



März 2020

## Brief von Werner Wenning, Vorsitzender des Aufsichtsrats der Bayer AG

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre,

Im Namen des Aufsichtsrats der Bayer AG möchte ich Ihnen, unseren Aktionären, für die anhaltende Unterstützung danken. Der Aufsichtsrat pflegt einen aktiven Dialog mit dem Vorstand und beglückwünscht ihn und die Belegschaft zu ihren engagierten Leistungen in 2019. Im Vorfeld zu der am 28. April 2020 stattfindenden Hauptversammlung möchte ich einige wesentliche Aktivitäten des vergangenen Jahres besonders hervorheben.

### Dialog mit Aktionären

Wir pflegen seit jeher enge Beziehungen zu unseren Anteilseignern in aller Welt. In Folge des enttäuschenden Abstimmungsergebnisses über die Entlastung des Vorstands auf unserer Hauptversammlung 2019 haben Aufsichtsrats- und Vorstandsmitglieder zusammen mit unserem Investor-Relations-Team eine erweiterte Corporate Governance Roadshow durchgeführt, um das Meinungsbild der Aktionäre einzuholen und über bereits abgeschlossene und zukünftige Maßnahmen in Folge der Hauptversammlung zu diskutieren. Um ein möglichst breites Meinungsspektrum zu erhalten, haben wir diese Gespräche sowohl mit Aktionären geführt, die für die Entlastung gestimmt haben, als auch mit solchen, die sich dagegen ausgesprochen haben. Insgesamt haben wir 2019 mit mehr als 500 institutionellen Anlegern gesprochen, die fast 60 % unserer ausstehenden Aktien repräsentieren.

#### MAI – AUGUST 2019

Analyse der HV-Ergebnisse; Investorengespräche zum besseren Verständnis der Bedenken der Anteilseigner und Festlegung von Maßnahmen

#### MÄRZ – APRIL 2020

Gespräche mit Anteilseignern und Stimmrechtsberatern zur Beantwortung von Fragen zum Geschäftsbericht, zu Policy-Änderungen sowie zu potenziellen Bedenken im Vorfeld der HV



#### SEPTEMBER – NOVEMBER 2019

Corporate Governance Roadshow zu wesentlichen Anteilseignern um deren Feedback in die Weiterentwicklung der Corporate Governance und der Vergütungsstruktur einfließen zu lassen.

#### DEZEMBER 2019 – FEBRUAR 2020

Finalisierung des Geschäftsberichts und Weiterentwicklung der Corporate Governance unter Berücksichtigung des Feedbacks von Investoren; Erörterung der Nachhaltigkeitsziele für 2030 mit wesentlichen Anteilseignern

In unserem Dialog mit Aktionären haben wir über die Umsetzung des Effizienzprogramms Bayer 2022, die Einsetzung des besonderen Ausschusses zum Glyphosat-Rechtskomplex im Aufsichtsrat, die Neubesetzung des Aufsichtsrats, einschließlich der Bestellung von Frau



Seite 2 von 5

Ertharin Cousin, das neu gestaltete Vergütungsprogramm und die ehrgeizigen Nachhaltigkeitsziele für 2030 gesprochen.

### **Geschäftsstrategie**

In seiner Aufsichts- und Beratungsfunktion für den Vorstand war der Aufsichtsrat in Entscheidungen von grundlegender Bedeutung für das Unternehmen eingebunden und hat regelmäßig mit dem Vorstand die strategische Ausrichtung der Gesellschaft erörtert sowie den Stand der Umsetzung der Geschäftsstrategie diskutiert. Dazu zählten auch verschiedene Portfolio-, Effizienz- und Strukturmaßnahmen zur Steigerung der Produktivität und Innovationskraft bei gleichzeitiger Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit im Rahmen des Effizienzprogramms Bayer 2022. Darüber hinaus nehmen der Aufsichtsrat und der Innovationsausschuss des Aufsichtsrats eine beratende Funktion in Bezug auf wissenschaftliche Aspekte der Forschungs- und Entwicklungsprogramme wahr, die rund zwei Drittel unserer Zukunftsinvestitionen von mehr als 30 Milliarden Euro bis Ende 2022 ausmachen.

### **Geschäftsentwicklung 2019**

Der Aufsichtsrat hat den Gang der Geschäfte in 2019 intensiv überwacht und beratend begleitet und beglückwünscht den Vorstand zu der erfolgreichen Geschäftsentwicklung 2019 – sowohl in strategischer als auch in operativer Hinsicht. Trotz schwieriger Marktbedingungen vor allem im Agrarsektor wurden die finanziellen Ziele erreicht und es wurden die Versprechen in allen Bereichen eingehalten.

Mit Blick auf die Zukunft ist das Unternehmen auch für das laufende Jahr zuversichtlich und strebt eine Steigerung von Umsatz, Ergebnis und Free Cash Flow an.

