

La stratégie de la Dresdner Bank en Allemagne orientale

*Hartmut Amberger,
Dresdner Bank AG, Francfort*

L'ex-RDA a, sans le moindre doute, été la zone commerciale où la stratégie de la Dresdner s'est révélée, parmi celles que notre banque a élaborées au cours des dernières années, la plus ambitieuse, la plus complexe et la plus promptement mise en œuvre. Mais en même temps, elle a été la moins typique — ce qui en fait justement la plus fascinante.

Cela tient au fait que, pour la RDA, l'Histoire s'est écrite plus vite qu'aucun d'entre nous n'aurait pu l'imaginer. La rapidité de la première révolution pacifique allemande a surpris jusqu'aux plus optimistes. Personne n'y était préparé. Alors que les stratégies doivent normalement anticiper les évolutions ultérieures, dans ce cas, il ne restait plus qu'à réagir. Le défi stratégique consistait à concevoir une réaction rapide à une situation totalement nouvelle. Je rappellerai ici brièvement les principaux événements qui se sont succédés :

— 7 octobre 1989 : festivités officielles pour commémorer le quarantième anniversaire de la RDA d'Erich Honnecker.

— 9 novembre 1989 : chute du Mur de Berlin.

— 1^{er} avril 1990 : décision d'introduire un nouveau système bancaire.

— 1^{er} juillet 1990 : introduction du Deutsche Mark et instauration d'une zone monétaire unique. C'est la première fois que les banques occidentales voient s'ouvrir une possibilité de s'engager activement.

— 3 octobre 1990 : réunification officielle.

Aujourd'hui, nous sommes représentés en Allemagne orientale par 107 succursales et 4 500 employés. Nous y avons 350 000 clients et gérons 550 000 nouveaux comptes. Tous les jours, nous démarchons 3 00 nouveaux clients.

Pour être clair, j'aimerais détailler le contenu de nos délibérations stratégiques, étape par étape. Ces sept étapes correspondent fondamentalement à l'ordre chronologique que nous avons suivi, bien que dans certains cas, elles aient pu suivre des voies parallèles et interdépendantes.

Première phase : prise d'une décision stratégique

Elle consistait à déterminer si l'ex-RDA représentait :

— un quelconque intérêt à nos yeux en tant que marché bancaire (décision de type « oui ou non ») ;

— dans le cas d'une réponse positive, s'il fallait nous cantonner à quelques secteurs ou les embrasser tous, et

— si nous devions agir rapidement ou lentement. A ce stade-là (vers décembre 1989), l'évolution politique, économique et sociale de la RDA était encore tout à fait incertaine : la RDA allait-elle demeurer un pays indépendant ? Les banques occidentales allaient-elles être autorisées à s'implanter dans le pays, et sur quelles bases juridiques ? Dans quelle mesure nos concurrents avaient-ils l'intention de s'y engager ? La séparation entre deux zones monétaires distinctes — Deutsche Mark-ouest et Deutsche Mark-est — allait-elle perdurer ?

Face à une telle incertitude, ainsi qu'à l'absence presque totale d'informations permettant de guider nos choix, la bonne réponse exigeait, sinon des dons de voyance, du moins les aptitudes d'un visionnaire.

La décision que prit notre banque (s'impliquer complètement et promptement, même en l'absence d'informations précises sur le marché) était fondée sur quatre préceptes :

1. Une banque de dimension européenne ne peut laisser passer les opportunités qu'offre un marché tout neuf de seize millions de personnes.

2. L'Allemagne orientale, avec l'expérience que lui confèrent ses relations étroites avec tous les pays de l'Est, était en mesure d'assumer, à terme, un rôle stratégique de premier plan dans les échanges commerciaux Est-Ouest.

3. Le développement économique de la RDA elle-même était envisagé de manière très positive à moyen et long terme — non sans une bonne dose d'optimisme et d'esprit d'entreprise.

