



**Brief von Prof. Norbert Winkeljohann,
Vorsitzender des Aufsichtsrats der Bayer AG**
März 2021

Sehr geehrte Aktionärinnen, sehr geehrte Aktionäre,

Einleitung

Im Namen des Aufsichtsrats der Bayer AG möchte ich Ihnen, unseren Anteilseignern und Anteilseignern, für die anhaltende Unterstützung und Ihr Investment in Bayer danken. 2020 war ein beispielloses Jahr – die COVID-19-Pandemie beeinflusst weiterhin unser Geschäft, unsere Mitarbeiter und unsere Familien. Wir danken dem Vorstand und unseren Mitarbeitern für ihre Unterstützung, ihr Durchhaltevermögen und ihren Einsatz. Wir sind tief beeindruckt von dem Engagement und der Solidarität der Beschäftigten, um den Kundenbedürfnissen trotz der Herausforderungen durch COVID-19 gerecht zu werden. Im Vorfeld zu unserer am 27. April 2021 stattfindenden Hauptversammlung möchte ich einige wesentliche Aktivitäten des vergangenen Jahres besonders hervorheben.

Dialog mit Anteilseignern

Der Dialog mit unseren Anteilseignern und ihr Feedback waren für den Aufsichtsrat schon immer von größter Bedeutung und für mich in meinem ersten Jahr 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 sehr erfreut, dass auf der Hauptversammlung 2020 über 90 % der Aktionäre der Entlastung des Vorstands und des Aufsichtsrats zugestimmt haben. Wir haben den Dialog mit unseren Anteilseignern das gesamte Jahr über fortgesetzt, unter anderem in einer Governance-Roadshow im Herbst, die ich als Vorsitzender geleitet habe. In diesem Rahmen haben wir 24 unserer führenden Aktionäre gesprochen, die 40 % des ausstehenden Aktienkapitals vertreten. Ich habe mich im Februar zudem mit einigen Anteilseignern und Stimmrechtsberatern getroffen, um ihre Meinung zur geplanten Änderung der Vergütung des Aufsichtsrats einzuholen.

Das Feedback unserer Investoren fließt in die Arbeit des Aufsichtsrats ein. Im Jahr 2020 haben wir insbesondere die Reaktion auf die COVID-19-Pandemie, die Strategie und die Geschäftsentwicklung mit Blick auf den Kapitalmarkttag im März, die Fortschritte in der Beilegung der laufenden Rechtskomplexe, die Neubesetzungen in

Aufsichtsrat und Vorstand, die Überarbeitung der Vergütungsprogramme von Vorstand und Aufsichtsrat und unsere ambitionierten Nachhaltigkeitsziele für 2030 diskutiert. Unsere diesbezüglichen Maßnahmen möchten wir Ihnen in diesem Schreiben erläutern.

MAI – AUGUST 2020

Ergebnisanalyse Hauptversammlung;
Analyse von Markt- und Regulierungstrends;
Beantwortung anlegerspezifischer Fragen

MÄRZ – APRIL 2021

Dialog mit Anteilseignern und Stimmrechtsberatern im Vorfeld der HV, um Fragen zum Geschäftsbericht, zu Strategie und zu potenziellen Bedenken vor der HV zu klären



SEPTEMBER – NOVEMBER 2020

Vom Aufsichtsratsvorsitzenden geleitete Corporate Governance Roadshow mit Topinvestoren;
Überarbeitung von Governanceprozessen und Vergütungssystem anhand des Feedbacks

DEZEMBER 2020 – FEBRUAR 2021

Fortsetzung des Dialogs, um Überarbeitung des Vergütungssystems für den Aufsichtsrat zu besprechen; Zusätzliche Gespräche über Nachhaltigkeit; Finalisierung des Geschäftsberichts und der Governance- und Vergütungsänderungen auf Basis des Feedbacks

Geschäftsstrategie und -entwicklung

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

Als ein führendes Life-Science-Unternehmen ist Bayer einzigartig an der Schnittstelle zwischen Gesundheit und Ernährung positioniert und bietet ein attraktives und langfristiges Wachstums-, Ertrags- und Cashflow-Potenzial. Unsere Strategie besteht darin, führende Geschäftsfelder in unseren wesentlichen Kompetenzbereichen Gesundheit und Ernährung erfolgreich aufzubauen und zu betreiben, und zwar im Einklang mit längerfristigen gesellschaftlichen Megatrends und in einem respektvollen Umgang mit unserem Planeten.