### **Risikoüberwachung und Glyphosat-Rechtskomplex**

Auf einer außerordentlichen Sitzung im Juni hat der Aufsichtsrat konkrete Maßnahmen im Hinblick auf die laufenden Gerichtsprozesse und das Mediationsverfahren im Zusammenhang mit Glyphosat beschlossen. Der Aufsichtsrat hat einen besonderen Ausschuss bestehend aus acht Aufsichtsratsmitgliedern eingesetzt, der sich zu gleichen Teilen aus Aktionärs- und Arbeitnehmervertretern zusammensetzt, darunter mehrere mit umfangreicher Erfahrung in komplexen Gerichtsverfahren. Der Ausschuss überwacht diese Themen, berät den Vorstand und macht Vorschläge zur Prozessstrategie in diesem Rechtskomplex.

Zudem hat der Aufsichtsrat den US-amerikanischen Rechtsanwalt John H. Beisner, einen anerkannten Experten für Produkthaftungsprozesse, als Rechtsberater bestellt. Er berät den Aufsichtsrat in Fragen des Glyphosat-Rechtskomplexes, unter anderem zur Prozesstaktik und Mediation, und soll neue und unabhängige Sichtweisen beisteuern.



Ferner hat der Aufsichtsrat die Mitwirkung des Unternehmens am gerichtlich angeordneten Mediationsverfahren, das zeitgleich zu den laufenden Gerichtsverfahren stattfindet, konstruktiv unterstützt. Der Aufsichtsrat begrüßt die Bestellung von Ken Feinberg als Mediator. Er genießt einen ausgezeichneten Ruf und hat in der Vergangenheit komplexe Vergleichsverfahren außerordentlich erfolgreich abgeschlossen.

### **Mitglieder und Vorsitz des Aufsichtsrats**

Als neuestes Mitglied begrüßte der Aufsichtsrat im Oktober Frau Ertharin Cousin. Ihre Berufung in den Aufsichtsrat steht im Einklang mit unserem Plan, die Fachkompetenz des Aufsichtsrats auf dem Gebiet der Ernährung und Landwirtschaft angesichts der zunehmenden Bedeutung des Crop-Science-Geschäfts weiter zu stärken. Frau Cousin ist US-Bürgerin und hat in Rechtswissenschaften promoviert. Sie war Leiterin des Welternährungsprogramms der Vereinten Nationen in Rom und ist eine international anerkannte Expertin auf dem Gebiet der Ernährung und Landwirtschaft.

Wir möchten Thomas Ebeling, der sein Amt Ende September niedergelegt hat, um sich anderen Aufgaben zuzuwenden, für die hervorragende und vertrauensvolle Zusammenarbeit danken. Aus dem Aufsichtsrat ausgeschieden ist ferner Detlef Rennings als Belegschaftsvertreter. Zu seinem Nachfolger wurde Robert Gundlach benannt.

Wie am 26. Februar 2020 bekannt gegeben, werde ich mit dem Ende der Hauptversammlung am 28. April 2020 mein Amt als Vorsitzender des Aufsichtsrats niederlegen. Prof. Dr. Norbert Winkeljohann wird dann den Vorsitz im Aufsichtsrat übernehmen.

Bayer ist strategisch und operativ auf einem sehr guten Weg – die Integration des akquirierten Agrargeschäfts verläuft sehr erfolgreich, und die angekündigten Effizienz-, Struktur- und Portfoliomaßnahmen kommen gut voran. Im Hinblick auf die Handhabung der rechtlichen Themen in den USA haben wir zudem Fortschritte gemacht und setzen dies fort. Daher ist jetzt ein guter Zeitpunkt, mein Amt an einen Nachfolger zu übergeben. Ich freue mich, dass der Aufsichtsrat mit Herrn Prof. Winkeljohann eine Führungspersönlichkeit ausgewählt hat, die Bayer in eine neue Phase als führendes und fokussiertes Life-Science-Unternehmen in die Zukunft begleitet.

Herr Prof. Winkeljohann war bis Juni 2018 Vorsitzender des Vorstands der PricewaterhouseCoopers Europe SE und gehört seit Mai 2018 dem Bayer-Aufsichtsrat an. Die freiwerdende Stelle als Vertreter der Anteilseigner im Aufsichtsrat soll der ehemalige Finanzvorstand der TUI Group, Horst Baier, übernehmen. Der Aufsichtsrat hat beschlossen, der Hauptversammlung einen entsprechenden Wahlvorschlag vorzulegen. Baier soll im Falle seiner Wahl den Vorsitz des Prüfungsausschusses von Prof. Winkeljohann übernehmen. Der Aufsichtsrat wird auch die Zusammensetzung der übrigen Ausschüsse überprüfen und erwägt insbesondere die Erweiterung und Diversifizierung des Nominierungsausschusses.



Im Rahmen des laufenden Effizienzprogramms hat der Aufsichtsrat beschlossen, die Aufgabenverteilung im Vorstand zu optimieren und den Vorstand mit Wirkung ab 2020 von sieben auf fünf Mitglieder zu verkleinern. Der Aufsichtsrat bedankt sich bei Dr. Hartmut Klusik und Kemal Malik für die langjährige erfolgreiche Arbeit bei Bayer. Mit ihrem Engagement und ihrer Expertise haben sie sich große Verdienste um ihre jeweiligen Verantwortungsbereiche sowie für das Unternehmen insgesamt erworben.

