



Bayer AG
Communications
51368 Leverkusen
Deutschland
Tel. +49 214 30-1
www.bayer.com/de/medien

Presse-Information

**Bilanz-Pressekonferenz
Dienstag, 5. März 2024,
London**

Aus den Ausführungen
des Vorstands der Bayer AG

(Es gilt das gesprochene Wort)

(2024-1500)

Bill Anderson,

Vorstandsvorsitzender der Bayer AG:

Performance verbessern, Flexibilität zurückgewinnen

Herzlich willkommen und vielen Dank, dass Sie heute bei uns sind. Wir haben den gesamten Vorstand hier, einschließlich unserer beiden neusten Mitglieder. Heike ist seit vergangenem Sommer Mitglied des Vorstands und unsere Arbeitsdirektorin, daher dürfte sie einigen von Ihnen bereits bekannt sein. Und Julio ist so neu im Team, dass er noch nicht einmal offiziell an Bord ist. Er wurde gerade zum nächsten Leiter unserer Division Consumer Health ernannt. Julio arbeitet seit 30 Jahren in der Healthcare-Branche und vereint starke Vertriebs-, Finanz- und Analysefähigkeiten. Er kommt von unserer Pharma-Division und hat auch lange bei Consumer Health gearbeitet. Heiko ist noch bis Ende April dabei und wird seine Division heute vertreten. Aber ich möchte Ihnen auch die Chance geben, Julio kurz kennenzulernen – daher stellt er sich Ihnen jetzt selbst vor.

Julio Triana:

Danke, Bill, und ich grüße Sie alle. Ich freue mich, heute hier zu sein und darauf, dem Vorstand bald offiziell anzugehören und mit dem Team bei Consumer Health zu arbeiten. Dieser Markt ist sehr attraktiv. Unser Geschäft ist geprägt von starken Marken und fundierter Wissenschaft. Heiko und das Team haben großartige Arbeit geleistet und ich kann es kaum erwarten, starten zu können und Sie demnächst kennenzulernen.

Bill Anderson:

Danke, Julio. Und Ihnen allen vielen Dank für Ihr Interesse an Bayer. Wir freuen uns sehr, dass wir heute die Gelegenheit haben, Ihnen unsere Pläne für das Unternehmen zu erläutern.

Bayer: Ein führendes Unternehmen für Gesundheit und Ernährung

Lassen Sie mich zunächst einen Blick darauf werfen, wo das Unternehmen herkommt. Über Jahrzehnte hat Bayer Geschäfte in den Bereichen Crop Science, Pharmaceuticals

und Consumer Health aufgebaut. Dies geschah durch organisches Wachstum und eine Vielzahl von Transaktionen, darunter zwölf größere in weniger als 20 Jahren – davon sieben Übernahmen und fünf Ausgliederungen. Bayer hat die Geschäftsfelder in dieser Zeit fast vollständig neu aufgestellt: Früher war Bayer eines der weltweit größten Chemieunternehmen – heute konzentriert sich das Unternehmen auf drei Fokus-Bereiche. Das ist eine außerordentliche Leistung – und meine Vorgänger haben bemerkenswerten strategischen Weitblick und Mut bewiesen. Aber diese Umstrukturierungen hatten einen hohen Preis: was die Schulden angeht, die wir jetzt in unserer Bilanz haben, sowie die Verlagerung des Schwerpunkts weg vom operativen Geschäft – weg von der Kernaufgabe, dafür zu sorgen, dass alle Beschäftigten jeden Tag einen Mehrwert für unsere Kunden schaffen können.

Da kommen wir her. Heute ist das Jahr erst zehn Wochen alt, aber ich möchte Ihnen eine Momentaufnahme dessen geben, was seit Jahresbeginn innerhalb und außerhalb des Unternehmens geschehen ist.

- Im Bereich Pharma haben wir die Marktzulassung für Eylea™ 8mg in der EU erhalten.
- Unser Prüfpräparat gegen Wechseljahresbeschwerden, Elinzanetant, hat in zwei Phase-III-Studien alle primären und sekundären Endpunkte erreicht.
- Wir haben den Plan bekanntgegeben, mit der Unterstützung der Arbeitnehmervertretung unser neues Organisationsmodell sowie die damit verbundenen massiven Veränderungen umzusetzen.
- Zur Bewältigung der Verschuldungsproblematik haben wir vorgeschlagen, die Dividende auf das gesetzliche Minimum zu senken – ein Schritt, der in der modernen Geschichte von Bayer beispiellos ist.
- Es gab ein negatives Urteil im Glyphosat-Rechtsstreit, wir haben einen anderen Prozess gewonnen und eine dritte Klage ist gescheitert.
- Wir führen für die Landwirte in den USA unseren Kurzhalm-Mais ein.
- Gestern haben wir unsere Pharma-Pipeline in Europa mit einem neuen Herzmedikament gestärkt.
- Und morgen feiert Aspirin™ sein 125-jähriges Bestehen. Erst vor kurzem haben wir in den USA und in Deutschland zwei neue Formulierungen für diese Marke eingeführt. Stellen Sie sich das vor: Nach zwölf Jahrzehnten entwickeln wir das Produkt noch immer weiter.
- Und während dieser zehn Wochen hat sich unser Aktienkurs auf einem 20-Jahres-Tief eingependelt.

Was ich bei Bayer vorgefunden habe

Ich erwähne diesen Rückblick, weil er bezeichnend ist für das, was ich bei meinem Eintritt in das Unternehmen vorgefunden habe: eine bedeutende Mission, enormes wissenschaftliches Know-how und Innovationskraft und ein Pharmageschäft, das Fortschritte beim wichtigen Neuaufbau erzielt. Wir haben führende Positionen in den Bereichen Crop Science und Consumer Health sowie hochqualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Aber: Wir haben zugleich auch einige wesentliche Herausforderungen, die wir bewältigen müssen und die unser Unternehmen belasten. Es ist an der Zeit, dass sich das ändert.

Unsere Chancen zu nutzen und gleichzeitig die Herausforderungen zu bewältigen – darum geht es heute. Wir müssen in den Blick nehmen, was heute das Beste für Bayer ist, um dem Unternehmen eine bessere Zukunft zu ermöglichen.

Lassen Sie mich diese Idee mit einer persönlichen Erfahrung veranschaulichen: Im Jahr 2021 hatte ich eine Reihe von großen Plänen und Zielen, sowohl beruflich als auch privat. Doch an einem Sonntagmorgen im Juni dieses Jahres war ich auf dem Skateboard unterwegs – etwas, das ich seit mehr als 40 Jahren regelmäßig gemacht hatte. Und ich hatte einen Sturz, bei dem ich mir den rechten Oberschenkel an vier Stellen gebrochen habe. Ich lag mit dem Gesicht auf der Straße, keine Freunde oder Angehörige waren in der Nähe. Mein Bein war um fast 90 Grad abgewinkelt, und ich war vor Schmerzen am Rande der Bewusstlosigkeit. In diesem Moment waren alle meine Pläne und Ziele auf Eis gelegt. Die Fakten gewannen die Oberhand. Ich brauchte ein Krankenhaus, einen orthopädischen Chirurgen, Titanteile, um meinen Knochen zusammenzuhalten, tagelange Pflege und monatelange intensive Physiotherapie. Heute stehe ich vor Ihnen und bin in der Lage, alles zu tun, was ich vor meinem Unfall tun konnte – mit Ausnahme von Skateboarden, das mir meine Frau nicht mehr erlaubt. Die veränderten Umstände haben mich zwar nicht davon abgehalten, meine wichtigsten Ziele zu verfolgen, aber sie haben mich gezwungen, einen anderen Weg einzuschlagen. Vor dem Unfall war ich ein Mann mit einem Plan. Nach dem Unfall war ich ein Mann mit einem Plan – und einem gebrochenen Oberschenkelknochen! Ein gebrochenes Bein machte mich nicht zu einem weniger nützlichen Menschen, aber es diktierte mein unmittelbares Handeln und schränkte meine Möglichkeiten in dieser Zeit stark ein. Durch das Wunder moderner

Videokonferenzen habe ich kaum einen Arbeitstag verpasst – aber meine Fähigkeit, so ziemlich alles andere zu tun, hat der Unfall verändert!

