



Brief von Norbert Winkeljohann, Vorsitzender des Aufsichtsrats der Bayer AG

März 2023

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre,

Einführung

Im Namen des Aufsichtsrats, möchte ich mich bei Ihnen, unseren Aktionärinnen und Aktionären, für Ihre kontinuierliche Unterstützung und Ihr Investment in Bayer bedanken. Das Jahr 2022 war von vielen Herausforderungen geprägt. Dem Krieg in der Ukraine, Engpässen bei der Versorgung mit Energie- und Lebensmitteln, anhaltenden Problemen mit unterbrochenen Lieferketten, steigender globaler Inflation und den anhaltenden Auswirkungen der COVID-19-Pandemie. Ich freue mich, dass wir trotz der allgemeinen makroökonomischen Unsicherheit und der geopolitischen Herausforderungen in der Lage waren, sowohl aus operativer als auch aus strategischer Sicht ein hervorragendes Jahr zu verzeichnen. In diesen unsicheren Zeiten bin ich stolz auf das Engagement und die Solidarität unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Im Vorfeld unserer bevorstehenden Hauptversammlung am 28. April 2023 möchte ich auf die wichtigsten Ergebnisse der Arbeit des Aufsichtsrats eingehen.

CEO-Nachfolge

Im Hinblick auf das Vertragsende des Vorstandsvorsitzenden Werner Baumann im Jahr 2024 hat sich der Aufsichtsrat mit der Nachfolgeplanung befasst und ein umfassendes Auswahlverfahren durchgeführt. Dieses wurde Mitte vergangenen Jahres mit dem Ziel angestoßen die beste Kandidatin/den besten Kandidaten vor dem Hintergrund disruptiver Innovationszyklen in der Biologie, Chemie und künstlicher Intelligenz zu finden. Im Februar 2023 haben wir Bill Anderson mit Wirkung zum 1. Juni 2023 zum nächsten Vorstandsvorsitzenden von Bayer ernannt. Zuvor wird er am 1. April 2023 als Mitglied des Vorstands in das Unternehmen eintreten. Bill Anderson wurde von allen Mitgliedern des Aufsichtsrats einstimmig gewählt. Bill Anderson und Werner Baumann werden in den kommenden Monaten eng zusammenarbeiten, um einen reibungslosen Übergang sicherzustellen.

Bill Anderson war in den vergangenen 25 Jahren in verschiedenen Führungspositionen in der Life-Science-Branche tätig. Zuletzt war er CEO der Pharma-Sparte von Roche, wo er erfolgreich ein umfassendes Transformationsprogramm leitete, das zu zahlreichen erfolgreichen Produkteinführungen, erheblichem Umsatzwachstum, sowie zu Produktivitätssteigerungen innerhalb der gesamten Organisation führte.



Seite 2 von 8

Wir freuen uns, Bill Anderson willkommen zu heißen und unterstützen ihn, seinen Auftrag zu erfüllen: das ganze Potenzial von Bayer zu entfalten und nachhaltigen Wert für unsere Aktionäre, Landwirte, Patienten, Verbraucher, Beschäftigte und alle Stakeholder des Unternehmens zu schaffen.

Im Namen des gesamten Aufsichtsrats möchte ich Werner Baumann für 35 Jahre im Dienst von Bayer, davon sieben Jahre als Vorstandsvorsitzender, herzlich danken. Heute ist Bayer ein führendes Life-Science-Unternehmen mit herausragenden Innovationsfähigkeiten in den Bereichen Gesundheit und Ernährung. Das Unternehmen ist in hochattraktiven Wachstumsmärkten sehr gut aufgestellt und die jüngste erfolgreiche operative Performance ist ein klarer Beleg dafür, dass Bayer auf einem extrem starken Fundament steht. Wir wünschen Werner Baumann für die Zukunft alles erdenklich Gute.

