirklich guter Fortschritt.

---

Dies bedeutet, dass sich der echte Umsatz bei wesentlich geringeren Kosten und deutlich besserer Risikoqualität trotz massiver Umbauarbeit in der ganzen Bank stabilisiert hat. Die operative Ergebnisverbesserung um 1,7 Milliarden Euro ist ein wirklich guter Fortschritt.

Warum belastete die Dresdner Bank trotz dieser deutlichen operativen Ergebnisverbesserung das Allianz Ergebnis dennoch mit 1,3 Milliarden Euro?

Der Grund ist, dass die Ertragsrechnung der Dresdner Bank 1,9 Milliarden Euro *nicht operative*, also einmalige Aufwendungen enthält. Dies sind die Restrukturierungsaufwendungen für die Programme „Turnaround 2003“ und „Neue Dresdner“, aber auch außerordentliche Abschreibungen. Also Abschreibungen auf Wertansätze, die nicht mehr der gegenwärtigen Einschätzung entsprechen.

Wegen der deutlichen operativen Verbesserungen bekräftige ich heute noch mal unsere ursprüngliche Zielsetzung:

- ▷ positiver Jahresüberschuss vor Restrukturierungskosten in 2004 und
- ▷ Jahresüberschuss in Höhe der Kapitalkosten 2005.

Nun zum Segment *Asset Management*. Dort steigerten wir das *opera-*

*tive Ergebnis* um 238 auf 733 Millionen Euro. Der *Nettozufluss* zu den Assets unter Management für Dritte betrug 25 Milliarden Euro. Damit haben wir unsere Führungsrolle unter den weltweit erfolgreichsten Asset Managern weiter gefestigt. Allerdings verdecken die Kosten aus dem Erwerb der US-amerikanischen Fondsmanager diese Fortschritte im Nachsteuerergebnis. Ab dem Jahr 2005 werden diese Belastungen aber im Wesentlichen verarbeitet sein und dann werden die kontinuierlichen Verbesserungen im operativen Ergebnis auch unverfälscht in den Allianz Jahresüberschuss eingehen.

Am Ende dieses Berichts über die Geschäftssegmente noch ein Wort zu unseren Turnaround-Fällen. Vor einem Jahr hatten wir neben der Dresdner Bank *drei Turnaround-Fälle*

---

Ich hatte Ihnen auf unserer Hauptversammlung im letzten Jahr bestätigt, dass wir drei Jahre brauchen werden, bis die Bank ihre Kapitalkosten verdient. Wegen der deutlichen operativen Verbesserungen bekräftige ich heute noch mal unsere ursprüngliche Zielsetzung: positiver Jahresüberschuss vor Restrukturierungskosten in 2004 und Jahresüberschuss in Höhe der Kapitalkosten 2005.

---

angesprochen: unseren US-amerikanischen Schaden- und Unfallversicherer Fireman's Fund, unsere Industrie- und Rückversicherungseinheit Allianz Global Risks und die französische AGF. Heute kann ich Ihnen berichten, dass der *Turnaround* bei Fireman's Fund und bei der Allianz Global Risks erfolgreich abgeschlossen ist. Außerdem kamen wir bei der Ertragsumkehr der AGF schneller voran als geplant. Wir wollen diesen Turn-

around noch in diesem Jahr erfolgreich abschließen.

### 3. Komplexitätsverringeringung

Ich gehe nun auf den dritten Punkt unseres Programms ein: Komplexitätsreduktion. Im Berichtsjahr zogen wir uns aus 20 subkritischen Gesellschaften und Geschäftsaktivitäten zurück und verringerten dadurch die Komplexität unseres *Geschäftsportfolios*. Über den Verkauf wesentlicher Anteile an der *Beiersdorf AG* und der *Münchener Rückversicherung* erzielten wir zudem eine deutlich verbesserte Risikostreuung in unserem Aktienportfolio.

