



Brief von Prof. Norbert Winkeljohann, Vorsitzender des Aufsichtsrats der Bayer AG

April 2022

Sehr geehrte Aktionärinnen, sehr geehrte Aktionäre,

Einführung

Im Namen des Aufsichtsrats der Bayer AG möchte ich Ihnen, unseren Anteilseignern und unseren Anteilseignern, für die anhaltende Unterstützung und Ihr Investment in Bayer danken. Auch im vergangenen Geschäftsjahr waren die Auswirkungen der COVID-19-Pandemie in vielen Bereichen unseres Lebens deutlich spürbar. Dank der 2020 eingeleiteten Maßnahmen und strategischen Entscheidungen unseres Vorstands konnten wir auf einem starken Fundament agieren und unsere Ziele für 2021 erreichen sowie in vielen Bereichen übertreffen. Wir sind tief beeindruckt von dem Engagement und der Solidarität unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, den Kundenbedürfnissen trotz der Herausforderungen durch COVID-19 gerecht zu werden. Im Vorfeld zu unserer am 29. April 2022 stattfindenden ordentlichen Hauptversammlung möchte ich einige nennenswerte Aktivitäten des letzten Jahres besonders hervorheben.

Dialog mit Anteilseignern

Der Dialog mit unseren Anteilseignern und ihr Feedback ist für den Aufsichtsrat weiterhin von allergrößter Bedeutung und für mich in meiner Rolle als Vorsitzender besonders wichtig. Dieser Dialog erstreckt sich auf die gesamte Bandbreite unserer Anteilseigner weltweit – von aktiven Portfoliomanagern über Stewardship-Teams bis zu ESG-orientierten Investoren. Der Aufsichtsrat war höchst erfreut, dass auf der Hauptversammlung 2021 über 90 % der Aktionäre der Entlastung des Vorstands und des Aufsichtsrats zugestimmt haben. Wir haben den Dialog das gesamte Jahr über fortgesetzt, unter anderem im Rahmen einer Governance Roadshow, die ich als Aufsichtsratsvorsitzender geleitet habe und an der Anteilseigner teilnahmen, die rund 40 % unserer ausstehenden Aktien vertreten.

Das Feedback der Anteilseigner wird vom Aufsichtsrat geprüft und fließt in unsere Berichte und Praktiken ein. Wichtige Themen, die wir 2021 diskutiert haben, waren die strategischen Prioritäten zum Erreichen unserer mittelfristigen Ziele, der klare

Weg zur Beilegung der laufenden Rechtsstreitigkeiten, die Einrichtung eines speziellen Aufsichtsratsausschusses für ESG, der die Umsetzung unserer Nachhaltigkeitsstrategie überwacht, die Neubesetzung von Aufsichtsrat und Vorstand sowie die Anpassung der Vorstandsvergütung an die Entwicklung unseres Unternehmens. Im Rahmen des Dialogs wurde eine Einzelentlastung des Vorstands von den Anteilseignern nicht thematisiert. Der Aufsichtsrat wird sich in Zukunft mit diesem Thema befassen. Unsere Maßnahmen unter Berücksichtigung des Feedbacks der Anteilseigner möchten wir Ihnen in diesem Schreiben erläutern.



Geschäftsstrategie und -entwicklung

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

Bayer ist ein führendes Life-Science-Unternehmen mit einzigartigem Angebot an der Schnittstelle zwischen Gesundheit und Ernährung und mit attraktiven langfristigen Wachstums-, Ertrags- und Cashflow-Aussichten. Unsere Strategie besteht darin, führende Geschäftsfelder in unseren wesentlichen Kompetenzbereichen Gesundheit und Ernährung aufzubauen und zu betreiben, und zwar im Einklang mit längerfristigen gesellschaftlichen Megatrends und in einem respektvollen Umgang mit unserem Planeten.

Auf dem Kapitalmarkttag im März 2021 hat das Management die strategischen Prioritäten zum Erreichen der Mittelfristziele von Bayer erläutert. Basierend auf dem Feedback, das wir von den Investoren im Rahmen unserer Governance Roadshow und Investor Relations erhalten haben, wurden folgende Prioritäten definiert:



Seite 3 von 9

1. Unsere führende Marktstellung in den Bereichen Gesundheit und Ernährung nutzen.
2. Innovationsstrategien in profitables Wachstum umsetzen.
3. Die Transformation unseres Unternehmens vorantreiben, um die Umsetzung unserer Strategie zu unterstützen.
4. Gezielte Investitionen, um Wachstum und Innovation weiter voranzutreiben.
5. Unsere finanziellen Zusagen und Nachhaltigkeitsziele konsequent erfüllen.

