



Brief von Norbert Winkeljohann, Vorsitzender des Aufsichtsrats der Bayer AG

März 2025

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre,

Einführung

Bayer hat im Jahr 2024 einen umfassenden, mehrjährigen Turnaround-Plan vorgestellt, mit dem das Unternehmen wieder auf die Erfolgsspur geführt werden soll. Geleitet von unserem CEO Bill Anderson und mit der vollständigen Unterstützung des Vorstands und Aufsichtsrats wurden vier Kernprioritäten identifiziert, die das Unternehmen deutlich voranbringen sollen. Dazu gehörte, in allen Geschäftsbereichen Innovation voranzutreiben, eine signifikante Eindämmung der Rechtsstreitigkeiten in den USA, die Reduzierung der Schuldenlast und die Einführung des neuen Betriebsmodells Dynamic Shared Ownership (DSO). Wir freuen uns, dass wir 2024 bereits gute Fortschritte erzielt haben. Unsere Pharma-Pipeline hat sich beispielsweise sehr gut entwickelt – wir konnten in den vergangenen 18 Monaten mehr als 20 klinische Studien voranbringen und im Jahr 2024 neun Phase-III-Studien erfolgreich abschließen. Die Einführung unseres neuen Betriebsmodells läuft auf Hochtouren, die Schuldenlast ist gesunken und auch beim Thema Litigation waren wir vor Gericht, mit Gesetzgebern und in der Öffentlichkeit aktiv.

Wir machen Fortschritte, aber es gibt auch noch viel zu tun. Wir überprüfen regelmäßig unsere Schwerpunktbereiche und ergreifen wirksame Maßnahmen, wenn wir Themen erkennen, die unsere Aufmerksamkeit und unser Handeln erfordern. Wie der Vorstand im Zuge der Veröffentlichung unserer Ergebnisse für das Gesamtjahr 2024 bereits kommuniziert hat, bedarf der Umgang mit den Herausforderungen in der Division Crop Science – insbesondere im Pflanzenschutz-Bereich – zusätzlicher Aufmerksamkeit. Wir sind zuversichtlich, dass wir durch die Umsetzung dieser nun fünf Prioritäten Bayer bis Anfang 2027 wieder zu der Performance verhelfen werden, die Vorstand, Aufsichtsrat und unsere Aktionäre erwarten.

Wir sind weiterhin der Ansicht, dass Bayer über ein sehr attraktives Produktportfolio mit hervorragenden Entwicklungsperspektiven verfügt und schauen deswegen mit Zuversicht auf die langfristige Zukunft von Bayer. Im Vorfeld der Hauptversammlung am 25. April 2025 möchte ich Ihnen im Folgenden zusammenfassend die Kernthemen vorstellen, auf die sich der Aufsichtsrat im vergangenen Jahr besonders konzentriert hat.

Dialog mit Aktionären

Der Austausch mit Aktionären und anderen Stakeholdern ist für Bayer und den Aufsichtsrat sehr wichtig. In den vergangenen Monaten haben wir uns im Rahmen unserer jährlichen Corporate Governance Roadshow mit Aktionären ausgetauscht, die 33% der im Umlauf befindlichen Aktien halten (was rund 55% der von institutionellen Investoren gehaltenen Aktien entspricht). Ich bin für den intensiven Dialog mit unseren Aktionären und ihr Feedback dankbar. Zusätzlich zu diesen Gesprächen haben im Laufe des Jahres 2024 über 600 persönliche und virtuelle Treffen mit Investoren stattgefunden und das Unternehmen hat darüber hinaus an zahlreichen Konferenzen und Roadshows teilgenommen.