Es gibt einige Parallelen zwischen meiner persönlichen Geschichte und Bayer. Wir sind heute ein Unternehmen, das jeden Tag auf der ganzen Welt enorm viel bewirkt – für Millionen von Landwirten, Patienten und Verbrauchern. Nachhaltigkeit ist ein integraler Bestandteil unserer Tätigkeit – und unsere Geschäfte leisten einen enormen Beitrag zu Ernährungssicherheit, Gesundheit und Umweltschutz. Wir haben gezeigt, dass wir in Branchen führend sein können. Wir haben gezeigt, dass wir Geschäfte wieder auf Kurs bringen können. Außerdem haben wir eine jahrzehntelange Erfolgsbilanz im Portfoliomanagement: Wir investieren in Geschäfte, die wir weiterentwickeln wollen, und trennen uns von Bereichen, die anderswo besser aufgehoben sind.

Wenn ich die Beschreibung von Bayer hier beende, könnte man mehrere strategische Fragen an das Unternehmen stellen:

- Was ist die richtige Struktur für das Unternehmen? Sind diese Geschäfte unter einem Dach am besten aufgehoben?
- Gibt es neue Geschäftsfelder, in die wir einsteigen sollten, die an die bestehenden Geschäfte angrenzen – oder sogar noch weiter entfernt sind?

Aber die Beschreibung von Bayer ist hier nicht zu Ende. Wir sind ein Life-Science-Unternehmen, das viel bewirkt und von einer großartigen Mission getragen wird, und wir haben drei starke Geschäfte. Aber an vier Stellen gibt es dringenden Handlungsbedarf. Wer seit fünf Jahren Bayer-Aktionär ist, hat das schmerzlich erfahren, und unsere Beschäftigten haben mehrere Stellenabbau-Programme hinter sich. All das war höchst unbefriedigend – denn die zentralen Probleme wurden nicht behoben.

Die vier Bereiche, in denen Handlungsbedarf besteht, sind: Patentabläufe und die Pipeline bei Pharma, die Rechtsstreitigkeiten, unser Schuldenstand und die hierarchische Bürokratie, die den Fortschritt blockiert. Diese vier Herausforderungen schränken unsere Handlungsmöglichkeiten stark ein – egal ob mit drei Divisionen oder mit weniger Geschäftsfeldern.

Strategische Überprüfung anhand von klaren Kriterien

Wir haben uns sehr gewissenhaft mit der Struktur unseres Unternehmens auseinandergesetzt. Dies geschah mit Hilfe zahlreicher externer Berater und auf Basis einer Reihe von Kriterien wie dem Bewertungsniveau, der möglichen Wertschöpfung, der Schnelligkeit und Sicherheit der Umsetzung, dem Zeitpunkt der Cash-Generierung und dem daraus resultierenden Verschuldungsgrad sowie die Auswirkungen auf unsere künftigen Möglichkeiten.

Auf den ersten Blick gibt es gute Argumente dafür, Veränderungen vorzunehmen. Eine „Pure-Play-Struktur“ – also mit nur einem Segment – ist in unseren Branchen zur Norm geworden. Es ist der einfachste Ansatz und seine Attraktivität leicht nachvollziehbar. Aber man muss auch immer bedenken, woher man kommt. Und heute schränken die vier genannten Problemfelder, bei denen Handlungsbedarf besteht, unsere strukturellen Optionen stark ein.

Damit meine ich Folgendes: Bei einem Börsengang oder einer Ausgliederung hätten wir 18 bis 24 Monate lang alle Hände voll damit zu tun; und erst danach könnte es nennenswerte Cash-Zuflüsse geben. In der Zwischenzeit könnte der Verschuldungsgrad des verbleibenden oder des neuen Unternehmens erheblich steigen, was unseren Zugang zu akzeptablen Finanzierungsmöglichkeiten gefährden würde.

Dann könnte man einen Verkauf ins Auge fassen, der in unserem Fall nur für Consumer Health in Frage kommt. Das könnte in der Tat eine attraktive Option sein. Mit dem einmaligen Erlös könnten wir Schulden tilgen. Consumer Health ist ein großartiges Geschäft, das nachweislich hervorragende Ergebnisse erzielt. Aber eine Trennung wäre mit erheblichen Kosten und Steuereffekten verbunden. Außerdem deuten vergleichbare Fälle klar darauf hin, dass die Bewertungen im Moment nicht wirklich vorteilhaft sind. Zudem müssten wir uns von einem Geschäft verabschieden, das jedes Jahr stetige Cash-Zuflüsse generiert.

Darüber hinaus bietet keine dieser Optionen eine Lösung für die Unsicherheiten aufgrund der Rechtsstreitigkeiten oder die Patentabläufe bei Pharma. Ich habe gesehen, wie versucht wurde, Patentklippen durch den Kauf von Phase-III-Produkten zu umschiffen – ein teures Spiel mit hohem Risiko. Die Erfolgsbilanz unserer Branche bei dieser Art von Geschäften ist miserabel.

Schließlich würde jede Art von struktureller Veränderung den größten Teil der Zeit und der Energie des Managements über einen Zeitraum von mindestens 24 Monaten in Anspruch nehmen. Seit ich bei Bayer bin, habe ich mit vielen CEOs gesprochen, die große strukturelle Veränderungen umgesetzt haben. Die Botschaft war klar: Man kann entweder das operative Geschäft neu aufsetzen, um die Performance zu verbessern, oder man kann eine große strukturelle Veränderung vornehmen – aber man kann nicht beides gleichzeitig tun. Eine große strukturelle Veränderung wäre ein guter Grund, dass alle daran arbeiten – aber nicht heute, wo wir uns voll und ganz auf die Bewältigung dieser vier Herausforderungen konzentrieren müssen.

Keine Aufspaltung jetzt, aber künftige Optionen schaffen

Kurz gesagt: Unsere Antwort auf die Frage nach Strukturveränderungen lautet „nicht jetzt“ – aber das sollte nicht als „nie“ missverstanden werden. Natürlich werden wir für alles offenbleiben. Das werden wir immer tun. Aber unser Hauptaugenmerk liegt auf der Bewältigung unserer Herausforderungen, der Steigerung unserer Performance und der Schaffung strategischer Flexibilität. Wir sind überzeugt, dass dieser Ansatz der Beste für Bayer ist. Daher werden wir in den kommenden 24 bis 36 Monaten unsere Energie und unseren Fokus darauf richten, unser Organisationsmodell Dynamic Shared Ownership zu implementieren, um die Performance zu verbessern, die Rechtsstreitigkeiten wirkungsvoll anzugehen, den Verschuldungsgrad in Richtung eines A-Ratings zu senken und eine starke Pharma-Pipeline aufzubauen.