Dialog mit Aktionären

Der aktive Dialog mit unseren Aktionären, ihr Feedback und das Ergreifen entsprechender Maßnahmen unsererseits haben für den Aufsichtsrat eine hohe Priorität und sind für mich, in meiner Rolle als Vorsitzender, besonders wichtig.

Als Reaktion auf die Bedenken der Aktionäre, die auf der letztjährigen Hauptversammlung geäußert wurden, haben wir unseren bestehenden regelmäßigen Dialog mit Aktionären um eine separate Roadshow zum Thema Vergütung im Herbst erweitert. Das Feedback und die Impulse, die wir erhalten haben, sind in unsere Vergütungsentscheidungen, die Verbesserung unserer internen Prozesse und die Erhöhung der Transparenz eingeflossen. Alle Details zu unserem Aktionsplan finden Sie in unserem Vergütungsbericht. Im Anschluss daran haben wir Anfang dieses Jahres unsere übliche Corporate Governance Roadshow durchgeführt. Als Vorsitzender habe ich beide Roadshows geleitet. Dieser zusätzliche Austausch ermöglichte es uns, unterjährig mit Aktionären in Kontakt zu treten, die mehr als 40 % unserer ausstehenden Aktien repräsentieren – zusätzlich zu den regulären Aktivitäten unseres Investor-Relations-Teams.

Weitere Themen unserer Gespräche mit den Aktionären waren:

- Unsere erfolgreiche Geschäftsentwicklung – wir haben unsere Umsatz- und Gewinnprognosen übertroffen, und das trotz der unerwarteten makroökonomischen Herausforderungen.
- Fortschritte beim Glyphosat-Rechtskomplex – wir sind überzeugt, dass unser Fünf-Punkte-Plan einen klaren Weg zur Beilegung der Glyphosat-Rechtsstreitigkeiten in den USA aufweist. Darin bestärken uns sechs in Folge gewonnene Prozesse.
- Neubesetzung des Aufsichtsrats – wir diskutierten die Mischung aus Fähigkeiten und Erfahrungen, die im Aufsichtsrat erforderlich sind, um Bayer in eine

erfolgreiche Zukunft zu führen, einschließlich der kürzlichen Bestellung von Kimberly Mathisen.

- Nachhaltigkeit – bleibt ein Diskussionsthema, welches wir als zentrales Element der Strategie und der Werte von Bayer betrachten.

Wie im Jahr 2022 zugesagt, haben wir mit unseren Aktionären über die Einzelentlastung der Mitglieder des Aufsichtsrats und Vorstands gesprochen. Die überwiegende Mehrheit der Aktionäre versteht unseren Ansatz, die Gruppenentlastung, fortzusetzen, da dies die im Markt vorherrschende Praxis ist.



Geschäftsstrategie und -entwicklung

In seiner Aufsichts- und Beratungsfunktion für den Vorstand war der Aufsichtsrat in Entscheidungen von grundlegender Bedeutung für das Unternehmen eingebunden. Er hat regelmäßig mit dem Vorstand die strategische Ausrichtung des Unternehmens abgestimmt und die Umsetzung der Geschäftsstrategie besprochen.

Als ein führendes Life-Sciences-Unternehmen ist Bayer an der Schnittstelle von Gesundheit und Ernährung einzigartig positioniert und verfügt über höchst attraktive langfristige Wachstums-, Ertrags- und Cashflow-Aussichten. Unsere Strategie besteht darin, erfolgreich führende Geschäftsfelder in unseren wesentlichen Kompetenzbereichen Gesundheit und Ernährung aufzubauen und zu betreiben, und zwar im Einklang mit längerfristigen gesellschaftlichen Megatrends und in einem respektvollen Umgang mit der Umwelt.

Bayer hat seine zuvor gesetzten finanziellen Ziele trotz makroökonomischer und geopolitischer Herausforderungen erfüllt, und es wurde verdeutlicht, wie robust unser Geschäftsmodell ist. Trotz dauerhafter Gegenwinde haben wir gezeigt, dass wir Lösun-



Seite 4 von 8

gen für die größten Herausforderungen der Menschheit in puncto Ernährung und Gesundheit liefern können. Unsere Vision „Health for all, hunger for none“ war noch nie so wichtig wie in Zeiten wie diesen.