Der Vorstand hat auf dem kürzlich durchgeführten Kapitalmarkttag einen konkreten Plan zur Beschleunigung der Transformation unseres Unternehmens vorgestellt. Diese Strategie wurde durch das Feedback der Investoren, das wir unter anderem während unserer Governance-Roadshow und unserem Investor Relations-Engagement über das Jahr erhalten haben, geprägt und diente auch als Informationsgrundlage für die jährliche Strategiesitzung von Aufsichtsrat und Vorstand im Dezember.



Seite 3 von 8

Wir haben fünf strategische Prioritäten festgelegt, um unser Wachstum durch Innovation zu stärken und so langfristige Wertschaffung für unsere Investoren zu ermöglichen:

1. **Wachstum fördern** – mit einem klaren Plan für ein innovationsgetriebenes Umsatzwachstum
2. **Rendite stärken** – durch den Start unseres umfangreichen Transformationsprogramms
3. **Liquidität voranstellen** – mit starken Perspektiven bei einem beträchtlichen Free-Cashflow-Potenzial Liquidität zu generieren.
4. **Disziplinierte Kapitalallokation** – Entschuldung, Dividenden, externes Wachstum und Investitionen voranstellen
5. **Nachhaltigkeit** – inklusives Wachstum fördern, indem wir helfen, die Lebensqualität der Menschen zu verbessern und unseren ökologischen Fußabdruck zu verringern.

Die Umsetzung dieser Pläne soll es uns ermöglichen, beachtliche Wachstumspotenziale aus drei globalen Megatrends zu nutzen: eine wachsende Bevölkerung, eine alternde Bevölkerung und schrumpfende Ökosysteme. Innovationen sind erforderlich, um die Gesundheit der Menschen zu erhalten oder wiederherzustellen sowie durch eine nachhaltige Produktion eine ausreichende Versorgung mit qualitativ hochwertigen Nahrungsmitteln langfristig zu sichern. Die Belastung unserer Ökosysteme erfordert Lösungen für eine effizientere und verantwortungsvollere Nutzung natürlicher Ressourcen. Wir gehen davon aus, dass diese langfristigen Megatrends in Verbindung mit dem Innovationspotenzial unserer Divisionen, das Wachstum von Bayer vorantreiben.

Reaktion auf COVID-19

Bayer hat entschiedene Maßnahmen zur Bekämpfung der Pandemie ergriffen. Zunächst lag das Hauptaugenmerk darauf, die Gesundheit und das Wohlergehen unserer Mitarbeiter zu schützen und Beeinträchtigungen unserer Kunden durch gestörte Lieferketten zu vermeiden. Daneben haben wir einen Kooperationsvertrag mit dem Biotech-Unternehmen CureVac geschlossen, um bei der Entwicklung, Produktion und Lieferung eines Impfstoffkandidaten gegen COVID-19 zu unterstützen. Darüber hinaus haben wir Geld, Arzneimittel, Schutzausrüstung und medizinisches Gerät gespendet, zusätzliche Testkapazitäten bereitgestellt und konzerneigene Gebäude als Impfzentrum zur Verfügung gestellt.



Seite 4 von 8

Der Aufsichtsrat war auch bei den COVID-19-Maßnahmen stets eingebunden und stand in regelmäßigem Austausch mit dem Vorstand.

Risikoüberwachung und Glyphosat-Rechtskomplex

Im März 2020 hat Bayer die Ergebnisse einer freiwilligen Sonderprüfung sowie unabhängiger Rechtsgutachten zu den M&A-Due-Diligence-Prozessen, den Risiken aus dem Glyphosat-Rechtskomplex und den Pflichten des Vorstands im Zusammenhang mit der Übernahme von Monsanto vorgelegt. Deren Ergebnisse haben unsere bisherigen Bewertungen bestätigt.

Der Aufsichtsrat und sein Ausschuss zum Glyphosat-Rechtskomplex hat sich mit Unterstützung unseres externen Beraters John H. Beisner für eine Lösung eingesetzt, die sowohl die gegenwärtigen Rechtsstreitigkeiten zu angemessenen Bedingungen beilegt als auch mögliche künftige Rechtsstreitigkeiten in tragfähiger Weise regelt. Im Juni 2020 gab Bayer eine Vereinbarung zur Beilegung der überwiegenden Zahl der Produkthaftungsklagen bekannt und im Februar 2021 wurde eine Vereinbarung mit Klägeranwälten getroffen, die den Rahmen zur Beilegung künftiger Glyphosat-Rechtsfälle schafft. Letztgenannte Vereinbarung muss noch vom zuständigen Gericht genehmigt werden. Dieses Gericht hat den Termin für die Anhörung zur vorläufigen Genehmigung auf Mitte Mai verschoben, um den Verfahrensbeteiligten mehr Zeit zur Behandlung von Einwänden einzuräumen.