Wir haben in den vergangenen elf Monaten nicht nur analysiert. Wir haben in dieser Zeit auch weitreichende Maßnahmen ergriffen. Im Sommer 2023 haben wir eine grundlegende Überarbeitung des Organisationsmodells von Bayer gestartet, die bereits zu schnelleren Entscheidungen, einer Beschleunigung der Innovationszeiten und einfacheren Strukturen geführt hat. Wir haben das gesamte Unternehmen – einschließlich der Arbeitnehmervertretungen – mobilisiert, um jeden Aspekt unserer Geschäftstätigkeit neu zu denken.

Im Juli 2023 haben wir die harte Entscheidung getroffen, unsere Prognose zu senken. Einige Wochen später – im August – sagte ich, dass wir liefern müssen, um das Vertrauen zurückzugewinnen. Im November sagte ich, dass wir von unserer angepassten Prognose überzeugt seien. Heute haben Sie die am Morgen veröffentlichten Ergebnisse

gesehen, und wir haben die Erwartungen erfüllt – und zwar in jeder Hinsicht am oberen Ende unserer angepassten Prognose. Zwischen heute und Ende 2026 liegen zwölf 90-Tage-Zyklen. Bei jedem dieser Zyklen wollen mein Team und ich sagen können, dass wir geliefert haben.

Der Aufsichtsrat von Bayer nimmt ebenfalls wichtige Veränderungen vor und stärkt unter anderem mit neuen Mitgliedern seine Expertise in den Bereichen Kapitalmarkt, Recht und bei der Entwicklung von Pharmaprodukten. Außerdem schlägt der Aufsichtsrat ein neues, leistungsorientiertes Vergütungssystem vor. Kurzfristig werden mein Management-Team und ich an drei einfachen Maßstäben gemessen: Umsatzwachstum, Profitabilität und Cashflow. Dabei werden wir nicht individuell bewertet, sondern als Team. Für die längerfristige Bewertung orientieren wir uns eng an den Anregungen von Aktionären. Der Aufsichtsrat wird ein Vergütungssystem vorschlagen, das die Ergebnisse für das Management eng an die Ergebnisse für die Aktionäre knüpft.

Es passiert gerade sehr viel bei Bayer. Wir werden dadurch stärker in die Verantwortung genommen und transparenter. Dazu gehört auch ein klarer Blick auf unsere vier Herausforderungen.

Vier Herausforderungen

Die erste Herausforderung betrifft die Patentabläufe und unsere Pipeline bei Pharma. Ich sehe dies als unseren größten Hebel, um den Wert des Unternehmens zu steigern. Ich bin zufrieden mit den Fortschritten in diesem Bereich, aber wir haben noch viel zu tun. Das Unternehmen verfügt über eine starke frühe Entwicklungspipeline. Und wir haben einige vielversprechende Kandidaten in der späteren Phase. Aber es besteht kein Zweifel, dass uns mit Xarelto™ und Eylea™, die ihre Exklusivität verlieren, einige schwierige Jahre bevorstehen. Unser Team konzentriert sich konsequent darauf, das Basisgeschäft auszubauen, unsere stärksten frühen Projekte zu beschleunigen und den Schwung unserer Produkteinführungen zu maximieren. Wir haben im Jahr 2023 acht Zulassungsanträge für neue Medikamente eingereicht. Dieses Tempo wollen wir beibehalten. Unser Schwerpunkt liegt darauf, den Wert unserer Assets im Laufe der Zeit zu steigern. Und wir bauen auf unser neues Organisationsmodell, um dabei schneller und effizienter zu werden.

Eine weitere große Herausforderung sind die Rechtsstreitigkeiten. Sie belasten unsere Finanzen und damit auch unsere Möglichkeiten, in bessere Medikamente und Landwirtschaftslösungen zu investieren. Die Rechtsstreitigkeiten zu PCB und Glyphosat stehen derzeit auf meiner Agenda und der des gesamten Vorstands ganz oben. Die Themen sind verschieden und es gibt unterschiedliche Einflussgrößen. Entsprechend werden wir auch unterschiedlich darauf reagieren, sowohl inhaltlich als auch was die Geschwindigkeit betrifft. Aber eines ist sicher: wir werden einige Änderungen an unserem Umgang mit den Rechtsstreitigkeiten vornehmen.

Ich möchte kurz mit PCB beginnen. Das ist ein Produkt, das Monsanto schon seit den 1970er Jahren nicht mehr vertrieben hat. Und es gab mehrere Parteien, die in der Produktionskette involviert waren – wir sind da nicht alleine. Das ist ein Unterschied zu Glyphosat. Die Rechtsstreitigkeiten werden mit der Zeit immer wieder zu- und abnehmen. Und das beeinflusst auch unsere Antwort. Wir werden uns in einzelnen Fällen verteidigen und gleichzeitig den Gesamtkomplex analysieren.

Jetzt zu Glyphosat. Ich will mit ein paar Fakten beginnen:

Glyphosat ist sicher.

Das wurde immer wieder von Regulierungsbehörden und der Wissenschaft auf der ganzen Welt bestätigt. Vor drei Monaten erst hat die EU-Kommission die Zulassung des Produkts für weitere zehn Jahre verlängert. Grundlage dafür waren unter anderem die umfangreichen Untersuchungen der Europäischen Behörde für Lebensmittelsicherheit. Sogar in Kalifornien, einem Bundesstaat, in dem ich gelebt habe und wo sogar Alltagsgegenstände mit Krebswarnungen versehen sind, hat ein Gericht festgestellt, dass es falsch und irreführend wäre, Glyphosatprodukte mit einem Warnhinweis gegen Krebs zu versehen.

Glyphosat ist essenziell.

Es ist die am weitesten verbreitete Pflanzenschutzchemikalie der Welt, die eine wichtige Rolle bei der Unkrautbekämpfung und dem Schutz der Erträge wichtiger Nutzpflanzen spielt, von Getreide bis hin zu Obst und Gemüse. Sie hat erheblichen Einfluss darauf, die Lebensmittelpreise erschwinglich zu halten, was nach mehreren Jahren hoher Inflation in diesem Bereich besonders wichtig ist.

Glyphosat ermöglicht es, auf das Pflügen zu verzichten, womit CO₂ im Boden gehalten werden kann und Energie und Düngemittel gespart werden können. Ohne Glyphosat würden die CO₂-Emissionen aus der Landwirtschaft dramatisch ansteigen.

Glyphosat spielt in der Agrarökonomie eine große Rolle. Wäre es nicht mehr verfügbar, würde das die Existenzgrundlage der Landwirte gefährden. Deshalb haben sich mehr als 360 Landwirtschaftsverbände kürzlich an den US-Kongress gewendet. Sie sind besorgt, weil Bayer die einzige US-Quelle für Glyphosat ist.

Das sind die Fakten. Jetzt zu unseren Maßnahmen. In diesem Jahr stehen einige Gerichtsverhandlungen an. Unser neuer Leiter der Rechtsabteilung hat neue Kanzleien beauftragt und wir wollen unseren Aufsichtsrat um eine Rechtsexpertin ergänzen. Wir werden uns energisch verteidigen. Es gibt positive Gerichtsentscheidungen, wie wir sie am Freitag gesehen haben. Jedes negative Urteil werden wir anfechten. So wurden Schadensersatzsummen vor kurzem wieder um rund 90 Prozent gesenkt. Und wir arbeiten weiter daran, dass die Urteile komplett aufgehoben werden.