---

**Im Berichtsjahr zogen wir uns aus 20 subkritischen Gesellschaften und Geschäftsaktivitäten zurück und verringerten dadurch die Komplexität unseres Geschäftsportfolios.**

---

Zusammen mit einer (auf 16,4 Prozent) verringerten *Aktienquote* sowie den sehr konsequent zurückgefahrenen Kreditrisiken der Dresdner Bank haben wir maßgeblich unsere *Risikoposition* entlastet. Das für den Betrieb unseres Geschäfts benötigte Risikokapital verminderte sich insgesamt um 8 Milliarden Euro. Das ist für mich eine der aussagefähigsten Zahlen des vergangenen Geschäftsjahres überhaupt. Zusammen mit der deutlichen Ergebnisverbesserung zeigt diese Zahl, wie weit wir in nur einem Jahr die Risikopräferenz unseres Geschäfts verbessert haben: deutlich mehr Ertrag mit sehr viel weniger Risikokapital.

### „+ Eins“ Nachhaltige Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und des Unternehmenswerts

Aber so Erfolg versprechend die Ergebnisse aus unseren ersten 3 Programmpunkten sind, sie reichen noch nicht aus. Das zeigt schon ein kurzer

*Wettbewerbsvergleich*. Unser Ergebnis vor Goodwillabschreibungen von 3 Milliarden Euro überrundete zwar das Resultat der meisten unserer internationalen Wettbewerber, aber die ING, Berkshire Hathaway und AIG erzielten mehr.

Wenn Sie nun fragen: Ist der Unterschied zu unseren Top-Konkurrenten aufzuholen? Dann lautet die Antwort: Ja.

Wenn Sie fragen: Muss die Allianz zu einer neuen Leistungskultur finden, um die Top-Konkurrenz einzuholen? Dann lautet die Antwort ebenfalls: Ja.

Wenn Sie sich schließlich fragen: Steckt in Ihrem Unternehmen genügend Ehrgeiz, den Wettbewerb nicht nur einzuholen, sondern noch besser zu sein? Dann antworte ich Ihnen auch mit Ja. Aber dazu muss sich das *gesamte Unternehmen* weiterhin gewaltig anstrengen.

Eine starke Kapitalbasis, hohe operative Profitabilität und ein klar fokussiertes Geschäftsportfolio sind die Voraussetzungen dafür, um mit den Besten der Konkurrenz gleichzuziehen. Das ist die „3“ unseres „3 + Eins“-Programms. Aber um wirklich besser zu werden, müssen wir wirklich alle Leistungsreserven mobilisieren.

---

### Wir wollen, dass dieses Unternehmen eine Wende vollzieht.

---

Das ist das Herzstück unseres Programms für profitables Wachstum, *das + Eins*, das nachhaltige Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und des Unternehmenswerts fordert. Hier, meine Damen und Herren, beginnt auch für *Sie* der eigentlich interessante Teil.

Wir wollen, dass dieses Unternehmen eine *Wende* vollzieht. Wir möchten erreichen, dass Ihre Allianz alle sich bietenden Chancen aus ihrem großen Potenzial nutzt und dabei über sich hinauswächst.

### Unsere Unternehmenskultur: dezentral, kundenorientiert, unternehmerisch im Rahmen klarer Vorgaben bis zum einzelnen Mitarbeiter.

In den letzten Jahren waren wir aufgrund von notwendigen Restrukturierungs- und Integrationsprojekten in fast allen Märkten zu stark auf Planerfüllung fokussiert. Das müssen wir ändern. Deswegen haben wir 2003 eine Reihe von Initiativen gestartet mit dem Ziel, auf allen Ebenen Unternehmergeist zu wecken. *Morgen* soll die Allianz eine Gruppe sein, die sich nicht mit Normerfüllung zufrieden gibt, sondern die fortlaufend zum Ziel hat, den Markt und die eigenen Geschäftspläne zu übertreffen.