Wir haben unsere Prognose für das Gesamtjahr im August angehoben, nachdem die Ergebnisse des ersten Halbjahres besser als erwartet ausgefallen waren, und haben die höheren Erwartungen erfüllt. Wir haben unseren Umsatz, währungs- und portfoliobereinigt, um 9 % deutlich gesteigert. Im Geschäftsjahr 2023 erwarten wir einen eingeschränkten Handlungsspielraum bei der Preisgestaltung von Glyphosat und bei unserem reifen Pharmaportfolio. Dieses wird teilweise durch das Wachstum unserer neuen Produkte sowie durch Volumen- und Preissteigerungen in anderen Bereichen unseres Geschäfts ausgeglichen werden.

Unsere Geschäftsbereiche sind gut positioniert, um die Megatrends anzugehen, die Mensch und Umwelt in den kommenden 30 Jahren unter Druck setzen. Die alternde und schnell wachsende Weltbevölkerung sowie die steigende Belastung der natürlichen Ökosysteme stellen die Menschheit vor große Herausforderungen. Als eines der weltweit führenden Unternehmen in den Bereichen Gesundheit und Ernährung können wir maßgeblich dazu beitragen, die benötigten innovativen Lösungen zu finden. Durch diese Lösungen werden wir die Ertragskraft des Unternehmens kontinuierlich stärken und Wert für unsere Aktionäre, Landwirte, Patienten, Kunden, Beschäftigten und alle Stakeholder des Unternehmens schaffen.

Zusammensetzung des Aufsichtsrates

Auf der Kapitalseite zog Kimberly Mathisen neu in das Gremium ein, nachdem Dr. Fei-Fei Li ihr Aufsichtsratsamt aus gesundheitlichen Gründen mit Wirkung zum 31. August 2022 niedergelegt hatte. Wir danken Dr. Fei-Fei Li für ihre Dienste und freuen uns Kimberly Mathisen im Aufsichtsrat willkommen zu heißen. Bei der Ernennung von Mathisen wurde das Feedback der Aktionäre berücksichtigt, um die Kompetenzen und die geografische Präsenz im Einklang mit den operativen und strategischen Anforderungen von Bayer zu erweitern.

Der Aufsichtsrat hat der Hauptversammlung 2023 zwei Vertreter der Anteilseigner zur Wahl für eine Amtszeit von vier Jahren vorgeschlagen; Kimberly Mathisen und mich:

1. Kimberly Mathisen ist seit 2022 Mitglied des Aufsichtsrats. Sie bringt mehr als 20 Jahre internationale Erfahrung in den Bereichen Digitalisierung, Technologie, Markenkonsumgütern und in der Pharmabranche mit. Derzeit ist sie Geschäftsführerin von HUB Ocean, einer unabhängigen gemeinnützigen Stiftung, die eine gemeinsame Initiative der Aker-Gruppe und des Weltwirtschaftsforums mit einem globalen Meeresmandat ist. Außerdem ist sie nicht-



exekutives Mitglied im Board of Directors der Aker BioMarine ASA und der Aize AS. Zuvor war sie Geschäftsführerin von Microsoft in Norwegen, CEO der Home & Personal Care Division des norwegischen Markenkonsumgüter-Konzerns Orkla und hatte verschiedene Positionen mit wachsender Verantwortung bei Eli Lilly in Großbritannien, Norwegen und Deutschland inne.