Aber es ist klar, dass eine Verteidigungsstrategie allein nicht ausreicht. Wir betrachten das Thema aus allen Blickwinkeln, innerhalb und außerhalb der Gerichtssäle. Dazu gehört auch eine intensivere Zusammenarbeit mit anderen Akteuren im Bereich der Politik. Und wir werden alle Möglichkeiten in Betracht ziehen, diesen Rechtskomplex im Sinne unseres Unternehmens und unserer Kunden abzuschließen. Sie können mehr Initiativen von Bayer in diesem Bereich erwarten, aber wir können uns erst dazu äußern, wenn es im Interesse des Unternehmens ist.

Drittens: die Schulden. Wir werden uns intensiv darauf konzentrieren, profitables Wachstum in unserem Basisgeschäft zu erzielen – und daraus höhere Cashflows zu generieren. Das ist aber noch nicht alles.

Vor zwei Wochen haben wir unsere Pläne zur Änderung der Dividendenpolitik vorgestellt, um die Verschuldung zu reduzieren. Wir planen, in den kommenden drei Jahren nur das gesetzliche Minimum auszuschütten. Dieser Schritt ist uns nicht leichtgefallen. Tatsächlich ist es das erste Mal in der Nachkriegsgeschichte von Bayer, dass wir eine solche Entscheidung getroffen haben. Wir sind fest entschlossen, in Zukunft wieder

strategisch handlungsfähig zu werden. Und wir werden auch weiterhin harte Entscheidungen treffen, wenn dies für unser Unternehmen richtig ist.

Wir sind zuversichtlich, dass unser Vorschlag von den Aktionären auf der kommenden Hauptversammlung angenommen wird. Die Reaktionen, die ich erhalten habe, bestätigen, dass dieser schwierige Schritt notwendig war. Der Schuldenabbau wird bei der Verwendung der einbehaltenen Barmittel oberste Priorität haben. Dieser Schritt wird uns helfen, bis Ende 2026 in Richtung eines Single-A-Ratings voranzukommen.

Kommen wir zum letzten Punkt, der Bürokratie. Wir kommen mit der Umsetzung eines radikalen neuen Organisationsmodells, das wir Dynamic Shared Ownership nennen, gut voran. Mit diesem System wird das gesamte Unternehmen in Teams umgestaltet, die sich darauf konzentrieren, das Leben unserer Kunden oder unsere Produkte zu verbessern – alles andere wird abgeschafft.

Vorteile unseres neuen Organisationsmodells

Mir ist wichtig zu betonen, dass dies nicht nur ein einfaches Kosteneinsparungsprogramm ist. Kosteneinsparungen werden das Ergebnis sein, nicht das Ziel. DSO wird durch Kundennähe und Innovation das Wachstum stärken. Consumer Health, unsere Division mit den kürzesten Innovationszyklen, hat bereits die Zeitschienen für einige wichtige Markteinführungen verkürzt. Die Division Crop Science überarbeitet ihr Geschäftsmodell, um die Zusammenarbeit mit unseren Kunden in allen vier Regionen zu vereinfachen, und Pharma beschleunigt zum Beispiel den Marktzugang für Eylea™ 8mg, eine unserer größten Markteinführungen in diesem Jahr.

Solche Fortschritte machen mich zuversichtlich. Denn abgesehen von den vier Herausforderungen, die ich gerade angesprochen habe, haben wir in unseren Geschäften viel, worauf wir aufbauen können. Dynamic Shared Ownership wird die gesamte Organisation auf unsere Kunden und Produkte ausrichten. Ressourcen werden umverteilt – weg von statischen Prozessen und Ausschüssen, hin zu den Projekten, die die größte Wirkung erzielen. Dadurch werden ab 2026 jährlich 2 Milliarden Euro an Organisationskosten eingespart – und die Kosten sind nur einer der Vorteile. Lassen Sie mich nun an Heike übergeben. Sie wird näher darauf eingehen, wie wir DSO umsetzen.

Heike Prinz,

Mitglied des Vorstands der Bayer AG, Chief Talent Officer, Arbeitsdirektorin:

Danke, Bill.

Bis zum Ende dieses Jahres wird Dynamic Shared Ownership jeden Teil unserer Organisation erreicht haben – mit engagierten Teams, die auf Kunden und Produkte ausgerichtet sind.

An der Seite dieser Teams steht ein Netzwerk von unterstützenden und technischen Funktionen. Entscheidungen werden schneller getroffen, Kundenbedürfnisse besser bedient, und es entstehen mehr Synergien, als es in unserem bisherigen hierarchischen Modell möglich war.

Ende 2023 hatten wir 50 Teams und 2500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die in diesem Modell arbeiteten. Heute sind es bereits 300 Teams und Tausende weiterer Beschäftigte. Wir werden diese Skalierung mit großer Geschwindigkeit fortsetzen und erwarten, dass bis zum Jahresende fast jeder Beschäftigte bei Bayer im Sinne von DSO arbeiten wird.

Um dies zu erreichen, arbeiten wir an einer kompletten Neugestaltung unseres Organisationsmodells. So reduzieren wir die Anzahl der Ebenen so weit wie möglich. In einigen Bereichen haben wir heute zwölf Ebenen zwischen Bill und unseren Kunden. Unsere Zielgröße sind 5 bis 6 Ebenen im gesamten Unternehmen.

Führung bedeutet jetzt Unterstützung und Coaching und nicht mehr Kontrolle. Die Führungsspanne wollen wir auf mindestens 15 Beschäftigte pro Führungskraft erweitern. Und wir optimieren unsere Managementstrukturen.

Konkret haben wir heute bei Bayer mehr als 17.000 Führungskräfte.

Mehr als 30 Prozent dieser Manager leiten kleine Teams mit vier oder weniger Mitarbeitern – und einigen Managern ist sogar nur eine Person direkt unterstellt. Dies schafft nicht nur Komplexität, es zeigt auch die grundlegenden Herausforderungen eines hierarchischen Modells. Wir stellen also unser Unternehmen vom Kopf auf die Füße – in allen unseren Geschäften.

Ich möchte Ihnen ein konkretes Beispiel aus unserem Pharmateam in Nordamerika nennen, das Ende vergangenen Jahres mit einem völlig neuen Betriebsmodell an den Start gegangen ist.

Die Anzahl der Manager wurde um 40 Prozent reduziert, und die Teamgröße wurde von 8 bis 9 Mitarbeitern pro Führungskraft auf 15 bis 20 erhöht.

Sie arbeiten dort jetzt mit 68 kleinen Geschäftseinheiten vor Ort, die ein einheitliches, nahtloses Kundenerlebnis bieten sollen.

Diese Teams von 15 bis 20 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sind weitgehend autonome, funktionsübergreifende Einheiten, die ihre eigene Strategie festlegen und umsetzen.

Sie sind für ihre Ausgaben verantwortlich und können ihre Ressourcen flexibel einsetzen oder die Zusammensetzung des Teams anpassen, um auf die besondere Dynamik des Marktes und die sich bietenden Chancen einzugehen.

Dies hat bereits zu radikalen Veränderungen geführt und enorme Kräfte freigesetzt – mit einer viel flacheren Organisation, in der mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von viel weniger Führungskräften gecoacht und geleitet werden.

Auch in unseren Enabling Functions gibt es erhebliche Veränderungen.

