



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

Presse-Information

Hauptversammlung 25. April 2025

Aus den Ausführungen von

Bill Anderson,

Vorsitzender des Vorstands der Bayer AG

(Es gilt das gesprochene Wort)

(2025-1501)

Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Aktionärinnen und Aktionäre,

auch ich begrüße Sie im Namen des gesamten Teams Bayer. Wir freuen uns über Ihre Teilnahme an unserer Hauptversammlung. Schön, dass Sie heute dabei sind. Es gibt viel zu besprechen. Deswegen kommen wir direkt zur Sache. Denn nicht nur bei Bayer ist einiges los – auch in der Welt insgesamt. Wir sehen jeden Tag, dass sich die Dinge sehr schnell verändern. Und dadurch stellen sich viele Fragen.

Die wichtigsten Fragen für Bayer möchte ich heute beantworten. Wo stehen wir? Was kommt als Nächstes? Und wie bewegen wir uns in einer Welt, die sich stark verändert? Das alles verlangt nach einer ehrlichen Analyse – und nach einem klaren Plan. Wir arbeiten sehr hart an unseren strategischen Prioritäten – und damit am Turnaround von Bayer. Denn unsere Mission ist es wert, dass wir alles geben. Für unsere Kunden. Für Sie, liebe Aktionärinnen und Aktionäre. Und für die mehr als 90.000 Kolleginnen und Kollegen bei Bayer.

Kommen wir zur ersten Frage: Wie steht es um Bayer? Anfang des Monats habe ich mit unseren Betriebsräten in Deutschland genau diese Frage offen diskutiert. Denn bei Bayer gibt es kein „lukewarm“ oder „lauwarm“ auf Deutsch.

Da ist auf der einen Seite all das, was wir für Gesundheit und Ernährung überall auf der Welt Tag für Tag voranbringen – mit unseren Produkten und Services. Damit Landwirte mit ihren Ernten Menschen ernähren können. Damit die Erkältungssaison gut überstanden wird. Damit verheerende Krankheiten dank bahnbrechender Forschung eines Tages ihren Schrecken verlieren können.

Zum Beispiel Parkinson. Noch in diesem Halbjahr planen wir den ersten Patienten im Rahmen einer zulassungsrelevanten Phase-III-Zelltherapie-Studie zu behandeln. Bereits Anfang des Jahres startete eine klinische Phase-II-Studie zu einer neuartigen Gentherapie. Beide Programme wurden von der amerikanischen Gesundheitsbehörde FDA als „Regenerative Medicine Advanced Therapies“ eingestuft. Kein anderes Unternehmen weltweit ist damit so weit vorangekommen wie wir. Wir sind zwar noch Jahre von einer möglichen Markteinführung entfernt – aber es besteht Hoffnung für Millionen von Patienten weltweit. Dafür kämpfen wir. Das sind einige der vielen positiven Aspekte.

Doch wie Sie wissen, gibt es auf der anderen Seite auch Dinge, die uns stark belasten: Die Rechtsstreitigkeiten in den USA, die uns sehr viel Geld kosten und wie ein dunkler Schatten über uns liegen. Und auch die hohe Nettofinanzverschuldung. Diese ist zwar im vergangenen Jahr auf 32,6 Milliarden Euro gesunken, aber natürlich immer noch zu hoch. Auch Sie als Aktionäre spüren die Folgen: Die Unsicherheit drückt auf unseren Aktienkurs, und die Dividende wurde im vergangenen Jahr auf das gesetzliche Minimum reduziert. Auch in diesem und im kommenden Jahr müssen wir Ihnen das so vorschlagen.

Wir arbeiten mit Hochdruck daran, diese Hindernisse aus dem Weg zu räumen und Bayer wieder auf einen profitablen Wachstumskurs zu bringen. Dabei machen wir sehr gute Fortschritte, es ist aber auch noch sehr viel zu tun. Eben kein „lukewarm“ bei Bayer.

