



*Für geachtete Aktionäre,*

wenn Sie es eilig haben und weiterblättern möchten, vielleicht auf der Suche nach dem erstmals publizierten Einzelausweis der Vorstandsvergütungen (Sie finden ihn auf Seite 16), nehmen Sie unterwegs bitte diese eine Botschaft mit: Ihre Allianz hat auf dem Weg nachhaltigen profitablen Wachstums 2004 eine gute Strecke zurückgelegt. Sie ist mit einem Jahresüberschuss von 2,2 Milliarden Euro heute deutlich stärker als vor einem Jahr und gut darauf vorbereitet, auf diesem Pfad zielsicher weiterzugehen. Deshalb schlagen wir Ihnen vor, eine Dividende von 1,75 Euro je Aktie auszuschütten. Dies entspricht einem Plus gegenüber dem Vorjahreswert von 16,7 Prozent. So weit mein Kurzbefund für schnelle Leser.

Erinnern Sie sich noch an die letzte Hauptversammlung? Damals hatte ich Ihnen gesagt, die Dresdner Bank sollte 2004 vor Restrukturierungskosten einen positiven Jahresüberschuss ausweisen. Ich kündigte die Verbesserung der Schaden-/Kostenquote im Sachversicherungsgeschäft unserer französischen Gruppengesellschaft AGF an und sprach davon, dass wir unsere Vertreter in Deutschland darauf vorbereiten, ihren Kunden qualifiziert Bankdienstleistungen und Bankprodukte anzubieten. Insgesamt bekannte ich mich zu einer Allianz, die sich nicht mit Normerfüllung zufrieden gibt, sondern fortlaufend versucht, den Markt und die eigenen Geschäftspläne zu übertreffen.

Diese Ankündigungen sind heute Realität. Wir haben mehr erfüllt als versprochen. Unsere Bank schrieb nicht nur vor, sondern auch nach Restrukturierungskosten schwarze Zahlen. Die AGF erreichte ihr Ziel, das Verhältnis von Schadenaufwendungen und Kosten zu den verdienten Beiträgen (Combined Ratio) unter die 100-Prozent-Marke zu drücken, und weist eine Combined Ratio von 98,4 Prozent aus. In Deutschland führten wir das Konzept eines integrierten Finanzdienstleisters zur nächsten Stufe. Unsere Vertreter wurden 2004 wie angesagt qualifiziert und werden im laufenden Geschäftsjahr flächendeckend Bankdienstleistungen und -produkte anbieten. Wir haben uns vorgenommen, über diesen Vertriebsweg nicht weniger als 300 000 neue Kunden für die Dresdner Bank zu gewinnen. Insgesamt erarbeiteten alle vier Geschäftssegmente deutliche operative Verbesserungen und überzeugten mit ihrer Zielstrebigkeit. Ihre Allianz befindet sich also wieder solide auf Kurs. Das bringt uns auch unserem Ziel bedeutend näher, Ihr Unternehmen zu einem der führenden internationalen Finanzdienstleister zu machen, dem die Menschen vertrauen.

Wir haben 2004 zwar viel, aber noch nicht genug erreicht. Nun legen wir bei unserem „3+Eins-Programm“ die Maßlatte höher. Im Jahr 2005 wollen wir die Kapitaleffizienz und die Profitabilität weiter steigern und die Komplexität nochmals mindern. Die Arbeit an den ersten drei Punkten von „3+Eins“ geht also mit unverminderter Energie weiter. Wir wollen für Sie, unsere Aktionäre, eine attraktivere Rendite erwirtschaften. Darüber vergessen wir jedoch nicht, was wir als „+Eins“ versprochen haben, und werden auch im laufenden Geschäftsjahr die nachhaltige Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und des Unternehmenswerts weiter kraftvoll vorantreiben.

Neben den Erfolgsmomenten haben wir 2004 freilich auch Enttäuschungen erlebt. Der Wert Ihres Allianz Investments entwickelte sich über das Gesamtjahr betrachtet negativ, auch wenn der Kursverlauf im vierten Quartal wieder steil nach oben wies. Seit Sie meinen ersten Aktionärsbrief gelesen haben, hat sich der Geschäftsverlauf kontinuierlich verbessert. Diese positive Entwicklung wurde zwar von Medien und Finanzanalytikern gewürdigt, von der Börse jedoch nicht honoriert. Das schmerzt mich, denn ich vergesse nicht, dass Sie Ihr schwer verdientes Geld in die Zukunft der Allianz investiert haben. Auch wenn richtig ist, dass wir Ihre Allianz unter dem Gesichtspunkt eines langfristigen, prognostizierbaren und nachhaltigen Ertragswachstums steuern – etwas mehr Markteuphorie über unsere zukünftigen Geschäftsperspektiven hätten Sie, unsere Aktionäre, im abgelaufenen Geschäftsjahr sicherlich verdient. Woran lag es also, dass sich die geschäftlichen Erfolge nicht auch im Aktienkurs niedergeschlagen haben?

