

## Hauptversammlung

der Allianz AG am 4. Mai 2005

Bericht des Vorstandsvorsitzenden

Michael Diekmann

über den Geschäftsverlauf



Liebe Aktionärinnen und Aktionäre,

ich begrüße Sie, auch im Namen meiner Vorstandskollegen, zur Hauptversammlung Ihrer Allianz in der Münchener Olympiahalle. Wir freuen uns 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 2004**, meine Damen und Herren, haben wir gute Erfolge erzielen können. Wir haben aber gleichzeitig auch viel dafür getan, weiteren **Schwung für 2005 und die Folgejahre** aufzubauen. Wir können also von einer soliden Ausgangslage die Entwicklung Ihrer Gesellschaft in Zukunft weiter vorantreiben. Bevor ich aber zur Zukunft komme, zunächst ein Blick auf die **Ergebnisse im Geschäftsjahr 2004**.

Einer der aussagekräftigsten Indikatoren für die Leistung Ihres Unternehmens ist das **operative Ergebnis**. Es zeigt an, was **effektiv aus dem laufenden Geschäft** erwirtschaftet wurde; also **ohne** Gewinne und Verluste aus Veräußerungen von Aktien, **vor** Steuern und **vor** Goodwill-Abschreibungen sowie auch **vor** Bedienung der Minderheitsaktionäre an unseren börsennotierten Gruppengesellschaften. Dieses operative Ergebnis stieg im Berichtsjahr auf 6,9 Milliarden Euro, nach 4,1 Milliarden Euro im Vorjahr. Diese deutliche Steigerung gibt uns die Gewissheit, dass wir mit unseren operativen Maßnahmen auf dem richtigen Weg sind. Das **Vorsteuerergebnis** stieg von 2,9 Milliarden Euro auf 5,2 Milliarden Euro, also um 81,2 Prozent.

Auch der **Jahresüberschuss**, also das Nettoergebnis, verbesserte sich um mehr als 300 Millionen Euro auf 2,2 Milliarden Euro.

Dass der Jahresüberschuss nicht so stark stieg wie das operative und das Vorsteuerergebnis liegt daran, dass unsere operativen Ergebnisverbesserungen vollständig besteuert werden. Zudem war das Vorjahresergebnis noch durch höhere realisierte Gewinne aus Kapitalanlagen bestimmt, die zum größten Teil steuerfrei blieben oder nur geringfügig besteuert wurden.

Der Kapitalmarkt hat diese Entwicklung noch nicht nachvollzogen. Zum Jahreswechsel notierte die Allianz Aktie bei 97,60 Euro. Über das Gesamtjahr betrachtet **fiel der Kurs** Ihrer Aktie damit um rund 2,5 Prozent.

Natürlich ist es unser Ziel, Sie, die Aktionäre, an unseren nachhaltigen Ergebnisverbesserungen zu beteiligen. Deshalb schlagen wir Ihnen in diesem Jahr eine Dividendensumme von 674 Millionen Euro vor. Die Dividende pro Aktie soll 1 Euro und 75 Cent betragen. Dies ist ein deutliches Dividendenplus von fast 17 Prozent.

Meine Damen und Herren, auch mit dieser Steigerung erfüllen wir vielleicht nicht alle Erwartungen. Aber für Sie als unternehmerische Investoren birgt dies auch eine gute Nachricht. Denn wir wollen und können unsere starke Eigenkapitalposition für Sie, die Eigentümer der Allianz, für weiteres profitables Wachstum nutzen.

### **Gegenläufige Entwicklung 2004**

In den letzten Jahren mussten wir Ihnen immer wieder von Sonderfaktoren berichten, die unser Ergebnis außerordentlich belasteten. Im Geschäftsjahr 2004 gab es nur noch **eine** negative Entwicklung mit hoher Ergebniswirkung. Wir mussten auf Immobilien, deren Mieteinnahmen nicht mehr unseren Planungen entsprachen, Abschreibungen von 715 Millionen Euro vornehmen. So bedauerlich diese Maßnahme im Zusammenhang mit dem Abschwung am deutschen Immobilienmarkt ist, so sehr spricht es für die Gesundung unseres Geschäfts und für die Verstetigung unseres Ergebniswachstums, dass es 2004 bei diesem einzigen wirklich bedeutenden Negativfaktor blieb.

### **Das „3+Eins-Programm“**

Ich werde Sie jetzt in der Reihenfolge unseres „3+Eins-Programms“ durch die wesentlichen Ergebnisse führen. Dieses Programm steckt, wie Sie aus dem Vorjahr wissen, unser Arbeitspensum bis 2006 ab. Hier zur Erinnerung die vier Programmpunkte komprimiert:

1. Sicherung und Stärkung der Kapitalbasis,
  2. Steigerung der operativen Profitabilität,
  3. Verringerung der Komplexität und
- + **Eins** nachhaltige Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und damit des Unternehmenswertes.

#### **1. Sicherung und Stärkung der Kapitalbasis**

Unser Eigenkapital erhöhte sich um insgesamt 2,2 Milliarden Euro auf 30,8 Milliarden Euro. Damit überschritten wir erstmals seit dem Beginn der Kapitalmarktkrise im Jahr 2000 wieder die Schwelle von 30 Milliarden Euro.

