

Zukunft gestalten



Zukunft gestalten



Kompetenz und Verantwortung

Bayer ist ein diversifiziertes, internationales Unternehmen der pharmazeutisch-chemischen Industrie. Unseren Kunden bieten wir ein breites Sortiment von Produkten und Leistungen, das von den Bereichen Gesundheit und Ernährung über Kunststoffe bis zu Spezialprodukten in der Chemie reicht. Bayer ist forschungsorientiert und setzt bei seinen Kernaktivitäten auf die Technologieführerschaft. Dabei ist es unser Ziel, den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern und im Interesse der Aktionäre, der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und der gesamten Gesellschaft in allen Ländern, in denen wir vertreten sind, eine hohe Wertschöpfung zu erwirtschaften. Die technische und wirtschaftliche Kompetenz des Unternehmens ist für uns mit der Verantwortung verbunden, zum Nutzen der Menschen zu arbeiten und unseren Beitrag für eine dauerhafte und umweltgerechte Entwicklung zu leisten. Bayer, das bedeutet: Erfolg durch Kompetenz und Verantwortung.

2	Vorstand
	Reportagen
4	Pharma-Forschung
10	E-Commerce
16	Polyurethane
22	Wertmanagement
	Arbeitsgebiete
28	Gesundheit
32	Landwirtschaft
36	Polymere
40	Chemie
44	Mitarbeiter
48	Umweltschutz und Sicherheit
52	Bayer-Nachrichten 2000
56	Organisationsübersicht
57	Titelbild



Dr. Manfred Schneider

1938 in Bremerhaven geboren, Diplom-Kaufmann, Promotion zum Dr. rer. pol., trat 1966 in die Bayer AG ein, Vorstandsmitglied seit 1987, seit 1992 Vorsitzender des Vorstands der Bayer AG und Vorsitzender des Vorstands-ausschusses „Konzernkoordi-nierung“ sowie Mitglied im Vor-stands-ausschuss „Finanzen“

Dr. Pol Bamelis

1939 in Kortrijk, Belgien, gebo-ren, promovierter Chemiker, trat 1965 in die Bayer AG ein, Vorstandsmitglied seit 1991, Vorsitzender des Vorstands-aus-schusses „Forschung und Entwicklung“, Mitglied im Vor-stands-ausschuss „Technik und Umwelt“ und Betreuer des Arbeitsgebiets Landwirtschaft

Dr. Frank Morich

1953 in Bodenwerder/Weser geboren, promovierter Mediziner, trat 1982 in die Bayer AG ein, Vorstandsmitglied seit 2000, Mitglied der Vorstands-ausschüs-se „Forschung und Entwicklung“ sowie „Marketing und Logistik“, Betreuer des Arbeitsgebiets Gesundheit

Dr. Attila Molnar

1948 in Thalmässing, Bayern, geboren, promovierter Chemiker, trat 1978 in die Bayer AG ein, Vorstandsmitglied seit 1999, Arbeitsdirektor und Vorsitzender des Vorstands-ausschusses „Per-sonal“, Mitglied im Vorstands-ausschuss „Technik und Umwelt“ und Betreuer der Region Nord-amerika/Mexiko

Dr. Udo Oels

1944 in Breslau geboren, promo-vierter Chemiker, trat 1976 in die Bayer AG ein, Vorstandsmitglied seit 1996, Vorsitzender des Vor-stands-ausschusses „Technik und Umwelt“ sowie Mitglied der Vor-stands-ausschüsse „Forschung und Entwicklung“ und „Konzern-koordinierung“

Werner Wenning

1946 in Leverkusen geboren, Industriekaufmann, trat 1966 in die Bayer AG ein, Vorstands-mitglied seit 1997, Vorsitzender des Vorstands-ausschusses „Finanzen“, Mitglied in den Vor-stands-ausschüssen „Konzern-koordinierung“ und „Personal“ sowie Betreuer der Regionen Lateinamerika, Afrika und Nahost

Werner Spinner

1948 in Köln geboren, Diplom-Kaufmann, trat 1974 in die Bayer AG ein, Vorstandsmitglied seit 1998, Vorsitzender des Vor-stands-ausschusses „Marketing und Logistik“, Mitglied im Vor-stands-ausschuss „Finanzen“ sowie Betreuer des Arbeitsge-biets Polymere und der Region Fernost

Dr. Gottfried Zaby

1950 in Friedberg, Bayern, ge-boren, promovierter Chemiker, trat 1979 in die Bayer AG ein, Vorstandsmitglied seit 2000, Mitglied der Vorstands-ausschüs-se „Marketing und Logistik“ sowie „Personal“, Betreuer des Arbeitsgebiets Chemie und der Region Europa

Von links: Dr. Udo Oels, Werner Wenning, Dr. Pol Bamelis, Dr. Gottfried Zaby, Dr. Manfred Schneider, Dr. Attila Molnar, Dr. Frank Morich, Werner Spinner

Hightech für die Medikamente von morgen

Auf der Suche nach geeigneten Wirkstoffkandidaten: Erin Chae im neuen High-Technology-Center der Bayer Corporation in West Haven



Die vollständige Entschlüsselung des menschlichen Erbguts schafft die Grundlagen für die Medizin der Zukunft. Bayer stellt sich dieser großen Herausforderung und hat eine Forschungsplattform geschaffen, die durch strategische Allianzen, Lizenzabkommen und wissenschaftliche Kooperationen alle modernen Schlüsseltechnologien integriert. Schon in wenigen Jahren soll aus diesem viel versprechenden Forschungsansatz das erste Medikament hervorgehen.

Sie klingen wie Morsezeichen aus einer fremden Galaxie: „CCTATGGTTACTG“ – vier Buchstaben in wirrer Reihenfolge. Insgesamt drei Milliarden solcher Lettern – eine unbekannte Sprache.

Sie zu entschlüsseln und zu verstehen gilt als eine der größten wissenschaftlichen Herausforderungen unserer Zeit. Denn hinter dem rätselhaften Buchstabensalat verbirgt sich das Geheimnis des Lebens: Es sind die Bausteine der Desoxyribonukleinsäure (DNA) in den 23 menschlichen Chromosomen-Paaren. „A“ steht für Adenin, „C“ für Cytosin, „G“ für Guanin und „T“ für Thymin.

Ihre scheinbar chaotische Abfolge bildet den Code, der die Informationen von zigtausend menschlichen Genen enthält. Als Proteine steuern sie alle Funktionen des Körpers; sie können aber auch an Krankheiten beteiligt sein und sind deshalb als mögliche Angriffspunkte zukünftiger Medikamente interessant und wichtig.

Denn eins ist sicher: Eine Vielzahl der schweren Krankheiten ist genetisch vorherbestimmt.

Die Zielfahndung läuft auf Hochtouren. „Targets“ nennen die Wissenschaftler Angriffspunkte für neue Wirkstoffe. Gelang es der Pharma-Forschung in den vergangenen 100 Jahren, nur knapp 500 solcher Targets zu identifizieren und als Angriffspunkte für Arzneimittel zu nutzen, so wird sich diese Zahl nach der Decodierung des menschlichen Genoms in den kommenden Jahren mehr als verzehnfachen. Das erklärt die Bedeutung der Genforschung für die medizinische Therapie – und für die künftigen Geschäftserfolge der Pharma-Industrie. Denn noch immer sind zwei Drittel aller bekannten Krankheiten medikamentös nicht zu behandeln.

Bayer zählt zu den Schrittmachern auf dem Gebiet der Genomicsforschung. In fünf bis sechs Jahren rechnen wir mit dem ersten Medikament aus diesem Forschungszweig.

Das ist ein ehrgeiziges Ziel, doch es beruht auf einer soliden Grundlage. Bereits 1997 stellte unser Pharma-Bereich die Weichen in Richtung dieser modernen Schlüsseltechnologien und verzeichnet seitdem eine über 400-prozentige Steigerung der For-



schungsproduktivität. Das Konzept lautet Kooperation und Vernetzung: Durch Zusammenarbeit mit führenden Forschungsfirmen kombinieren wir eigene Kompetenzen mit externem Fachwissen und bringen uns somit auf allen Forschungsfeldern in eine „Pole-Position“. Insgesamt rund eine Milliarde Euro hat Bayer bisher in strategische Kooperationen und Lizenzabkommen auf dem Gebiet der Life-Sciences investiert.

Die bisher weltweit größte Genom-Allianz vereinbarte das Unternehmen 1998 mit Millennium Pharmaceuticals. Rund 300 Mitarbeiter der US-Firma sind seitdem ausschließlich für uns tätig und haben sich zum Ziel gesetzt, bis 2003 insgesamt 225 krankheitsrelevante Gen-Targets zu identifizieren. Bayer zahlt dafür 465 Millionen US-Dollar – eine Erfolg versprechende Investition in die Zukunft. Bereits Ende 2000 hatte Millennium rund 90 therapeutisch nutzbare Zielpunkte im menschlichen Erbgut erkannt. Gleichzeitig konnte der erste Wirkstoffkandidat für die Indikation Krebs aus dieser Technologie-Kooperation an die Arzneimittelentwicklung übergeben werden.

Die systematische Genom-Analyse gleicht einer Rechenaufgabe mit Milliarden Unbekannten. Unvorstellbar groß ist die Flut von Zahlen, Daten und Informationen, die bei der Entschlüsselung des Erbguts gesammelt werden. Tagtäglich werden rund um den Erdball in Hunderten von Datenbanken rund 3.000 Gensequenzen und über 2.000 andere fachspezifische Informationen gespeichert, die es auszuwerten und zu analysieren gilt. Allein durch die Arbeit der Millennium-Forscher entsteht eine Datenmenge, die in gedruckter Form Millionen Buchseiten füllen würde. Um darin bin-



Produktion und Forschung mit Hilfe neuer Schlüsseltechnologien in West Haven: David Eustice am High-Throughput-Screening-Roboter (Foto oben). Auf dem Foto links kontrolliert Tevis Brunson die Staubabsaugung der automatischen Waage.

nen kürzester Zeit die wenigen bedeutsamen Sätze zu finden, braucht man Computer. So wird die Arbeit in den Labors durch die Bioinformatik ergänzt: Allein mit Hilfe leistungsfähiger Großrechner werden Gen-Targets identifiziert – „in silico“ nennen Fachleute diese Methode.

Bayer hat auch auf diesem Gebiet einen starken Partner: die Heidelberger Firma LION Bioscience AG. Sie baut im amerikanischen Cambridge (US-Bundesstaat Massachusetts) das LION Bioinformatics Research Institute (LBRI) auf, das regelmäßig alle weltweit verfügbaren Datenbanken überprüft und wirkstoffrelevante Gen-Targets aufspürt. Mit Erfolg: Binnen kurzer Zeit hat das LBRI bereits über 140 solcher potenzieller Angriffspunkte für Arzneimittel geliefert. Sie werden gegenwärtig in unseren Labors getestet. Über 60 Patentanmeldungen von Bayer basieren auf dieser „in-silico“-Zielfahndung.



Im Pharma-Forschungszentrum in Wuppertal werden so genannte Mikrotiter-Platten mit Testsubstanzen befüllt und im High-Throughput-Screening-Roboter auf ihre Wirksamkeit geprüft. Das Foto zeigt Marina Breuhaus beim Sichten und Sortieren solcher Platten.

Das Aufspüren potenzieller Ziel-Proteine in der Genstruktur ist die eine Aufgabe auf dem Weg zu neuen Medikamenten – das Testen hunderttausender Substanzen an diesen Targets die andere. Beides erfordert den Einsatz moderner Technologie, denn in beiden Fällen entscheidet der Faktor Zeit über den Wettbewerbsvorteil. „Screening“ nennen die Forscher dieses systematische Überprüfen neuer Substanzen.

Noch vor wenigen Jahren kamen pro Tag rund 100 Stoffe auf den Prüfstand – mittlerweile sind es bis zu 200.000. Eine von Bayer-Wissenschaftlern und Fachleuten der Jenaer Firma CyBio AG gemeinsam entwickelte Anlage setzt hier die Weltstandards: Auf einer handlichen Mikrotiter-Lochplatte prüft die CyBi®-Screen-Anlage binnen Sekunden gleichzeitig 1.536 Substanzen und führt zusätzlich rund 90.000 Messungen durch. Schnelligkeit ist auf diesem Gebiet der Pharma-Forschung keine Hexerei mehr.

Auch bei der Herstellung der Substanzen, die an den Gen-Targets getestet werden, nutzt Bayer moderne Technologie: Durch die „Kombinatorische Chemie“ – das schnelle, systematische Zusammensetzen von Synthesebausteinen – gewinnen unsere Wissenschaftler 100-mal mehr Wirkstoffe als noch vor zehn Jahren. Pro Laboreinheit rechnen wir heute jährlich mit rund 20.000 neuen Substanzen. Weitere 500.000 Wirkstoffe liefern uns bis 2002 kompetente externe Partner, mit denen wir Verträge abgeschlossen haben. So entsteht eine intelligent zusammengestellte Substanzbibliothek, die zu den größten und qualitativ besten der Pharma-Industrie zählt.

Die Decodierung des Erbguts bietet Wissenschaftlern auch die Chance, bestimmte Proteine im Labor herzustellen und therapeutisch einzusetzen – als Arzneimittel, Impfstoffe oder Antikörper. Hier haben wir ein Netzwerk-Konzept aufgebaut – unsere F.I.T.-Strategie. F.I.T. steht für Flexible Innovative Technologien

und konzentriert sich auf therapeutische Proteine – von ihrer Erforschung über die Entwicklung bis hin zur Produktion. Bereits 1993 stellte Bayer das erste Medikament dieser Art vor. Kogenate®, der gentechnisch hergestellte Faktor VIII, bewährt sich weltweit als Präparat zur Behandlung der Bluterkrankheit. Diesem Medikament werden in den nächsten Jahren – in Zusammenarbeit mit externen Kooperationspartnern – viel versprechende Biotech-Präparate folgen, die unser Unternehmen bis zum Jahre 2005 unter die ersten fünf der weltweit erfolgreichen Biotech-Firmen bringen sollen:

- Ein Interleukin-4-Rezeptor-Antagonist, der sich bereits in der klinischen Entwicklung befindet, soll die Behandlung von Asthma-Patienten optimieren.
 - Auf Basis des maßgeschneiderten Moleküls Interleukin-2-Selektiven-Agonist wollen wir ein biotechnisches Medikament entwickeln, das die Körperabwehr gegen Krebs und AIDS stärkt und bösartige Zellen oder Viren tötet.
 - Das von Bayer-Forschern entdeckte Protein Bikunin wird neue Therapien zur Behandlung der Mukoviszidose ermöglichen.
- Genom-Analyse, Bio-Informatik, Hochleistungsscreening, Kombinatorische Chemie, Bio-Technik – die von Bayer errichtete Forschungsplattform vereint alle modernen Schlüsseltechnologien. Strategische Allianzen, der konsequente Hightech-Einsatz in allen Bereichen und das profunde wissenschaftliche Know-how der Forscher bilden die Voraussetzungen für eine erfolgreiche



Bayer-Mitarbeiterin Shirley Hwang im amerikanischen Berkeley bei der Produktion von Kogenate® zur Behandlung der Bluterkrankheit.

Zukunft und für langfristiges Wachstum auf Basis innovativer Medikamente. Das bestätigen auch die Finanz-Analysten von Lehman Brothers in ihrem Report: „Die Forschungs-Plattform von Bayer zählt weltweit zu den besten der Pharma-Industrie.“

Ab 2004 wollen wir jährlich 20 neue Entwicklungskandidaten erhalten und in der Folge daraus zwei neue Arzneimittel pro Jahr auf den Markt bringen. Die Chancen dafür sind gut: Bereits im Jahr 2000 konnte der Pharma-Geschäftsbereich elf neue Wirkstoffe von der Forschung in die präklinische Entwicklung übernehmen. Gleichzeitig werden wir die Kosten senken: Der so genannte „Cashflow Return on Research“, der die Forschungskosten und den gegenwärtigen Nettomarktwert der neuen Präparate gegenüberstellt, wird weiter kontinuierlich steigen.

Über 80 Prozent der neuen Wirkstoffkandidaten, die kurz vor der Marktreife stehen, tragen das Prädikat „first in class“ und

ermöglichen somit neue therapeutische Prinzipien – und stetiges wirtschaftliches Wachstum: Produkte aus unserer Pipeline, die bis 2005 auf den Markt kommen werden, haben ein Umsatzpotenzial von mehreren Milliarden Euro.

In zehn Jahren wird diese Produkt-Pipeline nur noch Wirkstoffe enthalten, die auf Basis der neuen Bayer-Forschungsplattform entstanden sind. Die Zukunft der Hightech-Medikamente hat begonnen.



Interaktiv
in die Zukunft

- About Bayer
- Business Segments
- Locations
- Investor Relations
- Corporate Policy
- History
- Board of Management
- Career
- Image Campaign
- Publications
- E-Commerce Links
- BayerHealthvillage
- Borchers
- e-Commerce Center
- Solutions for Paper
- Coatings and Colorants
- BayerRubberOne

Company | Bayer Sites | Webzine | Contact us

→ Sport & Culture

Bayer share price (Euro):
Current share price (delayed by at least 15 minutes) Source: Euronext Frankfurt

Hohes Tempo, niedrige Kosten und globaler Wettbewerb – das sind die Vorteile der modernen E-Commerce-Geschäfte. Bayer baut seine Aktivitäten auf diesem Gebiet konsequent aus. Schon in wenigen Jahren wird das Unternehmen über Internet-Auktionen, auf elektronischen Marktplätzen oder mit Hilfe interaktiver Kundenportale Geschäfte im Gesamtwert von rund fünf Milliarden Euro abwickeln.

Bayer-Konzernzentrale Leverkusen. Gebäude K9, Raum 233. Kurz vor vier Uhr nachmittags. Treffen der zentralen Beschaffung: Es geht um den Einkauf von 4,9 Millionen Kunststoffflaschen für die Verpackung verschiedener Bayer-Produkte des Geschäftsbereichs Pflanzenschutz. Das ist der Jahresbedarf aller europäischen Bayerwerke – ein großes Geschäft mit einem Auftragswert von mehr als 2,5 Millionen Euro. 14 Lieferanten kommen dafür in Frage. Die nächste halbe Stunde wird entscheiden, wer in die engere Wahl als potenzieller Lieferant kommt. „Wer bietet weniger?“, lautet das Motto.

Nach wenigen Minuten erscheint das erste Angebot auf dem „online“ geschalteten Computer: 10.000 Euro unter dem Startpreis. Eine Offerte, die nicht lange unbeantwortet bleibt. Die Preiskurve auf der Leinwand kommt in Bewegung. Nach einer halben Stunde sind schließlich noch zwei der 14 Lieferanten im Rennen, unterbieten sich gegenseitig in Schritten von 1.000 Euro. Es bleibt spannend.

Dann fällt der Hammer: Das günstigste Angebot liegt vor. Zum Ersten, zum Zweiten, zum Dritten. Die Bayer-Einkäufer rechnen nach – und sind zufrieden. Ihr Startpreis wurde um mehr als 25 Prozent unterboten.

Seit April 2000 nutzt Bayer Auktionsplattformen im Internet für den Einkauf von Waren und Rohstoffen. Mit Erfolg: Weil der Wettbewerb online zwischen zehn bis 15 Lieferanten läuft, wird er intensiviert. Dies führt zu beträchtlichen Einsparungen.

So entwickeln sich Internet-Auktionen zu einem wichtigen Bestandteil der weltweiten E-Commerce-Aktivitäten, die Bayer mit einem Team von über 100 Fachleuten konsequent ausbaut. Nicht nur beim Wareneinkauf, auch auf den Gebieten Forschung und Entwicklung, Marketing und Logistik bieten die neuen Technologien große Vorteile – vor allem durch die noch engere Verzahnung unseres Unternehmens mit seinen Partnern und Lieferanten. So lassen sich die täglichen Geschäftsprozesse einfacher, schneller und kostengünstiger gestalten.



Bayer beteiligt sich an verschiedenen elektronischen Marktplätzen, wie zum Beispiel an Omnexus (oben), einer Handelsplattform für thermoplastische Kunststoffe. Auch Online-Auktionen (Foto rechts) gehören bei Bayer zunehmend zum Arbeitsalltag.

Reger Handel auf virtuellen Marktplätzen

Die zentrale Säule unserer E-Commerce-Aktivitäten beschreiben Fachleute mit der einprägsamen Formel „B2B“ – „Business-to-Business“. Gemeint sind Online-Geschäfte zwischen Unternehmen. Bayer ist sowohl Nutzer als auch Mitbegründer großer elektronischer „B2B“-Marktplätze, über die Rohstoffe und Produkte, Betriebsmittel, wissenschaftliches Know-how und Dienstleistungen, sogar komplette Anlagenkomponenten gehandelt werden. Einige Namen und Beispiele:

- Elastomer Solutions dient den führenden Elastomer-Herstellern als elektronischer Handelsplatz (www.elastomersolutions.com).
- Elemica heißt die globale Transaktionsplattform für die Abwicklung von kontraktbasierten Chemikaliengeschäften (www.elemica.com).
- Yet2.com betreibt den Austausch von Patenten, Lizenzen und Erfindungen – ein Technologie-Marktplatz für die Vermarktung von eigenem Know-how oder den schnellen Zugriff auf neues Wissen (www.yet2.com).



- Thermoplastische Kunststoffe vermarktet der auf Initiative großer Chemiefirmen entstandene Marktplatz Omnexus (www.omnexus.com).

Wie so etwas funktioniert, zeigt etwa Chemplor, ein von Bayer, Infraser Höchst und der Deutschen Telekom speziell für die chemische Industrie geschaffener, eigenständiger Marktplatz für Hilfs- und Betriebsstoffe wie Laborbedarf, Elektromaterial oder Werkzeuge. Chemplor als Musterbeispiel für das so genannte „One-stop-shopping“ bündelt die wichtigsten Informationen über Produkte oder Lieferanten und bereitet sie benutzerfreundlich in Katalogen auf (www.chemplor.com). Ein Tastendruck am PC genügt, und der Bildschirm-Katalog liefert alle erforderlichen

Fakten – Größe, technische Spezifikation, Farbe, Lieferzeit, Preis. Das macht Bestellungen bei mittlerweile über 100 Händlern und Distributoren, die mehr als 2.000 Hersteller repräsentieren, schneller und einfacher. Bayer hat als Chemplorere-Gründungsmitglied den 1998 geschaffenen „Electronic Catalog“ eingebracht, der schon mehr als 800.000 Artikel des regelmäßigen Bedarfs auflistet. In unserem Unternehmen ist der Ablauf so weit perfektioniert, dass jeder Unternehmensbereich direkt bestellen kann – per Mausklick. Das vereinfacht die Prozesse und ermöglicht Einsparungen von über 60 Prozent im Vergleich zu traditionellen Einkaufsverfahren.

Weltweit wächst der Umsatz auf den virtuellen Märkten deutlich. Bayer will das als Chance zur Ausweitung des Geschäfts nutzen. Schon bald sollen in den E-Commerce-Aktivitäten jährlich bis zu fünf Milliarden Euro umgesetzt werden. Möglich ist das, weil schon heute diese fortschrittlichen Verfahren große Bereiche des Konzerns erreicht haben: Von der Beschaffung über die Produktion bis zum Vertrieb sind mehr als 100 solcher Anwendungen identifiziert und viele schon realisiert. Tendenz: weiter steigend.

Kundenbetreuung via Internet

Die „hohe Schule“ des „B2B“ ist der Sprung von den neutralen Marktplätzen in die speziellen Kundenportale. Wir wollen mit Hilfe der neuen Technologien Kundenkontakte weiter intensivieren und durch den direkten Informationsaustausch Produkte und Serviceleistungen kontinuierlich verbessern. So können Bayer-Kunden bereits heute via Internet Aufträge erteilen oder Informationen abrufen – rund um die Uhr. Die vorhandenen Kundenportale der Bayer-Geschäftsbereiche geben einen Überblick über das lieferbare Produktsortiment und ermöglichen schnelle Online-Transaktionen. Auf Service spezialisierte Informationsportale bieten zusätzlich Hilfe bei der Materialauswahl, klären über neue Entwicklungen und Trends auf und helfen bei der Planung. Das seit November 2000 verfügbare Solution-Portal www.plastics.bayer.com ist ein Beispiel für die internetgestützte Beratung unserer Kunden in der Kunststoff verarbeitenden Industrie. So erlangt die Geschäftsbeziehung zu Kunden – das so genannte Customer Relationship Management – eine neue, interaktive Dimension.

www.bayerone.com lautete schon Ende 2000 die Zieladresse für rund 100 Großkunden der Kunststoff- und Polyurethan-Industrie, die auf diese Weise direkt mit Bayer verbunden sind. Nach



Beim Marktplatz „chemplorere“ (oben) können über den „Electronic Catalog“ bis zu 800.000 Artikel des regelmäßigen Bedarfs per Mausklick bestellt werden. Auch die Betreuung der Kunden mit Hilfe des Internets erlangt immer größere Bedeutung: Das Portal „Solutions for paper“ (rechts) beispielsweise bietet zahlreiche Bestell- und Informationsmöglichkeiten für Kunden aus der Papierindustrie.

dem erfolgreichen Start steht das Portal jetzt allen Kunden der Polymer- und Chemie-Geschäftsbereiche offen. Per Mausklick erhalten sie zum Beispiel detaillierte Produktinformationen, können den aktuellen Bearbeitungsstand ihrer Bestellungen verfolgen oder neue Zieladressen für die Lieferungen durchgeben.

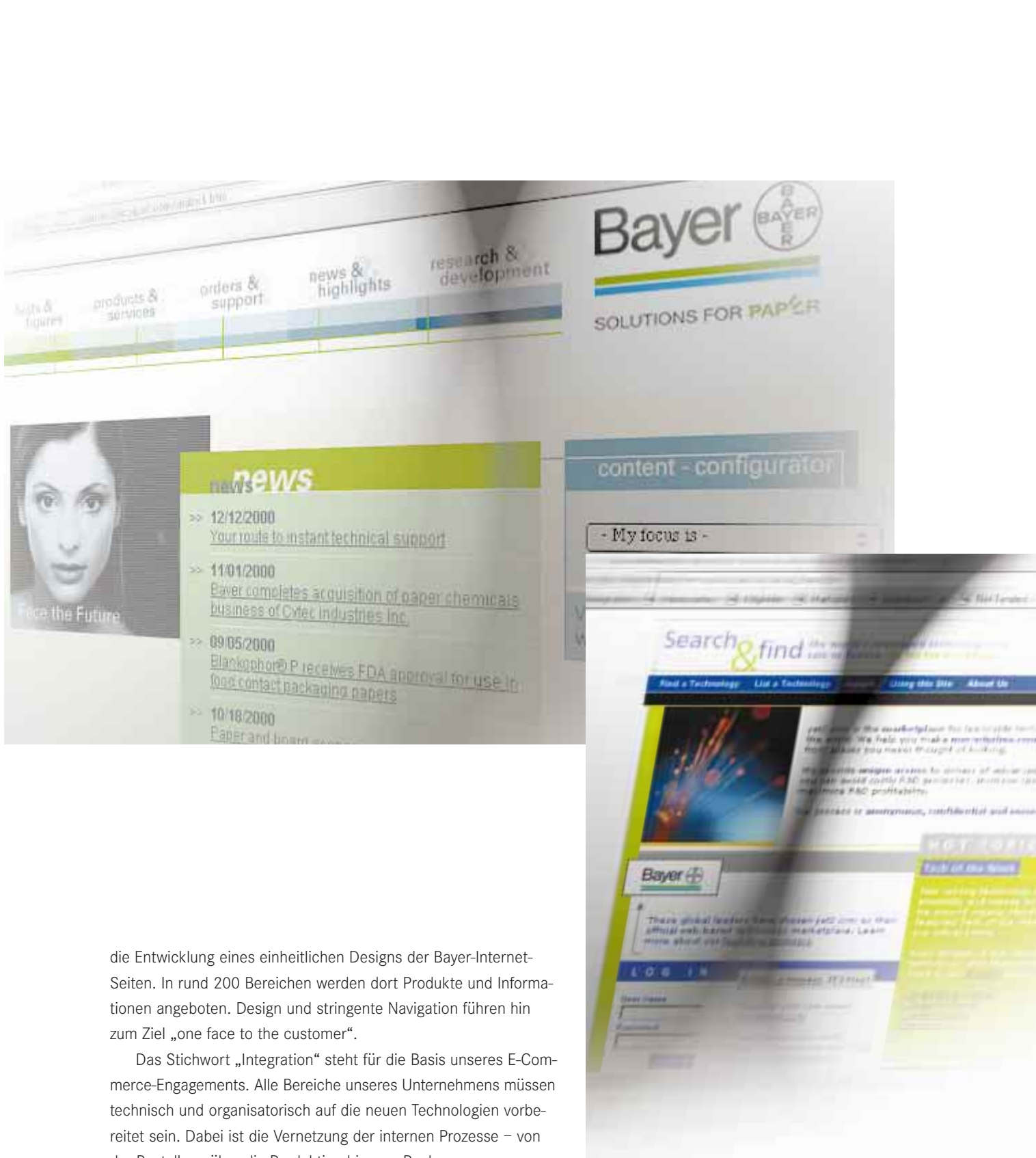
Andere Kundenportale bieten Ordermöglichkeiten für Produkte des Arbeitsgebiets Landwirtschaft (www.bayervalue.com), für Kautschukerzeugnisse (www.bayerrubberone.com), für die Lackadditive der Bayer-Tochtergesellschaft Borchers (www.borchers.de) oder für andere Lackrohstoffe (www.bayer-ls.com), aber auch umfassende Informationen über Bayer-Produkte für die Papierindustrie (www.solutionsforpaper.com).

Online-Geschäfte mit Endverbrauchern

Kaufen und Verkaufen per Mausklick, Online-Information und Kundenbetreuung rund um den Globus – so revolutioniert das Internet den modernen Geschäftsalltag. Im Trend liegt auch der elektronische Handel mit Endverbrauchern. Beispielsweise in einer Online-Apotheke: Seit September 1999 vertreibt die Bayer Corporation in den USA unter www.bayerdirect.com Medikamente – vor allem das Arzneimittel Prolastin® zur Behandlung des erblich bedingten Lungenemphysems. Bayer kann so die persönliche Betreuung und Beratung von chronisch Kranken unterstützen.

Aufbau der E-Commerce-Strukturen

Unsere E-Commerce-Aktivitäten sind vielfältig. Das ist bei der Unterschiedlichkeit der mehr als 10.000 Bayer-Verkaufsprodukte gar nicht anders möglich. Zugleich müssen wir einen einheitlichen Einstieg in das virtuelle Geschehen finden. Das gelingt auch durch



die Entwicklung eines einheitlichen Designs der Bayer-Internet-Seiten. In rund 200 Bereichen werden dort Produkte und Informationen angeboten. Design und stringente Navigation führen hin zum Ziel „one face to the customer“.

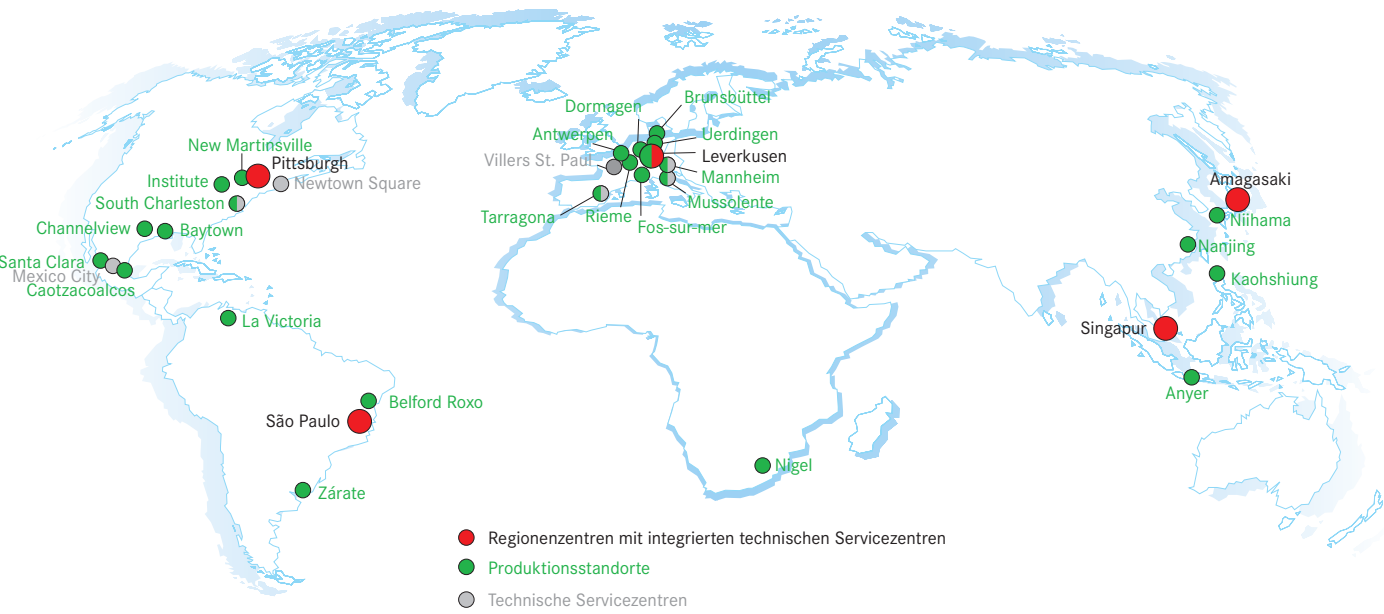
Das Stichwort „Integration“ steht für die Basis unseres E-Commerce-Engagements. Alle Bereiche unseres Unternehmens müssen technisch und organisatorisch auf die neuen Technologien vorbereitet sein. Dabei ist die Vernetzung der internen Prozesse – von der Bestellung über die Produktion bis zum Rechnungswesen – als Voraussetzung für die optimale interne Fortsetzung der E-Commerce-Aktivitäten längst erkannt. Bayer erreicht das mit der konzernweiten Einführung der betriebswirtschaftlichen Standardsoftware SAP R/3.

Im Jahr 2000 hat der Umbau der Geschäftsbeziehungen durch E-Commerce mächtig Fahrt aufgenommen. Bayer sieht die geänderten Bedingungen als Chance. Wo Routineabläufe automatisch erledigt werden, bleibt mehr Zeit für die klassischen Stärken des Konzerns: die Kundenorientierung und -beratung. Das erklärte Ziel ist der optimale Mix aus alter und neuer Ökonomie.

Der Vermarktung von eigenem Know-how oder dem schnellen Zugriff auf neues Wissen dient der Technologie-Marktplatz Yet2.com (oben), an dem Bayer ebenfalls beteiligt ist.

Start in eine neue Dimension

Schub für neue Schäume: Ob Schuhsohlen (Foto) oder Matratzen, Polstermöbel oder Autositze – die Einsatzmöglichkeiten moderner Polyurethan-Schaumstoffe sind fast unbegrenzt.



Durch den Erwerb des Polyol-Geschäfts der US-Firma Lyondell im April 2000 hat Bayer die Führungsrolle auf dem Weltmarkt der Polyurethan-Rohstoffe übernommen.

Der Slogan hatte tiefsinnige Bedeutung: „Welcome to the new world of Bayer Polyurethanes“ – willkommen in der neuen Welt der Bayer-Polyurethane. So begrüßten wir Anfang April 2000 an 82 Standorten rund 750 neue Mitarbeiter, die nach der Übernahme des Polyolgeschäfts der US-Firma Lyondell Chemical Company ins Bayer-Team wechselten.

Die „Welt der Bayer-Polyurethane“ hat sich verändert. Unser Geschäftsbereich stößt in neue Dimensionen vor: Über Nacht avancierte Bayer zur weltweiten Nummer eins für alle PUR-Schlüsselprodukte unter den Produzenten von Polyurethan-Rohstoffen.

Mit einem Gesamtvolumen von 2,45 Milliarden US-Dollar zählt der Erwerb der Polyol-Sparte von Lyondell zu den größten Akquisitionen in der Geschichte des Bayer-Konzerns. Wir haben

in eine Wachstumsbranche investiert, die sich mit jährlichen Zuwachsraten von rund fünf Prozent dynamisch entwickelt. Kein Wunder: Polyurethane (PUR) sind überall. Ob Matratzen, Polstermöbel, Autositze, Stoßfänger, Dämmung von Kühlschränken und Gebäuden, Freizeit- und Sicherheitsschuhe oder Lacke, Beschichtungen sowie Klebstoffe und Fasern – die Einsatzmöglichkeiten dieser Kunststoffe sind fast grenzenlos. Insgesamt über acht Millionen Tonnen Polyurethan-Rohstoffe wurden im Jahr 2000 verbraucht – etwa achtmal so viel wie 1970.

Bayer hat auf dem PUR-Weltmarkt seit jeher eine starke Position. Aus gutem Grund: Wissenschaftler des Leverkusener Konzerns waren es, die diese Werkstoffe vor über 60 Jahren erfanden und zur Marktreife entwickelten. Durch die Übernahme der Polyol-Aktivitäten von Lyondell wird die lange Polyurethan-Historie unseres Unternehmens auch in Zukunft eine Erfolgsstory bleiben.



Als globaler Komplettanbieter von Polyurethan-Rohstoffen ist Bayer mit über 50 Anlagen auf fünf Kontinenten vertreten. Das Foto oben zeigt die Produktionsanlage in South Charleston, US-Bundesstaat West Virginia. Foto links: In Newtown Square, US-Bundesstaat Pennsylvania, erforscht Dr. Bi Le-Khak neue Technologien zur Herstellung von Polyurethan-Schaumstoffen.



Denn das PUR-Geschäft basiert auf zwei Säulen – besser gesagt auf zwei Komponenten: Isocyanaten und Polyolen. Beide kombiniert reagieren zu dem vielseitig verwendbaren Weich- oder Hartschaum, lassen sich zu schlagzähen und elastischen Kunststoffen verarbeiten oder bilden die Grundlage für Lacke und Beschichtungen. Während Bayer bei den Isocyanaten seit langem führend ist, fehlte es in der Vergangenheit an ausreichenden Polyol-Kapazitäten und am Zugang zum Vorprodukt Propylenoxid, um den Weltmarkt aus einer Hand zu versorgen. Diese strategische Lücke wurde mit der Lyondell-Akquisition geschlossen.

Seitdem ist Bayer ein globaler Komplettanbieter, der jetzt auf fünf Kontinenten mit 26 Produktionsstandorten und über 50 Anlagen präsent ist. Damit kann den Wünschen unserer Kunden noch besser entsprochen werden: Sie erwarten Produktlieferung, Marketing, Forschung, Anwendungstechnik – sprich: Rundum-Service – aus einer Hand.

Rund 700.000 Tonnen Polyole stellen die elf ehemaligen Lyondell-Betriebe an sieben Standorten her, sodass wir nun alle Schlüsselkomponenten für Polyurethane ausreichend und in mengenmäßig ausgewogenem Verhältnis anbieten können. Immerhin: Schon jetzt kommt mehr als ein Viertel aller weltweit hergestellten PUR-Rohstoffe aus unseren Werken.

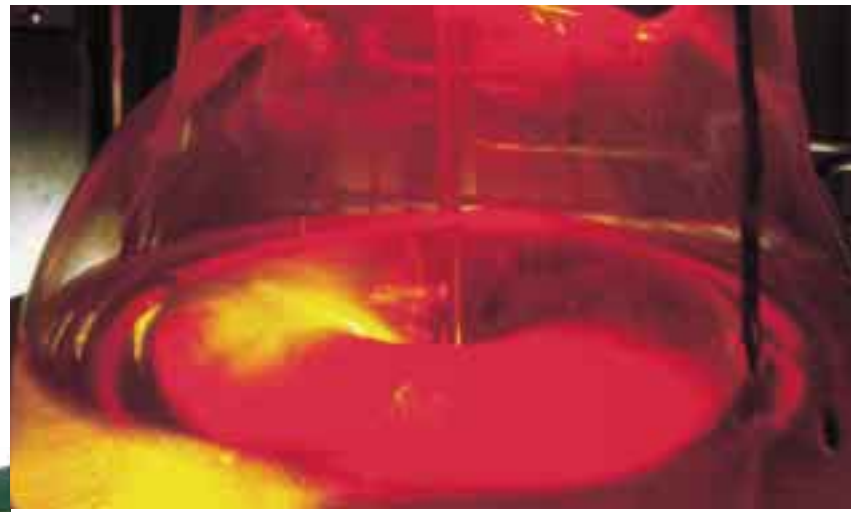


Foto links: Die Qualität eines Schaumstoffs wird auf Lebensdauer und Haltbarkeit bei Hitze und Feuchtigkeit getestet. Auf dem Foto oben wird ein Polyol-Rohstoff als neues Basisprodukt für Autositze raffiniert.

Zugleich eröffnen sich durch die Integration des Lyondell-Polyolgeschäfts in unseren Konzernverbund und eine enge Zusammenarbeit mit der US-Firma neue, viel versprechende Zukunftsperspektiven:

- **Stichwort Propylenoxid:** Den Zugang zu diesem wichtigsten Rohstoff zur Herstellung von Polyolen haben wir bei Lyondell gesichert und werden auf diese Weise künftig drei Viertel unseres Bedarfs zu günstigen Bedingungen decken können. Darüber hinaus werden Bayer und Lyondell eine gemeinsame Propylenoxid-Styrol-Anlage in Rotterdam bauen, die 2003 in Betrieb gehen soll.
- **Stichwort IMPACT-Technologie:** Das patentierte Lyondell-Verfahren zur Herstellung von Polyolen höchster Reinheit gilt bereits heute als neuer Meilenstein der Polyurethan-Chemie. Aus zwei Gründen: Erstens bietet es die Chance, die Produktionskapazität bestehender Anlagen signifikant zu erhöhen, und zweitens lassen sich mit IMPACT-Polyolen neue Anwendungsgebiete erschließen.

Eine neu geschaffene globale Logistikorganisation stellt die Versorgung unserer Kunden sicher. Das so genannte „Supply Chain Management“ bündelt die logistischen Funktionen aus Marketing und Produktion, übernimmt die Bestands- und Kapazitätsplanung, koordiniert den Warenfluss. So werden Schnittstellen beseitigt, Ressourcen konzentriert und Synergien genutzt – für eine größtmögliche Effizienz und zum Wohl der Bayer-Kunden in aller Welt.

Denn Polyurethan-Chemie ist Chemie beim Kunden: Erst die richtigen Rezepturen und Prozesse lassen aus unseren Rohstoffen gebrauchsfertige Produkte entstehen. Das erfordert nicht nur individuellen Kundenservice, sondern auch exklusive Systemlösungen für eine Vielzahl von Anwendungen – vom Massivteil bis zum Schaumstoff. Als weltgrößter PUR-Komplettanbieter entwickelt Bayer für seine Kunden auch maßgeschneiderte Komponenten-Sets oder Produktpakete und bietet darüber hinaus kompetenten Service auf dem Gebiet der Verarbeitungstechnik.

Diese konsequente Kundenorientierung spiegelt sich auch in der neuen Organisationsstruktur des Geschäftsbereichs Polyurethane wider. Sie entspricht unserer Rolle als „Global Player“ auf diesem Markt und berücksichtigt die branchenspezifischen Anforderungen der Bayer-Kunden. Im Sinne einer konsequenten Kundenorientierung legt das Strategic Marketing die globale Ausrichtung fest. Dabei sind regionenübergreifende Koordination, internationales Key Account Management sowie das Bereitstellen von global operierenden Marketing Services Schlüs-



Wie in einer „Bibliothek“ lagern – akribisch beschriftet und katalogisiert – Schaumstoff-Blöcke 24 Stunden lang zum Trocknen. Danach wird in zahlreichen Tests untersucht, ob sie den vorher festgelegten Anforderungen der Kunden entsprechen.

selfunktionen. Fünf Regional-Organisationen übernehmen eine wichtige Rolle im operativen Geschäft. Nah an der Produktion und ebenso nah an den Kunden bieten sie Service und fachkundige Beratung direkt vor Ort.

In vier Geschäftsfeldern sind die vielfältigen marktorientierten Aufgaben gebündelt – mit globalem Fokus bei der strategischen Ausrichtung durch das Strategic Marketing und mit regionalem Fokus bei der Abwicklung des operativen Geschäfts in den Regionen:

- **Automotive:** Polyurethane für alle Innen- und Außenanwendungen im Automobil
- **Comfort:** PUR-Blockschäume für Polsterungen, Matratzen und technische Anwendungen
- **Insulation:** PUR-Hartschaumdämmung für das Bauwesen, zur Rohrisolierung, für Kühlgeräte und Containerbau sowie PUR-Bindemittel für Baumaterialien im Innen- und Außeneinsatz
- **Specialities:** Polyurethane für Möbelformschaum, Schuhsohlen, Federn, Rollen, Gehäuse, Verbundwerkstoffe sowie eine Reihe interessanter Spezialanwendungen

Die Weichen in Richtung Zukunft sind gestellt. Und nach der ebenso zügigen wie erfolgreichen Integration der Lyondell-Aktivitäten gilt der Slogan zur Begrüßung neuer Mitarbeiter inzwischen als Leitmotiv des gesamten Geschäftsbereichs: „Welcome to the new world of Bayer Polyurethanes“.

Steigerung der Wertschöpfung als Leitprinzip

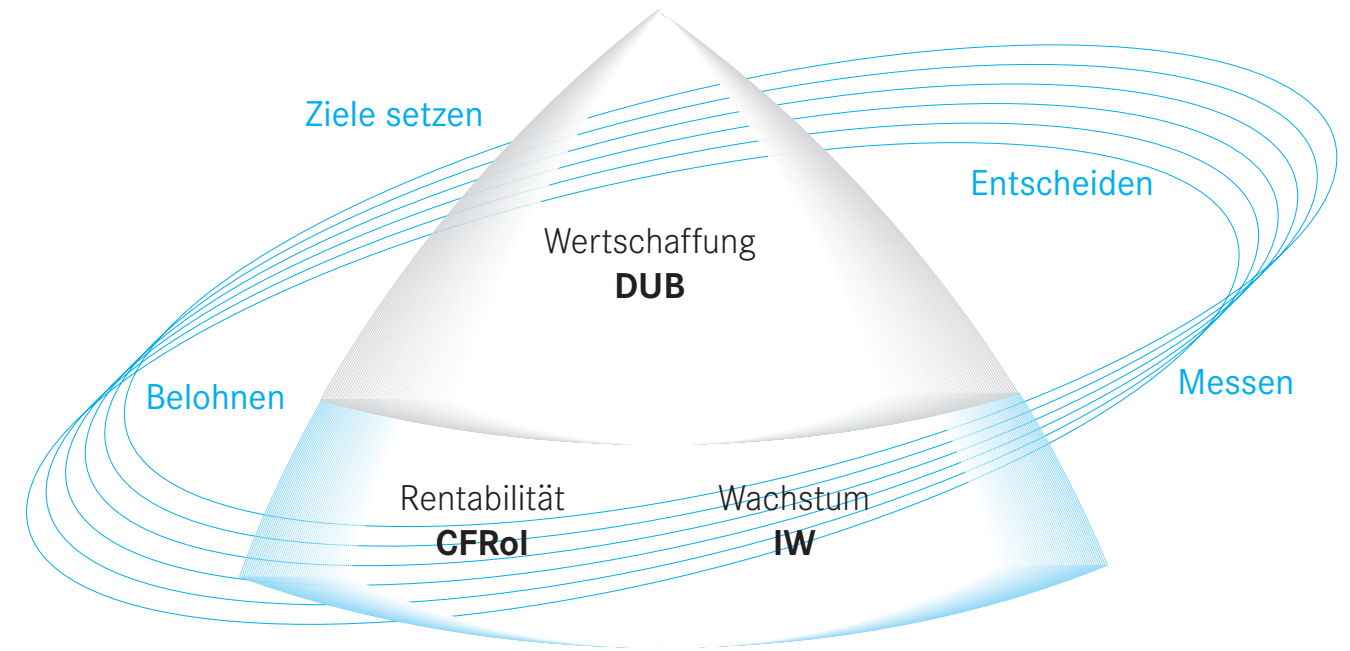
Am Produktionsstandort Map Ta Phut, Thailand (Foto), wird im Herbst 2002 eine weitere Makrolon®-Anlage in Betrieb gehen. Sie wurde nach den Prinzipien des Wertmanagements geplant.

Bayer investiert, um seinen Kunden erstklassige Produkte und Dienstleistungen anzubieten. Zugleich soll dadurch der Wert des Unternehmens dauerhaft gesteigert werden. Deshalb müssen sich alle Projekte „rechnen“. Maßstab hierfür sind die Kapitalkosten. Erst wenn sie verdient sind, schaffen wir zusätzlichen Wert. Dies gilt nicht nur für das Unternehmen als Ganzes. Jedes Projekt kommt auf den Prüfstand – so auch der Ausbau unserer Makrolon®-Kapazitäten für die asiatischen Märkte in Map Ta Phut.

Map Ta Phut, Thailand. Ein junger Bayer-Standort auf Erfolgskurs. Seit Oktober 1996 produzieren wir dort Kunststoffe für die Wachstumsmärkte im Fernen Osten.

Makrolon® heißt eines der Erfolgsprodukte, dessen Kapazität weltweit aufgrund der riesigen Marktnachfrage bis zum Jahr 2005 mehr als verdoppelt werden soll. Das vielseitige Polycarbonat ist der Stoff, aus dem Musik-CDs, DVDs und CD-ROMs bestehen. Ein Geschäft mit Zukunft – ein Geschäft, das weitere Millionen-Investitionen in Map Ta Phut sinnvoll erscheinen lässt. Zum Beispiel für den Bau einer zweiten Makrolon®-Anlage mit 100.000 Tonnen Jahreskapazität, die im Herbst 2002 starten soll.

Doch vor dem ersten Spatenstich haben die Planer und Finanzfachleute das Sagen. Eine detaillierte, weit in die Zukunft gerichtete Cashflow-Rechnung soll den „Wert“ der Investition für das Unternehmen sicherstellen, soll auf Basis der Rohstoff-, Fertigungs- und Vertriebskosten sowie vieler anderer Einflussfaktoren die zukünftigen Erlöse in Relation zu den Investitionsausgaben bringen. Das Ergebnis der Analyse und der Zehn-jahres-Langzeitprognose sind wichtige betriebswirtschaftliche Kennziffern: Kapitalwert, Amortisationsdauer, Brutto-Cashflow und Cashflow-Return-on-Investment (CFRoI), um nur einige zu nennen.



Hauptaufgabe des Wertmanagements bei Bayer ist es, die Motivation und die Entscheidungen der Mitarbeiter darauf auszurichten, den Unternehmenswert nachhaltig zu erhöhen.

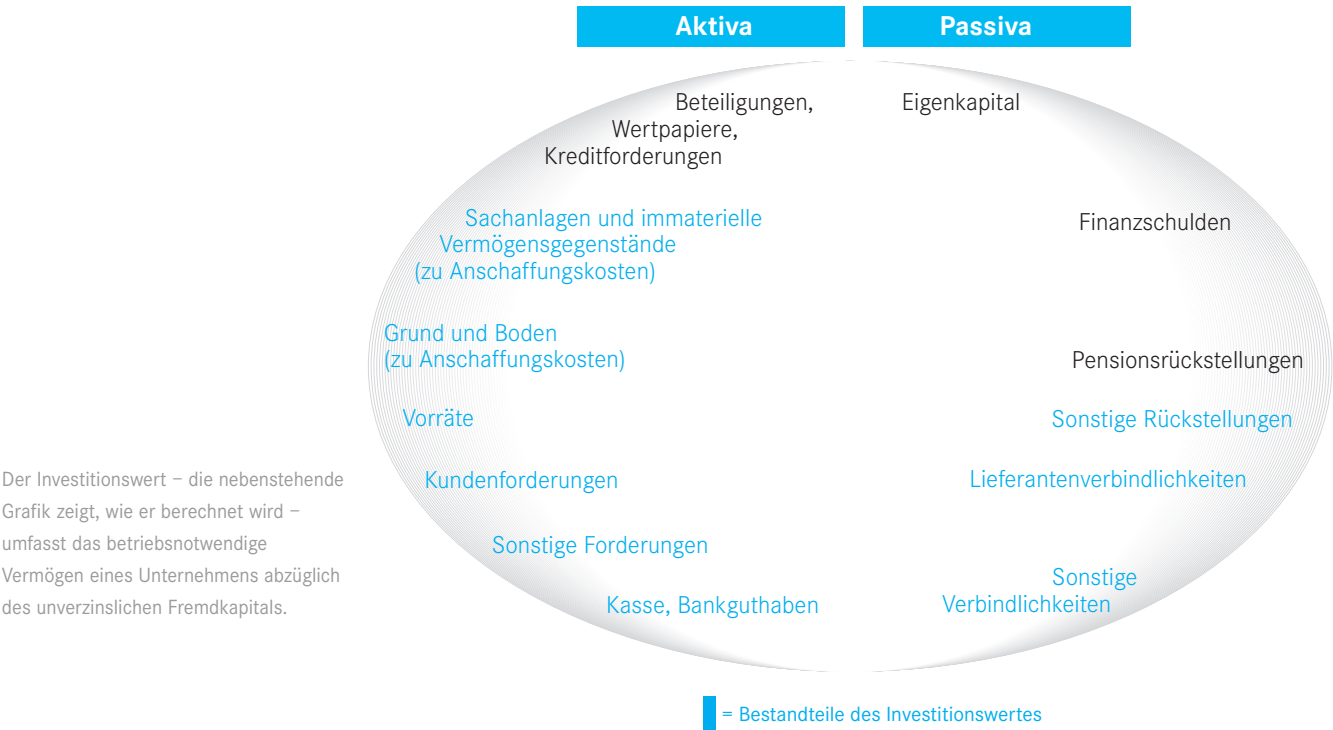
Mit solchen Rechenmodellen stellt Bayer alle Investitionen auf den Prüfstand: Schon 1994 legten wir den Grundstein für eine wertorientierte Unternehmensführung – seit Anfang 1997 gilt das integrierte Wertmanagementsystem für alle Bereiche des Konzerns und ist zur Basis unserer neuen Organisations- und Führungskultur geworden. Bayer ist damit in Deutschland einer der Vorreiter auf diesem Gebiet.