---

**Morgen soll die Allianz eine Gruppe sein, die sich nicht mit Normerfüllung zufrieden gibt, sondern die fortlaufend zum Ziel hat, den Markt und die eigenen Geschäftspläne zu übertreffen.**

---

Dabei müssen wir berücksichtigen, dass sich die Rahmenbedingungen in unserem Geschäft in fast allen Märkten sehr dynamisch verändern.

Ich nenne beispielhaft einschneidende aufsichtsrechtliche Veränderungen, Veränderungen der steuerlichen Rahmenbedingungen, Volatilitäten an den Aktienmärkten und ungeduldiger Kapitalmarkterwartungen. Das Wettbewerbsumfeld verändert sich ständig durch neue Wettbewerber und Marktkonsolidierungen. Darüber hinaus gibt es dramatische demographische Veränderungen und damit auch langfristige Veränderungen der Kundenstrukturen, aber auch der Kundenpotenziale in den Regionen.

Vor dem Hintergrund dieser laufenden Veränderungen müssen wir regelmäßig unsere Strategie überprüfen und gegebenenfalls anpassen. Und wir müssen am Prinzip der dezentralen Unternehmensführung festhalten,

um wirklich flexibel auf diese massiven Veränderungen in den Märkten reagieren zu können.

### Was sind die Kernpunkte unserer Strategie?

Wir konzentrieren unsere Aktivitäten weiter auf die Kerngeschäftsfelder Versicherung, Vorsorge und Vermögen. Dabei liegen die operativen Schwerpunkte eindeutig auf Effizienzsteigerung und Innovation in den Produkthäusern und der Zusammenführung der Produkte zu Problemlösungen im Vertrieb. Unseren Vertrieb werden wir ständig weiter ausbauen und qualifizieren.

Wir arbeiten entweder in regionaler oder in globaler Aufstellung, je nachdem, ob wir auf der Kundenseite einem globalen Einkäufer oder einem lokalen Kunden gegenüberstehen. In

### Wir konzentrieren unsere Aktivitäten weiter auf die Kerngeschäftsfelder Versicherung, Vorsorge und Vermögen.

den lokalen Märkten unterscheiden wir zwischen solchen, wo wir mit eigenen Vertrieben oder unabhängigen Vermittlern arbeiten. Dabei müssen wir in unseren globalen Geschäftsfeldern zu den international führenden Anbietern gehören und lokal bedeutende Marktpositionen besetzen, um wirklich erfolgreich sein zu können.

Richtigerweise hat die Allianz in Nachbarmärkte, in Wachstumsmärkte und seit 1998 auch in das Asset Management investiert. Wir sind heute in den globalen Geschäftsfeldern und in den wichtigen lokalen Märkten der Welt so aufgestellt, dass wir die Marktmöglichkeiten auch tatsächlich nutzen können. Diese gewaltige Aufbauleistung war aber auch gleichzeitig ein Grund für die Ertragsschwäche.

Die Richtigkeit unseres Ansatzes, geographisch zu diversifizieren, bestätigt sich aber immer mehr. Dadurch werden Risiken wie die Wirt-

schaftsfolgen der Lungenkrankheit SARS, des Irak-Krieges oder von Terroranschlägen ausbalanciert. Wir fangen dadurch auch konjunkturelle Entwicklungen in den Einzelmärkten besser auf.

Um in Zukunft unsere Position im internationalen Wettbewerb zu verbessern und die *Mentalität der Aufbauphase* zu beenden, gibt es jetzt unternehmensweit zwei klare Maximen:

- ▷ Jede Allianz Gesellschaft muss nachhaltig eine Prämie auf die Kapitalkosten verdienen.

### Die Richtigkeit unseres Ansatzes, geographisch zu diversifizieren, bestätigt sich immer mehr.

- ▷ Jede Gesellschaft muss sich mit aller Kraft darum bemühen, erste Wahl bei unseren Kunden zu sein.