Die Festigung unserer Kapitalbasis beruht einerseits auf dem auf die Anteilseigner entfallenden Wertzuwachs unserer **Kapitalanlagen**; dieser machte 1,4 Milliarden Euro aus. Und natürlich trug der **Jahresüberschuss** von 2,2 Milliarden Euro beträchtlich zur Stärkung des Eigenkapitals bei. Wie auf der letzten Hauptversammlung beschlossen, sind hiervon 551 Millionen Euro Dividendenzahlungen für das Geschäftsjahr 2003 abzuziehen.

Nicht zuletzt aufgrund dieser beachtlichen Stärkung des Eigenkapitals wurden unsere guten **Ratings insgesamt** bestätigt. Damit wird der Allianz auch von unabhängiger Stelle die hohe Qualität bescheinigt, die im Wettbewerb um Kunden und langfristige Anleger wichtig ist.

## 2. Steigerung der operativen Profitabilität

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

Das haben wir 2004 getan, ich nannte Ihnen ja eingangs bereits die Verbesserung des operativen Ergebnisses von 4,1 Milliarden Euro auf 6,9 Milliarden Euro. Doch wie kam diese stolze Steigerung zustande?

Ein bedeutender Anteil ist darauf zurückzuführen, dass wir die **Margen im Neugeschäft verbesserten**. Außerdem **kürzten wir nochmals die Verwaltungskosten**, diesmal um 900 Millionen Euro – ungeachtet dessen, dass zeitgleich unser Umsatz um mehr als 3 Milliarden Euro auf fast 97 Milliarden Euro wuchs. Diese Kostensenkung ist wichtig, weil der Löwenanteil dieser Einsparungen nachhaltig wirkt. Hier werden also keine Kosten in die Zukunft verschoben.

Trotz unserer guten Ergebnissteigerungen hinterfragen wir weiterhin kontinuierlich unsere Kostenstrukturen. Das ist ein Prozess, der nie erlahmen darf und bei dem – wenn wir zurückschauen – Beträchtliches geleistet wurde. In den letzten zwei Jahren sanken, über alle vier Geschäftssegmente hinweg betrachtet, die Verwaltungskosten um 2,9 Milliarden Euro. Und dies, obwohl in dem gleichen Zeitabschnitt unser Umsatz um 4,3 Milliarden Euro gewachsen ist.

**Alle vier Geschäftssegmente** und fast alle Gruppengesellschaften trugen zu der Verbesserung des operativen Ergebnisses bei.

Für diejenigen von Ihnen, die mit der Allianz noch nicht so vertraut sind, habe ich unsere vier Geschäftssegmente mit ihren jeweiligen Umsätzen 2004 aufgeführt. Sie sehen, dass im Berichtsjahr die Lebens- und Krankenversicherung erstmals Spitzenumsatzträger war. Auf die Umsatzentwicklung gehe ich bei meinem Bericht über die einzelnen Geschäftssegmente noch näher ein.

Auf der linken Seite dieses Bilds erkennen Sie den Anteil unserer Geschäftssegmente am Gesamtumsatz. Rechts zeigen wir die geographische Verteilung. Wir sind international aufgestellt, doch ein Drittel unserer Umsätze stammt, wie auch im Vorjahr, aus Deutschland. Auch in Zukunft wollen wir unsere starke Stellung hier im deutschen Markt weiter ausbauen.

Beim folgenden Gang durch die einzelnen **Geschäftssegmente** werde ich mich kurz fassen, da alle Einzelheiten im Geschäftsbericht nachzulesen sind. Hier also nur das Wichtigste, damit wir Zeit gewinnen für die Aussprache.

## Schaden- und Unfallversicherung

In der Schaden- und Unfallversicherung steigerten wir die Beitragseinnahmen währungsbereinigt um 2,1 Prozent auf 43,8 Milliarden Euro. Dieses Wachstum mag bescheiden aussehen, aber vergessen Sie dabei nicht: Der Mehrumsatz erfüllt hohe Maßstäbe an Qualität und Profitabilität.

Unsere Zeichnungspolitik ist darauf ausgerichtet, nur Geschäft zu zeichnen, bei dem der Preis das Risiko tatsächlich abbildet. Die Verbesserung des operativen Ergebnisses um 63 Prozent auf knapp vier Milliarden Euro zeigt, dass sich diese Fokussierung auf nachhaltige Profitabilität auszahlt.

Zum dritten Mal in Folge verbesserten wir in der Schaden- und Unfallversicherung das Verhältnis der Schadenaufwendungen und Kosten zu den verdienten Beiträgen. Diese so genannte **Schaden-/Kostenquote** sank 2004 nochmals um 4,1 Prozentpunkte auf 92,9 Prozent. Das ist eine Leistung, mit der wir auch im internationalen Vergleich ganz vorne liegen.

Der **Jahresüberschuss** des Segments nach Steuern, Goodwill und Anteilen Dritter betrug 3,3 Milliarden Euro. Der Rückgang gegenüber dem Vorjahr liegt daran, dass in dem Überschuss des Vorjahres per Saldo höhere Veräußerungsgewinne aus Aktien enthalten waren. Außerdem bewirkte der operative Ergebnissprung im Berichtsjahr, dass Steueraufwand und Anteile Dritter am Ergebnis zusammengerechnet auf 2,6 Milliarden Euro hochschnellten. Das sind 1,6 Milliarden Euro mehr als im Vorjahr.

## Lebens- und Krankenversicherung

In der Lebens- und Krankenversicherung steigerten wir die Beitragseinnahmen währungsbereinigt um 10 Prozent auf 45,2 Milliarden Euro.