Das zeigt sich auch in unseren Geschäftszahlen für 2024. Es gab große Fortschritte in einigen Bereichen und ernsthafte Herausforderungen in anderen. Im November 2024 mussten wir den Ausblick für das EBITDA des Gesamtjahres anpassen, während wir die Prognosen für alle anderen Kennzahlen bestätigen konnten. Wir haben den angepassten Konzernausblick erreicht. Währungs- und portfoliobereinigt wuchs der Umsatz um ein Prozent. Das bereinigte Ergebnis je Aktie lag bei 5,05 Euro. Wir erwirtschafteten einen Free Cashflow von 3,1 Milliarden Euro und haben damit unsere Prognose übertroffen. Heruntergebrochen auf die einzelnen Divisionen schnitt Pharmaceuticals besser ab als erwartet, was den Ergebniserückgang bei Crop Science und die schwächer als ursprünglich erwartete Umsatzentwicklung bei Consumer Health zum Teil ausgleichen konnte.

Bleiben wir bei den Geschäftszahlen und schauen auf den Ausblick für das laufende Jahr. Wir gehen davon aus, dass 2025 das schwierigste Jahr unseres Turnarounds wird. Für den Gesamtkonzern erwarten wir, dass der Umsatz ungefähr auf Vorjahresniveau liegt, Ergebnis und Free Cashflow aber dahinter zurückbleiben. Für Pharmaceuticals planen wir mit einem etwas geringeren Umsatz als im Vorjahr und einer leicht rückläufigen Marge, da sich die Auswirkungen des auslaufenden Patents für Xarelto™ beschleunigen. Bei Consumer Health wollen wir mit dem Markt wachsen und eine bereinigte EBITDA-Marge in der gleichen Spanne wie 2024 erreichen. Für Crop Science erwarten wir eine langsame Markterholung und eine Ergebnisbelastung durch die regulatorischen Herausforderungen sowie Preisdruck auf Pflanzenschutzmittel, wodurch die Marge auf dem aktuellen Niveau

bleiben sollte. Wie im März angekündigt, dürfte der Umsatz bei Crop Science im ersten Quartal zurückgehen.

Der Druck auf die Geschäftsergebnisse für 2025 erhöht die Bedeutung unserer strategischen Prioritäten. Wir haben 2024 Fortschritte gemacht und wollen weiter vorankommen. Ich werde im Einzelnen darauf eingehen, wo wir stehen und was dieses Jahr ansteht.

Was unsere Pharma-Pipeline angeht, haben wir zügig Fortschritte gemacht. Betrachtet man das mit etwas Abstand, wird deutlich, wie weit wir gekommen sind. Im November 2023 mussten wir die OCEANIC-AF-Studie für Asundexian wegen mangelnder Wirksamkeit kurzfristig abbrechen. Zur harten Wahrheit für innovative Unternehmen gehört, dass sie manchmal an potenziell lebensverändernden Behandlungsoptionen arbeiten, aus denen nichts wird. Unsere Wissenschaftler sind sich darüber im Klaren, aber das schreckt sie nicht ab. Denn es gibt eine schöne Kehrseite der harten Wahrheit. In nicht einmal zwei Jahren hat unser Team mehr als 25 klinische Studien vorangebracht oder abgeschlossen. Seit November 2023 haben wir neun positive Phase-III-Studienergebnisse veröffentlicht. Diese Meilensteine zeigen die Leidenschaft, Expertise und das Engagement von zehntausenden Beschäftigten bei Bayer. Sie machen einen Unterschied für Millionen Männer, die an Prostatakrebs leiden. Für Frauen, die mit Wechseljahresbeschwerden zu kämpfen haben. Und für viele andere Menschen. In diesem Jahr bringen wir zwei neue Moleküle auf den Markt und erweitern Medikamente um zwei zusätzliche Indikationen. Vor drei Wochen wurde nicht einmal zehn Kilometer von unserer Zentrale in Leverkusen entfernt der erste Patient mit Beyontra™ behandelt, einem Medikament, das wir gegen eine tödliche Herzkrankheit einlizenziert haben. Mit unserem hormonfreien Medikament gegen Symptome der Menopause, Elinzanetant, starten wir in der zweiten Jahreshälfte in wichtigen Märkten wie den USA. Und wir gehen davon aus, dass der kumulierte Umsatz von Kerendia™ und Nubeqa™ dank neuer Indikationen in diesem Jahr auf mehr als 2,5 Milliarden Euro steigen wird.