Diese Maximen bestimmen die *Unternehmenskultur*. Ein gemeinsames Verständnis, wie und mit welchem Ergebnis wir unser Geschäft führen. Zugleich ist es eine Unternehmenskultur, die offen sein muss für Unterschiede. Die also akzeptiert,

- ▷ dass in unterschiedlichen Märkten,
- ▷ mit Kunden, die verschieden sind, und
- ▷ mit rasch wechselnden Nachfrage-  
mustern

Geschmeidigkeit, Exzellenz und Flexibilität die Schlüsselfaktoren für Geschäftserfolg sind.

### Leistungskultur

Im Berichtsjahr haben wir die *Instrumente* verfeinert und ergänzt, mit denen die Allianz unternehmerischer und kundenorientierter werden soll.

Um welche Instrumente geht es?

- ▷ Wir strukturierten unsere interne Kapitalallokation um.
- ▷ Wir führten neue Führungsgrundsätze ein.
- ▷ Und wir bereiteten unsere Anreizsysteme für Mitarbeiter und Manager darauf vor, unseren Grundsät-

zen weltweit Geltung zu verschaffen.

Die Holding übernimmt die Rolle eines *Kapitalmarkts*, in dem sich jede operative Einheit im *Wettbewerb* um Kapital bewirbt. Nur wer den besten Geschäftsplan präsentiert, die größte Wertschöpfung nachweisen kann, qualifiziert sich für zusätzliches Risikokapital.

Wir verlangen von den Gruppengesellschaften erstmalig eine *Mindestdividende* in Höhe ihrer Kapitalkosten. Gewinne, die über die Kapitalkosten hinausgehen, können die Gesellschaften zur Finanzierung ihres internen Wachstums nutzen. Sie müssen aber in der Lage sein, diesen Bedarf im Wettbewerb gegen die anderen Unternehmenseinheiten durchzusetzen. Vor allem aber müssen sie ihre *Geschäftspläne auch umsetzen*. Denn wir wollen Klarheit darüber, dass diese Mittel richtig eingesetzt sind.

### Die Holding übernimmt die Rolle eines Kapitalmarkts, in dem sich jede operative Einheit im Wettbewerb um Kapital bewirbt.

Über die Mindestdividende verbessert die Holding ihre Finanzierungsstruktur und kann zusätzlich Mittel zur Kapitalallokation einsetzen. So stellen wir sicher, dass wir tatsächlich Wachstumschancen dort wahrnehmen können, wo auch die besten Profitabilitätsaussichten bestehen.

Der Vorteil dieser Mechanik für Sie, den Aktionär, besteht darin, dass die profitabelsten Gesellschaften am meisten Mittel zur Finanzierung weiteren Wachstums erhalten. Überdurchschnittliche Leistung wird also nicht nur durch die Vergütung honoriert. Sondern sie kommt auch der Weiterentwicklung der erfolgreichsten Tochterunternehmen zugute. Es stärkt die Starken und zwingt die Schwächeren zur Verbesserung, um im Wettbewerb um Kapital eine Chance zu haben.

Unser Ziel ist ein Geschäftsportfolio, das nachhaltig die Zielrendite von 15 Prozent erreicht.

*Mit diesen Änderungen wollen wir aber nicht nur erreichen, dass die Ergebnisse steigen, sondern dass sich unsere Einheiten ganz auf die Kundensegmente einstellen, wo sie echten Mehrwert schaffen. Denn nachhaltig sind nur Ertragssteigerungen, die von kundenorientierten Unternehmen erzielt werden.*

Um wirklich ganz vorne dabei zu sein, muss diese Gesellschaft in absehbarer Zukunft unternehmerisch und dienstleistungsbewusst bis in die Haarspitzen sein. Das ist der entscheidende Punkt, damit wir nach der Aufbau- und Integrationsphase wieder zu einem *Wachstumsbogen* ansetzen können.