Wir haben mit großem persönlichem Einsatz das Gespräch mit Finanzanalysten und Investoren gesucht, unsere Ergebnisse und Vorhaben erläutert und darüber diskutiert. Im vergangenen Jahr kamen wir mit vielen Allianz Anteilseignern in direkten Kontakt und nahmen ihre Meinungen auf. Mangel an Transparenz und Zugänglichkeit kann es also nicht gewesen sein, was unseren Aktienkurs behinderte. Vielleicht ist nach den Schocks vergangener Jahre das Vertrauen einfach noch nicht gefestigt genug, dass „3+Eins“, unser Programm bis 2006, wie angekündigt funktioniert und Ihr Unternehmen an die Spitze der ersten Liga zurückführt. Hier hilft nur Berechenbarkeit: dass wir ohne Abstriche verwirklichen, was wir ankündigen. Die Kurssteigerung nach den Geschäftszahlen für das dritte Quartal 2004 bestätigt mich in meiner Überzeugung, dass Sie bereit sind, uns zu folgen, wenn unsere Arbeit den Test der Zeit besteht.

Die Wertentwicklung der Allianz Aktie mag allerdings auch darunter gelitten haben, dass es uns offenbar nicht gelungen ist, einige kritische Fragen auszuräumen. Es wurde beanstandet, unsere Aktienquote sei immer noch zu hoch und unser Ergebnis daher zu abhängig von den Schwankungen der Aktienmärkte. Über die Frage, ob wir in absehbarer Zeit nicht auch große operative Einheiten verkaufen sollten, wurde in der Öffentlichkeit lebhaft diskutiert, ebenso über die Zukunft unserer Investmentbank Dresdner Kleinwort Wasserstein. Medien und Finanzanalytiker forderten eine noch stärker fokussierte strategische Geschäftsausrichtung.

Darauf möchte ich gern antworten.

Was unsere Aktienquote betrifft, so haben wir inzwischen den Aktienanteil unseres Anlageportfolios weiter auf ein verträgliches Maß reduziert, nämlich auf 14,2 Prozent, wobei die Ende Januar 2005 angekündigte Transaktion gleichzeitig die Aktienquote zurückführt, die Struktur unserer Fremdfinanzierung erheblich verbessert und unsere Eigenkapitalbasis stärkt. Es stimmt zwar auch, dass dieses Maßnahmenbündel die Stimmrechte geringfügig verwässert. Doch ökonomisch dürfte dies kaum ins Gewicht fallen, denn geringerer Schuldendienst und eine breitere Kapitalbasis stärken die Ertragskraft, so dass diese Transaktion das Ergebnis je Aktie nicht negativ beeinflussen sollte.

Unternehmensverkäufe haben wir immer nur dann in Erwägung gezogen, wenn wir zu der Überzeugung gelangt waren, dass die betreffende Einheit auch in mittlerer Frist nicht in der Lage sein würde, zu vertretbaren Konditionen Werte für Kunden und Aktionäre zu schaffen. Diesem Grundsatz folgend, trennten wir uns in den vergangenen zwei Jahren von vielerlei nichtstrategischen Engagements, darunter auch solchen, die ein beträchtliches Gewicht besaßen. Hier spreche ich jedoch von Randaktivitäten, nicht von wirklich bedeutenden Tochtergesellschaften. Bei diesen Unternehmen haben wir die Ärmel hochgekrempt und sie soweit erforderlich wieder auf den Pfad profitablen Wachstums zurückgeführt, Tag für Tag, Produkt für Produkt, Kunde für Kunde. Der Verkauf größerer Einheiten wäre die deutlich schlechtere Option gegenüber der Wertsteigerung, die wir so für Sie erarbeiten können.

Ich wurde im vergangenen Jahr auch auf unser strategisches Ziel angesprochen. Ist es tatsächlich so wenig sichtbar, wie hier und da moniert wird? Wenn ich nicht klar genug gewesen sein sollte, wiederhole ich hier gern, wofür unser Team steht. **Wir wollen der internationale Finanzdienstleister sein, der Vertrauen genießt, weil er Versprechen erfüllt oder übertrifft.** Wir sind angetreten, diese Absicht und diese Selbstverpflichtung konsequent in die Tat umzusetzen.