Kein Zweifel: Diese Strategie erfordert ein Umdenken. Weitblick statt kurzfristiges Anpeilen einzelner Ziele ist gefragt – unternehmerisches Handeln. Der Grundgedanke ist einfach: Investitionen erfordern Geld, das auf dem Kapitalmarkt verzinst wird. Deshalb werden beim Wertmanagement die Bedingungen des globalen Kapitalmarkts zugrunde gelegt: Jede Investition muss dem Unternehmen mindestens den Ertrag bringen, den die marktübliche Verzinsung des eingesetzten Kapitals verspricht und der die Reproduktion des abgenutzten Wirtschaftsguts ermöglicht. Diese Mindestrendite bezeichnen die Fachleute mit dem englischen Begriff „hurdle“, was übersetzt nichts anderes als „Hürde“ bedeutet. Logisch, dass es stets gilt, diese jährlich neu definierte „Hürde“ mit deutlichem Abstand zu überspringen.

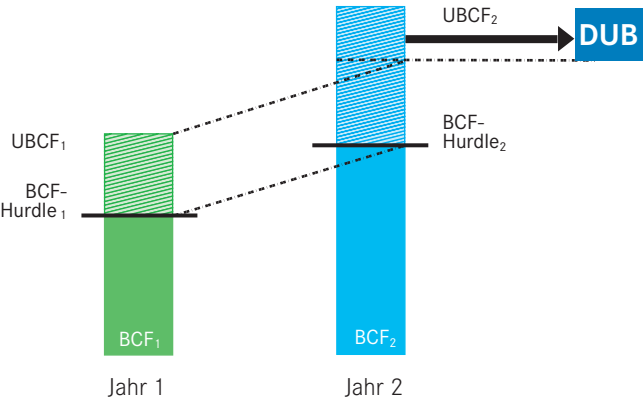
Wertmanagement zielt auf rentables Wachstum. Messlatte dafür ist bei Bayer der Cashflow, der zur Verzinsung und Reproduktion erforderlich ist, ausgedrückt durch die CFRoI-Hurdle. Sie lässt sich leicht mit der tatsächlich erzielten Rendite vergleichen. Nur: Für ein Unternehmen auf Wachstumskurs ist

die alleinige Betrachtung der Renditekomponente auf Dauer nicht ausreichend.

Deshalb entwickelten die Bayer-Fachleute über den CFRoI hinaus die so genannte Übergewinngröße, die nach Abzug des Cashflows entsteht, der für Verzinsung und Reproduktion des eingesetzten Kapitals notwendig ist: Übertrifft der Cashflow den Betrag, der erforderlich ist, um das investierte Kapital zu verzinsen und zu amortisieren, sprechen wir von einem positiven „Unterschieds-Brutto-Cashflow“ (engl. CVA = Cash Value Added). Dieser Wert bezieht sich allerdings nur auf ein Jahr, rentables Wachstum zeigt sich jedoch erst im Periodenvergleich. Deshalb ist es unser Ziel, nachhaltig, also auf Dauer, mehr zu verdienen als die Kapitalkosten und die Reproduktion: Der Unterschieds-Brutto-Cashflow soll wachsen – also im Jahr zwei höher sein als im Jahr eins und im dritten Jahr größer als im zweiten. Mit anderen Worten: Die Differenz (Delta) zwischen den jeweiligen Unterschieds-Brutto-Cashflows, kurz der DUB („Delta-Unterschieds-Brutto-Cashflow“, engl. Delta CVA), soll positiv sein. Das ist unser Ziel.



Der Investitionswert – die nebenstehende Grafik zeigt, wie er berechnet wird – umfasst das betriebsnotwendige Vermögen eines Unternehmens abzüglich des unverzinslichen Fremdkapitals.



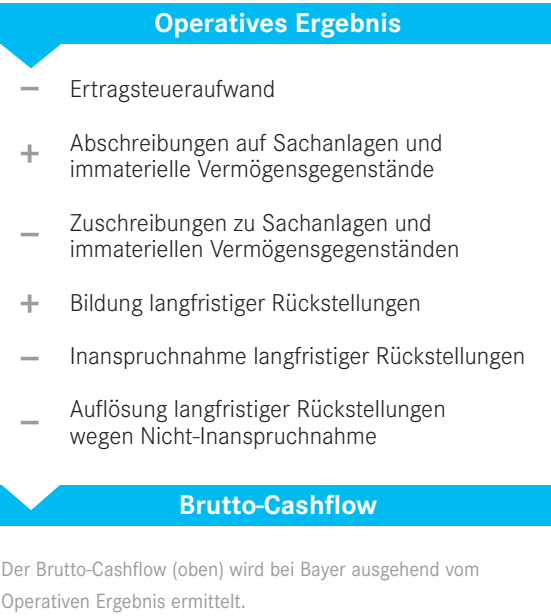
Die Wertsteigerung eines Unternehmens ergibt sich erst im Jahresvergleich – wie dieses Beispiel zeigt. Obwohl die Hurdle im zweiten Jahr höher angesetzt wurde als im ersten, ist der Unterschieds-Brutto-Cashflow deutlich gewachsen. Die Differenz zwischen Jahr 2 und Jahr 1 macht den DUB (Delta-Unterschieds-Brutto-Cashflow) aus.

Dabei stehen prinzipiell zwei Wege offen, einen positiven DUB und damit Wertsteigerung zu erzielen:

1. Erhöhung der Rentabilität
2. Veränderung des Investitionswertes, also entweder durch profitables Wachstum oder durch Rückzug aus unrentablen Geschäften

Damit dieses Prinzip funktioniert, muss sich das wertorientierte Denken und Handeln auf allen Ebenen des Unternehmens etablieren. Das erfordert Transparenz: Die finanzielle Kennziffer wird mit den Werthebeln und Werttreibern im operativen Geschäft verknüpft und dadurch besser verständlich. Sind diese Einflussfaktoren erkannt und ihr Einfluss auf den DUB transparent gemacht, kann man im täglichen Geschäft auf diese Größen gezielt einwirken, um so einen Beitrag zur Wertschaffung zu leisten.

Das Analyseverfahren für die Identifizierung der Werttreiber trägt den beziehungsreichen Namen Value Improvement Analysis (VIA). Es geht von der einfachen Erkenntnis aus, dass es auf jeder Ebene des Unternehmens Einflussgrößen gibt, die für die Wertschaffung wichtig sind: Operative Steuerungsgrößen wie Qualität, Liefertreue, Kundenzufriedenheit oder auch die Anzahl kostenintensiver Umrüstvorgänge in der Produktion, die bereits auf der unteren Ebene der Wertschöpfungs-Pyramide Einfluss auf die Rendite nehmen. Die VIA-Methode hilft, diese Werttreiber zu ermitteln und transparent zu machen, sodass jeder Mitarbeiter das Zusammenspiel der Faktoren erkennt und entsprechend handeln kann.

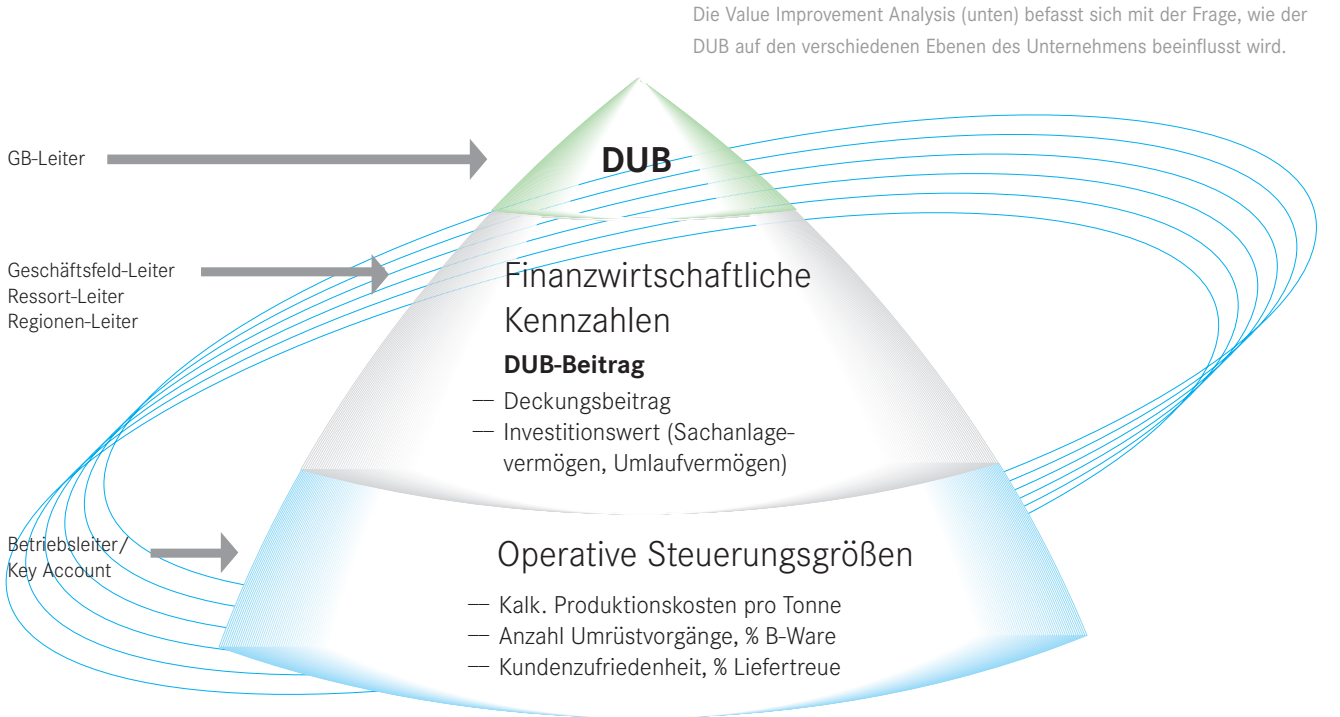


Mit anderen Worten: Wertmanagement gilt für jeden einzelnen Mitarbeiter. Den Anreiz für wertorientiertes Denken und die Steuerung der Geschäftsprozesse nach dem DUB-Prinzip bieten variable Einkommensbestandteile, die an den Geschäftserfolg gekoppelt sind. Auch die neuen Aktienprogramme sind Bestandteil dieses Incentivesystems. So ist das Aktienoptionsprogramm für das Top-Management unmittelbar an den DUB als Erfolgsmaßstab gebunden.

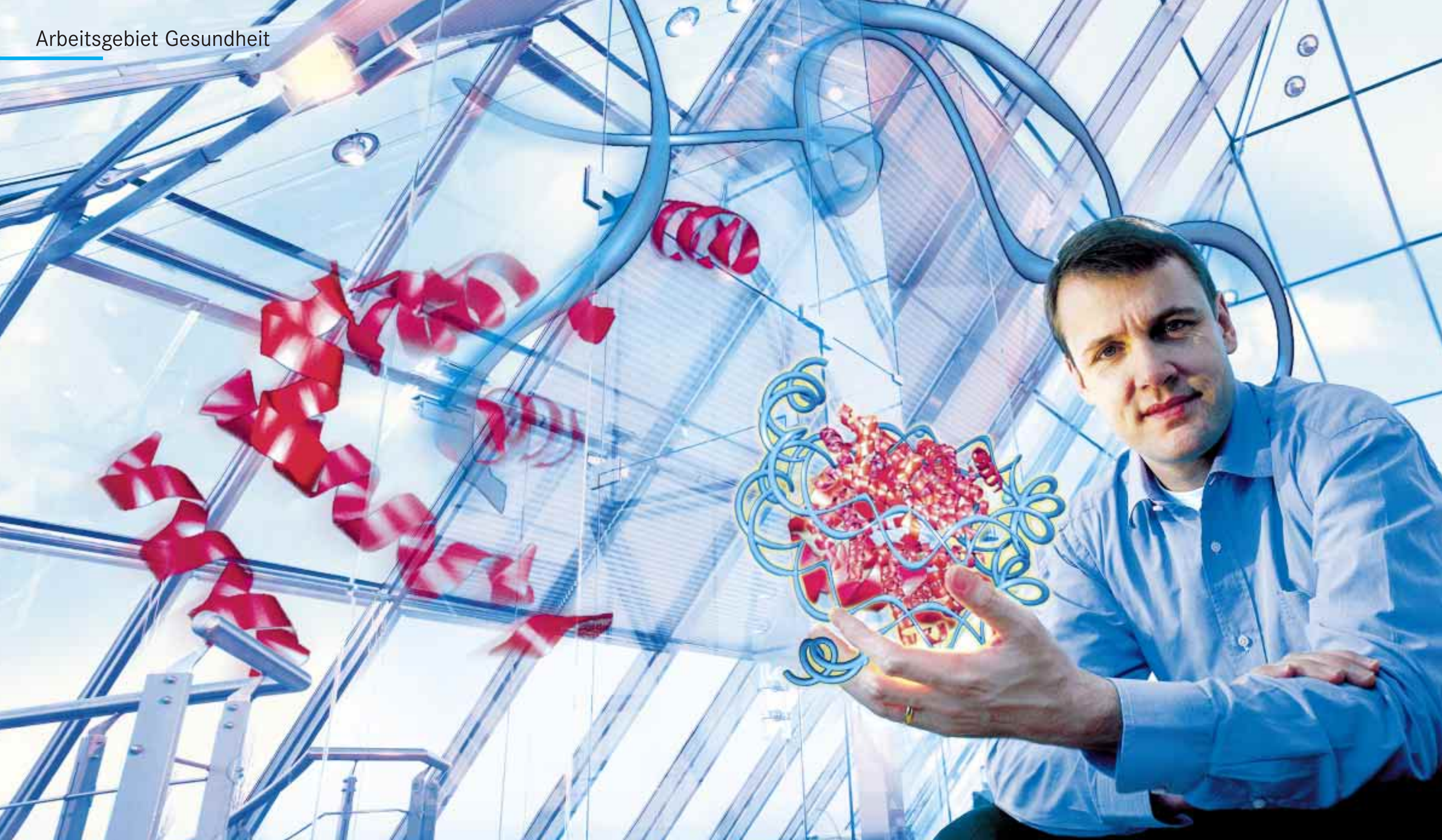
Bayer unterstützt seine Mitarbeiter, im Sinne des Wertmanagements zu handeln – und Erfolge zu verbuchen. Ein konzernweites Kommunikations- und Trainingsprogramm begleitet die Implementierung des Konzepts und macht die Beschäftigten mit den Inhalten und Zielen wertorientierter Unternehmensführung vertraut. Und weil sich das Training nicht nur auf einige wenige Seminarstunden beschränken soll, können sich die Mitarbeiter per Computer in die Welt des Wertmanagements „einklicken“. Hier werden sie in einem virtuellen Klassenzimmer erwartet, wo interaktive Lernprogramme zusätzliches Wissen vermitteln und Übungsbeispiele bieten.

Wertmanagement ist viel mehr als Finanzmathematik. Es erfordert die Einbeziehung vieler Faktoren: von der Technik über solide Kenntnis der Märkte, ausgezeichnete Beziehungen zu den Kunden und eine wettbewerbsfähige Finanzierung der benötigten Mittel – sei es aus dem eigenen Cashflow oder über den Kapitalmarkt – bis hin zum Engagement aller Mitarbeiter für Qualität und Leistung.

Mathematisch einfach, aber eine anspruchsvolle Aufgabe für die Unternehmensführung.



Die Value Improvement Analysis (unten) befasst sich mit der Frage, wie der DUB auf den verschiedenen Ebenen des Unternehmens beeinflusst wird.



„ Bis Ende der 80er Jahre des vergangenen Jahrhunderts war die Chemie Treiber der Wirkstoff-Forschung. In den 90ern war es die Biologie. Heute wird klar, dass es unerheblich ist, wo jeweils

der technologisch-wissenschaftliche Engpass ist: Information spielt eine Schlüsselrolle in der modernen Wirkstoff-Forschung. Früher als die meisten Unternehmen hat Bayer dies erkannt und vor allem konsequent umgesetzt. Wir bei LION sind stolz

darauf, Bayer bei dieser kleinen Revolution mit unserer Knowledge-Management-Plattform für biologische, chemische, präklinische und medizinische Daten sowie mit unserem Know-how unterstützen zu dürfen. Damit liefern wir die Basis für das Infor-

mations-Management der Bayer-Hightech-Plattform und tragen so erheblich zu den neuen Erfolgen des Unternehmens bei.“

Dr. Friedrich von Bohlen, Vorstandsvorsitzender LION Bioscience AG, Heidelberg

Weitere „Blockbuster“ in der Pipeline

Eine erfolgreiche Produktpalette bietet beste Voraussetzungen für weiteres Wachstum im Pharma-Geschäft. Mehrere Bayer-Medikamente erzielen Jahresumsätze von 500 Millionen Euro.



Foto links: Bei Bayer in Peking prüfen Jin Weihua (l.) und Liu Guiging das Auflösungsverhalten von Adalat®-Tabletten. Das ADVIA® 120 Hämatologiesystem des Geschäftsbereichs Diagnostika, das Blutkörperchen analysiert, wird in Großlabors eingesetzt und fertigt pro Stunde bis zu 120 Blutbilder. Das Foto unten zeigt das Herzstück der Anlage, den UniFluidics-Block, der rund 26 Meter Schläuche ersetzt.



Das gentechnisch erzeugte Blutgerinnungspräparat Kogenate® wird in Berkeley, USA, hergestellt. Das Foto zeigt Amabel Tan im Kühlraum der Fermentation.

Höherer Umsatz, besseres Ergebnis, steigende Rendite – die Erfolgsgeschichte des Arbeitsgebiets Gesundheit ist vor allem die Geschichte innovativer Produkte. Bei den Arzneimitteln werden sie „Blockbuster“ genannt – das sind Medikamente mit mindestens 500 Millionen Euro Jahresumsatz.

Ciprobay® ist die Nummer eins unter den Bayer-Präparaten. Das Antibiotikum kam erstmals 1986 auf den Markt und bleibt dank neu entdeckter Indikationsmöglichkeiten und Darreichungsformen auf der Überholspur. Ein weiterer Dauerbrenner ist Adalat®, das bewährte Herz-Kreislaufpräparat, das seine Leistungsfähigkeit erst kürzlich in einer Studie mit über 6.300 Patienten erneut eindrucksvoll unter Beweis stellte: Den Ergebnissen zufolge senkt der Calciumantagonist – bei sehr guter Verträglichkeit – die Rate und die Sterblichkeit an Herz-Kreislaufkrankheiten genauso effektiv wie Diuretika, die als „Gold-Standard“ bei der Behandlung des Bluthochdrucks gelten. Im Jahr 2000 erreichte Adalat® den höchsten Umsatz in seiner 25-jährigen Geschichte.

Auch bei Aspirin®, dem weltbekannten Blockbuster des Geschäftsbereichs Consumer Care, sorgt konsequentes Lifecycle-Management für weiteres Wachstum.

Das gentechnisch erzeugte Blutgerinnungspräparat Kogenate® und der Cholesterinsenker Lipobay®/Baycol®, der seinen Marktanteil in den USA binnen kurzer Zeit verdoppelte, stehen ebenfalls auf der Blockbuster-Liste. Auf dem Weg dorthin befindet sich das Atemwegs-Antibiotikum Avalox®, das erst seit September 1999 auf dem Markt ist.

Die Weichen für eine erfolgreiche Zukunft sind gestellt. Bayer hat in den vergangenen Jahren im Pharmabereich eine Hightech-Forschungsplattform geschaffen, die zu den besten der Welt zählt. Langfristiges Ziel ist es, pro Jahr zwei neue Medikamente auf den Markt zu bringen – die Blockbuster von morgen und übermorgen stehen bereits in den Startlöchern.



„ Der Krüger Nationalpark ist eins der ganz großen Tierreservate auf unserem Kontinent. 20.000 Quadratkilometer Schutzgebiet für Löwen, Nashörner, Giraffen, Leoparden – und für riesige Büffelherden. Die sind momentan allerdings unsere

Sorgenkinder, da sich hier die Rindertuberkulose zunehmend ausbreitet. Deshalb müssen die Büffel in tuberkulosefreie Gebiete außerhalb des Parks gebracht werden. Dazu müssen die Tiere aber frei von Theileriose sein. Diese ansteckende Blutkrankheit ist für Büffel zwar harmlos, nicht

jedoch für Hausrinder, die außerhalb des Parks leben. Unsere Tiere werden daher mit einem Bayer-Präparat besprüht, das die krankheitsübertragenden Zecken zuverlässig abtötet. Nach der Behandlung geben wir den Tieren außerhalb des Parks eine neue Heimat, wo im Laufe der Zeit neue, gesunde

Herden heranwachsen. Bisher haben wir schon über 300 Büffel gefangen und umgesiedelt – ein aufwändiges, aber sehr erfolgreiches Schutzprogramm.“

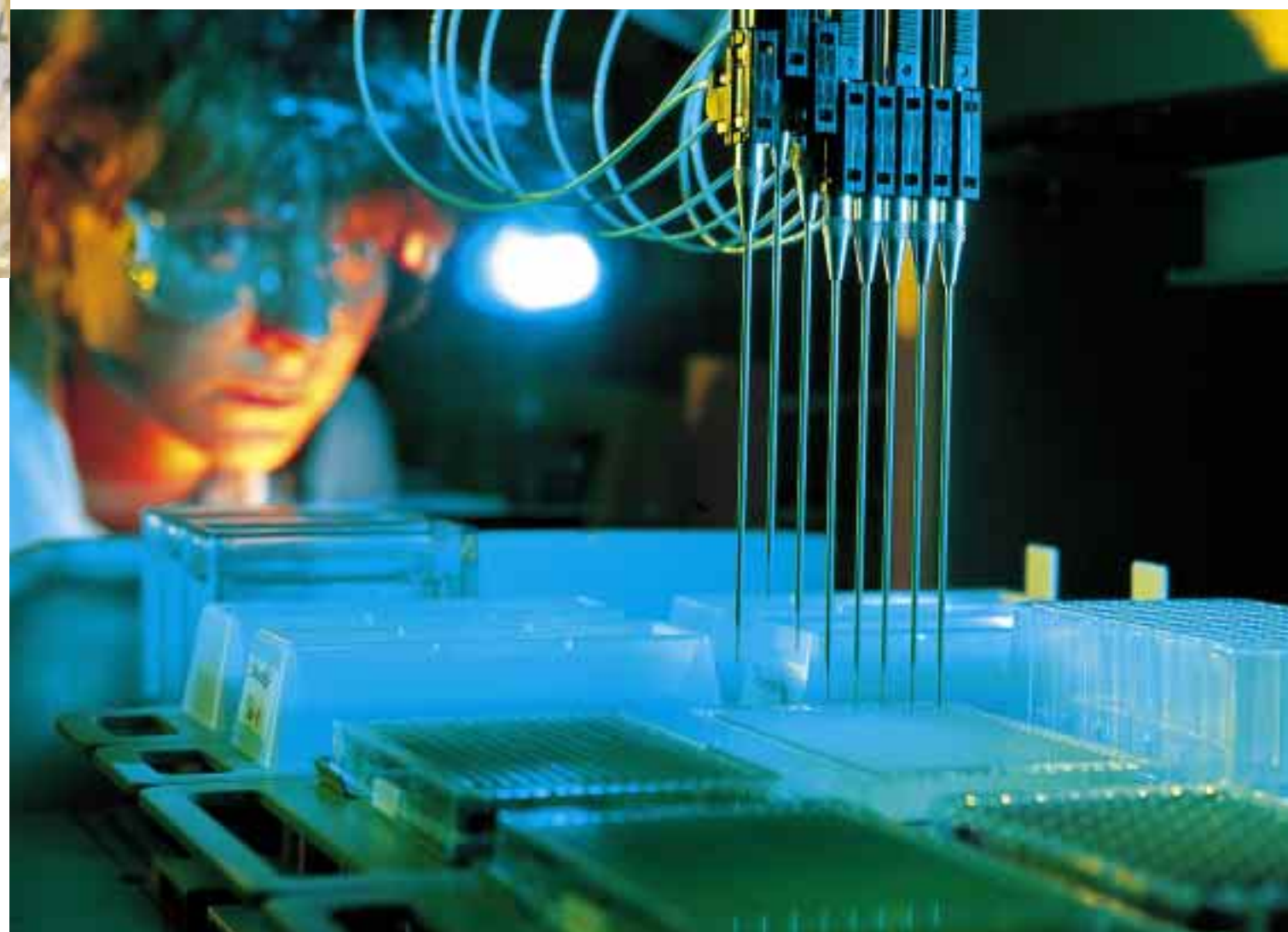
Dr. Douw Grobler, Tierarzt im südafrikanischen Krüger Nationalpark



Im Landwirtschaftszentrum in Monheim untersucht Silke Vestweber die Wirkung eines neuen Präparats gegen Pilzbefall auf Tomatenpflanzen.

Mit neuer Forschungsstrategie in die Zukunft

Ausbau der eigenen Forschung, Nutzung neuer Technologien und Kooperationen mit führenden Hightech-Firmen, verbunden mit wirtschaftlichen Ergänzungen unseres Produktportfolios – darauf basiert unsere Wachstumsstrategie im Arbeitsgebiet Landwirtschaft.



Moderne Verfahren wie das Hochdurchsatz-Screening helfen den Pflanzenschutzforschern bei der schnellen Identifizierung neuer Wirkstoffe. Foto oben: Dagmar Brattig bei der Entwicklung von Testsystemen für die Wirkstoffsuche. Auf dem Foto unten links prüft Hanako Matsuo den Befall einer Reispflanze durch den Reisstengelbohrer.

Die Bayer-Pflanzenschutzforschung baut – ebenso wie der Gesundheitsbereich – eine neue Technologieplattform auf. Dabei kommt der Biotechnologie eine entscheidende Rolle zu. Das Ziel: Gene, Proteine und Funktionen im Erbgut von Pflanzen, Pilzen und Insekten zu identifizieren, die sich als Zielpunkte (Targets) für neue Wirkstoffe eignen. So lassen sich noch gezielter und schneller neue Wirkmechanismen finden – Voraussetzung für eine deutliche Erhöhung der Innovationsleistung.

Mehr als 200 Millionen Euro investieren wir in diese Hightech-Forschungsplattform, die alle modernen Schlüsseltechnologien nutzt – von der Gen-Analyse über das Ultra-Hochdurchsatz-Screening bis zur Bio-Informatik. Bis Ende 2001 wird Bayer in seiner Pflanzenschutz-Substanzbibliothek über 800.000 Verbindungen haben, die systematisch an den Targets im Erbgut getestet werden.

Ein wichtiger Aspekt der Forschungsstrategie im Pflanzenschutz ist die Zusammenarbeit mit jungen Unternehmen, um durch molekularbiologische, biochemische und bioinformatische Verfahren neue Wirkmechanismen zu erkennen. Genoptera, das Joint Venture mit der US-Firma Exelixis auf dem Gebiet der Insektizidforschung, ist nur ein Beispiel dafür. Ebenso erfolgreich entwickeln sich die Kooperationen mit Paradigm Genetics (Herbizide) und LION Bioscience (Fungizide).

Mit seinen Ausgaben für Forschung und Entwicklung in diesem Bereich liegt Bayer an der Spitze der forschenden Pflanzenschutz-Unternehmen. Und das Engagement lohnt sich: Die Forschungs-Pipeline des Geschäftsbereichs Pflanzenschutz ist gut gefüllt. Von den neuen Wirkstoffen wird auch der Geschäftsbereich Animal Health profitieren, denn das Synergie-Potenzial gerade mit zukünftigen insektiziden Präparaten ist groß.



„ Ein kompletter Spielfilm auf Compact-Disc? In mehreren Sprachversionen, mit Untertiteln und in perfekter digitaler Bild- und Tonqualität? Das war noch vor wenigen Jahren eine Vision. Heute ist sie Realität. Digital Versatile Disc – kurz DVD –

heißt das faszinierende Speichermedium, dessen weltweiter Siegeszug gerade erst begonnen hat. Wir haben schon 1997 die ersten DVDs hergestellt. Anfangs waren es nur 15.000 Stück pro Tag – heute produzieren wir bereits über 175.000. Hinzu kommen täglich rund 650.000 Musik-CDs.

Damit sind wir in Europa einer der größten Hersteller optischer Audio- und Video-Datenträger. Logisch, dass wir für diese Hightech-Produkte ein besonders hochwertiges Trägermaterial benötigen: Makrolon® von Bayer ist hier für uns die Nummer eins, weil sich dieses Polycarbonat neben hoher

Qualität auch durch ein großes Zukunftspotenzial auszeichnet. Denn die nächste, noch leistungsfähigere DVD-Generation ist bereits in der Entwicklung. “

Wolfgang Schröder, Leitender Mitarbeiter in der Anwendungstechnik bei Warner Music Manufacturing, Alsdorf

Aus Makrolon® werden Digital Versatile Discs (DVDs) hergestellt, deren Speicherkapazität knapp 25-mal so groß ist wie die einer CD. Das Foto rechts zeigt eine vollautomatische Klebestation zum Zusammenfügen der zwei so genannten Substrathälften im Leverkusener DVD-Laboratorium.

Innovationen in allen Bereichen

Die Geschäftsbereiche des Arbeitsgebiets Polymere bauen ihre führende Position auf wichtigen Märkten mit zukunftsweisenden Hightech-Produkten weiter aus.



Umweltverträgliche Pulverlacke werden von Bayer-Forschern konsequent weiterentwickelt. Das Foto links zeigt Frauke Chmielewski in der Spritzkabine beim Besprühen von Testobjekten.



Im Herbst 2000 wurde in Leverkusen eine neue Anlage zur Herstellung von Therban® in Betrieb genommen. Dieser Spezialkautschuk ist besonders hitze- und ölbeständig und wird daher bevorzugt in der Automobilindustrie und bei der Erdölgewinnung eingesetzt.

Technologie-Führerschaft – unter diese Überschrift lassen sich die zahlreichen neuen, zukunftsorientierten Projekte stellen, mit denen die Geschäftsbereiche des Arbeitsgebiets Polymere ihre Kompetenz beweisen. Innovationen, die dem Umweltschutz, der Sicherheit und dem Komfort dienen.

So ist Bayer bei der Entwicklung umweltverträglicher Lacksysteme einen großen Schritt weitergekommen. Als weltweit einziger Hersteller bieten wir lösemittelfreie Lacke auf Basis der von Bayer-Forschern entwickelten Polyasparaginsäureester-Systeme an. Ihr Vorteil: Sie trocknen binnen weniger Minuten und sind sehr widerstandsfähig. Ohne umweltbelastende Lösemittel lassen sich auch die neuen Pulverlacke verarbeiten, die Bayer konsequent

weiterentwickelt. Die Akquisition der US-Firma Sybron Chemicals stärkte unsere Position auf diesem zukunftsweisenden Gebiet nachhaltig. Emissionsfreie Pulverlacke sind für viele Anwendungen, u. a. für die Automobilindustrie, von wachsendem Interesse.

Auch im Kautschuk-Bereich ist Bayer ein kompetenter Partner der Automobilindustrie. So wird beispielsweise Buthylkautschuk in Innerlinern eingesetzt, um die Lebensdauer von Reifen zu verbessern. Der Spezialkautschuk Therban® wird für die Herstellung stark beanspruchter Bauteile verwendet, wie zum Beispiel Antriebsriemen.

Nicht nur im Automobil, sondern auch in vielen anderen Anwendungsbereichen bewähren sich die Bayer-Kunststoffe

Lustran®, Bayblend®, Novodur® und Makrolon®. Einen besonderen technologischen Meilenstein in der Makrolon®-Produktion bedeutet die Inbetriebnahme der neuen Schmelzpolycarbonat-Anlage im belgischen Antwerpen im Jahr 2000. Hier können nun mit Hilfe eines neuen, umweltfreundlichen Verfahrens jährlich 40.000 Tonnen Makrolon® in allen Viskositätsstufen mit herausragenden optischen Eigenschaften produziert werden.



„Jederzeit erreichbar sein? Dank der bunten Welt der Mobiltelefone ist dies heutzutage kein Problem mehr. Denn: Handys sind mittlerweile fast überall – ihr Siegeszug ist nicht mehr aufzu-

halten. Sehr zu unserer Freude – steckt doch in fast jedem der kleinen Telefone ein Kondensator unserer Firma. Kondensatoren, die mit Hilfe von qualitativ hochwertigem Tantal-Pulver von H. C. Starck hergestellt werden. Die gute und enge Zusammenarbeit mit der Bayer-Tochtergesellschaft war

für uns eine wesentliche Voraussetzung, die Marktführerschaft auf dem Gebiet der Tantal-Kondensatoren in Europa zu übernehmen. Wir sind zuversichtlich, das gemeinsame Geschäft mit H. C. Starck in Zukunft sowohl im momentan dominierenden Segment Mobilfunk als auch in anderen wichtigen

Bereichen wie der Kfz-Elektronik oder den Zugangstechnologien zum Internet auszudehnen.“

Dr. Josef Gerblinger, Abteilungsleiter Tantal-Elektrolyt-Kondensatoren, EPCOS AG, Heidenheim (Deutschland) und Evora (Portugal)



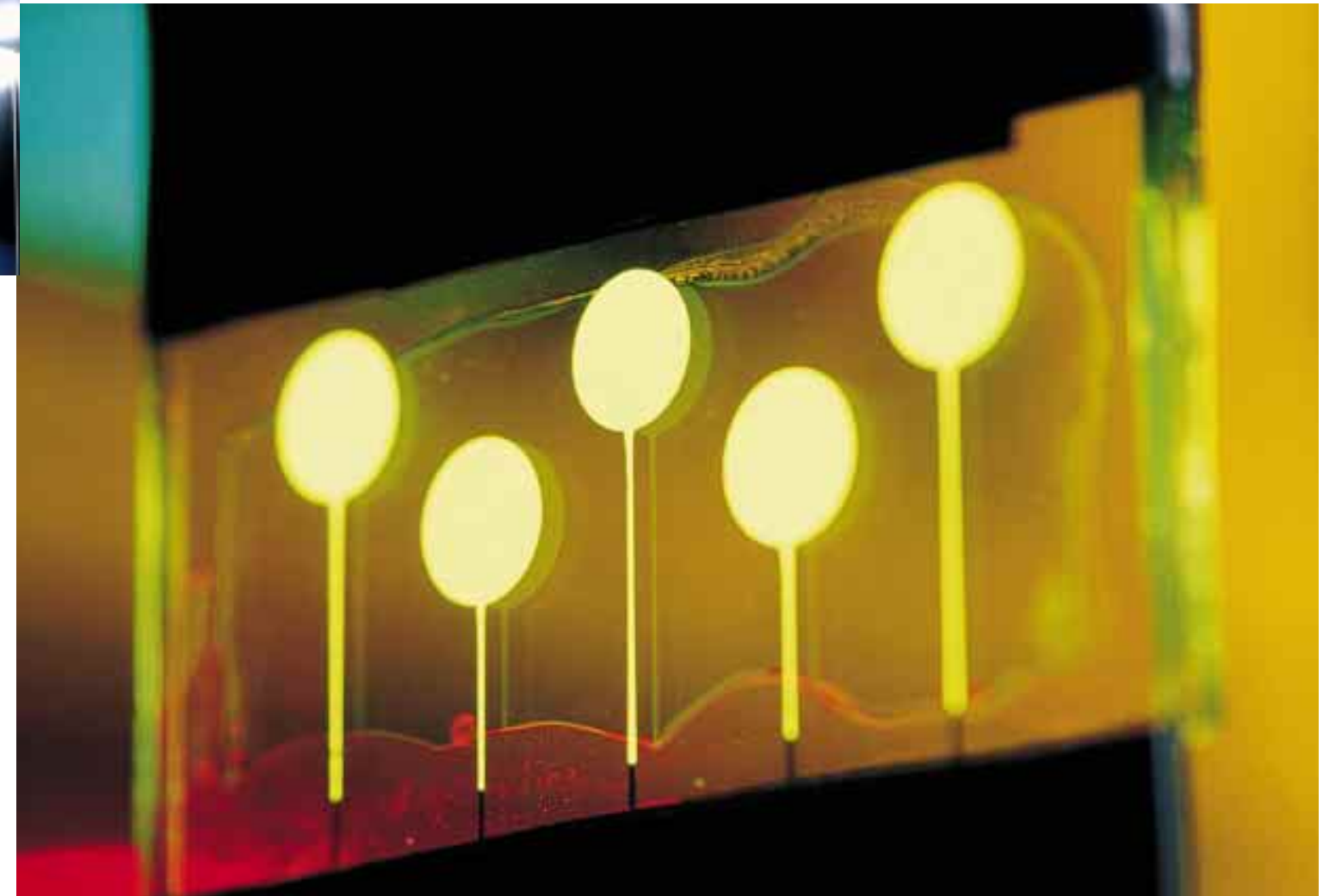
Folien von Wolff Walsrode dienen in den Wänden der Internationalen Raumstation – das Foto zeigt ein Modell – als Sauerstoffbarrieren.

Spezialitäten für Hightech-Produkte

Die Stärke des Chemiegeschäfts von Bayer liegt in der Produktvielfalt. Das Spektrum reicht von Basis- und Feinchemikalien bis zu Ionenaustauschern und Baustoffen auf Basis der Cellulose-Chemie. Große Zukunftschancen haben auch unsere Spezialpulver für elektronische Geräte.

Tantal heißt das Metall, ohne das heutzutage kein elektronisches Gerät mehr auskommt. Als feines Pulver dient es zur Herstellung leistungsstarker Elektrolyt-Kondensatoren, die in Handys, Personal-Computern oder CD-Spielern eingesetzt werden. Die Bayer-Tochtergesellschaft H. C. Starck produziert einen großen Teil des Weltbedarfs an diesem Spezialpulver – und ist damit sehr erfolgreich.

Diese gute Position als Lieferant wichtiger Vorprodukte für elektronische Bauteile bauen wir konsequent aus. Zum Beispiel durch die Akquisition der US-Unternehmensgruppe CSM, die unsere bisherige Produktpalette bei Anwendungen in der Elektronik und Medizintechnik ergänzt.



Eine der interessantesten Anwendungen des Bayer-Kunststoffs Baytron® ist die Verbesserung der Lebensdauer von organischen Leuchtdioden – das Foto zeigt einen stark vergrößerten Prototyp. Auf dieser Basis arbeiten Elektronikkonzerne bereits an einer neuen Generation von Farbbildschirmen.

Auch in der Levasil®-Gruppe vermarktet Bayer Entwicklungen, die auf dem hochrentablen Wachstumsmarkt Mikroelektronik eingesetzt werden. Diese Produkte aus dem Geschäftsbereich Chemikalien planarisieren die Oberflächen von Siliciumwafern und von Computerchips, die dadurch noch mehr Daten speichern können.

In der Elektronikbranche macht seit kurzem ein neues Bayer-Produkt Furore: Baytron P®. Mit diesem durchsichtigen und leitfähigen Polymer lassen sich z. B. organische Leuchtdioden mit langer Lebensdauer und geringem Energiebedarf herstellen. Mit ihnen beginnt schon bald eine neue Ära der Anzeigedisplays und TV-Flachbildschirme.

Der Geschäftsbereich Spezialprodukte hat seine Position auf dem Weltmarkt durch zwei Akquisitionen weiter ausbauen können: Der Erwerb wesentlicher Teile des Papierchemikaliengeschäfts von Cytec Industries Inc. sichert sowohl den Eintritt in den ameri-

kanischen Markt für Prozesschemikalien als auch den Zugang zu modernen Technologien. Durch die Übernahme von Sybron Chemicals werden die Bereiche Textilhilfsmittel und Sondergebiete – besonders in Nordamerika und Europa – deutlich gestärkt.

Ein anderer erfolgreicher „Spezialist“ im Arbeitsgebiet Chemie ist die Bayer-Tochter Wolff Walsrode. Ihre Kernkompetenz liegt im Bereich der Cellulose-Chemie mit ihren vielseitigen Einsatzmöglichkeiten in Baustoffen, Dispersions- und Druckfarben sowie in Lacken, Pharma-Produkten oder Kosmetika. Mit einer strategischen Neuausrichtung hat sich das Unternehmen auf seine künftigen Märkte vorbereitet: Neben einer Servicegesellschaft wurden für die Chemie- und Foliengeschäfte vier neue operative Gesellschaften gegründet. Auch das Kompetenzzentrum für Cellulose-Chemie zählt dazu. Hier werden in enger Zusammenarbeit mit den Kunden fortschrittliche Technologien und innovative Anwendungen für die aus nachwachsenden Rohstoffen gewonnenen Produkte entwickelt.

„ Durch meine Arbeit bei Bayer habe ich die Möglichkeit, an der Entwicklung neuer Technologien mitzuwirken, die die Lebensqualität der Patienten positiv beeinflussen. “

Dr. Cartikeya Reddy, Kogenate®-Produktion, Berkeley (USA)



„ Ich bin von einer kleineren Biotech-Firma zum Weltkonzern Bayer gewechselt. Hier gibt man mir alle Möglichkeiten, neue Erfahrungen zu sammeln und neue Ideen zu verwirklichen. “

Nell Prause, Pharma-Forschungszentrum West Haven (USA)

„ Bei Bayer zu arbeiten – das ist etwas ganz Besonderes. Vor allem wegen der Menschen und des ausgeprägten Teamgeists. Wenn wir ein Ziel haben, arbeiten wir alle gemeinsam daran, um es zu erreichen. So macht die Arbeit Freude – jeden Tag. “

S. T. Mukherjee, Werkssicherheit, Thane (Indien)



„ Bei Bayer gefallen mir besonders die vielen Weiterbildungsangebote, mit deren Hilfe ich meine Fähigkeiten ständig vertiefen kann. “

Archara Suwannakerd, Qualitätsmanagement, Map Ta Phut (Thailand)



„ Seit 23 Jahren beschäftige ich mich mit der Polyurethan-Forschung – durch die Akquisition des Polyol-Geschäfts von Lyondell bin ich nun Bayer-Mitarbeiter. Bei einem so großen Unternehmen steht zwar die Individualität nicht an erster Stelle, aber für den Einzelnen gibt es viele Möglichkeiten, seine Fähigkeiten einzusetzen. “

Phillip E. Bowles, Polyurethan-Forschung, South Charleston (USA)



„ Es ist sehr motivierend, dass bei Bayer auch junge Menschen die Chance haben, schon früh verantwortungsvolle Aufgaben zu übernehmen. Außerdem finde ich es reizvoll, dass man die Möglichkeit hat, auch im Ausland zu arbeiten, um internationale Erfahrungen zu sammeln. “

Rike Johnsen, Bayer Industrieprodukte, Köln (Deutschland)

Chancen durch Wandel

Mit modernen Konzepten passt Bayer auch seine Personalpolitik der Dynamik des Markts an und bereitet die Mitarbeiter auf zukunftsorientierte Technologien, flexible Arbeitsmodelle und internationale Kooperation vor. Die notwendigen Veränderungen bieten Unternehmen und Beschäftigten neue Chancen.

Teamarbeit, E-Commerce, Akquisitionen, Globalisierung – das sind einige der Schlagwörter, die das moderne Berufsleben in zunehmendem Maß prägen. Neue Arbeitsformen, neue Organisationsstrukturen, neue Technologien und neue Märkte erfordern ein Umdenken: Altbewährte Prozesse kommen auf den Prüfstand, sie müssen im Sinne des Unternehmenserfolgs und der internationalen Wettbewerbsfähigkeit verändert werden oder zukunftsorientierten Methoden weichen.

Zweifellos: Die notwendigen Anpassungen stellen Mitarbeiter und Führungskräfte vor große Herausforderungen. Sie bieten aber auch die einmalige Chance, das Unternehmen und seine Beschäftigten in eine Erfolg versprechende Zukunft zu führen.

Die internationale Personalpolitik des Bayer-Konzerns stellt das so genannte „Change-Management“ in den Mittelpunkt ihrer Aktivitäten. Die notwendigen Veränderungsprozesse werden von den Führungskräften und ihren Mitarbeitern aktiv gestaltet und systematisch begleitet. Ziel ist es, die Akzeptanz aller Beschäftigten für den Wandel zu wecken und ihre Anpassungsfähigkeit zu fördern.

Flexibilität bei Personaleinsatz und Arbeitszeit

Eine neue Standortsicherungsvereinbarung für die Werke der Bayer AG, die an die erfolgreiche erste Vereinbarung von 1997 anknüpft, schafft dazu die notwendigen Rahmenbedingungen. Sie gilt seit Anfang 2001 und beinhaltet einen Katalog von Maßnahmen, die zur Stärkung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit beitragen werden. Im Sinne des „Change-Management“ bildet

dabei die zeitliche und örtliche Einsatzflexibilität der Mitarbeiter ein Hauptthema. Konkrete Investitionszusagen für die deutschen Standorte sowie der Verzicht auf betriebsbedingte Kündigungen bis Ende 2004 sind die wesentlichen Gegenleistungen des Unternehmens. Weitere Regelungen basieren auf der Neustrukturierung bestimmter Dienstleistungsbereiche. Sie bieten uns die Möglichkeit, Kosten wettbewerbsgerecht zu gestalten und so die Arbeitsplätze in diesen Bereichen zu sichern. Dazu zählen u. a. die Gründung einer konzerneigenen Logistikgesellschaft mit rund 1.400 Beschäftigten und die Integration aller bisherigen Mitarbeiter der Wirtschaftsbetriebe unseres Unternehmens in die Bayer Restaurant + Service GmbH. Im Ausland sind wir mit diesem Konzept ebenfalls erfolgreich und gewinnen zum Beispiel in Spanien durch die Neuorganisation bestimmter Dienstleistungsaufgaben zusätzlich an Flexibilität.

Vom Mitarbeiter zum Miteigentümer

Können, Motivation und Engagement der Beschäftigten zählen nach wie vor zu den wichtigsten Faktoren für den Unternehmenserfolg. Diese Eigenschaften fördern wir über alle Grenzen hinweg durch eine innovative Personalpolitik. Dazu wurden geeignete Instrumente entwickelt, um die Eigeninitiative aller Mitarbeiter anzuregen und ihre Fähigkeiten durch spezielle Bildungsprogramme weiterzuentwickeln. So starteten wir mit dem Bildungsange-

bot für das Jahr 2001 in das so genannte „Bayer-Academy-Programm“. Unser Ziel: Handeln und Lernen durch geeignete Maßnahmen stärker miteinander zu verbinden, Wandlungsprozesse zu unterstützen sowie allgemeine und individuelle Qualifikationen und Kompetenzen zu fördern. Das neue Programm umfasst u. a. Aus- und Fortbildungsgänge, Prozessberatungsangebote und E-Learning, aber auch Management-Trainings.

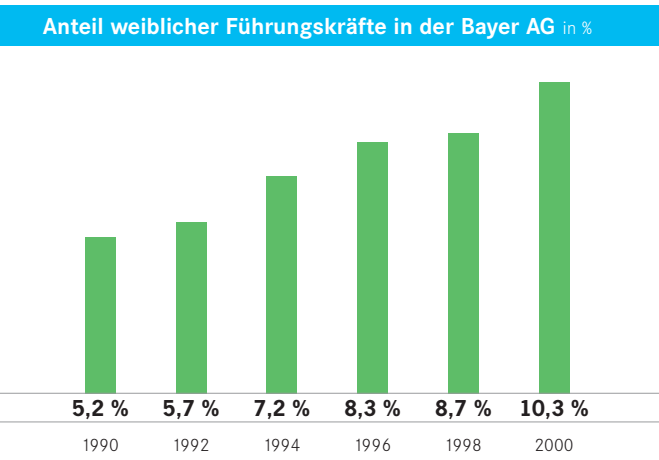
Ein wichtiger Baustein zur Motivationsförderung unserer Mitarbeiter in aller Welt ist auch das jetzt noch stärker an den Unternehmenserfolg gekoppelte Vergütungskonzept unseres Konzerns mit höheren variablen Entgeltanteilen, ausgerichtet an vereinbarten Zielen, mit besonderer Entlohnung für ausgeprägte Wertschöpfer und mit weiteren innovativen Incentives. Dazu zählen zum Beispiel die neuen Aktienprogramme, die wir im Sommer 2000 in der Bayer AG auflegten. Programme für den Beteiligungsbereich befinden sich in der Umsetzungsphase.

Grundsätze für eine internationale Personalpolitik

Internationale Präsenz ist eine der Grundvoraussetzungen für den künftigen Unternehmenserfolg. Bayer erzielt 85 Prozent seines Umsatzes im Ausland und baut sein globales Netz von Produktionsstätten, Forschungszentren und Vertriebsorganisationen kontinuierlich aus. Diese Internationalität prägt auch die Personalpolitik für die Führungskräfte des Konzerns. Zurzeit befinden sich fast 800 deutsche Mitarbeiter im Ausland, und ca. 150 Delegierte aus dem Ausland arbeiten allein in der Bayer AG.

Unsere Ziele haben wir als verbindliche Richtlinien fixiert. Tenor: Führungspositionen im Top-Management unseres Konzerns sollen grundsätzlich nur mit international erfahrenen Kandidaten besetzt werden. Leistung und Wissen sind dabei wichtiger als die Nationalität der Bewerber. Dem steigenden Bedarf an Führungskräften in den Wachstumsmärkten tragen wir auf lokaler Ebene durch maßgeschneiderte Programme Rechnung. So haben wir zum Beispiel für die Volksrepublik China Assessment-Center und Trainingsmaßnahmen entwickelt, die unter Berücksichtigung regionaler Besonderheiten wertvolle Dienste bei der Identifizierung und Förderung von hoch qualifizierten Mitarbeitern leisten. Ähnliche Programme laufen auch in Kanada und Mexiko mit Erfolg.

Zugleich verpflichtet sich Bayer, den Einsatz von Führungskräften bei den Konzern-Gesellschaften außerhalb ihres jeweiligen Heimatlandes aktiv zu unterstützen. Dabei soll auch das neue „European Leadership Development Program“ helfen, das wir Anfang 2001 in Deutschland, Italien und Großbritannien starteten. Ausgewählte Kandidaten für Positionen im Top-Management nehmen daran teil und werden auf eine multinationale Teamarbeit an der Spitze unseres Konzerns vorbereitet.



Die gleichen Prinzipien gelten für Mitarbeiter auf anderen Hierarchieebenen. In allen Bereichen besteht die Möglichkeit, durch Auslandstätigkeiten neues Wissen zu sammeln, was sich positiv auf die multinationale Kultur unseres Konzerns auswirkt.

Immer mehr Frauen in Führungspositionen

Bei der Förderung unserer Mitarbeiter gilt Chancengleichheit seit jeher als oberstes Prinzip. Das belegen eindrucksvolle Zahlen: Innerhalb von zehn Jahren hat sich der Anteil weiblicher Führungskräfte allein in der Bayer AG von 5,2 auf 10,3 Prozent erhöht – Tendenz steigend. Jeder vierte neu eingestellte Hochschulabsolvent ist weiblich. Das sind Spitzenwerte für unsere Branche, denn die meisten Absolventen im technisch/naturwissenschaftlichen Bereich sind immer noch männlichen Geschlechts. Die vorbildliche Chancengleichheit innerhalb des Unternehmens wurde bereits zum zweiten Mal mit dem Prädikat „Total E-Quality“ ausgezeichnet.

Auch mit seinem Ausbildungsengagement nimmt Bayer einen Spitzenplatz ein. Zurzeit bereiten sich bei uns 3.500 junge Menschen auf einen Beruf vor. Über 1.000 Schulabsolventen konnten im Jahre 2000 ihre Berufsausbildung in einem der fünf deutschen Bayerwerke oder bei einer unserer inländischen Beteiligungsgesellschaften beginnen. Allein in der AG starteten 800 Jugendliche ihre Berufsausbildung. Damit werden auch in diesem Jahr 150 Jugendliche mehr ausgebildet, als das Unternehmen voraussichtlich benötigt.