---

**Überdurchschnittliche Leistung wird nicht nur durch die Vergütung honoriert. Sondern sie kommt auch der Weiterentwicklung der erfolgreichsten Tochterunternehmen zugute.**

---

Was gibt mir die Zuversicht, dass wir diese Wandelung tatsächlich vollziehen können? Wir sind exzellent aufgestellt, um die Folgen der *gesellschaftlichen Alterung* unternehmerisch und zum Nutzen unserer Aktionäre zu verarbeiten. Wir verfügen über die internationale *Reichweite*, über die *Kundenbasis*, über eigene *Vertriebs- und Produktionsressourcen*, um daraus profitables Wachstum zu schöpfen. Wir haben professionelle *Mitarbeiter*, die diese Ressourcen vor Ort zur Wirkung bringen können und wollen, und das Wollen ist entscheidend.

### Profitables Wachstum

Lassen Sie mich einige Beispiele nennen, wo wir in Zukunft profitabel wachsen werden und wie unser Kapitalallokationsmodell funktioniert.

- ▷ Wir haben das Risikokapital in den Teilen der *Dresdner Bank* drastisch abgebaut, die nicht Kerngeschäft oder unprofitabel sind. Das freigesetzte Risikokapital wird in Segmente investiert, die unsere Ertragsersparungen erfüllen.
- ▷ Wir erhöhten in den USA unseren Anteil an *PIMCO*, dem größten Anleihenfondsmanager der Welt, von 70 auf 84 Prozent. Zusammen mit *PIMCO* sind wir der zweitgrößte Asset Manager der USA.
- ▷ Ebenfalls in den USA hat unsere Tochter *Allianz Life* eine Produktalternative aufgebaut und eine unternehmerische Flexibilität erlangt, die es erlaubt, jederzeit Nachfrageschwankungen zwischen klassischen Rentenversicherungen und fondsgebundenen Rentenversicherungen aufzugreifen und davon zu profitieren. Jetzt kann *Allianz Life* mit über 200.000 freien Verkäufern ganz nah am Kundenbedarf arbeiten und ohne Verzug Produktpalette und Tarife an neue Marktbedingungen anpassen. Mit ca. 10 Milliarden US Dollar Umsatz gehören wir inzwischen nicht nur zu den größten, sondern zu den innovativsten Rentenversicherern in den USA.

---

**Wir haben das Risikokapital in den Teilen der Dresdner Bank drastisch abgebaut, die nicht Kerngeschäft oder unprofitabel sind.**

---

- ▷ In Deutschland hat *Allianz Leben* ihren Marktanteil am Neugeschäft wesentlich erhöht. Jetzt bereiten wir uns auf die Transformation des Wachstumsmarkts Altersvorsorge vor. Wir arbeiten an einer *neuen Generation von Rentenversicherungsprodukten*, die im Rahmen des Alterseinkünftegesetzes die gesetzliche Rentenversicherung unmittelbar ergänzen sollen und durch eine nachgelagerte Besteue-

rung unabhängiger von fiskalpolitischen Eingriffen sein werden.

- ▷ Das Programm „*Neue Dresdner*“ ist nichts anderes als eine breit angelegte Initiative, um nach der zähen Restrukturierungsphase der Bank unternehmerische Wachstumsimpulse zu geben. Sie wird schneller, effektiver und kundenorientierter werden. Wir wollen, dass unsere Bank beim Verbraucher erste Wahl wird, indem ihr Service und ihre Kompetenz andere in den Schatten stellt.