Der Schwerpunkt in vielen dieser Gespräche lag auf den Fortschritten von Bayer in Bezug auf die Kernprioritäten sowie auf dem Plan für die weitere Vorgehensweise. Ich konnte mich dabei mit den Aktionären direkt austauschen und von ihnen erfahren, welche Themen für ihre Investitionen in Bayer am wichtigsten sind. Die Gespräche konzentrierten sich vor allem darauf, die Rechtsstreitigkeiten einzudämmen und beizulegen, unsere operativen Fortschritte und die Erreichung der finanziellen Ziele, insbesondere in den Bereichen Pharmaceuticals und Crop Science, sowie die Rolle des Aufsichtsrats bei der Überwachung des Vorstands und unserer Strategie.

Über diese für die Geschäftsstrategie zentralen Themen hinaus habe ich ihnen meine Sichtweise zur Zusammensetzung des Aufsichtsrats, zum in der Hauptversammlung genehmigten Vergütungssystem für den Vorstand und zu unseren Fortschritten bei unseren Nachhaltigkeitszielen dargelegt. Ich habe auch für die kommende Hauptversammlung relevante Themen vorab angesprochen und um eine Einschätzung dazu gebeten, darunter den Vorschlag zum genehmigten Kapital und die Erneuerung unserer Ermächtigung für die Durchführung einer virtuellen Hauptversammlung. Hierzu haben wir von den Aktionären wertvolles Feedback erhalten, das der Aufsichtsrat bei den Beschlussvorschlägen, die den Aktionären in der Hauptversammlung zur Zustimmung vorgelegt werden, berücksichtigt hat.

MAI – JULI 2024

Ergebnisse der Hauptversammlung 2024 analysieren; Markt-, Zulassungs- und Governance-Trends untersuchen

MÄRZ – APRIL 2025

Unterlagen zur Hauptversammlung veröffentlichen; Aktionären und Stimmrechtsberatern Gespräche anbieten; Hauptversammlung 2025 abhalten



AUGUST – DEZEMBER 2024

Im Vorfeld der Corporate Governance Roadshow Kontakt zu den Top-Investoren herstellen; Unterlagen für die Investoren für die Corporate Governance Roadshow vorbereiten

JANUAR – FEBRUAR 2025

Vom Aufsichtsratsvorsitzenden geleitete Corporate Governance Roadshow durchführen; Feedback der Aktionäre im Vorfeld der Hauptversammlung 2025 auswerten



Geschäftsstrategie und -entwicklung

2024 war ein Jahr mit Fortschritten bei mehreren wichtigen Themen. Gleichzeitig gilt es, die Herausforderungen weiter konsequent anzugehen und greifbare Ergebnisse für unsere Aktionäre zu erzielen.

Im Laufe des vergangenen Jahres konnten wir Innovation und Wachstum trotz Gegenwind in vielen Bereichen vorantreiben. Vor allem in der Division Pharmaceuticals haben wir erhebliche Fortschritte bei der Belegung unseres Umsatzes und beim Ausbau unserer frühen, mittleren und späten Pipeline gemacht. Darüber hinaus führten wir ein effizienteres F&E-Modell ein, mit dem wir sicherstellen, dass Investitionen gezielt in die Bereiche fließen, in denen wir die höchsten Renditen erzielen können. Unsere beiden wichtigsten Markteinführungen, Nubeqa und Kerendia, haben sich im vergangenen Jahr auf einem Umsatz von insgesamt 2 Mrd. € gesteigert.

Die Situation bei Crop Science ist ein wichtiger Schwerpunkt für uns. Wir verfügen über eine herausragende Basis, allerdings hat das Geschäft mit erheblichem Gegenwind zu kämpfen, vor allem in Form des generischen Preisdrucks im Pflanzenschutzbereich. Wir haben einen umfassenden Fünf-Jahres-Plan auf den Weg gebracht, um die Profitabilität zu verbessern. Dabei konzentrieren wir uns auf das Produktportfolio sowie Forschung und Entwicklung, Produktion, Vertrieb, digitale Technologien und die globalen Funktionen sowie ein weitreichendes Programm zur Erhöhung unserer Cash-Produktivität. Wir gehen zudem davon aus, dass unsere Pipeline in den nächsten 10 Jahren 10 Blockbuster hervorbringen wird.