Zusammensetzung von Aufsichtsrat und Vorstand

In meinem ersten Jahr als Aufsichtsratsvorsitzender war es mir wichtig, auf das Feedback unserer Investoren einzugehen und dieses in die Governance-Praktiken und Entscheidungsprozesse von Bayer einfließen zu lassen. So wurden in beide Leitungsgremien, Vorstand und Aufsichtsrat, neue Mitglieder berufen, um das vorhandene Kompetenzprofil noch weiter zu stärken.

Für den Aufsichtsrat schlagen wir zwei neue Aktionärsvertreter vor, die sich in der bevorstehenden Hauptversammlung zur Wahl stellen werden:

- Prof. Dr. Fei-Fei Li zählt zu den führenden Wissenschaftlerinnen auf dem Gebiet der Künstlichen Intelligenz in den USA mit vielseitigen Forschungsinteressen, unter anderem im Gesundheitsbereich.



Seite 5 von 8

- Alberto Weisser ist ein renommierter Agrarexperte mit jahrzehntelanger Kapitalmarkterfahrung in den USA, die er in seiner Zeit als CEO und CFO im Agrar- und Nahrungsmittelunternehmen Bunge gesammelt hat.

Prof. Dr. Li und Herr Weisser ergänzen die Ernennung von Horst Baier (2020) und Ertharin Cousin (2019). Damit reagierte der Aufsichtsrat auf die Forderung von Investoren, das Kompetenzprofil und die internationale Ausrichtung des Aufsichtsrats im Einklang mit der Zukunftsstrategie von Bayer zu erweitern.

Ich möchte Johanna W. (Hanneke) Faber und Prof. Dr. Wolfgang Plischke für ihre langjährige Unterstützung danken. Frau Faber hat viele neue Impulse für den Aufsichtsrat gesetzt und unsere Arbeit sehr bereichert. Prof. Dr. Plischke hat mit viel Engagement seinen großen Sachverstand aus seiner 40-jährigen Laufbahn bei Bayer eingebracht.

Wir möchten zudem den Angehörigen von Sabine Schaab unser Beileid aussprechen. Sie war als Arbeitnehmervertreterin in den Aufsichtsrat gewählt worden und ist im letzten Jahr leider verstorben. Wir begrüßen Andrea Sacher, die zu ihrer Nachfolgerin bestellt wurde.

Bei der Ernennung neuer Mitglieder legt der Aufsichtsrat besonderen Wert auf Vielfalt, damit viele verschiedene Perspektiven in die kollektive Arbeit einfließen. Die Vertreter der Anteilseigner sind gleichmäßig in der Altersgruppe der 44- bis 66-Jährigen verteilt, 40 % sind weiblich, 50 % sind nichtdeutsche Staatsbürger und zahlreiche Mitglieder verfügen über langjährige internationale Geschäftserfahrung.

Im April hat der Aufsichtsrat den Nominierungsausschuss von zwei auf vier Aktionärsvertreter ausgeweitet und seine Diversität durch die Ernennung von Colleen Goggins und Dr. Simone Bagel-Trah als zusätzliche Mitglieder erhöht.

Der Aufsichtsrat ist der festen Überzeugung, dass Werner Baumann aufgrund seiner profunden Kenntnisse der Märkte, Geschäftsfelder, Organisationseinheiten und Stärken der Bayer AG die geeignete Führungspersönlichkeit ist, um die umfangreiche Transformation des Unternehmens zielgerichtet und entschlossen voranzubringen. Deshalb hat der Aufsichtsrat im September einstimmig beschlossen, seinen Vertrag bis zum 30. April 2024 zu verlängern. Zu meinen Hauptprioritäten als Vorsitzender

Seite 6 von 8

des Aufsichtsrats zählt, in Zusammenarbeit mit dem Personalausschuss, die langfristige Nachfolgeplanung für Werner Baumann mit Blick auf seinen Eintritt in den Ruhestand.

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.

Vorstands- und Aufsichtsratsvergütung

Der Aufsichtsrat hat das Vergütungssystem für den Vorstand mit Wirkung ab 2020 überarbeitet, um der langfristigen Strategie von Bayer für einen nachhaltigen, wirtschaftlichen Erfolg Rechnung zu tragen. Der Plan, der von den Aktionären in der Hauptversammlung 2020 mit überwältigender Mehrheit (94 %) angenommen wurde, umfasst folgende wichtige Änderungen:

- Entkopplung der kurz- und langfristigen variablen Vergütung für mehr Klarheit und transparente Offenlegung
- Integration von Best-Practice-Elementen wie eine Malus-Regelung und einen Rückforderungsvorbehalt
- Neue, an unserer langfristigen Strategie ausgerichtete Ziele, u. a. Berücksichtigung von Nachhaltigkeitszielen in unserer langfristigen variablen Vergütung. Diese sind an unseren ambitionierten Nachhaltigkeitszielen für 2030 ausgerichtet. Dazu zählen die Unterstützung von Kleinbauern und Frauen in unterversorgten Gebieten sowie die Reduktion unseres CO₂-Fußabdrucks.