Ich möchte zwei große Schritte hervorheben, die wir unternommen haben, um ein System zu schaffen, das die Kunden – und nicht die internen Prozesse – in den Mittelpunkt stellt.

Wir haben ganze Organisationseinheiten aufgelöst – wie beispielsweise unser internes Business-Consulting-Team. Und wir reduzieren Organisationseinheiten, die ausschließlich der „Kontrolle“ dienen – wie zum Beispiel unsere Innenrevision – um fast 50 Prozent, indem wir ihren Aufgabenbereich auf die wesentlichen Risiken reduzieren. In sämtlichen Funktionen legen wir alles offen auf den Tisch. Wir verlassen uns nicht darauf, „wie wir es schon immer gemacht haben“, sondern schauen uns genau an, was wirklich nötig ist, was wirklich Mehrwert schafft und wie wir uns am besten auf die Bedürfnisse unserer Kunden einstellen können.

Ich würde meiner Rolle als Arbeitsdirektorin nicht gerecht werden, wenn ich nicht darauf hinweisen würde, wie wichtig unsere Arbeitnehmervertretungen bei diesem Wandel sind.

In einem Mitbestimmungssystem wie dem deutschen können Veränderungen von der Größenordnung, die wir vornehmen, manchmal mehr Zeit in Anspruch nehmen. Glücklicherweise verstehen unsere Arbeitnehmervertreterinnen und Arbeitnehmervertreter die Dringlichkeit unserer Situation und sind unterstützende Partner bei diesem Wandel – sie helfen uns, in dem Tempo voranzukommen, das wir für unseren Erfolg brauchen.

Ich stehe in regelmäßigem Kontakt mit ihnen, und wir sind zuversichtlich, dass DSO Bayer zu einer besseren Performance verhelfen und gleichzeitig mehr sinnstiftende Arbeit in unserem Unternehmen schaffen wird.

Damit gebe ich zurück an Bill.

Bill Anderson:

Bis 2026: Performance verbessern und Flexibilität zurückgewinnen

Vielen Dank, Heike. Wolfgang wird Ihnen gleich noch etwas zur Geschäftsentwicklung im Jahr 2024 sagen. Zunächst möchte ich Ihnen aber ein Bild davon vermitteln, wohin wir Bayer in den kommenden drei Jahren führen wollen. Ende 2026 sehe ich ein Unternehmen, das die Patentklippe überwunden und die Pharma-Pipeline gestärkt hat, das eine effektive Strategie zur Eindämmung der Rechtsstreitigkeiten vorangebracht und den Verschuldungsgrad deutlich verbessert hat, das seine führende Position in der Landwirtschaft durch bahnbrechende Innovationen gestärkt hat und auf dem besten Weg ist, zehn Blockbuster auf den Markt zu bringen, und das mit führenden Marken im Bereich Consumer Health besser abschneidet als die Wettbewerber. Ich sehe ein Unternehmen, das die Bürokratie überwunden hat, das sich voll und ganz auf seine Kunden und Produkte konzentriert, in dem jedes unserer Geschäfte schlanker und effektiver ist als seine Wettbewerber – mit der strategischen Flexibilität, die Richtung selbst zu bestimmen, und mit einer leistungsorientierten Organisation, die uns anspornt, in kurzen Zyklen immer besser zu werden.

Health for all, Hunger for none

All das ist deshalb so wichtig, weil die Arbeit, die wir leisten, wirklich zählt. Wenn wir sagen „Health for all, Hunger for none“, sind wir keine naiven Idealisten. Hunger und Krankheit sind keine Probleme, die man in einem Leben lösen kann. Aber sie gehören zu den größten Problemen, mit denen die Welt heute konfrontiert ist – und wir wissen, dass unsere Geschäfte bei der Lösung dieser Probleme eine wichtige Rolle spielen können. Für Crop Science bedeutet das, das heutige Niveau der landwirtschaftlichen Produktion um 50 Prozent zu steigern und gleichzeitig zu renaturieren. Für den Pharma-Bereich bedeutet es, dass wir uns mit Krankheiten befassen, die die Menschheit seit Menschengedenken plagen, und dass wir den Mut haben, nach einer neuen Behandlung zu suchen – oder sogar einer Heilung. Für Consumer Health heißt es, Medikamente bereitzustellen, die für die meisten von uns selbstverständlich sind – für ein gesundes Herz, für Verletzungen und Prellungen oder für Kopfschmerzen – und dass wir damit 1 Milliarde Menschen erreichen, insbesondere diejenigen, die Gesundheitsversorgung am dringendsten brauchen.

Das sind große Ziele, die Jahrzehnte brauchen. Aber sie werden uns Klarheit darüber verschaffen, worauf wir hinarbeiten – und ich bin zuversichtlich, dass wir die Menschen, die Produkte und den Plan haben, um sie zu erreichen. Wir konzentrieren uns darauf, dies so schnell und so produktiv wie möglich zu tun – und alles loszuwerden, was uns dabei im Weg steht.

Vielen Dank – und damit übergebe ich an Wolfgang.

Wolfgang Nickl,

Finanzvorstand der Bayer AG:

Danke, Bill. Ich möchte Sie zunächst kurz durch die Zahlen für das Geschäftsjahr 2023 führen.

Wie Sie wissen, hatten wir unseren Ausblick im Juli vergangenen Jahres gesenkt, vor allem wegen der Glyphosatpreise, die deutlich stärker als erwartet gefallen waren. Was wir zugesagt hatten, haben wir geliefert. Basis dafür war ein starkes viertes Quartal, besonders beim Cashflow. Der Umsatz lag bei 47,6 Milliarden Euro und das um

Sondereinflüsse bereinigte EBITDA bei 11,7 Milliarden Euro. Beide Kennzahlen liegen damit am oberen Ende der Spanne.

Beim bereinigten Konzernergebnis je Aktie erreichten wir 6,39 Euro und liegen damit am oberen Ende des Zielkorridors. Mit dem angepassten Ausblick hatten wir für das Jahr einen Free Cashflow von null Euro prognostiziert. Dieser Wert lag am Jahresende aber bei 1,3 Milliarden Euro. Dadurch war die Nettofinanzverschuldung zum Jahresende mit 34,5 Milliarden Euro auch besser als erwartet.

Zweifellos sind wir aber weit weg von unseren guten Ergebnissen des Vorjahrs. Zu beachten ist allerdings, dass 2022 ein außergewöhnlich gutes Jahr für uns war, in dem wir von sehr hohen Glyphosatpreisen profitiert hatten.

Schauen wir auf die vergangenen fünf Jahre zurück, zeigt sich, dass unsere Performance insgesamt sehr robust war. Und das in einem sehr volatilen makroökonomischen Umfeld, das von Krisen wie der Pandemie und dem Krieg in der Ukraine geprägt war. Über die fünf Jahre betrachtet haben wir unsere Umsätze um rund 2 Prozent pro Jahr gesteigert und beim bereinigten EBITDA jährlich um circa 1 Prozent zugelegt.

Die bereinigten EBITDA-Ergebnisse schlagen sich jedoch nicht vollständig im entsprechenden Wachstum beim Cashflow nieder. Von rund 11,9 Milliarden Euro EBITDA vor Sondereinflüssen haben wir im Schnitt jährlich nur 2,3 Milliarden Euro an Cashflow generiert. Natürlich müssen wir Investitionen in Sachanlagen, Steuern, Finanzergebnisse und Umstrukturierungen berücksichtigen, aber ein großes Gewicht haben die Mittelabflüsse wegen der Rechtsstreitigkeiten. Dazu gehören Zahlungen für Vergleiche, rechtskräftige Urteile und auch erhebliche Verteidigungskosten. Ohne diese hätten wir im Schnitt jährlich 5 Milliarden Euro an Cashflow erwirtschaftet.