Bayer wird diese Ziele erreichen, indem es in allen Bereichen des Konzerns Innovationen nutzt, um ein profitables Wachstum zu fördern. Dabei wird uns unser neues Transformationsprogramm helfen. Zu diesen Maßnahmen zählen bessere Go-to-Market-Modelle, die Stärkung unserer Digitalkompetenzen und die Optimierung externer Ausgaben. Jedes Geschäft hat eine klare Agenda und Investitionsplanung für seine Innovationspipeline.

Unsere starken Geschäftszahlen für 2021 spiegeln die kollektive Fokussierung unseres Vorstands und unserer Belegschaft auf diese strategischen Prioritäten und ihre Umsetzung wider.

Begünstigt durch ein positives Marktumfeld haben wir unseren Umsatz um insgesamt 9 % erhöhen können. Alle Divisionen haben einen starken Beitrag dazu geleistet. Diese starke Dynamik wollen wir in das Jahr 2022 mitnehmen und auf diese Weise Umsatz und Gewinn steigern.

Unsere Geschäftsbereiche sind gut aufgestellt, um die Megatrends zu adressieren, die unseren Planeten in den nächsten 30 Jahren belasten werden. Dazu zählen eine alternde, schnell wachsende Bevölkerung und die weitere Belastung der Ökosysteme. Diese sind die Ursache für entscheidende gesellschaftliche Bedürfnisse – und dafür werden innovative wissenschaftliche Lösungen gebraucht. Die Geschäftsbereiche von Bayer sind so aufgestellt, dass sie diese Megatrends als Katalysator nutzen und Innovationen vorantreiben, die für ein langfristiges profitables Wachstum sorgen und damit den Wert für die Anteilseigner maximieren.

Das auf die menschlichen Grundbedürfnisse fokussierte Life-Science-Portfolio von Bayer hat sich während der gesamten Corona-Pandemie als ausgesprochen resistent



Seite 4 von 9

erwiesen. Das ist auch in der aktuellen Krise – ausgelöst durch den Angriffskrieg gegen die Ukraine – der Fall.

Von großer Bedeutung ist die Rolle, die Bayer als ein führendes Agrarunternehmen für die globale Welternährung einnimmt. Die Frage ist nicht, ob die Welt eine Ernährungskrise bekommt, sondern wie schlimm diese wird. Die Welt ist jetzt bereits mitten in einer Getreide-Versorgungskrise, zumal die Lage wegen der Pandemie, Wetterphänomenen und relativ schwachen Ernten in Afrika und Lateinamerika schon zuvor angespannt war. Bayer wird als Unternehmen alles dafür tun, um an der Seite der Landwirte dafür zu sorgen, kurzfristig diese Ernährungskrise möglichst abzufedern. Gleichzeitig geht es darum, auch mittel- und langfristig mit innovativen Lösungen dazu beizutragen, perspektivisch bis zu 10 Milliarden Menschen auf nachhaltige Weise ernähren zu können.

Risikoüberwachung und Glyphosat-Rechtskomplex

Der von Bayer entwickelte und in Umsetzung befindliche Fünf-Punkte-Plan ist ein ganzheitlicher Ansatz um künftige Risiken aus dem Glyphosat-Rechtskomplex zu beseitigen. Er ermöglicht unserem Unternehmen, unseren Kunden und Anteilseignern, die Unsicherheit hinter sich zu lassen und uns auf unsere Leistung, unsere Innovationen und unseren gesellschaftlichen Beitrag zu konzentrieren. Unsere beantragte Überprüfung des Falles Hardeman beim US Supreme Court ist ein wichtiger Teil des Fünf-Punkte-Plans. Für den Fall einer negativen Entscheidung des US Supreme Courts haben wir bereits im letzten Jahr entsprechende Rückstellungen gebildet. Für den Fall, dass das Gericht den Fall annimmt und ein positives Urteil fällt, wären die Glyphosat-Rechtsstreitigkeiten in den USA effektiv und weitgehend beendet.

Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit ist ein zentraler Teil unserer strategischen Ausrichtung. Um die Ausführung unserer Nachhaltigkeitsstrategie besser zu überwachen und unseren Beitrag zu den UN-Zielen für nachhaltige Entwicklung (UN SDGs) systematisch bewerten zu können, hat der Aufsichtsrat einen speziellen ESG-Ausschuss eingerichtet und Ertharin Cousin zur Vorsitzenden benannt. Frau Cousin war Leiterin des Welternährungsprogramms der Vereinten Nationen und ist eine international anerkannte Expertin auf dem Gebiet der Ernährung und Landwirtschaft. Dieser Ausschuss besteht zusätzlich zum unabhängigen externen Nachhaltigkeitsrat, in dem 12 sehr renommierte und vielfältige Experten aus relevanten Bereichen wie Gesundheit, Ernährung und Landwirtschaft vertreten sind und der den Vorstand in allen Fragen der Nachhaltigkeit berät.



Seite 5 von 9

Bayer beschreibt seine Nachhaltigkeitsstrategie und seine ehrgeizigen sozialen und ökologischen Ziele für 2030 und 2050 in seinem aktuellen Nachhaltigkeitsbericht. Im Jahr 2021 haben wir bedeutende Fortschritte bei diesen Zielen gemacht:

- Wir haben unsere direkten und indirekten Treibhausgasemissionen um 11,5 % verringert und sind auf gutem Wege, bis 2030 ein klimaneutrales Unternehmen zu werden – unsere Dekarbonisierungsmaßnahmen stehen im Einklang mit dem Pariser Klimaschutzabkommen und dem Ziel, die Erderwärmung auf 1,5 °C zu begrenzen.
- Verglichen mit 2020 haben unsere Divisionen im Zusammenhang mit unseren Nachhaltigkeitszielen insgesamt 7,5 Millionen Menschen in Ländern mit geringem und mittlerem Einkommen (LMICs) zusätzlich erreicht.

Unsere Nachhaltigkeitsangaben stehen im Einklang mit den UN SDGs und der Global Reporting Initiative (GRI). 2021 hat Bayer seine Zusage, die Angaben noch stärker an den Vorgaben des Sustainable Accounting Standards Board (SASB) und dem Rahmenwerk der Task Force on Climate-Related Financial Disclosures (TCFD) auszurichten, erfüllt.

Zusammensetzung des Aufsichtsrats

Der Aufsichtsrat hat weiter effizient und effektiv gearbeitet und zwei neue Aktionärsvertreter aufgenommen, die die bereits bestehenden Fähigkeiten und Erfahrungen des Aufsichtsrats erweitert und ergänzt haben. Bei der Neubesetzung wurde dem Feedback der Investoren Rechnung getragen, die Fähigkeiten und geografische Präsenz im Aufsichtsrat entsprechend den operativen und strategischen Anforderungen des Unternehmens zu erweitern.

1. Prof. Dr. Fei-Fei Li zählt zu den führenden Wissenschaftlerinnen auf dem Gebiet der Künstlichen Intelligenz und zeichnet sich durch vielseitige Forschungsinteressen, unter anderem im Gesundheitsbereich, aus.
2. Alberto Weisser ist ein renommierter Agrarexperte mit jahrzehntelanger Kapitalmarkterfahrung.



Seite 6 von 9

Der Aufsichtsrat schlägt vor, folgende drei Aktionärsvertreter, deren Amtszeit auf der ordentlichen Hauptversammlung 2022 endet, für eine Amtszeit von vier Jahren wiederzuwählen:

1. Dr. Paul Achleitner gehört dem Aufsichtsrat seit 2002 an. Er bringt umfangreiche internationale Geschäftserfahrung mit und hat sich in früheren Funktionen bei Goldman Sachs und der Allianz AG als versierter Finanzexperte erwiesen. Angesichts der Tatsache, dass sieben Aktionärsvertreter in den letzten fünf Jahren neu in den Aufsichtsrat bestellt wurden und dieses Jahr fünf Arbeitnehmervertreter ausscheiden, schafft Dr. Achleitner mit seinem umfangreichen institutionellen Wissen einen Ausgleich zu den aktuellen Neubesetzungen. Gleichzeitig sorgt er für die nötige Kontinuität, wenn man bedenkt, dass die durchschnittliche Amtszeit der anderen Aktionärsvertreter weniger als vier Jahre beträgt. Aufgrund seiner Amtszeit wird er vom Aufsichtsrat als nicht unabhängig erachtet. Entsprechend dem Feedback der Anteilseigner wird Dr. Achleitner vom Nominierungsausschuss und vom Personalausschuss zurücktreten. Außerdem wird dies seine letzte Amtszeit im Aufsichtsrat sein.
2. Dr. Norbert Bischofberger gehört dem Aufsichtsrat seit 2017 an. Er verfügt über umfangreiche internationale Geschäftserfahrung und unterstützt die Arbeit des Aufsichtsrats, insbesondere mit seiner Erfahrung in der Pharmaindustrie und der Forschung und Entwicklung. Dr. Bischofberger ist President und CEO der Kronos Bio, Inc. und ein nicht geschäftsführendes Mitglied im Board of Directors der Morpnic Holding, Inc. Der Aufsichtsrat hat die Verpflichtungen von Dr. Bischofberger abgewogen und ist davon überzeugt, dass er die erwartete Zeit für die Erfüllung seiner Aufgaben im Aufsichtsrat von Bayer aufbringen kann und insbesondere dass der zusätzliche Zeitaufwand für seine nicht geschäftsführende Funktion im Board of Directors der Morpnic Holding, Inc. begrenzt ist und keine Geschäftsreisen erfordert. 2021 nahm Dr. Bischofberger an allen Sitzungen des Aufsichtsrats und des Aufsichtsratsausschusses teil, dem er angehört. Seine Verpflichtungen im Aufsichtsrat entsprechen den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK).
3. Colleen Goggins gehört dem Aufsichtsrat ebenfalls seit 2017 an. Frau Goggins gehörte mehr als dreißig Jahre lang der Geschäftsführung von Johnson & Johnson an, unter anderem als weltweite Vorsitzende der Consumer Group. Unter ihrer Leitung erhöhte sich der Jahresumsatz des weltweiten Portfolios von Johnson & Johnson im Bereich Körperpflege und Gesundheit auf über 16 Milliarden



Seite 7 von 9

US-Dollar. Frau Goggins bringt umfangreiche Kenntnisse auf dem Gebiet der allgemeinen Life Sciences und des Portfoliomanagements mit und setzt sich bekanntermaßen für eine Verbesserung der öffentlichen Gesundheit ein.

Die Wahlen der Arbeitnehmersvertreter wurden ebenfalls durchgeführt und diejenigen, die nicht wiedergewählt wurden, werden am Ende der ordentlichen Hauptversammlung aus dem Aufsichtsrat ausscheiden. Ich möchte Dr. Thomas Elsner, Robert Gundlach, Petra Reinbold-Knape, Michael Schmidt-Kießling und Oliver Zühlke für ihre Unterstützung in den letzten Jahren danken. Sie haben in ihrer Amtszeit einen hervorragenden Beitrag geleistet und unsere Belegschaft engagiert vertreten. Begrüßen möchte ich außerdem Dr. Barbara Gansewendt, Francesco Grioli, Claudia Schade, Heinz Georg Webers und Michael Westmeier, die nun ihre Posten im Aufsichtsrat übernehmen.

Bei der Ernennung neuer Mitglieder legt der Aufsichtsrat besonderen Wert auf Vielfalt, damit viele verschiedene Perspektiven in die kollektive Aufsicht einfließen. Die Aktionärsvertreter im Aufsichtsrat sind gleichmäßig in der Altersgruppe der 45- bis 67-Jährigen verteilt, 40 % sind weiblich, 60 % sind nichtdeutsche Staatsbürger und zahlreiche Mitglieder verfügen über langjährige internationale Geschäftserfahrung.

Neue Vorstandsmitglieder

Wir haben 2021 zwei neue Vorstandsmitglieder begrüßt, die unsere Strategie zur Förderung von Inklusion und Vielfalt unterstützen werden.