Das ist sehr ermutigend, aber es gibt auch starken Gegenwind. Allein für 2025 erwarten wir, dass uns die auslaufenden Xarelto™-Patente mit einer bis anderthalb Milliarden Euro belasten. Wir bewegen uns jedoch in die richtige Richtung: mit einer erneuerten Produktpipeline, einer verbesserten Geschäftsentwicklung und bedeutenden Fortschritten für Patienten auf der ganzen Welt.

Zum nächsten Schwerpunkt. Wir haben angekündigt, die Rechtsrisiken bis Ende 2026 signifikant eindämmen zu wollen. Darauf arbeiten wir hin. Bei den PCB-Rechtsstreitigkeiten erwarten wir eine wichtige Entscheidung durch den Supreme Court des US-Bundesstaates Washington zu den Fällen des Sky Valley Education Centers. Bei den Glyphosat-Rechtsstreitigkeiten haben wir die meisten Prozesse gewonnen. Wir müssen aber akzeptieren, dass es zum System gehört, auch Prozesse zu verlieren. Und unser Lösungsansatz kann sich nicht nur auf gerichtliche Auseinandersetzungen beschränken. Wir werden uns weiterhin entschieden verteidigen und Rechtsmittel gegen alle negativen Urteile einlegen. Wir gehen davon aus, dass wir die Schadenersatzzahlungen durch Berufungen auch weiterhin reduzieren können. In der Vergangenheit haben wir Reduzierungen um bis zu 90 Prozent erreicht. Aber angesichts der Dimension dieses Themas verfolgen wir eine mehrgleisige Strategie.

- Erstens sollte die entscheidende Frage, ob US-Bundesrecht Klagen wegen angeblich fehlender Warnhinweise in den Bundesstaaten ausschließt, vom höchsten Gericht in den USA geprüft werden. Dafür haben wir vor drei Wochen einen Antrag beim US Supreme Court eingereicht. Wir hoffen bald zu erfahren, ob das Gericht den Fall annimmt.
- Außerhalb der Gerichtssäle verdienen Landwirte in den USA regulatorische Sicherheit, vor allem wenn es um die Kennzeichnungsvorschriften für Pflanzenschutzmittel geht. Dafür setzen wir uns bei den Gesetzgebern ein und bekommen über die Parteigrenzen hinweg Unterstützung. In zwei Bundesstaaten gibt es dazu wichtige Entwicklungen: Vor zwei Tagen wurde in North Dakota ein Gesetz unterzeichnet, das die Zuständigkeit der Regulierungsbehörde bestätigt. Ein ähnliches Gesetz wurde auch in Georgia verabschiedet und liegt dem Gouverneur zur Unterschrift vor. Wir hoffen, dass weitere Bundesstaaten diesen Beispielen folgen.
- Darüber hinaus prüfen wir sämtliche weitere Möglichkeiten, um dieses wesentliche Thema zu lösen. Dazu gehören auch Vergleichsvereinbarungen, wenn sie bestimmte Kriterien erfüllen, und weitere Maßnahmen, um das Unternehmen zu schützen. Der Status quo ist keine Option. Es steht viel auf dem Spiel – sowohl für uns als auch für die Landwirte in den USA. Wir kommen sogar langsam an einen Punkt, an dem uns die Klageindustrie zwingen könnte, die Vermarktung dieses systemkritischen Produktes einzustellen. Das wollen wir nicht, aber wir müssen uns auf alle möglichen Entwicklungen vorbereiten.