Ich möchte jetzt noch kurz auf die Geschäftsentwicklung der Divisionen im vergangenen Jahr eingehen, die meine Vorstandskollegen dann weiter erläutern werden. Bitte berücksichtigen Sie, dass wir Umsatzwachstum immer währungs- und portfoliobereinigt angeben. Das gilt sowohl für meine Ausführungen als auch für die meiner Kollegen.

Beginnen wir mit dem Agrargeschäft: Der Umsatz von Crop Science ging um 4 Prozent auf 23,3 Milliarden Euro zurück. Das EBITDA vor Sondereinflüssen sank um 27 Prozent auf 5 Milliarden Euro. Diese Entwicklung ist im Wesentlichen auf die erheblichen

Preisrückgänge bei den glyphosathaltigen Produkten zurückzuführen. Dagegen verzeichnete die Division im Kerngeschäft ohne Glyphosat ein Umsatzwachstum, das mit 7 Prozent über der Marktentwicklung lag. Dies gelang uns vor allem aufgrund von Preissteigerungen.

Im Pharmageschäft lag der Umsatz 2023 mit 18,1 Milliarden Euro auf dem Niveau des Vorjahres. Signifikante Zuwächse erzielten wir mit unseren neuen Produkten Nubeqa™ und Kerendia™. Zudem konnten wir den Umsatz mit Eylea™ sowie im Bereich Radiologie weiter steigern. Gegenläufig wirkten geringere Erlöse mit Xarelto™ und Umsätze in China, die deutlich niedriger als erwartet ausfielen. Das lag unter anderem an pandemiebedingten Entwicklungen zu Beginn des Jahres und einer Antikorruptionskampagne im Gesundheitssektor, die die Nachfrage dort indirekt beeinträchtigte.

Das EBITDA vor Sondereinflüssen von Pharmaceuticals sank im Berichtsjahr um 12 Prozent auf 5,2 Milliarden Euro. Dies war vor allem bedingt durch einen nachteiligen Produktmix und gestiegene Investitionen in Forschung und Entwicklung.

Bei Consumer Health steigerten wir den Umsatz gegenüber einem bereits starken Vorjahr erfreulich um 6,3 Prozent auf 6 Milliarden Euro. Prozentual zweistellige Umsatzsteigerungen erzielten wir in den Kategorien Dermatologie – unter anderem aufgrund einer anhaltend hohen Nachfrage nach Bepanthen™ und Canesten™ – sowie Schmerz und Kardio. Zudem konnten wir die Umsätze mit Erkältungsprodukten insbesondere in Europa erheblich steigern.

Das EBITDA vor Sondereinflüssen von Consumer Health erhöhten wir im Berichtsjahr um 3 Prozent auf 1,4 Milliarden Euro. Wesentlich trugen dazu unsere Programme zur Steigerung der operativen Produktivität bei, ebenso das erfolgreiche Preismanagement und anhaltende Umsatzsteigerungen. Inflationsbedingt stark gestiegene Kosten und höhere Investitionen zur Vermarktung unserer innovativen Produkte konnten wir somit mehr als ausgleichen.

So weit zu meinem Teil über die Geschäftszahlen für das Gesamtjahr 2023. Machen wir mit dem Ausblick für 2024 weiter, der ebenfalls um Währungseffekte bereinigt ist. Wir erwarten für das laufende Jahr eine eher gemäßigte Umsatzentwicklung von minus 1 bis plus 3 Prozent, was 47 Milliarden bis 49 Milliarden Euro entspricht. Dass wir hier eine

größere Spanne angeben, liegt an der Unvorhersehbarkeit der wichtigsten Einflussfaktoren in unseren Geschäftsfeldern. In Bezug auf unseren Umsatz sind dies der erwartete zweistellige Rückgang der Xarelto™-Verkäufe aufgrund des Verlusts der Exklusivität, der weiterhin negative Effekt auf unser Pharmageschäft in China und die Volatilität der Agrarmärkte. Wir erwarten auch mehr Druck auf unsere Profitabilität und damit ein circa 3 bis 9 Prozent geringeres EBITDA vor Sondereinflüssen von 10,7 Milliarden bis 11,3 Milliarden Euro. Beim bereinigten Ergebnis je Aktie gehen wir von einer Spanne von 5,10 Euro bis 5,50 Euro aus. Trotz der geringeren Profitabilität erwarten wir, dass der Free Cashflow auf 2 bis 3 Milliarden Euro zunehmen wird. Damit wollen wir dann auch unsere Nettofinanzverschuldung auf 32,5 bis 33,5 Milliarden Euro senken.

Wie wir bereits vor zwei Wochen kommuniziert haben, liegt unser Fokus für die nächsten drei Jahre auf der Reduzierung der Verschuldung. Dafür werden wir die verfügbaren Barmittel vor allem nutzen. Deshalb planen wir, die Dividendenpolitik anzupassen, und in den nächsten drei Jahren nur die gesetzlich erforderliche Minimaldividende auszubezahlen. Für 2023 werden Aufsichtsrat und Vorstand daher eine Dividende von 11 Cent pro Aktie bei der Hauptversammlung vorschlagen.

Und nun übergebe ich an die Kollegen, die unsere Geschäfte operativ führen. Zuerst an Rodrigo Santos für das Agrargeschäft.

Rodrigo Santos,

Mitglied des Vorstands der Bayer AG und Leiter der Division Crop Science:

Danke, Wolfgang. Ich freue mich, Ihnen mehr Einblick in die Performance von Crop Science geben zu können.

Insgesamt war es ein solides Jahr für unser Crop-Science-Geschäft. Wir haben unseren Ausblick erreicht, den wir zuvor unter Berücksichtigung der sich normalisierenden Glyphosatpreise angepasst hatten.

Unser Kerngeschäft – also alles außer Glyphosat – hat ein robustes Wachstum von 7 Prozent verzeichnet und damit unsere Wettbewerber und den breiteren Markt übertroffen. Dieses Wachstum erstreckt sich über alle Regionen und nahezu alle Geschäftsbereiche. Mit unseren erstklassigen Innovationen in den Bereichen Saatgut, Pflanzenschutz und

digitale Technologien schaffen wir einen Mehrwert für landwirtschaftliche Betriebe aller Größenordnungen, Regionen und Anbaukulturen.

Nehmen wir zum Beispiel Mais mit dem Preceon™ Smart Corn System. Der Züchtungsansatz wurde im vergangenen Jahr erfolgreich im Rahmen unseres Ground Breakers-Programms getestet und geht nun in die gezielte kommerzielle Einführung in den USA. Unser biotechnologischer Ansatz für Pflanzeigenschaften ist in Phase IV vorgerückt und nähert sich somit einer geschätzten Markteinführung im Jahr 2027. Dies sind große Meilensteine für diese vielversprechende Mais-Systemlösung, die potenziell auf 90 Millionen Hektar weltweit zum Einsatz kommen kann.