„ In Thailand wächst das Umweltbewusstsein von Tag zu Tag. Vieles wurde bereits geleistet – noch viel mehr ist aber zu tun. Deshalb führt Bayer gemeinsam mit der ‚Association for Life and

Environment‘ und dem Büro Asien/Pazifik des Umweltprogramms der Vereinten Nationen das Projekt ‚Junge Umweltbotschafter‘ durch. In jedem Jahr beteiligen sich daran viele hundert Studenten und entwickeln neue Ideen für den Umweltschutz. Auf Einladung von Bayer durfte ich mit einigen

anderen Teilnehmern nach Deutschland reisen. Hier haben wir uns über die Umweltschutzmaßnahmen in den Bayerwerken informiert und konnten sehr viel neues Wissen mit nach Hause nehmen, über das wir mit unseren Landsleuten sprechen werden. So können wir dank Bayer als

Umweltbotschafter wichtige Impulse geben, um die Zukunft des Umweltschutzes in unserem Land zu gestalten.“

Paruedee Nguitragee (2. v. l.), Teilnehmerin am Projekt „Junge Umweltbotschafter“, Thailand

Ökologie und Ökonomie im Einklang

Vor allem durch das Prinzip des integrierten Umweltschutzes konnte Bayer auch im vergangenen Jahrzehnt die Ressourcen effektiver nutzen und die Emissionen deutlich verringern. Die konsequente Weiterverbesserung der Sicherheitsmaßnahmen führte zu einem deutlichen Rückgang von Arbeitsunfällen. Mit einem neuartigen Öko-Check werden wichtige neue Produkte auf Herz und Nieren geprüft – ein Beitrag für Nachhaltigkeit und Sicherheit.

Thermisch stabiles Butadien-Acryl-Nitril – kurz Therban® – lautet der Name eines Spezialkautschuks, der für Dichtungen, Schläuche, Antriebsriemen und andere hochwertige Gummibauteile im Auto eingesetzt wird. Bayer zählt weltweit zu den führenden Therban®-Produzenten und ist seit einiger Zeit Schrittmacher einer neuen Verfahrenstechnologie, die eine besonders umwelt- und ressourcenschonende Herstellung des Kautschuks ermöglicht.

Bis zu 20.000 Tonnen weniger Dampf, rund 5.000 Kubikmeter weniger lösemittelhaltige Abgase und 300.000 Kubikmeter weniger Stickstoffverbrauch sind die wichtigsten umweltrelevanten Jahreskennzahlen dieses Verfahrens, das sich seit Oktober 2000 in einer neuen Anlage im Leverkusener Werk bewährt. Dem konzerneigenen Sicherheitskonzept folgend, unterliegt auch diese Anlage kontinuierlichen Prüfungen, die schon während der Planung beginnen. Die Auswertung dieser Analysen führt dazu, dass Gefährdungen bereits im Vorfeld erkannt und ausgemerzt werden können. Das Sicherheitskonzept beinhaltet außerdem, dass die eingesetzten Apparaturen detailliert geplant und über-

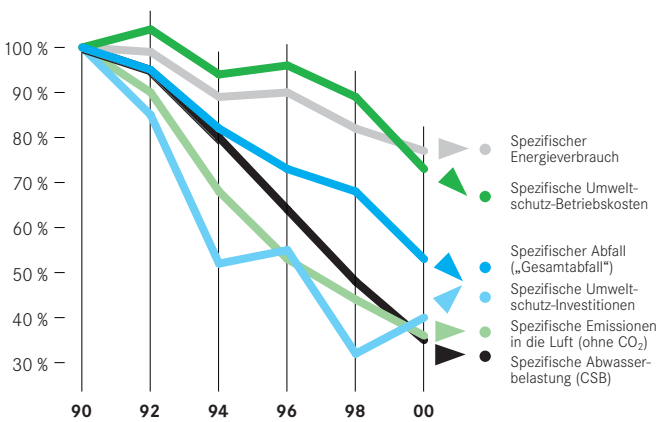
wacht werden, und schließt auch ein umfangreiches Ausbildungs- und Trainingsprogramm für die Mitarbeiter ein.

Insgesamt hat das 60 Millionen Euro teure Projekt Modellcharakter und wurde deshalb vom deutschen Bundesumweltministerium mit rund 700.000 Euro gefördert. Der Minister hob beim Start des Therban®-Betriebs die besondere Bedeutung des produktionsintegrierten Umweltschutzes hervor.

Mit diesem Stichwort beschreiben Fachleute die modernste und wirkungsvollste Methode, Ressourcen zu schonen und Emissionen zu verringern: die Entwicklung innovativer Verfahren und Produkte, die nachgeschaltete Umweltschutzmaßnahmen reduzieren oder sogar entbehrlich machen können.

Bayer hat in den vergangenen zehn Jahren weltweit mehr als zwei Milliarden Euro in den Bau neuer Entsorgungssysteme investiert und weitere elf Milliarden Euro für den Betrieb dieser Anlagen ausgegeben. Das waren umgerechnet rund vier Millionen Euro täglich für den Umweltschutz.

Weiterentwicklungen im Umweltschutz
im Vergleich zu 1990 (%)



Das Prinzip des integrierten Umweltschutzes hingegen bietet die Chance, bei gleich bleibenden oder verringerten Kosten in Zukunft noch höhere Standards zu erreichen. Umwelt und Unternehmen, Ökologie und Ökonomie profitieren also gleichermaßen von diesem richtungsweisenden Konzept, das einen Weg aufzeigt, eine „nachhaltige Entwicklung“ zu realisieren.

Verringerung von Treibhausgasen um 50 Prozent

Nachhaltiges Wirtschaften erfordert auch den verantwortungsbewussten Umgang mit den so genannten Treibhausgasen, die im Verdacht stehen, das Erdklima zu beeinflussen. Im Vergleich zu 1990 sollen die Emissionen dieser Stoffe laut Klimaschutzprogramm der Bundesregierung bis 2020 um 45 Prozent vermindert werden. Die Bayer AG wird dieses Ziel bereits bis zum Ende dieses Jahrzehnts erreichen. Unsere Fachleute schaffen dies durch die Änderung der Verfahren, die Nutzung neuester Technologien, die Schließung alter Anlagen und den Bau moderner Kraftwerke. So entstand 2000 auf dem Gelände des Bayerwerks in Dormagen ein modernes Gas- und Dampfturbinenkraftwerk, das die RWE Energie AG betreibt. Diese Anlage, die ein 40 Jahre altes Braunkohlekraftwerk ersetzt hat, verringert die Kohlendioxid-Emissionen gegenüber 1990 um jährlich rund 600.000 Tonnen.

Richtungsweisender Öko-Check für Produkte

Mehr denn je erstreckt sich Responsible Care auch auf die Produkte der chemischen Industrie. Zu Recht erwartet die Gesellschaft, dass die Produkte einen hohen Nutzen für den Anwender haben, keine nennenswerten Risikofelder aufweisen und die Umwelt so wenig wie möglich belasten. Um diese ehrgeizigen Ansprüche noch besser als bisher zu erfüllen, haben wir ein eigenes System entwickelt: „Product Excellence“ – den Bayer-

Öko-Check. Mit ihm stellen wir uns auf internationaler Ebene an die Spitze einer neuen Qualitätsoffensive, die eine systematische, ganzheitliche Prüfung und Bewertung eines Produkts anstrebt. Sie erstreckt sich über insgesamt sechs Themenfelder: Ökonomie, Gesundheit, Ökologie, Ökobilanz, Technologie und Public Value. Auf diese Weise lassen sich bereits im Planungsstadium neuer Erzeugnisse Verbesserungspotenziale identifizieren und – je nach Ergebnis – andere Entwicklungsziele definieren.

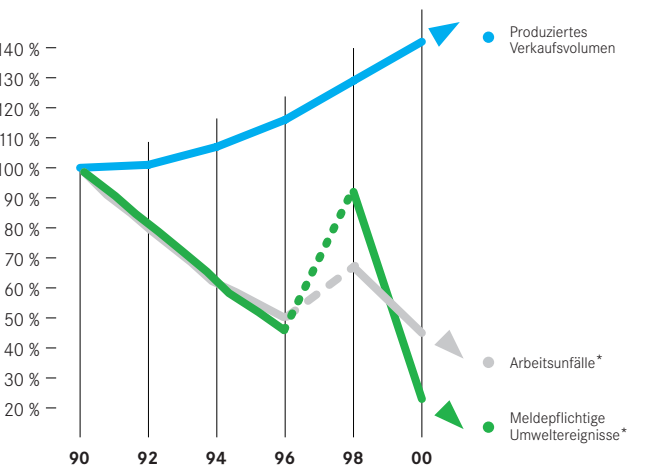
Rund zwei Dutzend wichtiger Bayer-Produkte aus unterschiedlichen Geschäftsbereichen stehen bereits auf dem Prüfstand. In Zukunft werden wichtige neue Produkte dem Öko-Check unterzogen. Damit wollen wir das Produktportfolio unseres Unternehmens noch konsequenter als bisher nach den Grundsätzen des Sustainable Development ausrichten.

Anerkennung von Politikern und Investoren

Das langjährige Engagement des Bayer-Konzerns für den Umweltschutz findet weltweite Anerkennung. Das zeigen die hohen Auszeichnungen, die wir im zurückliegenden Geschäftsjahr erhielten:

- Für die Entwicklung wasserlöslicher Lacksysteme verlieh US-Präsident Bill Clinton der Bayer Corporation den begehrten „Presidential Green Chemistry Challenge Award“.
- Dank ihres nachhaltigen, zukunftsverträglichen Wirtschaftens wurde die Bayer AG als Mitglied im „Dow Jones Sustainability Group Index“ bestätigt.
- Der führende skandinavische Finanzdienstleister Storebrand Investments, der nur in ökologisch verantwortungsbewusste Unternehmen investiert, bescheinigt Bayer in sechs von sieben Kriterien überdurchschnittliche Leistungen.

Verbesserte Sicherheit im Vergleich zu 1990 (%)



* Ab 1998 geänderte Erfassungskriterien

Neue Kautschuk-Produktionsanlage

Fortschritt für die Umwelt



Die Herstellung des Kautschuks Therban® – das Foto zeigt den Großreaktor – erfolgt in der neuen Anlage unter besonders umweltgerechten Bedingungen.

Oktober: Viel Lob und Anerkennung für die Leistungen auf dem Gebiet des Umweltschutzes erhielt Bayer vom deutschen Umweltminister Jürgen Trittin anlässlich der Inbetriebnahme einer neuen Produktionsanlage im Werk Leverkusen, in der künftig der Synthesekautschuk Therban® unter besonders umweltgerechten Bedingungen hergestellt wird. Mit der in Europa einzigartigen Produktionsstätte verdoppelt Bayer seine Kapazität für den hydrierten Nitrilkautschuk, der vorwiegend in der Automobilindustrie für Dichtungen, Schläuche und Antriebsriemen verwendet wird, und baut gleichzeitig seine Position als weltweit führender Kautschukproduzent weiter aus. Bei der Konzeption des Betriebs wurde ein besonderer Schwerpunkt auf ökologische Aspekte gelegt: Weniger Rohstoffe und Energie sowie niedrige Abfallmengen und Emissionen sind die Folge eines neuen Produktionsverfahrens mit Modellcharakter. Der Bau des 60 Millionen Euro teuren Projekts wurde vom deutschen Umweltministerium mit 700.000 Euro gefördert.

USA

Auszeichnung für Dr. Schneider

Juni: Der Bayer-Vorstandsvorsitzende Dr. Manfred Schneider erhält für seinen „herausragenden Beitrag zur Förderung der deutsch-amerikanischen Beziehungen“ den „Vernon A. Walters Award“. Diese Auszeichnung wird jährlich von der Atlantik-Brücke e. V. und dem US-amerikanischen Armonk Institute verliehen. Die Atlantik-Brücke wurde 1952 von promi-

nenten Hamburger Persönlichkeiten gegründet, um die Beziehungen zwischen dem Nachkriegsdeutschland und den USA zu normalisieren und zu festigen. Das Armonk Institute, New York, rief 1989 der ehemalige Präsident des American Jewish Committee, Theodore Ellenoff, ins Leben. Es setzt sich für den Abbau von Stereotypen und Vorurteilen ein.



New York: Dr. Schneider (rechts) erhält von Dr. Arend Oetker den „Vernon A. Walters Award“.

Akquisition

Bayer kauft Fungizid FLINT®

Oktober: Bayer will sein Pflanzenschutzgeschäft – ein Kerngebiet des Life-Science-Bereichs – durch den Erwerb der FLINT®-Strobilurin-Produktlinie von Novartis nachhaltig stärken. Das viel versprechende Fungizid einer noch jungen Wirkstoffklasse erweitert das Unternehmens-Portfolio um ein weiteres starkes Produkt: Das Umsatzpotenzial der FLINT®-Linie wird auf rund 300 Millionen Euro pro Jahr veranschlagt. FLINT® ist bereits in 35 Ländern zugelassen, einschließlich der bedeutenden Märkte USA und Großbritannien. Die weltweite Einführung soll bis 2003 abgeschlossen sein.

Neubauprojekt

Neue Konzernzentrale entsteht in Leverkusen



Modell der neuen Konzernzentrale

Mai: „Als gutes Signal für die Wirtschaft in Nordrhein-Westfalen“ wertet NRW-Ministerpräsident Wolfgang Clement die Entscheidung von Bayer, in Leverkusen eine neue Konzernzentrale zu errichten. Bei der Grundsteinlegung betont der Politiker, dass Nordrhein-Westfalen der deutsche Chemie-Standort Nummer eins bleibe. Für die neue Konzernzentrale investiert Bayer rund 50 Millionen Euro. Ab Anfang 2002 soll der Neubau bezugsfertig sein und Arbeitsplätze für rund 275 Mitarbeiter bieten.



Grundsteinlegung (v. l.): NRW-Ministerpräsident Clement, Betriebsratsvorsitzender Gipperich, Dr. Schneider, Werksleiter Dr. Schmidt (verdeckt), Leverkusens Oberbürgermeister Hebbel und Polier Krombacher

Highlights

Januar

- Bayer erwirbt beim US-Unternehmen Incyte Pharmaceuticals das Recht, für Forschungszwecke eine Datenbank mit über 480 patentierten menschlichen Genen zu nutzen.
- Mit der US-Firma Exelixis Pharmaceuticals vereinbart Bayer ein Joint Venture auf dem Gebiet der Pflanzenschutz-Forschung.

Februar

- In Singapur eröffnet der Geschäftsbereich Diagnostika sein erstes Schulungszentrum auf dem asiatischen Kontinent.

März

- Bayer beteiligt sich aktiv an elektronischen Marktplätzen und baut damit seine E-Commerce-Aktivitäten kontinuierlich aus.
- Mit dem britischen Unternehmen Oxford GlycoScience schließt Bayer einen Forschungs- und Lizenzvertrag auf dem Gebiet der Proteomics-Technologie ab. Mit ihrer Hilfe sollen die Ursachen von Atemwegserkrankungen erkannt werden.
- Zur Stärkung seiner Position in Asien erwirbt der Geschäftsbereich Pflanzenschutz die koreanische Firma Misung Ltd.
- Das neue Präparat Aspirin® Migräne erhält in Deutschland die amtliche Zulassung.

April

- Mit der Übernahme des Polyol-Geschäfts des US-Unternehmens Lyondell Chemical Company avanciert Bayer zum weltgrößten Hersteller von Polyurethan-Rohstoffen.
- In Shanghai (Volksrepublik China) investiert Bayer rund zehn Millionen Euro für den Bau eines Technical Polymer Center.
- Richtfest im Wuppertaler Pharma-Forschungszentrum für eines der weltweit größten Prüfpräparatelager.
- In Japan gründen Bayer und Dainippon Ink & Chemicals auf dem Gebiet der thermoplastischen Polyurethane ein Joint-Venture-Unternehmen.

Mai

- Aus dem Bayer-Kunststoff Makrolon® wird die 20-milliardste Musik-CD hergestellt.

- Mit Abschluss eines Investitionsprogramms über 250 Millionen Euro hat Bayer seine globale Spitzenposition als Hersteller von Synthesekautschuk weiter ausgebaut.
- Der Geschäftsbereich Animal Health nimmt in Chengdu, Provinz Sichuan (Volksrepublik China), eine neue, zehn Millionen Euro teure Produktionsanlage in Betrieb.

Juni

- Im Bayer-Landwirtschaftszentrum in Monheim arbeitet ein neuer Analytik-Roboter, der die Analysekapazität verdoppelt.
- US-Präsident Bill Clinton würdigt das soziale Engagement der Bayer Corporation und verleiht ihr den „President's Service Award“. Außerdem erhält Bayer für die Entwicklung wässriger Lacksysteme den begehrten Umweltpreis „Presidential Green Chemistry Challenge Award“.
- In den USA wird das gentechnisch hergestellte Bayer-Blutgerinnungsmittel Kogenate® FS zugelassen.

Juli

- Bayer kündigt den Verkauf des Dralon®-Geschäfts an die italienische Fraver-Gruppe zum 1. Januar 2001 an.
- Als Joint Venture zwischen Bayer und der Röhm GmbH nimmt die Makroform GmbH ihren Betrieb auf. Sie produziert und vertreibt Kunststoffplatten aus Polycarbonat und thermoplastischem Polyester.

August

- Die Bonner SolarWorld-Gruppe erwirbt die Bayer Solar GmbH im sächsischen Freiberg.
- In Antwerpen wird eine neue Schmelzpolycarbonat-Anlage für die Produktion des Polycarbonats Makrolon® in Betrieb genommen.

September

- Zum Preis von 90 Millionen US-Dollar erwirbt Bayer vom US-Unternehmen Cytec Industries Inc. wesentliche Teile des Geschäfts mit Papierchemikalien.
- Das Bayerwerk Bitterfeld stellt die zehnmilliardste Aspirin®-Tablette her.

Einweihung

Bundeskanzler Schröder startet neues Pharma-Technikum



Das neue Pharma-Technikum in Wuppertal-Elberfeld

Oktober: Nach Investitionen von insgesamt rund 90 Millionen Euro entstand in Wuppertal das neue Pharma-Technikum des Bayer-Konzerns. Bundeskanzler Gerhard Schröder und Bayer-Vorstandsvorsitzender Dr. Manfred Schneider weihten die moderne Anlage ein. Damit schafft das Unternehmen langfristig Arbeitsplätze für 70 Mitarbeiter, die sich zukünftig mit der Produktion von 20 neuen Arzneimittelwirkstoffen für die klinische Prüfung beschäftigen werden. Bayer



Dr. Schneider (l.) und Bundeskanzler Schröder bei der symbolischen Eröffnung des Technikums

plant, in Zukunft pro Jahr jeweils zwei neue Medikamente auf den Markt zu bringen.

Umweltbilanz

Öko-Check: Produkte auf dem Prüfstand



Die Ergebnisse des Öko-Checks beim Produktvergleich werden im „Diamant“ verdeutlicht.



120 Journalisten aus aller Welt kamen im September zur Ökoperspektive nach Leverkusen.

September: Trotz einer Produktionssteigerung um mehr als ein Drittel in den vergangenen zehn Jahren konnten die Emissionen konzernweit deutlich gesenkt werden – in einigen Bereichen sogar um bis zu 90 Prozent. Auf diese erfreuliche Umweltbilanz macht Dr. Manfred Schneider während der Presse-Konferenz „Die Bayer-Ökoperspektive“ vor 120 Journalisten aus aller Welt aufmerksam und kündigt eine neue ökologische Qualitätsoffensive an. Unter dem Begriff „Product Excellence“

wird Bayer in Zukunft wichtige Produkte unter verschiedenen Aspekten wie Umweltverträglichkeit, Gesundheitsschutz, Öko-Bilanz, Technologie und Public Value prüfen. Die Ziele dieses Öko-Checks sind die kontinuierliche Weiterentwicklung oder Verbesserung der Produkte und die Identifizierung von Erzeugnissen, die den eigenen hohen Maßstäben nicht gerecht werden. Sie werden im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung aus dem Produktportfolio herausgenommen.

Pharma-Forschung

Einstieg in die AIDS-Forschung



AIDS-Forschung: Ein Teil eines einzelnen Gens des AIDS-Virus HIV wird für Testzwecke vermehrt.

November: Der Geschäftsbereich Pharma wird sich künftig auch auf dem Gebiet der AIDS-Forschung engagieren. Die Wissenschaftler sind zuversichtlich, Strategien und Technologien, die sich bisher bereits bei anderen Viruserkrankungen bewährt haben, auch auf HIV übertragen zu können. Ziel ist es, eine Substanz mit innovativem Mechanismus zu identifizieren, die auch gegen resistente Viren wirkt. Mit dem

ersten Entwicklungskandidaten aus der AIDS-Forschung rechnet Bayer in rund zwei Jahren. Zu den weiteren neuen Indikationen, die das Unternehmen in Zukunft erforschen wird, gehören neben AIDS auch die Urologie und die neurodegenerativen Erkrankungen Demenz und Parkinson. Insgesamt konzentriert sich die Bayer-Pharma-Forschung in den nächsten Jahren auf 13 Therapiefelder.

Highlights

– Der Geschäftsbereich Chemikalien investiert 50 Millionen Euro für den Ausbau des Zentralen Technikums Organisch, das als Bindeglied zwischen Forschung und Produktionen dient.

Oktober

– Mit der Heidelberger LION Bioscience AG schließt Bayer ein weiteres Abkommen zur Verbesserung der Wirkstoffsuche im Life-Science-Bereich ab.
– Die Bayer-Tochter H. C. Starck kündigt an, die US-Unternehmensgruppe CSM zu kaufen. CSM stellt unter anderem Molybdän- und Wolfram-Halbleitende her.

November

– Die US-Biotechnologiefirma Avigen Inc. überträgt Bayer die Vertriebsrechte für die Gentherapie Coagulin-B™ zur Behandlung der Blutkrankheit.
– Bayer wird bis Ende 2002 an den Standorten Leverkusen und Barcelona die europäischen Rechnungswesen-Aktivitäten zusammenführen und zwei so genannte Shared Services Center als eigenständige Konzern-Gesellschaften einrichten.
– Bayer weht in Thailand eine neue Herbizid-Anlage ein.

Dezember

– Bayer plant, bis 2005 weltweit eine Milliarde Euro in Kapazitätserweiterungen beim Polycarbonat Makrolon® zu investieren.
– Zusammen mit der US-Firma Lyondell Chemical Company wird Bayer in Rotterdam (Niederlande) eine World-Scale-Anlage zur Herstellung von Vorprodukten für Polyurethane errichten. Die Inbetriebnahme ist für 2003 vorgesehen.

Vorstand

	Mitgliedschaft in Vorstands- ausschüssen (Vorsitz fett gedruckt)	Betreuer für Arbeitsgebiete	Betreuer für Regionen	Vorsitz in Zentralen Konferenzen und Zentralkommissionen (ZK)
M. Schneider Vorsitzender	Konzernkoordinierung Finanzen			Konzernkonferenz Konzerntagung AG-Konferenz
P. Bamelis	Forschung und Entwicklung Technik und Umwelt	Landwirtschaft		ZK Forschung und Entwicklung
A. Molnar Arbeitsdirektor	Personal Technik und Umwelt		Nordamerika Mexiko	ZK Personal ZK Umweltschutz und Sicherheit
F. Morich	Forschung und Entwicklung Marketing und Logistik	Gesundheit		
U. Oels	Technik und Umwelt Forschung und Entwicklung Konzernkoordinierung			ZK Produktion und Technik
W. Spinner	Marketing und Logistik Finanzen	Polymere	Fernost	ZK Marketing ZK Logistik und Geschäftsprozesse
W. Wenning	Finanzen Konzernkoordinierung Personal		Lateinamerika Afrika Nahost	Personalkonferenz Obere Führungskräfte
G. Zaby	Marketing und Logistik Personal	Chemie	Europa	

Geschäftsbereiche

Gesundheit		Landwirtschaft	
Pharma	D. Ebsworth	Pflanzenschutz	J. Wulff
Consumer Care	G. S. Balkema	Animal Health	F. Berschauer
Diagnostika	R. A. Classon		
Polymere		Chemie	
Kunststoffe	H. Noerenberg	Chemikalien	M. Wienkenhöver
Kautschuk	J. Ick	Spezialprodukte	R. Pott
Polyurethane	H.-J. Kaiser	EC Erdölchemie*	K.-H. Hagen
Lackrohstoffe, Farbmittel und Sondergebiete	U. Koemm	Haarmann & Reimer	L. Courth
		H. C. Starck	P. Kählert
Fasern	K. Schrewe	Wolff Walsrode	A.-C. Heitmann
* 50 % Bayer-Beteiligung			

Konzernbereiche

Konzernplanung und Controlling	G. Plumpe
Finanzen	K. Kühn
Recht, Patente/ Lizenzen und Versicherungen	R. Hartwig
Unternehmens- kommunikation	H. Springer
BPR/SAP Programm Management Bayer	H. Läßle

Zentrale Servicebereiche

Beschaffung	G. Römer
Information Systems	B. Fink
Personal	W. Böckly
Unternehmens- rechnung	B.-J. Menn
Werksdienste, Umweltschutz und Sicherheit	L. Schmidt
Zentrale Forschung	F.-R. Heiker
Zentrale Logistik	A. Endlicher
Zentrale Technik	K.-P. Ochel

Stand: 1. 1. 2001

Um unsere Aktionäre noch gezielter, umfangreicher und übersichtlicher als bisher informieren zu können, haben wir in diesem Jahr den Geschäftsbericht erstmals zweigeteilt: Die Image-Broschüre „Zukunft gestalten“ informiert in Reportagen und Nachrichten über wichtige Highlights des Jahres 2000. Außerdem werden strategische Entwicklungen in den vier Arbeitsgebieten sowie in der Personalpolitik und im Umweltschutz dargestellt und erläutert. Nicht zuletzt kommen wieder externe Partner, aber auch zahlreiche Mitarbeiter zu Wort: Personen, die uns helfen, die Zukunft zu gestalten. Das Titelbild zeigt bereits einige von ihnen.

Herausgeber:
Bayer AG, 51368 Leverkusen,
Bundesrepublik Deutschland

Redaktion:
Ute Bode, Tel. 0214/30-58992

Investor Relations:
Peter Dahlhoff, Tel. 0214/30-33022

Bayer im Internet:
www.bayer.de

ISSN 0343/1975



Der Finanzbericht 2000, den Sie als zweiten Bestandteil der Mappe finden, beinhaltet alle Informationen über die wirtschaftliche Entwicklung im abgelaufenen Geschäftsjahr: Lagebericht und kompletten Jahresabschluss, den Brief des Vorstandsvorsitzenden, den Bericht des Aufsichtsrats sowie Informationen über die Bayer-Aktie.

Zukunftsbezogene Aussagen
Diese Broschüre enthält Angaben und Prognosen, die sich auf die zukünftige Entwicklung des Bayer-Konzerns und seiner Gesellschaften beziehen. Die Prognosen stellen Einschätzungen dar, die wir auf Basis aller uns zum jetzigen Zeitpunkt zur Verfügung stehenden Informationen getroffen haben. Sollten die den Prognosen zu Grunde gelegten Annahmen nicht eintreffen oder Risiken eintreten, so können die tatsächlichen Ereignisse von den zurzeit erwarteten Ergebnissen abweichen.

Kompetenz und Verantwortung

Bayer ist ein diversifiziertes, internationales Unternehmen der pharmazeutisch-chemischen Industrie. Unseren Kunden bieten wir ein breites Sortiment von Produkten und Leistungen, das von den Bereichen Gesundheit und Ernährung über Kunststoffe bis zu Spezialprodukten in der Chemie reicht. Bayer ist forschungsorientiert und setzt bei seinen Kernaktivitäten auf die Technologieführerschaft. Dabei ist es unser Ziel, den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern und im Interesse

der Aktionäre, der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und der gesamten Gesellschaft in allen Ländern, in denen wir vertreten sind, eine hohe Wertschöpfung zu erwirtschaften. Die technische und wirtschaftliche Kompetenz des Unternehmens ist für uns mit der Verantwortung verbunden, zum Nutzen der Menschen zu arbeiten und unseren Beitrag für eine dauerhafte und umweltgerechte Entwicklung zu leisten. Bayer, das bedeutet: Erfolg durch Kompetenz und Verantwortung.

Um unsere Aktionäre noch gezielter, umfangreicher und übersichtlicher als bisher informieren zu können, haben wir in diesem Jahr den Geschäftsbericht erstmals zweigeteilt: Die Image-Broschüre „Zukunft gestalten“ informiert in Reportagen und Nachrichten über wichtige Highlights des Jahres 2000. Außerdem werden strategische Entwicklungen in den vier Arbeitsgebieten sowie in der Personalpolitik und im Umweltschutz dargestellt und erläutert. Nicht zuletzt kommen wieder externe Partner, aber auch zahlreiche Mitarbeiter zu Wort: Personen, die uns helfen, die Zukunft zu gestalten. Das Titelbild zeigt bereits einige von ihnen.

Herausgeber:
Bayer AG, 51368 Leverkusen,
Bundesrepublik Deutschland

Redaktion:
Ute Bode, Tel. 0214/30-58992

Investor Relations:
Peter Dahlhoff, Tel. 0214/30-33022

Bayer im Internet:
www.bayer.de

ISSN 0343/1975



Der Finanzbericht 2000, den Sie als zweiten Bestandteil der Mappe finden, beinhaltet alle Informationen über die wirtschaftliche Entwicklung im abgelaufenen Geschäftsjahr: Lagebericht und kompletten Jahresabschluss, den Brief des Vorstandsvorsitzenden, den Bericht des Aufsichtsrats sowie Informationen über die Bayer-Aktie.

Zukunftsbezogene Aussagen

Diese Broschüre enthält Angaben und Prognosen, die sich auf die zukünftige Entwicklung des Bayer-Konzerns und seiner Gesellschaften beziehen. Die Prognosen stellen Einschätzungen dar, die wir auf Basis aller uns zum jetzigen Zeitpunkt zur Verfügung stehenden Informationen getroffen haben. Sollten die den Prognosen zu Grunde gelegten Annahmen nicht eintreffen oder Risiken eintreten, so können die tatsächlichen Ereignisse von den zurzeit erwarteten Ergebnissen abweichen.

Finanzbericht 2000



Bayer-Konzern

		2000	1999	Veränderung in %
Umsatz	Mio Euro	30.971	27.320	+13,4
Operatives Ergebnis	Mio Euro	3.287	3.357	– 2,1
Gewinn vor Ertragsteuern	Mio Euro	2.990	2.836	+ 5,4
Konzerngewinn	Mio Euro	1.816	2.002	– 9,3
Brutto-Cashflow	Mio Euro	4.164	3.192	+ 30,5
Eigenkapital	Mio Euro	16.377	15.182	+ 7,9
Bilanzsumme	Mio Euro	36.451	31.279	+ 16,5
Investitionen	Mio Euro	2.647	2.632	+ 0,6
Mitarbeiter	Jahresende	122.100	120.400	+ 1,4
Personalaufwand	Mio Euro	7.735	7.549	+ 2,5
Forschungskosten	Mio Euro	2.393	2.252	+ 6,3

Bayer AG

		2000	1999	Veränderung in %
Ausschüttung	Mio Euro	1.022	949	+ 7,7
Dividende pro Aktie	Euro	1,40	1,30	+ 7,7
Steuergutschrift	Euro	0,45	0,08	•

Sehr geehrte Aktionäre,



wir freuen uns, Ihnen über ein erfolgreiches Geschäftsjahr 2000 berichten zu können. Im fortzuführenden Geschäft – also ohne Agfa, EC Erdölchemie und DyStar – ist der Umsatz kräftig gewachsen, und zwar um fünf Milliarden Euro oder 21 Prozent auf 30 Milliarden Euro. Das operative Ergebnis vor Sonderposten verbesserte sich auf 3,3 Milliarden Euro – eine Steigerung um 20 Prozent. Mit beiden Werten haben wir für Bayer neue Rekordmarken gesetzt.

Von dieser positiven Entwicklung sollen selbstverständlich auch Sie, sehr geehrte Aktionäre, profitieren. Wir haben daher beschlossen, der Hauptversammlung eine Erhöhung der Dividende auf 1,40 Euro vorzuschlagen. Das wäre die siebte Anhebung in Folge.

Der erfreuliche Geschäftsverlauf hat sich im Bayer-Aktienkurs ebenfalls niedergeschlagen. Er entwickelte sich deutlich besser als der DAX und der EURO STOXX 50. Einschließlich der Dividende errechnet sich eine Rendite von 23 Prozent. Damit können wir uns auch im internationalen Vergleich sehen lassen.

Unser Gesundheitsgeschäft ist erneut stärker gewachsen als der Weltmarkt. Das operative Ergebnis stieg um 35 Prozent. Dank erfolgreicher neuer Produkte und der Innovationskraft unserer Pharma-Forschung sind wir überzeugt, auch künftig über gute Wachstumschancen zu verfügen und gleichzeitig unsere Rendite deutlich zu verbessern. Im Arbeitsgebiet Landwirtschaft konnten wir den Umsatz trotz des immer noch schwachen Weltmarkts erhöhen und unsere Spitzenstellung bei der Rendite behaupten. Mit einer gut gefüllten Produkt-Pipeline sehen wir uns hier für die Zukunft ebenfalls gut gerüstet.

Der starke Anstieg der Rohstoffkosten hat die Ertragskraft des Arbeitsgebiets Polymere belastet. Strukturelle Verbesserungen und Kostensenkungsprogramme in allen Bereichen sollen im laufenden Jahr wieder zu einer Margenverbesserung führen. Vor besonderen Herausforderungen stehen wir angesichts eines schwierigen Umfelds im Arbeitsgebiet Chemie. Trotz sehr erfreulicher Ergebnisse in Spezialgebieten können wir insgesamt noch nicht zufrieden sein und setzen deshalb unser Restrukturierungsprogramm fort.

Bei der Optimierung unseres Portfolios sind wir im vergangenen Jahr wieder ein gutes Stück vorangekommen. Durch die Übernahme des Polyol-Geschäfts von Lyondell für 2,5 Milliarden Dollar wurde Bayer zum weltgrößten Polyurethan-Rohstoffhersteller mit einem Weltmarktanteil von mehr als 25 Prozent. Unser Pflanzenschutzgeschäft haben wir mit dem Kauf des Pilzbekämpfungsmittels FLINT® von Novartis für 880 Millionen Euro nachhaltig gestärkt.

Wir trennen uns aber auch von Geschäften, die nicht mehr zu unseren Kernbereichen zählen. Beispielsweise haben wir das Dralon®-Geschäft der Bayer Faser GmbH zur Jahreswende an die italienische Fraver-Gruppe verkauft.

Zur Stärkung unserer internationalen Wettbewerbsfähigkeit forcieren wir den Umbau der konzerninternen Strukturen, Prozesse und Dienstleistungen. So wurde zu Jahresbeginn 2001 das Rechnungswesen der Bayer AG erfolgreich auf SAP umgestellt. Die Geschäftsprozesse der operativen Einheiten folgen in den nächsten 18 Monaten. Länderübergreifende Service-Strukturen wollen wir mit Regionalzentren – vor allem in Europa und Asien – effizienter gestalten. Auch unsere deutschen Servicebereiche werden wir konkurrenzfähiger machen. Beispielsweise haben wir unser Rechenzentrum ausgegliedert. Weitere Bereiche wie die zentralen Logistikfunktionen werden folgen.

Motivation und Engagement der Mitarbeiter sind für den Unternehmenserfolg eine wesentliche Voraussetzung. Deshalb haben wir im vergangenen Jahr neben das Aktien-Optionsprogramm für die Oberen Führungskräfte zwei weitere Aktien-Beteiligungsprogramme für alle anderen Mitarbeiter der AG gestellt. Die Inanspruchnahme – auch durch die Tarifmitarbeiter – ist sehr erfreulich.

Unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im In- und Ausland danke ich, auch im Namen meiner Vorstandskollegen, sehr herzlich für ihren Einsatz und ihre Leistungen.

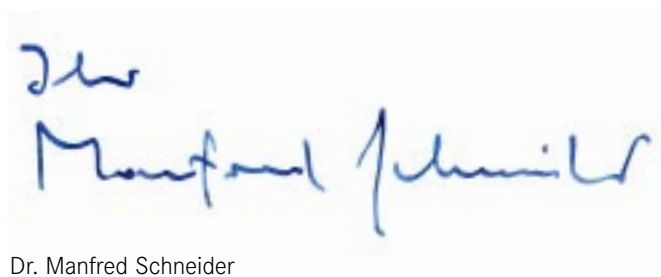
Im laufenden Geschäftsjahr 2001 werden wir die Portfolio-Optimierung und den Ausbau unserer Forschungsplattform fortsetzen. Im ersten Quartal haben wir unsere 20-prozentige Beteiligung an der Kerr-McGee Pigments GmbH & Co. KG verkauft und von Syngenta das Maisherbizid MIKADO® erworben. Unsere 50-prozentige Beteiligung an der EC Erdölchemie wollen wir zum 1. April an die Deutsche BP, die bereits die andere Hälfte hält, abgeben. Zwei Vereinbarungen mit dem US-Biotech-Unternehmen CuraGen betreffen die Zusammenarbeit bei Stoff-

wechselerkrankungen und bei modernen Genomforschungstechnologien.

Wir planen für 2001 im fortzuführenden Geschäft zweistellige Zuwachsraten bei Umsatz und Ergebnis – trotz erster Anzeichen einer geringeren konjunkturellen Dynamik. Die größten Impulse erwarten wir von unserem Gesundheitsbereich, der mittlerweile 44 Prozent zum Ergebnis beiträgt und nur wenig konjunkturabhängig ist. Und bei unseren Industriegeschäften haben wir derzeit keinen Anlass für einen nachhaltigen Konjunkturpessimismus; sie sollten – nach einer Wachstumsdelle im Winterhalbjahr 2000 – von sinkenden Rohstoffpreisen, einer robusten Binnennachfrage in Deutschland und Europa sowie dem noch immer günstigen Euro-Kurs profitieren.

Sehr geehrte Aktionäre, wir haben allen Grund, den kommenden Monaten zuversichtlich entgegenzusehen.

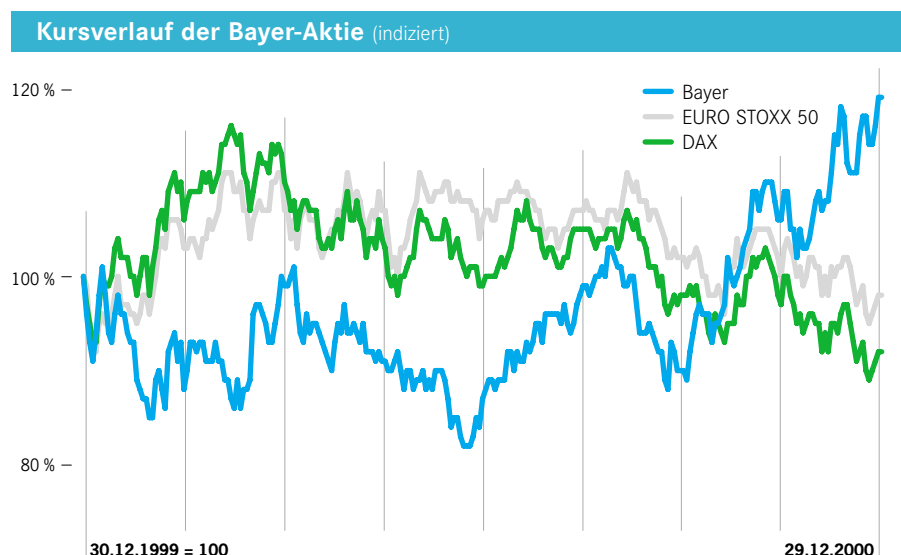
Ich danke Ihnen für das Vertrauen in das Management Ihres Unternehmens und in seine Mitarbeiter. Wir werden uns auch künftig mit aller Kraft dafür einsetzen, den Unternehmenswert zu steigern und so Ihr Vertrauen zu rechtfertigen.



Dr. Manfred Schneider

Renditestarke Aktie mit Zukunft

Der positive Geschäftsverlauf spiegelt sich auch in der Kursentwicklung unserer Aktie wider. So konnte die Bayer-Aktie im vergangenen Jahr gegen den negativen Trend an den Börsen hervorragend abschneiden und mit einem Schlusskurs von 56,25 Euro das Börsenjahr beschließen. Die Dividende erreicht mit 1,40 Euro pro Aktie einen neuen Höchststand.



Die Bayer-Aktie im Renditevergleich 2000

	1 Jahr 2000 (p.a.)	5 Jahre 1996-2000 (p.a.)	10 Jahre 1991-2000 (p.a.)	15 Jahre 1986-2000 (p.a.)
Bayer-Aktie				
Kursentwicklung	19 %	24 %	18 %	10 %
Performance inkl. Bardividende	23 %	27 %	22 %	14 %
Performance inkl. Bruttodividende	23 %	28 %	24 %	16 %
FAZ-Index (Kursindex)	- 9 %	19 %	13 %	8 %
DAX 30 (Performance-Index)	- 8 %	23 %	17 %	11 %
Dow Jones EURO STOXX 50-Index (Performance-Index)	- 2 %	28 %	22 %	-

Daten jeweils zum Jahresende

Gut positioniert in attraktiven Wachstumsmärkten

Die positive Entwicklung unserer vier Arbeitsgebiete bildet die Basis dafür, dass ein Investment in Bayer auch in der Zukunft eine attraktive Anlage darstellt. Im Bereich Gesundheit ist die Trendwende zur Steigerung der Profitabilität geschafft. Die strategischen Produkte erwirtschaften hohe Wachstumsraten. Der Ausbau der Forschung weist erhebliche Produktivitätsfortschritte auf. Der Landwirtschaftsbereich wächst gegen den schwachen Markttrend mit innovativen Produkten und attraktivem Geschäftsmix zweifellos. Bei den Polymeren konnten wir die Spitzenpositionen in unseren Marktsegmenten weiter festigen. Im Arbeitsgebiet Chemie gewinnen die ertragsstarken Bereiche an Bedeutung.

Wir werden unsere vier Arbeitsgebiete in der bestehenden Organisationsstruktur weiter ausbauen. Den Schwerpunkt sehen wir dabei mittelfristig in den Bereichen Gesundheit und Landwirtschaft. Dabei sollte sich die klare Ausrichtung des Portfoliomanagements an einer nachhaltigen Wertsteigerung des Unternehmens langfristig auch weiterhin in einer positiven Entwicklung des Aktienkurses niederschlagen.

Wertsteigerung deutlich besser als DAX 30

Nach einem zunächst richtungslosen Kursverlauf der Bayer-Aktie in den ersten Monaten des vergangenen Jahres, in denen die Kapitalmärkte noch von der Entwicklung der Technologie-Aktien geprägt waren, führte insbesondere im letzten Quartal 2000 die starke Nachfrage nach Bayer-Aktien zu einer überdurchschnittlichen Kurssteigerung. Verglichen mit dem Jahres-Schlusskurs vom 30. Dezember 1999 (47,15 Euro) wurde im Jahr 2000 eine Kurssteigerung von 19 Prozent erzielt. Die Wertsteigerung unter Berücksichtigung der Bar-Dividende betrug sogar 23 Prozent. Der Deutsche Aktienindex (DAX 30) hingegen verzeichnete im Vergleichszeitraum erstmals seit 1994 einen Rückgang, der minus 7,5 Prozent betrug.

Auch im europäischen Vergleich schnitt die Bayer-Aktie überdurchschnittlich ab. Im Gegensatz zu ihrer positiven Wertentwicklung verlor der Dow Jones EURO STOXX 50-Index, der die 50 wichtigsten Aktien im Bereich der europäischen Währungsunion vereint, im Verlauf des vergangenen Jahres 2 Prozent.

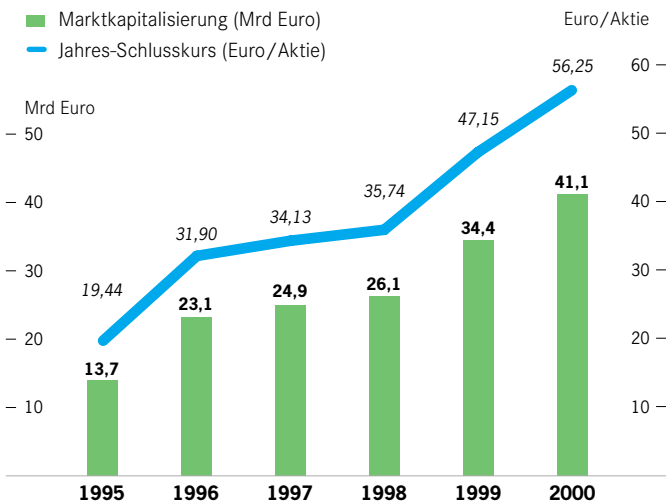
Erneute Anhebung der Dividende

Um unsere Aktionäre an dem positiven Verlauf unseres fortzuführenden Geschäfts angemessen zu beteiligen, schlagen Vorstand und Aufsichtsrat der diesjährigen Hauptversammlung vor, die Dividende zum siebten Mal in Folge anzuheben und pro Aktie einen Dividendenbetrag von 1,40 Euro auszuzahlen. Die Dividendenausschüttung erreicht damit eine neue Rekordhöhe von 1.022 Milliarden Euro. Die Ausschüttungsquote beträgt 56 Prozent. Die auf den Jahres-Schlusskurs von 56,25 Euro bezogene Dividendenrendite liegt unter Berücksichtigung der Brutto-Dividende von 1,85 Euro pro Aktie bei 3,3 Prozent.

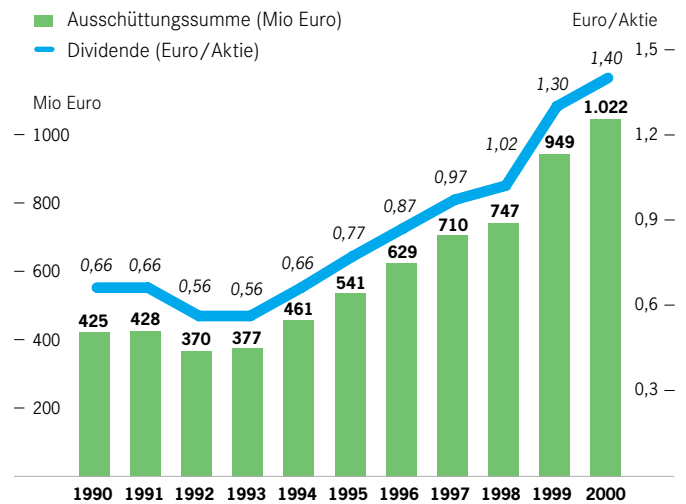
Umsatzstarkes Papier im DAX 30

Im deutschen Aktienindex DAX 30 war Bayer am Jahresende 2000 aufgrund des Handelsvolumens und der Marktkapitalisierung von 41,1 Milliarden Euro mit einem Gewicht von 4,59 Prozent vertreten. Der Umsatz an Bayer-Aktien belief sich weltweit auf 814 Millionen Stück. Davon wurden an den deutschen Börsen 648 Millionen Stück im Wert von 29,4 Milliarden Euro gehandelt (inklusive Xetra-Handel). Die Bayer-Aktie gehört damit zu den umsatzstärksten Papieren im deutschen Aktienindex.

Marktkapitalisierung Bayer seit 1995



Dividenden und Ausschüttungen seit 1990



US-Börsengang in 2001

Wir planen, am 26. September 2001 unsere Aktie an der New Yorker Börse, dem wichtigsten Finanzplatz der Welt, einzuführen. Damit wollen wir die Attraktivität der Bayer-Aktie für US-amerikanische Investoren erhöhen und so eine breitere Aktionärsbasis in den USA schaffen.

Mitarbeiter-Aktienprogramme eingeführt

Nachdem zu Beginn des Jahres 2000 für Mitglieder des Vorstands und der ersten Führungsebene ein Aktien-Optionsprogramm (AOP) eingeführt wurde, stand ab Mitte des vergangenen Jahres auch für alle übrigen Mitarbeiter der Bayer AG die Möglichkeit offen, an Aktien-Beteiligungsprogrammen teilzunehmen. Für die Oberen Führungskräfte wurde ein indexgekoppeltes Aktien-Incentiveprogramm (AIP) aufgelegt, bei dem die Teilnehmer für ihr Eigeninvestment Gratisaktien erhalten, sofern bestimmte Erfolgs- und Halte-dauerkriterien erfüllt werden. Für alle weiteren Mitarbeiter gibt es ein Aktien-Beteiligungsprogramm (ABP). Es bietet die Möglichkeit, auf der Basis eines Eigeninvestments nach bestimmten Halte-fristen ebenfalls Gratis-Aktien zu erhalten. Darüber hinaus werden im Rahmen der steuerlichen Freibeträge verbilligte Bayer-Aktien angeboten.

Die Programme fanden große Resonanz bei allen Mitarbeitern: Beim AOP wurde eine Beteiligungsquote von 91 Prozent erzielt. Am AIP beteiligten sich 77 Prozent der teilnahmeberech-

Kennzahlen zur Bayer-Aktie

		2000	1999**
Dividende	Euro	1,40	1,30
Steuerergutschrift	Euro	0,45	0,08
Ergebnis je Aktie	Euro	2,49	2,74
Cashflow je Aktie	Euro	5,70	4,37
Eigenkapital je Aktie	Euro	22,42	20,79
Börsenkurs zum Jahresende*	Euro	56,25	47,15
Höchster Börsenkurs*	Euro	56,25	47,15
Niedrigster Börsenkurs*	Euro	38,75	30,25
Anzahl Aktien (Jahresende)	Mio Stck.	730,34	730,34
Noch ausstehende Aktien aus Optionsausübungen	Mio Stck.	0,0	0,0
Umsätze an den deutschen Börsen	{ Mio Stck. Mrd Euro	648 29,4	559 21,4
Marktkapitalisierung (Jahresende)	Mrd Euro	41,1	34,4
Ausschüttungssumme	Mio Euro	1.022	949
Kurs-Gewinn-Verhältnis		22,6	17,2
Kurs-Cashflow-Verhältnis		9,9	10,8
Dividendenrendite	%	3,3	2,9

* Kassakurse an der Rheinisch-Westfälischen Börse zu Düsseldorf

** Vorjahreswerte angepasst

tigten Mitarbeiter. Im Rahmen des ABP wurden 550.000 Aktien in das Programm eingebracht sowie 250.000 Bayer-Aktien zu Vorzugskonditionen erworben. Die beim ABP erzielte Beteiligungsquote betrug 57 Prozent. Der Erfolg der Mitarbeiter-Aktienprogramme demonstriert die hohe Akzeptanz dieses erfolgsabhängigen Beteiligungsmodells und das Vertrauen der Mitarbeiter in eine langfristige, attraktive Wertentwicklung der Bayer-Aktie. Darüber hinaus unterstützt das System der Mitarbeiter-Aktienprogramme unser Konzept der auf nachhaltige Wertsteigerung ausgelegten Unternehmensführung.