Die Umsetzung von DSO schreitet zügig voran, einschließlich eines Abbaus von 7.000 Stellen im vergangenen Jahr. Zu den finanziellen Auswirkungen gehören erhebliche organisatorische Einsparungen von rund 2 Mrd. € bis Ende 2026, den größten Nutzen sehen wir jedoch in unternehmerischer Hinsicht. DSO reduziert die Bürokratie erheblich, die Effizienz und Innovation in unseren Teams wird deutlich gesteigert. In 90-Tage-Zyklen werden die Themen mit höchster Priorität vorangetrieben und die Entscheidungsfindung in die Hände derjenigen gelegt, die letztendlich auch die Arbeit erledigen. Die Beschäftigten sind dadurch engagierter und zufriedener, wodurch wir Fortschritte in allen Bereichen erzielen werden.

Finanziell besteht unsere oberste Priorität darin, unsere Bilanz wieder zu stärken. 2024 haben wir beschlossen, über drei Jahre hinweg das gesetzliche Dividendenminimum zu zahlen, um uns in dieser Zeit darauf zu konzentrieren, den Free Cash Flow zu steigern und damit unsere Schulden abzubauen. Auf der vergangenen Hauptversammlung haben die Aktionäre mit überwältigender Mehrheit der Ausschüttung für 2024 zugestimmt, und wir hoffen für 2025 auf Ihre fortwährende Unterstützung. Durch



Kostensenkungsprogramme, Maßnahmen zur Liquiditätssicherung und weniger Investitionsausgaben haben wir 2024 einen Free Cash Flow von 3,1 Mrd. € erreicht und 1,9 Mrd. € Schulden getilgt. Wir wollen den Schuldenabbau 2025 fortsetzen. Sobald unsere Bilanz ein gesünderes Niveau erreicht hat, gehen wir davon aus, dass wir die Rendite des Free Cash Flows wieder vermehrt an unsere Aktionäre zurückzugeben können.

Wir haben von Aktionären deutlich gehört, wie sehr sich die anhaltenden Rechtsstreitigkeiten auf ihre Investitionen in Bayer auswirken. Die Rechtsstreitigkeiten einzudämmen und beizulegen ist für den Vorstand und den Aufsichtsrat von größter Bedeutung. 2024 bildete der Aufsichtsrat den Rechtsrisikoausschuss unter dem Vorsitz des neu ernannten Aufsichtsratsmitglieds Lori Schechter, um sich sehr intensiv mit diesem wichtigen Themenkomplex auseinanderzusetzen. Wir verteidigen uns weiterhin vehement vor Gericht und vergleichen uns nur bei vorteilhaften Bedingungen für das Unternehmen. Gleichzeitig arbeiten wir mit politischen Entscheidungsträgern auf nationaler und Bundesstaatenebene in den USA zusammen. Es geht um regulatorische Klarheit für die Zukunft der Landwirtschaft und von Pflanzenschutzmitteln. Wir arbeiten kontinuierlich an Möglichkeiten, um dieses Problem zu lösen, und erwarten 2025 wichtige Schritte auf diesem Weg.

Vorschlag zum genehmigten Kapital

Während wir daran arbeiten, die Rechtsstreitigkeiten einzudämmen, befinden wir uns in einer Situation, in der wir unter Umständen schnell Kapital benötigen. Daher ersuchen wir auf der Hauptversammlung die Zustimmung der Aktionäre zu einer Eigenkapitalermächtigung von 35 % des aktuellen Aktienkapitals, für die aktuelle Aktionäre Bezugsrechte erhalten. Diese proaktive Maßnahme dient dem Management finanzieller Risiken und gibt uns die Flexibilität, schnell reagieren zu können. Wir haben von unseren Aktionären die klare Rückmeldung erhalten, dass die Kapitalermächtigung nicht für M&A-Aktivitäten genutzt werden sollte. Daher verpflichten wir uns, dass die Erlöse jeglicher Kapitalbeschaffung ausschließlich dazu genutzt werden würden, die Bilanz während der Beilegung der Rechtsstreitigkeiten widerstandsfähig zu halten, und nicht zur Finanzierung externen Wachstums, wie zum Beispiel M&A-Transaktionen.