Wir erzielten ein operatives Ergebnis von 1,4 Milliarden Euro und erwirtschafteten einen Jahresüberschuss von 808 Millionen Euro. Das sind 770 Millionen Euro mehr als im Vorjahr.

Diese Ertragsumkehr ist zum einen das Ergebnis operativer Verbesserungen: Wir passten Preise an die Risiken an und steigerten unsere Effizienz. Zum anderen trug auch unser deutlich verbessertes Kapitalanlageergebnis dazu bei, dass wir 2004 wieder einen ordentlichen Jahresüberschuss ausweisen können.

Leider gab es eine **außerplanmäßige Abschreibung auf Verlustvorträge** unserer Tochtergesellschaft Allianz Life in Südkorea. Diese Abschreibung in Höhe von 77 Millionen Euro auf die 2006 und 2007 auslaufenden Verlustvorträge war erforderlich geworden, weil das Zinsniveau in Südkorea nochmals unter den Garantiezins von Altprodukten in unserem Bestand gefallen war. Damit schwand die Aussicht darauf, diesen Verlustvortrag bis 2007 nutzen zu können.

Ich versichere Ihnen, dass wir alle Herausforderungen in Südkorea, die in unserem Einflussbereich liegen, mit der gleichen Konsequenz angehen, die wir auch an anderer Stelle gezeigt haben.

## **Bankgeschäft**

Meine Damen und Herren, ich komme nun auf unser Bankgeschäft zu sprechen. Dabei konzentriere ich mich auf den Beitrag der **Dresdner Bank**, die dieses Geschäftssegment hauptsächlich bestimmt.

Ich hatte Ihnen auf unserer Hauptversammlung im vorletzten Jahr gesagt, dass wir drei Jahre brauchen, bis die Bank ihre Kapitalkosten verdient. Sehen wir uns einmal an, wo sie inzwischen steht. Unser ambitioniertes Ziel, 2004 für die **gesamte** Bank einen ausgeglichenen Jahresüberschuss **vor** Restrukturierungskosten zu erzielen, haben wir deutlich übertroffen. Der Jahresüberschuss betrug 142 Millionen Euro. Wie gelangten wir zu diesem Ergebnis?

Wir haben unser **Kostenziel** übererfüllt und den Verwaltungsaufwand um mehr als 430 Millionen Euro gemindert. Die **Risikovorsorge im Kreditgeschäft** wurde nochmals deutlich auf 337 Millionen Euro verringert. Im Vorjahr machte dieser Posten noch etwas mehr als 1 Milliarde Euro aus.

In der Gesamtbetrachtung bedeutet das:

- Wir stabilisierten den Umsatz bei 6,25 Milliarden Euro mit deutlich niedrigeren Kosten.
- Und wir steigerten parallel die Risikoqualität.

Dieser Doppelschritt blieb nicht folgenlos: Die Verbesserung des operativen Ergebnisses um 1,1 Milliarden Euro ist ein **Meilenstein** auf dem Weg zu einem Bankgeschäft, das nun wieder nachhaltig einen Wertbeitrag erwirtschaften kann.

Dieser Erfolg ist für Sie, die Aktionäre, eine wirklich gute Nachricht. Denn er zeigt Ihnen, dass wir uns bei der Dresdner Bank auf einem guten Weg befinden, im Geschäftsjahr 2005 – wie angekündigt – die Kapitalkosten in Höhe von fast 9 Prozent zu verdienen. Zudem leistet die Dresdner Bank einen kontinuierlich steigenden Beitrag durch die Vermittlung von Sach- und Lebensversicherungsprodukten sowie von Asset Management Angeboten der Allianz.

## **Asset Management**

Im Geschäftssegment Asset Management steigerten wir das **operative Ergebnis** um 123 Millionen Euro auf 856 Millionen Euro. Im Wesentlichen beruht dieser Erfolg darauf, dass bei einem sehr wettbewerbsfähigen Verhältnis von Kosten zu Erträgen auch das Neugeschäft ausgezeichnet war. Allein 2004 betrug die **Nettozuflüsse zu den Vermögensanlagen für Dritte** 31 Milliarden Euro. Damit haben wir unsere Führungsrolle unter den weltweit erfolgreichsten Asset Managern erneut bestätigt.

Diese Erfolge werden im Nachsteuerergebnis allerdings erst teilweise sichtbar, weil die aufgeschobenen Kaufpreiszahlungen für den Erwerb der US-amerikanischen Fondsmanager das Ergebnis nach wie vor belasten. Aber auch hier gilt: Die Geschäftsentwicklung war so robust und positiv, dass wir trotz dieser Aufwendungen den Jahresfehlbetrag um 118 Millionen Euro verringerten.

Wir gehen davon aus, dass das Segment Asset Management im laufenden Geschäftsjahr 2005 das operative Ergebnis nochmals kräftig verbessert und dann auch einen positiven Jahresüberschuss erwirtschaften wird.

### **Allianz AG**

Bevor ich fortfahre auf die übrigen Teile unseres „3+Eins-Programms“ einzugehen, möchte ich hier, bei der Betrachtung unserer Profitabilitätsfortschritte, Ihre Aufmerksamkeit auf die Allianz AG lenken.

Es geht also um die isolierte Würdigung der Holdinggesellschaft.