Corporate Reporting – Corporate Dialog

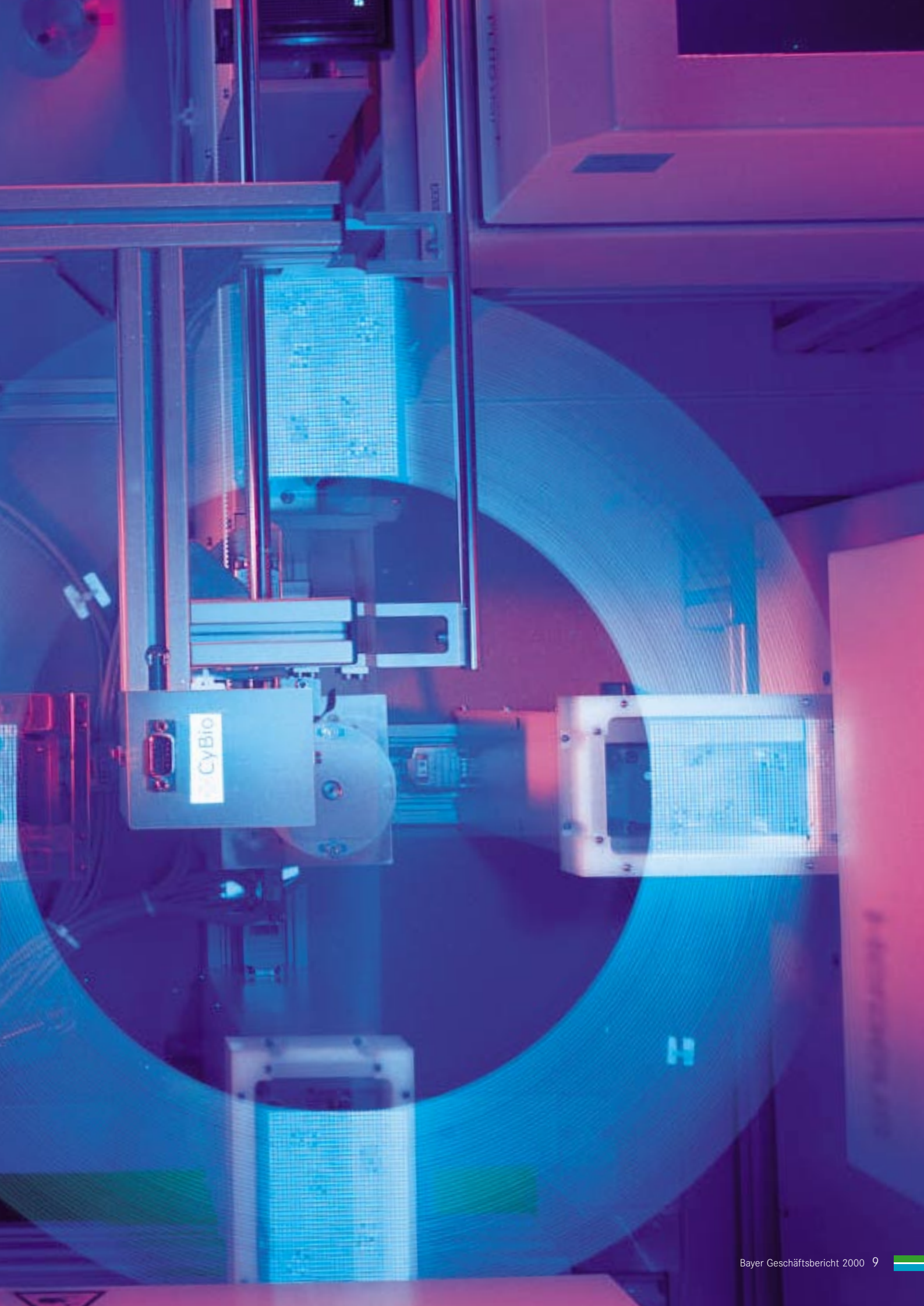
Der zeitnahe, offene und vertrauensvolle Dialog mit Investoren und Finanzanalysten steht im Mittelpunkt unserer Investor-Relations-Arbeit. Unser Ziel ist es, durch umfassende und zuverlässige Information der Kapitalmärkte eine faire Bewertung der Bayer-Aktie zu erzielen. Dazu haben wir unser Service- und Informationsangebot auch im vergangenen Jahr weiter ausgebaut. So

wurden insgesamt 29 Roadshows, Investoren- und Fachkonferenzen unter anderem in New York, Boston, London, Paris, Zürich, Edinburgh, Frankfurt und Leverkusen durchgeführt. Darüber hinaus diskutierten wir in einer Vielzahl von Einzelgesprächen mit Analysten und Investoren die Unternehmensstrategie und die aktuelle Geschäftsentwicklung.

Neben dem direkten Dialog nutzen wir verstärkt auch das Internet zur Kommunikation mit den Anlegern. Auf unserer Investor-Relations-Website finden sich neben umfangreichen Informationen über das Unternehmen und die Bayer-Aktie auch Geschäfts- und Zwischenberichte sowie Investorenpräsentationen. Über einen Live-Channel können Videoübertragungen unserer Veranstaltungen verfolgt werden. Bis zu 280.000 Zugriffe pro Monat bestätigen die große Bedeutung dieses Kommunikationsmediums für die Investor-Relations-Arbeit.

Umsatz und Ergebnis zweistellig verbessert

Moderne Pharma-Forschung: Mit Hilfe der jüngsten Roboter-Generation, der Ultra-High-Throughput-Screening-Anlage, können pro Tag bis zu 200.000 Substanzen auf ihre Wirksamkeit getestet werden.



Gesundheit auf ertragsstarkem Expansionskurs

Dividende 1,40 € – Ausschüttung über 1 Mrd €

Guter Start ins Jahr 2001

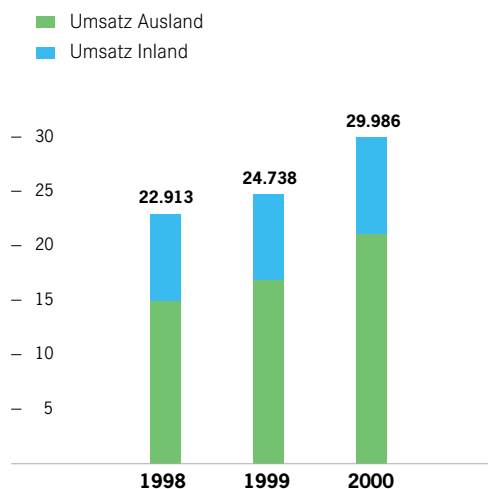
Die weitere Verbesserung der Marktpositionierung in unseren Kerngeschäften, unterstützt durch die insgesamt gute konjunkturelle Lage, hat zu einem zweistelligen Wachstum bei Umsatz und operativem Ergebnis im Jahr 2000 geführt. So stieg der Konzernumsatz im fortzuführenden Geschäft (continuing operations) um 21 Prozent auf 30 Mrd € und das operative Ergebnis vor Sonderposten um 20 Prozent auf 3,3 Mrd €. Das operative Ergebnis nach Sonderposten verbesserte sich sogar um 45 Prozent auf 3,2 Mrd €. Bei Einbezug der nicht fortzuführenden Geschäfte (discontinuing operations) von EC Erdölchemie und DyStar erhöhte sich der Umsatz auf 31 Mrd €, und das operative Ergebnis beträgt 3,3 Mrd €.

Das Umsatzwachstum in Höhe von 5,2 Mrd € geht auf folgende Ursachen zurück:

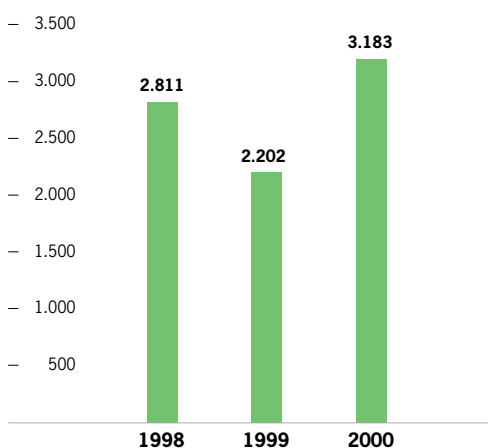
Die um 7 Prozentpunkte gestiegene Absatzmenge zeigt die erfreulich hohe Nachfrage nach unseren Produkten. Seit Mitte des Jahres konnten wir bei unseren Kunden durch Preiserhöhungen die dringend notwendige Ergebnisverbesserung erreichen, sodass 2 Prozentpunkte der Umsatzsteigerung auf höheren Verkaufspreisen beruhen.

Die Abwertung des Euro begünstigte uns mit 9 Prozentpunkten, und Portfolioveränderungen – an erster Stelle die Akquisition des Polyolgeschäfts von Lyondell – führten zu 3 weiteren Prozentpunkten des Umsatzanstiegs.

Umsatz Continuing Operations (in Mio €)



Operatives Ergebnis Continuing Operations (in Mio €)



Umsatzveränderung	
Gesamt	+ 13 %
Continuing Operations	+ 21%
Menge	+ 7 %
Preis	+ 2 %
Währung	+ 9 %
Portfolioänderungen	+ 3 %

Wirtschaftliches Umfeld

Gesamtwirtschaftliche Lage

Das konjunkturelle Umfeld war im Jahr 2000 insgesamt positiv. Allerdings hatte der dramatische Anstieg der Rohstoffpreise – vor allem im Polymer- und Chemiebereich – einen spürbaren Einfluss auf das Ergebnis.

In Nordamerika setzte sich das robuste wirtschaftliche Wachstum fort, auch wenn es sich ab dem 4. Quartal merklich verlangsamte. Lateinamerika gewann zunehmend an Stabilität. Die konjunkturellen Rahmenbedingungen in Asien sind weiterhin gut, insbesondere in den Ländern Südostasiens und in China. Lediglich Japan überwindet die Rezession nur langsam. Die wirtschaftliche Verfassung der europäischen Volkswirtschaften ist stabiler geworden. Dazu beigetragen haben Deregulierungen, marktwirtschaftliche Reformen und verminderte Abgabenlasten in fast allen europäischen Ländern.

Branchenkonjunktur

Der Pharmamarkt wächst weltweit überdurchschnittlich, insbesondere durch die Ausbietung innovativer Produkte, bessere Diagnose-Methoden und die zunehmende Erforschung und Nutzung moderner Schlüsseltechnologien. Allerdings wirken sich staatliche Reglementierungen – insbesondere in Europa und Japan – weiterhin negativ aus.

Den Landwirtschaftssektor kennzeichnen verstärkt Konsolidierungsprozesse und starke Konkurrenz durch Generikaprodukte. Insbesondere im Pflanzenschutz ist darüber hinaus der Weltmarkt durch stagnierende Nachfrage und den harten Preiswettbewerb bei den Herbiziden gekennzeichnet.

Die für unseren Polymerbereich wichtigen Branchen Auto und Elektro entwickelten sich im Geschäftsjahr 2000 positiv. Wir konnten hier unseren Marktanteil, insbesondere durch den Erwerb des Polyolgeschäfts von Lyondell, erhöhen.

Die Nachfrage nach Chemie-Erzeugnissen nahm im Verlauf des Jahres 2000 in allen wichtigen Auslandsmärkten sowie bei einigen Abnehmerbranchen im Inland zu. Im Vergleich zum Vorjahr stieg die Chemieproduktion im Jahresdurchschnitt um insgesamt 3 Prozent.

Geschäftsverlauf nach Regionen

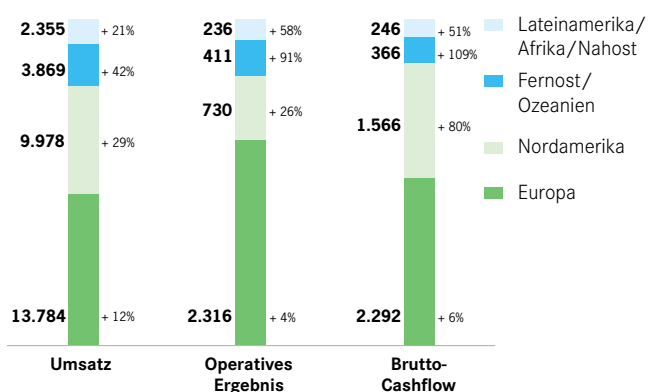
In Europa, unserem bedeutendsten Markt, haben wir mit einem Umsatzplus von 1,2 Mrd € bzw. 11 Prozent unser Geschäft deutlich ausgeweitet. In Nordamerika erzielten wir einen um 27 Prozent höheren Umsatz von 9,6 Mrd €.

Die Regionen Asien/Afrika/Australien und Lateinamerika haben wir nach den Kriterien unserer Steuerung neu in die Regionen Fernost/Ozeanien und Lateinamerika/Afrika/Nahost aufgeteilt.

Während in der Region Fernost/Ozeanien unser Geschäft um 45 Prozent auf 5,0 Mrd € wuchs, betrug die Steigerung in der Region Lateinamerika/Afrika/Nahost 14 Prozent.

Performance Regionen

(nach Sitz der Gesellschaften, ohne Überleitung, vgl. S. 52 f.; in Mio €)



Europa

Mio €	2000	Veränderung
Umsatz	13.784	11,7 %
Operatives Ergebnis vor Sonderposten	2.316	3,6 %
Umsatzrendite vor Sonderposten	16,8 %	– 1,3
Brutto-Cashflow	2.292	6,2 %
CFRoI	13,4 %	– 0,4

Unsere europäischen Gesellschaften nutzten die positiven konjunkturellen Rahmenbedingungen und weiteten ihren Umsatz um 12 Prozent auf 13,8 Mrd € aus. Das operative Ergebnis verbesserte sich um 4 Prozent auf 2,3 Mrd €. Die gestiegenen Rohstoffkosten ließen sich noch nicht vollständig an den Markt weitergeben. Restrukturierungsaufwendungen in Höhe von 86 Mio € und Sondererträge aus der Veräußerung von nicht zum Kerngeschäft gehörenden Aktivitäten von 94 Mio € entlasteten das Ergebnis im Saldo mit 8 Mio €.

Die Umsatzrendite und der Cashflow-Return-on-Investment (CFRoI) liegen mit 17 bzw. 13 Prozent über dem Konzerndurchschnitt von 11 und 12 Prozent. Der Brutto-Cashflow erhöhte sich um 134 Mio € auf 2,3 Mrd €.

Nordamerika

Mio €	2000	Veränderung
Umsatz	9.978	29,2 %
Operatives Ergebnis vor Sonderposten	730	25,9 %
Umsatzrendite vor Sonderposten	7,3 %	– 0,2
Brutto-Cashflow	1.566	80,4 %
CFRoI	11,3 %	+ 3,2

Das Geschäft unserer nordamerikanischen Gesellschaften wuchs um 29 Prozent (in Landeswährung um 14 Prozent) auf 10 Mrd €. Maßgeblich dazu beigetragen hat die erfreuliche Nachfrage nach unseren Pharma-Produkten. 4 Prozentpunkte der Umsatzsteigerung entfallen auf das von Lyondell erworbene Polyolgeschäft. Das operative Ergebnis vor Sonderposten erhöhte sich um 26 Prozent auf 730 Mio €. Die Umsatzrendite beträgt 7 und die Cashflow-Rendite (CFRoI) 11 Prozent.

Sonderaufwendungen in Höhe von insgesamt 169 Mio € in den Bereichen Gesundheit und Polymere stand der Ertrag aus dem Verkauf des Animal-Health-Biologikageschäfts in Höhe von 25 Mio € gegenüber.

Fernost/Ozeanien

Mio €	2000	Veränderung
Umsatz	3.869	41,8 %
Operatives Ergebnis vor Sonderposten	411	91,2 %
Umsatzrendite vor Sonderposten	10,6 %	+ 2,7
Brutto-Cashflow	366	109,1 %
CFRoI	13,7 %	+ 5,0

Unsere Gesellschaften in der Region Fernost/Ozeanien steigerten ihren Umsatz um 42 Prozent auf 3,9 Mrd €. Hiervon entfallen 16 Prozentpunkte auf veränderte Währungsparitäten. Das operative Ergebnis und der Brutto-Cashflow verdoppelten sich jeweils auf 0,4 Mrd €. Die Sonderaufwendungen in Höhe von 21 Mio € betreffen im Wesentlichen Restrukturierungsaufwendungen im Bereich Gesundheit.

Die Umsatzrendite verbesserte sich auf 11 Prozent, die Cashflow-Rendite um 5 Prozentpunkte auf 14 Prozent.

Lateinamerika/Afrika/Nahost

Mio €	2000	Veränderung
Umsatz	2.355	20,7 %
Operatives Ergebnis vor Sonderposten	236	58,4 %
Umsatzrendite vor Sonderposten	10,0 %	+ 2,4
Brutto-Cashflow	246	50,9 %
CFRoI	15,4 %	+ 4,3

Unsere Gesellschaften konnten in einem freundlichen wirtschaftlichen Umfeld ihre Performance deutlich verbessern. Der Umsatz wuchs um 21 Prozent – in Landeswährung um 8 Prozent – auf 2,4 Mrd €, das operative Ergebnis vor Sonderposten um erfreuliche 58 Prozent auf 236 Mio €.

Der Brutto-Cashflow erhöhte sich um 51 Prozent auf 246 Mio €, die Cashflow-Rendite um 4 Prozentpunkte auf 15 Prozent.

Geschäftsentwicklung der Arbeitsgebiete

Die weltweite Verantwortung für die Führung der wirtschaftlichen Aktivitäten liegt bei unseren 15 Geschäftsbereichen, die wir unter strategischen Gesichtspunkten in den Arbeitsgebieten Gesundheit, Landwirtschaft, Polymere und Chemie gebündelt haben.

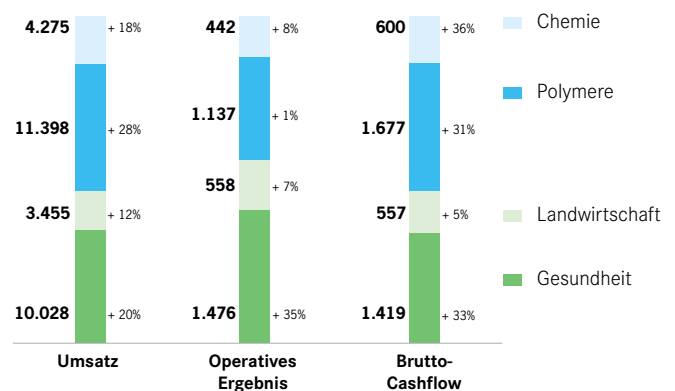
Arbeitsgebiet	Geschäftsbereiche
Gesundheit	Pharma; Consumer Care; Diagnostika
Landwirtschaft	Pflanzenschutz; Animal Health
Polymere	Kunststoffe; Kautschuk; Polyurethane; Lackrohstoffe, Farbmittel und Sondergebiete; Fasern
Chemie	Chemikalien; Spezialprodukte; Haarmann & Reimer; H. C. Starck; Wolff Walsrode

Der Geschäftsbereich Wolff Walsrode wurde entsprechend seiner strategischen Neuausrichtung dem Arbeitsgebiet Chemie zugeordnet. Die Vorjahreszahlen wurden demgemäß angepasst.

Das DyStar-Textilfarbstoffgeschäft wird – wie im Vorjahr – als discontinuing operation ausgewiesen. Wir haben es Ende des 3. Quartals 2000 in einen erweiterten Firmenverbund mit BASF eingebracht. Auch die EC Erdölchemie, das mit der Deutschen BP betriebene Gemeinschaftsunternehmen, wird nicht mehr unter den fortzuführenden Geschäften ausgewiesen. Zum 1.4.2001 beabsichtigen wir, unseren Anteil an den Mitgesellschafter zu veräußern. Die Vorjahreswerte sind zur besseren Vergleichbarkeit angepasst.

Performance Arbeitsgebiete

(ohne Überleitung, vgl. S. 52 f.; in Mio €)



Die vier Arbeitsgebiete weiteten den Umsatz – ohne die Erlöse aus Nebengeschäften – insgesamt um 21 Prozent auf 29,2 Mrd € aus. Das operative Ergebnis der Arbeitsgebiete vor Sonderposten und Überleitung verbesserte sich um 15 Prozent auf 3,6 Mrd € und der Brutto-Cashflow um 28 Prozent auf 4,3 Mrd €. Den größten Anteil am Umsatz und am Brutto-Cashflow hatte Polymere mit 11,4 Mrd € bzw. 1,7 Mrd €; das beste operative Ergebnis erwirtschaftete Gesundheit mit 1,5 Mrd €.

Gesundheit

Mio €	2000	Veränderung
Umsatz	10.028	19,9 %
Operatives Ergebnis vor Sonderposten	1.476	34,8 %
Umsatzrendite vor Sonderposten	14,7 %	+ 1,6
Brutto-Cashflow	1.419	32,6 %
CFRoI	15,4 %	+ 2,5

Das Arbeitsgebiet erzielte mit einem Umsatz von 10 Mrd € ein operatives Ergebnis von 1,5 Mrd €. Der Anteil am Konzernumsatz (continuing) beträgt 33 Prozent und der Anteil am Ergebnis 44 Prozent. Bei einem Umsatzwachstum von 20 Prozent konnten das operative Ergebnis um 35 und der Brutto-Cashflow um 33 Prozent gesteigert werden. Umsatz- und Cashflow-Rendite verbesserten sich jeweils auf 15 Prozent. Die Sonderposten in Höhe von 139 Mio € betreffen Restrukturierungsmaßnahmen und eine freiwillige Produktrücknahme.

Mio €	2000	1999	Veränderung
Umsatz Pharma	6.140	5.003	22,7 %

Der Geschäftsbereich **Pharma** weitete das Geschäft insbesondere in Nordamerika und Japan kräftig aus. Besonders erfolgreich waren wir mit unserem Cholesterinsenker Lipobay®/Baycol® und dem biologischen Sortiment. Das Produkt Lipobay®/Baycol® übertraf im Jahr 2000 erstmals die 500-Millionen-Grenze in Euro. In den USA hat sich der Marktanteil verdoppelt. Die Produktionsausfälle der Vergangenheit bei den Biologika konnten kompensiert werden. Kogenate® erzielte eine Umsatzsteigerung von 30 Prozent. Das Geschäft mit dem Blutdrucksenker Adalat® konnte trotz eines schwieriger werdenden Umfelds nochmals gesteigert werden.

Umsatzstärkste Bayer-Gesundheits-Produkte

Mio €	Veränderung
Ciprobay®	1.785 18 %
Adalat®	1.155 13 %
Lipobay® / Baycol®	636 82 %
Aspirin®	632 12 %
Kogenate®	491 30 %
Glucometer® Elite	472 33 %
Gamimune® N	350 22 %

Neben dem Blockbuster Ciprobay® hat auch das neue Anti-infektivum Avalox®/Avelox® große Erfolgsaussichten. Die erfolgreichen Markteinführungen in den wichtigsten Märkten bestätigen diese Einschätzung. In den USA wollen wir durch eine Vertriebskooperation mit der Alza Corporation sowie durch den weiteren Ausbau des Außendienstes das steigende Umsatzpotenzial unserer Produkte noch besser nutzen.

Zur Renditesteigerung haben wir im Geschäftsbereich Pharma ein breit angelegtes Kostensenkungsprogramm eingeführt. Mittel- und langfristig setzen wir auf unsere führende Innovationskraft durch die Forschungs-Plattform auf Basis moderner Schlüsseltechnologien.

Die Forschungsallianz mit Millennium Pharmaceuticals zeigt bereits erste Erfolge. So ist der erste Entwicklungskandidat aus dieser Kooperation im Indikationsgebiet Krebs bereits in die präklinische Prüfung übernommen worden. Wir erwarten ab dem Jahr 2004 jährlich zwanzig neue Entwicklungskandidaten, aus denen dann nach den klinischen Prüfungen pro Jahr zwei neue Arzneimittel auf den Markt gebracht werden sollen.

Mio €	2000	1999	Veränderung
Umsatz Consumer Care	1.923	1.683	14,3 %

Weiterhin erfolgreich entwickelt sich das **Consumer-Care-Geschäft**. Vor allem in Indonesien, Deutschland und Großbritannien wurden gute Zuwachsraten erzielt. In Indonesien haben wir eine Vertriebsfirma erworben. Unser Produktportfolio erweiterten wir um vier neue Marken. Der Umsatz stieg um 14 Prozent auf 1,9 Mrd €. Durch die Rückrufaktion unseres Erkältungsmittels Alka-Seltzer Plus® mit dem Wirkstoff Phenylpropanolamin (PPA) war das Ergebnis belastet. Der Geschäftsbereich plant, noch in diesem Jahr eine neue Formulierung dieses Produkts im Markt anzubieten.

Mio €	2000	1999	Veränderung
Umsatz Diagnostika	1.965	1.681	16,9 %

Der Geschäftsbereich **Diagnostika** steigerte den Umsatz deutlich um 17 Prozent auf 2,0 Mrd € und damit stärker als der Durchschnitt der Wettbewerber. Der Bereich hat ein Kostensenkungsprojekt zur Verbesserung der operativen Rendite initiiert, das die währungsbedingten Standortnachteile ausgleichen soll.

Landwirtschaft

Mio €	2000	Veränderung
Umsatz	3.455	11,7 %
Operatives Ergebnis vor Sonderposten	558	7,3 %
Umsatzrendite vor Sonderposten	16,2 %	– 0,6
Brutto-Cashflow	557	5,5 %
CFRoI	13,9 %	– 1,8

Das wirtschaftliche Umfeld ist hier aufgrund der gesunkenen Einkommen der Landwirte und des verschärften Wettbewerbs schwieriger geworden. Dennoch konnte der Umsatz des Arbeitsgebiets um 12 Prozent auf 3,5 Mrd € erhöht werden.

Zu diesem Wachstum trugen die Geschäftsbereiche Pflanzenschutz mit 13 und Animal Health mit 9 Prozent bei. Das operative Ergebnis verbesserte sich um 7 Prozent und der Brutto-Cashflow um 5 Prozent auf jeweils 0,6 Mrd €. Im internationalen Wettbewerb nimmt Landwirtschaft mit einer Umsatzrendite von 16 Prozent weiterhin eine Spitzenposition ein.

Umsatzstärkste Bayer-Produkte für Pflanzenschutz und Animal Health

	Mio €	Veränderung
Confidor® / Gaucho® / Admire® / Provado®	560	21 %
Folicur® / Raxil®	251	6 %
Advantage®	204	14 %
Baytril®	170	13 %

Mio €	2000	1999	Veränderung
Umsatz Pflanzenschutz	2.456	2.177	12,8 %

Der Geschäftsbereich **Pflanzenschutz** weitete den Umsatz um 13 Prozent auf 2,5 Mrd € aus. Besonders erfreulich entwickelte sich die Nachfrage nach unseren Insektiziden mit dem Wirkstoff Imidacloprid (Confidor®/Gaucho®), den Saatgutbeizmitteln und den Produkten des Geschäftsfelds Garden/Professional Care.

Durch den Erwerb der FLINT®-Strobilurin-Produktlinie von Novartis wird unser Fungizidgeschäft gezielt gestärkt. Das hieraus resultierende Umsatzpotenzial beträgt 300 Mio €. Durch die Akquisition werden wir wieder die Nummer 2 im Markt für Fungizide. Die erfolgreiche Integration der Misung Ltd. in Südkorea hat unsere Marktanteile in diesem strategischen Markt entscheidend erhöht. Unser Ziel ist es, in allen Segmenten des chemischen Pflanzenschutzes mit innovativen Produkten zu wachsen. Zusätzlich haben wir unsere biotechnologische Forschungsplattform im Pflanzenschutz durch Kooperationen mit einem Gesamtvolumen von 200 Mio € ausgebaut.

Zur Entwicklung neuer Produkte nutzen wir moderne Schlüsseltechnologien von der Gen-Forschung über Substanzbibliotheken bis zum Hochdurchsatzscreening. Diese innovative Technologie-Plattform wird uns die führende Position unter den forschenden Pflanzenschutz-Firmen sichern.

Mio €	2000	1999	Veränderung
Umsatz Animal Health	999	917	8,9 %

Der Geschäftsbereich **Animal Health** konnte den Umsatz um 9 Prozent auf 1 Mrd € ausweiten. Bei unserem Erfolgsprodukt Advantage® erzielten wir eine zweistellige Zuwachsrate.

Besonders erfreulich entwickelte sich unser Geschäft im Geschäftsfeld Hygiene, wo wir neue Produkte bei Rodentiziden und Insektiziden erfolgreich im Markt eingeführt haben. Die Desinvestition der Biologika-Aktivitäten haben wir durch das übrige US-Geschäft kompensiert.

Polymere

Mio €	2000	Veränderung
Umsatz	11.398	27,8 %
Operatives Ergebnis vor Sonderposten	1.137	1,0 %
Umsatzrendite vor Sonderposten	10,0 %	- 2,6
Brutto-Cashflow	1.677	31,0 %
CFRoI	11,2 %	0,1

Das Geschäft konnte insgesamt um 28 Prozent auf 11,4 Mrd € ausgeweitet werden. Die günstige Konjunktur, der Einsatz unserer Produkte in neuen Anwendungen, positive Währungseffekte und die Akquisition des Polyolgeschäfts von Lyondell Chemical Company trugen dazu bei, dass Polymere unverändert unser umsatzstärkstes Arbeitsgebiet ist.

Insbesondere die stark gestiegenen Rohstoffpreise verhinderten einen deutlicheren Anstieg des operativen Ergebnisses. Mit 1,1 Mrd € lag es lediglich um 1 Prozent über dem entsprechenden Vorjahreswert. Die Umsatzrendite ging auf 10 Prozent zurück. Dagegen konnte mit 1,7 Mrd € ein um 31 Prozent höherer Brutto-Cashflow erwirtschaftet werden. Die Cashflow-Rendite blieb trotz der hohen Investitionen mit 11 Prozent auf Vorjahreshöhe. Für Integrations- und Restrukturierungsmaßnahmen fielen Sonderaufwendungen in Höhe von 105 Mio € in den Bereichen Polyurethane und Kunststoffe an.

Unser Ziel ist es, bis zum Jahr 2004 eine Umsatzrendite von 15 Prozent zu erreichen. Diese Renditeverbesserungen wollen wir durch den weiteren Ausbau des Geschäfts vor allem in Asien und durch Maßnahmen auf der Erlösseite sowie durch Kostensenkungsprogramme in allen Bereichen realisieren. Wir erwarten hierdurch in den nächsten Jahren Einsparungen von mehr als 200 Mio € pro Jahr.

Mio €	2000	1999	Veränderung
Umsatz Kunststoffe	3.520	2.770	27,1 %

Die Umsatzentwicklung des Geschäftsbereichs **Kunststoffe** war aufgrund der weltweit steigenden Nachfrage nach hochwertigen Kunststoffen, des starken US-Dollars und der erfolgreich durchgesetzten Preiserhöhungen sehr erfreulich. Die Durchschnittserlöse lagen bei allen Produkten deutlich über dem Vorjahresniveau. Der Umsatz erhöhte sich um 27 Prozent auf 3,5 Mrd €.

Zum weiteren Ausbau der Geschäfte wurde mit DuPont die Gründung eines Produktions-Joint-Ventures in Europa zur Herstellung von PBT (Polybutylenterephthalat)-Polymeren vereinbart. Die Inbetriebnahme ist für Anfang 2003 geplant. Mit der Röhm GmbH wurden ein europaweites Joint Venture für transparente Polycarbonat- und Polyesterplatten und mit der Dainippon Ink & Chemicals, Inc. (DIC) ein Joint Venture für thermoplastische Polyurethane gegründet.

Durch den Erwerb des südkoreanischen Kunststoffplattenherstellers Sewon Enterprise Co., Ltd. haben wir unsere Position im asiatischen Markt für Massivplatten aus Polycarbonat (PC) weiter ausgebaut.

Mio €	2000	1999	Veränderung
Umsatz Kautschuk	2.296	1.857	23,6 %

Der Geschäftsbereich **Kautschuk** hat bei allen Produkten den Umsatz erhöht. Maßgeblich hierfür waren deutliche Mengensteigerungen und positive Währungseffekte. Besonders im Bereich der Reifen-Kautschuke gelang es uns, stärker zu wachsen als der Markt. Die Rohstoffpreissteigerungen konnten nur mit zeitlicher Verzögerung weitergegeben werden. Insgesamt wuchs der Umsatz um 24 Prozent auf 2,3 Mrd €.

Zur Produktion des Synthetikgumms Therman® nahm der Geschäftsbereich eine besonders umweltgerechte Produktionsanlage im Werk Leverkusen in Betrieb. Mit ihr verdoppeln wir unsere Kapazität für diesen ergebnisstarken hydrierten Nitrilkautschuk, der vorwiegend in der Automobilindustrie verwendet wird.

Mio €	2000	1999	Veränderung
Umsatz Polyurethane	3.131	2.175	44,0 %

Polyurethane weist insbesondere im Polyolgeschäft eine positive Mengenentwicklung auf. Der Umsatz stieg um 44 Prozent auf 3,1 Mrd €. Wir haben unsere führende Position auf diesem Gebiet weiter ausgebaut. Die starke Verteuerung der Hauptrohstoffe Propylen, Toluol und Benzol drückte jedoch auf die Margen.

Mit der Übernahme des Polyolgeschäfts und von Anteilen an der Produktion von Propylenoxid (PO) der Lyondell Chemical Company haben wir unsere Position deutlich verbessert. Mit Lyondell wurde vereinbart, im technologischen Bereich sowie beim Bau neuer Produktionsanlagen für PO zusammenzuarbeiten. Bereits im Jahr 2003 soll eine neue Anlage für Propylenoxid und Styrol in den Niederlanden die Produktion aufnehmen. Durch die Akquisition haben wir Zugang zu patentgeschützten Technologien und Produkten. Wir sind damit in der Lage, das von unseren Kunden gewünschte Komplettangebot aus Rohstoffkomponenten und technischer Beratung zu liefern.

Mio €	2000	1999	Veränderung
Umsatz Lackrohstoffe, Farbmittel und Sondergebiete	1.946	1.729	12,6 %

Der Umsatzzanstieg von 13 Prozent im Geschäftsbereich **Lackrohstoffe, Farbmittel und Sondergebiete** geht zu 7 Prozent auf Mengensteigerungen und zu 5 Prozent auf Währungseffekte zurück.

Überdurchschnittlich entwickelten sich dabei die Geschäftsfelder Lackharze, Spezial- und Klebstoffe.

Durch die Akquisition der Sybron Chemicals Inc., eines Herstellers von Polymer- und Chemiespezialitäten, haben wir unsere Know-how-Basis auf dem Gebiet der lösungsmittelfreien Pulverlacktechnik verbreitert. Wir rechnen aufgrund der guten Umweltverträglichkeit mit überproportionalen Zuwächsen, da damit unsere hervorragende Position bei Systembausteinen für Polyurethanlacke um ein zusätzliches Anwendungsgebiet erweitert wird.

Mio €	2000	1999	Veränderung
Umsatz Fasern	505	391	29,2 %

Bei **Fasern** ist der Umsatzzanstieg von 29 Prozent auf höhere Preise und gestiegene Nachfrage in allen Regionen zurückzuführen. Zur Straffung des Portfolios hat der Geschäftsbereich Fasern zur Jahreswende das Dralon®-Geschäft an die Fraver-Gruppe, Biella, Italien, veräußert.

Chemie

Mio €	2000	Veränderung
Umsatz	4.275	17,8 %
Operatives Ergebnis vor Sonderposten	442	7,5 %
Umsatzrendite vor Sonderposten	10,3 %	- 1,0
Brutto-Cashflow	600	36,4 %
CFRoI	9,8 %	2,0

Das Arbeitsgebiet erhöhte den Umsatz um 18 Prozent, davon ein Drittel währungsbedingt. Bei einem Umsatz von 4,3 Mrd € haben wir ein operatives Ergebnis von 442 Mio € erwirtschaftet. Auch hier wirkten sich die gestiegenen Rohstoffpreise, insbesondere im Geschäftsbereich Chemikalien, belastend aus. Erfreulich ist die Entwicklung des Brutto-Cashflow, der sich um 36 Prozent auf 600 Mio € verbesserte. Die Umsatzrendite war mit 10 Prozent leicht rückläufig. Der CFRoI konnte um 2 Prozentpunkte auf 10 Prozent gesteigert werden.

Mio €	2000	1999	Veränderung
Umsatz Chemikalien	1.006	886	13,5 %

Der Umsatz des Geschäftsbereichs **Chemikalien** stieg um 14 Prozent auf 1 Mrd €. Mit Ausnahme der Wirkstoffzwischenprodukte trugen alle Geschäftsfelder zur positiven Umsatzentwicklung bei. Besonders erfreulich verlief das Geschäft mit Elektronik-Chemikalien, das zweistellige Zuwachsraten aufwies und im laufenden Jahr weiter ausgebaut wird.

Positive Impulse und eine höhere Profitabilität versprechen wir uns von einer Neuausrichtung des Geschäftsbereichs Chemikalien. Wir werden die Basischemie von der Feinchemie trennen, da beide Geschäfte unterschiedliche Erfolgsfaktoren hinsichtlich Kosten, Technologie und Marketing haben. Mit der jeweiligen Fokussierung wollen wir insbesondere unser Geschäft mit Wirkstoffzwischenprodukten auf dem externen Pharmamarkt neu ausrichten.

Mio €	2000	1999	Veränderung
Umsatz Spezialprodukte	1.312	1.149	14,2 %

Spezialprodukte weist in sämtlichen Geschäftsfeldern mengen- und währungsbedingte Umsatzzuwächse auf. Der anhaltende Wettbewerbsdruck und die Kundenkonzentration ließen kaum Preiserhöhungen zu. Insbesondere die Geschäfte mit Chrom-Gerbstoffen und optischen Aufhellern sind weltweit erheblich unter Preisdruck. Dennoch konnte der Geschäftsbereich seinen Umsatz, insbesondere aufgrund der Entwicklungen in den Wachstumsmärkten Asiens und Lateinamerikas, um 14 Prozent auf 1,3 Mrd € ausweiten.

Mit den Akquisitionen der Firma Sybron und wesentlicher Teile des Papierchemikaliengeschäfts der Firma Cytec Industries Inc. hat Spezialprodukte sein Geschäft verstärkt. Das Chemikaliengeschäft von Sybron erweitert das Textilhilfsmittelgeschäft. Die Papierchemikalien bilden eine dritte geschäftlich notwendige Säule zu den Weißtönern und Farbstoffen. Der Umsatzzuwachs durch diese Akquisitionen beträgt im Jahr 2001 voraussichtlich 260 Mio €.

Mio €	2000	1999	Veränderung
Umsatz Haarmann & Reimer	865	775	11,6 %

Haarmann & Reimer hat in einem unverändert hart umkämpften Markt seine Position ausgebaut. Die Ausweitung des Geschäfts um 12 Prozent ist vor allem auf die gestiegene Nachfrage zurückzuführen.

Mio €	2000	1999	Veränderung
Umsatz H.C. Starck	665	435	52,9 %

Äußerst erfreulich ist die Entwicklung des Geschäftsbereichs **H.C. Starck**. Das Geschäft wuchs um 53 Prozent auf 665 Mio €.

Wir nutzen konsequent die stark wachsenden und hochrentablen Absatzchancen in den Branchen Mikroelektronik und Telekommunikation. Dazu gehört auch die Akquisition der US-amerikanischen Unternehmensgruppe CSM Industries, Inc. im Dezember 2000. Mit den hochqualitativen Halbzeugen aus Sonderlegierungen nutzen wir – in Verbindung mit der bestehenden Produktpalette – die Vorwärtsintegration in die dynamisch wachsenden Märkte der Medizin- und Elektrotechnik.

Mio €	2000	1999	Veränderung
Umsatz Wolff Walsrode	427	385	10,9 %

Wolff Walsrode konnte den Umsatz um 11 Prozent auf 427 Mio € steigern. Umsatzzuwächse wurden in allen Geschäftsfeldern erzielt. Sie sind sowohl auf Mengen- als auch auf Preis-/Währungseffekte zurückzuführen. Der größte Anteil basiert auf Absatzsteigerungen, wobei der Schwerpunkt im Geschäftsfeld Cellulosechemie lag.

Kennzahlen zum Geschäftsverlauf

Als weltweit tätiges Unternehmen bilanzieren wir nach den Anforderungen des International Accounting Standards Committee, London (IASC).

Unseren Aktionären und allen anderen Interessierten steht damit eine verlässliche und international vergleichbare Grundlage für die Bewertung des Konzerns und seiner Leistungen zur Verfügung. Auf diesem Zahlenwerk baut ebenfalls unsere am CFRol (Cashflow-Return-on-Investment) ausgerichtete wertorientierte Unternehmenssteuerung auf.

Finanzlage

Das Maß für unsere Innenfinanzierungskraft ist der Brutto-Cashflow (BCF). Die Performance wird anhand des Unterschieds-Brutto-Cashflow gemessen, wobei dem erreichten Brutto-Cashflow ein Soll-Brutto-Cashflow, die so genannte BCF-Hurdle, gegenübergestellt wird. Die BCF-Hurdle wird aus dem Investitionswert, den Kapitalkosten und der strategischen Nutzungsdauer errechnet; dabei stellt der Investitionswert den verzinslichen Anschaffungswert des Vermögens dar.

Für das Geschäftsjahr 2000 betrug die BCF-Hurdle 3,3 Mrd €. Insgesamt erwirtschaftete der Konzern im fortzuführenden Geschäft einen Brutto-Cashflow von 4,0 Mrd €. Mit dem positiven Unterschieds-Brutto-Cashflow (UBCF) von 0,7 Mrd € haben wir über die Verzinsung und Reproduktion des eingesetzten Vermögens hinaus zusätzlichen Wert geschaffen.

Den Brutto-Cashflow verwenden wir auch als Zählergröße für die Renditekennziffer Cashflow-Return-on-Investment (CFRol). Sie dient als Maßstab für die Rentabilität des Konzerns und der Geschäftsbereiche.

Der Investitionswert als Nennergröße des CFRol ist durch die hohen Investitionen und Akquisitionen deutlich angestiegen. Der noch stärkere Zuwachs des Brutto-Cashflow führte zu einer Renditesteigerung um 2 Prozentpunkte auf 12 Prozent. Damit wurde auch der Soll-CFRol des Konzerns von 10 Prozent um 2 Prozentpunkte übertroffen.

Mio €	2000	1999
Brutto-Cashflow	4.031	2.940
UBCF	741	92
CFRol	11,5 %	9,8 %
Ø Investitionswert	35.103	29.853

Fortzuführende Aktivitäten
Vorjahreswerte angepasst

Die **Finanzierungsrechnung** zeigt die Zu- und Abflüsse der Zahlungsmittel nach Arten der Geschäftstätigkeit. Der operative Zufluss vor Mittelbindung im Working Capital (**Brutto-Cashflow**) erhöhte sich um 30 Prozent auf 4,2 Mrd €. Das wachsende Geschäft hat zu einer deutlichen Ausweitung der Mittelbindung im Working Capital geführt, sodass der operative Zufluss insgesamt (**Netto-Cashflow**) um 0,1 Mrd € bzw. 3 Prozent zurückging. Für die Mittelbindung im Working Capital waren vor allem die höhere Bevorratung mit 0,8 Mrd € und der Anstieg der Kundenforderungen um 0,5 Mrd € maßgebend. Dem stand eine Ausweitung der Lieferantenverbindlichkeiten von 0,4 Mrd € gegenüber.

Finanzierungsrechnung (Kurzfassung)		
Mio €	2000	1999
Zahlungsmittel 1.1.	2.812	1.184
Brutto-Cashflow	4.164	3.192
<i>Discontinuing Operations*</i>	133	252
Veränderung Working Capital	- 1.073	1
Zufluss aus operativer Geschäftstätigkeit	3.091	3.193
<i>Discontinuing Operations*</i>	104	241
Ab-/Zufluss aus investiver Tätigkeit	- 6.224	214
<i>Discontinuing Operations*</i>	- 152	2.678
Zu-/Abfluss aus Finanzierungstätigkeit	772	- 1.669
<i>Discontinuing Operations*</i>	18	- 29
Änderung Währungskurse/ Konzernkreis	40	- 110
Veränderung Zahlungsmittel	- 2.321	1.628
Zahlungsmittel 31.12.	491	2.812

* nicht fortzuführende Aktivitäten
Vorjahreszahlen angepasst

Für **investive Tätigkeit** sind 6,2 Mrd € Zahlungsmittel abgeflossen, wobei 4,2 Mrd € auf Akquisitionen (u. a. Lyondell, FLINT® und Sybron) und 2,7 Mrd € auf Zugänge bei Sach- und Finanzanlagen entfielen. Dagegen standen Einnahmen aus dem Verkauf von Sachanlagen sowie Zuflüsse aus finanziellen Anlagen von insgesamt 0,7 Mrd €.

Im Rahmen der **Finanzierungstätigkeit** flossen Zahlungsmittel von per saldo 0,8 Mrd € zu, wobei 2,1 Mrd € aus Nettokredit-aufnahmen stammen. Für Dividenden und Zinsen wurden 1,3 Mrd € ausgegeben.

Neue Kreditlinien wurden durch das globale Commercial-Paper-Programm im Volumen von 5 Mrd US\$ geschaffen.

Über ein European-Medium-Term-Note-(EMTN-)Programm können neben der Bayer AG auch die Tochterunternehmen Bayer Corporation (USA), Bayer Ltd. (Japan) und die Bayer Capital Corporation B.V. (Niederlande) Emissionen in allen wichtigen Währungen in einem Volumen von 2 Mrd € begeben.

Insgesamt ist der Zahlungsmittelbestand um 2,3 Mrd € zu-rückgegangen.

Ertragslage

Gewinn- und Verlustrechnung (Kurzfassung)

Mio €	2000	Veränderung
Operatives Ergebnis	3.287	- 2,1 %
Discontinuing Operations*	104	- 91,0 %
Finanzergebnis	- 297	43,0 %
Gewinn vor Ertragsteuern	2.990	5,4 %
Konzerngewinn	1.816	- 9,3 %

* nicht fortzuführende Aktivitäten

Das **operative Ergebnis continuing** vor Sonderposten stieg um 0,6 Mrd € auf 3,3 Mrd €. Hierin enthalten sind Sonderposten in Höhe von -157 Mio €, sodass sich das Ergebnis nach Sonderposten um rund 1,0 Mrd € bzw. 45 Prozent verbesserte.

		2000	1999
Herstellungs-kostenquote (%)	Herstellungskosten Umsatzerlöse	53,2	53,4
Forschungs-kostenquote (%)	Forschungskosten Umsatzerlöse	7,9	8,7

Das **operative Ergebnis discontinuing** betrifft die DyStar-Gruppe mit 5 Mio € und die Erdölchemie mit 99 Mio €.

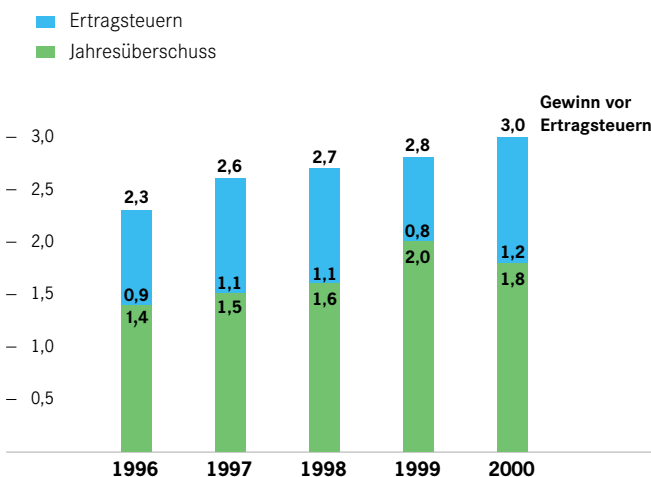
Im Vorjahr waren zusätzlich das Agfa-Ergebnis bis Mai 1999 in Höhe von 103 Mio € und der Gewinn aus dem Börsengang der Agfa-Gruppe mit 1.030 Mio € enthalten.

Aus den Ergebnissen der continuing und discontinuing operations ergibt sich ein **operatives Ergebnis gesamt** von 3,3 Mrd €, das um 2 Prozent unter dem entsprechenden Vorjahreswert liegt.

Das **Finanzergebnis** verbesserte sich um 224 Mio € bzw. 43 Prozent auf -297 Mio €. Maßgeblich hierfür war u. a. das um 314 Mio € gestiegene Beteiligungsergebnis, das im Wesentlichen auf Gewinne aus der Veräußerung unserer Anteile an Schein Pharmaceuticals und Myriad Genetics zurückzuführen ist. Demgegenüber hat sich das Zinsergebnis durch Kreditaufnahmen aufgrund von Investitionen und Akquisitionen um 115 Mio € verschlechtert.

Insgesamt verbesserte sich der **Gewinn vor Ertragsteuern** um 154 Mio € bzw. 5 Prozent, wobei sich allerdings das Vorsteuerergebnis der continuing operations um 1,2 Mrd € bzw. 70 Prozent verbesserte.

Ertragsentwicklung (in Mrd €)



Für **Ertragsteuern** waren 1,2 Mrd € aufzuwenden, das sind 0,3 Mrd € bzw. 40 Prozent mehr als im Vorjahr. Hierin sind latente Steuern in Höhe von 0,4 Mrd € enthalten. Die Steuerquote stieg um 9 Prozentpunkte auf 38 Prozent, wobei die niedrigere Steuerquote des Vorjahres auf die steuerfreien Veräußerungsgewinne der Agfa-Gevaert-Anteile zurückzuführen ist.

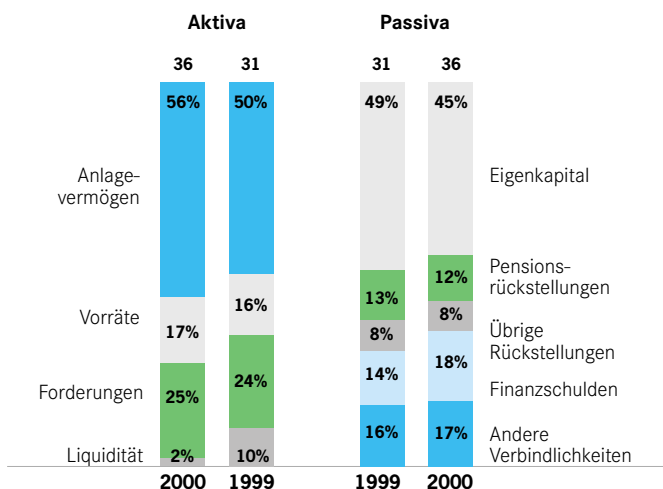
Während der **Konzerngewinn** nominal unter Berücksichtigung der discontinuing operations um 0,2 Mrd € auf 1,8 Mrd € zurückging, stieg der Konzerngewinn auf Basis der continuing operations um 0,8 Mrd € auf 1,7 Mrd €.

Die bilanziellen Rentabilitätskennziffern des Konzerns zeigen im Einzelnen folgendes Bild:

		2000	1999
Umsatzrendite vor Sonderposten (%)	$\frac{\text{Operatives Ergebnis vor Sonderposten}}{\text{Umsatzerlöse}}$	11,1	11,2
Eigenkapitalrendite (%)	$\frac{\text{Gewinn nach Steuern}}{\text{Ø Eigenkapital}}$	11,7	14,4
Gesamtkapitalrendite (%)	$\frac{\text{Gewinn vor Steuern und Zinsaufwendungen}}{\text{Ø Gesamtkapital}}$	10,2	10,5

Vermögens- und Kapitalstruktur

Bilanzstruktur (in Mrd €)



Das Gesamtvermögen wuchs gegenüber 1999 um 5,2 Mrd € auf 36,5 Mrd €. Im Einzelnen haben sich die Bilanzpositionen wie folgt verändert:

Bilanz (Kurzfassung)

Mio €	31.12.2000	31.12.1999
Anlagevermögen	20.344	15.614
Umlaufvermögen	16.107	15.665
Eigenkapital	16.377	15.182
Fremdkapital	20.074	16.097
<i>Discontinuing Operations*</i>	404	362
Bilanzsumme	36.451	31.279
<i>Discontinuing Operations*</i>	819	641

* nicht fortzuführende Aktivitäten

Das Anlagevermögen stieg um 4,7 Mrd €, wovon 3,5 Mrd € auf die Akquisitionen von Lyondell, FLINT® und Sybron zurückzuführen sind. In Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte wurden wie im Vorjahr 2,6 Mrd € investiert. Die planmäßigen Abschreibungen betrugen 2,1 Mrd €.

Das Umlaufvermögen hat sich im Vergleich zum Jahresende 1999 per saldo nur um 0,4 Mrd € bzw. 3 Prozent erhöht.

Der deutlichen Steigerung bei den Vorräten um 1,1 Mrd € bzw. 22 Prozent stand ein Rückgang der flüssigen Mittel von 2,4 Mrd € bzw. 78 Prozent gegenüber.

		2000	1999
Anlagenintensität (%)	$\frac{\text{Anlagevermögen}}{\text{Gesamtvermögen}}$	55,8	49,9
Finanzierungsquote (%)	$\frac{\text{Abschreibungen}}{\text{Investitionen}}$	80,2	66,3
Umschlagshäufigkeit der Vorräte	$\frac{\text{Umsatzerlöse}}{\text{Vorräte}}$	5,1	5,5
Umschlagshäufigkeit der Forderungen	$\frac{\text{Umsatzerlöse}}{\text{Forderungen aus LuL}}$	5,0	5,1

Das **Eigenkapital** wuchs im Jahr 2000 um 1,2 Mrd €, wobei 1,0 Mrd € aus dem Konzerngewinn nach Abzug der Dividende und 0,2 Mrd € aus der Währungsumrechnung resultieren. Die Eigenkapitalquote beträgt 45 Prozent.

		2000	1999
Eigenkapitalquote (%)	$\frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Gesamtkapital}}$	44,9	48,5
Anlagendeckung (%)	$\frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Anlagevermögen}}$	80,5	97,2
Fremdkapitalstruktur (%)	$\frac{\text{Kurzfristiges Fremdkapital}}{\text{Fremdkapital}}$	53,8	46,1

Die **Fremdmittel** in Höhe von 20,1 Mrd € entfallen mit 7,2 Mrd € auf Rückstellungen, mit 6,7 Mrd € auf Finanzschulden und mit 6,2 Mrd € auf andere Verbindlichkeiten.

Von den Rückstellungen betreffen 4,3 Mrd € Pensionsverpflichtungen und 2,9 Mrd € andere Rückstellungen für Personal, Steuern und Umweltschutz sowie für den Lieferungs- und Leistungsverkehr.

Die Nettoverschuldung ist um 4,6 Mrd € auf 6,0 Mrd € angewachsen. Dabei stiegen die Finanzschulden im Wesentlichen durch die Inanspruchnahme des Commercial-Paper-Programms um 2,2 Mrd €, während die flüssigen Mittel um 2,4 Mrd € abgebaut wurden.

Die anderen Verbindlichkeiten in Höhe von 6,2 Mrd € betreffen vor allem Verpflichtungen aus dem Lieferungs- und Leistungsverkehr, aus Steuern sowie aus der Entgeltabrechnung.