Die Aktionäre haben auch deutlich geäußert, dass Bayer aufgrund der verwässernden Wirkung einer Kapitalerhöhung mit Bedacht vorgehen müsse. Wir betonen daher, dass dieser Vorschlag uns zwar zu einer Kapitalbeschaffung ermächtigen würde, wir aber aktuell keine spezifischen Pläne verfolgen, von dieser Ermächtigung Gebrauch zu machen. Mit der Genehmigung könnten wir jedoch vermeiden, Schulden zu ungünstigen Konditionen aufnehmen zu müssen (was unsere Kapitalkosten erhöhen



würde). Mögliche Kapitalerhöhungen würden sorgfältig daraufhin geprüft, sodass sichergestellt ist, dass sie ausschließlich in einer Art und Weise vollzogen würde, die unseren Aktionären zugutekommt.

Da dies ein essenzieller Schritt ist, um zwei unserer Kernprioritäten – Rechtsstreitigkeiten und Schuldenabbau – zu adressieren, wissen wir Ihre Unterstützung dieses Beschlusses bei der Hauptversammlung sehr zu schätzen.

Virtuelle Hauptversammlung

Bei der Hauptversammlung 2025 streben wir eine zweijährige Erneuerung der Ermächtigung zur Durchführung einer virtuellen Hauptversammlung an, die zuletzt 2023 von den Aktionären genehmigt wurde. Im Rahmen unserer Corporate Governance Roadshow haben wir unsere Aktionäre nach ihrer Sichtweise zu diesem Thema befragt. Die deutliche Mehrheit unserer Aktionäre hat ihre Unterstützung für diese Erneuerung zum Ausdruck gebracht.

Zudem wurde bestätigt, dass unser virtuelles Format gut funktioniert. Zu den wesentlichen Vorteilen gehören der breitere Zugang und die erweiterte Teilhabe, sodass alle Aktionäre unabhängig von ihrem Standort in der Lage sind, gleichwertig und mit denselben Möglichkeiten, die eine Versammlung in Präsenz normalerweise mit sich bringen würde, teilzunehmen. Das beinhaltet auch den Zugang zum Vorstand und zum Aufsichtsrat.

Diese Zustimmung würde die Durchführung einer Hauptversammlung in Präsenz auch nicht ausschließen, sollte sich herausstellen, dass dies für ein bestimmtes Jahr das optimale Format ist. Die Entscheidung über das Format eines jeden Jahres wird nur nach sorgfältiger Abwägung durch den Vorstand und mit Zustimmung des Aufsichtsrats getroffen.

Wahlen zum Aufsichtsrat

Der Aufsichtsrat schlägt in diesem Jahr Alberto Weisser zur Wiederwahl vor. Alberto Weisser ist seit 2021 ein wertvolles Mitglied des Aufsichtsrats und bringt durch seine vorherige Rolle als CEO von Bunge Limited sowie seine derzeitige Funktion als Senior Consultant bei Temasek International wichtige Fähigkeiten in den Bereichen internationale Unternehmensführung, Landwirtschaft, Finanzen und Risikomanagement mit. Durch Positionen in Vorständen börsennotierter Unternehmen in den USA und Europa verfügt er über weitreichende Erfahrungen im Bereich Corporate Governance und ist ein geschätztes Mitglied des Präsidiums und des Nominierungsausschusses.



Die Mitglieder des Aufsichtsrats, darunter zehn Aktionärsvertreter und zehn Arbeitnehmervertreter, bringen gemeinsam Fähigkeiten und Erfahrungen ein, die in direkter Verbindung mit unserer Zukunftsstrategie stehen. Außerdem sind die Fähigkeiten, die Altersstruktur und die Amtszeiten vielfältig. Die Wahl von Alberto Weisser auf der Hauptversammlung 2025 vorausgesetzt, werden die Aktionärsvertreter im Aufsichtsrat eine ausgewogene Altersstruktur von 52 bis 70 Jahren widerspiegeln, 50 % der Mitglieder werden weiblich sein, 70 % der Aktionärsvertreter werden nicht deutscher Nationalität sein und zahlreiche Mitglieder werden über viele Jahre internationaler Geschäftserfahrung verfügen.