Outre ces trois raisons objectives, un quatrième aspect, subjectif et presque d'ordre émotionnel celui-là, a joué un rôle considérable :

4. Il s'agissait de l'histoire même de notre banque, de son appellation. En 1872, Dresde avait été notre lieu de naissance et abritait le siège de notre établissement. Avant la Seconde Guerre mondiale, notre activité était surtout concentrée sur l'est du pays. Face aux événements dramatiques qui s'y sont déroulés en 1989, c'était pour nous une obligation morale que de soutenir ce peuple dans son combat pour la liberté et pour un système où il ferait bon vivre. Nous voulions lui redonner espoir et l'aider à maîtriser ses énormes problèmes économiques.

Lè 2 janvier 1990, nous avons été la première banque occidentale à s'engager en Allemagne orientale, en ouvrant une succursale à Dresde. Nous savons aujourd'hui que cette stratégie rapide était absolument justifiée : cela nous a permis de recevoir nombre d'informations précieuses sur l'état de l'économie et la mentalité des gens, tout en établissant des contacts avec les entreprises, les associations et les autorités. Pour le personnel de cette première succursale, douze heures de travail par jour ne suffisaient pas : les gens étaient prêts à attendre des heures pour obtenir des renseignements sur

des sujets aussi bien bancaires que non-bancaires. Il y avait encore beaucoup de questions auxquelles nous ne pouvions répondre : il restait encore trop de choses à régler, des décisions politiques n'avaient pas encore été prises et l'unification de la réglementation n'était pas encore en vue.

Seconde phase : préparation systématique du marché

La phase de la préparation systématique et en temps voulu du marché a joué, peu après la chute du Mur, un rôle décisif dans la réussite de nos succursales et a permis à notre établissement d'être, de loin, la mieux connue des banques occidentales présentes en ex-RDA. Nous avons commencé à préparer le terrain à une époque où il n'était pas encore question de s'engager activement dans des opérations bancaires. Notre objectif consistait à se familiariser avec les problèmes sur place, à obtenir des informations plus précises sur les comportements et les mentalités et à établir des contacts avec des entreprises et des personnes privées d'importance stratégique dans la banque, le commerce et l'industrie. Voici quelques exemples du programme d'information, d'assistance et de formation qui se mit alors en place :

— Campagnes téléphoniques à grande échelle en Allemagne occidentale sur des sujets liés à la RDA, annoncées par des encarts publicitaires pleine-page dans la presse.

— Série d'articles traitant de l'économie de marché et du système bancaire dans les journaux est-allemands.

— Envois postaux directs et ciblés aux entreprises.

— Visites individuelles, effectuées par des conseillers ouest-allemands, dans les combinats et les entreprises d'Etat, visant à établir des contacts.

— Ouverture d'un bureau de liaison informatisé coiffant les arrangements entre partenaires, les accords de coopération et les créations d'entreprises.

— Tables rondes organisées dans nos succursales occidentales, où pouvaient se rencontrer des représentants des deux Allemagnes.

— Création de notre propre société de consultants en gestion, « Ost-West-Consult », nous permettant d'offrir aux entreprises des conseils en matière de gestion.

— Ouverture de guichets spéciaux consacrés à la RDA dans les villes ouest-allemandes pour répondre aux questions des clients, ainsi que pour coordonner demandes de financement et accords de coopération.

— Création de séminaires de gestion pour les cadres de l'Est, de séminaires spéciaux par profession et de séminaires de marketing en collaboration avec des universitaires de l'Est comme de l'Ouest liés à la création de clubs de marketing (le terme « marketing » sonnait un peu, pour les Allemands de l'Est, comme celui de *glanost* cinq ans auparavant, en Occident).

— Réunions d'information sur les créations d'entreprise, auxquelles ont assisté quelque 10 000 participants.