---

**In Deutschland hat Allianz Leben ihren Marktanteil am Neugeschäft wesentlich erhöht.**

---

- ▷ Wir beschleunigen die Zusammenführung unserer Kompetenzen in der Versicherung, im langfristigen Vermögensaufbau und im Banking zu *integrierten Finanzberatungen*:
  - Im Berichtsjahr wurden 84.000 Sach- und 92.000 Lebensversicherungspolice über die *Dresdner Bank* verkauft. Das ist ein Zuwachs von 30 Prozent.
  - Auch beim Verkauf *betrieblicher Altersvorsorgelösungen* hat sich die *Dresdner Bank* bewährt: Gegenüber 2001 verfünffachte sie ihren Anteil am Geschäft, das *Allianz Leben* abgeschlossen hat.
  - Zusätzlich vertrieb die *Bank Fonds* unserer *Asset Management Gesellschaft ADAM* im Wert von 3 Milliarden Euro.
  - Ebenso verkaufen inzwischen mehr als 90 Prozent unserer Versicherungsvertreter in Deutschland *Investmentfonds*. Sie haben im Berichtsjahr mit über 700 Millionen Euro die Absatzleistung um 35 Prozent erhöhen können. Das reine Neugeschäft hat sich dabei sogar gegenüber dem Jahr 2002 verdoppelt.
- ▷ Jetzt folgt die nächste Etappe. Seit Oktober 2003 sind alle 10.000 *Allianz Agenturen* über ein neues Bankportal an die Systeme der

Dresdner Bank angeschlossen. Sie verfügen über eine leistungsfähige Plattform, mit der sie online Banktransaktionen im Kundenauftrag durchführen können. Darüber hinaus werden im laufenden Jahr 5.000 Agenturen, also etwa die Hälfte unserer Versicherungsvertretungen in Deutschland, nach entsprechender Schulung in der Lage sein, ihren Kunden auch qualifiziert Bankdienstleistungen und Bankprodukte anzubieten.

---

## Wir beschleunigen die Zusammenführung unserer Kompetenzen in der Versicherung, im langfristigen Vermögensaufbau und im Banking zu integrierten Finanzberatungen.

---

- ▷ Im Wachstumsmarkt Italien wirtschafte unsere Tochter RAS so exzellent, dass sie nach Abzug der Holdingdividende über genügend Mittel verfügte, um Vertriebskapazität zuzukaufen. Sie erwarb zwei Verkaufsorganisationen mit über 1.200 Finanzplanern. Damit wird die RAS ihre erfolgreiche Wachstumsstrategie bei der privaten Vermögensanlage noch weiter beschleunigen können.
- ▷ In Mittel- und Osteuropa bedienen wir inzwischen 10 Millionen Kunden und erhöhten die Beitragseinnahmen um 27 Prozent auf 1,8 Milliarden Euro. Im Pensionsgeschäft verwalten wir inzwischen über 1 Milliarde Euro Anlagen. Rund 15 Jahre nach unserem Markteintritt sind wir damit in diesen hoch profitablen Wachstumsmärkten im Versicherungssektor und im Pensionsgeschäft die Nummer 2 und insgesamt der größte ausländische Anbieter. Wir sind dort also bestens für die durch den EU-Beitritt erwartete Wachstumsgeschwindigkeit aufgestellt.
- ▷ Schließlich verstärkten wir uns wesentlich in China. Dort sind wir als Bank, im Sach- und Lebensversi-

cherungsgeschäft sowie im Asset Management tätig. Zusätzlich haben wir gerade ein Kooperationsabkommen mit dem einzigen *chinesischen Kreditversicherer* abgeschlossen. Das Geschäftspotenzial ist riesig, denn nur drei Prozent der chinesischen Exporte im Wert von über 400 Milliarden US-Dollar sind bislang kreditversichert.

- ▷ Das neu aufgenommene Asset Management Geschäft in China lässt sich gut an. Unser Joint Venture mit Guotai schloss dort *eine strategische Partnerschaft mit ICBC*, einer der großen chinesischen Staatsbanken mit über 20.000 Filialen und 100 Millionen Kunden. Über dieses Netz haben wir die ersten zwei Fonds aufgelegt und vertrieben. Innerhalb kürzester Zeit übertrug unser Fondsabsatz mit über 1,3 Milliarden US Dollar die bisherigen Rekorde im chinesischen Markt.