Wertschöpfung

Die Unternehmensleistung erhöhte sich um 22 Prozent auf 30,5 Mrd €. Nach Abzug der Vorleistungen für Material, Abschreibungen und sonstige betriebliche Aufwendungen betrug die Wertschöpfung der fortzuführenden Aktivitäten 11,3 Mrd € und lag damit um 11 Prozent über Vorjahr. Von der Wertschöpfung entfallen 7,6 Mrd € auf die Mitarbeiter, 1,4 Mrd € auf die öffentliche Hand, 1,0 Mrd € erhalten die Aktionäre und 0,5 Mrd € die Kreditgeber. Im Unternehmen verbleiben 0,8 Mrd €.

Gewinnverwendung

Nach deutschem Recht ist die Dividende aus dem Bilanzgewinn der Bayer AG darzustellen:

Die Bayer AG erwirtschaftete im Geschäftsjahr 2000 bei einem Jahresüberschuss von 1.702 Mio € einen Brutto-Cashflow von 980 Mio €.

Das operative Ergebnis verbesserte sich auf 754 Mio € und das Finanzergebnis auf 1.380 Mio €. Nach Abzug der Steuern von 432 Mio € und einer Rücklagenzuführung von 680 Mio € ergibt sich ein Bilanzgewinn von 1.022 Mio €.

Wir schlagen der Hauptversammlung am 27. April 2001 vor, aus dem Bilanzgewinn eine Dividende von 1,40 € (Vorjahr 1,30 €) je Aktie (730.341.920 Stück) auf das dividendenberechtigte Grundkapital von 1.870 Mio € auszuschütten. Die Dividende ist mit einem Steueranrechnungsguthaben von 0,45 € (Vorjahr 0,08 €) für inländische Aktionäre verbunden.

Wertschöpfung Continuing Operations

Herkunft

Mio €	2000	Veränderung in %
Umsatzerlöse	29.986	21,2
Sonstige Erträge	494	>100,0
Unternehmensleistung	30.480	22,3
Materialaufwand	10.559	41,4
Abschreibungen	2.105	23,8
Sonstige Aufwendungen	6.558	16,7
Wertschöpfung	11.258	11,1

Verwendung

Mio €	2000	Anteile in %
Aktionäre	1.048	9,3
Mitarbeiter	7.585	67,4
Öffentliche Hand	1.374	12,2
Kreditgeber	457	4,0
Unternehmen	794	7,1
Wertschöpfung	11.258	100,0

Jahresabschluss der Bayer AG (Kurzfassung¹)

Gewinn- und Verlustrechnung

Mio €	2000	1999
Umsatzerlöse	10.816	9.749
Herstellungskosten	6.612	6.000
Bruttoergebnis vom Umsatz	4.204	3.749
Vertriebs-, Forschungs- und Verwaltungskosten	3.454	3.080
Übrige Erträge/Aufwendungen (Saldo)	4	– 98
Außerordentlicher Personalaufwand	0	573
Operatives Ergebnis	754	– 2
Finanzergebnis	1.380	1.118
Ergebnis vor Ertragsteuern	2.134	1.116
Steuern vom Einkommen/Ertrag	432	40
Jahresüberschuss	1.702	1.076

Bilanz

Mio €	2000	1999
Sachanlagen und immaterielle Vermögensgegenstände	3.428	2.519
Finanzanlagen	9.294	6.952
Anlagevermögen	12.722	9.471
Vorräte	1.468	1.288
Forderungen	4.609	4.652
Flüssige Mittel	344	2.672
Umlaufvermögen	6.421	8.612
Gesamtvermögen	19.143	18.083
Eigenkapital ²	9.195	8.442
Rückstellungen ²	4.790	4.809
Verbindlichkeiten	5.158	4.832
Gesamtkapital	19.143	18.083

¹ Der vollständige, mit einem uneingeschränkten Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers versehene Jahresabschluss der Bayer AG wird im Bundesanzeiger veröffentlicht und beim Handelsregister in Leverkusen hinterlegt. Er kann als Sonderdruck bei der Bayer AG angefordert werden.

² einschließlich Anteil Sonderposten mit Rücklageanteil

Finanzierungsrechnung

Mio €	2000	1999
Zahlungsmittel 1.1.	2.431	683
Brutto-Cashflow		
– vor Sonderposten	1.026	959
– nach Sonderposten	980	913
Erhöhung Working Capital	– 624	– 289
Zufluss aus operativer Geschäftstätigkeit	356	624
Abfluss aus investiver Tätigkeit	– 1.691	– 806
Ab-/Zufluss aus Finanzierungstätigkeit	– 955	1.930
Veränderung Zahlungsmittel	– 2.290	1.748
Zahlungsmittel 31.12.	141	2.431
Wertpapiere/Schuldscheine	203	241
Flüssige Mittel lt. Bilanz	344	2.672

Mitarbeiter

Unsere Belegschaft hat sich im Jahr 2000 weltweit um 1.700 auf 122.100 erhöht. Aufgrund von Portfolioveränderungen kamen 2.800 Beschäftigte hinzu, 1.100 schieden im Rahmen der Fluktuation aus.

Die Aufgliederung der Belegschaft nach Arbeitsgebieten und Regionen findet sich im Anhang, S. 52 f.

Die durchschnittliche Mitarbeiterzahl im fortzuführenden Geschäft ging auf 118.900 zurück. Gegenüber dem Vorjahr erhöhte sich der Personalaufwand um 11 Prozent auf 7,6 Mrd €, wobei mehr als die Hälfte der Veränderung währungsbedingt war. Der Personalaufwand beträgt 25 Prozent vom Umsatz. Die Wertschöpfung pro Mitarbeiter stieg um 11 Prozent auf 95.000 €.

Investitionen

In Sachanlagen und immaterielle Wirtschaftsgüter haben wir im Geschäftsjahr 2000 wie im Vorjahr insgesamt 2,6 Mrd € investiert. Auf Sachanlagen entfielen 2,3 Mrd €, die folgenden Zwecken dienten:

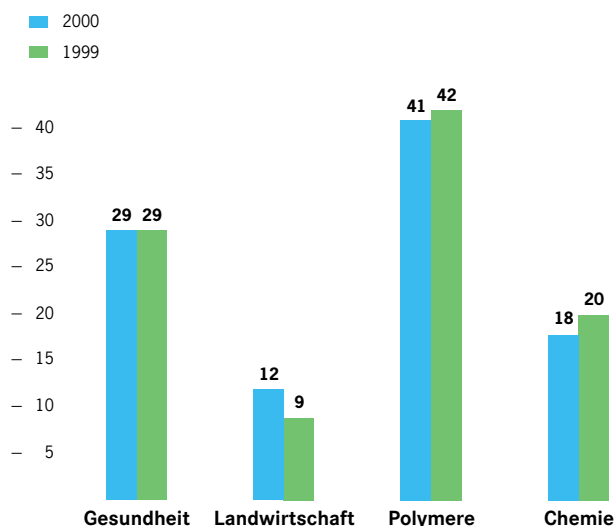
Mrd €	2000	Veränderung
Kapazitätserweiterungen	1,0	– 4,1 %
Erhaltung und Modernisierung	1,0	14,9 %
Rationalisierung	0,3	– 27,3 %
Investitionen in Sachanlagen	2,3	– 0,5 %

Ein bedeutender Anteil der Investitionen entfällt auf Leistungen, die innerhalb unseres Responsible-Care-Programms erbracht werden. Hierzu zählen Maßnahmen in den Bereichen Gesundheit, Sicherheit und Umwelt, die dazu dienen, Ressourcen zu schonen sowie Umweltschutz und Sicherheit zu optimieren.

Von den im Berichtsjahr abgeschlossenen Investitionsprojekten entfielen auf das Responsible-Care-Programm insgesamt 0,3 Mrd €.

Investitionen

(Anteile der Arbeitsgebiete in %, Summe Arbeitsgebiete 100 %)



Folgende größere Investitionsprojekte wurden von den Arbeitsgebieten durchgeführt:

Gesundheit

Investitionsvolumen: 0,7 Mrd €

- Neubau für Verpackung und Lagerung von biologischen Produkten, Berkeley, USA
- Neubau eines Technikums für Verfahrensentwicklung, Wuppertal, Deutschland (2000 fertig gestellt)
- Ausbau von Feststoffanlagen, Bitterfeld, Deutschland

Landwirtschaft

Investitionsvolumen: 0,3 Mrd €

- Produktionsanlage für Fungizide, Dormagen, Deutschland (2000 fertig gestellt)
- Ausbau der Produktionsanlagen für Feststoffe (Parasitizide, Insektizide, Rodentizide), Belford Roxo, Brasilien

Polymere

Investitionsvolumen: 1,0 Mrd €

- Ausbau der Polycarbonatkapazität (Makrolon® und Bisphenol A), Map Ta Phut, Thailand
- Ausbau der Folienkapazität, Map Ta Phut, Thailand, und Dormagen, Deutschland
- Ausbau Polyamid-Anlage, Uerdingen, Deutschland (2000 fertig gestellt)
- Aufbau einer Anlage für Schmelze-Polycarbonat (neue Technologiebasis für weltweiten Polycarbonat-Ausbau), Antwerpen, Belgien (2000 fertig gestellt)

- Neuerrichtung Therban®-Produktionsanlage, Leverkusen, Deutschland (2000 fertig gestellt)
- Toluylendiisocyanat-(TDI)-Anlage, Baytown, Texas (in Betrieb genommen)
- Weltweit erste Anlage zur kontinuierlichen Produktion von langkettigen Polyethern nach dem Bayer-IMPACT-Verfahren, Channelview, Texas (in Betrieb genommen)
- Erweiterung der Kapazität für wässrige Dispersionen, Dormagen, Deutschland
- Erweiterung der Lackrohstoffproduktion, Leverkusen, Deutschland
- Ausbau der Farbstoffproduktion für transparente Kunststoffe, Leverkusen, Deutschland
- Ausbau der Produktion für Lackrohstoffe, Baytown, USA (2000 fertig gestellt)
- Ausbau Eisenoxid für Toner, Uerdingen, Deutschland (2000 fertig gestellt)

Chemie

Investitionsvolumen: 0,5 Mrd €

- Neuanlage für Schwefelsäure, Leverkusen, Deutschland
- Umrüstung und Erweiterung der Elektrolyse, Leverkusen, Deutschland
- Neuanlage für Polyasparaginsäure, Leverkusen, Deutschland
- Kapazitätserweiterung für Zwischenprodukte, Uerdingen, Deutschland (2000 fertig gestellt)
- Erweiterung der Tantal-Produktion, H.C. Starck, Deutschland und Japan
- Verfahrenstechnik-Zentrum, Goslar, Deutschland
- Modernisierung und Erweiterung der Nitrocellulose, Bomlitz, Deutschland

Investitionsvorhaben

Für das Jahr 2001 sind Investitionen in Höhe von 3,1 Mrd € geplant.

Im Arbeitsgebiet **Gesundheit** werden wir im Jahr 2001 weltweit 0,7 Mrd € investieren. Schwerpunkte sind der Ausbau der Wirkstoff- und Tablettierkapazitäten für unseren Blockbuster Lipobay®/Baycol® in Deutschland und der Aufbau einer entsprechenden Anlage in den USA. In Italien planen wir den Neubau einer Produktionsanlage zur Herstellung von Immunglobulinen.

Für den Bereich **Landwirtschaft** sind Investitionen in Höhe von insgesamt 0,3 Mrd € geplant, wovon 0,1 Mrd € auf den Bau eines neuen Vielzweckbetriebs zur Produktion von Pflanzenschutzmitteln in Dormagen entfallen. Die Inbetriebnahme ist für das Jahr 2002 geplant. Die Anlage ist für ein breites Spektrum unterschiedlicher Wirkstoffe und Zwischenprodukte ausgelegt. Mit

dem Aufbau des neuen Betriebs werden wir die Pflanzenschutz-Produktion in Leverkusen und Wuppertal aufgeben. Durch die Zusammenführung der bestehenden Produktionskapazitäten in Dormagen versprechen wir uns eine verbesserte Kostenstruktur und die wirksamere Nutzung vorhandener Synergiepotenziale.

Die größten Investitionen werden wir mit 1,4 Mrd € auch im Jahr 2001 im **Polymerbereich** vornehmen. Mit der Schaffung neuer Anlagen wollen wir unsere Stellung im Markt weiter ausbauen. Wir planen, die Kapazitäten für unser Polycarbonat Makrolon® bis zum Jahr 2005 zu verdoppeln. Der Schwerpunkt des Produktionsausbaus liegt auf den überdurchschnittlich wachsenden Märkten der Region Asien/Ozeanien, wo zweistellige Wachstumsraten bei Polycarbonat erwartet werden. Deshalb entsteht derzeit in China eine neue Produktionsanlage. Daneben bauen wir unsere bestehenden Anlagen in Europa und Nordamerika aus.

Als einer der führenden Hersteller von Polycarbonatfolien werden wir in den nächsten drei Jahren die bestehenden Kapazitäten für Makrofol® und Bayfol® deutlich erhöhen. Dazu wird im Sommer 2001 ein Produktionsbetrieb in Dormagen, Deutschland, fertig gestellt. Am US-amerikanischen Standort Berlin, Connecticut, wird die Kapazität durch eine zusätzliche Produktionsstraße erweitert.

Für 100 Mio € bauen wir aufgrund der steigenden Nachfrage nach Synthesekautschuk die bestehenden EP(D)M-(Ethylen-Propylen-Dienkautschuk-)Produktionsanlagen in Marl, Deutschland, und Orange, Texas, aus. Die Fertigstellung ist für das Jahr 2003 geplant. Insgesamt festigen wir so unsere Position als weltweit führender Produzent für synthetischen Kautschuk.

Im Bereich der Polyurethane werden wir mit Investitionen von ca. 150 Mio € unsere Polyether-Kapazitäten in Europa und den USA erhöhen sowie unsere Produktionsanlagen im Bereich der Isocyanate erweitern.

Im Hinblick auf die weiter stark wachsende Nachfrage nach Lackrohstoffen werden in den kommenden Jahren 100 Mio € in den Aufbau neuer Produktionsanlagen im Großraum Shanghai investiert. China zählt heute zu den wichtigsten Wachstumsmärkten für das Geschäft mit Lackrohstoffen. Diese Investitionsmaßnahmen ergänzen eine schon im Bau befindliche Anlage zur Produktion von Lackrohstoffen am Standort Leverkusen, Deutschland, die bereits im Jahr 2002 produzieren wird.

Im Arbeitsgebiet **Chemie** planen wir für das Jahr 2001 Investitionen in Höhe von 0,7 Mrd €. Angesichts der erfreulichen Geschäftsentwicklung bei H.C. Starck werden wir die Tantalproduktionen in Deutschland, USA, Japan und Thailand ausbauen. Im Geschäftsbereich Wolff Walsrode beabsichtigen wir, die Methyl- und Nitrocelluloseanlagen in Bomlitz, Deutschland, zu modernisieren.

Akquisitionen

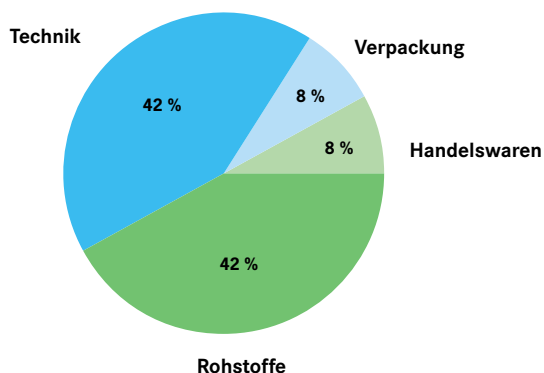
Im Jahr 2000 haben wir für Neuerwerbe insgesamt 4,6 Mrd € aufgewendet. Zu den größeren Projekten gehören:

- Erwerb des Polyolgeschäfts von Lyondell für 2,6 Mrd €
- Übernahme der FLINT®-Strobilurin-Produktlinie von Novartis für 0,9 Mrd €
- Erwerb der CSM-Gruppe für 0,1 Mrd € und der Sybron-Gruppe für 0,4 Mrd €

Beschaffung

Die Beschaffung als Servicefunktion der operativen Unternehmensbereiche ist ein wichtiger Teil unseres Wertmanagements. Der zunehmend global organisierte Einkauf von Rohstoffen, Handelswaren, Packmitteln sowie technischen Materialien umfasste im Jahr 2000 ein Volumen von ca. 12 Mrd €.

Einkaufsvolumen (nach Einkaufswarengruppen in %)



Der drastische Preisanstieg für petrochemische Rohstoffe führte nach den historischen Tiefstständen des Vorjahres zu einem Mehraufwand von über 1,4 Mrd €. Hauptursachen waren die zeitweilige Verdreifachung der Ölpreise und der anhaltend starke US-Dollar. Die weltweit positive konjunkturelle Entwicklung und die damit einhergehende Nachfragesteigerung wirkte sich zusätzlich preistreibend aus.

Unsere international organisierte Konzernbeschaffung konnte durch ihr globales Netzwerk eine reibungslose Versorgung sicherstellen und die Preiserhöhungen gegen den Markttrend abschwächen. Die Preise für anorganische Rohstoffe sowie für organische Zwischenprodukte wurden dadurch annähernd stabil gehalten.

Bei der Entwicklung effektiver und effizienter Beschaffungsprozesse bekommen E-Commerce-Anwendungen eine immer entscheidendere Bedeutung. Mit der Nutzung von E-Commerce-Tools wie Reversed Auctions und Online Exchanges haben wir diesen Trend erkannt und hiermit bereits deutliche Einsparungen erzielt.

Das „Bestellen per Intranet“ von Hilfs- und Betriebsstoffen wurde erfolgreich umgesetzt. Ende 2000 arbeiteten bereits 8.000 Anwender mit dieser Zeit sparenden Anwendung. Per Mausklick können 800.000 Artikel von 2.000 Herstellern bestellt werden. Das neue Verfahren ist nahtlos in das Bayer-SAP-System integriert und eröffnet den einfachen Zugang zu katalogorientierten Marktplätzen wie „chemplorer“, einem Joint-Venture-Unternehmen, das wir zusammen mit Infraserb Höchst und der Deutschen Telekom betreiben.

„Chemplorer“ nutzen wir für das Bestellen von Hilfs- und Betriebsstoffen sowie von Packmitteln. Damit wird u. a. ein Datenaustausch zwischen Kunde und Lieferant über das Internet ermöglicht, der zu einer spürbaren Verringerung der Prozesskosten führt. Der entscheidende strategische Wettbewerbsvorteil von „chemplorer“ ist jedoch die Bereitstellung von Managed Content, einer auf die Anforderungen von Chemieunternehmen ausgerichteten Anwendung zur optimierten Auswahl von Produkten und Dienstleistungen. Hiermit sind Anbieter und Nachfrager in der Lage, Transaktionen ohne zusätzliche Verkaufsverhandlungen abzuschließen und damit die Einkaufs- und Bestellprozesse erheblich effizienter abzuwickeln. Wir werden diesen Weg der Systemintegration konsequent fortsetzen.

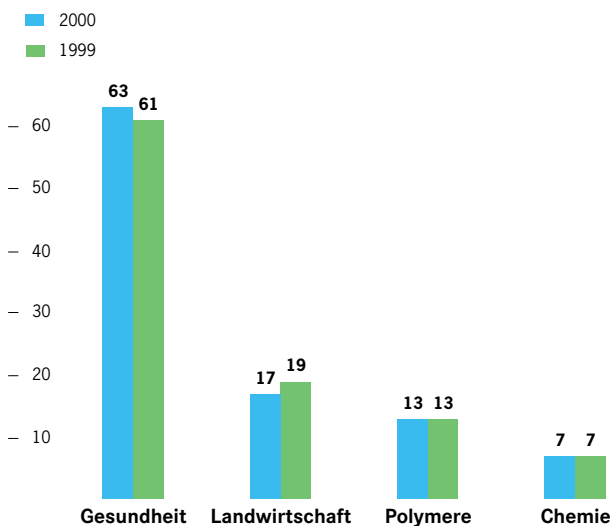
Bayer wurde von der Universität St. Gallen, Schweiz, im Rahmen einer weltweiten Benchmarkstudie, an der 180 Unternehmen teilgenommen haben, mit vier anderen Teilnehmern für „vorbildlichen Einsatz von E-Commerce-Anwendungen im Einkauf“ ausgezeichnet.

Forschung und Entwicklung

Innovative Produkte und Verfahren bilden die Grundlage für eine erfolgreiche Zukunft und anhaltendes Wachstum unseres Unternehmens. Die Innovationskraft ist der entscheidende Faktor im globalen Wettbewerb. Neben Sachanlageinvestitionen und Akquisitionen setzen wir weiter auf anspruchsvolle Forschung und Entwicklung, insbesondere in unseren Arbeitsschwerpunkten Gesundheit und Landwirtschaft. Der ständige Ausbau unserer Forschungs-Infrastruktur, der konsequente Einsatz modernster Technologien in allen Bereichen und das hohe wissenschaftliche Know-how unserer Forscher bilden eine gute Basis, unsere Forschungsproduktivität erheblich zu steigern und die ehrgeizigen Ziele entsprechend unserer Wachstumsstrategie zu erreichen. Durch strategische Allianzen und Kooperationen mit weltweit führenden Forschungsunternehmen haben wir zudem unsere eigenen Kompetenzen mit externem Fachwissen Zeit und Kosten sparend verzahnt, insbesondere in den Geschäftsbereichen Pharma und Pflanzenschutz.

Forschung und Entwicklung

(Anteile der Arbeitsgebiete in %, Summe Arbeitsgebiete 100 %)



Im Jahr 2000 haben wir für Forschung und Entwicklung 2,4 Mrd € aufgewendet. In unseren 25 Forschungsstandorten beschäftigen wir weltweit insgesamt 12.000 Mitarbeiter.

Gesundheit

Mit 1,4 Mrd € entfielen 63 Prozent der Forschungs- und Entwicklungskosten auf das Arbeitsgebiet Gesundheit.

Mit unserer Investitionskraft und langjährigen Erfahrung stellen wir uns der Herausforderung, dass immer noch ein Großteil aller bekannten Krankheiten nicht medikamentös zu behandeln ist. Wir arbeiten bereits heute umfassend an der „Medizin von morgen“: Wir suchen im menschlichen Genom nach so genannten Targets, an denen neue Medikamente ansetzen können; wir prüfen an ihnen mit maßgeschneiderten Testsystemen Hunderttausende potenzieller Wirkstoffe aus unseren Substanzbibliotheken; wir entwickeln leistungsfähige und wirtschaftliche Diagnostika, und wir erweitern die Anwendungsgebiete rezeptfreier Medikamente wie Aspirin®.

In unseren deutschen, US-amerikanischen und japanischen Pharma-Forschungszentren fokussieren wir uns auf 13 wichtige Indikationsgebiete. Durch strategische Allianzen, Lizenzabkommen und wissenschaftliche Kooperationen mit Partnern, die auf dem jeweiligen Gebiet zu den Technologieführern gehören, verfügen wir über die entscheidenden Schlüsseltechnologien zur modernen Wirkstoffsuche. Zum Erkennen potenzieller Wirkstofftargets bedienen wir uns neben der Genomforschung der Bioinformatik, einer interdisziplinären Wissenschaft aus Biologie und Informatik, sowie der Proteomics-Technologie, die auf dem Vergleich der Protein-Muster von kranken und gesunden Geweben basiert. Wir nutzen die kombinatorische Chemie zum Aufbau großer Substanzbibliotheken und setzen zur automatisierten Suche nach neuen Wirkstoff-Kandidaten in diesen Bibliotheken das Hochdurchsatzscreening ein.

Ziel der 1998 mit Millennium Pharmaceuticals begonnenen Kooperation ist die Identifizierung von insgesamt 225 krankheitsrelevanten Gen-Targets bis zum Jahr 2003. Bis Ende 2000 hat Millennium rund 90 therapeutisch nutzbare Angriffspunkte im menschlichen Erbgut erkannt. Auch unser Partner auf dem Gebiet der Bioinformatik, die Heidelberger Firma LION Bioscience AG, hat bereits 140 patentierbare Targets identifiziert, die gegenwärtig in unseren Labors geprüft werden. In Zusammenarbeit mit mehreren jungen Forschungsunternehmen bauen wir eine große Substanzbibliothek mit mehr als einer Million Einzelsubstanzen auf. Auf dieser Basis ist im Wuppertaler Pharma-Forschungszentrum eines der weltgrößten Prüfpräparatelager entstanden.

Dank dieser umfassenden Forschungsplattform, die weltweit zu den besten der Branche gehört, sind wir in der Lage, die Produktivität unserer Forschung stetig zu erhöhen.

Eine weitere Komponente dieser langfristig angelegten und zielgerichteten Pharmastrategie ist das neue Entwicklungstechnikum im Werk Elberfeld. Künftig werden hier die Wirkstoffe für 20 Entwicklungskandidaten produziert, die in der klinischen Prüfung als potenzielle Medikamente getestet werden. Damit haben wir eine wesentliche Voraussetzung geschaffen, um unsere Wachstumsziele zu erreichen. Schon jetzt können wir eine deutlich steigende Anzahl neuer Wirkstoff-Kandidaten vorweisen. Ein zusätzlicher Schwerpunkt ist die Erforschung und Entwicklung therapeutischer Proteine. Erstes Medikament dieser Art war unser Kogenate®, der gentechnisch erzeugte Blutgerinnungsfaktor VIII. In den nächsten Jahren werden weitere Medikamente folgen: ein Interleukin-4-Rezeptor-Antagonist zur Behandlung von Asthma, der Interleukin-2-Selektive Agonist zur Stärkung der Körperabwehr gegen Krebs und AIDS sowie Bikunin zur Behandlung der Mukoviszidose.

Durch konsequentes Life-Cycle-Management bleibt Aspirin® jung – auch nach der Herstellung der zehnmilliardsten Tablette in Bitterfeld im September 2000. Das neue Präparat Aspirin® Migräne erhielt im März 2000 die amtliche Zulassung für den deutschen Markt.

Landwirtschaft

In diesem Arbeitsgebiet haben wir insgesamt 0,4 Mrd € in Forschung und Entwicklung investiert. Wir liegen damit an der Spitze der forschenden Unternehmen auf diesem Gebiet. Mit unseren innovativen Pflanzenschutz- und Tierarzneimitteln mit optimaler Wirksamkeit, Anwenderfreundlichkeit und Wirtschaftlichkeit leisten wir einen wichtigen Beitrag zur Sicherung der weltweiten Ernährung.

Im Erbgut von Pflanzen, Pilzen und Insekten sollen neue Wirkstoff-Targets identifiziert werden, die eine lebenswichtige Rolle in Schadorganismen spielen. So lassen sich noch gezielter und schneller innovative Wirkstoffe finden – Voraussetzung für eine deutliche Erhöhung der Innovationsleistung unserer Forschungszentren in Deutschland, USA und Japan. Eine entscheidende Rolle kommt dabei den so genannten „Enabling Technologies“ zu, wie z. B. der Gen-Expressionsanalyse, dem Ultra-Hochdurchsatz-Screening und der Bioinformatik. Ein wichtiger Aspekt unserer Forschungsstrategie ist daher die Zusammenarbeit mit jungen Unternehmen, um durch molekularbiologische, biochemische und bioinformatische Verfahren neue Wirkmechanismen zu erkennen. So arbeiten wir bei der Suche nach selektiven Pflanzenschutzmitteln (Insektizide) im Rahmen unseres Joint Ventures Genoptera mit der US-Firma Exelixis Pharmaceuticals zusammen. Mit unserem US-amerikanischen Partner Paradigm Genetics entschlüsseln wir die genetischen Codes von Unkrautpflanzen, um Targets zur Entwicklung spezifischer und sicherer Unkrautmittel (Herbizide) zu identifizieren. Auf dem Gebiet der Fungizidforschung kooperieren wir mit der Heidelberger Firma LION Bioscience.

Daneben wird die Leistung unserer Pflanzenschutzforschung durch den Ausbau der Screeningtechnologie weiter gesteigert. Im Landwirtschaftszentrum Monheim unterstützt ein neuer Analytik-Roboter die Wissenschaftler bei der noch schnelleren Suche nach neuartigen Pflanzenschutzmitteln. Die chemischen Verbindungen unserer Substanzbibliotheken werden systematisch an Targets aus Schadorganismen getestet. Im harten internationalen Wettbewerb um die innovativsten und besten Pflanzenschutzmittel will Bayer auch in Zukunft zu den führenden Unternehmen gehören.

Von den neuen Wirkstoffen und Wirkmechanismen wird auch der Geschäftsbereich Animal Health nachhaltig profitieren.

Polymere

Die Aufwendungen für Forschung und Entwicklung betrugen 0,3 Mrd €.

Unsere Polymer-Geschäftsbereiche konnten ihre führende Position auf den wichtigen Märkten mit zukunftsweisenden Produkten, die dem Umweltschutz, der Sicherheit und dem Komfort dienen, weiter ausbauen. Einen technologischen Meilenstein stellte die Inbetriebnahme unserer neuen Schmelzepolycarbonatanlage in Antwerpen dar. Mit Hilfe dieses neuen, umweltfreundlichen Verfahrens können nun jährlich 40.000 Tonnen Makrolon®, aus dem im Mai die 20-milliardste Musik-CD hergestellt wurde, mit herausragenden Eigenschaften produziert werden.

Viel Anerkennung erhielten wir bei der Inbetriebnahme der neuen Leverkusener Produktionsanlage zur Herstellung unseres Spezialkautschuks Therban® für hoch belastbare Gummiteile. Bei der Konzeption des Betriebs wurde ein besonderer Schwerpunkt auf ökologische Aspekte gelegt: Weniger Rohstoff- und Energieverbrauch sowie niedrige Abfallmengen und Emissionen sind das Ergebnis einer neuen Verfahrenstechnologie mit Modellcharakter.

Auch bei der Entwicklung umweltverträglicher Lacksysteme sind wir einen großen Schritt weiter gekommen. Als weltweit einziger Hersteller bieten wir lösemittelfreie Lacke auf Basis der von unseren Forschern entwickelten Polyasparaginsäureester-Systeme an. Für die Entwicklung unserer wasserlöslichen Lacksysteme wurden wir im Juni 2000 von der US-amerikanischen Umweltbehörde EPA mit dem begehrten „Presidential Green Chemistry Challenge Award“ ausgezeichnet. Unsere emissionsfreien Pulverlacke sind für viele Anwendungen, u. a. für die Automobilindustrie, von wachsendem Interesse. Die Akquisition der US-Firma Sybron Chemicals wird unsere Position auf diesem zukunftsweisenden Gebiet nachhaltig stärken.

Durch den Erwerb des Polyolgeschäfts der US-Firma Lyondell Ende März 2000 wurden wir zum weltgrößten Komplettanbieter von Polyurethan-Rohstoffen. Der so erlangte Zugang zur patentgeschützten IMPACT-Technologie, einem Verfahren zur Herstellung von Polyolen höchster Reinheit, ermöglicht uns, die Produktionskapazität bestehender Anlagen signifikant zu erhöhen und neue Anwendungsgebiete zu erschließen.

In Shanghai werden wir ein technisches Service-Center für das Arbeitsgebiet Polymere aufbauen. Für die stetig steigende Zahl der Kunden in China wird das Center vor Ort einen direkten Zugang zu unserem Polymer-Know-how bieten.

Chemie

In diesem Arbeitsgebiet haben wir 0,2 Mrd € für Forschung und Entwicklung aufgewandt. Die Stärke unseres Chemiegeschäfts liegt in seiner Produktvielfalt. Das Spektrum reicht von Basis- und Feinchemikalien über Ionenaustauscher und Baustoffe auf Cellulose-Basis bis zu Parfümölen und Geschmackstoffen. Große Wachstumschancen haben auch unsere Tantal-Pulver zur Herstellung leistungsstarker Elektrolyt-Kondensatoren für Handys, Personal-Computer und CD-Spieler. Unser Geschäftsbereich H.C. Starck produziert einen großen Teil des Weltbedarfs dieser Spezialpulver und baut seine gute Position als Lieferant wichtiger Vorprodukte für elektronische Bauteile konsequent aus. So werden durch die Akquisition der US-Unternehmensgruppe CSM, Hersteller von Molybdän- und Wolfram-Halbzeugen und Fertigprodukten aus Legierungen anderer Sondermetalle, zusätzliche Wertschöpfungspotenziale erschlossen. Auf den hochrentablen Wachstumsmärkten der Mikroelektronik und Elektronik sind wir mit weiteren innovativen Produkten vertreten. Aus unserem durchsichtigen und leitfähigen Polymer Baytron® P lassen sich z. B. organische Leuchtdioden (OLEDs) mit langer Lebensdauer und geringem Energiebedarf herstellen, die schon bald eine neue Ära der Anzeigendisplays und TV-Flachbildschirme einleiten werden.

Als Spezialist für Cellulose-Chemie entwickelt Wolff Walsrode gemeinsam mit Kunden fortschrittliche Technologien und neue Anwendungen für die aus nachwachsenden Rohstoffen gewonnenen Produkte.

Risikobericht

Unternehmerische Verantwortung setzt den bewussten Umgang mit sich bietenden Chancen und sich ergebenden Risiken voraus. Im Rahmen unseres unternehmerischen Handelns wollen wir die Risiken frühzeitig erkennen, ihre Folgen bewerten und, soweit nötig, Vorsorge treffen.

Mit Hilfe unseres vom Vorstand formulierten Risikomanagementsystems, das vom Management entsprechend unserer Organisations- und Verantwortungsstruktur umgesetzt wird, werden gemäß dem jeweiligen Risikoprofil unterschiedliche Verfahren und Instrumente verwendet.

Risikomanagement ist im Bayer-Konzern ein integraler Bestandteil aller Entscheidungen und Geschäftsprozesse. Grundlage der Einbindung des Risikomanagements in die betrieblichen Abläufe sind insbesondere die Managementstruktur, das Planungssystem sowie Berichts- und Informationssysteme.

Bei der Überwachung und Kontrolle der wirtschaftlichen Risiken des laufenden Geschäfts hat das Berichtswesen zentralen Charakter. Die nach internationalen Standards ermittelten Daten und Kennzahlensysteme haben genügend Informationstiefe, um die verschiedenen Managementebenen frühzeitig und umfänglich über mögliche Risiken zu informieren. Die vorhandenen Steuerungs- und Kontrollsysteme werden bei geänderten Rahmenbedingungen umgehend angepasst, um die Funktionsfähigkeit des Risikomanagements jederzeit sicherzustellen.

Die interne Revision sowie der Abschlussprüfer durchleuchten in regelmäßigen Abständen die Funktionsfähigkeit und Effizienz des Risikomanagementsystems. Identifizierte Risiken werden im Rahmen der Risikobeurteilung auf ihre geschäftlichen und finanziellen Auswirkungen und auf ihre Eintrittswahrscheinlichkeit hin regelmäßig beurteilt, um frühzeitig geeignete Gegenmaßnahmen treffen zu können.

Durch währungskongruente Finanzierung des Geschäfts oder die Absicherung von Währungs- und Zinspositionen begegnen wir möglichen Finanzrisiken. Anwendung und Einsatz derivativer Finanzinstrumente erfolgen dabei unter Beachtung detaillierter Richtlinien unter Berücksichtigung der jeweiligen Risikoeinschätzung.

Mit der Zertifizierung unserer Aktivitäten nach internationalen Normen, der ständigen Verbesserung von Anlagen und Verfahren sowie der Neu- oder Weiterentwicklung von Produkten berücksichtigen wir mögliche Produkt- und Umweltschutzrisiken. Weltweit einheitlich angewandte Standards sichern unsere hohen Qualitätsanforderungen. Wir verweisen hierzu auch auf unser Engagement im Rahmen der internationalen Initiative „Responsible Care“ sowie auf unser Sicherheits- und Umweltmanagement, über das wir regelmäßig Bericht erstatten. Speziell entwickelte Leitlinien für Produktverantwortung, Arbeitssicherheit und Umweltschutz garantieren kompetentes und verantwortungsbewusstes Handeln aller Mitarbeiter.

Mit dem Abschluss von Versicherungen für mögliche Haftungsrisiken und Schadensfälle stellen wir sicher, dass sich die im Unternehmen verbleibenden Risiken in Grenzen halten bzw. ausgeschlossen werden. Der Umfang des Versicherungsschutzes wird dabei laufend überprüft und bei Bedarf angepasst. Auch wenn keine Garantie dafür besteht, dass die abgeschlossenen Versicherungssummen alle erdenklichen Risiken abdecken, ist sichergestellt, dass Schadensfälle keine existenzgefährdenden Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns haben.

Bei unternehmerischen Entscheidungen sind auch mögliche rechtliche Risiken zu berücksichtigen. Durch eine umfassende rechtliche Beratung sowohl durch eigene Experten als auch durch ausgewiesene externe Fachleute sichern wir unsere Entscheidungen im Vorfeld ab.

Sofern Risiken daraus resultieren, dass sich rechtliche Regelungen durch neue Gesetze oder eine veränderte Rechtsprechung ergeben, die auch auf vergangene Sachverhalte zurückwirken, bilden wir die dafür erforderlichen Rückstellungen.

Geschäftliche Risiken ergeben sich auch aus Akquisitions-, Investitions- sowie Forschungs- und Entwicklungsentscheidungen: Diese Aktivitäten sind wegen ihrer Zukunftsorientierung für den Fortbestand des Unternehmens notwendig, gleichzeitig jedoch aufgrund der damit verbundenen Unsicherheiten mit Risiken behaftet. Sorgfältige Prüfungen von Akquisitionen, Investitionen und neuen Forschungsprojekten werden zusammen mit begleitenden Prüfungen der Durchführung solcher Projekte genutzt, um die operativen Risiken zu steuern und zu reduzieren. So werden neben der Einhaltung von Budgets die Erfüllbarkeit der ursprünglichen Prognosen und das Auftreten neuer finanzieller oder verfahrenstechnischer Risiken untersucht.

Unser zukünftiger wirtschaftlicher Erfolg hängt nicht zuletzt vom Engagement, der Motivation und dem Können unserer Mitarbeiter ab. Wir müssen stets in der Lage sein, qualifizierte Fach- und Führungskräfte für unser Unternehmen zu gewinnen, sie zu integrieren und dauerhaft an unser Unternehmen zu binden. Vor diesem Hintergrund bieten wir unseren Mitarbeitern interne Qualifizierungsangebote und Weiterbildungsmöglichkeiten sowie attraktive Vergütungssysteme wie unsere Aktien-Options-Programme.

Um zu gewährleisten, dass sich unsere Mitarbeiter entsprechend dem jeweiligen Umfeld fachlich und rechtlich einwandfrei verhalten, haben wir neben einer umfassenden Schulung und Ausbildung weltweit verbindliche Verhaltensregeln („legal compliance“), die zur Beachtung der Gesetze und Vorschriften verpflichten. Die konsequente Befolgung der Regeln und die Kontrolle der Mitarbeiter im Umgang mit Risiken gehören zu den grundlegenden Anforderungen an alle Verantwortlichen im Konzern.

Wichtige Ereignisse nach Abschluss des Geschäftsjahres

Im Januar 2001 haben wir durch die Akquisition von MIKADO®, einem in Europa führenden Maisherbizid von Syngenta, unsere Position auf dem hart umkämpften Markt für Pflanzenschutz weiter ausgebaut. Der Erwerb umfasst im Wesentlichen das Geschäft in der Europäischen Union sowie Patente, Registrierungen, Markenrechte, Produktions- und Formulierungs-Know-how. Der Kaufpreis beträgt insgesamt 115 Mio €. Das Produkt wird jährlich künftig mehr als 50 Mio € zum Umsatz mit Herbiziden beitragen. Der Vertrieb durch Bayer erfolgt bereits im laufenden Jahr.

Darüber hinaus haben Bayer und die CuraGen Corporation zwei in der Kombination bisher einzigartige Vereinbarungen geschlossen. Das erste Abkommen sieht die gemeinsame Erforschung, Entwicklung und spätere Vermarktung neuartiger Medikamente zur Behandlung von Fettsucht und der Zuckerkrankheit bei Erwachsenen vor. Die zweite Kooperation beinhaltet das Ziel, mit speziellen Genomforschungs-Technologien die Substanzen der Bayer-Pipeline auf ihre Erfolgsaussichten für eine klinische Weiterentwicklung zu bewerten. Hierdurch werden wir noch besser in der Lage sein, die Pharmaforschung und die Produktentwicklung effektiver zu gestalten.

Mit der Lyondell Chemical Company, Houston, Texas, haben wir ein Joint Venture für die Errichtung einer World-Scale-Anlage zur Herstellung von Vorprodukten für Polyurethane gegründet. Die Inbetriebnahme der Anlage, die mit einem Investitionsvolumen von über 500 Mio € in Rotterdam, Niederlande, gebaut wird, ist für das Jahr 2003 vorgesehen. Bayer und Lyondell sind zu je 50 Prozent an dem neuen Unternehmen beteiligt und werden jeweils die Hälfte der Jahresproduktion abnehmen. Die Aufsichtsgremien beider Unternehmen haben dem Projekt bereits zugestimmt.

Seit dem 1.1.2001 ist das Dralon®-Geschäft des Geschäftsbereichs Fasern an die Fraver-Gruppe, Biella, Italien, veräußert.

Zum 1.4.2001 beabsichtigen wir, unsere 50-prozentige Beteiligung an der EC Erdölchemie GmbH an unseren derzeitigen Mitgesellschafter, die Deutsche BP, zu veräußern. Durch den Abschluss von Lieferverträgen haben wir uns den Bezug von petrochemischen Vorprodukten langfristig gesichert.

Weiterhin haben wir unsere 20-prozentige Beteiligung an der Kerr-McGee Pigments GmbH & Co KG veräußert.

Strategie

In unseren Arbeitsgebieten Gesundheit, Landwirtschaft, Polymere und Chemie sehen wir großes Potenzial für die weitere Entwicklung unseres Unternehmens. Wir sind davon überzeugt, über genügend Ressourcen, Kompetenz und Leistungsfähigkeit zu verfügen, um uns – auch angesichts des verstärkten Wandels der Märkte – erfolgreich zu behaupten.

Dabei konzentrieren wir uns darauf, die erfolgskritischen Faktoren zu bestimmen, die Rentabilität zu steigern und neue Wachstumsmöglichkeiten zu erschließen. Unser Geschäftsfeldportfolio ist für strategische Analysen und Handlungsalternativen in Basis-, Wachstums-, Entwicklungs- und Problemgeschäften aufgeteilt.

Basis- und Wachstumsgeschäfte bilden zusammen die Kernaktivitäten, die im Wettbewerb erfolgreich und führend sind. Sie sollen für ihr Arbeitsgebiet den notwendigen Cashflow erwirtschaften, der es erlaubt, im Wege der Forschung, der Investition und der Akquisition die Marktposition zu sichern. Bei Wachstumsgeschäften ist es unser Ziel, die Marktposition auszubauen und das vorhandene Marktpotenzial überproportional zu nutzen.

Problemgeschäfte schließlich erfordern die Entwicklung neuer Perspektiven, die zu einer Neupositionierung des Geschäfts und zu Sanierungskonzepten bzw. Portfoliomaßnahmen führen können.

Entwicklungs- und Problemgeschäfte werden gefördert, wenn die Möglichkeit besteht, sie in angemessener Zeit zu Kernaktivitäten zu machen. Dabei dienen Entwicklungsgeschäfte der Erschließung neuer Märkte und Geschäftsfelder, um das Wachstum des Unternehmens langfristig zu sichern.

Die Zuordnung zu diesen Kategorien ist dynamisch, sie wird anhand der tatsächlichen Entwicklung fortlaufend überprüft. Sie dient gleichzeitig als Maßstab für eine strategiekonforme Verwendung der Ressourcen.

Das Arbeitsgebiet **Gesundheit** ist durch sehr attraktive Märkte mit nachhaltig hohen Wachstumsraten gekennzeichnet. Wir sind überzeugt, auch in den nächsten Jahren aus eigener Kraft zumindest mit dem Weltmarkt wachsen und unsere Rentabilität deutlich steigern zu können. Hier setzen wir insbesondere auf unsere gut positionierte Pharmaforschung. Wir haben die aus modernen Schlüsseltechnologien aufgebaute Forschungsplattform weiter verstärkt. So wurde die Zusammenarbeit mit LION Bioscience im Bereich der Bioinformatik intensiviert und die AIDS-Forschung neu aufgenommen, wobei wir uns auf 13 Therapiefelder konzentrieren. Wir wollen so technische Machbarkeit, langfristiges Wachstum und wirtschaftliche Effizienz miteinander verbinden.

Im Bereich **Landwirtschaft** verfügen wir beim chemischen Pflanzenschutz schon heute über die Technologieführerschaft. Für die Forschung haben wir hier in den letzten Jahren etwa 12 Prozent vom Umsatz und damit mehr als unsere Wettbewerber ausgegeben. Darüber hinaus bauen wir unsere biotechnologische Forschungsplattform durch Kooperationen wie z. B. mit Genoptera, einem Joint Venture mit der US-Firma Exelixis, aus. Damit nutzen wir wie im Pharmabereich die modernen Schlüsseltechnologien zur Entwicklung neuer Produkte, sodass wir davon ausgehen, in den nächsten Jahren kontinuierlich neue Wirkstoffe in den Markt zu bringen. Der stagnierende Pflanzenschutzweltmarkt und die starken Konsolidierungstendenzen stellen eine strategische Herausforderung dar, der wir bereits mit den Erwerben von FLINT® und Mikado® Rechnung getragen haben. Wir werden dies auch weiter tun, wenn eine Produktlinie bzw. ein Produkt ein strategischer Fit ist. Animal Health wird sich in Zukunft darauf konzentrieren, die in den Geschäftsbereichen Pflanzenschutz und Pharma entwickelten Wirkstoffe auf ihre Anwendungsmöglichkeiten in der Tiergesundheit zu untersuchen, um sie entsprechend weiterzuentwickeln. Mit diesem Ansatz können wir die Synergien im Verbund der Life-Sciences nutzen.

Insgesamt setzen wir bei den Life-Sciences auf innovatives Wachstum, vor allem aus eigener Kraft. Das schließt Akquisitionen oder Kooperationen nicht aus. Allerdings müssen diese unseren Ansprüchen in Bezug auf Wirtschaftlichkeit und Wertsteigerung entsprechen und uns die unternehmerische Führung sichern.

Im Bereich **Polymere** stützen wir uns bei Kunststoffen vor allem auf eine expansive Investitionspolitik, u. a. auf dem großen chinesischen Markt. Bei Kautschuk sind wir die Nummer 1 und haben uns zum Ziel gesetzt, die Ertragskraft weiter zu stärken und profitabel zu wachsen. Bei den Polyurethanen bauen wir unsere ohnehin schon starke Position nach der Akquisition des Polyolgeschäfts von Lyondell erheblich aus. Zudem haben wir uns im Wege eines mit Lyondell vereinbarten Joint Ventures vor allem in Europa langfristig eine kostengünstige Versorgung mit Propylenoxyd gesichert. Von großer strategischer Bedeutung ist die Einschätzung des Wachstums auf den asiatischen Märkten, um die erforderlichen neuen Großanlagen – vom Rohstoff über Polyether und die Isocyanate bis zu den Systemprodukten – wirtschaftlich, technisch und logistisch erfolgreich zu realisieren. Für den Bereich der Lackrohstoffe, Farbmittel und Sondergebiete liegt die strategische Herausforderung darin, die erreichte technologische Führerschaft zu sichern. Ein wichtiger Schritt hierfür war die Akquisition von Sybron, die unsere Wissensbasis auf dem Gebiet der lösungsmittelfreien Pulverlacktechnik verbreitert hat.

Im Arbeitsgebiet **Chemie** konzentrieren wir uns auf Nischen der Spezialchemie und die Fein- und Elektronikchemikalien. Darüber hinaus eröffnet unsere hohe technologische Kompetenz bei der Exklusivsynthese große Möglichkeiten bei den Wirkstoffzwischenprodukten. In der Basischemie müssen wir die Kostenstrukturen weiterhin optimieren und gegebenenfalls Portfoliomaßnahmen ergreifen.

Insgesamt sind wir überzeugt, in unseren vier Arbeitsgebieten Wachstum und Rendite nachhaltig erhöhen zu können. Wir wollen unsere Performance verbessern und den Unternehmenswert steigern. Diese Zielsetzung wird durch ein konsequentes Wertmanagement unterstützt, das auf konkreten, den Unternehmensbereichen vorgegebenen operativen Zielen beruht. An die Erreichung dieser Ziele sind das zu Beginn des Jahres 2000 eingeführte Aktien-Optionsprogramm und die variable Vergütung der Mitarbeiter geknüpft.

Ausblick

Entwicklung Wirtschaftslage

Wir gehen davon aus, dass die Zuwachsraten in den einzelnen Regionen zwar leicht rückläufig, im Vergleich zum Vorjahr aber immer noch positiv sind. Der Rohölpreis sollte allmählich zurückgehen, die Zinssätze werden angesichts der weiterhin niedrigen Inflation kaum steigen, und der Euro könnte sich im Laufe des Jahres weiter stabilisieren.

In Europa erwarten wir, dass Deregulierungen, marktwirtschaftliche Reformen und die Verminderung der Abgabenlasten die Binnennachfrage stärken und damit zu einem weiteren Aufschwung führen.

Auch in Asien setzen wir auf Wachstum, wobei sich Japan erholen sollte. In China wird nach unserer Einschätzung die Konjunktur anziehen.

In Lateinamerika dürfte die Entwicklung unterschiedlich sein. Während wir in Brasilien mit einer weiteren konjunkturellen Belebung rechnen, ist in Argentinien eine kurzfristige Erholung der Wirtschaft nicht in Sicht.

Die bisher gute Konjunkturentwicklung in Nordamerika hat sich merklich abgeschwächt. Wir gehen davon aus, dass es nach einem verlangsamten Wachstum im Laufe des Jahres wieder zu einer Belebung der Konjunktur kommt.

Zielsetzung für 2001

Wir sind gut in das Jahr 2001 gestartet und liegen in den ersten beiden Monaten sowohl beim Umsatz als auch beim Ergebnis über Plan und Vorjahr.

Bei Polymeren werden wir im laufenden Jahr die Marktstellung weiter ausbauen, insbesondere auf den Wachstumsmärkten Asiens. Es gelingt uns zunehmend, unsere Margen zu verbessern. Da darüber hinaus unsere internen Maßnahmen zur Profitabilitätssteigerung greifen, sind wir für die weitere Entwicklung optimistisch.

Die von uns geplanten Umstrukturierungen im Chemiebereich werden zu einer höheren Ertragskraft führen.

Im Bereich Landwirtschaft haben wir mit den neuerlichen Produkt-Akquisitionen bei Insektiziden und Fungiziden unsere Position weiter verbessert, sodass wir auch in dem schwierigen wirtschaftlichen Umfeld unser hohes Ertragsniveau halten werden.

Zuversichtlich sind wir vor allem für die Geschäftsentwicklung des Arbeitsgebiets Gesundheit. Unsere hervorragenden Produkte werden uns in die Lage versetzen, das Ergebnis weiter deutlich zu verbessern.

Insgesamt rechnen wir für das Jahr 2001 damit, das bereits erreichte hohe Umsatz- und Ergebnisiniveau mit zweistelligen Zuwachsraten übertreffen zu können.

Positive Entwicklung in Europa Erfolge in Nordamerika Wachstumschancen in Asien

Europa

*Die Konjunktur entwickelte sich in **Deutschland** und in **Europa** erfreulich. Das reale Bruttoinlandsprodukt wuchs in Deutschland um 3 Prozent. In allen wichtigen Märkten nahm die Nachfrage nach unseren Produkten zu, wobei wir auch von der Währungsentwicklung und dem starken Wachstum der Weltwirtschaft profitieren konnten.*

Bayer AG steigerte ihren Umsatz um 11 Prozent auf 10,8 Mrd €. Alle Geschäftsbereiche konnten hierzu beitragen. Die höhere Kapazitätsauslastung und die letztjährigen Sonderaufwendungen für die betriebliche Altersversorgung führten zu einem deutlichen Anstieg des operativen Ergebnisses. Bei einem um 0,3 Mrd € verbesserten Finanzergebnis und höheren Steueraufwendungen wuchs der Gewinn um 0,6 auf 1,7 Mrd €.

H.C. Starck GmbH & Co. KG, führender Produzent von Sondermetallen, konnte erneut von der erfreulichen Entwicklung im Bereich der Mikroelektronik und der Telekommunikation profitieren. Der Umsatz wuchs um 43 Prozent auf 478 Mio €, der Gewinn stieg um 54 Prozent auf ein neues Rekordergebnis von 43 Mio €. Mit dem Erwerb des amerikanischen Halbzeugherstellers CSM Industries Inc. wird die Strategie der Vorwärtsintegration vorangetrieben.