Un précepte du stratège chinois Sun Tse, édicté il y a 2 500 ans, s'applique ici à merveille : « Gagner la bataille avant qu'elle n'ait été engagée. »

Troisième phase : recueil des informations

Il a fallu atteindre cette phase pour que soient systématiquement rassemblées des informations statistiques précises sur la structure démographique de l'ex-RDA. Il n'existait pour ainsi dire aucune information sur les potentialités du marché et leurs structures, sur l'organisation exacte du système bancaire est-allemand ou sur les différentes cibles et produits des groupes bancaires existants, sans parler des structures de la demande ou de l'accueil qui attendaient les banques occidentales et leurs produits. Personne ne s'était préoccupé de problèmes tels que la structure des revenus, le pouvoir d'achat, le bilan des entreprises et la structure industrielle. Personne même ne savait où se trouvaient les sources d'information. La simple découverte de ces sources avait une valeur inestimable. J'exagère à peine en disant qu'il aurait été plus facile d'obtenir des données sur n'importe quel pays africain ou sud-américain que sur ce qui était encore la RDA. Cela tient au fait que nombre de données statistiques économiques avaient le rang de secrets d'Etat.

Quatrième phase : prise de participation ciblée

La RDA présentait dans ce domaine un tableau de désolation, d'où se dégageait l'inopportunité à court terme de toute implication active en RDA: la stature économique de l'ex-RDA correspondait approximativement à celle de la Hesse, *land* de modeste taille ; la productivité est-allemande n'atteignait que le tiers de celle de la RFA ; l'infrastructure (chemin de fer et routes, télécommunications, sources d'énergie, etc.) était complètement dépassée et inadéquate ; les dégâts écologiques étaient catastrophiques ; les logements étaient délabrés ; l'équipement technique des entreprises, en particulier dans le domaine de l'informatique, ne pouvait en aucune façon satisfaire aux exigences de la production moderne.

Dans le secteur des biens de consommation, il n'existait ni bilans adaptés à la situation du marché, propres à fournir une estimation de la valeur courante des actifs et des passifs, ni comptabilité d'exploitation ou relevés de profits et pertes qui fussent fiables. Dans les domaines de l'orientation des clients, des stratégies de vente, de la publicité et de la promotion, la compétence était inexistante.

Pour résumer, le pays tout entier subissait les effets d'une mentalité d'assistés, née du monopole de l'Etat sur les recettes et la répartition, alors qu'il était doté d'un appareil administratif largement inefficace.

Si ces facteurs décourageants contrastaient avec les attentes positives qu'on fondait sur l'avenir, ces dernières étaient cependant impossibles à quantifier et donc à estimer précisément :

— La mentalité, la langue et les schémas intellectuels sont fondamentalement identiques dans les deux parties de l'Allemagne, même si quarante années d'économie socialiste nationale ont laissé des traces étonnamment profondes.

— L'introduction d'une devise commune, bénéficiant de la solidité et de la stabilité du *deutsche Mark*, ne devait être qu'une question de temps.

— Le puissant marché des liquidités et des capitaux ouest-allemands garantissait l'existence de sources de financements adaptées.

— Les habitants sont prêts à travailler, aptes à le faire techniquement et disposés à apprendre.

— L'introduction d'une économie de marché devrait permettre l'émergence d'énergies similaires à celles qui ont joué pendant la phase de reconstruction de l'ex-RFA, après la Seconde Guerre mondiale.

— La volonté d'investir et de transférer les compétences peuvent être considérées comme importante de la part du monde occidental, en particulier en république fédérale.

— A long terme, le rôle que l'Allemagne orientale pourrait jouer comme « porte de l'Europe de l'Est », tant par son expérience que par sa situation géographique, sera probablement d'une importance stratégique considérable.

— Les possibilités de développement de l'ex-RDA sont considérées comme plus importantes que pour les autres pays de l'Est, cela essentiellement grâce à la puissance économique de l'Allemagne occidentale et à la stabilité de ses institutions politiques.

Mais un pays socialiste n'était jamais encore passé à l'économie de marché d'un jour à l'autre. Nous n'avions aucune expérience sur laquelle fonder nos initiatives. C'est ainsi qu'en dépit de toutes les analyses et études de marché préparatoires, la réussite n'était pas assurée. Notre décision stratégique d'intervenir à grande échelle en Allemagne orientale fut donc hâtée par une bonne part de courage, de goût du risque et d'anticipation. Nous estimons que l'Allemagne orientale atteindra un niveau de vie comparable à celui de la république fédérale dans un laps de temps compris entre cinq et dix années.