Der Aufsichtsrat stellt sicher, dass seine Mitglieder insgesamt über die zur ordnungsgemäßen Wahrnehmung der Aufgaben erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und fachlichen Erfahrungen verfügen. In den Geschäftsbericht 2019 haben wir eine detaillierte Matrix aufgenommen, die die relevanten Kompetenzen und Erfahrungen der Vertreter der Anteilseigner im Aufsichtsrat verdeutlicht. Diese Kompetenzprofile werden durch ausgeprägte Diversifizierung innerhalb des gesamten Aufsichtsrats ergänzt, bezogen auf das Alter (gleichmäßige Verteilung zwischen 49-73), die Staatsangehörigkeit (5 Mitglieder stammen nicht aus Deutschland) und den Frauenanteil (40 % bei Vertretern der Anteilseigner und 30 % bei Arbeitnehmervertretern).

### Vergütung

Wir begrüßen die anhaltende Unterstützung für das System der Vorstandsvergütung. Gleichwohl hielten wir es für angebracht, unser Vergütungssystem weiterzuentwickeln, um Komplexität abzubauen und die Vergütung noch besser auf unsere Unternehmensstrategie auszurichten. Wir haben die Änderungen mit Anteilseignern im Rahmen unserer Corporate Governance Roadshow im November 2019 vorab besprochen und durchweg positive Rückmeldungen dazu erhalten.

Die Verbesserungen des Vergütungssystems wurden nach folgenden Richtlinien und Grundsätzen entwickelt:

- **Ausrichtung an der langfristigen Strategie von Bayer** für einen dauerhaften Unternehmenserfolg, indem Nachhaltigkeitskomponenten, der Free Cash Flow als Liquiditätskomponente und der ROCE als Komponente der Kapitalrentabilität stärker berücksichtigt werden.
- **Noch stärker an der Leistung orientierte Vergütung** im Einklang mit langfristigen Zielen durch stärkere Gewichtung finanzieller KPIs,
- **Starke Ausrichtung an den Aktionärsinteressen** und Berücksichtigung der Stakeholder-Ziele, indem die absolute und relative Aktienkursentwicklung weiterhin in die Vergütung einfließt, Nachhaltigkeitskomponenten einbezogen werden, die Richtlinien für den Aktienwerb deutlich erhöht werden und sowohl die einzelnen Vergütungskomponenten als auch die maximale Gesamtvergütung beschränkt werden.
- **Intuitives, einfaches und verständliches** Entgeltsystem und transparente Offenlegung durch Entkopplung kurz- und langfristiger Vergütungskomponenten, geänderte Pensionszusagen und Offenlegung von Leistungskurven und Zielerreichung.



Seite 5 von 5

- **Integration moderner Vergütungselemente** wie die Einführung einer Malus-Regelung und eines Rückforderungsvorbehalts für alle variablen Elemente.

Das Entgeltsystem entspricht zudem den gesetzlichen Vorschriften, ist für die obere Führungsebene sehr einheitlich und mit dem von Wettbewerbern und den allgemeinen Marktbedingungen vergleichbar.

### Nachhaltigkeit

Der Aufsichtsrat hat die Vorschläge des Vorstands zur Nachhaltigkeitsstrategie erörtert und die im Dezember angekündigten umfassenden Nachhaltigkeitsmaßnahmen und -ziele ab 2020 gebilligt. Im Einklang mit den Zielen für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen und dem Pariser Abkommen hat der Vorstand ambitionierte Ziele formuliert. So will Bayer bis 2030 klimaneutral werden, den Zugang zu Medikamenten und Nahrungsmitteln in Ländern mit geringen und mittleren Einkommen und in unterversorgten Gebieten deutlich verbessern und messbare Nachhaltigkeitsziele in das System der Vorstandsvergütung integrieren. Der Vorstand wird zudem ein unabhängiges Sustainability Council bestehend aus externen Nachhaltigkeitsexperten einsetzen, das Bayer in der Weiterentwicklung seiner Nachhaltigkeitsstrategie berät.

### Fazit

Wir hoffen, diese wesentlichen Maßnahmen des vergangenen Jahres überzeugen. Wir glauben, dass alle oben genannten Aktivitäten im Bereich der Strategie, der Zusammensetzung des Aufsichtsrats und der Vergütungsanreize für das Management zu unserem langfristigen Erfolg beitragen. Der Aufsichtsrat weiß das konstruktive Feedback und die Unterstützung unserer Anteilseigner mit Blick auf die weitere Entwicklung des Unternehmens sehr zu schätzen. Hand in Hand arbeiten wir auf unser gemeinsames Ziel hin: Bayer – Science for a better life.

Leverkusen, im März 2020

Für den Aufsichtsrat:

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Werner Wenning", with a stylized flourish at the end.

Werner Wenning  
Vorsitzender