Im März habe ich für dieses Jahr wichtige Schritte zur Eindämmung der Rechtsrisiken angekündigt. Der Antrag beim Supreme Court gehört dazu, aber es wird sicherlich noch viel mehr passieren.

Das nächste strategische Thema, Cash und Schuldenabbau, ist eng verbunden mit den Maßnahmen, die Risiken durch die Rechtsstreitigkeiten einzudämmen. Dabei geht es auch um eine wichtige Beschlussfassung, die wir Ihnen heute zur Abstimmung vorlegen: das genehmigte Kapital. Konkret bitten wir Sie um die Zustimmung zu einer möglichen Kapitalerhöhung um bis zu 35 Prozent. Zunächst zum Hintergrund dieser Maßnahme: Warum bitten wir darum? Es gibt derzeit keine konkreten Pläne, von diesem genehmigten Kapital Gebrauch zu machen. Aber es würde uns wichtigen Handlungsspielraum geben, die Rechtsstreitigkeiten einzudämmen und das Kreditrating auf einem angemessenen Niveau zu halten. Wir sind überzeugt, dass das im Interesse der Anteilseigner ist. Und nach deutschem Recht ist es notwendig, dass wir die Zustimmung der Aktionäre einholen, um neue Aktien auszugeben. Wie würden wir das genehmigte Kapital nutzen? Wir würden es nur für Maßnahmen im Zusammenhang mit einer weitgehenden Eindämmung der Rechtsstreitigkeiten in den USA einsetzen. Und wir würden zuvor prüfen, ob eine andere Finanzierung möglich ist. Um es klar zu sagen: Das Kapital würde nicht genutzt, um externe Wachstumsmöglichkeiten etwa durch Zukäufe zu finanzieren. Die 35 Prozent, die wir zur Abstimmung stellen, wären dabei das Maximum – und alle Aktionäre hätten Bezugsrechte. Wir haben diesen Punkt auf Basis der Rückmeldungen von Anteilseignern auf die Tagesordnung gesetzt. Und wir verpflichten uns, Kapital im besten finanziellen Interesse des Unternehmens einzusetzen, und wir sagen Ihnen dabei volle Transparenz zu.

Das nächste Thema ist die Profitabilität von Crop Science. Der Markt für Pflanzenschutzmittel steht stark unter Druck, weil er zunehmend von Generika aus Asien geflutet wird. Hinzu kommen steigende Produktionskosten in Europa, die unser Ergebnis so stark belasten, dass einige Pflanzenschutzmittel unsere Marge verwässern und nicht mehr wettbewerbsfähig mit Generika sind. Unser Crop-Science-Team hat einen weitreichenden Fünfjahresplan erstellt, der unter anderem die Fokussierung unseres Portfolios und eine Optimierung der Pipeline beinhaltet. Mehr Informationen dazu gibt es zur Veröffentlichung der Quartalsergebnisse am 13. Mai. Heute möchte ich die mittelfristigen Ziele für Crop Science noch einmal bestätigen: Wir wollen stärker wachsen als der Markt und bis 2029 zusätzlich mehr als 3,5 Milliarden Euro durch Innovationen umsetzen. Die EBITDA-Marge soll dann im mittleren 20-Prozent-Bereich liegen.

Unser letzter Schwerpunkt ist der Kampf gegen die Bürokratie. Vor weniger als zwei Jahren war Bayer organisatorisch wie die meisten multinationalen Unternehmen aufgestellt, mit bis zu 12 Hierarchieebenen und Ressourcen, die in Kostenstellen und jährlichen Budgetprozessen gebunden waren. Heute sieht das Bild anders aus. Unsere Organisation ist deutlich kleiner, wir haben insgesamt rund 10.000 Stellen weniger. Die Management-Positionen haben wir um rund die Hälfte reduziert. Rund 90 Prozent unseres Unternehmens verteilen sich heute auf sechs oder sieben Ebenen, einige wichtige Bereiche haben sogar nur drei. Die Anzahl der Beschäftigten, die einem Manager zugewiesen sind, hat sich mehr als verdoppelt, einige Führungskräfte haben sogar mehr als 80 Mitarbeiter, die direkt an sie berichten. Es versteht sich von selbst, dass solche Veränderungen zu einer radikalen Neuausrichtung eines Unternehmens führen.