---

## Das neu aufgenommene Asset Management Geschäft in China lässt sich gut an.

---

### Zusammenfassung

Diese Wachstumsinitiativen und Erfolge zeigen: Die Allianz steuert mit Energie wieder einen Platz unter den erfolgreichsten Finanzdienstleistern an.

Aber wir bewahren dabei Disziplin und achten streng darauf, dass der Umsatz nicht auf Kosten der Ertragskraft steigt.

Nehmen Sie mich beim Wort: Wir wollen den Wert des Unternehmens nachhaltig steigern. Und wir wollen weiter wachsen, stetig, profitabel, mit klarem Kundenfokus und exzellenten Resultaten für Sie, unsere Aktionäre. Das ist die Essenz unseres „3 + Eins“-Programms.

Wir werden diese Aufgaben zu Ihrer, zur Zufriedenheit unserer Aktionäre aber nur lösen können, wenn wir weiterhin auf das außergewöhnliche

Engagement unserer Mitarbeiter zählen können. Dass unsere Mitarbeiter zu diesem Einsatz bereit sind, haben sie im herausfordernden Berichtsjahr bewiesen. Dafür spreche ich jedem einzelnen Mitarbeiter von Ihnen meinen ganz herzlichen Dank aus.

Unsere Mitarbeiter wissen auch, dass uns noch große Anstrengungen bevorstehen, und dabei wäre es außerordentlich hilfreich, wenn wir von der Politik in Berlin und in Brüssel mehr Rückenwind als Gegenwind bekämen.

---

## Wir wollen weiter wachsen, stetig, profitabel, mit klarem Kundenfokus und exzellenten Resultaten für unsere Aktionäre.

---

Natürlich werden wir alle uns zur Verfügung stehenden Möglichkeiten nutzen, um die rechtlichen und steuerlichen Rahmenbedingungen des Altersvorsorgegeschäfts in Europa mit zu gestalten. Wir können nicht einfach akzeptieren, dass einerseits die freiwillige Vorsorge für das Alter gefordert und andererseits das am besten akzeptierte Produkt Kapitallebensversicherung diskriminiert wird.

Auch im Hinblick auf anstehende Reformen der Gesundheitssysteme, insbesondere in Deutschland und in Frankreich, werden wir weiter für kapitalgedeckte, private Lösungen kämpfen. In den USA beteiligen wir uns ebenfalls intensiv an den Reformüberlegungen des Prozessrechts, um zu rechtlichen Verhältnissen zu kommen, die das Geschäft nicht behindern.

### 1. Quartal 2004

Lassen Sie mich mit einem *kurzen Hinweis auf das Geschäft des 1. Quartals* dieses Jahres schließen.

Die Geschäftszahlen des ersten Quartals 2004 bestätigen, dass wir mit unserem „3 + Eins“-Programm auf dem richtigen Weg sind.

Die *Beitragseinnahmen im Versicherungsgeschäft*, bereinigt um

Wechselkurseffekte und um Änderungen im Konsolidierungskreis, erhöhten sich um rund 3 Prozent.

Das *operative Ergebnis* stieg um gut 300 Millionen Euro auf gut 1,1 Milliarden Euro und auch im aktuellen Geschäftsjahr trugen wieder alle vier Geschäftssegmente zu den Ergebnisverbesserungen bei:

Im *Schaden- und Unfallversicherungsgeschäft* verbesserte sich die Combined Ratio nochmals von 97 Prozent auf jetzt unter 96 Prozent.