Positiv entwickelte sich das Geschäft der **Bayer Faser GmbH**. Gestiegene Verkaufspreise führten zu einer Umsatzerhöhung von 29 Prozent auf 311 Mio €. Der Gewinn konnte trotz höherer Rohstoffpreise mit 38 Mio € mehr als verdoppelt werden. Hierzu trugen alle Geschäftsfelder bei.

Wolff Walsrode AG, Hersteller von Celluloseprodukten und hochveredelten Folien, blieb mit einem Umsatz von 404 Mio € leicht über Vorjahr. Der Gewinn verbesserte sich auf 17 Mio €. Mit der strategischen Neuausrichtung der Chemie- und Foliengeschäfte wollen wir eine stärkere Fokussierung des Geschäfts erreichen.

Die anhaltend gute Auslandsnachfrage nach Duft- und Geschmacksstoffen und die erfolgreichen Vertriebsaktivitäten im Bereich der kosmetischen Wirkstoffe führten zu einem Umsatz- und Ergebnisanstieg der **Haarmann & Reimer GmbH** auf 386 Mio € bzw. 12 Mio €.

Rhein Chemie Rheinau GmbH, Produzent von Chemiespezialitäten und Additiven, weitete den Umsatz um 5 Prozent aus. Das Ergebnis konnte deutlich verbessert werden.

Unser Gemeinschaftsunternehmen mit der Degussa AG, die **PolymerLatex GmbH & Co. KG**, hat in einem moderat wachsenden Markt den Umsatz leicht ausgeweitet. Kosteneinsparungen führten trotz gestiegener Rohstoffpreise zu einem verbesserten Ergebnis.

Unsere inländische Vertriebsgesellschaft für Life-Sciences-Produkte, **Bayer Vital GmbH**, erhöhte ihren Umsatz um 7 Prozent auf 1 Mrd €. Zu der Ergebnisverbesserung um 23 Mio € auf 38 Mio € haben das im Vorjahr initiierte Projekt zum Reengineering von Prozessabläufen und ein straffes Kostenmanagement beigetragen.

Der Umsatz der **Bayer Industrieprodukte GmbH & Co. KG**, Vertriebsgesellschaft für Polymer- und Chemieprodukte, wuchs um 15 Prozent auf 2,1 Mrd €. Durch verstärkte Vertriebsaktivitäten wurde das Ergebnis auf 13 Mio € gesteigert.

*Die anziehende Investitions- und Exportnachfrage in **Belgien** führte zu einem Wirtschaftswachstum von 4 Prozent.*

Bayer Antwerpen N.V., vorwiegend im Arbeitsgebiet Polymere tätig, konnte den Umsatz um 29 Prozent auf 1,2 Mrd € erhöhen. Hierfür maßgebend waren die gestiegene Nachfrage nach Makrolon® und der Erwerb der belgischen Polyolaktivitäten von Lyondell. Aufgrund gestiegener Rohstoffkosten und notwendiger Restrukturierungsaufwendungen wurde ein nur leicht positives Ergebnis erzielt.

Bayer Rubber N.V. konnte das Geschäft um 15 Prozent auf 211 Mio € ausweiten. Erhöhte Produktionskosten belasteten das um 12 Prozent zurückgehende Ergebnis.

*Die deutlich gestiegene Exporttätigkeit und die Zunahme der Inlandsnachfrage führten in **Dänemark** zu einem Wirtschaftswachstum von 2 Prozent. Die Arbeitslosenquote lag auf dem niedrigsten Stand seit 25 Jahren.*

Bayer A/S weitete den Umsatz um 20 Prozent auf 212 Mio € deutlich aus. Die Geschäftsbereiche Diagnostika und Chemikalien profitierten von der anziehenden Nachfrage. Das Ergebnis ging aufgrund gestiegener Vertriebs- und Marketingkosten zurück.

Frankreichs Wirtschaft wuchs trotz einer leichten Abschwächung in der zweiten Jahreshälfte um 3 Prozent. Die Inflation lag mit 2 Prozent weit unter dem Durchschnitt der anderen EU-Mitgliedsstaaten.

Unsere Vertriebsgesellschaft für Pflanzenschutz- und Industrieprodukte, **Bayer S.A.**, konnte den vorjährigen Umsatz nicht ganz erreichen. Die Gewinnentwicklung war mit 18 Mio € erfreulich.

Der Umsatz der **Bayer Pharma S.A.** wuchs um 9 Prozent auf 313 Mio €. Durch die Akquisition eines Antibiotikums konnten zusätzliche Marktanteile gewonnen werden; der Gewinn stieg auf 8 Mio €.

*Das im Vergleich zum Euro starke britische Pfund sowie Preissteigerungen von nur 2 Prozent führten in **Großbritannien** zu einer hohen Inlandsnachfrage und zu einem Wirtschaftswachstum von 3 Prozent.*

Das Geschäftsvolumen der **Bayer plc.** ging leicht auf 564 Mio € zurück. Gestiegene Rohstoffkosten im Chemiebereich belasteten das Ergebnis, sodass es sich auf 12 Mio € verminderte.

*Durch die in der zweiten Jahreshälfte rückläufige wirtschaftliche Entwicklung konnte das Wachstumsziel von 3 Prozent in **Italien** nicht ganz erreicht werden. Vor allem gestiegene Energiepreise führten zu einer höheren Inflationsrate als in den meisten übrigen EU-Ländern und damit zu einer verhalteneren Inlandsnachfrage.*

Bayer S.p.A., unsere vorwiegend in den Arbeitsgebieten Gesundheit und Landwirtschaft tätige Produktions- und Vertriebsgesellschaft, profitierte von der günstigen konjunkturellen Entwicklung. Sie konnte den Umsatz um 3 Prozent auf 837 Mio € steigern und das Ergebnis deutlich auf 38 Mio € verbessern.

*Mit einem Wachstum des Bruttoinlandsprodukts von 3 Prozent und einer Arbeitslosenquote von 2 Prozent erlebte die **Schweiz** eines ihrer besten Wirtschaftsjahre in der jüngsten Vergangenheit.*

Unsere Vertriebsgesellschaft für Festkautschuk und Polyurethane, **Bayer International S.A.**, erhöhte den Umsatz auf 601 Mio € und das Ergebnis nach Steuern um 50 Prozent auf 66 Mio €.

*Das Wachstum der **spanischen** Wirtschaft lag mit 4 Prozent weiterhin auf hohem Niveau. Da ein Drittel aller neu geschaffenen EU-Arbeitsplätze hier entsteht, konnte die Arbeitslosigkeit gesenkt und die Kaufkraft weiter gesteigert werden.*

Bayer Hispania S.A. erhöhte ihren Umsatz auf 391 Mio €. Trotz Kostensteigerungen bei petrochemischen Rohstoffen, ungünstiger klimatischer Bedingungen sowie verschiedener Sonderbelastungen wurde ein Gewinn von 39 Mio € erzielt.

Unsere Life-Sciences-Gesellschaft **Química Farmacéutica Bayer S.A.** steigerte das Geschäft insbesondere durch die Ausbietung neuer Produkte um 11 Prozent auf 344 Mio €. Das Ergebnis nach Steuern konnte mit 35 Mio € mehr als verdoppelt werden.

*Das Wirtschaftswachstum der **Niederlande** lag bei 4 Prozent. Die Konsum- und Exportnachfrage blieb unverändert auf hohem Niveau.*

Bayer B.V. erzielte im abgelaufenen Geschäftsjahr einen Umsatz von 264 Mio €. Zu dieser positiven Entwicklung trugen die Geschäftsbereiche Diagnostika und Pflanzenschutz wesentlich bei. Der Gewinn erhöhte sich auf 6 Mio €.

Nordamerika

*Die anhaltend gute wirtschaftliche Entwicklung in den **USA** setzte sich auch im Jahr 2000 fort. Entscheidend für das unverändert hohe Wachstum war die Binnennachfrage.*

Bayer Corporation steigerte den Umsatz um 14 Prozent auf 10,9 Mrd €. Der Zuwachs stammte zu fast gleichen Teilen aus dem eigenen Wachstum und aus Erwerbsvorgängen. Ende März wurden das Polyol-Geschäft von Lyondell und ein Anteil an der Produktion von Propylenoxid übernommen, wobei 80 Prozent dieses Erwerbs auf die Bayer Corporation entfielen. Die Übernahme der Sybron Chemicals Inc. und wesentlicher Teile des Papierchemikaliengeschäfts der Cytec Industries Inc. erfolgte im Oktober und November 2000. Mit diesen Akquisitionen erhalten wir Zugang zu neuen Technologien und Produkten. Integrations- und Restrukturierungsmaßnahmen in den Bereichen Gesundheit und Polymere belasteten das Ergebnis insgesamt mit Sonderaufwendungen in Höhe von 169 Mio €. Dennoch wird ein um 33 Prozent verbessertes Ergebnis von 217 Mio € ausgewiesen.

*Die wirtschaftliche Entwicklung in **Kanada** ist unverändert gut. Die Exportindustrie profitierte von engen Handelsbeziehungen mit den Vereinigten Staaten. Steigende Einkommen und eine stabile Beschäftigung sicherten die hohe Nachfrage nach Konsum- und Industriegütern.*

Bayer Inc. konnte ihr Geschäft in den Gebieten Gesundheit, Landwirtschaft sowie im Bereich Kautschuk weiter ausbauen. Der Umsatz stieg um 39 Prozent auf 1,1 Mrd €; der Gewinn erhöhte sich auf 15 Mio €.

Fernost/Ozeanien

Dreieinhalb Jahre nach Beginn der Asienkrise haben sich die Volkswirtschaften der Region wieder gefestigt. Viele Länder Südasiens haben Strukturreformen in der Geld- und Finanzpolitik in Angriff genommen, und das Vertrauen in die Wirtschaft nimmt weiter zu.

*Das reale Bruttoinlandsprodukt in **Japan** hat um 2 Prozent zugenommen, bleibt aber im Ganzen schwach. Unterstützt wird die positive konjunkturelle Entwicklung vom Export und steigenden Investitionen im Unternehmensbereich.*

Die erfreuliche Geschäftsentwicklung unserer Pharmagesellschaft **Bayer Yakuhin Ltd.** hat sich auch im abgelaufenen Geschäftsjahr weiter fortgesetzt. Der Umsatz konnte auf 909 Mio € ausgeweitet werden. Das Ergebnis erhöhte sich auf 58 Mio €.

Bayer Ltd. steigerte den Umsatz um 36 Prozent auf 289 Mio €. Während der Geschäftsbereich Animal Health beim Umsatz und beim operativen Ergebnis zulegte, litt der Bereich Polymere unter dem wachsenden Margendruck. Insgesamt wurde ein Ergebnis nach Steuern von 8 Mio € erzielt.

Nihon Bayer Agrochem K.K. litt auch im Jahr 2000 unter schwierigen Marktbedingungen. Aufgrund des guten Produktportfolios, aber auch durch positive Währungseinflüsse konnte das hohe Umsatzniveau des Vorjahres übertroffen werden. Das Ergebnis war leicht rückläufig.

Sumitomo Bayer Urethane Co., Ltd., im Polymer- und Chemiebereich tätig, steigerte den Umsatz auf 279 Mio €. Insbesondere das erfreuliche Geschäft mit Polyurethanen war für die Steigerung des Ergebnisses auf 9 Mio € verantwortlich.

Die Wirtschaft Singapurs ist unverändert von einer starken Binnen- und Exportnachfrage geprägt. Mit einem Wachstum des realen Bruttoinlandsprodukts von 10 Prozent konnte sie auch in diesem Jahr wieder deutlich wachsen.

Die im Wesentlichen im Exportgeschäft tätige **Bayer (South East Asia), Ltd.** erhöhte in diesem positiven Umfeld den Umsatz erneut um 13 Prozent. Durch Kosteneinsparungen in der Produktion konnte der Gewinn nach Steuern auf 4 Mio € gesteigert werden.

Nach zwei Jahren der Rezession stieg in Hongkong das reale Bruttoinlandsprodukt aufgrund der hohen Exportnachfrage um 10 Prozent.

Unsere Vertriebsgesellschaft **Bayer China Co., Ltd.** steigerte durch das erfreuliche Wachstum bei Consumer Care und im Segment Polymere den Umsatz auf 356 Mio € und das Ergebnis auf 8 Mio €.

Auch in Australien setzte sich die positive wirtschaftliche Entwicklung fort. Trotz einer im Vergleich zum Vorjahr gestiegenen Inflationsrate und einer schwächeren Währung blieb das Land auf Expansionskurs.

Der Umsatz der **Bayer Australia Ltd.** ging um 4 Prozent auf 213 Mio € zurück. Während das Ergebnis im Bereich Landwirtschaft aufgrund der ungünstigen klimatischen Bedingungen leicht rückläufig war, wurde das Ergebnis bei den Polymeren deutlich gesteigert. Insgesamt erhöhte sich der Gewinn auf 6 Mio €.

Lateinamerika/Afrika/Nahost

Der verhaltene wirtschaftliche Aufschwung hat sich in Lateinamerika weiter fortgesetzt. Mit Ausnahme von Argentinien verzeichneten alle Länder eine Belebung der Konjunktur. In Mexiko stieg das reale Bruttoinlandsprodukt bei einem niedrigen Inflationsniveau um mehr als 7 Prozent. Deutliche Zinssenkungen führten in Brasilien zu erhöhter Investitionsbereitschaft und steigender Industrieproduktion.

Stabile wirtschaftliche Rahmenbedingungen haben erneut dazu beigetragen, dass sich Umsatz und operatives Ergebnis der **Bayer de México S.A. de C.V.** erfreulich entwickelten. Zusammen mit dem gestiegenen Finanzergebnis wurde ein Nachsteuerergebnis von 54 Mio € erwirtschaftet.

Bayer S.A. in Argentinien weitete in einem schwierigen wirtschaftlichen Umfeld das Geschäft um 21 Prozent auf 346 Mio € aus. Die im Vorjahr begonnenen Restrukturierungsmaßnahmen zeigen erste Wirkung, sodass sich das Ergebnis auf 29 Mio € erhöhte.

Trotz stagnierender Geschäfte in der Agrarwirtschaft hat **Bayer S.A.** in Brasilien ihren Marktanteil behauptet. Umsatz und Ergebnis entwickelten sich erfreulich und betrugen 622 Mio € bzw. 12 Mio €.

In Südafrika haben widrige klimatische Bedingungen die konjunkturelle Entwicklung verlangsamt. Trotz hoher Arbeitslosigkeit konnte die Wirtschaft Südafrikas um 3 Prozent wachsen.

Bayer (Proprietary) Ltd. erhöhte den Umsatz u.a. aufgrund der Akquisitionen von Lyondell und Chiron um 24 Prozent auf 240 Mio €. Das Ergebnis nach Steuern lag mit 11 Mio € auf dem Niveau des Vorjahres. Durch die Fusion mit der Bayer Animal Health (Pty) Ltd. und der Milborrow Animal Health (Pty) Ltd. erwarten wir Kosteneinsparungen und eine verbesserte Rentabilität.

Wichtige Beteiligungsgesellschaften 2000

Name und Sitz der Gesellschaft	Kapital- anteil %	Eigen- kapital (Mio €)	Umsatz* (Mio €)	Ergebnis* nach Steuern (Mio €)	Mitarbeiter
Deutschland					
H.C. Starck GmbH & Co. KG, Goslar	100	139	478	43	1.660
Bayer Faser GmbH, Dormagen	100	66	311	**38	885
Wolff Walsrode AG, Walsrode	100	118	404	17	1.902
Haarmann & Reimer GmbH, Holzminden	100	303	386	12	1.690
Rhein Chemie Rheinau GmbH, Mannheim	100	36	211	10	558
PolymerLatex GmbH & Co. KG, Marl	50	28	258	– 3	570
Bayer Vital GmbH & Co. KG, Köln	100	115	1.009	38	1.620
Bayer Industrieprodukte GmbH & Co. KG, Leverkusen	100	3	2.053	13	214
Übriges Europa					
Bayer Hispania, S.A., Spanien	100	256	391	39	1.098
Bayer S.p.A., Italien	100	256	837	38	2.195
Química Farmacéutica Bayer, S.A., Spanien	100	158	344	35	1.027
Bayer Rubber N.V., Belgien	100	135	211	23	492
Bayer plc, Großbritannien	100	106	564	12	1.287
Bayer Antwerpen N.V., Belgien	100	1.113	1.190	8	2.523
Bayer Pharma S.A., Frankreich	99,9	56	313	8	690
Bayer International S.A., Schweiz	100	69	601	66	84
Bayer S.A., Frankreich	99,9	257	377	18	550
Bayer B.V., Niederlande	100	16	264	6	255
Bayer A/S, Dänemark	100	17	212	1	134
Nordamerika					
Bayer Corp. (Gruppe)	100	5.408	10.901	217	23.171
Bayer Inc., Kanada	100	450	1.118	15	2.248
Fernost/Ozeanien					
Bayer Yakuhin Ltd., Japan	75,6	611	909	58	1.593
Sumitomo Bayer Urethane Co., Ltd., Japan	60	71	279	9	148
Bayer Ltd., Japan	100	141	289	8	273
Bayer Australia Ltd., Australien	99,9	58	213	6	598
Bayer (South East Asia), Singapur	100	20	184	4	228
Nihon Bayer Agrochem K.K., Japan	99,5	238	253	– 5	325
Bayer China Co., Ltd., Hongkong	100	35	356	8	255
Lateinamerika/Afrika/Nahost					
Bayer de México, S.A. de C.V., Mexiko***	100	287	444	54	2.192
Bayer S.A., Argentinien***	99,9	252	346	29	985
Bayer S.A., Brasilien***	99,9	309	622	12	2.284
Bayer (Proprietary) Ltd., Südafrika	100	72	240	11	1.138

* Die Werte entsprechen den nach landesspezifischen Vorschriften aufgestellten Abschlüssen.
Auslandswerte sind mit den jeweiligen Jahresdurchschnittskursen umgerechnet.

** vor Ergebnisabführung

*** Die Werte ergeben sich aus dem Konzernabschluss (Hartwährungsrechnung)

Der Jahresabschluss des Bayer-Konzerns wurde von der Unternehmensleitung aufgestellt, die für Inhalt und Objektivität der dort vermittelten Informationen verantwortlich ist. Dies gilt in gleicher Weise für den mit dem Konzernabschluss in Übereinstimmung stehenden Lagebericht.

Die Berichterstattung erfolgt unter Beachtung der Regeln des International Accounting Standards Committee, London.

Durch die seitens der Konzernleitung veranlasste Einrichtung wirksamer interner Kontrollsysteme bei den in den Konzernabschluss einbezogenen Unternehmen sowie durch Maßnahmen zur entsprechenden Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter werden die Ordnungsmäßigkeit sowie die Übereinstimmung der Unternehmensberichterstattung mit den gesetzlichen Vorschriften gewährleistet. Integrität und gesellschaftliche Verantwortung bilden die Grundlage für die Unternehmensgrundsätze und ihre Anwendung in Bereichen wie Umweltschutz, Qualität, Produkt- und Verfahrenssicherheit sowie Einhaltung von lokalen Gesetzen und Vorschriften. Die Umsetzung dieser Grundsätze sowie die Zuverlässigkeit und Funktionsfähigkeit der Kontrollsysteme werden kontinuierlich von der Internen Revision weltweit geprüft.

Durch diese Maßnahmen sowie eine konzernweit nach einheitlichen Richtlinien erfolgende Berichterstattung wird einer den tatsächlichen Verhältnissen entsprechenden Abbildung des Geschäftsverlaufs durch die Konzernunternehmen Rechnung getragen und die Unternehmensleitung in die Lage versetzt, Vermögensrisiken sowie Veränderungen in der wirtschaftlichen Entwicklung der Konzernunternehmen frühzeitig zu erkennen. Damit besteht gleichzeitig eine zuverlässige Basis für Konzernabschluss und Lagebericht.

Der Vorstand führt den Konzern im Interesse der Aktionäre und im Bewusstsein seiner Verantwortung gegenüber Mitarbeitern, Gesellschaft und Umwelt in allen Ländern, in denen wir tätig sind. Unser erklärtes Ziel ist es, die uns anvertrauten Ressourcen so einzusetzen, dass der Wert des gesamten Bayer-Konzerns gesteigert wird.

Dem Beschluss der Hauptversammlung folgend, hat der Aufsichtsrat die PwC Deutsche Revision Aktiengesellschaft als unabhängigen Abschlussprüfer mit der Prüfung des Konzernabschlusses sowie der Einhaltung der International Accounting Standards beauftragt. Im Hinblick auf die Vorschriften des Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) hat die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft außerdem das vorhandene Risikomanagementsystem geprüft und insgesamt den folgenden Bestätigungsvermerk erteilt. In Anwesenheit des Abschlussprüfers ist der Konzernabschluss einschließlich des Lageberichts und des Prüfungsberichts im Präsidium und in der Bilanzsitzung des Aufsichtsrats eingehend erörtert worden. Darüber berichtet der Aufsichtsrat gesondert auf den Seiten 78 f. dieses Geschäftsberichts.

Der Vorstand

Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

Wir haben den Konzernabschluss der Bayer AG, bestehend aus Gewinn- und Verlustrechnung, Bilanz, Eigenkapitalveränderungsrechnung, Finanzierungsrechnung und Anhang für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember 2000, geprüft. Aufstellung und Inhalt des Konzernabschlusses nach den International Accounting Standards des IASC (IAS) liegen in der Verantwortung des Vorstands der Gesellschaft. Unsere Aufgabe ist es, auf der Grundlage der von uns durchgeführten Prüfung zu beurteilen, ob der Konzernabschluss den IAS entspricht.

Wir haben unsere Konzernabschlussprüfung nach den deutschen Prüfungsvorschriften und unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung sowie der International Standards on Auditing (ISA) vorgenommen. Danach ist die Prüfung so zu planen und durchzuführen, dass mit hinreichender Sicherheit beurteilt werden kann, ob der Konzernabschluss frei von wesentlichen Fehlaussagen ist. Im Rahmen der Prüfung werden die Nachweise für die Wertansätze und Angaben im Konzernabschluss auf der Basis von Stichproben beurteilt. Die Prüfung umfasst die Beurteilung der angewandten

Bilanzierungsgrundsätze und der wesentlichen Einschätzungen des Vorstands sowie die Würdigung der Gesamtdarstellung des Konzernabschlusses. Wir sind der Auffassung, dass unsere Prüfung eine hinreichend sichere Grundlage für unsere Beurteilung bildet.

Nach unserer Überzeugung, auf der Grundlage unserer Prüfung, vermittelt der Konzernabschluss zum 31. Dezember 2000 in Übereinstimmung mit den IAS ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns sowie der Zahlungsströme des Geschäftsjahrs.

Unsere Prüfung, die sich nach den deutschen Prüfungsvorschriften auch auf den vom Vorstand aufgestellten Konzernlagebericht für das Geschäftsjahr 2000 erstreckt hat, hat zu keinen Einwendungen geführt. Nach unserer Überzeugung vermittelt der Konzernlagebericht insgesamt eine zutreffende Vorstellung von der Lage des Konzerns und stellt die Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend dar. Außerdem bestätigen wir, dass der Konzernabschluss zum 31. Dezember 2000 und der Konzernlagebericht für das Geschäftsjahr 2000 die Voraussetzungen für eine Befreiung der Gesellschaft von der Aufstellung eines Konzernabschlusses und Konzernlageberichts nach deutschem Recht erfüllen.

Essen, 28. Februar 2001

PwC Deutsche Revision
Aktiengesellschaft
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

P. Albrecht
Wirtschaftsprüfer

J. Schilling
Wirtschaftsprüfer

Gewinn- und Verlustrechnung Bayer-Konzern

Mio €	Anhang	2000	1999 ¹⁾
Umsatzerlöse	(1)	30.971	27.320
<i>Discontinuing Operations</i>	(5)	985	2.582
Continuing Operations		29.986	24.738
Kosten der umgesetzten Leistungen		15.949	13.217
Bruttoergebnis vom Umsatz		14.037	11.521
Vertriebskosten		6.884	5.635
Forschungs- und Entwicklungskosten	(2)	2.382	2.140
Allgemeine Verwaltungskosten		932	765
Sonstige betriebliche Erträge	(3)	439	685
Sonstige betriebliche Aufwendungen	(4)	1.095	1.464
Operatives Ergebnis Continuing Operations		3.183	2.202
<i>Discontinuing Operations</i>	(5)	104	125
<i>Verkaufsgewinn Agfa</i>			1.030 ³⁾
Operatives Ergebnis	(6)	3.287	3.357
Beteiligungsergebnis	(7)	283	– 31
Zinsergebnis	(8)	– 311	– 196
Übrige finanzielle Aufwendungen und Erträge	(9)	– 269	– 294
Finanzergebnis		– 297	– 521
Gewinn vor Ertragsteuern ²⁾		2.990	2.836
Ertragsteuern	(10)	1.148	818
Jahresüberschuss		1.842	2.018
Anderen Gesellschaftern zustehender Gewinn	(12)	26	16
Konzerngewinn		1.816	2.002
Ergebnis je Aktie (€)	(13)	2,49	2,74

¹⁾ Vorjahreswerte angepasst

²⁾ entspricht Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit

³⁾ Auf den Verkauf der Agfa-Gevaert-Anteile entfielen keine Steuern

Bilanz Bayer-Konzern

Mio €	Anhang	31.12.2000	31.12.1999 ¹⁾
Aktiva			
Anlagevermögen			
Immaterielle Vermögenswerte	(17)	4.843	2.213
Sachanlagen	(18)	13.345	11.986
Finanzanlagen	(19)	2.156	1.415
		20.344	15.614
Umlaufvermögen			
Vorräte	(20)	6.095	4.992
Forderungen und sonstige Vermögenswerte			
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	(21)	6.244	5.333
Übrige Forderungen und sonstige Vermögenswerte	(22)	2.414	1.576
		8.658	6.909
Flüssige Mittel	(23)	704	3.140
		15.457	15.041
Latente Steuern	(24)	413	407
Rechnungsabgrenzungsposten	(25)	237	217
		36.451	31.279
<i>Discontinuing Operations</i>	(34)	819	641
Passiva			
Eigenkapital			
Gezeichnetes Kapital der Bayer AG		1.870	1.870
Kapitalrücklage der Bayer AG		2.942	2.942
Gewinnrücklagen		9.047	7.965
Konzerngewinn		1.816	2.002
Unterschied aus Währungsumrechnung		465	227
Anteile anderer Gesellschafter		237	176
	(26)	16.377	15.182
Fremdkapital			
Langfristiges Fremdkapital			
Langfristige Finanzschulden	(29)	2.803	2.359
Übrige langfristige Verbindlichkeiten	(31)	196	232
Pensionsrückstellungen und ähnliche Verpflichtungen	(27)	4.254	4.178
Andere langfristige Rückstellungen	(28)	1.208	1.192
		8.461	7.961
Kurzfristiges Fremdkapital			
Kurzfristige Finanzschulden	(29)	3.862	2.107
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	(30)	2.016	1.556
Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten	(31)	2.274	1.801
Kurzfristige Rückstellungen	(28)	1.701	1.344
		9.853	6.808
		18.314	14.769
<i>Discontinuing Operations</i>	(34)	404	362
Latente Steuern	(24)	1.595	1.157
Rechnungsabgrenzungsposten	(33)	165	171
		36.451	31.279

¹⁾ Vorjahreswerte angepasst

Eigenkapitalentwicklung Bayer-Konzern

Mio €	Gezeichnetes Kapital der Bayer AG	Kapital- rücklage der Bayer AG	Gewinn- rücklagen	Konzern- gewinn	Eigenkapital der Aktio- näre der Bayer AG	Unter- schied aus Währungs- umrechnung	Anteile anderer Gesell- schafter	Summe
31.12.1998	1.867	2.945	7.121	1.614	13.547	- 979	211	12.779
Eigenkapitalveränderungen durch Kapitaleinzahlungen und Dividenden								
Kapitaleinzahlungen	3	- 3			0			0
Dividendenzahlungen				- 747	- 747		- 23	- 770
	3	- 3		- 747	- 747		- 23	- 770
Übrige ergebnisneutrale Eigenkapitalveränderungen								
Währungsänderungen						1.206		1.206
Übrige Veränderungen			- 23		- 23		- 28	- 51
			- 23		- 23	1.206	- 28	1.155
Ergebniswirksame Eigenkapitalveränderungen								
Einstellung in Gewinnrücklagen			867	- 867	0			0
Jahresüberschuss 1999				2.002	2.002		16	2.018
			867	1.135	2.002		16	2.018
31.12.1999	1.870	2.942	7.965	2.002	14.779	227	176	15.182
Eigenkapitalveränderungen durch Kapitaleinzahlungen und Dividenden								
Kapitaleinzahlungen							2	2
Dividendenzahlungen				- 949	- 949		- 4	- 953
				- 949	- 949		- 2	- 951
Übrige ergebnisneutrale Eigenkapitalveränderungen								
Währungsänderungen						238		238
Übrige Veränderungen			29		29		37	66
			29		29	238	37	304
Ergebniswirksame Eigenkapitalveränderungen								
Einstellung in Gewinnrücklagen			1.053	- 1.053	0			0
Jahresüberschuss 2000				1.816	1.816		26	1.842
			1.053	763	1.816		26	1.842
31.12.2000	1.870	2.942	9.047	1.816	15.675	465	237	16.377

Finanzierungsrechnung Bayer-Konzern

Mio €	Anhang	2000	1999 ¹⁾
Zahlungsmittel 1.1.		2.812	1.184
Operatives Ergebnis		3.287	3.357
Ausgaben Ertragsteuern		– 873	– 834
Abschreibungen Anlagevermögen		2.139	1.811
Veränderung langfristiger Rückstellungen		– 316	– 167
Gewinne aus Abgang von Anlagevermögen		– 73	– 975
Brutto-Cashflow		4.164	3.192
Zu-/Abnahme Vorräte		– 750	134
Zunahme Forderungen aus Lieferungen und Leistungen		– 548	– 459
Zu-/Abnahme Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen		351	– 11
Veränderung übriges Nettoumlaufvermögen		– 126	337
Zufluss aus operativer Geschäftstätigkeit	(38)	3.091	3.193
<i>Discontinuing Operations</i>	(41)	104	241
Ausgaben für Sachanlagen		– 2.647	– 2.632
Einnahmen aus dem Verkauf von Sachanlagen		322	63
Ausgaben und Einnahmen Finanzanlagen		– 45	2.775
Ausgaben für Beteiligungserwerbe		– 4.160	– 347
Zins- und Dividendeneinnahmen		191	146
Einnahmen aus Wertpapieren		115	209
Ab-/Zufluss aus investiver Tätigkeit	(39)	– 6.224	214
<i>Discontinuing Operations</i>	(41)	– 152	2.678
Kapitaleinzahlungen		2	10
Dividende der Bayer AG und an Fremde		– 953	– 770
Kreditaufnahme		3.952	1.222
Schuldentilgung		– 1.893	– 1.831
Zinsausgaben		– 336	– 300
Zu-/Abfluss aus Finanzierungstätigkeit	(40)	772	– 1.669
<i>Discontinuing Operations</i>	(41)	18	– 29
Veränderung Zahlungsmittel aus Geschäftstätigkeit		– 2.361	1.738
Veränderung Zahlungsmittel aus Konzernkreisänderungen		32	– 124
Veränderung Zahlungsmittel durch Wechselkursänderungen		8	14
Zahlungsmittel 31.12.	(42)	491	2.812
Wertpapiere und Schuldscheine		213	328
Flüssige Mittel laut Bilanz		704	3.140

¹⁾ Vorjahreswerte angepasst

Anhang Bayer-Konzern

Grundlagen und Methoden

Der Konzernabschluss ist in Anwendung von § 292a HGB nach den Vorschriften der am Abschlussstichtag gültigen Richtlinien des International Accounting Standards Committee (IASC), London, erstellt. Er steht in Übereinstimmung mit den Richtlinien der Europäischen Union zur Konzernrechnungslegung (Richtlinie 83/349/EWG).

Den Jahresabschlüssen der in den Konzernabschluss einbezogenen Unternehmen liegen einheitliche Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze zugrunde. Wertansätze, die auf steuerlichen Vorschriften beruhen, werden nicht in den Konzernabschluss übernommen. Die Einzelabschlüsse der Beteiligungen sind auf den Stichtag des Konzernabschlusses aufgestellt.

In der Gewinn- und Verlustrechnung sowie in der Bilanz sind einzelne Posten zur Verbesserung der Klarheit zusammengefasst;

sie werden im Anhang erläutert. Nach IAS 1 (Presentation of Financial Statements) wird beim Ausweis in der Bilanz zwischen lang- und kurzfristigem Fremdkapital unterschieden. Als kurzfristig werden Verbindlichkeiten und Rückstellungen angesehen, wenn sie innerhalb eines Jahres fällig sind.

Änderungen der Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden werden im Anhang erläutert. Die Vorjahreswerte sind entsprechend angepasst.

Im Konzernabschluss müssen in einem eng begrenzten Umfang Schätzungen vorgenommen und Annahmen getroffen werden, die Auswirkungen auf Höhe und Ausweis der bilanzierten Vermögenswerte und Schulden, der Erträge und Aufwendungen sowie der Eventualverbindlichkeiten haben. Die tatsächlichen Werte können von den Schätzungen abweichen.

Veränderungen im Konzern

Zum 31.12.2000 wurden neben der Bayer AG insgesamt 37 inländische und 191 ausländische Tochterunternehmen in den Konzernabschluss einbezogen, bei denen die Bayer AG unmittelbar oder mittelbar über die Mehrheit der Stimmrechte verfügt oder die einheitliche Leitung ausübt. Ihre Zahl hat sich gegenüber dem Vorjahr um 41 erhöht. 93 Tochterunternehmen von insgesamt untergeordneter Bedeutung für die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns wurden nicht konsolidiert. Ihr Umsatz machte weniger als ein Prozent des Konzernumsatzes aus.

41 Gemeinschaftsunternehmen wurden entsprechend IAS 31 (Financial Reporting of Interests in Joint Ventures) anteilmäßig konsolidiert. Ihre Zahl hat sich per saldo um 1 verringert. Die Gemeinschaftsunternehmen hatten auf Vermögen und Schulden sowie auf Erträge und Aufwendungen des Konzerns folgenden Einfluss:

Mio €		Mio €	
Anlagevermögen	547		
Umlaufvermögen	815		
Pensionsrückstellungen	– 81		
Andere Rückstellungen	– 76		
Finanzschulden	– 187	Erträge	1.989
Sonstige Verbindlichkeiten	– 408	Aufwendungen	1.876
Nettovermögen	610	Jahresüberschuss	113

Während 14 Unternehmen nach der Equity-Methode bewertet wurden, wurden 59 assoziierte Unternehmen wegen ihrer untergeordneten Bedeutung zu Buchwerten angesetzt.

Erstmals in den Konzernabschluss einbezogen wurden 50 Gesellschaften, die im Wesentlichen mit 27 Gesellschaften auf die erworbene Sybron-Gruppe und mit 6 Gesellschaften auf den Erwerb des Polyolgeschäftes von Lyondell entfallen; nicht mehr konsolidiert wurden 10 Beteiligungen.

Für **Akquisitionen** wurde im Jahr 2000 ein Betrag von 4,2 Mrd €, umgerechnet mit Kursen zum Erwerbszeitpunkt, ausgegeben.

Am 31.3.2000 hat Bayer das Polyolgeschäft des US-amerikanischen Herstellers Lyondell Chemical Company, Houston, Texas, übernommen. Die Akquisition umfasste Produktionsstätten von Lyondell in Institute und South Charleston im US-Bundesstaat West Virginia, in Channelview, Texas, europäische Produktionsanlagen in Rieme, Belgien, und Fos-sur-Mer, Frankreich, sowie Unternehmen in Indonesien, Singapur und Taiwan. Zusätzlich erwarb Bayer verschiedene Forschungszentren in Newtown Square im US-Bundesstaat Pennsylvania, in South Charleston, West Virginia, im französischen Villers St. Paul sowie in Singapur. Einschließlich der von Lyondell ebenfalls erworbenen Anteile an der Produktion von Propylenoxid betrug der Kaufpreis insgesamt 2,6 Mrd €.

Der Geschäftsbereich Pflanzenschutz erwarb am 7.12.2000 die Fungizid-Produktlinie FLINT® zur Bekämpfung von pflanzlichen Pilzkrankheiten von Novartis. Die Übernahme von FLINT® umfasst weltweit alle Patente, Zulassungen und Warenzeichen, das Produktions- und Formulierungs-Know-how sowie die Produktionsanlagen in Muttenz, Schweiz. Bayer übernahm auch die exklusiven Vermarktungsrechte für einige Produkte auf der Wirkstoffbasis Cyproconazole in der EU. Für die Vermögenswerte wurde ein Gesamtkaufpreis von 880 Mio € gezahlt.

Am 21.10.2000 hat die Bayer Corporation, eine US-amerikanische Tochtergesellschaft der Bayer AG, 99,6 Prozent der rund 5,7 Millionen ausstehenden Aktien des US-Herstellers von Polymer- und Chemiespezialitäten Sybron Chemicals Inc., Birmingham, New Jersey, zu einem Preis von 35 US-Dollar pro Aktie übernommen. Einschließlich aller Verbindlichkeiten ergab sich ein Gesamtkaufpreis von rund 386 Mio €. Mit dem Erwerb erhalten die beiden Bayer-Geschäftsbereiche Lackrohstoffe, Farbmittel und Sondergebiete sowie Spezialprodukte Zugang zu neuen Technologien und Produkten. Die Firmenwerte in Höhe von insgesamt 248 Mio € werden über die voraussichtliche Nutzungsdauer von 15 bzw. 20 Jahren abgeschrieben.

Zum 17.11.2000 hat die Bayer-Tochter H.C. Starck GmbH & Co. KG, Goslar, die US-amerikanische Unternehmensgruppe CSM, Cleveland, Ohio, zu einem Kaufpreis von 146 Mio € übernommen. CSM ist vor allem Hersteller von Molybdän- und Wolframhalbleitern sowie von Halbleitern und Fertigprodukten aus Legierungen anderer Sondermetalle. Aufgrund der kurzen Zugehörigkeit zum Konzern und der untergeordneten Bedeutung für den Konzernabschluss wurde die Gruppe zum 31.12.2000 noch nicht konsolidiert.

Für 107 Mio € akquirierte unser US-amerikanisches Tochterunternehmen Bayer Corporation am 1.11.2000 wesentliche Teile des Papierchemikaliengeschäfts des US-Spezialchemikalienherstellers Cytec Industries Inc., West Paterson, New Jersey, einschließlich Patenten und Know-how.

Am 1.6.2000 erwarb der Geschäftsbereich Consumer Care der Bayer Corporation von Pfizer Inc. die Marke RID® zur Behandlung von Kopfläusen. Die Akquisition, für die ein Kaufpreis von 99 Mio € gezahlt wurde, schließt alle Produkte und Patente der RID®-Linie ein.

Zum 1.1.2000 haben wir die noch in Fremdbesitz befindlichen Anteile von 50,1 Prozent an der koreanischen Firma Misung Ltd., Pyongtaek (Südkorea), übernommen. Misung, ein ehemaliges Joint Venture der Bayer AG und der Aventis S.A., produziert und vertreibt eine breite Palette von Pflanzenschutzmitteln in Südkorea. Der Kaufpreis der restlichen Anteile belief sich auf 27 Mio €. Der Firmenwert in Höhe von 20 Mio € wird über eine Laufzeit von 5 Jahren abgeschrieben.

Am 15.12.2000 hat die Bayer Ltd., Japan, ihren Anteil an der Sumitomo Bayer Urethane Co. Ltd., Japan, einem Gemeinschaftsunternehmen der Bayer AG und Sumitomo Chemicals Co. Ltd., um weitere 10 Prozent auf 60 Prozent aufgestockt; hierfür wurde ein Betrag von 7 Mio € aufgewendet. Mit dem Zeitpunkt des Erwerbs der zusätzlichen Anteile wurde die Gesellschaft im Konzernabschluss vollkonsolidiert.

Der Geschäftsbereich Consumer Care konnte seinen Bereich Hautpflegemittel durch den Zukauf des Germoloidgeschäftes durch die Bayer plc, Großbritannien, zum 1.1.2000 stärken und seine Position auf dem englischen Markt verbessern. Im Rahmen des Erwerbs wurden 11 Mio € an GlaxoSmithKline gezahlt.

Im Geschäftsjahr 2000 wurden die folgenden wesentlichen **Desinvestitionen** abgeschlossen:

Zum 31.7.2000 hat Bayer seinen 25-prozentigen Anteil an der Schein Pharmaceutical Inc., Florham Park, New Jersey, zu einem Verkaufspreis von 170 Mio € an die Watson Pharmaceuticals Inc. übertragen.

Ebenfalls zum 31.7.2000 veräußerte der Geschäftsbereich Animal Health der Bayer Corporation das US-amerikanische Impfstoffgeschäft für Nutztiere an den Tierarzneimittelhersteller Intervet International, eine Tochter der Akzo Nobel, Arnheim, Niederlande, zu einem Preis von 81 Mio €.

Von der Bayer Corporation wurde der 11-prozentige Anteil an Myriad Genetics, Salt Lake City, Utah, für 76 Mio € verkauft.

Mit Wirkung zum 18.10.2000 veräußerte Bayer die Bayer Solar GmbH an die SolarWorld-Gruppe in Bonn. Der Verkaufserlös setzte sich aus einer Barzahlung in Höhe von 38 Mio € sowie einer rund 9-prozentigen Beteiligung an dem Photovoltaikunternehmen SolarWorld AG zusammen. Der Gesamtverkaufserlös betrug 56 Mio €.

Die Akquisitionen und Desinvestitionen von Tochterunternehmen oder Geschäftseinheiten wirkten sich zum jeweiligen Erwerbs- bzw. Veräußerungszeitpunkt auf das Vermögen und die Schulden des Konzerns wie folgt aus:

Mio €	Akquisitionen	Desinvestitionen
Anlagevermögen	3.846	136
Umlaufvermögen (ohne flüssige Mittel)	728	90
Flüssige Mittel	39	–
Vermögenswerte	4.613	226
Pensionsrückstellungen	15	29
Andere Rückstellungen	51	2
Finanzschulden	188	–
Sonstige Verbindlichkeiten	159	48
Schulden	413	79

Die Aufstellung des vollständigen Anteilsbesitzes des Bayer-Konzerns ist beim Handelsregister Leverkusen hinterlegt. Sie kann darüber hinaus direkt bei der Bayer AG angefordert werden.

Folgende inländische Tochtergesellschaften machten im Geschäftsjahr 2000 von der Befreiungsvorschrift des § 264 Abs. 3 HGB bzw. § 264 b Nr. 4 HGB Gebrauch: Bayer Bitterfeld GmbH, Greppin; Bayer Buna GmbH, Marl; Bayer-Kaufhaus GmbH, Leverkusen; Bayer Kautschuk GmbH, Leverkusen; Generics Holding GmbH, Leverkusen; IAB Ionenaustauscher GmbH, Greppin; KVP Pharma+Veterinär Produkte GmbH, Kiel; Bayer Industrieprodukte GmbH & Co. KG, Leverkusen; ScaleOn GmbH & Co. KG, Leverkusen; iSL-Chemie GmbH & Co. KG, Kürten; CFI GmbH & Co. KG, Rödental.

Währungsumrechnung

Der Konzernabschluss 2000 wurde in Euro aufgestellt.

In den Einzelabschlüssen der Konzerngesellschaften sind die überwiegend kursgesicherten Forderungen und Verbindlichkeiten in fremden Währungen zum Sicherungskurs angesetzt. Die übrigen Währungsforderungen und -verbindlichkeiten werden mit dem Kurs am Bilanzstichtag bewertet.

Die Jahresabschlüsse ausländischer Konzerngesellschaften werden gemäß IAS 21 (The Effects of Changes in Foreign Exchange Rates) nach dem Konzept der Funktionalwährung in Euro umgerechnet. Bei der Mehrzahl der Beteiligungen ist dies die jeweilige Landeswährung, da diese Gesellschaften ihr Geschäft in finanzieller, wirtschaftlicher und organisatorischer Hinsicht selbstständig betreiben. Vermögenswerte und Schulden werden deshalb zum Kurs am Bilanzstichtag, Aufwendungen und Erträge zum Jahresdurchschnittskurs umgerechnet.

Sind Auslandsgesellschaften in die Geschäftstätigkeit der Bayer AG weitgehend integriert, gilt der Euro als funktionale Währung. Die Umrechnung erfolgt in diesen Fällen nach der erfolgswirksamen Zeitbezugsmethode.

Sachanlagen, immaterielle Vermögenswerte, Beteiligungen und Wertpapiere des Anlagevermögens sowie die entsprechenden Abschreibungen werden mit den durchschnittlichen Kursen im Jahr des Zugangs, alle übrigen Posten der Bilanz mit den jeweiligen Jahresendkursen, die Aufwendungen mit Ausnahme der Abschreibungen sowie die Erträge mit den Durchschnittskursen des jeweiligen Berichtsjahres umgerechnet.

Bei Tochterunternehmen in Hochinflationländern werden die Abschlüsse in Hartwährung aufgestellt. Im Ergebnis erfolgt die Umrechnung nach der erfolgswirksamen Zeitbezugsmethode.

Die sich gegenüber den Stichtagskursen ergebenden Unterschiedsbeträge werden im Eigenkapital gesondert als Unterschiedsbetrag aus Währungsumrechnung ausgewiesen. Scheiden Konzernunternehmen aus dem Konsolidierungskreis aus, wird die betreffende Währungsumrechnungsdifferenz erfolgswirksam aufgelöst.

Die Wechselkurse wichtiger Währungen zum Euro veränderten sich wie folgt:

1 €		Stichtagskurs		Durchschnittskurs	
		2000	1999	2000	1999
USA	USD	0,93	1,00	0,93	1,07
Großbritannien	GBP	0,62	0,62	0,61	0,66
Japan	JPY	106,92	102,73	99,74	121,05
Kanada	CAD	1,40	1,46	1,37	1,59
Schweiz	CHF	1,52	1,61	1,56	1,60

Konsolidierungsmethoden

Die Kapitalkonsolidierung erfolgt nach IAS 22 (Business Combinations) durch Verrechnung der Beteiligungsbuchwerte mit dem anteiligen neu bewerteten Eigenkapital der Tochterunternehmen zum Zeitpunkt ihres Erwerbs. Dabei werden Vermögenswerte und Schulden mit ihren Zeitwerten angesetzt. Verbleibende Unterschiedsbeträge werden als Firmenwerte bilanziert.

Die im Geschäftsjahr in den Einzelabschlüssen vorgenommenen Zu- bzw. Abschreibungen auf Anteile an Konzerngesellschaften werden im Konzernabschluss wieder storniert.

Konzerninterne Gewinne und Verluste, Umsätze, Aufwendungen und Erträge sowie die zwischen konsolidierten Gesellschaften bestehenden Forderungen und Verbindlichkeiten werden eliminiert.

Bei den ergebniswirksamen Konsolidierungsvorgängen werden die ertragsteuerlichen Auswirkungen berücksichtigt und latente Steuern in Ansatz gebracht.

Die Konsolidierung von Gemeinschaftsunternehmen erfolgt anteilmäßig nach den gleichen Grundsätzen.

Die nach der Equity-Methode bewerteten Beteiligungen werden mit ihrem anteiligen Eigenkapital entsprechend der Buchwertmethode angesetzt. Zwischengesellschaftliche Gewinne und Verluste waren bei diesen Gesellschaften unbedeutend.

Finanzierungsrechnung

Die Finanzierungsrechnung zeigt, wie sich die Zahlungsmittel des Bayer-Konzerns im Laufe des Berichtsjahres durch Mittelzu- und -abflüsse verändert haben. Die Auswirkungen von Akquisitionen, Desinvestitionen und sonstigen Veränderungen des Konsolidierungskreises sind dabei eliminiert. In Übereinstimmung mit IAS 7 (Cash Flow Statements) wird zwischen Zahlungsströmen aus operativer, investiver und Finanzierungstätigkeit unterschieden. Die in der Finanzierungsrechnung ausgewiesene Liquidität umfasst Kassenbestände, Schecks sowie Guthaben bei Kreditinstituten. Eine Überleitung zu den flüssigen Mitteln laut Bilanz ergänzt die Finanzierungsrechnung.

Die von den ausländischen Beteiligungsgesellschaften ausgewiesenen Beträge werden grundsätzlich zu Jahresdurchschnittskursen umgerechnet. Hiervon abweichend wird die Liquidität wie in der Bilanz zum Stichtagskurs angesetzt. Der Einfluss von Wechselkursänderungen auf die Zahlungsmittel wird gesondert gezeigt.

Erläuterungen zur Gewinn- und Verlustrechnung

(1) Umsatzerlöse

Die Umsatzerlöse haben sich gegenüber 1999 um 3,7 Mrd € auf 31 Mrd € erhöht. Im fortzuführenden Geschäft konnte der Umsatz sogar um 5,2 Mrd € gesteigert werden. Neben einem Mengenwachstum von 1,7 Mrd € haben auch Preiserhöhungen von 0,6 Mrd € zu diesem Anstieg beigetragen. Veränderungen der Währungskurse wirkten sich mit 2,2 Mrd € aus. Zusätzlich haben Akquisitionen und Desinvestitionen den Umsatz per saldo um 0,7 Mrd € erhöht. Während der Zeit ihrer Zugehörigkeit zum Konzern haben sich die erworbenen bzw. veräußerten Geschäfte und Unternehmen insgesamt wie folgt ausgewirkt:

	Mio €
Erwerbe	
Polyolgeschäft (von Lyondell)	646
Kunststoffplattengeschäft (1.4.1999 von DSM)	80
Anteilskauf Misung Ltd., Pyongtaek (Südkorea)	58
Sybron Chemicals Inc., Birmingham/New Jersey	35
Cytec Industries Inc., West Paterson/New Jersey	14
	833
Veräußerungen	
US-amerikanisches Impfstoffgeschäft an Intervet International	- 27
Troponwerke GmbH & Co. KG	- 24
Sonstige	- 34
	- 85
Veränderung fortzuführendes Geschäft	748
70%-iger Anteilsverkauf Agfa-Gevaert-Gruppe (31.5.1999)	- 1.801
	- 1.053

Die Umsätze und ihre Entwicklung nach Arbeitsgebieten und Regionen sind aus der Übersicht auf Seite 52 f. ersichtlich.

(2) Forschungs- und Entwicklungskosten

Nach IAS 38 (Intangible Assets) sind Forschungskosten nicht und Entwicklungskosten nur bei Vorliegen bestimmter, genau bezeichneter Voraussetzungen aktivierungsfähig. Eine Aktivierung ist demnach immer dann erforderlich, wenn die Entwicklungstätigkeit mit hinreichender Wahrscheinlichkeit zu künftigen Finanzmittelzuflüssen führt, die über die normalen Kosten hinaus auch die entsprechenden Entwicklungskosten abdecken. Zusätzlich müssen hinsichtlich des Entwicklungsprojekts und des zu entwickelnden Produkts oder Verfahrens verschiedene Kriterien kumulativ erfüllt sein. Diese Voraussetzungen sind wie in den Vorjahren nicht gegeben.

(3) Sonstige betriebliche Erträge

Sonstige betriebliche Erträge der continuing operations ergeben sich mit 86 Mio € (Vorjahr 120 Mio €) aus der Auflösung von Rückstellungen, mit 74 Mio € (Vorjahr 16 Mio €) aus dem Abgang von Gegenständen des Anlagevermögens und mit 25 Mio € (Vorjahr 35 Mio €) aus Nebengeschäften. Um den Einblick in die Ertragslage zu verbessern, wurden die Gestehungskosten der Nebengeschäfte mit den entsprechenden Erlösen saldiert.

(4) Sonstige betriebliche Aufwendungen

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen der continuing operations entfallen mit 38 Mio € (Vorjahr 54 Mio €) auf die Abschreibung von Forderungen, mit 98 Mio € (Vorjahr 160 Mio €) auf die Abschreibung erworbener Firmenwerte und mit 27 Mio € (Vorjahr 54 Mio €) auf Verluste aus Anlagenabgängen.

Aufwendungen für Strukturmaßnahmen haben sich mit 200 Mio € (Vorjahr 449 Mio €) ausgewirkt. Sie resultierten im Wesentlichen aus Restrukturierungsmaßnahmen im Zusammenhang mit der Eingliederung des im Jahr 1998 erworbenen Chiron-Diagnostikgeschäfts (61 Mio €) sowie des zum 31.3.2000 übernommenen Polyolgeschäfts der Lyondell Chemical Company, Houston, Texas (48 Mio €). Insgesamt 23 Mio € entfallen auf die Bereinigung der Styrenics-Aktivitäten des Geschäftsbereichs Kunststoffe.