Läuft alles perfekt? Nein. Eine Neuorganisation erreicht man nicht mit einem Fingerschnippen. Aber unsere Teams bekommen das immer besser hin und viele erzielen schon bemerkenswerte Ergebnisse. Nubeqa™ und Kerendia™ – zwei unserer wichtigsten neuen Produkte, für die es in diesem Jahr neue Indikationen geben wird, sind im vergangenen Jahr jeweils um mehr als 70 Prozent gewachsen. Das war möglich, weil die Entscheidungen über Investitionen und Prioritäten jetzt bei den Teams liegen, die die Arbeit machen. Die Entwicklungsteams für kleine Moleküle bei Crop Science verändern sich: von einer starren Organisation mit vier bis fünf Mitarbeitern pro Manager zu selbstorganisierten Teams, bei denen die Ressourcen zu den wichtigsten Innovationsprojekten fließen.

Das Vertriebsteam von Consumer Health in China ist ein anderes gutes Beispiel. Üblicherweise sind Vertriebsteams nach kleinen, sehr speziellen Kundensegmenten aufgeteilt und bekommen klare Zielvorgaben von oben. Unser Team hat diesen Ansatz umgedreht. Die Vertriebsteams haben die Verantwortung für – durchschnittlich dreimal – größere Gebiete und volle Transparenz in Sachen Umsatz, Kosten und darüber, was bei ihren Vertriebskollegen funktioniert. Im Wesentlichen haben sie die Außendienstmitarbeiter zu Geschäftsführern gemacht. Statt hierarchisch kontrolliert zu werden, können die Beschäftigten, die den Kunden am nächsten sind, entscheiden, wieviel ihrer Zeit und Ressourcen sie investieren. Das Ergebnis? Unsere Vertriebsmitarbeiter sind deutlich produktiver, wir haben einige unserer Tagesumsatzrekorde gebrochen. In einem schrumpfenden Markt sind wir gewachsen.

Mehr Transparenz, weniger Mikro-Management. Mehr Verantwortung für unsere Beschäftigten, bessere Ergebnisse fürs Geschäft.

In diesem Jahr wollen wir noch mehr Beschäftigten im Konzern größere Entscheidungsfreiheit einräumen und dadurch 800 Millionen Euro einsparen. Das zählt auf unser Ziel für 2026 ein, zwei Milliarden Euro einzusparen.

An dieser Stelle möchte ich mich bei meinen Kolleginnen und Kollegen im Team Bayer auf der ganzen Welt bedanken und auch bei den Arbeitnehmervertretern, die im Aufsichtsrat meine Arbeit beaufsichtigen. Vor nicht einmal zwei Jahren haben wir mit dieser Arbeit begonnen. Wir hatten herausfordernde, offene Gespräche und mussten teils schmerzhaft Entscheidungen treffen. Wir sind auf dem Weg, jedem Menschen bei Bayer mehr Mitbestimmung über die Mission des Unternehmens zu geben. Diese Partnerschaft wird auch entscheidend sein, um die Marktveränderungen im Agrargeschäft und die weiteren Herausforderungen in diesem Jahr zu meistern.