Dabei müssen wir allerdings einen Perspektivwechsel vornehmen. Denn der Einzelabschluss der Allianz AG erfolgt nach den Rechnungslegungsvorschriften des deutschen Handelsgesetzbuches, während das Zahlenwerk der Gruppe durchgängig den Internationalen Financial Reporting Standards, kurz IFRS, folgt.

Die Allianz AG erfüllt im Wesentlichen zwei Funktionen. Sie hält einen großen Teil unserer eigenen Unternehmensbeteiligungen. Außerdem ist sie der gruppeninterne Rückversicherer. In dieser Funktion steigerte die Allianz AG das versicherungstechnische Ergebnis von 231 Millionen Euro Vorjahresverlust auf einen Gewinn im Jahr 2004 von 44 Millionen Euro.

Dass es nicht mehr war, liegt daran, dass wir, den Vorschriften des deutschen Handelsgesetzbuches folgend, 366 Millionen Euro in die so genannte **Schwankungsrückstellung** einstellen mussten, die es nach den internationalen Rechnungslegungsvorschriften nicht gibt. Sie dient dem Zweck, die versicherungstechnischen Ergebnisse über die Zeit zu glätten. In guten Jahren wird die Schwankungsrückstellung also aufgestockt, in schlechten dürfen Mittel aus dieser Rückstellung entnommen werden.

Das Ergebnis aus den Kapitalanlagen stieg um 320 Millionen Euro auf 1,8 Milliarden Euro im Geschäftsjahr 2004.

Zusammengenommen erwirtschaftete die **Allianz AG 1,7 Milliarden Euro Jahresüberschuss**, ein Ergebnisplus gegenüber dem Vorjahr von 725 Millionen Euro. Aus diesem Ergebnis wird die **Konzerndividende** von 1 Euro 75 Cent je Aktie ausbezahlt.

### **3. Verringerung der Komplexität**

Ich gehe nun auf den dritten Punkt unseres Programms ein: **Verringerung der Komplexität**. In den vergangenen zwei Jahren zogen wir uns international aus fast 40 nichtstrategischen, subkritischen Gesellschaften und Geschäftsaktivitäten zurück, davon allein 20 im Berichtsjahr 2004. Ich spreche hier von Aktivitäten, die unter den gegenwärtigen Marktentwicklungen nur mit sehr hohem Aufwand

einen substantiellen Wertbeitrag leisten könnten. Mit dem gleichen Aufwand können wir an anderer Stelle mehr erreichen.

Mit anderen Worten: Indem wir Komplexität abbauen, stellen wir sicher, dass wir uns mit voller Kraft auf die wesentlichen Themen konzentrieren und das Kapital Ihrer Gesellschaft wirklich optimal einsetzen.

Außerdem verbesserten wir die Risikostreuung in unserem Aktienportfolio deutlich, indem wir uns von zu großen Beteiligungen trennten. Diese sind allein wegen ihrer schieren Größe nicht frei handelbar und stellten eine zu hohe Risikokonzentration in unserem Anlagenportfolio dar. Die im Januar 2005 emittierte indexgebundene Wandelanleihe verringerte den Anteil unserer gruppeneigenen Vermögensanlagen in Aktien auf nunmehr 14,2 Prozent.

Zusätzlich bauten wir im Berichtsjahr mit großer Konsequenz Kreditrisiken im Portfolio der Dresdner Bank ab. Dadurch ist es gelungen, unsere **Risikoposition** maßgeblich zu entlasten. Wir müssen also weniger Risikokapital vorhalten.

Alle diese Maßnahmen trugen dazu bei, dass unser Risikokapital, das wir für den Betrieb unseres Geschäfts benötigen, um 1,2 Milliarden Euro abnahm. Diese Zahl – zusammen mit der deutlichen Ergebnisverbesserung – zeigt auf, wie erfolgreich wir auch in diesem Jahr bei der Steigerung der Risikoqualität unseres Geschäfts waren. Kurzum: **Wir erwirtschaften einen deutlich höheren Ertrag mit sehr viel weniger Risiko und das bei Ausweitung unseres Geschäfts.**

#### **4. „+Eins“: Nachhaltige Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und des Unternehmenswertes**

Die bisherigen Fortschritte bei der Umsetzung der Programmpunkte 1 bis 3 sind gut. Aber sie reichen noch nicht aus. Das zeigt uns der **Wettbewerbsvergleich** und auch der Aktienkurs. Unser vergleichbares Ergebnis vor Goodwillabschreibungen von 3,36 Milliarden Euro überrundete zwar das Resultat der meisten unserer internationalen Wettbewerber. Aber mit ING, Berkshire Hathaway und AIG erzielten drei internationale Wettbewerber immer noch deutlich mehr. Mit diesen höheren Gewinnen verfügen diese Gesellschaften über eine größere strategische Flexibilität und damit auch über eine höhere Attraktivität für die Anleger.

Im letzten Jahr hatte ich angekündigt, dass wir den Abstand zu diesen Top-Wettbewerbern weiter verringern wollen. Um das zu erreichen, arbeiten wir mit Hochdruck daran, unsere exzellenten Ressourcen weltweit zu einer Organisation zu verdichten, **die konsequent voneinander lernt und damit einen deutlichen Zusatznutzen schafft.**

Wir formen aus Ihrem Unternehmen eine Allianz, die zwar nach wie vor „multilokal“ arbeitet, doch noch stärker als bisher geeint ist durch

- **gemeinsame Initiativen** und



- eine **gemeinsame Unternehmenskultur** mit anspruchsvollen Werten sowie dem Willen, sich nur an den Besten zu messen.