153

Cinquième phase : établissement d'une structure distributive

Nous avons, fondamentalement, le choix entre trois alternatives stratégiques. Soit établir notre propre réseau de succursales, soit participer à la réorganisation du vieux système bancaire, en acquérant une participation dans une banque existante, soit encore conjuguer les deux. Nos projets d'acquisition se fixèrent sur la Deutsche Kreditbank AG, qui avait succédé à la banque d'Etat Staatsbank et contrôlait la quasi-totalité du secteur des banques d'affaires en RDA. Mais se concentrer uniquement sur cette stratégie aurait été périlleux.

— La banque était handicapée tant par l'image que par le personnel du vieux Parti de l'Unité Socialiste.

— Qu'advierait-il du portefeuille de créances d'entreprises, d'une valeur de plusieurs milliards, de cette banque, alors que l'incertitude régnait quant à la capacité de survie d'une importante partie de ces clients ?

— Quel niveau de complication et de lenteur pourraient atteindre les négociations relatives à la joint-venture, et quelles étaient leurs chances de succès ?

Face à un tel scénario, la Dresdner Bank décida d'adopter une stratégie duale, dans le but de couvrir complètement toute la zone de l'Allemagne orientale. En d'autres termes, nous avons opté pour la politique plus laborieuse

mais plus prudente, qui consistait à établir notre propre réseau tout en conservant l'option parallèle de racheter éventuellement une partie du réseau de la Deutsche Kreditbank. Entre-temps, une joint-venture avait été montée avec la Deutsche Kreditbank sous l'appellation « Dresdner Bank Kreditbank AG ». Nous avons repris à peu près un tiers du réseau de la Kreditbank, sans avoir à honorer aucun de ses anciens engagements. Nous allons bientôt augmenter notre participation de 85 % à 100 %, avant de fusionner définitivement. Nous sommes maintenant représentés par trente-cinq succursales à notre propre enseigne ainsi que par 72 succursales à celle de la joint-venture, soit un total dépassant la centaine de succursales. Nous prévoyons d'atteindre, au cours du second stade de développement — qui doit durer jusqu'à la fin de 1991 — les cent cinquante succursales.

Grâce à une organisation de terrain mobile qui est en cours d'implantation, nous entendons compléter notre stratégie de distribution en Allemagne orientale, tout en y ouvrant des bureaux tant de notre société de construction Bauspar AG que des trois banques hypothécaires appartenant à la Dresdner Bank ou de Dresdner Management Consult.

Sixième phase : stratégie de ciblage de groupe

En Allemagne orientale, nous avons pour habitude de cibler des groupes dans les affaires que nous traitons avec notre clientèle, tant à l'égard des particuliers que des entreprises. Notre créneau y est constitué de personnes privées à haute solvabilité et d'entreprises moyennes. Une telle politique de ciblage n'est pour l'instant pas possible dans l'ex-RDA : le système socialiste a nivelé la majeure partie des revenus et des possibilités financières. Les particuliers disposant de revenus exceptionnellement élevés sont rares. Le seul regroupement professionnel ayant manifesté des préférences spécifiques jusqu'à présent consiste en un cercle relativement réduit de professions libérales, d'artisans et de petits hommes d'affaires.

Dans l'avenir, des professionnels tels que les médecins, les comptables, les consultants et tous les créateurs d'entreprises devraient nous intéresser. Etant donné qu'il n'est guère possible d'établir de distinctions plus précises pour l'instant, nous n'avons d'autres choix que de nous concentrer sur la gamme entière du service bancaire, en mettant l'accent sur les particuliers. Aucune structure ne s'est clairement détachée jusqu'à présent dans le domaine des entreprises. Il se passe trop de choses, tous les anciens combinats et compagnies d'Etat ont été convertis juridiquement en société à responsabilité limitée publiques ou privées et sont actuellement en cours de réorganisation et de privatisation chaque fois que c'est possible. Des joint-ventures sont en cours de constitution avec des firmes occidentales. Certaines entreprises sont capables de se régénérer, d'autres sont en voie de liquidation ou en faillite. Nos activités dans le service bancaire aux entreprises se concentrent donc sur les conseils aux combinats et aux entreprises étatiques capables de se restructurer ainsi que le financement de celles qui sont viables ; les entreprises privatisées ; les joint-ventures ; les entreprises publiques locales.