---

**Die Geschäftszahlen  
des ersten Quartals 2004  
bestätigen, dass wir mit  
unserem „3 + Eins“-  
Programm auf dem  
richtigen Weg sind.**

---

Die *Lebens- und Krankenversicherung* weist mit gut 6 Prozent ein robustes Wachstum auf. Die Kosten-

quote wurde um fast einen Prozentpunkt gesenkt.

Das *Bankgeschäft* ist wesentlich beeinflusst durch die Dresdner Bank. Für die Dresdner Bank ergibt sich ein operatives Ergebnis in Höhe von 170 Millionen Euro. Das führt zu einem positiven Nachsteuerergebnis.

Das *Asset Management* steigerte den Nettomittelzufluss um knapp 10 Milliarden Euro.

Das operative Ergebnis und der Quartalsüberschuss verbesserten sich um etwa ein Drittel.

Alles zusammengenommen, konnte der Quartalsüberschuss nach Steuern, Goodwill-Abschreibungen und Anteilen Dritter um 1,2 Milliarden Euro auf voraussichtlich rund 650 Millionen gesteigert werden.

Damit hat sich die Trendumkehr 2003 auch im ersten Quartal 2004 bestätigt.

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre, wir können keine genaue Zukunftsprognose machen und wir können auch keine Pannen ausschließen.

Aber es gibt gute Gründe für die Einschätzung, dass Ihre Allianz eine überzeugende Rolle im globalen Wettbewerb spielen wird. Bitte begleiten Sie deshalb Ihre Gesellschaft weiter. Ich bin zuversichtlich, dass wir die Kursschwäche der letzten Wochen überwinden und Sie als Aktionär für Ihre Geduld und Ihr Vertrauen nicht enttäuscht werden.

Vielen Dank.

---

**Der Quartalsüberschuss  
nach Steuern, Goodwill-  
Abschreibungen und  
Anteilen Dritter konnte  
um 1,2 Milliarden Euro  
auf voraussichtlich rund  
650 Millionen gesteigert  
werden.**

---

Anmerkung der Redaktion: Die Charts zur Rede sind auf [www.allianzgroup.com](http://www.allianzgroup.com) verfügbar.

Die Einschätzungen stehen wie immer unter den nachfolgend angegebenen Vorbehalten.

#### **Vorbehalt bei Zukunftsaussagen**

Soweit wir hierin Prognosen oder Erwartungen äußern oder unsere Aussagen die Zukunft betreffen, können diese Aussagen mit bekannten und unbekanntem Risiken und Ungewissheiten verbunden sein. Die tatsächlichen Ergebnisse und Entwicklungen können daher wesentlich von den geäußerten Erwartungen und Annahmen abweichen. Neben weiteren hier nicht aufgeführten Gründen ergeben sich eventuell Abweichungen aus Veränderungen der allgemeinen wirtschaftlichen Lage und der Wettbewerbssituation, vor allem in Allianz Kerngeschäftsfeldern und -märkten, aus Akquisitionen sowie der anschließenden Integration von Unternehmen und aus Restrukturierungsmaßnahmen. Abweichungen können außerdem auch aus dem Ausmaß oder der Häufigkeit von Versicherungsfällen, Stornoraten, Sterblichkeits- und Krankheitsraten beziehungsweise -tendenzen und, insbesondere im Bankbereich, aus der Ausfallrate von Kreditnehmern resultieren. Auch die Entwicklungen der Finanzmärkte und der Wechselkurse, sowie nationale und internationale Gesetzesänderungen, insbesondere hinsichtlich steuerlicher Regelungen, können entsprechenden Einfluss haben. Terroranschläge und deren Folgen können die Wahrscheinlichkeit und das Ausmaß von Abweichungen erhöhen. Die Gesellschaft übernimmt keine Verpflichtung, Zukunftsaussagen zu aktualisieren.

#### **Keine Pflicht zur Aktualisierung**

Die Gesellschaft übernimmt keine Verpflichtung, die hierin enthaltenen Aussagen zu aktualisieren.