**Diese** Gemeinsamkeiten sind es, die die Größe, Reichweite, Internationalität und Kompetenz der Allianz deutlich besser zur Wirkung bringen werden.

Was heißt das konkret? Wir haben im Berichtsjahr zwei Großinitiativen gestartet, die das „+Eins“ unseres 3+Eins-Programms ausmachen. Das ist zum einen unser Nachhaltigkeitsprogramm. Zum anderen spreche ich von unserer Initiative Kundenfokus. Ich gehe kurz darauf ein, was unter diesen Überschriften zu verstehen ist.

Im Rahmen unseres **Nachhaltigkeitsprogramms** suchen unsere Fachleute innerhalb des gesamten Unternehmens weltweit nach herausragenden Erfolgen bei Produktangebot, Service und operativer Umsetzung. Daraus erarbeiten sie **Pflichtkataloge** mit den Idealabläufen für alle Einheiten. Ziel ist es, dass jede Allianz Gesellschaft das Spitzenniveau in der Gruppe beziehungsweise im jeweiligen Markt erreicht.

Damit begeben wir uns vom bisherigen Prinzip der Wissensvermittlung auf die **Mikro-Ebene**, halten Abschnitt für Abschnitt unsere Prozesse und Verfahren gegen das Licht und untersuchen, ob es im Gruppenverbund nicht bessere, effizientere Lösungen für den gleichen Vorgang gibt. **Systematisch** identifizieren wir also gruppenweit die jeweils besten Abläufe und fügen aus Hunderten von Komponenten überlegene Lösungen zusammen. Diese werden sodann auf die jeweiligen Geschäftseinheiten zugeschnitten – und das weltweit.

Da die Tochterunternehmen im eigenen Interesse hier intensiv zusammenarbeiten, gibt es bei diesem Programm keine Künstlichkeit im Sinne zentralistischen Durchgreifens und der damit verbundenen Bürokratie. Und wir heben über dieses Nachhaltigkeitsprogramm nicht nur erhebliche Produktivitätsreserven, sondern konzentrieren uns gleichzeitig auch auf die Wachstumsimpulse. Damit adressiert dieses Programm nachhaltig Produktivität und Wachstum.

Die zweite Initiative konzentriert sich auf eine noch konsequentere **Fokussierung auf unsere Kunden**.

Jeder von Ihnen kennt Geschichten über suboptimalen Service - fehlerhafte Beratung, liebloser, unhöflicher Umgang, abwehrender Formalismus, lange Wartezeiten bei einer Anfrage und bei der Schadenabwicklung sowie unverständliche, juristisch-belehrende Antworten prägen auf fatale Weise das öffentliche Bild der Finanzdienstleistungsbranche.

Sind wir als Allianz sicher, dass dies bei uns nicht vorkommen kann? Leider nicht – auch wenn wir seit Jahrzehnten einen hohen Servicestandard setzen und der ja auch gerade mit unserer Marke verbunden wird. Aber wir bedienen weltweit über 70 Millionen Kunden, über 20 Millionen davon in Deutschland, und da darf der Blick für den einzelnen Kunden nicht verloren gehen.

Denn jede Enttäuschung, jedes Missverständnis in einer Kundenbeziehung hat die Neigung, den ökonomischen Schaden zu vervielfachen. Es sind gerade negative Beispiele, die sich in der Erinnerung festsetzen, die weitererzählt werden und die insgesamt das Vertrauen schwächen. Hier liegt eine Herausforderung und damit unsere große Chance, uns weiter von unseren Wettbewerbern abzusetzen.

Deshalb müssen wir uns noch zielgerichteter auf unseren Kunden konzentrieren. Erfüllen wir seine Wünsche so professionell, wie er sich das vorstellt? Oder haben wir ihn enttäuscht, möglicherweise dadurch, dass unsere Maßnahmen zur Effizienzsteigerung ihn befremden? Pannen bei IT-Systemumstellungen, standardisierte Computerbriefe, verschlankte Prozesse – dies alles könnte dazu führen, dass wir zwar wirtschaftlicher arbeiten, dabei aber Kunden verlieren. Zunächst vielleicht nur emotional, dann aber auch in der Realität, wenn wir Fehler nicht rasch beheben.

Wir treten also an, beim Kundenfokus im internationalen Wettbewerb Maßstäbe zu setzen. Dabei geht es darum, alle Abläufe und Verhaltensweisen im Kundenkontakt so zu gestalten, dass unsere Dienstleistung als etwas Besonderes wahrgenommen wird. Und zwar so besonders, dass die Kunden auch bereit sind, **dafür eine Prämie zu bezahlen** und uns als erste Adresse wahrnehmen, wenn sie an Finanzdienstleistungen denken.

Auch diese Initiative wird dazu beitragen, unser „+Eins“ einzulösen, also unsere Wettbewerbsfähigkeit und unseren Unternehmenswert nachhaltig zu steigern. Weil es sich nämlich nicht um eine marketinggetriebene Absichtserklärung handelt.

Vielmehr stehen hinter dem Thema Kundenfokus umfangreiche Untersuchungen und Verbesserungsprogramme mit klarer Zielrichtung. Der ökonomische Nutzen ist unmittelbar messbar, nämlich wenn die Anzahl ungewollter Kundenverluste sinkt und gleichzeitig die Bereitschaft unserer Kunden steigt, uns als exzellenten und vertrauenswürdigen Finanzdienstleister weiterzuempfehlen.