2. Seit 2018 bin ich Mitglied des Aufsichtsrats und wurde 2020 zum Vorsitzenden des Aufsichtsrats ernannt. Seitdem habe ich Maßnahmen ergriffen, um den Vorstand beim Erreichen der langfristigen Ziele von Bayer und der Bewältigung neuer Herausforderungen zu unterstützen und das Vertrauen in die Aufsichtsfunktion des Gremiums zu stärken. Zu den Maßnahmen gehörten die Bereitstellung von Leitlinien zur Bewältigung der beispiellosen Auswirkungen der Pandemie, der Herausforderungen durch unterbrochene Lieferketten und des Krieges in der Ukraine, die Beilegung der Glyphosat-Rechtsstreitigkeiten, die Leitung einer nennenswerten Neubesetzung des Aufsichtsrats und des Vorstands sowie die Verbesserung des Dialogs von Bayer mit seinen Aktionären und das Ergreifen entsprechender Maßnahmen.

2022 wurde auch bei den Arbeitnehmerinnen- und Arbeitnehmervertretern gewählt, und wir haben bei der Hauptversammlung Dr. Barbara Gansewendt, Francesco Grioli, Claudia Schade, Heinz Georg Webers und Michael Westmeier neu im Aufsichtsrat begrüßt. Darüber hinaus ist Reiner Hoffmann mit Wirkung zum 26. September 2022 aus dem Aufsichtsrat ausgeschieden. Zu seiner Nachfolgerin wurde Yasmin Fahimi bestellt, Vorsitzende des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB).

Bei der Ernennung neuer Mitglieder legt der Aufsichtsrat besonderen Wert auf Vielfalt, damit die kollektive Aufsicht durch unterschiedliche Perspektiven geprägt ist. Die Aktionärsvertreter im Aufsichtsrat sind gleichmäßig in der Altersgruppe der 50- bis 68-Jährigen verteilt, 40 % sind weiblich, 60 % sind nichtdeutsche Staatsbürger und zahlreiche Mitglieder verfügen über langjährige internationale Geschäftserfahrung.

Vorstandsvergütung

Das Vergütungssystem für den Vorstand ist auf die langfristige Entwicklung von Bayer ausgerichtet, orientiert sich eng an unserer Strategie und verknüpft die Vergütung unserer Führungskräfte direkt mit dem Unternehmenserfolg. Auf unserer ordentlichen Hauptversammlung 2020 haben 94 % der Aktionäre dem neuen System zugestimmt. Der Vergütungsbericht 2021 hingegen erhielt auf der Hauptversammlung 2022 nur 24 % Zustimmung und wurde damit abgelehnt. Der Bayer-Aufsichtsrat hat auf der Grundlage einer detaillierten Prüfung und Analyse des Feedbacks aus umfangreichen Gesprächen mit unseren Aktionären entsprechende Maßnahmen ergriffen.

Als Reaktion auf das enttäuschende Abstimmungsergebnis hat Bayer zahlreiche Schritte übernommen, um Vergütungspraktiken und Transparenz zu verbessern. Im



Seite 6 von 8

Jahr 2022 hat der Aufsichtsrat, aufgrund von Aktionärsfeedback den individuellen Leistungsfaktor des Vorstandsvorsitzenden um 14 Prozentpunkte (auf 95 % des Ziels) reduziert. Darüber hinaus haben wir auch unsere Vergütungszeitpläne und -ziele angepasst, um sicherzustellen, dass sie mit den Zielen und Zeitplänen übereinstimmen, die wir für unsere Kapitalmarktprognose festgelegt und kommuniziert haben. Außerdem haben wir die Offenlegung der Strenge unserer Ziele und der berücksichtigten Faktoren erweitert. Wir haben einen Rahmen für unsere Kennzahlenanpassungen definiert und offengelegt, um sicherzustellen, dass die Vorstandsvergütungen mit den Erwartungen der Aktionäre übereinstimmen. Darüber hinaus haben wir die Aufgaben des neu benannten Personal- und Vergütungsausschusses erweitert, dort zusätzlich zwei neue Mitglieder (die stellvertretende Vorsitzende des Aufsichtsrats und den Vorsitzenden des Prüfungsausschusses) aufgenommen und haben die Interaktion mit anderen Ausschüssen wie dem Prüfungsausschuss und dem ESG-Ausschuss gestärkt.