Mais il est d'ores et déjà important pour nous de nous adapter, tant au niveau de notre personnel que de notre organisation ou de nos moyens techniques, à une stratégie de ciblage de groupe visant le milieu de gamme.

Septième phase : stratégie du produit

Une stratégie du produit doit être étroitement guidée par ses groupes-cibles et leur structure de demande. Mais en Allemagne orientale, c'est justement cet aspect qui manque actuellement de clarté et de définition. Tant que les entreprises seront dans cet état de bouleversement et qu'aucune distinction notable des revenus et des actifs n'apparaît au niveau des opérations de banque pour les particuliers, les produits ne peuvent être adaptés convenablement aux groupes-cibles.

Cette situation, bien sûr, se réglera d'elle-même dans les années à venir. Les différences de produits entre l'Est et l'Ouest reposent simplement sur le fait que des produits perfectionnés d'une extrême complexité, exigeant une qualification hautement spécialisée ou présentant des risques plus élevés (tels que les opérations boursières, les ventes à prime ou à découvert) ne sont offertes que dans une modeste proportion, en raison de l'absence de demande. D'autre part, nous disposons de produits spécifiquement est-allemands, tels que des prêts garantis par l'Etat ou des intérêts subventionnés.

En ce qui concerne les opérations bancaires au détail en Allemagne orientale, les produits les plus courants, tels que les comptes de placement, de crédits à la consommation ou d'épargne-logement étaient jusqu'à présent inconnus. Nous devons nous rappeler que les habitants de l'ex-RDA ne connaissaient que le compte-épargne normal, dégageant des intérêts statutaires et que les prêts n'étaient accordés qu'au compte-gouttes à certains groupes-cibles, et pour des raisons bien définies. Il en résulte que le besoin d'information et d'explication est très important.

Nous n'avons actuellement que fort peu d'indications quant aux intentions futures des Allemands de l'Est ou quant à leur comportement à l'égard de l'épargne, de la consommation ou de l'investissement. Il en va de même dans les domaines très complexes du logement et de la construction.

Des études de marché nous signalent les préférences suivantes :

- Une réserve financière comme « pécule ».
- Une demande pour les biens de consommation durables ou semi-luxueux.
- Une envie de devenir propriétaire.

Les attitudes constatées, particulièrement à l'égard des précautions financières, indiquent un niveau de « bon sens économique » que beaucoup d'Occidentaux n'auraient pas soupçonné, prévoyant plutôt une véritable orgie de consommation.

A moyen et long terme, les financements immobiliers auront une importance particulière. Une forte demande, très tendue, s'est constituée au fil des ans, en raison des carences dans l'entretien du parc immobilier et de la proportion extrêmement basse de propriétaires (11 %). Des études ont révélé

le désir considérable qu'ont les Allemands de l'Est de devenir propriétaires de leur logement.

D'autre part, la multiplication des crédits immobiliers (modernisation et rénovation incluses) n'a été jusqu'à présent possible dans que certaines limites, de nombreuses questions restant en suspens :

— Des citoyens ouest-allemands tentent de faire valoir leurs droits de propriété sur des logements expropriés par l'Etat est-allemand (ou revendiquent, à défaut, une compensation financière).

— La responsabilité des dégâts écologiques est liée à l'immobilier d'entreprise.

— Le traitement des problèmes au niveau des cadastres, aussi mal équipés, que mal gérés, est délicat.

— Il n'existe qu'un nombre très limité d'hommes de loi aptes à opérer les cessions de propriété.