Bis dies in allen Teilen Ihres Unternehmens verwirklicht ist, haben wir allerdings noch eine Strecke zurückzulegen. Sie werden sich vermutlich fragen: Wird diese Verpflichtung den Kurs der Allianz Aktie im Jahr 2005 beflügeln? Gesunder Menschenverstand und der drohende Einspruch unserer Rechtsabteilung halten mich davon ab, eine Prognose abzugeben. Stattdessen biete ich Ihnen das Nächstbeste an. Ich skizziere Ihnen, mit welchen Initiativen wir das profitable Wachstum beschleunigen wie auch die Wettbewerbsfähigkeit und den Wert Ihres Unternehmens nachhaltig steigern wollen.

Das Schlüsselwort ist Vertrauen. Wenn Sie meinen, schon öfter davon gehört zu haben, gut so. Vertrauen ist das A und O Ihres Unternehmens. Traut man uns zu, dass unsere Versprechen jederzeit eingelöst, ja übertroffen werden, ist unser Geschäftspotenzial riesig. Wir verkaufen Finanzprodukte, die das fundamentale menschliche Bedürfnis nach finanzieller Sicherheit und angemessenem finanziellem Auskommen befriedigen, und beraten den Kunden qualifiziert und fair. Da ist Vertrauen elementar. Vertrauen kann man aber nicht kaufen. Es muss Stück für Stück gewonnen werden. Unser Weg dorthin ist ein Drei-Stufen-Modell: Wir sagen, was man von uns erwarten kann. Wir erfüllen diese Erwartungen, besser noch, wir versuchen sie zu übertreffen. Wir wiederholen den Vorgang unzählige Male und werden dabei immer besser.

Wer außerordentlich wachsen will, muss dafür sorgen, dass die gesamte Organisation auf dieses Ziel eingeschworen ist. Deshalb haben wir vor eineinhalb Jahren neue Führungsgrundsätze eingeführt. Sie machen deutlich, worauf wir besonders achten, wie wir mit dem Kunden arbeiten und wie wir im Team zusammenwirken. Sie sind ein Leitbild, das höchste professionelle Führungsmaßstäbe vermittelt für die Verwirklichung unserer Strategie und unserer Programme.

Eine Kultur, die nur aus guten Nachrichten besteht, wollen wir nicht. Deshalb fordern die Führungsgrundsätze, dass wir klar miteinander sprechen, dass wir bereit sind, aus Fehlern zu lernen, und gewillt, Gelerntes anzuwenden. Diese Unternehmenskultur ist anspruchsvoll. Unsere regelmäßigen Umfragen danach, in welchem Umfang diese Grundsätze tatsächlich gelebt werden, zeigen an, dass dieser Prozess Zeit braucht. Dennoch gewinnt er Eigendynamik und Wucht. Das ist, wie ich meine, eine gute Nachricht für Sie, die Aktionäre.

Zum einen überwinden wir über ein gemeinsames Selbstverständnis das, was ich Silodenken nenne. Wenn ich nur einen Aspekt unserer Unternehmenskultur herausgreifen will, den jeder Mitarbeiter verinnerlicht haben muss, dann ist es dieser: Ich arbeite für ein international aufgestelltes Unternehmen, nicht nur für eine nationale Unternehmenseinheit und erst recht nicht allein für meine Abteilung. Silos schaffen überflüssige Instanzen, Ineffizienz und halten möglicherweise die besten Geschäftsideen und -methoden, über die wir in der Gruppe verfügen, von Kunden in anderen Märkten fern. Sie führen unnötigerweise dazu, dass wir unsere Stärken nicht zur Gänze ausspielen und damit Wettbewerbsvorteile verschenken.

Zum anderen sind die Führungsgrundsätze wichtig dafür, die gesamte Organisation darauf auszurichten, Versprechen zu erfüllen. Sie verpflichten jeden Einzelnen, die Interessen des Kunden in den Mittelpunkt zu stellen. Der Kunde ist unser Chef. Sein Erfolg ist unser Geschäft. Sind wir gut genug und erfüllen seine Erwartungen an unser Produkt, unseren Service und unsere Ansprache, ist er auch bereit, eine Prämie für Dienstleistungen zu bezahlen, die für ihn wirklich von Belang sind und die er so sonst nirgends bekommt.

Aus alledem erwachsen die Voraussetzungen dafür, dass wir neue Kunden hinzugewinnen, dass Kunden bei neuem Finanzdienstleistungsbedarf von sich aus an uns herantreten und dass unsere Geschäftsbeziehung je Kunde wächst. Mit dem Streben nach Exzellenz und Verlässlichkeit setzen wir auf dauerhafte Kundenbeziehungen, auf eine Partnerschaft, die ein Menschenleben lang hält, weil beide dabei gewinnen. Sie als Investoren erwartet als Folge davon ein langfristig stabiler und damit prognostizierbarer Strom profitablen Umsatzes.