(5) Discontinuing operations

Die Gesellschaften der Agfa-Gevaert-Gruppe wurden infolge der Börsenplatzierung bzw. des Verkaufs von insgesamt 70 Prozent der Anteile an der Agfa-Gevaert N.V. seit dem 1.6.1999 nicht mehr konsolidiert. Der verbleibende 30-prozentige Anteil an der Agfa-Gevaert N.V. wurde nach der Equity-Methode bewertet. Das operative Ergebnis des Geschäftsjahres 1999 bis zum Veräußerungszeitpunkt wird in der Gewinn- und Verlustrechnung gesondert unter den discontinuing operations gezeigt. Es enthielt auch den im Jahr 1999 aus der Veräußerung des 70-prozentigen Anteils an der Agfa-Gevaert N.V. in Höhe von 1.030 Mio € entstandenen Gewinn.

Bayer beabsichtigt, seine 50-prozentige Beteiligung an der EC Erdölchemie GmbH, Köln, an den Mitgesellschafter, die Deutsche BP AG, Hamburg, zu verkaufen. Das operative Ergebnis des bisher im Arbeitsgebiet Chemie enthaltenen Geschäftsbereichs EC wurde mit 99 Mio € (Vorjahr 46 Mio €) als discontinuing operations ausgewiesen.

Mit Wirkung vom 1.10.2000 wurde unser DyStar-Textilfarbstoffgeschäft in einen erweiterten Firmenverbund mit BASF eingebracht. Das operative Ergebnis des Geschäftsbereichs DyStar in Höhe von 5 Mio € (Vorjahr –24 Mio €) wird als discontinuing operations ausgewiesen.

Das auf Agfa, DyStar und EC entfallende Finanzergebnis sowie die Ertragsteuern werden unter den betreffenden Positionen der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst.

Im Einzelnen setzt sich das laufende Ergebnis aus discontinuing operations wie folgt zusammen:

Mio €	EC		DyStar		Agfa 1999	Summe	
	2000	1999	2000	1999		2000	1999
Umsatzerlöse	635	456	350	325	1.801	985	2.582
Herstellungskosten	481	368	223	241	1.098	704	1.707
Vertriebskosten	45	44	68	65	388	113	497
Forschungs- und Entwicklungskosten	2	1	9	10	101	11	112
Allgemeine Verwaltungskosten	9	8	21	27	81	30	116
Sonstige betriebliche Erträge	7	17	6	4	1.055	13	1.076
Sonstige betriebliche Aufwendungen	6	6	30	10	55	36	71
Operatives Ergebnis der discontinuing operations	99	46	5	– 24	1.133	104	1.155
Finanzergebnis	– 1	– 2	– 18	– 7	– 23	– 19	– 32
Ergebnis vor Ertragsteuern	98	44	– 13	– 31	1.110	85	1.123
Ertragsteuern	–	– 10	1	– 4	– 24	1	– 38
Jahresüberschuss/-fehlbetrag	98	34	– 12	– 35	1.086	86	1.085

(6) Operatives Ergebnis

Die Aufgliederung des operativen Ergebnisses nach Arbeitsgebieten und Regionen ergibt sich aus der Aufstellung auf Seite 52 f.

Kennzahlen nach Arbeitsgebieten und Regionen

Arbeitsgebiete	2000	1999	2000	1999	2000	1999
Mio €	Gesundheit		Landwirtschaft		Polymere	
Außenumsatz	10.028	8.367	3.455	3.094	11.398	8.922
- Veränderung in €	19,9%	19,1%	11,7%	5,6%	27,8%	6,3%
- Veränderung in Landeswährung	9,3%	15,2%	2,5%	2,5%	21,3%	4,8%
Innenumsatz	16	32	69	58	128	175
Sonstige betriebliche Erträge	141	138	79	110	80	209
Operatives Ergebnis vor Sonderposten	1.476	1.095	558	520	1.137	1.126
Umsatzrendite vor Sonderposten	14,7%	13,1%	16,2%	16,8%	10,0%	12,6%
Sonderposten	- 139	- 247	26	13	- 98	- 230
Operatives Ergebnis	1.337	848	584	533	1.039	896
Brutto-Cashflow	1.419	1.070	557	528	1.677	1.280
Investitionswert	9.694	8.774	4.741	3.490	16.141	12.224
CFRoI	15,4%	12,9%	13,9%	15,7%	11,2%	11,1%
Equity-Ergebnis	0	- 8	0	2	- 1	0
Equity-Werte	20	25	0	10	639	13
Verbindlichkeiten	1.305	1.169	451	383	1.435	1.164
Investitionen	745	730	283	217	1.043	1.079
Abschreibungen	529	528	183	154	959	697
Forschungs- und Entwicklungskosten	1.362	1.193	370	370	288	255
Mitarbeiter (Stand 31.12.)	42.300	42.300	14.900	14.800	36.200	35.000

Regionen	2000	1999	2000	1999	2000	1999
Mio €	Europa		Nordamerika		Fernost/Ozeanien	
Außenumsatz nach Verbleib	11.887	10.663	9.636	7.578	4.981	3.445
Außenumsatz – Sitz der Gesellschaften	13.784	12.335	9.978	7.723	3.869	2.729
- Veränderung in €	11,7%	1,5%	29,2%	15,1%	41,8%	33,2%
- Veränderung in Landeswährung	11,2%	1,5%	13,7%	11,3%	26,1%	18,0%
Innenumsatz	3.195	2.598	1.638	1.082	240	162
Sonstige betriebliche Erträge	266	563	63	34	65	41
Operatives Ergebnis vor Sonderposten	2.316	2.235	730	580	411	215
Umsatzrendite vor Sonderposten	16,8%	18,1%	7,3%	7,5%	10,6%	7,9%
Sonderposten	8	- 244	- 144	- 214	- 21	- 12
Operatives Ergebnis	2.324	1.991	586	366	390	203
Brutto-Cashflow	2.292	2.158	1.566	868	366	175
Investitionswert	18.553	15.760	14.631	11.363	2.823	2.357
CFRoI	13,4%	13,8%	11,3%	8,1%	13,7%	8,7%
Equity-Ergebnis	0	- 5	0	- 8	- 1	2
Equity-Werte	255	197	582	39	2	11
Verbindlichkeiten	2.205	1.731	1.583	1.393	483	383
Investitionen	1.492	1.430	762	916	206	128
Abschreibungen	1.028	774	866	696	125	99
Forschungs- und Entwicklungskosten	1.380	1.256	699	617	87	75
Mitarbeiter (Stand 31.12.)	69.500	69.600	25.000	23.900	12.400	11.500

	2000	1999	2000	1999	2000	1999	2000	1999	2000	1999
	Chemie		Überleitung		Continuing Operations		Discontinuing Operations		Konzern	
	4.275	3.630	830	725	29.986	24.738	985	2.582	30.971	27.320
	17,8%	– 1,4%			21,2%	8,0%			13,4%	– 2,6%
	11,7%	– 3,2%			11,9%	5,5%			4,5%	– 4,7%
	466	478	– 679	– 743						
	49	117	90	111	439	685	13	46	452	731
	442	411	– 273	– 372	3.340	2.780	116	1.154	3.456	3.934
	10,3%	11,3%			11,1%	11,2%			11,2%	14,4%
	20	– 63	34	– 51	– 157	– 578	– 12	1	– 169	– 577
	462	348	– 239	– 423	3.183	2.202	104	1.155	3.287	3.357
	600	440	– 222	– 378	4.031	2.940	133	252	4.164	3.192
	6.304	5.881	736	731	37.616	31.100	909	896	38.525	31.996
	9,8%	7,8%			11,5%	9,8%			11,6%	10,4%
	5	0	– 5	– 5	– 1	– 11	72	– 17	71	– 28
	18	7	182	210	859	265	487	448	1.346	713
	589	495	700	466	4.480	3.677	171	83	4.651	3.760
	470	521	23	30	2.564	2.577	83	55	2.647	2.632
	359	232	75	89	2.105	1.700	34	111	2.139	1.811
	159	146	203	176	2.382	2.140	11	112	2.393	2.252
	24.500	24.100	1.600	1.500	119.500	117.700	2.600	2.700	122.100	120.400

	2000	1999	2000	1999	2000	1999	2000	1999	2000	1999
	Lateinamerika/ Afrika/Nahost		Überleitung		Continuing Operations		Discontinuing Operations		Konzern	
	3.482	3.052			29.986	24.738	985	2.582	30.971	27.320
	2.355	1.951			29.986	24.738	985	2.582	30.971	27.320
	20,7%	– 2,6%			21,2%	8,0%			13,4%	– 2,6%
	7,9%	– 5,1%			11,9%	5,5%			4,5%	– 4,7%
	115	82	– 5.188	– 3.924						
	45	47			439	685	13	46	452	731
	236	149	– 353	– 399	3.340	2.780	116	1.154	3.456	3.934
	10,0%	7,6%			11,1%	11,2%			11,2%	14,4%
	0	– 57	0	– 51	– 157	– 578	– 12	1	– 169	– 577
	236	92	– 353	– 450	3.183	2.202	104	1.155	3.287	3.357
	246	163	– 439	– 424	4.031	2.940	133	252	4.164	3.192
	1.624	1.552	– 15	68	37.616	31.100	909	896	38.525	31.996
	15,4%	11,1%			11,5%	9,8%			11,6%	10,4%
	0	0			– 1	– 11	72	– 17	71	– 28
	20	18			859	265	487	448	1.346	713
	209	170			4.480	3.677	171	83	4.651	3.760
	101	102	3	1	2.564	2.577	83	55	2.647	2.632
	85	128	1	3	2.105	1.700	34	111	2.139	1.811
	13	16	203	176	2.382	2.140	11	112	2.393	2.252
	12.000	12.000	600	700	119.500	117.700	2.600	2.700	122.100	120.400

Erläuterungen zur Segmentberichterstattung:

Entsprechend den Regeln von IAS 14 (Segment Reporting) sind einzelne Jahresabschlusssdaten nach Arbeitsgebieten und Regionen segmentiert, wobei sich die Aufgliederung an der internen Berichterstattung orientiert. Durch die Segmentierung sollen Ertragskraft und Erfolgsaussichten der einzelnen Aktivitäten des Konzerns transparent gemacht werden. Zur besseren Beurteilung des laufenden Geschäfts wird darüber hinaus zwischen continuing operations und discontinuing operations unterschieden.

Die unter den continuing operations ausgewiesenen Arbeitsgebiete umfassen die folgenden Aktivitäten:

- Zum Arbeitsgebiet Gesundheit zählen die Geschäftsbereiche Pharma, Consumer Care und Diagnostika. Sie entwickeln, produzieren und vertreiben weltweit verschreibungspflichtige und rezeptfreie Arzneimittel sowie Diagnosetechnik und Haushaltsinsektizide.
- Im Arbeitsgebiet Landwirtschaft sind die Geschäftsbereiche Pflanzenschutz und Animal Health zusammengefasst. Hier werden Pflanzenschutzmittel für alle Klimazonen sowie Präparate für die Gesunderhaltung, Ernährung und Pflege von Nutz- und Heimtieren erforscht, entwickelt und vertrieben.
- Die Geschäftsbereiche des Arbeitsgebiets Polymere entwickeln, produzieren und vertreiben eine Vielzahl von Polymerwerkstoffen für unterschiedlichste Anwendungsbereiche. Neben den Geschäftsbereichen Kautschuk, Kunststoffe, Polyurethane sowie Lackrohstoffe, Farbmittel und Sondergebiete gehört zum Arbeitsgebiet auch das Tochterunternehmen Bayer Faser GmbH.
- In den Geschäftsbereichen des Arbeitsgebiets Chemie werden organische und anorganische Chemieprodukte für die weiterverarbeitende Industrie sowie Spezialchemikalien entwickelt, hergestellt und vertrieben. Das Arbeitsgebiet umfasst die Geschäftsbereiche Chemikalien und Spezialprodukte, die Tochterunternehmen Haarmann & Reimer und H.C. Starck. Die Wolff Walsrode AG wird erstmals wegen ihrer zunehmenden chemischen Aktivitäten dem Arbeitsgebiet Chemie zugeordnet; das Vorjahr ist entsprechend angepasst.

Alle segmentierten Daten der Arbeitsgebiete werden in Übereinstimmung mit der internen Steuerung vor Konsolidierungsmaßnahmen dargestellt. Zur Überleitung auf die Konzernzahlen werden die konzerninternen Posten in einer gesonderten Spalte eliminiert. Darüber hinaus werden hier die nicht den Segmenten zuordenbaren Aufwendungen und Erträge der zentralen Forschungs- und Konzernleitungsbereiche sowie der Nebengeschäfte ausgewiesen.

Als discontinuing operations werden die Geschäftsaktivitäten gezeigt, von denen sich Bayer bereits getrennt hat bzw. zu trennen beabsichtigt. Dies waren im Jahr 2000 der Geschäftsbereich DyStar sowie der bis zum Vorjahr im Arbeitsgebiet Chemie enthaltene Geschäftsbereich EC und für das Jahr 1999 das bisherige Arbeitsgebiet Agfa.

Die Regionen Asien/Afrika/Australien und Lateinamerika haben wir nach den Kriterien unserer Steuerung neu in die Regionen Fernost/Ozeanien und Lateinamerika/Afrika/Nahost aufgeteilt. Die Vorjahreswerte wurden angepasst.

Die Segmentdaten wurden auf folgende Weise ermittelt:

- Der Innenumsatz zeigt die Umsätze, die zwischen den Segmenten getätigt wurden. Die Verrechnungspreise für konzerninterne Umsätze werden marktorientiert festgelegt (Arm's-Length-Prinzip).
- Die sonstigen betrieblichen Erträge umfassen die in der Gewinn- und Verlustrechnung enthaltenen Beträge einschließlich der discontinuing operations.
- Die Vergleichbarkeit der operativen Ergebnisse unterschiedlicher Jahre kann aufgrund der jeweiligen Sondereffekte eingeschränkt sein. Sonderaufwendungen oder -erträge ergaben sich insbesondere aus Strukturmaßnahmen sowie Akquisitionen und Verkäufen von Unternehmen oder Unternehmensteilen. Aus diesem Grund wird zusätzlich ein operatives Ergebnis vor Sonderposten ausgewiesen.

- Die Umsatzrendite vor Sonderposten errechnet sich als Quotient aus operativem Ergebnis vor Sonderposten und Außenumsatz.
- Der Brutto-Cashflow stellt den Überschuss der operativen Einnahmen über die Ausgaben vor Mittelverwendung dar.
- Im Investitionswert sind sämtliche Vermögenswerte enthalten, die einem Arbeitsgebiet dienen und deren Anschaffungskosten eine Verzinsung erfordern. Unverzinsliche Verbindlichkeiten sind abgezogen. Angegeben ist der Investitionswert zum 31.12. des jeweiligen Jahres.
- Der CFRol drückt das Verhältnis des Brutto-Cashflows zum durchschnittlichen Investitionswert des jeweiligen Jahres aus.
- Die Equity-Positionen entsprechen den in der Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesenen Werten. Soweit möglich, sind sie den betreffenden Arbeitsgebieten zugeordnet.
- Die hier ausgewiesenen Verbindlichkeiten umfassen nicht die in der Bilanz ausgewiesenen Finanzschulden.
- Die Investitionen und Abschreibungen beziehen sich auf Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte.
- Die Forschungs- und Entwicklungskosten entsprechen den in der Gewinn- und Verlustrechnung genannten Beträgen.

(7) Beteiligungsergebnis

Im Einzelnen gliedert sich das Beteiligungsergebnis wie folgt:

Mio €	2000	1999
Erträge aus Beteiligungen	18	9
• davon aus verbundenen Unternehmen 8 Mio € (Vj. 2 Mio €)		
Erträge aus Gewinnabführungsverträgen	1	1
• davon aus verbundenen Unternehmen 1 Mio € (Vj. 1 Mio €)		
Ergebnis aus at equity bewerteten Unternehmen	71	- 28
Gewinne aus der Veräußerung von Beteiligungen	204	0
Verluste aus der Veräußerung von Beteiligungen	- 1	- 2
Abschreibungen/Wertberichtigungen auf Beteiligungen	- 10	- 11
	283	- 31

Die Gewinne aus den Beteiligungsverkäufen Schein Pharmaceuticals (142 Mio €) und Myriad Genetics (65 Mio €) sowie das Equity-Ergebnis der Agfa-Gevaert-Gruppe führten zu der positiven Entwicklung des Beteiligungsergebnisses.

(8) Zinsergebnis

Zum Zinsergebnis zählen:

Mio €	2000	1999
Erträge aus anderen Wertpapieren und Ausleihungen des Finanzanlagevermögens	10	16
Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	143	150
• davon aus verbundenen Unternehmen 4 Mio € (Vj. 3 Mio €)		
Zinsen und ähnliche Aufwendungen	- 464	- 362
• davon an verbundene Unternehmen 24 Mio € (Vj. 4 Mio €)		
	- 311	- 196

Aufgrund von IAS 17 (Leases) werden Finance-Lease-Verträge unter den Sachanlagen und der in den Leasingraten enthaltene Zinsanteil in Höhe von 13 Mio € unter dem Zinsergebnis ausgewiesen. Der Zinsanteil war im Vorjahr in den sonstigen finanziellen Aufwendungen enthalten und betrug 11 Mio €. Nicht im Zinsergebnis ausgewiesen sind Zinsen, die bei größeren Investitionsvorhaben zur Finanzierung der Bauphase aufgewendet wurden. Sie beliefen sich im Jahr 2000 auf 28 Mio € (Vorjahr 32 Mio €) und sind als Bestandteil der Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten der betreffenden Sachanlagen aktiviert. Der bei der Bestimmung der aktivierbaren Fremdkapitalkosten zugrunde gelegte durchschnittliche Finanzierungskostensatz liegt bei 5 Prozent.

(9) Übrige finanzielle Aufwendungen und Erträge

Die übrigen finanziellen Aufwendungen und Erträge setzen sich wie folgt zusammen:

Mio €	2000	1999
Aufzinsung verzinslicher Rückstellungen	- 272	- 275
Kursergebnis	- 21	- 27
Sonstige finanzielle Aufwendungen	- 18	- 13
Sonstige finanzielle Erträge	42	21
	- 269	- 294

Das Kursergebnis des Finanzbereichs enthält auch die Kurs-sicherungskosten von 38 Mio € (Vorjahr 19 Mio €). Die sonstigen finanziellen Erträge betreffen u.a. Gewinne aus der Veräußerung von Wertpapieren des Umlaufvermögens von 18 Mio € (Vorjahr 9 Mio €). Die Vorjahreszahlen wurden um die nunmehr im Zinsergebnis ausgewiesenen Leasingzinsen angepasst.

(10) Ertragsteuern

Als Ertragsteuern sind die in den einzelnen Ländern gezahlten oder geschuldeten Steuern auf Einkommen und Ertrag sowie die latenten Steuerabgrenzungen ausgewiesen. Latente Steuern werden auf zeitliche Unterschiede zwischen den Wertansätzen von Vermögenswerten und Schulden in Handels- und Steuerbilanz, aus Konsolidierungsvorgängen sowie auf realisierbare Verlustvträge ermittelt. Der Berechnung liegen die in den einzelnen Ländern zum Realisierungszeitpunkt erwarteten Steuersätze zugrunde. Diese basieren grundsätzlich auf den am Bilanzstichtag gültigen bzw. verabschiedeten gesetzlichen Regelungen.

Nach ihrer Herkunft gliederten sich die Ertragsteuern wie folgt:

Mio €	2000	1999
Gezahlte bzw. geschuldete Steuern		
- Deutschland	442	71
- Übrige Länder	321	429
	763	500
Latente Steuern		
- aus zeitlichen Unterschieden	383	305
- aus Verlustvorträgen	2	13
	385	318
	1.148	818

Aufgrund veränderter Steuersätze hat sich der latente Steuer-
aufwand um 21 Mio € vermindert (Vorjahr 41 Mio € erhöht).

Die latenten Steuerabgrenzungen resultieren aus den einzel-
nen Bilanzpositionen wie folgt:

Mio €	31.12.2000		31.12.1999	
	Aktive latente Steuern	Passive latente Steuern	Aktive latente Steuern	Passive latente Steuern
Immaterielle Vermögenswerte	87	72	101	28
Sachanlagen	68	1.745	18	1.409
Finanzanlagen	2	79	10	40
Vorräte	298	86	266	92
Forderungen	116	51	76	28
Sonstiges Umlaufvermögen	51	132	14	74
Pensionsrückstellungen	327	202	265	131
Übrige Rückstellungen	144	46	210	26
Verbindlichkeiten	163	40	150	32
Verlustvorträge	15	–	–	–
	1.271	2.453	1.110	1.860
Saldierung*	– 858	– 858	– 703	– 703
	413	1.595	407	1.157

* Nach IAS 12 (Income Taxes) sind latente Steuerforderungen und -verbindlichkeiten unter bestimmten Voraussetzungen zu saldieren, sofern diese gegenüber der gleichen Steuerbehörde bestehen.

Bezogen auf Änderungen des Konsolidierungskreises im Ge-
schäftsjahr 2000 entfallen 122 Mio € auf aktive und 167 Mio €
auf passive latente Steuern.

Die Realisierung steuerlicher Verlustvorträge aus Vorjahren führte im Jahr 2000 zu einer Minderung der gezahlten bzw. geschuldeten Ertragsteuern von 7 Mio € (Vorjahr 9 Mio €). Der latente Steueraufwand erhöhte sich gleichzeitig um 2 Mio € (Vorjahr 13 Mio €). Für steuerliche Verlustvorträge werden latente Steuererträge nur angesetzt, wenn ihre Realisierung mit ausreichender Sicherheit gewährleistet ist. Bisher nicht genutzte Verlustvorträge bestanden in Höhe von 204 Mio € (Vorjahr 181 Mio €).

Der tatsächliche Steueraufwand des Jahres 2000 von 1.148 Mio € war um 31 Mio € niedriger als der erwartete Steueraufwand von 1.179 Mio €, der sich bei Anwendung eines gewichteten erwarteten Durchschnittssteuersatzes auf das Vorsteuerergebnis des Konzerns ergeben würde. Dieser Durchschnittssatz wird aus den erwarteten Steuersätzen der einzelnen Konzerngesellschaften ermittelt und lag 2000 bei 39,5 Prozent (Vorjahr 42,7 Prozent). Die Ursachen für den Unterschied zwischen erwartetem und tatsächlichem Steueraufwand im Konzern begründen sich wie folgt:

	2000		1999	
	Mio €	%	Mio €	%
Erwarteter Steueraufwand	1.179	100	1.212	100
Steuererminderungen aufgrund steuerfreier Erträge	- 151	- 13	- 434	- 36
Steuermehrungen aufgrund steuerlich nicht abzugsfähiger Aufwendungen	93	8	90	7
Sonstige Steuereffekte	27	2	- 50	- 4
Tatsächlicher Steueraufwand	1.148	97	818	67
Effektiver Steuersatz %	38,4		28,8	

Im Steueraufwand des Jahres 2000 waren keine Beträge (Vorjahr 1 Mio € Ertrag) enthalten, die vorangegangenen Perioden zuzurechnen sind.

(11) Sonstige Steuern

Die sonstigen Steuern in Höhe von 229 Mio € (Vorjahr 189 Mio €) sind in den Kosten der umgesetzten Leistungen, den Vertriebskosten, den Forschungskosten sowie den Verwaltungskosten enthalten. Es handelt sich im Wesentlichen um vermögensabhängige Steuern.

(12) Anderen Gesellschaftern zustehender Gewinn/Verlust

Die Gewinne belaufen sich auf 29 Mio € (Vorjahr 16 Mio €), die Verluste auf 3 Mio € (Vorjahr 0 Mio €).

(13) Ergebnis je Aktie

Das Ergebnis je Aktie wird nach IAS 33 (Earnings per Share) mittels Division des Konzerngewinns durch die durchschnittliche Zahl der Aktien errechnet.

Die Aktienanzahl blieb im Verlauf des Jahres 2000 wie auch des Vorjahres mit 730.341.920 konstant; das Ergebnis je Aktie lag bei 2,49 € (Vorjahr 2,74 €).

Da Optionsrechte nicht mehr ausstehen, war ein verwässertes Ergebnis je Aktie sowohl für 2000 als auch für 1999 nicht zu ermitteln.

(14) Materialaufwand

Der Materialaufwand in den fortgeführten Geschäften belief sich auf 10.559 Mio € (Vorjahr 7.466 Mio €) und entfiel mit 9.866 Mio € (Vorjahr 6.896 Mio €) auf Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe und für bezogene Waren sowie mit 693 Mio € (Vorjahr 570 Mio €) auf Aufwendungen für bezogene Leistungen.

Daneben fiel in den discontinuing operations weiterer Materialaufwand von 649 Mio € (Vorjahr 1.676 Mio €) an. Die bei EC angefallenen Aufwendungen (545 Mio €, Vorjahr 371 Mio €) umfassten ausschließlich Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe. Bei DyStar betrug der Materialaufwand 104 Mio € (Vorjahr 125 Mio €); davon betraf 1 Mio € (Vorjahr 1 Mio €) Aufwendungen für bezogene Leistungen. Auf Agfa entfiel im Jahr 1999 ein Materialaufwand von 1.180 Mio €, der in Höhe von 14 Mio € Aufwendungen für bezogene Leistungen beinhaltete.

(15) Personalaufwand

Der Personalaufwand, bereinigt um die discontinuing operations, erhöhte sich im Jahr 2000 um 768 Mio € auf 7.585 Mio €, wobei die Hälfte auf veränderte Währungskurse zurückzuführen ist.

Vom gesamten Personalaufwand entfallen auf:

Mio €	continuing operations		discontinuing operations				Agfa 1999
	2000	1999	2000	EC 1999	DyStar 2000	1999	
Entgelte	6.052	5.428	55	56	67	64	417
Soziale Abgaben und Aufwendungen für Unterstützung	1.533	1.389	15	22	13	12	161
<i>davon für Altersversorgung</i>	(408)	(355)	(5)	(12)	(3)	(3)	(76)
	7.585	6.817	70	78	80	76	578

(16) Belegschaft

Die durchschnittliche Zahl der Beschäftigten in den fortgeführten Geschäften teilt sich wie folgt auf die betrieblichen Funktionsbereiche auf:

	2000	1999
Marketing	34.560	34.682
Technik	62.718	62.440
Forschung	11.603	12.080
Verwaltung	10.051	9.954
	118.932	119.156
davon Auszubildende	2.771	2.629

In der Gesamtzahl sind die Mitarbeiter von Gemeinschaftsunternehmen entsprechend dem jeweiligen Beteiligungsanteil enthalten. Insgesamt arbeiteten dort 1.103 Personen (Vorjahr: 1.121).

Nicht berücksichtigt sind die bei den discontinuing operations beschäftigten Mitarbeiter. Bei DyStar arbeiteten im Jahresdurchschnitt 3.788 Mitarbeiter (Vorjahr 3.216), während für EC im Jahr 2000 durchschnittlich 2.131 Personen (Vorjahr 2.247) tätig waren.

Erläuterungen zur Bilanz

(17) Immaterielle Vermögenswerte

Entgeltlich erworbene immaterielle Vermögenswerte sind mit den Anschaffungskosten angesetzt. Sie werden entsprechend ihrer jeweiligen Nutzungsdauer planmäßig abgeschrieben. Die Abschreibung immaterieller Vermögenswerte, mit Ausnahme von Firmenwerten, erfolgt über einen Zeitraum von vier bis 15 Jahren. Dauerhafte Wertminderungen werden durch außerplanmäßige Abschreibungen berücksichtigt. Bei Fortfall der Gründe für außerplanmäßige Abschreibungen werden entsprechende Zuschreibungen vorgenommen.

Firmenwerte, auch solche aus der Kapitalkonsolidierung, werden in Übereinstimmung mit IAS 22 (Business Combinations) aktiviert und linear über ihre voraussichtliche Nutzungsdauer, maximal jedoch über 20 Jahre, abgeschrieben. Die Werthaltigkeit der Firmenwerte wird regelmäßig überprüft; sofern erforderlich, werden entsprechende Wertberichtigungen vorgenommen.

Selbsterstellte immaterielle Vermögenswerte werden nicht aktiviert.

Die immateriellen Vermögenswerte entwickelten sich im Geschäftsjahr wie folgt:

Mio €	Konzessionen, gewerbliche Schutzrechte und ähnliche Rechte und Werte sowie Lizenzen an solchen Rechten und Werten	Erworbener Firmenwert	Geleistete Anzahlungen	Summe
Bruttowerte 31.12.1999	1.903	944	84	2.931
Währungsänderungen	126	22	6	154
Konzernkreisänderungen	5	36	–	41
Akquisitionen	2.268	301	–	2.569
Investitionen	293	5	56	354
Abgänge	– 95	– 28	–	– 123
Umbuchungen	66	9	– 75	–
Bruttowerte 31.12.2000	4.566	1.289	71	5.926
Abschreibungen 31.12.1999	479	239	–	718
Währungsänderungen	39	5	–	44
Konzernkreisänderungen	1	– 3	–	– 2
Abschreibungen 2000	345	99	–	444
• davon außerplanmäßig	(–)	(1)	(–)	(1)
Wertaufholungen	– 1	– 1	–	– 2
Abgänge	– 91	– 28	–	– 119
Umbuchungen	–	–	–	–
Abschreibungen 31.12.2000	772	311	–	1.083
Nettowerte 31.12.2000	3.794	978	71	4.843
Nettowerte 31.12.1999	1.424	705	84	2.213

Die Vermögenswerte der Auslandsgesellschaften zum Jahresbeginn und zum Jahresende werden mit den jeweiligen Stichtagskursen, sämtliche Veränderungen während des Jahres zu Jahresdurchschnittskursen in Euro umgerechnet. Die aus der unterschiedlichen Umrechnung resultierenden Währungsdifferenzen werden gesondert gezeigt.

(18) Sachanlagen

Die Bilanzierung der Sachanlagen erfolgt zu Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten, vermindert um planmäßige, nutzungsbedingte Abschreibungen. Voraussichtlich dauernden Wertminderungen, die über den nutzungsbedingten Werteverzehr hinausgehen, wird durch außerplanmäßige Abschreibungen Rechnung getragen. Bei Fortfall der Gründe für außerplanmäßige Abschreibungen werden entsprechende Zuschreibungen vorgenommen.

Die Herstellungskosten der selbstgestellten Anlagen enthalten neben den Einzelkosten angemessene Teile der notwendigen Material- und Fertigungsgemeinkosten. Hierzu gehören die fertigungsbedingten Abschreibungen sowie die anteiligen Kosten für die betriebliche Altersversorgung und die freiwilligen sozialen Leistungen des Unternehmens.

Erstreckt sich die Bauphase von Gegenständen des Sachanlagevermögens über einen längeren Zeitraum, werden die bis zur Fertigstellung anfallenden Fremdkapitalzinsen als Bestandteil der Anschaffungs- oder Herstellungskosten aktiviert.

Kosten für die Reparatur von Sachanlagen werden grundsätzlich erfolgswirksam verrechnet. Eine Aktivierung erfolgt dann, wenn die Kosten zu einer Erweiterung oder wesentlichen Verbesserung des jeweiligen Vermögenswertes führen.

Die Abschreibungen auf Sachanlagen werden nach der linearen Methode vorgenommen, sofern nicht aufgrund der tatsächlichen Nutzung ein degressiver Abschreibungsverlauf geboten ist.

Den planmäßigen Abschreibungen liegen die folgenden konzerneinheitlichen Nutzungsdauern zugrunde:

Gebäude	20 bis 50 Jahre
Andere Baulichkeiten	10 bis 20 Jahre
Betriebsvorrichtungen	6 bis 20 Jahre
Maschinen und Apparate	6 bis 12 Jahre
Labor- und Forschungseinrichtungen	3 bis 5 Jahre
Tank- und Verteilungsanlagen	10 bis 20 Jahre
Fahrzeuge	4 bis 8 Jahre
EDV-Anlagen	3 bis 5 Jahre
Betriebs- und Geschäftsausstattung	4 bis 10 Jahre

Gemietete Sachanlagen, die wirtschaftlich als Anlagenkäufe mit langfristiger Finanzierung anzusehen sind (Finanzierungsleasing), werden in Übereinstimmung mit IAS 17 (Leases) zu Marktwerten bilanziert, soweit die Barwerte der Leasingzahlungen nicht niedriger sind. Die Abschreibungen erfolgen planmäßig über die wirtschaftliche Nutzungsdauer. Ist ein späterer Eigentumsübergang des Leasinggegenstandes unsicher, wird die Laufzeit des Leasingvertrages zugrunde gelegt, sofern diese kürzer ist. Die aus den künftigen Leasingraten resultierenden Zahlungsverpflichtungen sind unter den Finanzschulden passiviert.

Die Sachanlagen haben sich wie folgt entwickelt:

Mio €	Grundstücke, grundstücksgleiche Rechte und Bauten einschließlich der Bauten auf fremden Grundstücken	Technische Anlagen und Maschinen	Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	Summe
Bruttowerte 31.12.1999	7.529	17.860	2.360	1.458	29.207
Währungsänderungen	129	399	28	49	605
Konzernkreisänderungen	– 32	98	1	–	67
Akquisitionen	57	207	10	317	591
Investitionen	115	522	295	1.361	2.293
Abgänge	– 142	– 589	– 276	– 17	– 1.024
Umbuchungen	322	1.489	95	– 1.906	–
Bruttowerte 31.12.2000	7.978	19.986	2.513	1.262	31.739
Abschreibungen 31.12.1999	3.867	11.742	1.605	7	17.221
Währungsänderungen	42	122	17	–	181
Konzernkreisänderungen	– 18	77	1	–	60
Abschreibungen 2000	238	1.174	283	–	1.695
• davon außerplanmäßig	(5)	(11)	(–)	(–)	(16)
Wertaufholungen	–	– 2	–	–	– 2
Abgänge	– 37	– 530	– 194	–	– 761
Umbuchungen	–	–	–	–	–
Abschreibungen 31.12.2000	4.092	12.583	1.712	7	18.394
Nettowerte 31.12.2000	3.886	7.403	801	1.255	13.345
Nettowerte 31.12.1999	3.622	6.118	755	1.451	11.986

Die Umrechnung erfolgt wie bei den immateriellen Vermögenswerten.

Vermögenswerte, die im Wege von Finanzierungsleasingverträgen genutzt werden, sind in den bilanzierten Sachanlagen mit 199 Mio € (Vorjahr 188 Mio €) enthalten; ihr Bruttowert zum Bilanzstichtag beträgt 277 Mio € (Vorjahr 245 €). Im Wesentlichen handelt es sich bei den Vermögenswerten um Betriebs- und Geschäftsausstattungen bzw. Gebäude, bei denen der Barwert der zukünftigen Mindestleasingzahlungen die wesentlichen Anschaffungskosten deckt oder aber am Ende der Leasing-Laufzeit das rechtliche Eigentum übertragen wird.

In den Sachanlagen sind auch vermietete bzw. verleaste Erzeugnisse enthalten, soweit es sich bei den zugrunde liegenden Verträgen nicht um Finanzierungsleasing im Sinne von IAS 17 (Leases) handelt. Ist der Kunde jedoch als wirtschaftlicher Eigentümer anzusehen, wird in Höhe der abgezinsten zukünftigen Miet- bzw. Leasingzahlungen eine Forderung im Umlaufvermögen aktiviert.

(19) Finanzanlagen

Anteile an nicht konsolidierten Unternehmen, übrige Beteiligungen sowie Wertpapiere des Anlagevermögens sind nach dem Grundsatz der Einzelbewertung mit Anschaffungskosten bilanziert. Voraussichtlich dauernden Wertminderungen wird durch außerplanmäßige Abschreibungen Rechnung getragen. Bei Fortfall der Gründe für außerplanmäßige Abschreibungen werden entsprechende Zuschreibungen vorgenommen.

Bei Beteiligungen, die nach der Equity-Methode bewertet sind, werden die Anschaffungskosten jährlich um die dem Bayer-Kapitalanteil entsprechenden Eigenkapitalveränderungen erhöht bzw. vermindert.

Die Zuordnung der Unterschiedsbeträge aus der Erstkonsolidierung auf Vermögenswerte und Schulden sowie ihre bilanzielle Behandlung erfolgt entsprechend den Grundsätzen der Vollkonsolidierung. Unverzinsliche oder gering verzinsliche Ausleihungen sind mit dem Barwert, die übrigen Ausleihungen mit dem Nennwert bilanziert.

Die Finanzanlagen haben sich folgendermaßen verändert:

Mio €	Anteile an verbundenen Unternehmen	Ausleihungen an verbundene Unternehmen	Anteile an übrigen Beteiligungen		Ausleihungen an übrige Beteiligungen	Wertpapiere des Anlagevermögens	Sonstige Ausleihungen	Summe
			Assoziierte Unternehmen	Sonstige Unternehmen				
Bruttowerte 31.12.1999	186	7	820	147	10	121	239	1.530
Währungsänderungen	5	–	– 1	2	– 1	6	– 2	9
Konzernkreisänderungen	– 47	– 3	– 39	– 10	–	1	– 10	– 108
Akquisitionen	69	2	563	5	–	–	–	639
Übrige Zugänge	21	–	147	13	5	35	51	272
Abgänge	– 2	– 3	– 21	–	–	– 13	– 35	– 74
Umbuchungen	–	–	–	–	–	–	–	–
Bruttowerte 31.12.2000	232	3	1.469	157	14	150	243	2.268
Abschreibungen 31.12.1999	22	–	77	–	–	1	15	115
Währungsänderungen	–	–	–	–	–	–	–	–
Konzernkreisänderungen	– 8	–	2	–	–	–	–	– 6
Abschreibungen 2000	–	–	4	–	–	–	3	7
Zuschreibungen	–	–	–	–	–	–	– 3	– 3
Abgänge	–	–	–	–	–	–	– 1	– 1
Umbuchungen	–	–	–	–	–	–	–	–
Abschreibungen 31.12.2000	14	–	83	–	–	1	14	112
Nettowerte 31.12.2000	218	3	1.386	157	14	149	229	2.156
Nettowerte 31.12.1999	164	7	743	147	10	120	224	1.415

Die Umrechnung erfolgt wie bei den immateriellen Vermögenswerten.

Die Anteile an assoziierten Unternehmen betreffen im Wesentlichen den 30-Prozent-Anteil an der Agfa-Gevaert N.V., Belgien. Die wesentlichen Zugänge der Anteile an assoziierten Unternehmen betreffen das Joint Venture mit Lyondell. Die Marktwerte der Wertpapiere des Anlagevermögens liegen um 4 Mio € (Vorjahr 7 Mio €) über den bilanzierten Buchwerten.

(20) Vorräte

Unter den Vorräten sind die Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe sowie die Erzeugnisse und Handelswaren ausgewiesen. Die Bewertung erfolgt zu Anschaffungs- und Herstellungskosten. Sofern die Werte am Abschlussstichtag, z. B. aufgrund gesunkener Börsen- oder Marktpreise, niedriger sind, werden diese angesetzt. Von den am 31.12.2000 vorhandenen Vorräten in Höhe von 6.095 Mio € waren 431 Mio € zu ihrem Nettoveräußerungswert bilanziert.

Grundsätzlich basiert die Bewertung auf der Durchschnittsmethode.

Die Herstellungskosten enthalten neben den Einzelkosten angemessene Teile der notwendigen Material- und Fertigungsgemeinkosten sowie fertigungsbedingte Abschreibungen.

Darüber hinaus werden die anteiligen Kosten für die betriebliche Altersversorgung und für freiwillige soziale Leistungen des Unternehmens einbezogen. Kosten der Verwaltung werden berücksichtigt, soweit sie der Produktion zuzurechnen sind.

Aufgrund der Produktionsgegebenheiten in der chemischen Industrie werden unfertige und fertige Erzeugnisse zusammengefasst ausgewiesen.

Im Einzelnen gliedern sich die Vorräte wie folgt:

Mio €	31.12.2000	31.12.1999
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	1.041	978
Erzeugnisse und Handelswaren	5.046	4.006
Geleistete Anzahlungen	8	8
	6.095	4.992

(21) Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

Die Bilanzierung der Kundenforderungen erfolgt zum Nennwert. Erforderliche Wertberichtigungen, die sich nach dem wahrscheinlichen Ausfallrisiko bemessen, sind mit 204 Mio € (Vorjahr 173 Mio €) berücksichtigt.

Von dem Gesamtbetrag waren 6.235 Mio € (Vorjahr 5.325 Mio €) innerhalb eines Jahres und 8 Mio € (Vorjahr 8 Mio €) nach einem Jahr fällig. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen bestanden mit 11 Mio € (Vorjahr 25 Mio €) gegenüber verbundenen Unternehmen, mit 87 Mio € (Vorjahr 77 Mio €) gegenüber übrigen Beteiligungen und mit 6.146 Mio € (Vorjahr 5.231 Mio €) gegenüber sonstigen Kunden.

(22) Übrige Forderungen und sonstige Vermögenswerte

Übrige Forderungen und sonstige Vermögenswerte werden grundsätzlich mit dem Nennwert bilanziert. Sie enthalten u. a. Steuerforderungen (662 Mio €), kurzfristige Kreditforderungen (87 Mio €) sowie Zinsabgrenzungen (23 Mio €). Soweit Wertberichtigungen erforderlich sind, richtet sich ihre Bewertung nach dem wahrscheinlichen Ausfallrisiko.

Aus Leasingverträgen, bei denen die Kunden als wirtschaftliche Eigentümer der Leasinggegenstände anzusehen sind (Finanzierungsleasing), bestanden Forderungen in Höhe der abgezinsten zukünftigen Leasingzahlungen von 96 Mio €. Der in den Folgejahren anfallende Zinsanteil beläuft sich auf 23 Mio €. Von den gesamten Leasingzahlungen sind fällig:

Mio €	Leasingraten	hierin enthal- tener Zinsanteil	Leasing- forderungen
2001	25	4	21
2002 bis 2005	59	11	48
nach 2005	35	8	27
	119	23	96

Der Gesamtbetrag der übrigen Forderungen betrifft mit 149 Mio € (Vorjahr 85 Mio €) Forderungen gegen verbundene Unternehmen und mit 44 Mio € (Vorjahr 50 Mio €) übrige Beteiligungen.

Von den übrigen Forderungen und sonstigen Vermögenswerten weisen 442 Mio € (Vorjahr 297 Mio €) eine Restlaufzeit von mehr als einem Jahr auf; 31 Mio € (Vorjahr 32 Mio €) bestehen gegenüber verbundenen Unternehmen.

Die sonstigen Vermögenswerte enthalten im Wesentlichen Zinsansprüche in Höhe von 23 Mio € (Vorjahr 34 Mio €), die erst nach dem Abschlussstichtag rechtlich entstehen.

(23) Flüssige Mittel

Mio €	31.12.2000	31.12.1999
Wertpapiere und Schuldscheine	213	328
Schecks, Kassenbestand, Guthaben bei Kreditinstituten	491	2.812
	704	3.140

Die Wertpapiere des Umlaufvermögens sind mit den Anschaffungskosten oder den niedrigeren Börsenkursen am Bilanzstichtag bewertet. Ihre Marktwerte betragen 247 Mio € (Vorjahr 376 Mio €).

(24) Latente Steuern

Latente Steuern resultieren vor allem aus zeitlich abweichenden Bilanzierungs- und Bewertungsansätzen in der Handels- und Steuerbilanz der Konzernunternehmen sowie aus Konsolidierungsmaßnahmen. Die Berechnung erfolgt nach IAS 12 (Income Taxes). Die latenten Steuern setzen sich wie folgt zusammen:

Mio €	31.12.2000	31.12.1999
Aktive latente Steuern	413	407
• davon aus Konsolidierungsmaßnahmen	(251)	(237)
Passive latente Steuern	1.595	1.157

(25) Rechnungsabgrenzungsposten

In den aktiven Rechnungsabgrenzungsposten sind Disagioträge von 17 Mio € (Vorjahr 22 Mio €) enthalten. Die jährliche Amortisation erfolgt durch planmäßige Abschreibungen über die Laufzeit der zugrunde liegenden Verbindlichkeiten.

Vom Gesamtbetrag der Rechnungsabgrenzungsposten werden im Jahr 2001 voraussichtlich 179 Mio € in Anspruch genommen.

(26) Eigenkapital

Das gezeichnete Kapital beträgt 1.870 Mio € und ist in 730.341.920 Stück nennwertlose Inhaberaktien mit gleichen Rechten eingeteilt.

Mit Beschluss der Hauptversammlung vom 30.4.1997 ist ein genehmigtes Kapital in Höhe von insgesamt 256 Mio € geschaffen worden, das bis zum 30.4.2002 befristet ist. Es kann zur Erhöhung des gezeichneten Kapitals durch Ausgabe neuer Aktien gegen Geldeinlagen verwendet werden.

Ein bedingtes Kapital bestand zum 31.12.2000 in Höhe von 83 Mio €. Es dient zur Sicherung der Ansprüche der Bayer AG aus Wandel- und Optionsschuldverschreibungen, die von der Gesellschaft oder von 100-prozentigen mittelbaren oder unmittelbaren Beteiligungsgesellschaften bis zum 29.4.2004 begeben werden können.

Die Kapitalrücklage enthält das Aufgeld aus der Ausgabe von Aktien und Optionsrechten durch die Bayer AG.

Die Gewinnrücklagen enthalten die in der Vergangenheit erzielten Ergebnisse der in den Konzernabschluss einbezogenen Unternehmen, soweit sie nicht ausgeschüttet wurden.

Die Anteile anderer Gesellschafter betreffen im Wesentlichen die Fremdanteile am Eigenkapital der Bayer Yakuhin Ltd., Japan, der Sumitomo Bayer Urethane Co. Ltd, Japan, der Makroform-GmbH-Gruppe, der Bayer (India) Ltd. und der Bayer ABS Ltd., Indien.

Die einzelnen Bestandteile des Eigenkapitals sowie ihre Entwicklung in den Jahren 2000 und 1999 ergeben sich aus dem Eigenkapitalspiegel.

(27) Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen

Für die meisten Mitarbeiter wird für die Zeit nach der Pensionierung durch den Konzern direkt oder durch Beitragszahlungen an private Einrichtungen Vorsorge getroffen.

Die Leistungen des Konzerns variieren je nach rechtlichen, steuerlichen und wirtschaftlichen Gegebenheiten des jeweiligen Landes und basieren in der Regel auf Beschäftigungsdauer und Entgelt der Mitarbeiter. Die Verpflichtungen umfassen sowohl solche aus bereits laufenden Pensionen als auch Anwartschaften auf künftig zu zahlende Pensionen.

Die betriebliche Altersversorgung erfolgt im Konzern sowohl beitrags- als auch leistungsorientiert.

Bei den **beitragsorientierten** Altersversorgungssystemen (Defined Contribution Plans) zahlt das Unternehmen aufgrund gesetzlicher oder vertraglicher Bestimmungen bzw. auf freiwilliger Basis Beiträge an staatliche oder private Rentenversicherungsträger. Mit Zahlung der Beträge bestehen für das Unternehmen keine weiteren Leistungsverpflichtungen. Die laufenden Beitragszahlungen sind als Aufwand des jeweiligen Jahres in den Funktionsbereichen und damit im operativen Ergebnis ausgewiesen; sie beliefen sich 2000 im Konzern auf insgesamt 419 Mio € (Vorjahr 399 Mio €). Bezogen auf discontinuing operations fielen – im Wesentlichen bei der EC – weitere 18 Mio € (Vorjahr 92 Mio € einschließlich Agfa-Gevaert) an.

Alle übrigen Altersversorgungssysteme sind **leistungsorientiert** (Defined Benefit Plans), wobei zwischen rückstellungs- und fondsfinanzierten Versorgungssystemen unterschieden wird. Insgesamt ergaben sich für continuing operations im Jahr 2000 aus leistungsorientierten Altersversorgungssystemen Aufwendungen in Höhe von 323 Mio € (Vorjahr 350 Mio €), die bis auf die Aufzinsung grundsätzlich in den Kosten der Funktionsbereiche enthalten sind. Sie setzen sich wie folgt zusammen:

Mio €	Versorgungssysteme in Deutschland		Versorgungssysteme im Ausland		discontinuing operations	
	2000	1999	2000	1999	2000	1999
Aufwand für im Geschäftsjahr erdiente Versorgungsansprüche	123	125	137	126	3	8
Aufwand für in Vorjahren erdiente Versorgungsansprüche	–	6	12	15	–	–
Aufzinsung der in Vorjahren erworbenen Versorgungsansprüche	457	412	155	139	9	34
Erträge aus der Vermögensanlage	– 349	– 312	– 207	– 173	– 9	– 27
Amortisation versicherungsmathematischer Gewinne/Verluste	– 8	20	3	– 8	–	26
	223	251	100	99	3	41

Die Pensionsrückstellungen für die leistungsorientierten Altersversorgungssysteme werden gemäß IAS 19 (Employee Benefits) nach der Projected-Unit-Credit-Methode ermittelt. Dabei werden die zukünftigen Verpflichtungen unter Anwendung versicherungsmathematischer Verfahren bei vorsichtiger Einschätzung der relevanten Einflussgrößen bewertet.

Die unter dynamischen Gesichtspunkten nach Eintritt des Versorgungsfalles zu erwartenden Versorgungsleistungen werden über die gesamte Beschäftigungszeit der Mitarbeiter verteilt.

Bei allen leistungsorientierten Versorgungssystemen sind versicherungsmathematische Berechnungen und Schätzungen unumgänglich. Dabei spielen neben Annahmen zur Lebenserwartung die folgenden Rechnungsparameter eine Rolle, die von der wirtschaftlichen Situation des jeweiligen Landes abhängen:

	In Deutschland verwendete Parameter		Außerhalb Deutschlands verwendete Parameter	
	31.12.2000	31.12.1999	31.12.2000	31.12.1999
Rechnungszinsfuß	6,5 %	6,5 %	3,0 bis 7,3 %	3,0 bis 7,3 %
Erwartete Einkommensentwicklung	3,0 %	3,0 %	1,0 bis 7,0 %	1,0 bis 5,4 %
Erwartete Rentenentwicklung	2,0 %	2,0 %	1,0 bis 4,5 %	1,0 bis 5,4 %
Durchschnittliche Fluktuation (abhängig von Alter und Geschlecht)	2,0 %	2,0 %	Erfahrungswerte	
Erwarteter Vermögensertrag (wenn relevant)	6,5 %	6,5 %	3,0 bis 8,5 %	3,0 bis 19,0 %

In Deutschland stellt sich die Situation für rückerstattungs- und fondsfinanzierte Versorgungsverpflichtungen unter Berücksichtigung der entsprechenden Rechnungsgrundlagen wie folgt dar:

Mio €	2000	1999
Anwartschaftsbarwert rückerstattungsfinanzierter Versorgungszusagen	3.801	3.722
Anwartschaftsbarwert fondsfinanzierter Versorgungszusagen	3.794	3.727
Anwartschaftsbarwert der Versorgungszusagen (Defined Benefit Obligation)	7.595	7.449
Berücksichtigtes Vermögen zu Marktwerten	4.379	4.330
Anpassungsbetrag aufgrund nicht realisierter versicherungsmathematischer Gewinne/Verluste	– 69	88
Bilanzielle Nettoverpflichtung	3.147	3.207

Noch nicht ertragsmäßig verrechnete Anpassungsbeträge zwischen dem versicherungsmathematischen Anwartschaftsbarwert – nach Abzug des Fondsvermögens – und der Rückstellung ergeben sich vorwiegend aus so genannten versicherungsmathematischen

Gewinnen oder Verlusten im Zusammenhang mit Bestandsänderungen und Abweichungen der tatsächlichen Einkommensentwicklung gegenüber den Rechnungsannahmen. Entsprechend den Regeln von IAS 19 (Employee Benefits) wird dieser Betrag über die künftige durchschnittliche Restdienstzeit der aktiven Belegschaft (in Deutschland derzeit 15 Jahre) bilanziell erfasst und ergebnismäßig verrechnet.

Die Entwicklung dieser Versorgungsverpflichtungen im Geschäftsjahr ergibt sich wie folgt:

Mio €	2000	1999
Bilanzielle Nettoverpflichtung zu Jahresbeginn	3.207	3.623
Altersversorgungsaufwand	226	292
Rentenzahlungen	– 263	– 257
Ausgliederung Agfa	–	– 458
Veränderungen des Konsolidierungskreises	– 23	7
Bilanzielle Nettoverpflichtung zum Jahresende	3.147	3.207

Weltweit ist das Fondsvermögen jeweils in Immobilien, Aktien und festverzinslichen Wertpapieren angelegt. Bei den ausländischen Beteiligungsgesellschaften stellt sich die Situation der durch Fonds gedeckten Versorgungsverpflichtungen wie folgt dar:

Mio €	Fonds mit Überdeckung		Fonds mit Unterdeckung	
	2000	1999	2000	1999
Versicherungsmathematischer Barwert der Versorgungszusagen	3.029	3.965	415	383
Marktwert des Fondsvermögens	3.425	4.691	350	292
Über-/Unterdeckung	396	726	- 65	- 91

Vorsorgeeinrichtungen und Verpflichtungen werden in regelmäßigen Abständen bewertet. Ein Zeitraum von drei Jahren wird dabei nicht überschritten; für alle bedeutenden Einrichtungen werden umfassende versicherungsmathematische Untersuchungen jährlich durchgeführt.