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre, liebe Kundinnen und Kunden und Stakeholder von Bayer, ich hoffe, Sie haben nun einen Eindruck davon, was bei Bayer ansteht. Wir sind mitten in einem herausfordernden Jahr 2025. Wir haben daraus kein Geheimnis gemacht. Aber unsere Divisionen wissen, was zu tun ist, um im Wettbewerb zu bestehen. Ab 2026 erwarten wir eine bessere Geschäftsentwicklung und ab 2027 Wachstumsbeiträge durch Innovationen. Crop Science hat zahlreiche Blockbuster in petto. Die Dynamik bei Pharmaceuticals nimmt zu und wir wollen ab 2027 wieder wachsen. Und Consumer Health hat einen Plan, das Geschäft durch Volumenwachstum auszuweiten – auf eine Milliarde oder mehr Kunden.

Das sind die großen Ziele, auf die wir in den Divisionen hinarbeiten. Und wir haben fünf klare Prioritäten, auf die wir uns konzentrieren, um langfristige Wertschöpfung zu schaffen: Wachstum durch neue und bereits erfolgte Markteinführungen im Pharmageschäft. Schritte zur Eindämmung der Rechtsstreitigkeiten. Ein höherer Cashflow. Entscheidungen, um die Profitabilität von Crop Science mittelfristig zu steigern. Und eine schlanke, höchst produktive Organisation, mit der wir uns voll auf die Mission konzentrieren.

Ganz gleich ob Alltagsmedikamente gegen Allergien, lebensrettende Krebsbehandlungen, hochwertiges Saatgut, Pflanzenschutzmittel oder digitale Lösungen

für eine ertragreiche Ernte: Milliarden Menschen zählen auf die Arbeit, die 90.000 Beschäftigte bei Bayer jeden Tag leisten. Ich sage das, weil wir in turbulenten Zeiten leben. Die alte Weltordnung verändert sich, und es ist nicht klar, wie die neue aussehen wird. Zeiten wie diese können beunruhigen. Sie können aber auch Chancen bieten für klare Werte und Führung.

In den ersten vier Monaten dieses Jahres habe ich Landwirte, Investoren und Kollegen in Deutschland, den USA, China und weiteren Ländern getroffen. Ich habe mit Menschen gesprochen, die Angehörige haben, welche an Parkinson leiden. Mit Landwirten, die mit ihren Ernten die Gemeinden im Umkreis ernähren, und mit anderen, die ihre Ernten in die Welt exportieren. Ich habe mehr als 100 Kolleginnen und Kollegen getroffen, die unsere neue Produktionsanlage für Maisaatgut in Sambia aufbauen. Dafür mussten 90 Prozent mit ihren Familien in eine Gegend ziehen, die zwei Stunden von der nächsten Stadt entfernt ist. Damit tragen sie dazu bei, die Region, die sich noch von einer Dürre erholt, in das Zentrum für den Maisanbau für rund sieben Millionen Bauern in Subsahara-Afrika zu verwandeln.

Jede dieser Begegnungen sagt etwas darüber aus, wie fundamental unsere Arbeit ist. Das zeigt sich auf den Küchentischen, in den Arzneischränken und in den Krankenhausbetten. Eine neue Weltordnung etabliert sich und neue Vereinbarungen werden getroffen. Die politischen Führungen sollten dabei den Grundbedürfnissen der Menschen – und dazu gehören Gesundheit und Ernährung – oberste Priorität geben. Innovationen müssen konsequent gefördert und Barrieren auf ein Minimum beschränkt werden. Wir beobachten die politischen Entwicklungen kontinuierlich und bereiten uns im Interesse der Patienten, Landwirte und Verbraucher bestmöglich vor.

Ich möchte Ihnen zum Abschluss für Ihre Aufmerksamkeit und das Interesse an Bayer danken. Es gibt derzeit kein lauwarm bei Bayer, es mangelt nicht an großen Möglichkeiten und ernststen Herausforderungen. Unser Team hat den richtigen Fokus, den richtigen Plan und die richtige Motivation. Wir sind mit Herzblut dabei und gehen die Aufgaben konsequent an.

Zukunftsgerichtete Aussagen

Diese Erläuterungen können 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.