Unsere STI-Ergebnisse in diesem Jahr spiegeln die sehr gute Performance von Crop Science und Consumer Health wider, während das Umfeld für die Division Pharmaceuticals schwieriger war. Insgesamt übertraf unser bereinigtes Ergebnis je Aktie das Ziel im vergangenen Jahr deutlich. Der Free Cashflow entsprach zwar den Prognosen, jedoch wurde das zuvor gesetzte, ambitionierte Free-Cashflow-Ziel verfehlt. Während die individuellen Leistungen unserer Vorstandsmitglieder im Hinblick auf unsere wichtigsten Ziele gut waren, hat der Aufsichtsrat als Reaktion auf die Rückmeldungen, die wir in unseren Gesprächen mit den Aktionären erhalten haben, den individuellen Leistungsfaktor unseres Vorstandsvorsitzenden um 14 Prozentpunkte reduziert. Letztlich führte dies dazu, dass der Vorstandsvorsitzende einen STI von 117 % und der Vorstand einen durchschnittlichen STI von 129,5 % erreichte, was einen deutlichen Rückgang gegenüber 175,5 % im Jahr 2021 darstellt.

Die Bayer-Aktie entwickelte sich im Jahr 2022 sowohl relativ als auch absolut gesehen gut. Aufgrund der insgesamt unterdurchschnittlichen Performance über den dreijährigen Performance-Zeitraum unseres LTI, betrug die Auszahlung jedoch nur 62 % des Wertes der ursprünglichen Zuteilung, was eine Steigerung gegenüber 32 % im Jahr 2021 bedeutet, aber unter dem Zielwert liegt.

Zusammen mit der STI-Ausschüttung belief sich die durchschnittlich gewährte Direktvergütung des Vorstands im Jahr 2022 auf 87 % der zugesagten Zieldirektvergütung, verglichen mit 92 % im Jahr 2021.

Unsere Aktionäre haben in unseren Gesprächen darauf hingewiesen, dass Änderungen an unserem gesamten Vergütungssystem, wie z. B. die Auswahl von Kennzahlen und die Gestaltung der Auszahlungskurve, angesichts des anstehenden Wechsels des Vorstandsvorsitzenden planmäßig auf unserer Hauptversammlung 2024 zur Abstimmung gestellt werden sollte. In Vorbereitung darauf planen wir weitere Gespräche



Seite 7 von 8

mit unseren Investoren, um Feedback für das kommende System einzuholen, das auf unsere neue Führung und Strategie ausgerichtet sein wird.

Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit ein wesentlicher Bestandteil unserer Unternehmensstrategie, unserer Geschäftstätigkeit, unserer Unternehmenswerte und der Art und Weise, wie wir unser Geschäft betreiben.

Um die Überwachung der Umsetzung unserer Nachhaltigkeitsstrategie zu stärken, hat der Aufsichtsrat Anfang 2022 einen ESG-Ausschuss eingerichtet. Dieser Ausschuss beaufsichtigt und berät den Vorstand bei der Integration von Nachhaltigkeit in die Geschäftsstrategie und die Unternehmensführung sowie bei nachhaltigkeitsbezogenen Chancen und Risiken. Dieser Ausschuss ergänzt den bestehenden externen 9-köpfigen Nachhaltigkeitsrat, der den Vorstand in allen Fragen der Nachhaltigkeit berät. Bayer will bis zum Jahr 2030 ehrgeizige Nachhaltigkeitsziele erreichen und fokussiert sich dabei besonders auf Umweltaspekte, Frauen, Kleinbauern und Menschen in unterversorgten Regionen. Der Rat erhielt kürzlich drei neue Mitglieder, deren Berufung im Februar 2023 bekannt gegeben wurde.

Darüber hinaus hat der Vorstand im Oktober 2022 die Position eines Menschenrechtsbeauftragten eingeführt, der das Risikomanagement in Bezug auf Menschenrechte überwacht und direkt an den Vorstand berichtet.