Es gibt einen weiteren Grund, warum der Kundenfokus von überragender strategischer Tragweite ist. Wir treten heute in den großen Kernmärkten bei Privat- und Gewerbekunden nicht mehr als Versicherer gegen reine Branchenwettbewerber an. Vielmehr stehen wir genauso im Wettbewerb mit den etablierten Banken und Vermögensverwaltern. Um auch gegen diese Konkurrenz erste Wahl zu sein, müssen wir gewährleisten, dass der Kunde mit der Allianz höchste Qualität und Kompetenz beim Produkt, beim Service, bei der Beratung und in der Abwicklung verbindet, und das einheitlich und über alle vier Geschäftssegmente hinweg.

Nur so schaffen wir die Voraussetzung dafür, dass unsere Kunden neuen Finanzdienstleistungsbedarf bei uns decken und dass diese Kunden uns bei Verwandten, Kollegen und Bekannten weiterempfehlen als **den** Finanzdienstleister, der Vertrauen genießt, weil er Versprechen erfüllt und sogar Erwartungen übertrifft.

Um auch in Zukunft im Wettbewerb der Finanzdienstleister aus eigener Kraft zu wachsen, werden wir in den Kernmärkten unseren Anteil an der gesamten **Vermögensbildung** ausweiten müssen.

Dabei spielt die **Altersvorsorge** eine immer wichtigere Rolle.

Sie sehen auf dem rechten Abschnitt der Folie, dass ich hier von einem **Riesenmarkt** spreche. Im Jahr 2003 machte der deutsche Markt für Geldvermögensbildung – also der jährliche Zuwachs an Geldvermögen - insgesamt 141 Milliarden Euro aus. In Europa erreicht das Marktvolumen gar 530 Milliarden Euro; in den USA fast 674 Milliarden Euro. Und in Zukunft müssen aus den bekannten Gründen immer größere Anteile dieser privaten Vermögensbildung in die Altersvorsorge gehen.

Seit Jahrzehnten schrumpfen die Geburtenzahlen. Die Lebensspanne der Menschen verlängert sich auch dank des medizinischen Fortschritts immer mehr. Damit stehen die gesetzlichen Rentensysteme vor einer **Zerreißprobe**. In ihrer gegenwärtigen umlagefinanzierten Ausgestaltung werden sie diese Prüfung nicht bestehen. **Jeder Bürger, der rational denkt, sieht, was auf ihn zukommt.**

Die Bevölkerung muss also deutlich mehr von diesem Geldvermögen für den Lebensabend zurücklegen, sei es über private oder über betriebliche Ansparmodelle, und zwar europaweit.

In vielen unserer **Kernmärkte** stehen wir dabei erst am Anfang der Entwicklung. **Deutschland** und **Frankreich, Italien** und **Spanien** sowie **Mittel- und Osteuropa** – in all diesen Ländern und Regionen ist die **Marktdurchdringung** kapitalgedeckter privater und betrieblicher Altersvorsorge immer noch viel zu gering.

Dies zeigt: Das **Wachstumspotenzial** in unseren Stammmärkten ist **riesig**. Aber natürlich ist dieses Wachstum nur dann sinnvoll, wenn wir dadurch auch einen entscheidenden Mehrwert schaffen und genau dafür haben wir im Berichtsjahr die Voraussetzungen wesentlich verbessert.

2004 haben wir die Neugeschäftsmarge nach Kapitalkosten auf 2,2 Prozent fast verdoppelt und haben damit die Voraussetzung geschaffen, dass auch die Aktionäre am Wachstum in diesem Geschäftsfeld angemessen beteiligt werden.

Aber warum sollte nun ausgerechnet Ihre Allianz an diesen Entwicklungen besonders teilhaben können? Dafür gibt es zwei gute Gründe:

Zum einen sind tatsächlich nur ganz wenige Finanzdienstleister überhaupt in der Lage, das Risiko von weit in die Zukunft reichenden Zusagen verlässlich zu tragen. Aufgrund unserer Größe, Qualität und Kapitalausstattung können wir solche Garantien geben. Zum anderen kommt dieses Geschäft nicht automatisch, sondern muss Kunde um Kunde, Vertrag um Vertrag akquiriert werden. Und hier verfügen wir wie wenig andere über dicht geknüpfte, nach Vertriebswegen aufgefächerte **Verkaufsorganisationen** in den wichtigen Märkten. Diese erfüllen höchste Qualitätsansprüche bei der Beratung. Und wir lassen nicht nach, in die Reichweite, Zuverlässigkeit und Qualität unseres Vertriebs zu investieren, weil die Menschen Beratung brauchen und die Anforderungen an diese Beratung immer anspruchsvoller werden.

Sie sehen also, dass **unser Lebensversicherungsgeschäft noch längst nicht seinen Zenit erreicht hat, und das europaweit.**

Und auch hier bei uns in Deutschland sehen wir gute Möglichkeiten, selbst wenn zukünftig – infolge des Alterseinkünftegesetzes – klassische und fondsgebundene Kapitallebensversicherungen Terrain verlieren könnten, dann sollten **Mehrabsatz** von **Rentenprodukten** und der **betrieblichen Altersvorsorge** diesen Bedeutungsschwund mehr als wettmachen, vielleicht sogar deutlich überkompensieren.