In unserem Pflanzenschutzgeschäft bauen wir mit der Einführung von Fox Supra™, unserem neuesten Angebot zur Bekämpfung des asiatischen Sojabohnenrosts, unsere Position als Nr. 1 bei Sojabohnen in Lateinamerika weiter aus.

Und das sind nur zwei Beispiele für die kontinuierlichen Innovationen, die wir den Landwirten jedes Jahr bieten. Im Jahr 2023 haben wir mehr als 400 neue Hybriden und Sorten auf den Markt gebracht, mehr als 190 neue Pflanzenschutzmittel registriert und sechs neue Formulierungen eingeführt.

Wir machen große Fortschritte auf unserem Weg, die regenerative Landwirtschaft auszuweiten und angrenzende Marktpotenziale zu erschließen.

In Indien haben wir unser Direktsaat-Reissystem eingeführt. Im Vergleich zu herkömmlichen Reispflanzungen, die in gefluteten Feldern angebaut werden, wird Direktsaat-Reis in den Boden gesät. Dieses System hat das Potenzial, sowohl den Wasserverbrauch als auch die Treibhausgasemissionen um mehr als 40 Prozent zu senken.

Wir erzielten auch erste Umsätze mit unseren Carbon-Programmen – ForGround in den USA und PRO Carbono in Brasilien. Mit PRO Carbono Commodities konnten wir unsere ersten Lieferungen brasilianischer Sojabohnen mit einem mess- und nachverfolgbaren sowie rodungsfreien CO₂-Fußabdruck auf den Weg bringen. Ein gutes Beispiel für unser Bestreben, Wälder und andere natürliche Vegetation zu schützen!

An der digitalen Front befindet sich der Azure Data Manager for Agriculture offiziell in der Vorschauphase. Dieser wurde im Rahmen unserer strategischen Partnerschaft mit Microsoft entwickelt. Die Plattform ermöglicht es Unternehmen in der Wertschöpfungskette der Agrar- und Ernährungswirtschaft, digitale Innovationen zu beschleunigen und Wert zu schaffen. Unsere AgPowered Services basieren auf dem Azure Data Manager und nutzen unser branchenführendes Know-how, um Informationen über die Gesundheit von Pflanzen, Wettervorhersagen, das Pflanzenwachstum und vieles mehr zu liefern.

Auf der operativen Seite kommen wir mit der Implementierung von Dynamic Shared Ownership zügig voran, wobei 50 der 450 geplanten kundenorientierten Squads bereits im Einsatz sind und Änderungen vorantreiben.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass wir solide Ergebnisse in unserem Kerngeschäft erzielt und Schlüsseltechnologien in unserer Pipeline weiter vorangetrieben haben, um damit unsere Vision von „Producing More, Restoring More and Scaling Regenerative Agriculture“ weiter umzusetzen.

Und nun zum Ausblick für 2024: Wir erwarten ein währungs- und portfoliobereinigtes Umsatzwachstum von minus 1 bis plus 3 Prozent bei einem Kernwachstum von 1 bis 4 Prozent sowie eine um Sondereffekte bereinigte EBITDA-Marge von 20 bis 22 Prozent.

Damit übergebe ich das Wort an Stefan für ein Update zum Pharmageschäft.

Stefan Oelrich,

Mitglied des Vorstands der Bayer AG und Leiter der Division Pharmaceuticals:

Vielen Dank, Rodrigo. Für unsere Division Pharmaceuticals glich das Geschäftsjahr 2023 einer Achterbahnfahrt: Wir haben bemerkenswerte Erfolge erzielt, mussten uns aber auch signifikanten Herausforderungen stellen. Lassen Sie mich zunächst auf die Fortschritte eingehen, die wir bei der Umsetzung unserer Strategie gemacht haben:

Unsere neuen Medikamente Nubeqa™ gegen Krebs und Kerendia™ gegen Herz- und Nierenerkrankungen erzielten im Jahr 2023 gute Ergebnisse. Der Umsatz von Nubeqa™ hat sich fast verdoppelt, vor allem durch die sehr gute Absatzentwicklung in den USA und

Europa. Für Nubeqa™ haben wir uns das Ziel gesetzt, in diesem Jahr die Umsatzmarke von einer Milliarde Euro zu überschreiten.

Im Bereich der Ophthalmologie erhielten wir im Januar 2024 die Zulassung für Eylea™ 8mg in Europa und Japan. Damit werden wir unsere führende Marktposition in der Behandlung zweier spezifischer Arten von Augenerkrankungen behaupten können. Für Patienten bedeutet es, dass ihre Behandlungsintervalle auf bis zu fünf Monate verlängert werden können.

Diese positiven Entwicklungen werden uns helfen, die Umsatzdynamik voranzutreiben.

In unserer späten Entwicklungspipeline haben wir ebenfalls deutliche Fortschritte gemacht. Für unseren potenziellen Blockbuster-Kandidaten Elinzanetant erhielten wir in zwei Phase-III-Zulassungsstudien sehr positive Topline-Ergebnisse. Dies verstärkt das Potenzial von Elinzanetant als nicht-hormoneller Behandlungsoption, womit neue Wege in der Behandlung menopausaler Symptome ermöglicht werden können.

Und wir haben gerade die Vermarktungsrechte in Europa für Acoramidis erworben, ein oral verabreichtes niedermolekulares Medikament zur Behandlung einer fortschreitenden und tödlichen Herzerkrankung. Acoramidis hat in klinischen Phase-III-Studien alle Endpunkte erreicht und die Marktzulassung wird bereits von den zuständigen Aufsichtsbehörden geprüft.

Im Rahmen der laufenden Transformation unserer Division Pharmaceuticals haben wir unsere Forschungs- und Entwicklungskapazitäten weiter gestärkt und unsere Forschungsschwerpunkte auf vier Therapiegebiete konzentriert: Onkologie, Herz-Kreislauf- und Nierenerkrankungen, Neurologie und Seltene Erkrankungen sowie Immunologie.

Unsere gezielten Investitionen und die erfolgreiche Arbeit unserer Teams bei AskBio, BlueRock und Vividion sorgen weiter für eine Stärkung unserer frühen, mittleren und späten Entwicklungspipeline. Wir haben deutliche Fortschritte im Bereich der Zell- und Gentherapien gemacht, die in klinischen Studien wichtige Meilensteine erreichten, sodass Entwicklungsprogramme in die nächste Phase der klinischen Prüfung eintreten konnten. Wir haben die ersten zwei Programme von unserer Chemoproteomik-Plattform erfolgreich

in die klinische Phase überführt, um den ungedeckten medizinischen Bedarf bei Krebspatienten zu adressieren.

Auf der anderen Seite wurden wir auch vor einige Herausforderungen gestellt. Auf Basis der Ergebnisse einer Phase-III-Studie, in der Asundexian zur Vorbeugung gegen Schlaganfälle bei Patienten mit Vorhofflimmern untersucht wurde, haben wir entschieden, diese Indikation nicht weiterzuverfolgen. Wir werden diesen wichtigen Wirkstoff jedoch für die Sekundärprävention von Schlaganfällen weiter erforschen.

Eine weitere Herausforderung war der erwartete Exklusivitätsverlust von Xarelto™. In einigen Märkten spürten wir zunehmenden Druck durch Generika. Diese Situation wird anhalten und sich im Laufe des Jahres 2024 auf weitere Märkte ausweiten.