En règle générale, la demande, au niveau des entreprises, se concentre sur la simple survie, sans se préoccuper encore de produits perfectionnés, spécialement adaptés à leurs besoins, tel que l'ingénierie financière ou les systèmes intelligents de gestion des liquidités. Etant donné que la quasi-totalité des entreprises de l'ex-RDA appartenaient à l'Etat, le portefeuille industriel tout entier a été placé sous le contrôle du nouveau Fonds Public de RDA, avec pour instruction soit de vendre ces entreprises partout dans le monde lorsque c'est possible, soit de les restructurer ou de les liquider dans les cas désespérés.

Pour empêcher l'économie est-allemande de s'effondrer, le Fonds public de RDA a jusqu'à présent attribué approximativement 25 milliards de Deutsche Marks de crédits complémentaires en tant que « prêts d'aide en liquidités » garantis par cet organisme. Ces prêts expirent en mars 1991. C'est la raison pour laquelle toutes les entreprises ont été sollicitées pour qu'elles soumettent à l'examen du Fonds Public leurs propres plans de restructuration en même temps que leurs bilans, établis en Deutsche Marks. Le resserrement du crédit n'interviendra donc pas avant le début de l'année 1990.

Dans une telle conjoncture, il est évidemment très difficile pour les banques d'accorder des prêts à leurs propres risques. En ce qui concerne les possibilités de prêts, nous distinguons différents segments :

1. Les « vieilles entreprises », confrontées à la situation que je viens de décrire.

2. Les « nouveaux hommes d'affaires », autrement dit les personnes qui créent leurs propres entreprises, sans le fardeau des anciens crédits mais avec de nouvelles idées, des produits commercialisables, de nouveaux employés et de nouvelles structures organisationnelles. Dans ce cas, les banques peuvent le plus souvent apporter leur assistance et proposer des financements.

3. Ce qu'on appelle « les firmes de 1972 », qui furent dépossédées par l'Etat à cette date et peuvent désormais récupérer leurs entreprises.

4. Le groupe, de taille relativement modeste mais jouant un rôle important, des entreprises et des artisans qui, n'ayant jamais été nationalisés, sont

parvenus à survivre sous l'ancien régime, ne subissant pour ainsi dire aucune concurrence dans leurs niches et disposant de revenus relativement élevés.

La prestation de services, tels que les conseils en gestion ou le rôle d'intermédiaire avec les fournisseurs, la clientèle ou les partenaires occidentaux, est au moins aussi importante pour les banques que la somme des dépôts et des crédits figurant sur leurs bilans. Notre banque propose tous ces services.

Quelques exemples concrets peuvent illustrer les multiples problèmes pratiques que nous avons dû surmonter :

— La recherche de locaux convenables s'est avérée vaine. Il n'en existait aucun qui, après un investissement justifié, aurait pu satisfaire les exigences d'une succursale bancaire moderne. La plupart des bureaux de la Dresdner Bank furent, en conséquence, importés de l'Ouest dans des containers.

— Les équipements techniques, répondant aux normes occidentales, n'étaient ni déjà installés ni disponibles sur le marché local, que ce soit les équipements et réseaux informatiques tels que terminaux, distributeurs de billets ou machines de libre-service bancaire, ou des équipements plus simples comme les sanitaires modernes. Il fallut importer tout cela d'Allemagne occidentale.

Mais certains des problèmes les plus importants ont été engendrés par la carence catastrophique du réseau téléphonique. Des attentes d'une heure et la nécessité de réserver ses communications constituaient la règle. Malgré des tentatives énergiques pour développer le réseau téléphonique au plus vite, la demande augmente plus vite que l'implantation des équipements techniques. Les communications demeurent un véritable goulot d'étranglement. Il en va de même pour la lenteur de l'acheminement postal. Les services de messagerie qui empruntent les autoroutes est-allemandes sont bien plus rapides que les services postaux — même si ces dernières sont très encombrées par les automobiles qui viennent de l'Ouest. Toute notre logistique est donc devenue un problème stratégique de première importance.