Bayer beschreibt in seinem jüngsten Nachhaltigkeitsbericht seine Nachhaltigkeitsstrategie und seine ehrgeizigen sozialen und ökologischen Ziele für 2030 und 2050. Im Jahr 2022 hat Bayer bei der Erreichung dieser Ziele erhebliche Fortschritte erzielt:

- Bis 2030 wollen wir 100 Millionen Kleinbauern in Länder mit geringem bis mittlerem Einkommensniveau (LMIC) unterstützen. Bislang haben wir 52 Millionen Kleinbauern in LMICs unterstützt, indem wir ihren Zugang zu landwirtschaftlichen Produkten und Dienstleistungen verbessert haben, vier Millionen mehr als im Vorjahr.
- Als weltweit führender Arzneimittelhersteller von Verhütungsmitteln wollen wir bis 2030 100 Millionen Frauen in LMICs Zugang zu moderner Empfängnisverhütung ermöglichen. Im Jahr 2022 haben wir 44 Millionen Frauen in LMICs durch globale Hilfs- und Partnerschaftsprogramme unterstützt.
- Im Jahr 2022 haben wir unsere gesamten Treibhausgasemissionen (Scope 1, 2 und 3) im Vergleich zum Basisjahr 2019 um rund 1,1 Mio. t reduziert, während unser Geschäft im gleichen Zeitraum deutlich gewachsen ist. Bei der Verringerung unsere eigenen Emissionen (Scope 1 und 2) haben wir die Ziele bereits übertroffen und seit 2019 eine Reduzierung von 19,5 % erreicht.



Seite 8 von 8

Unsere sozialen und ökologischen Ziele für 2030 und 2050 orientieren sich an den Zielen für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen und stehen im Einklang mit den Anforderungen des Pariser Klimaabkommens. Außerdem wurden unsere Klimaziele von der unabhängigen Initiative Science Based Targets (SBTi) bestätigt.

Fazit

Vielen Dank, dass Sie sich mit den Ergebnissen unserer Tätigkeit im Jahr 2022 befassen. Der Aufsichtsrat ist der Ansicht, dass unsere strategischen Maßnahmen und unsere Reaktionsfähigkeit in den vielen oben genannten Bereichen das starke Fundament, das wir geschaffen haben, weiter festigen und uns in die Lage versetzen, unseren Erfolg fortzusetzen.

Aufgrund der COVID-19 Pandemie haben wir unsere Hauptversammlung in den vergangenen Jahren virtuell abgehalten, auf der Grundlage einer vom deutschen Gesetzgeber erlassenen Pandemie-Sonderregelung. Bayer plant jedoch auch in Zukunft die Option zu haben, die Hauptversammlung in einem virtuellen Format durchzuführen, da die Pandemie-Bestimmungen verbessert und kodifiziert wurden. Diese Möglichkeit wird für zwei Jahre bestehen bleiben, um den Aktionären die Möglichkeit zu geben, zu prüfen, ob sich die Regelung zur Durchführung einer virtuellen Hauptversammlung bewährt hat. Eine virtuelle Hauptversammlung nach den neuen Regeln entspricht im Hinblick auf die Aktionärsrechte, denen der klassischen Präsenz-Hauptversammlung und ermöglicht eine aktive Teilnahme von mehr Aktionären, wie zum Beispiel internationalen Investoren. Dadurch können der CO₂-Ausstoß vermindert und die Veranstaltungskosten gesenkt werden.

Wir schätzen Ihr konstruktives Feedback und Ihre Unterstützung, die es uns ermöglichen, auch in Zukunft erfolgreich zu sein. Gemeinsam werden wir uns für unseren Unternehmenszweck einsetzen: Bayer – Science for a better life.

Leverkusen, März 2023
Für den Aufsichtsrat:

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Norbert Winkeljohann".

Norbert Winkeljohann
Vorsitzender