Parallel dazu haben wir uns aber auch darauf vorbereitet, dass die Attraktivität von **Fondsprodukten** weiter steigt. Dafür spricht die Tatsache, dass Kursgewinne aus Fondsprodukten weiterhin steuerfrei bleiben. Auch darauf sind wir mit unserer breiten Fonds-Produktpalette sehr gut vorbereitet. Den zur Zeit starken Bedarf nach Zertifikaten befriedigen wir aus der Dresdner Bank heraus. Damit können wir gezielt jeden Produktwunsch und jede Kombination aus eigenem Haus erfüllen.

Lassen Sie mich jetzt zusammenfassend erläutern, was Sie im **laufenden Geschäftsjahr** von uns erwarten können: Wir wollen auch in 2005 unser **Jahresergebnis** erneut erheblich steigern. Dieses Gewinnwachstum beruht

- auf einer weiteren Steigerung unserer operativen Ergebnisse bei der Dresdner Bank, im Lebens- und Krankenversicherungsgeschäft und im Geschäftsbereich Asset Management. Im Sachversicherungsgeschäft werden wir an das exzellente Ergebnis 2004 anknüpfen und wollen eine Schaden-/Kostenquote von weniger als 95 Prozent erreichen. Insbesondere die Verbesserungen, die durch das Nachhaltigkeitsprogramm adressiert werden, ermöglichen weiterhin gute Ergebnisse auch in weicher werdenden Märkten. Das 1. Quartal zeigt, dass wir hier sowohl bei den Kosten als auch bei den Schadenquoten auf einem guten Weg sind.
- Darüber hinaus werden 2005 die planmäßigen Goodwill-Abschreibungen von ca. 1,1 Milliarden Euro entfallen.

Bleiben wir von außergewöhnlichen Belastungen wie Naturkatastrophen oder Kapitalmarkteinbrüchen verschont, dann wird dies zu einer **Rendite** führen, die **deutlich über den Kapitalkosten** liegt und damit Wert für die Aktionäre schafft.

Die vorläufigen Geschäftszahlen des 1. Quartals in diesem Jahr bestätigen uns in unseren Annahmen.

In der **Schaden- und Unfallversicherung** erzielten wir bei nahezu unveränderten Beitragseinnahmen eine Combined Ratio von gut 92 Prozent und konnten damit den sehr guten Wert des gesamten vergangenen Geschäftsjahrs 2004 (92,9 Prozent) halten. Gegenüber dem 1. Quartal des Vorjahres gab es sogar eine Verbesserung um etwa 3,5 Prozent-Punkte.

Die **Lebens- und Krankenversicherung** sowie das **Asset Management** weisen mit jeweils etwa 10 Prozent ein robustes Umsatzwachstum auf. In beiden Segmenten sanken die operativen Kosten sowohl absolut als auch im Verhältnis zu den Umsätzen.

Die **Dresdner Bank** steigerte bei leicht rückläufigem Umsatz mit nochmals gesunkenen Verwaltungskosten und einem geringeren Aufwand für die Risikovorsorge das operative Ergebnis um über 20 Prozent auf gut 200 Millionen Euro.

Insgesamt rechnen wir damit, dass sich der **Quartalsüberschuss** nach Steuern und Anteilen Dritter damit auf voraussichtlich gut 1,1 Milliarden Euro erhöht. Nach den ab diesem Jahr geltenden IFRS Rechnungslegungsstandards sind hierin keine Goodwillabschreibungen mehr enthalten. Aber auch nach Bereinigung dieses Umstandes beträgt die Verbesserung des Überschusses rund 30 Prozent zum Vorjahreswert.

Damit zeigt das 1. Quartal eindrucksvoll, dass unsere Maßnahmen und Anstrengungen weitere Früchte tragen und das motiviert uns zusätzlich, den eingeschlagenen Weg konsequent weiter zu gehen.

Wenn ich zusammenfasse, wo wir gerade stehen und welche Perspektiven sich aus alledem für Sie als Aktionäre ergeben, dann sind mir drei Punkte wichtig:

- **Erstens** hat die Allianz im abgelaufenen Jahr wieder einen großen Schritt in Richtung **Profitabilitätssteigerung**, bessere Kapitalausstattung und Risikoqualität gemacht.
- **Zweitens** haben wir die Weichen für weitere **Verbesserungen** im laufenden Geschäftsjahr, insbesondere mit unseren zwei Initiativen „Nachhaltigkeit“ und „Kundenfokus“, gestellt.
- **Drittens** können Sie sich darauf verlassen, dass diese **Maßnahmen nachhaltig wirken werden**. Unsere Maßnahmen zur weiteren Verbesserung unserer operativen Leistung, unserer Kapital-effizienz und unserer Leistungskultur sind auf Dauer angelegt.

Diese drei Punkte, auf die es mir wirklich ankommt, könnte ich hier nicht so plakativ herausstellen, wenn ich nicht wüsste, dass Ihr Unternehmen von Mitarbeitern und Vertretern lebt, die exzellent arbeiten und die auch im Berichtsjahr 2004 wieder eine herausragende Leistung erbracht haben. Dafür gebührt ihnen mein herzlicher Dank, den ich auf dieser Hauptversammlung, vor den Eigentümern der Allianz, besonders gerne wiederhole.