Mais revenons à la banque : toutes nos succursales sont désormais raccordées. Pour cela nous utilisons, entre autres, les communications par satellite. A la fin de 1991, toutes nos succursales devront être équipées de distributeurs de billets et d'imprimantes pour relevés de compte. A ce jour, près d'un millier de terminaux ont été installés et 2 000 autres le seront avant la fin de l'année prochaine.

Les transactions demeurent définies en raison de l'archaïsme du réseau de télécommunication, du mauvais état des routes et de la lenteur du courrier.

— Un autre problème tient au fait que le personnel que, conformément à notre accord avec la Kreditbank, nous avons récupéré dans cet établissement manque de qualification pour sa nouvelle mission. Sa connaissance des nouveaux produits bancaires, de l'informatique et des demandes nouvelles de la clientèle ou de l'orientation du marché est insuffisante.

C'est la raison pour laquelle nous avons lancé un programme de formation à grande échelle, qui est constitué des composantes suivantes : séminaires, auto-instruction, formation sur le tas avec l'aide de collègues ouest-allemands et stages de formation dans nos succursales ouest-allemandes. Nous

espérons être en mesure de présenter ces employés à notre clientèle habituelle de l'Ouest dans un laps de temps assez court.

Voilà qui m'amène à la fin de mes remarques. J'espère avoir donné une idée des efforts intensifs que la Dresdner Bank a déployé pour acquérir une position dominante sur le marché bancaire est-allemand. Les parts de marché que nous nous sommes taillées sont considérablement plus importantes — là où nous pouvons les mesurer — que celles dont nous disposons dans l'ex-RFA. Cela n'aurait pas été possible sans la motivation extraordinaire dont a fait preuve le millier d'employés que nous avons pu attribuer à nos opérations en Allemagne orientale. La plupart d'entre eux estiment y avoir de meilleures possibilités de carrière.

Les coûts de démarrage ont, bien entendu, été élevés. Notre engagement est très clairement un investissement dans l'avenir. Les fruits de cet investissement ne pourront être cueillis à court terme. Si tout va bien, nous pouvons espérer rentrer dans nos frais d'ici deux à trois ans.

Beaucoup d'étrangers suivent la réunification avec bienveillance, tout en étant préoccupé par la perspective de voir l'Allemagne se détourner toujours plus de l'Occident. Je ne partage pas cette inquiétude. Ce qui se passe actuellement est, au contraire, un transfert de démocratie à l'occidentale, d'économie de marché et de technologies modernes vers l'Est. Il est cependant vrai que les problèmes que pose l'intégration de l'Allemagne orientale — et de plus en plus celle de toute l'Europe de l'Est — exigera une motivation totale de la part de tous les pays d'Europe occidentale, cela pour éviter, dans leur propre intérêt, l'effondrement économique et social de l'Est. A moyen terme, cela se traduira certainement par un surcroît d'utilisation à l'Est des énergies que nous concentrons exclusivement à l'Ouest jusqu'à présent. Cela est particulièrement vrai pour des pays comme l'Allemagne, situé au croisement de l'Est et de l'Ouest. A long terme, l'intégration de l'Europe de l'Est dans la communauté de valeurs occidentales est riche d'opportunités pour tout le monde, tant le démantèlement des frontières et des systèmes permet l'émergence de potentialités économiques.

Le D^r Röller, président de notre conseil d'administration, a déclaré lors de la dernière Assemblée générale de la banque : « L'Europe tout entière figure sur l'agenda de la Dresdner Bank. Notre politique, en tant que l'une des principales banques européennes, est dirigée vers le Marché Unique Européen comme vers l'Europe de l'Est. Nous sommes déjà présents à Prague et à Varsovie et nous ferons nos débuts à Budapest le mois prochain. Nous avons ouvert un bureau à Moscou en 1973. En d'autres termes, notre objectif stratégique est l'Europe tout entière. »

Dans cet esprit, nul ne saurait envisager de voir la république fédérale réduire les efforts qu'elle déploie pour créer une Europe unie. Une seule chose a changé : il y a maintenant 16 millions d'Allemands en plus qui veulent être intégrés dans cette Europe unie.