2020 war ein wirklich herausforderndes Jahr. Trotz der wirtschaftlichen und finanziellen Folgen der Pandemie haben die zuletzt vorgenommenen Änderungen des Vergütungssystems dafür gesorgt, dass es seinen Zweck erfüllt. Die Auszahlungen für die kurzfristige variable Vergütung lagen unter den Zielvorgaben. Dabei wurden keine Änderungen infolge von COVID-19 vorgenommen.

Um die Erfolgskriterien für die Vergütung der Mitarbeiter und der des Vorstands grundsätzlich in Einklang zu bringen und einheitliche Ziele für den gesamten Bayer-



Seite 7 von 8

Konzern zu formulieren, enthalten die langfristigen variablen Vergütungskomponenten ab 2021 für alle anspruchsberechtigten Mitarbeiter einen Nachhaltigkeits-Faktor.

Auf der Hauptversammlung 2021 werden wir zudem die Änderung der Aufsichtsratsvergütung zur Abstimmung stellen. Im Rahmen einer umfangreichen Prüfung hat unser unabhängiger Vergütungsberater festgestellt, dass die Struktur unseres Vergütungsprogramms für den Aufsichtsrat nicht mehr der Best Practice entspricht und nicht mehr voll wettbewerbsfähig ist. Die vorgeschlagenen Änderungen umfassen daher:

- Die Anhebung der festen Vergütung auf Marktniveau
- Die Überarbeitung der Vergütungen für die Ausschusstätigkeit, einschließlich einer Reduktion der Vergütungen für Mitgliedschaft und Vorsitz und der Einführung von Vergütungen für den neu eingerichteten Nominierungsausschuss
- Erhöhung der Sitzungsgelder, einschließlich einer neuen Regelung, nach der auch virtuelle Sitzungen berücksichtigt werden.

Die Aufsichtsratsvergütung ist seit April 2017 unverändert geblieben und seither haben sich der Arbeitsumfang, der Zeitaufwand und die Verantwortung unserer Aufsichtsratsmitglieder erheblich erhöht. Außerdem müssen wir bei Neubesetzungen wettbewerbsfähig bleiben – vor allem wenn man bedenkt, dass unser Unternehmen international aufgestellt ist und wir in Märkten konkurrieren, in denen die Mitglieder des Board of Directors eines Unternehmens unserer Größenordnung eine deutlich höhere Vergütung erhalten.

Nachhaltigkeit

Der Aufsichtsrat unterstützt die Strategie des Vorstands im Hinblick auf die Erreichung ambitionierter und messbarer Nachhaltigkeitsziele. Diese stehen im Einklang mit den Zielen für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen und werden durch unsere Selbstverpflichtung zur Ausrichtung unserer Berichterstattung an den SASB- und TCFD-Richtlinien gestützt. Bayer will die Lebensqualität der Menschen verbessern, indem es Wachstum in unterversorgten Regionen fördert und gleichzeitig den ökologischen Fußabdruck durch eine nachhaltige Ressourcennutzung verringert. Unsere Initiativen auf diesem Gebiet werden durch unseren 2020 eingerichteten Nachhaltigkeitsrat unterstützt, der aus hoch qualifizierten Expertinnen und Experten besteht. Er berät uns in Fragen der Nachhaltigkeit und sozialer Innovation in Abstim-



Seite 8 von 8

mung mit dem CEO und dem Vorstand. Bayer hat es sich ferner zur Aufgabe gemacht, Inklusion und Vielfalt zu fördern, und hat wichtige Leistungskennzahlen und Ziele definiert, die dafür sorgen, dass wir bis 2030 auf Kurs bleiben.

Fazit

Vielen Dank, dass Sie sich mit den wesentlichen Ergebnissen unserer Tätigkeit 2020 befassen. Wir glauben, dass unsere strategischen Entscheidungen in den oben genannten Bereichen zu unserem langfristigen Unternehmenserfolg beitragen. Der 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 März 2021
Für den Aufsichtsrat:

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

Prof. Norbert Winkeljohann
Vorsitzender