Meine Damen und Herren, zum gegenwärtigen Bewertungsniveau Ihres Allianz Investments muss ich noch etwas sagen.

Im April hat sich der Kurs der Allianz Aktie entgegen der überwiegenden Anzahl der Kaufempfehlungen von Analysten und Investoren weiter negativ entwickelt. Wir beobachten die möglichen Gründe für diese Entwicklung sehr genau und sehen folgende Einflussfaktoren:

- Der Umstand, dass unser Aktienanteil am Kapitalanlageportfolio im Verhältnis zu unseren Wettbewerbern immer noch überdurchschnittlich hoch ist, belastet unseren Kurs in Zeiten unsicherer Finanzmärkte.
- Viele institutionelle Anleger warten ab und wollen sehen, wie genau sich der Zyklus im Schaden- und Unfallversicherungsgeschäft weiterentwickelt.

- Auch sind einige Investoren nicht restlos davon überzeugt, dass die Dresdner Bank im deutschen Wettbewerbsumfeld und angesichts der sinkenden Wachstumsprognosen tatsächlich ihre Kapitalkosten verdienen wird.

Aus heutiger Sicht macht es keinen Sinn, auf diese Aktienkursschwäche mit Aktivismus und Kurspflege zu reagieren. Wir sind davon überzeugt, dass wir unser Kapital gewinnbringend operativ einsetzen und nicht für einen Aktienrückkauf ausgeben sollten. Unsere Ergebnisentwicklung und unsere Wachstumschancen sind gut. Jetzt kommt es darauf an, dass wir weiterhin an unserem strikten Kurs fortlaufender Ergebnisverbesserungen festhalten. Wir gehen davon aus, dass dies dem Aktienkurs wieder auf die Sprünge helfen wird.

Mit einer weiteren Anmerkung möchte ich den politischen Ton aufgreifen, mit dem gegenwärtig in Deutschland Wirtschaftsfragen diskutiert werden. **Sie** im Saal und wir hier an den Podiumstischen wissen: Wirtschaft und Beschäftigung florieren vor allem an Standorten, an denen das Meinungsklima Einsicht in die wirtschaftlichen Zusammenhänge fördert. Ich meine, dass die jüngste Diskussion in Deutschland über den Neo-Kapitalismus, die Globalisierung und die unpatriotischen Manager dazu bislang nur einen einseitigen Beitrag geleistet hat.

Aber ich finde es wichtig, dass diese Debatte geführt wird. Deutschland muss sich darüber im Klaren sein, dass es auf die Verliererstraße gerät, wenn wir glauben, uns von der Globalisierung abkoppeln zu können. Ebenso wenig können sich die Aktiengesellschaften von Gesetzmäßigkeiten der Kapitalmärkte verabschieden.

Die Manager haben eine wichtige soziale Verantwortung. Sie stehen für eine große Anzahl von Arbeitsplätzen in Deutschland im Wettbewerb. Sie müssen daher alles tun, oft auch gegen erbitterte Widerstände von außen und innen, um mit ihrem Unternehmen an der Spitze des Wettbewerbs zu stehen und profitables Wachstum zu erwirtschaften.

Das ist genau das Thema dieser Hauptversammlung. Ihre Allianz tut alles, um Kunden zu halten und neue hinzuzugewinnen. Dabei setzen wir die besten Geschäftsmethoden und Innovationen, über die unsere Gruppe weltweit verfügt, auch hier in Deutschland zur Verbesserung der Wettbewerbssituation ein. Wir geben uns nicht damit zufrieden, dass wir hier und heute Marktführer sind, sondern arbeiten daran, weitere Wachstumsimpulse zu setzen, die Produktivität zu steigern und die Zufriedenheit unserer Kunden mit unserer Dienstleistung zu erhöhen.

Für meine Kollegen und mich ist dies der einzige Weg, Prosperität und sichere Arbeitsplätze in einer fortlaufend zusammenwachsenden Weltwirtschaft zu erhalten.

Am Ende meiner Ausführungen würde ich gerne noch ein paar Worte zu unserem Vorstandskollegen **Detlev Bremkamp** sagen.

Herr Bremkamp wird zum Jahresende nach 40 Jahren in der Allianz und nach 25 Jahren im Vorstand, zunächst in dem der Allianz Versicherungs-AG, sodann im Vorstand der 1985

neu gegründeten Allianz AG Holding, in den Ruhestand gehen. Herr Bremkamp hat nach vielen Arbeitsjahren in Deutschland unsere internationalen Aktivitäten mit aufgebaut – sowohl in Europa, Afrika und im Nahen Osten als auch in Asien und Lateinamerika. Gleichzeitig war er über eine ausgedehnte Zeitspanne u.a. für die technischen Geschäftsfelder Rückversicherung, den alternativen Risikotransfer und die internationale Industrieversicherung zuständig.

Wir danken Detlev Bremkamp für seine hervorragende Arbeit sehr herzlich und bekennen gerne schon heute auf seiner letzten Hauptversammlung, dass wir ihn und seinen Rat sehr vermissen werden.

Ihnen, meine Damen und Herren, danke ich für Ihre Aufmerksamkeit. Ich freue mich auf eine lebhafte und faire Aussprache.

Die Einschätzungen stehen wie immer unter den nachfolgend angegebenen Vorbehalten.

#### **Vorbehalt bei Zukunftsaussagen**

Soweit wir in diesem Bericht 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 in diesem Bericht enthaltenen Aussagen zu aktualisieren.