Im Januar 2021 gab der Aufsichtsrat bekannt, dass er Sarena Lin als „Chief Transformation and Talent Officer“ in den Vorstand berufen hat. Aus ihrer früheren beruflichen Tätigkeit bei Cargill und Elanco bringt Frau Lin große internationale Erfahrung, strategisches Know-how, Führungsqualitäten und die Fähigkeit, umfangreiche Transformationen zu leiten, mit. Die Bestellung von Frau Lin in den Vorstand stärkt das Personalmanagement des Unternehmens und fördert die geschlechtliche und ethnische Vielfalt des Vorstands.

Im November 2021 gaben wir die Bestellung von Rodrigo Santos als Leiter unserer Division Crop Science bekannt. Herr Santos ist brasilianischer Staatsbürger und verfügt über 25-jährige Erfahrung im Agrarsektor. Er hat unter anderem mit großem Erfolg das Crop Science-Geschäft in Lateinamerika geleitet. Seine kundenorientierte Führung, seine starken Innovations- und Umsetzungsfähigkeiten in Verbindung mit



Seite 8 von 9

seiner profunden Marktkenntnis werden uns helfen, unsere marktführende Position zu verteidigen und auszubauen, um das beträchtliche Wertschöpfungspotenzial voll auszuschöpfen.

Der Aufsichtsrat befasst sich weiterhin intensiv mit der Nachfolgeplanung für den Vorstand.

Vorstandsvergütung

Das Vergütungssystem für den Vorstand ist auf die langfristige Entwicklung von Bayer ausgerichtet. Die maßgeblichen Leistungskennzahlen der variablen Vergütungsbestandteile, an denen die Vorstandsmitglieder gemessen werden, sind eng mit unserer Strategie und den an unsere Aktionärinnen und Aktionäre kommunizierten Zielen verknüpft. So werden die richtigen finanziellen Anreize gesetzt, und es entsteht ein nachvollziehbarer Zusammenhang zwischen der Leistung des Vorstands und seiner Vergütung.

2020 hat Bayer das Vergütungsprogramm umgestaltet und geänderte Kennzahlen aufgenommen, die auf unsere langfristige Strategie und Nachhaltigkeitsziele ausgerichtet sind und unseren Vorstand direkt für das Erreichen unserer ehrgeizigen Ziele für 2030 verantwortlich machen. Bei der Abstimmung in unserer ordentlichen Hauptversammlung 2020 haben 94 % der Anteilseigner dem neuen System zugestimmt.

Die Ergebnisse unserer kurz- und langfristigen variablen Barvergütung entsprechen unserer starken Geschäftsentwicklung 2021 und der Underperformance im Vier-Jahres-Zeitraum ab 2018. Im Jahr 2021 hat Bayer seine Ziele für das bereinigte Ergebnis je Aktie (Core EPS), den Free Cashflow und die Divisionen übertroffen, sodass bei der kurzfristigen variablen Barvergütung (STI) im Schnitt 175 % erreicht wurden. Bei der langfristigen variablen Barvergütung (LTI) jedoch führte die negative absolute und relative Aktienkursentwicklung der letzten vier Jahre zu einem Durchschnittswert von 32 %. Infolgedessen lag der Auszahlungsbetrag 2021 bei 92 % des Zielbetrags.

Um die Vergütungsstruktur der Vorstandsmitglieder noch stärker auf die langfristige Entwicklung des Unternehmens auszurichten, hat der Aufsichtsrat eine Umschichtung der variablen Vergütung zugunsten der langfristigen variablen Barvergütung beschlossen. Zum 1. Januar 2022 wurden die Zielbeträge der LTI von 150 % auf 160 % erhöht und die Zielbeträge der kurzfristigen variablen Barvergütung im gleichen Maße von 100 % auf 90 % der Grundvergütung reduziert.



Seite 9 von 9

Fazit

Vielen Dank, dass Sie sich mit den Ergebnissen unserer Tätigkeit 2021 befassen. Der Aufsichtsrat glaubt, dass unsere strategischen Maßnahmen und Reaktionen in den oben genannten Bereichen zu unserem langfristigen Erfolg beitragen. Unser Aufsichtsrat weiß das konstruktive Feedback und die Unterstützung unserer Anteilseigner mit Blick auf die weitere Entwicklung von Bayer sehr zu schätzen. Hand in Hand arbeiten wir auf unser gemeinsames Ziel hin: Bayer – Science for a better life.

Leverkusen, im April 2022

Für den Aufsichtsrat:

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

Prof. Norbert Winkeljohann
Vorsitzender