In China hatte die fortgesetzte volumenbasierte Einkaufspolitik negative Auswirkungen auf unser Geschäft. Außerdem führte die Antikorruptionskampagne im Gesundheitswesen indirekt zu Herausforderungen. Durch die Verschiebung von Medizinveranstaltungen und den eingeschränkten Zugang zu medizinischem Fachpersonal wurde unser Geschäft beeinträchtigt. Mit unserer ausgeprägten Compliance-Kultur werden wir allerdings langfristig von einem faireren und ethischeren Wettbewerbsumfeld in China profitieren.

Wir werden diese und andere Herausforderungen im Jahr 2024 angehen. Gleichzeitig wird uns unser neues Betriebsmodell Dynamic Shared Ownership helfen, effizienter zu werden und uns stärker auf unsere Produkte und Kunden zu fokussieren. Wir werden weiter in unser Pharma-Geschäft – und damit in die Zukunft – investieren. Wir erwarten für 2024 einen Umsatzrückgang von 0 bis 4 Prozent und eine um Sondereffekte bereinigte EBITDA-Marge von 26 bis 29 Prozent.

Vielen Dank. Damit reiche ich das Wort an Heiko Schipper weiter.

Heiko Schipper,

Mitglied des Vorstands der Bayer AG und Leiter der Division Consumer Health:

Vielen Dank, Stefan. Ich freue mich, Ihnen einen Überblick über die Entwicklung unserer Division Consumer Health im Jahr 2023 zu geben und Ihnen einen Eindruck davon zu vermitteln, wohin wir uns im Jahr 2024 und darüber hinaus entwickeln wollen.

Im Jahr 2023 erzielten wir ein starkes, breit angelegtes Umsatzwachstum von 6,3 Prozent auf knapp über 6 Milliarden Euro, zusätzlich zu einem bereits sehr starken Wachstum im Vorjahr. Damit haben wir unsere Wachstumsprognose für 2023 von rund 5 Prozent übertroffen. Darüber hinaus verzeichneten wir eine EBITDA-Marge von 23,4 Prozent, eine deutliche Steigerung von 90 Basispunkten gegenüber dem Vorjahr, und erreichten damit das obere Ende unserer Jahresprognose von rund 23 Prozent.

Dass wir dies in einem volatilen wirtschaftlichen und geopolitischen Umfeld erreicht haben, ist ein Beweis für die Stärke unserer Teams, für die konstante Nachfrage von Verbrauchern und für die anhaltende Wertschätzung und das Vertrauen in unsere Marken. Hervorzuheben sind unsere Kategorien Dermatologie, die über alle Regionen und Marken hinweg ein starkes Wachstum von 12 Prozent verzeichnete, angetrieben durch Bepanthen™ und Canesten™ und die hohe Nachfrage nach unseren regionalen Marken in China, sowie das fast 12-prozentige Wachstum, das wir bei Schmerz und Kardio erzielten.

Unsere Kategorien Allergie und Erkältung sowie Magen-Darm-Gesundheit erzielten 2023 ein prozentual einstelliges Wachstum, während Nahrungsergänzungsmittel auf dem Niveau des Vorjahres lagen. Positiv zu vermerken ist auch das starke Wachstum unseres E-Commerce-Geschäfts, das im Jahresvergleich um mehr als 20 Prozent zulegte, sowie die Einführung unseres neuen Geschäftsbereichs Precision Health. Betrachtet man unsere Ergebnisse aus regionaler Sicht, so haben wir in drei von vier Regionen ein Wachstum erzielt, während der Umsatz in Nordamerika auf dem Niveau des Vorjahres lag. Ein letzter Punkt, auf den wir stolz sein können, ist, dass wir 2023 über 75 Millionen Menschen in unterversorgten Regionen erreicht haben, wobei unsere Zugangsprogramme rund 20 Prozent unseres Gesamtwachstums im Jahr 2023 ausmachten. Dies zeigt, dass die Ausweitung des Zugangs zu bewährten Gesundheitslösungen nicht nur gut für unser Geschäft ist, sondern auch für die jeweiligen Gesellschaften.

Mit Blick auf das Jahr 2024 erwarten wir ein anhaltendes Wachstum über alle Regionen und Kategorien hinweg mit einem währungs- und portfoliobereinigten Wachstum von etwa 3 bis 6 Prozent und einer um Sondereffekte bereinigte EBITDA-Marge von 23 bis 24 Prozent, wobei die Beschleunigung in Richtung dieser Ziele nach dem 2. Quartal so richtig einsetzt.

Apropos Beschleunigung: Dieses Jahr beginnen wir mit einer neuen ambitionierten Vision, mehr als eine Milliarde Menschen mit den vertrauenswürdigsten Self-Care-Lösungen zu einem gesünderen Leben zu verhelfen. Um dies zu erreichen, sollen unsere Marken schneller wachsen als der Markt. Wir wollen eine starke Nachfrage bei unseren Kunden und Verbrauchern nach unseren beliebten Marken erzeugen, uns auf Innovations- und Markteinführungseffizienz konzentrieren und die entsprechenden Fähigkeiten unserer Teams voll nutzen.

Wir wollen auch unsere betriebliche Effizienz und unseren Fortschritt in Richtung dieser Vision beschleunigen, indem wir unter DSO neue Arbeitsweisen einführen. Wir haben damit begonnen, in funktionsübergreifenden Kunden- und Kategorie- beziehungsweise Markenteams zu arbeiten. Die Auswirkungen dieser Arbeitsweise sprechen für sich, und unsere Frontrunner-Teams erzielen bereits beeindruckende Ergebnisse, wie beispielsweise deutlich kürzere Markteinführungszeiten für innovative Produkte oder wesentlich kürzere Lieferkettenvorlaufzeiten.

Sie haben bereits erfahren, dass ich Bayer am 30. April verlassen werde. Ich blicke mit großem Stolz auf die vielen Erfolge unseres Teams in den vergangenen sechs Jahren zurück. Wir haben das Geschäft wieder auf die Erfolgsspur gesetzt und eine hervorragende Grundlage geschaffen. Mit Julio Triana bekommt das Team eine erfahrene Führungspersönlichkeit im Gesundheitswesen, die auf eine große Erfolgsbilanz und auf tiefes Wissen über das Unternehmen und dieses Geschäft verweisen kann. Julio ist seit über 20 Jahren im Team Bayer und war in dieser Zeit auch bei Consumer Health. Ich verlasse das Unternehmen mit dem Wissen, dass unsere Division unter Julios Führung sehr gut aufgestellt ist. Das Team wird mit Leidenschaft daran arbeiten, auch in Zukunft erfolgreich zu sein und zu wachsen. Vielen Dank.

Zukunftsgerichtete Aussagen

Diese Presse-Information kann bestimmte in die Zukunft gerichtete Aussagen enthalten, die auf den gegenwärtigen Annahmen und Prognosen der Unternehmensleitung von Bayer beruhen. Verschiedene bekannte wie auch unbekannte Risiken, Ungewissheiten und andere Faktoren können dazu führen, dass die tatsächlichen Ergebnisse, die Finanzlage, die Entwicklung oder die Performance der Gesellschaft wesentlich von den hier gegebenen Einschätzungen abweichen. Diese Faktoren schließen diejenigen ein, die Bayer in veröffentlichten Berichten beschrieben hat. Diese Berichte stehen auf der Bayer-Website www.bayer.com/de zur Verfügung. Die Gesellschaft übernimmt keinerlei Verpflichtung, solche zukunftsgerichteten Aussagen fortzuschreiben und an zukünftige Ereignisse oder Entwicklungen anzupassen.