Was steht im laufenden Geschäftsjahr 2005 an? Wir werden zwei umfassende Initiativen vorantreiben, welche die Wettbewerbsfähigkeit und die Werthaltigkeit Ihres Unternehmens nachhaltig steigern werden.

Das eine ist unser Nachhaltigkeitsprogramm. Unsere besten Fachleute forschen innerhalb Ihres Unternehmens weltweit nach herausragenden Erfolgen bei Produktangebot, Service und operativer Umsetzung für das Schaden- und Unfall- sowie das Lebensversicherungsgeschäft. Aus vielen Komponenten werden dann Bestlösungen als Pflichtkataloge für jene Gesellschaften erstellt, die noch nicht auf gleicher Höhe arbeiten. Damit erzielen wir die Nachhaltigkeit im Sinne unseres „+Eins“.

Bei dem zweiten Programm geht es um eine gruppenübergreifende Initiative, die eine noch leidenschaftlichere Ausrichtung auf den Kunden zügig vorantreibt. Der zentrale Maßstab dafür, ob Ihre Allianz über den entscheidenden Pluspunkt verfügt, ist die Bereitschaft unserer Kunden, uns weiterzuempfehlen. Deshalb wird dieses Kriterium nach und nach in Leistungsmessung und -entlohnung unseres gesamten Managements eingeführt.

Beide Initiativen werden unsere Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig steigern und Ihrem Unternehmen Wert zuführen, Wert, der Ihr Vertrauen in die Leistungsfähigkeit der Allianz bestätigen wird.

Dabei bestimmt unser Denken und Handeln, dass all die erfreulichen Dinge, die unser Unternehmen bewirken kann – Kunden bedienen, wettbewerbsfähige Arbeits- und Ausbildungsplätze schaffen, positiv auf die Gesellschaft einwirken, bürgerschaftliches Engagement zeigen –, nur dann möglich sind, wenn wir Erfolg haben bei der Wertschaffung für Sie, unsere Aktionäre. Gesellschaftliche Verantwortung ist für mich kein leeres Wort, sondern unzertrennlich mit modernem Unternehmertum verknüpft, eine konkrete Managementaufgabe, die mir am Herzen liegt. Deshalb setzen wir über unsere Stiftungen unser Engagement für Benachteiligte, für die Umwelt und für die Kultur weiter fort. Deshalb bin ich auch so stolz darauf, dass unsere Mitarbeiter aus eigenem Antrieb 1 Million Euro für die Opfer des Seebebens im Indischen Ozean mit seiner erschütternden Anzahl von Toten und Verletzten gespendet haben. Gemeinsam mit unseren Tochtergesellschaften haben wir diese Summe auf 2,7 Millionen Euro aufgestockt. Ich bin überzeugt davon, dass wir auch deshalb erfolgreich sind, weil wir in einem angemessenen Rahmen etwas für unser gesellschaftliches Umfeld tun. Auch das ist ein Aspekt von Nachhaltigkeit.

Sehr geehrte Aktionäre, wir stehen weiter vor großen Anforderungen, wissen aber gleichzeitig, dass vieles in der Allianz bereits richtig gut ist. Ich spreche hier in erster Linie von unseren rund 162 200 Mitarbeitern sowie von unseren Vertretern und Vertriebspartnern im Team. Ihre Leistungen, ihre Beharrlichkeit und ihre Entschlossenheit, gemeinsam mit dem Kunden zu gewinnen, erfüllen mich mit Stolz. Sie haben mir 2004 gezeigt, wie gut es tut, wenn Erwartungen übererfüllt werden. Damit bestätigten sie indirekt, dass wir richtig liegen mit unserem Geschäftsansatz, und bewiesen zugleich, welche Klasse in ihnen steckt. Ich meine, für diesen Einsatz gebührt ihnen Ihr herzlicher Dank – auf jeden Fall aber mein persönlicher Dank für das außergewöhnliche Engagement in Ihrem Interesse, dem Interesse unserer Anteilseigner.

Das Geschäftsjahr 2005 wird unsere Fähigkeit testen, dem „3+Eins-Programm“ einen zusätzlichen Schub zu verleihen und unser Leistungsvermögen zu steigern. Wir werden das tun. Unser Managementteam ist einig, und unsere Mitarbeiter sind motiviert. Unser Geschäft ist wieder stark und wird von Quartal zu Quartal stärker. Das alles stimmt mich optimistisch; am meisten aber flößen mir das Unternehmen selbst und seine Veränderungsgeschwindigkeit Optimismus ein. Doch was am Ende zählt, ist Ihre Zufriedenheit mit Ihrem Investment. Wir werden hart daran arbeiten, unsere Versprechen zu erfüllen.

Mit freundlichem Gruß.

M

M. Diekmann

Michael Diekmann

Vorsitzender des Vorstands