Wegen ihres Versorgungscharakters werden insbesondere die Verpflichtungen der US-Konzerngesellschaften für die Krankheitskosten der Mitarbeiter nach deren Eintritt in den Ruhestand ebenfalls unter den Pensionsrückstellungen ausgewiesen. Diese pensionsähnlichen Verpflichtungen in Höhe von 349 Mio € (Vorjahr 258 Mio €) werden wie die Pensionsverpflichtungen nach Maßgabe der internationalen Standards ermittelt; für die Krankheitskosten wird dabei eine langfristige Kostensteigerung von 5 Prozent p.a. berücksichtigt. Der Aufwand für 2000 beläuft sich auf 34 Mio €. Dieser setzt sich zusammen aus Aufwendun-

gen von 25 Mio € für im Jahr 2000 und von 1 Mio € für in Vorjahren erdiente Ansprüche, aus Zinskosten von 37 Mio € sowie aus Erträgen aus der Vermögensanlage von 28 Mio € und versicherungsmathematischen Gewinnen von 1 Mio €.

Zu den pensionsähnlichen Verpflichtungen gehören auch Verpflichtungen für Abgangsentschädigungen und Vorruhestandsleistungen, die nach versicherungsmathematischen Regeln auf der Basis landesüblicher Zinssätze ermittelt werden.

(28) Andere Rückstellungen

Die Bewertung der anderen Rückstellungen erfolgt nach IAS 37 (Provisions, Contingent Liabilities and Contingent Assets) mit der bestmöglichen Schätzung des Verpflichtungsumfangs. Soweit Rückstellungen verzinslich sind, werden sie abgezinst.

Im Einzelnen bestehen folgende Rückstellungen:

Mio €	31.12.2000		31.12.1999	
	Gesamt	davon fällig innerhalb eines Jahres	Gesamt	davon fällig innerhalb eines Jahres
Steuerrückstellungen	537	370	493	254
Personalarückstellungen	1.044	555	947	456
Umweltschutzzrückstellungen	230	12	246	32
Rückstellungen Kundenverkehr	411	397	254	254
Sonstige Rückstellungen	687	367	596	348
	2.909	1.701	2.536	1.344

Zu den Personalrückstellungen gehören vor allem Jahressonderzahlungen, Zahlungen aufgrund von Mitarbeiterjubiläen sowie sonstige Personalkosten. Die sonstigen Rückstellungen enthalten Beträge für Restrukturierungsmaßnahmen in Höhe von 131 Mio €.

Umweltschutzzrückstellungen resultieren aus zukünftigen Rekultivierungsverpflichtungen, aus der Nachrüstung von Deponien sowie aus der Sanierung von Altlasten, die sich aus der Geschäftstätigkeit früherer Jahre ergeben. Hierfür ist durch Rückstellungen ausreichend vorgesorgt.

Die Rückstellungen haben sich wie folgt entwickelt:

Mio €	1.1.2000	Konzernkreis- änderung	Währungs- änderung	Zuführung	Inanspruch- nahme	Auflösung	31.12.2000
Steuerrückstellungen	493	2	5	738	– 688	– 13	537
Personalrückstellungen	947	11	12	579	– 480	– 25	1.044
Umweltschutzzrückstellungen	246	10	5	51	– 78	– 4	230
Rückstellungen Kundenverkehr	254	1	8	564	– 400	– 16	411
Sonstige Rückstellungen	596	10	15	558	– 461	– 31	687
	2.536	34	45	2.490	– 2.107	– 89	2.909

(29) Finanzschulden

Die Finanzschulden werden zum Nennwert oder zum höheren Rückzahlungsbetrag bilanziert. Sie setzen sich wie folgt zusammen:

Mio €	31.12.2000		31.12.1999	
	Gesamt	davon fällig innerhalb eines Jahres	Gesamt	davon fällig innerhalb eines Jahres
Anleihen	2.168	283	1.809	10
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	1.458	932	1.959	1.658
Verbindlichkeiten aus Leasingverträgen	199	34	181	23
Verbindlichkeiten aus der Ausstellung eigener Wechsel	2	2	1	1
Commercial Paper	1.812	1.812	314	314
Sonstige Finanzschulden	1.026	799	202	101
	6.665	3.862	4.466	2.107

Mit 4,0 Mrd € (Vorjahr 2,5 Mrd €) lautete der größte Teil der Finanzschulden auf US-Dollar. An den gesamten Finanzschulden hatten die Verbindlichkeiten in US-Dollar einen Anteil von 61 Prozent (Vorjahr 55 Prozent).

Als Anleihen sind ausgewiesen:

		Emissionsvolumen	Mio €
Bayer Capital Corporation B.V.			
2,50 %	Optionsanleihe 1987/2002	250 Mio sfr	164
Bayer Corporation			
6,50 %	Anleihe 1995/2002	400 Mio US\$	430
7,125 %	Anleihe 1995/2015	200 Mio US\$	215
6,75 %	Anleihe 1996/2001	250 Mio US\$	269
6,56 %	Anleihe 1997/2002	200 Mio sfr	131
3,50 %	Anleihe 1997/2009	20,6 Mio US\$	22
4,00 %	Anleihe 1997/2027	25 Mio US\$	27
6,65 %	Anleihe 1998/2028	350 Mio US\$	376
6,20 %	Anleihe 1998/2028	250 Mio US\$	269
Bayer Ltd., Japan			
3,75 %	Anleihe 2000/2005	400 Mio sfr	239
Sonstige Anleihen			26
			2.168

Die sonstigen Anleihen werden zwischen 2001 und 2011 fällig und sind mit einem Durchschnittszins von 10,9 Prozent zu verzinsen.

Verbindlichkeiten aus Leasingverträgen werden dann bilanziert, wenn die geleasteten Vermögenswerte als wirtschaftliches Eigentum des Konzerns unter den Sachanlagen aktiviert sind (Finanzierungsleasing). Sie sind mit ihren Barwerten angesetzt. In den Folgejahren sind an die jeweiligen Leasinggeber 285 Mio € (Vorjahr 277 Mio €) Leasingraten zu zahlen; der hierin enthaltene Zinsanteil beläuft sich auf 86 Mio € (Vorjahr 96 Mio €). Nach Fälligkeit gliedern sich die Leasingverbindlichkeiten wie folgt:

Mio €	Leasingraten	hierin enthaltener Zinsanteil	Leasingverbindlichkeit
2001	44	10	34
2002 bis 2005	100	38	62
nach 2005	141	38	103
	285	86	199

Von den sonstigen Finanzschulden bestanden 42 Mio € (Vorjahr 43 Mio €) gegenüber verbundenen Unternehmen.

(30) Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen

Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen bestanden überwiegend gegenüber Dritten. Die Bewertung erfolgt zum Nennwert oder zum höheren Rückzahlungsbetrag.

Von dem Gesamtbetrag waren 2.013 Mio € (Vorjahr 1.556 Mio €) innerhalb eines Jahres und 3 Mio € (Vorjahr 0 Mio €) nach einem Jahr fällig. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen bestanden mit 8 Mio € (Vorjahr 6 Mio €) gegenüber verbundenen Unternehmen, mit 16 Mio € (Vorjahr 12 Mio €) gegenüber übrigen Beteiligungen und mit 1.992 Mio € (Vorjahr 1.538 Mio €) gegenüber sonstigen Lieferanten.

(31) Übrige Verbindlichkeiten

Die übrigen Verbindlichkeiten werden zum Nennwert oder zum höheren Rückzahlungsbetrag bilanziert.

Sie teilen sich wie folgt auf:

Mio €	31.12.2000		31.12.1999	
	Gesamt	davon fällig innerhalb eines Jahres	Gesamt	davon fällig innerhalb eines Jahres
Verbindlichkeiten aus der Entgeltabrechnung mit den Mitarbeitern	537	422	526	419
Verbindlichkeiten aus Steuern	291	289	209	206
Verbindlichkeiten im Rahmen der sozialen Sicherheit	114	114	126	125
Verbindlichkeiten aus Zinsabgrenzung	73	46	79	54
Erhaltene Anzahlungen auf Bestellungen	24	24	28	28
Verbindlichkeiten aus der Annahme gezogener Wechsel	14	14	10	10
Lizenzverbindlichkeiten	32	32	26	26
Sonstige Verbindlichkeiten	1.385	1.333	1.029	933
	2.470	2.274	2.033	1.801

Die Verbindlichkeiten aus Steuern umfassen neben den Beträgen, für die die Konzerngesellschaften Steuerschuldner sind, auch solche Steuern, die für Rechnung Dritter abgeführt werden.

Als Verbindlichkeiten im Rahmen der sozialen Sicherheit sind insbesondere die noch abzuführenden Beiträge an Sozialversicherungen ausgewiesen.

Die sonstigen Verbindlichkeiten umfassen im Wesentlichen Garantiezahlungen, Kundenprovisionen sowie Kostenerstattungen.

Von den übrigen Verbindlichkeiten bestanden 76 Mio € (Vorjahr 67 Mio €) gegenüber verbundenen Unternehmen und 12 Mio € (Vorjahr 16 Mio €) gegenüber übrigen Beteiligungen.

(32) Weitere Angaben zu den Verbindlichkeiten

Von den gesamten Verbindlichkeiten hatten 1.636 Mio € (Vorjahr 1.071 Mio €) eine Restlaufzeit von mehr als fünf Jahren.

Die Verbindlichkeiten in Höhe von 283 Mio € (Vorjahr 43 Mio €) waren im Wesentlichen durch Grundpfandrechte gesichert.

Im Gesamtbetrag der Verbindlichkeiten waren Zinsabgrenzungen von 123 Mio € (Vorjahr 85 Mio €) für Verbindlichkeiten enthalten, die erst nach dem Abschlussstichtag rechtlich entstehen.

(33) Rechnungsabgrenzungsposten

Von Dritten gewährte Zuwendungen, die der Investitionsförderung dienen, werden in Anwendung von IAS 20 (Accounting for Government Grants and Disclosure of Government Assistance) unter den passiven Rechnungsabgrenzungsposten ausgewiesen und über die Nutzungsdauer der betreffenden Anlagegegenstände ertragswirksam aufgelöst.

Es handelt sich im Wesentlichen um Zuwendungen der öffentlichen Hand, von denen zum 31.12.2000 insgesamt 113 Mio € passiviert (Vorjahr 125 Mio €) und im Geschäftsjahr 13 Mio € ertragswirksam aufgelöst wurden.

(34) Discontinuing operations

In den Vermögenswerten und Schulden sind die discontinuing operations der EC und DyStar jeweils mit den folgenden Werten enthalten:

Mio €	EC		DyStar		Summe	
	31.12.2000	31.12.1999	31.12.2000	31.12.1999	31.12.2000	31.12.1999
Anlagevermögen	200	121	89	91	289	212
Umlaufvermögen (ohne flüssige Mittel)	199	141	320	278	519	419
Flüssige Mittel	–	–	11	10	11	10
Vermögenswerte	399	262	420	379	819	641
Pensionsrückstellungen	59	60	16	17	75	77
Andere Rückstellungen	39	41	28	23	67	64
Finanzschulden	5	6	76	122	81	128
Sonstige Verbindlichkeiten	59	57	122	36	181	93
Schulden	162	164	242	198	404	362

(35) Haftungsverhältnisse

Haftungsverhältnisse bestehen zum 31.12.2000 in Höhe von insgesamt 215 Mio €. Sie resultieren fast ausschließlich aus Verpflichtungen, die gegenüber Dritten übernommen wurden, und entfielen auf:

Mio €	31.12.2000	31.12.1999
Wechselobligo	23	21
Bürgschaften	44	30
Gewährleistungsverpflichtungen	148	161
	215	212

(36) Sonstige finanzielle Verpflichtungen

Neben den Rückstellungen, Verbindlichkeiten und Haftungsverhältnissen bestehen sonstige finanzielle Verpflichtungen. Diese resultieren insbesondere aus Leasing- und langfristigen Mietverträgen.

Der Mindestbetrag nicht abgezinster künftiger Leasing- und Mietzahlungen belief sich auf 883 Mio € (Vorjahr 851 Mio €). Die Verpflichtungen umfassen jeweils auch solche Verträge, bei denen die geleasten Gegenstände als wirtschaftliches Eigentum im Konzernabschluss aktiviert sind (Finanzierungsleasing). Aus letzteren resultieren zukünftige Zahlungsverpflichtungen von 285 Mio € (Vorjahr 302 Mio €).

Vom Gesamtbetrag der Leasing- und Mietverpflichtungen sind fällig:

Mio €	
2001	233
2002	152
2003	109
2004	81
2005	74
nach 2005	234
	883

Aus bereits erteilten Aufträgen für begonnene oder geplante Investitionsvorhaben (Bestellobligo) bestehen Verpflichtungen in Höhe von 446 Mio € (Vorjahr 391 Mio €). Die entsprechenden Zahlungen sind nahezu ausschließlich im Jahr 2001 fällig. Darüber hinaus sind in den kommenden Jahren im Rahmen mehrerer Forschungskooperationen insgesamt 349 Mio € zu zahlen. Weitere finanzielle Verpflichtungen ergeben sich aus möglichen künftigen Inanspruchnahmen von tariflichen Altersteilzeitvereinbarungen.

Im Jahr 2000 wurde erstmals ein Aktien-Incentiveprogramm für Führungskräfte aufgelegt. Dieses Programm besteht aus unterschiedlichen Angeboten für die einzelnen Mitarbeitergruppen. Allen Angeboten gemeinsam ist, dass die Mitarbeiter in Abhängigkeit von einem zunächst zu erbringenden Eigeninvestment die Chance haben, innerhalb eines Zeitraums von bis zu zehn Jahren Gratisaktien der Bayer AG zu erhalten. Bei Mitarbeitern der oberen Führungsebenen ist die Gewährung der Gratisaktien neben einer bestimmten Haltedauer der eingebrachten Aktien an externe und interne Erfolgskriterien geknüpft, die beim Erreichen zum Bezug von Optionsrechten für Gratisaktien berechtigen. Die Gesamtlauzeit der Optionsrechte beträgt 5 Jahre. Sie setzt sich zusammen aus der dreijährigen Sperrfrist – in dieser Zeit können die eingebrachten Aktien nicht verkauft oder übertragen werden – und der sich anschließenden Ausübungsfrist von zwei Jahren.

Da derzeit ungewiss ist, ob die internen und externen Erfolgskriterien erreicht werden, und es damit auch nicht möglich ist, den Verpflichtungsumfang mit hinreichender Genauigkeit zu bestimmen, ist gemäß IAS 37 (Provisions, Contingent Liabilities and Contingent Assets) noch keine Rückstellung angesetzt.

(37) Finanzinstrumente

Finanzinstrumente sind auf Vertrag basierende wirtschaftliche Vorgänge, die einen Anspruch auf Zahlungsmittel beinhalten. Gemäß IAS 32 (Financial Instruments: Disclosure and Presentation) gehören hierzu einerseits originäre Finanzinstrumente wie Forderungen und Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen oder auch Finanzforderungen und Finanzschulden. Andererseits gehören hierzu auch die derivativen Finanzinstrumente, die als Sicherungsgeschäfte zur Absicherung gegen Risiken aus Änderungen von Währungskursen und Zinssätzen eingesetzt werden.

Originäre Finanzinstrumente

Der Bestand der originären Finanzinstrumente ist aus der Bilanz ersichtlich. Finanzinstrumente der Aktivseite werden – unter Berücksichtigung eventuell erforderlicher Wertberichtigungen – zu Anschaffungskosten bilanziert; Finanzinstrumente, die Verbindlichkeiten darstellen, werden zum Nennwert oder zu ihrem höheren Rückzahlungsbetrag angesetzt.

Marktwert

Der Marktwert eines originären Finanzinstruments ist der am Markt erzielbare Preis, also der Preis, zu dem das Finanzinstrument in einer laufenden Transaktion zwischen zwei voneinander unabhängigen Partnern frei gehandelt werden kann. Die Marktwerte der Wertpapiere des Anlage- (153 Mio €) und des Umlaufvermögens (247 Mio €) ergeben sich aus den Börsenkursen. Die Finanzschulden werden überwiegend mittels Kursnotierungen, teilweise auch durch Abzinsung künftiger Cashflows bewertet. Ihr Marktwert liegt insgesamt um 156 Mio € unter den Buchwerten. Für die sonstigen Forderungen und Verbindlichkeiten sowie die liquiden Mittel ergeben sich aufgrund ihrer kurzen Laufzeit keine signifikanten Unterschiede zwischen Buch- und Marktwerten.

Bonitäts- oder Ausfallrisiko

Das Bonitäts- oder Ausfallrisiko ergibt sich aus der Gefahr, dass Geschäftspartner bei einem Geschäft über ein Finanzinstrument ihren Verpflichtungen nicht nachkommen können und dadurch Vermögensverluste verursacht werden.

Da wir mit unseren Kunden keine generellen Aufrechnungsvereinbarungen treffen, stellt die Gesamtheit der bei den Aktiva ausgewiesenen Beträge gleichzeitig das maximale Ausfallrisiko dar.

Währungsrisiko

Währungsrisiken, d. h. potentielle Wertminderungen eines Finanzinstrumentes aufgrund von Änderungen des Wechselkurses, bestehen insbesondere dort, wo Forderungen oder Verbindlichkeiten in einer anderen als der lokalen Währung der Gesellschaft bestehen bzw. bei planmäßigem Geschäftsverlauf entstehen werden.

Eine Absicherung ergibt sich zunächst aufgrund von natürlichen geschlossenen Positionen, bei denen z. B. im Konzern einer Forderung aus Lieferungen und Leistungen in einer bestimmten Fremdwährung eine oder mehrere zeitlich und betragsmäßig äquivalente Verbindlichkeiten in derselben Währung gegenüberstehen. Eine weitere Sicherungsmöglichkeit ergibt sich aus der Nutzung von derivativen Finanzinstrumenten.

Währungsrisiken aus Finanztransaktionen werden in der Regel inklusive Zinsen zu 100 Prozent kursgesichert. Als Sicherungsinstrumente werden insbesondere (Zins-)Währungs-Swaps und Devisentermingeschäfte genutzt. Die Risiken aus der operativen Geschäftstätigkeit werden systematisch erfasst und analysiert. Über den Umfang der Absicherung wird regelmäßig entschieden.

Insgesamt stellt sich die Situation zum Ende des Jahres 2000 wie folgt dar:

Mio €	31.12.2000	31.12.1999
Fremdwährungsrisikopositionen der Aktivseite	2.813	2.774
Fremdwährungsrisikopositionen der Passivseite	2.159	913
Absicherung durch natürliche geschlossene Positionen	- 1.102	- 784
Absicherung aufgrund von derivativen Finanzinstrumenten	- 2.205	- 2.220
Verbleibende, selbst getragene Währungsrisikopositionen	1.665	683

Im Rahmen der Absicherung werden seit dem Jahr 2000 auch geplante und schwebende Geschäfte gesichert. Das Nominalvolumen dieser Kontrakte (überwiegend Verkäufe von US-Dollar und japanischen Yen auf Termin), die das ansonsten hohe, selbst getragene Währungsrisiko weiter reduzieren sollen und alle vor dem 31.12.2001 fällig werden, liegt bei 1.299 Mio €. Es ist im Absicherungsvolumen von 2,2 Mrd € nicht enthalten. Die aus diesen schwebenden Geschäften resultierenden positiven Marktwerte in Höhe von 95 Mio € werden in der Gewinn- und Verlustrechnung nicht ausgewiesen.

Währungsrisikopositionen resultieren auf der Aktivseite vor allem aus dem US-Dollar mit einem Anteil von 60 Prozent und dem japanischen Yen mit 8 Prozent. Auf der Passivseite stammen die Währungsrisikopositionen wiederum vorwiegend aus dem US-Dollar und zwar mit 51 Prozent. Einen Anteil von nur noch 3 Prozent haben hier die bei Tochtergesellschaften außerhalb der Euro-Zone vorhandenen DM- bzw. Euro-Risikopositionen. Die übrigen Risiken entfallen auf Verbindlichkeiten in englischen Pfund (4 Prozent) sowie auf eine ganze Reihe von Währungen außerhalb des Dollar- und Euro-Raums. Bei den Sicherungsgeschäften mittels derivativer Finanzinstrumente steht der US-Dollar auf der Aktivseite mit 70 Prozent an der Spitze, gefolgt vom Yen, auf den 15 Prozent entfallen. Auf der Passivseite hat der US-Dollar einen Anteil von 73 Prozent an der Sicherung der Währungsverbindlichkeiten. Weitere drei Prozent entfallen auf den Yen, während die restlichen 24 Prozent alle übrigen Währungen betreffen. Infolge der endgültigen Festlegung der Wechselkurse im Euro-Raum besteht dort seit Ende 1998 kein Sicherungsbedarf mehr.

Bei Wertpapieren des Anlagevermögens erfolgt die Anlage nahezu ausschließlich im eigenen Währungsraum der anlegenden Konzerngesellschaften, sodass kein Währungsrisiko besteht. Auch die sonstigen Ausleihungen erfolgen nur an Schuldner aus dem gleichen Währungsraum. Soweit innerkonzernliche Ausleihungen, die einem Währungsrisiko unterliegen, nicht durch das Vorliegen von natürlichen geschlossenen Positionen abgedeckt sind, werden sie durch derivative Finanzinstrumente gesichert.

Zinsrisiko

Ein Zinsrisiko – d. h. mögliche Wertschwankungen eines Finanzinstrumentes aufgrund von Bewegungen des Marktzinssatzes – liegt vor allem bei Forderungen und Verbindlichkeiten mit Laufzeiten von über einem Jahr vor.

Solche längeren Laufzeiten sind im operativen Bereich nicht von materieller Bedeutung, jedoch bei Finanzanlagen und Finanzschulden.

Wenn nicht aufgrund von günstigen Festzinskonditionen ganz auf eine Sicherung gegen das Zinsänderungsrisiko verzichtet wird, spielt hier besonders die Absicherung über derivative Zinssicherungsinstrumente eine Rolle.

Die Wertpapiere des Anlagevermögens sind bei marktgerechter Verzinsung zum größten Teil variabel verzinslich angelegt, so dass hier kein Zinsänderungsrisiko besteht. Zu variabel verzinslichen Wertpapieren sind keine Zins-Swaps vereinbart, die eine feste Verzinsung bewirken.

Die sonstigen Ausleihungen sind überwiegend Mitarbeiterdarlehen, die weitgehend zu einem marktnahen, festen Zinssatz ausgelegt werden. Aufgrund ihrer Festverzinslichkeit unterliegen diese Ausleihungen grundsätzlich einem Zinsrisiko, das jedoch aus übergeordneten Gründen eingegangen wird, sodass hier keine Sicherung erfolgt. Über drei Viertel der Mitarbeiterdarlehen haben eine Laufzeit von mehr als fünf Jahren.

Derivative Finanzinstrumente

Bei den derivativen Finanzinstrumenten nutzen wir vor allem außerhalb der Börse gehandelte (sog. OTC-) Instrumente. Dazu gehören insbesondere Devisentermin- und -optionsgeschäfte, Zins-Swaps sowie kombinierte Zins-/Währungs-Swaps. Die Geschäfte werden nur mit bonitätsmäßig einwandfreien Banken abgeschlossen. Ihr Einsatz erfolgt nach einheitlichen Richtlinien, unterliegt strengen internen Kontrollen und bleibt auf die Absicherung des operativen Geschäfts sowie der damit verbundenen Geldanlagen und Finanzierungsvorgänge beschränkt.

Marktrisiko

Das Marktrisiko ergibt sich daraus, dass Preisänderungen an den Finanzmärkten den Wert von Finanzinstrumenten positiv oder negativ beeinflussen.

Als Marktwerte sind die Tageswerte der derivativen Finanzinstrumente ohne Berücksichtigung gegenläufiger Entwicklungen aus Grundgeschäften angegeben. Die Marktwerte beziehen sich auf die Auflösungsbeträge (Rückkaufwerte) der Finanzderivate zum Bilanzstichtag. Sie werden auf der Basis quotierter Preise oder mit Hilfe von standardisierten Verfahren ermittelt. Das Nominalvolumen ist die Summe aller den Geschäften zugrunde liegenden Kauf- und Verkaufsbeträge.

Die Nominal- und Marktwerte der am Bilanzstichtag bestehenden derivativen Finanzinstrumente stellen sich wie folgt dar:

Mio €	Nominalvolumen		Marktwerte	
	31.12.2000	31.12.1999	31.12.2000	31.12.1999
Devisentermingeschäfte	3.219	2.172	145	– 90
Devisenoptionsgeschäfte	87	62	1	– 1
Währungs-Swaps	196	165	– 12	5
Zinssicherungsgeschäfte (einschl. Zins-Währungs-Swaps)	3.495	2.664	– 133	– 49
	6.997	5.063	1	– 135

Gewinne und Verluste aus der Entwicklung der Marktwerte werden – soweit möglich – mit entsprechenden Ergebnissen aus dem operativen Geschäft aufgerechnet. Für übersteigende Verluste im operativen Geschäft sind Rückstellungen gebildet. Übersteigende Gewinne werden nicht ausgewiesen.

Bonitäts- oder Ausfallrisiko

Das Ausfallrisiko beträgt insgesamt 227 Mio € (Vorjahr 30 Mio €) und ergibt sich aus der Summe der positiven Marktwerte derjenigen Derivate, aus denen Ansprüche gegen Vertragspartner bestehen. Es betrifft mögliche Vermögensverluste, die aus der Nichterfüllung von Vertragsverpflichtungen seitens dieser Vertragspartner eintreten könnten. Zur Minimierung dieses Risikos werden Geschäfte mit den Vertragspartnern daher jeweils auf ein Limit begrenzt.

Währungsrisiko

Die zur Absicherung des Währungsrisikos eingegangenen Devisensicherungsgeschäfte mit einem Nominalvolumen von 3,3 Mrd € (Vorjahr 2,2 Mrd €) haben eine Restlaufzeit von bis zu einem Jahr, während Geschäfte über 0,2 Mrd € (Vorjahr 0,2 Mrd €) eine längere restliche Laufzeit aufweisen.

Zinsrisiko

Bei den Zinssicherungsgeschäften (einschließlich Zins-Währungsswaps) liegt das Nominalvolumen der kurzfristigen Kontrakte bei 0,3 Mrd € (Vorjahr 1,3 Mrd €), während bei einem Sicherungsvolumen in Höhe von 3,2 Mrd € (Vorjahr 1,4 Mrd €) die Restlaufzeiten länger als ein Jahr sind.

Erläuterungen zur Finanzierungsrechnung

(38) Zufluss aus operativer Geschäftstätigkeit

Die Finanzierungsrechnung beginnt mit dem operativen Ergebnis. Der Brutto-Cashflow in Höhe von 4,2 Mrd € (Vorjahr 3,2 Mrd €) zeigt den betrieblichen Einnahmenüberschuss vor jeglicher Mittelbindung. Er wird in den Kennzahlen auf der Seite 52 f. nach Arbeitsgebieten und Regionen gegliedert. Im Zufluss aus operativer Geschäftstätigkeit von 3,1 Mrd € (Vorjahr 3,2 Mrd €) sind die Veränderungen bei den Umlaufmitteln zusätzlich berücksichtigt.

(39) Ab-/Zufluss aus investiver Tätigkeit

Für den Erwerb von Sachanlagen und immateriellen Vermögenswerten wurde im Jahr 2000 ein Betrag von 2,6 Mrd €, für Unternehmensakquisitionen ein Betrag von 4,2 Mrd € aufgewendet. Aus den Verkäufen von Sachanlagen sowie Zins- und Dividendeneinnahmen inklusive der Wertpapiere resultierten Zuflüsse von jeweils 0,3 Mrd €.

(40) Zu-/Abfluss aus Finanzierungstätigkeit

Die Erhöhung der Finanzverschuldung des Konzerns führte zu einem Mittelzufluss von 2,1 Mrd €. Für Zinszahlungen wurden 0,3 Mrd € aufgewendet. Weitere 1,0 Mrd € erhielten unsere Aktionäre als Dividende für das Jahr 1999.

(41) Discontinuing operations

Die Discontinuing operations wirkten sich auf die Finanzierungsrechnung des Bayer-Konzerns wie folgt aus:

Mio €	EC		DyStar		Agfa	Summe	
	2000	1999	2000	1999	1999	2000	1999
Zufluss aus operativer Geschäftstätigkeit	38	39	66	35	167	104	241
Zu-/Abfluss aus investiver Tätigkeit	- 87	- 62	- 65	- 16	2.756	- 152	2.678
Zu-/Abfluss aus Finanzierungstätigkeit	-	- 1	18	- 28	-	18	- 29
Veränderung Zahlungsmittel	- 49	- 24	19	- 9	2.923	- 30	2.890

(42) Zahlungsmittel

Die Zahlungsmittel in Höhe von 0,5 Mrd € (Vorjahr 2,8 Mrd €) umfassen Schecks, Kassenbestand und Guthaben bei Kreditinstituten. In den flüssigen Mitteln der Bilanz von 0,7 Mrd € (Vorjahr 3,1 Mrd €) sind zusätzlich Wertpapiere und Schuldscheine des Umlaufvermögens enthalten.

Gesamtbezüge des Vorstands und des Aufsichtsrats sowie gewährte Vorschüsse und Kredite

Die Bezüge des Vorstands betrugen 10.387.801 €. Die Bezüge der früheren Vorstandsmitglieder und ihrer Hinterbliebenen beliefen sich auf 8.923.934 €.

Die Pensionsrückstellungen für diese Personengruppe sind im Jahresabschluss der Bayer AG mit 58.849.572 € passiviert.

Die Bezüge des Aufsichtsrats betrugen 2.078.680 €.

Zum 31.12.2000 bestanden keine Kredite an Mitglieder des Vorstands bzw. des Aufsichtsrats. Im Berichtsjahr erfolgten keine Darlehensablösungen.

Leverkusen, 27. Februar 2001
Bayer Aktiengesellschaft
Der Vorstand

Sehr geehrte Aktionäre,



der Aufsichtsrat hat die Arbeit des Vorstands im Geschäftsjahr 2000 regelmäßig überwacht und beratend begleitet. Grundlage hierfür waren die ausführlichen Berichte des Vorstands in den Sitzungen des Aufsichtsrats. Außerdem stand der Aufsichtsratsvorsitzende in einem regelmäßigen Informations- und Gedankenaustausch mit dem Vorsitzenden des Vorstands. So war der Aufsichtsrat stets informiert über

- die Geschäftspolitik,
- die Unternehmensplanung einschließlich Finanz-, Investitions- und Personalplanung,
- die Rentabilität der Gesellschaft und
- den Gang der Geschäfte insgesamt.

Wenn für Entscheidungen oder Maßnahmen der Geschäftsführung eine Zustimmung erforderlich war, haben die Mitglieder des Aufsichtsrats – u. a. vorbereitet durch seine Ausschüsse – die Beschlussvorlagen in den Sitzungen geprüft oder aufgrund von schriftlichen Informationen verabschiedet.

Die in den Berichten des Vorstands geschilderte wirtschaftliche Lage und die Entwicklungsperspektiven des Konzerns, der einzelnen Geschäftsbereiche und der wichtigen Beteiligungsgesellschaften im In- und Ausland waren Gegenstand sorgfältiger Erörterung. Hierbei waren ein Schwerpunkt die Investitions- und Forschungspolitik des Unternehmens und die daraus folgenden Maßnahmen für die Geschäftsbereiche. Der Ausbau der Forschungsplattform bei den Geschäftsbereichen Pharma und Pflanzenschutz durch gezielte Kooperationen ist besonders hervorzuheben. Zum Thema E-Commerce hat der Vorstand berichtet, welche Aktivitäten im Konzern bislang entfaltet wurden und weiter geplant sind. Der Aufsichtsrat hat sich zudem mit Ergebnissen der Überlegungen des Vorstands zur Unternehmensorganisation beschäftigt und die Auffassung gestützt, dass die derzeitige Struktur den Anforderungen an eine effiziente Unternehmensführung entspricht.

Darüber hinaus behandelte der Aufsichtsrat unter anderem

- die Übernahme des neuen Fungizids FLINT® von Novartis,
- den Erwerb wesentlicher Teile des Papierchemikaliengeschäfts von Cytec sowie die Übernahme der Sybron Chemicals Inc.,
- den Verkauf des Dralon®-Geschäfts an die italienische Fraver-Gruppe.

Weitere wesentliche Themen der Berichterstattung und Erörterung im Aufsichtsrat waren:

- die Integration des von Lyondell übernommenen Polyol-Geschäfts sowie das Vorhaben zur Gründung eines Joint Ventures mit Lyondell zur Produktion von Propylenoxid und Styrol in den Niederlanden,
- die Erweiterung des Finanzierungsinstrumentariums durch Rahmenprogramme für kurze sowie mittel- bis langfristige Finanzierungen.

Im Geschäftsjahr haben der Aufsichtsrat viermal, der Beteiligungsausschuss in der Form des erweiterten Beteiligungsausschusses, das Präsidium, der Personalausschuss sowie der Sozialpolitische Ausschuss je einmal getagt.

Der Konzernabschluss wurde nach den International Accounting Standards (IAS) aufgestellt. Der Abschlussprüfer, die PwC Deutsche Revision Aktiengesellschaft, Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Essen, hat ihn ebenso wie den Jahresabschluss der Bayer AG und den mit dem Konzernlagebericht zusammengefassten Lagebericht geprüft. In seinem Bestätigungsbericht erläutert der Abschlussprüfer die Prüfungsgrundsätze. Als Ergebnis ist festzuhalten, dass Bayer die International Accounting Standards in vollem Umfang eingehalten hat. Der Konzernabschluss hat einen uneingeschränkten Bestätigungsvermerk erhalten. Jahresabschluss und Lagebericht, Konzernabschluss und Konzernlagebericht sowie die Prüfungsberichte des Abschlussprüfers haben allen Mitgliedern des Aufsichtsrats vorgelegen. Die Abschlussunterlagen wurden im Präsidium und in der Bilanzsitzung des Aufsichtsrats – in beiden Gremien in Gegenwart und nach einem Bericht des Abschlussprüfers – ausführlich besprochen.

Den Jahresabschluss, den Lagebericht und den Vorschlag für die Verwendung des Bilanzgewinns sowie den Konzernabschluss und den Konzernlagebericht haben wir geprüft. Es bestanden keine Einwände. Wir stimmen daher dem Ergebnis der Abschlussprüfung zu.

Den vom Vorstand aufgestellten Jahresabschluss billigen wir. Er ist damit festgestellt. Mit dem Lagebericht und insbesondere der Beurteilung zur weiteren Entwicklung des Unternehmens sind wir einverstanden.

Dies gilt auch für die Dividendenpolitik und die Rücklagendotierung. Dem Gewinnverwendungsvorschlag, der eine Dividende von 1,40 Euro pro Aktie vorsieht, schließen wir uns an.

Im Geschäftsjahr sind die Herren Hans-Dieter Peppmeier (31. März 2000), Dieter Meinhardt (30. Juni 2000) und Dr. Klaus Alberti (31. Oktober 2000) aus dem Aufsichtsrat ausgeschieden; wir danken ihnen für ihre engagierte Mitarbeit. Für sie sind Herr Karl-Josef Ellrich, Frau Petra Kronen und Herr Dr. Eugen Velker in den Aufsichtsrat eingetreten. Herr Erhard Gipperich hat am 28. April 2000 die Position des stellvertretenden Vorsitzenden von Herrn Rolf Nietzard übernommen, der auch weiterhin dem Aufsichtsrat angehört.

Die Herren Hans-Jürgen Mohr und Dr. Walter Wenninger sind nach dem Ablauf der Hauptversammlung am 28. April 2000 aus dem Vorstand ausgeschieden und in den Ruhestand getreten. Wir danken Ihnen auch an dieser Stelle für Ihre verdienstvolle Mitarbeit.

Leverkusen, im März 2001
Für den Aufsichtsrat



Hermann J. Strenger
Vorsitzender

Aufsichtsrat

Prof. Dr. Herbert Grünewald
Ehrenvorsitzender, Leverkusen

Prof. Dr. Kurt Hansen
Ehrenvorsitzender, Leverkusen

Mitglieder des Aufsichtsrats bekleiden neben einzelnen Kontrollfunktionen in Beteiligungen von Unternehmen, denen sie als Organ angehören, die nachstehend genannten Mandate in gesetzlich zu bildenden Aufsichtsräten und vergleichbaren Kontrollgremien von Wirtschaftsunternehmen (Stand: 31.12.2000):

Hermann Josef Strenger
ehemaliger Vorstandsvorsitzender
der Gesellschaft, Leverkusen
Vorsitzender
Agfa-Gevaert N.V.
Commerzbank AG
Degussa Hüls AG (bis 5/2000)
Linde AG
VEBA AG (bis 5/2000)

Erhard Gipperich
Dreher, Leverkusen
Stellvertretender Vorsitzender

Dr. Klaus Alberti (bis 31.10.2000)
Chemiker, Leverkusen

Petra Brayer
Chemielaborjungwerkerin, Dormagen

Karl-Josef Ellrich (seit 1.4.2000)
Krankenkassenbetriebswirt, Dormagen

Detlef Fahlbusch
Landesbezirksleiter Nordrhein der IG Bergbau,
Chemie, Energie, Düsseldorf
mg technologies AG
RAG Immobilien AG
Rheinbraun AG

Dr. h. c. Martin Kohlhaussen
Sprecher des Vorstands der
Commerzbank AG, Frankfurt (Main)
Assicurazioni Generali S.p.A.
Heraeus Holding GmbH
Hochtief AG vorm. Gebr. Helfmann
Infineon Technologies AG
KARSTADT QUELLE AG
Linde AG
RHEINHYP Rheinische Hypothekenbank AG
Schering AG

Vorstand

Mitglieder des Vorstands bekleiden neben einzelnen Kontrollfunktionen in Beteiligungsgesellschaften die nachstehend genannten Mandate in gesetzlich zu bildenden Aufsichtsräten und vergleichbaren Kontrollgremien von Wirtschaftsunternehmen (Stand: 31.12.2000):

Dr. Manfred Schneider
Vorsitzender
Allianz AG
DaimlerChrysler AG
Metro AG
RWE AG

Hilmar Kopper
Vorsitzender des Aufsichtsrats der
Deutsche Bank AG, Frankfurt (Main)
Akzo-Nobel N.V.
DaimlerChrysler AG
Solvay S.A.
Unilever N.V.
Xerox Company

Petra Kronen (seit 11.7.2000)
Chemielaborjungwerkerin, Krefeld

Dr.-Ing. Manfred Lennings
Industriieberater, Essen-Kettwig
B.U.S. Berzelius Umwelt-Service AG
Deutsche Post AG
Gildemeister AG
Heitkamp-Deilmann-Haniel GmbH
IVG Holding AG
Privatbrauerei Diebels GmbH

Dr. h. c. André Leysen
Vorsitzender des Verwaltungsrats
der Gevaert N.V., Mortsel, Belgien
Agfa-Gevaert AG
Agfa-Gevaert N.V.
Cobepa N.V. (bis 4/2000)
Deutsche Telekom AG
e.on AG
GIB Group N.V.
Philipp Holzmann AG (bis 5/2000)
Schenker AG
Tessenderlo Chemie N.V.

Dr. h. c. Helmut Oswald Maucher
Ehrenpräsident Nestlé S.A., Frankfurt (Main)
Deutsche Bahn AG (bis 7/2000)
Henkel KGaA (bis 5/2000)
Koc Holding A.S.
L'Oréal/Gesparal S.A. (bis 5/2000)
Montreux Palace S.A. (bis 6/2000)
Nestlé S.A. (bis 5/2000)
Qualiclick. com AG (seit 9/2000)
Ravensburger AG
Union Bancaire Privée S.A.

Dieter Meinhardt (bis 30.6.2000)
Maschinenschlosser, Dormagen

Rolf Nietzard
Chemielaborant, Leverkusen

Dr. Pol Bamelis
Agfa-Gevaert AG
Bekaert N.V.

Hans-Jürgen Mohr (bis 28.4.2000)
Bayer Faser GmbH (bis 4/2000)

Dr. Attila Molnar

Dr. Frank Morich (seit 1.5.2000)

Dr. Udo Oels
Agfa-Gevaert AG
EC Erdölchemie GmbH
Haarmann & Reimer GmbH
Wolff Walsrode AG

Werner Spinner
Bayer Faser GmbH (ab 5/2000)
Verwaltungsrat GfK

Hans-Dieter Peppmeier (bis 31.3.2000)
Technischer Zeichner, Krefeld

Dr. Heinrich v. Pierer
Vorsitzender des Vorstands
der Siemens AG, München
Hochtief AG
Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft
Volkswagen AG

Waltraud Schlaefke
Chemielaborantin, Walsrode
Wolff Walsrode AG

Hubertus Schmoldt
Vorsitzender der IG Bergbau,
Chemie, Energie, Hannover
Buna Sow Leuna Olefinverbund GmbH
e.on AG
RAG Coal International AG

Dieter Schulte
Vorsitzender des Deutschen
Gewerkschaftsbundes, Berlin
Hermes Kreditversicherungs-AG
Kreditanstalt für Wiederaufbau
ThyssenKrupp AG

Dr. Eugen Velker (seit 1.11.2000)
Chemiker, Dormagen

Lodewijk Christiaan van Wachem
Chairman des Supervisory Board der
Royal Dutch Petroleum Company,
Den Haag, Niederlande
Akzo Nobel N.V.
ATCO Ltd.
BMW AG
IBM Corporation
Philips Electronics N.V.
Zürich Financial Services

Prof. Dr. Ernst-Ludwig Winnacker
Präsident der Deutschen
Forschungsgemeinschaft, Bonn
GPC Pharmaceuticals (bis 4/2000)
MediGene AG
Nascacell AG
Therascope AG

Dr. Hermann Wunderlich
ehemaliger stellvertretender
Vorstandsvorsitzender der Gesellschaft, Odenthal
Babcock-Borsig AG
Freudenberg & Co.

Werner Wenning
Agfa-Gevaert AG
Agfa-Gevaert N.V.
Dresdner Bank Lateinamerika AG
EC Erdölchemie GmbH
Gerling-Konzern Allgem. Versicherungs-AG
RHEINHYP Rheinische Hypothekenbank AG

Dr. Walter Wenninger (bis 28.4.2000)
Billyart AG (seit 12/2000)
Epidauros AG (seit 10/2000)
Medical Education Ltd.
Pulsion AG (seit 9/2000)
VEMAG AG

Dr. Gottfried Zaby (seit 1.5.2000)
Beteiligungs- und Kunststoffverwertungs GmbH
Deutsche Gesellschaft für Kunststoffrecycling mbH (seit 5/2000)
Mannesmann Plastics Machinery AG
Haarmann & Reimer GmbH (seit 11/2000)

Zehnjahresübersicht

Bayer Konzern (Mio €)	1991	1992	1993	1994	1995
Umsatz	21.679	21.063	20.967	22.200	22.793
Auslandsgeschäft	78,3%	78,7%	81,0%	81,6%	80,5%
Anteil ausländischer Gesellschaften	60,1%	61,2%	64,5%	65,3%	63,4%
Operatives Ergebnis	1.625	1.419	1.200	1.656	2.102
Gewinn vor Ertragsteuern	1.639	1.377	1.204	1.684	2.140
Gewinn nach Steuern	947	799	701	1.029	1.238
Anlagevermögen	7.865	7.987	8.256	8.563	9.437
Immaterielle Vermögensgegenstände	165	161	164	386	488
Sachanlagen	7.215	7.262	7.506	7.548	7.966
Finanzanlagen	485	564	586	629	983
Umlaufvermögen	11.522	11.610	12.283	13.097	13.211
Vorräte	4.267	4.355	4.176	4.261	4.762
Forderungen	5.483	5.336	5.427	5.881	5.787
Flüssige Mittel	1.772	1.919	2.680	2.955	2.662
Eigenkapital	8.561	8.971	9.309	8.720	9.357
Gezeichnetes Kapital	1.649	1.681	1.715	1.772	1.803
Rücklagen	5.782	6.303	6.695	5.709	6.082
Konzerngewinn	933	775	679	1.007	1.224
Anteile anderer Gesellschafter	197	212	220	232	248
Fremdkapital	10.826	10.626	11.230	12.940	13.291
Rückstellungen	5.765	5.657	6.003	6.788	6.923
Verbindlichkeiten	5.061	4.969	5.227	6.152	6.368
Bilanzsumme	19.387	19.597	20.539	21.660	22.648
Anteil an der Bilanzsumme					
Anlagevermögen	40,6%	40,8%	40,2%	39,5%	41,7%
Umlaufvermögen	59,4%	59,2%	59,8%	60,5%	58,3%
Eigenkapital	44,2%	45,8%	45,3%	40,3%	41,3%
Fremdkapital	55,8%	54,2%	54,7%	59,7%	58,7%
Finanzschulden	2.624	2.528	2.691	3.209	3.205
• Langfristig	1.644	1.568	1.319	1.259	1.436
• Kurzfristig	980	960	1.372	1.950	1.769
Zinsergebnis	- 128	- 92	- 26	+ 45	+ 6
Anlagevermögen finanziert durch Eigenkapital	108,8%	112,3%	112,8%	101,8%	99,1%
Anlagevermögen und Vorräte finanziert durch Eigenkapital und langfristiges Fremdkapital	119,1%	122,1%	124,7%	116,7%	112,4%
Umsatzrendite	7,5%	6,7%	5,7%	7,5%	9,2%
Eigenkapitalrendite	11,3%	9,1%	7,7%	11,4%	13,7%
Cashflow	2.582	2.401	2.481	2.529	2.751
Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Vermögensgegenstände	1.572	1.462	1.614	1.794	1.620
Abschreibungen auf Sachanlagen und immaterielle Vermögensgegenstände	1.372	1.305	1.374	1.243	1.184
Finanzierungsquote	87,3%	89,3%	85,2%	69,3%	73,1%
Personalaufwand (einschl. Altersversorgung)	7.467	7.380	7.315	7.392	7.477
Mitarbeiter (Jahresende)	164.200	156.400	150.400	146.700	142.900
Forschungskosten	1.537	1.583	1.614	1.624	1.666
Bayer AG					
Gewinn nach Steuern	531	446	418	476	592
Rücklagenzuweisung	102	77	41	15	51
Ausschüttung	429	369	377	461	541
Dividende pro Aktie (in €)	0,66	0,56	0,56	0,66	0,77

1996	1997	1998	1999	2000	Bayer Konzern (Mio €)
24.853	28.124	28.062	27.320	30.971	Umsatz
82,2%	83,9%	83,6%	84,3%	85,6%	Auslandsgeschäft
65,4%	67,0%	67,5%	68,3%	69,0%	Anteil ausländischer Gesellschaften
2.306	3.077	3.155	3.357	3.287	Operatives Ergebnis
2.282	2.611	2.728	2.836	2.990	Gewinn vor Ertragsteuern
1.405	1.509	1.615	2.018	1.842	Gewinn nach Steuern
10.689	12.230	13.981	15.614	20.344	Anlagevermögen
729	1.051	1.909	2.213	4.843	Immaterielle Vermögensgegenstände
8.974	10.307	10.970	11.986	13.345	Sachanlagen
986	872	1.102	1.415	2.156	Finanzanlagen
14.593	15.467	15.396	15.665	16.107	Umlaufvermögen
5.144	5.424	5.781	4.992	6.095	Vorräte
7.028	7.588	7.894	7.533	9.308	Forderungen
2.421	2.455	1.721	3.140	704	Flüssige Mittel
10.765	12.232	12.779	15.182	16.377	Eigenkapital
1.851	1.867	1.867	1.870	1.870	Gezeichnetes Kapital
7.287	8.638	9.087	11.134	12.454	Rücklagen
1.393	1.504	1.614	2.002	1.816	Konzerngewinn
234	223	211	176	237	Anteile anderer Gesellschafter
14.517	15.465	16.598	16.097	20.074	Fremdkapital
7.057	7.275	7.271	6.714	7.163	Rückstellungen
7.460	8.190	9.327	9.383	12.911	Verbindlichkeiten
25.282	27.697	29.377	31.279	36.451	Bilanzsumme
					Anteil an der Bilanzsumme
42,3%	44,2%	47,6%	49,9%	55,8%	Anlagevermögen
57,7%	55,8%	52,4%	50,1%	44,2%	Umlaufvermögen
42,6%	44,2%	43,5%	48,5%	44,9%	Eigenkapital
57,4%	55,8%	56,5%	51,5%	55,1%	Fremdkapital
3.520	3.896	4.730	4.466	6.665	Finanzschulden
1.615	2.150	2.404	2.359	2.803	• Langfristig
1.905	1.746	2.326	2.107	3.862	• Kurzfristig
– 44	– 157	– 179	– 196	– 311	Zinsergebnis
100,7%	100,0%	91,4%	97,2%	80,5%	Anlagevermögen finanziert durch Eigenkapital
					Anlagevermögen und Vorräte finanziert durch
114,9%	115,5%	106,1%	112,3%	93,9%	Eigenkapital und langfristiges Fremdkapital
9,3%	11,0%	12,6%	11,2%	11,1%	Umsatzrendite
14,0%	13,1%	12,9%	14,4%	11,7%	Eigenkapitalrendite
2.959	3.313	3.394	3.192	4.164	Cashflow
					Investitionen in Sachanlagen und
1.931	2.331	2.703	2.632	2.647	immaterielle Vermögensgegenstände
					Abschreibungen auf Sachanlagen und
1.326	1.479	1.521	1.744	2.122	immaterielle Vermögensgegenstände
68,7%	63,4%	56,3%	66,3%	80,2%	Finanzierungsquote
7.718	7.895	8.106	7.549	7.735	Personalaufwand (einschl. Altersversorgung)
142.200	144.600	145.100	120.400	122.100	Mitarbeiter (Jahresende)
1.845	1.983	2.045	2.252	2.393	Forschungskosten
					Bayer AG
695	746	1.095	1.076	1.702	Gewinn nach Steuern
66	36	348	127	680	Rücklagenzuweisung
629	710	747	949	1.022	Ausschüttung
0,87	0,97	1,02	1,30	1,40	Dividende pro Aktie (in €)

Frühjahrs-Pressekonferenz	Donnerstag, 15. März 2001
Frühjahrs-Investorenkonferenz	Freitag, 16. März 2001
Hauptversammlung 2001 Bekanntgabe Ergebnis 1. Quartal	Freitag, 27. April 2001
Auszahlung der Dividende	Mittwoch, 2. Mai 2001
Bekanntgabe Ergebnis 1. Halbjahr Investorenkonferenz London	Donnerstag, 9. August 2001
Herbst-Pressekonferenz	Mittwoch, 14. November 2001
Herbst-Investorenkonferenz	Donnerstag, 15. November 2001
Frühjahrs-Pressekonferenz	Mittwoch, 13. März 2002
Frühjahrs-Investorenkonferenz	Freitag, 15. März 2002
Hauptversammlung 2002 Bekanntgabe Ergebnis 1. Quartal	Freitag, 26. April 2002
Auszahlung der Dividende	Donnerstag, 2. Mai 2002

Herausgeber:
Bayer AG, 51368 Leverkusen,
Bundesrepublik Deutschland

Redaktion:
Ute Bode, Tel. 0214/30-58992

Investor Relations:
Peter Dahlhoff, Tel. 0214/30-33022

Bayer im Internet:
www.bayer.de

ISSN 0343/1975

Zukunftsgerichtete Aussagen

Dieser Geschäftsbericht enthält bestimmte in die Zukunft gerichtete Aussagen. Diese Angaben werden durch Wörter wie „glaubt“, „geht davon aus“ oder „erwartet“ bzw. durch ähnliche Formulierungen gekennzeichnet. Verschiedene bekannte wie auch unbekannte Risiken, Ungewissheiten und andere Faktoren könnten dazu führen, dass die tatsächlichen Ergebnisse, die Finanzlage, die Entwicklung oder die Performance unserer Gesellschaft wesentlich von denjenigen abweichen, die in diesen in die Zukunft gerichteten Aussagen ausdrücklich oder implizit angenommen werden.

Zu diesen Faktoren gehören unter anderem:

- Konjunkturrückgänge in den Branchen, in denen wir unsere Geschäftstätigkeiten betreiben;
- neue bzw. geänderte Vorschriften, die unsere Betriebskosten erhöhen oder anderweitig unsere Profitabilität verringern;
- Steigerung unserer Rohstoffkosten, insbesondere wenn wir diese Kosten nicht an unsere Kunden weiterleiten können;
- Ablauf oder Reduzierung des Patentschutzes für unsere Produkte;
- Haftung, vor allem im Zusammenhang mit Umweltgesetzen und aus Produkthaftungsansprüchen;
- Wechselkursschwankungen sowie Änderungen der allgemeinen Wirtschaftslage; und
- sonstige in diesem Geschäftsbericht genannte Faktoren.

Vor dem Hintergrund dieser Ungewissheiten raten wir dem Leser davon ab, sich zu sehr auf derartige in die Zukunft gerichtete Aussagen zu verlassen. Wir übernehmen keinerlei Verpflichtung, solche zukunftsgerichteten Aussagen fortzuschreiben oder an zukünftige Ereignisse oder Entwicklungen anzupassen.