Vergütung des Vorstands für 2024

2024 war das erste Jahr, in dem unser Vorstand auf Basis des Systems vergütet wurde, das von den Aktionären mit überwältigender Mehrheit auf der Hauptversammlung 2024 genehmigt wurde. Das überarbeitete System wurde so gestaltet, dass es das umfassende Feedback unserer Aktionäre berücksichtigte. Die Anpassungen zielten darauf ab, mehr Transparenz zu schaffen und bei den Leistungskennzahlen, die für die variable Vergütung herangezogen werden, ambitioniertere Parameter zu nutzen. Wir haben in den Gesprächen während unserer Corporate Governance Roadshow weiterhin positive Rückmeldungen von Aktionären zu dem neuen System erhalten.

In mehreren Bereichen sind die finanziellen und operativen Ergebnisse von Bayer 2024 hinter unseren ehrgeizigen Zielen zurückgeblieben. Dies hat dazu geführt, dass die Direktvergütung des Vorstands 50 % der Zielvorgabe betrug und folgende Bonuszahlungen gewährt wurden:

- Die Zielerreichung beim Short-Term Incentive (STI) betrug 72 %. Während wir beim Free Cash Flow unsere Vorgabe erreichen konnten, blieben das bereinigte Ergebnis je Aktie und das währungs- und portfoliobereinigte Umsatzwachstum für 2024 hinter den Zielen zurück.
- Bei der langfristigen variablen Vergütung (LTI) lag die Auszahlung für die 2021 zugeteilte Tranche von Aspire 3.0 erheblich unter der Zielvorgabe und spiegelte mit 22 % zum Ende des vierjährigen Leistungszeitraums die sowohl absolut als auch relativ enttäuschende Aktienkursentwicklung sowie die Tatsache wider, dass das Unternehmen 2024 seine Kapitalkosten (ROCE) nicht verdient hat.

Nachhaltigkeit

Bayer wird von seiner Mission „Health for all, Hunger for none“ geleitet. Unsere drei Divisionen bringen uns in die einzigartige Position, die Gesundheitsversorgung voranzubringen und maßgeblich zur Ernährungssicherung beizutragen. Wir haben uns geleitet von unserem „strategischen Dreieck“ aus in den Bereichen Klimaschutz, Zugang



zu Gesundheitsversorgung und Ernährungssicherung klare und objektive Ziele gesetzt. Wir machen bei diesen Zielen weiterhin Fortschritte, die unser Nachhaltigkeitserklärung 2024 ausführlich darstellt.

2024 wurde unser Einsatz für Nachhaltigkeit durch die Veröffentlichung unseres Climate Transition & Transformation Plans verstärkt, der unseren Weg zu Nettonullemissionen bis spätestens 2050 detailliert darlegt. Darüber hinaus geht der Plan darauf ein, wie Bayer die einzigartige geschäftliche Position nutzen kann, um Landwirte, Patienten und Verbraucher im Umgang mit den Auswirkungen des Klimawandels zu unterstützen.

Fazit

Vielen Dank für Ihre konstruktive Teilhabe an den Themen, die uns als Unternehmen im vergangenen Jahr beschäftigt haben. Der Aufsichtsrat freut sich auf die Fortführung des Dialogs mit Ihnen, während wir daran arbeiten, Bayer zurück auf den Weg einer verbesserten langfristigen Performance und Wertschöpfung zu führen. Wir wissen Ihre anhaltende Investition und Unterstützung zu schätzen.

Leverkusen, im März 2025
Für den Aufsichtsrat

Norbert Winkeljohann
Vorsitzender