



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

Presse-Information

Hauptversammlung 26. April 2024

Aus den Ausführungen von

Bill Anderson,

Vorsitzender des Vorstands der Bayer AG

(Es gilt das gesprochene Wort)

(2024-1501)

Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Aktionärinnen und Aktionäre,

herzlich willkommen zu unserer Hauptversammlung! Danke, dass Sie dabei sind.

Ich möchte Ihnen heute erläutern, wo Bayer derzeit steht. Und was wir tun, damit unser Unternehmen noch deutlich schneller und besser wird.

Dabei setzen wir einerseits auf unsere Stärken. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter arbeiten an Themen, die das Leben der Menschen verbessern. Und das in den wichtigen Bereichen Gesundheit und Ernährung. Wir forschen an neuen Medikamenten gegen Krebs oder Parkinson. Wir arbeiten an neuen Herbiziden – auch mit Hilfe von künstlicher Intelligenz. Und wir arbeiten immer weiter auch an unseren Top-Marken für Konsumenten – wie zum Beispiel an Aspirin™, das in diesem Jahr Jubiläum feiert.

Bei all diesen Projekten haben wir im Jahr 2023 große Fortschritte gemacht.

Auf der anderen Seite müssen wir uns eingestehen: Wir haben vier große Baustellen, an denen wir in den nächsten zwei bis drei Jahren mit Hochdruck arbeiten werden. Das sind erstens die Patentabläufe bei Pharma und die Struktur unserer Pharma-Pipeline, zweitens die Rechtsfälle in den USA und drittens unsere hohen Schulden. Die vierte Baustelle ist die Bürokratie, die uns bremst – wie viele andere Großunternehmen auch.

Wir haben also drei großartige Geschäfte und vier wesentliche Herausforderungen. Daran werde ich – zusammen mit dem gesamten Team Bayer – fokussiert arbeiten. Das heißt: Wir werden das Positive weiter verstärken und die Herausforderungen gezielt anpacken. Darum geht es jetzt.

Darum geht es auch heute, liebe Aktionärinnen und liebe Aktionäre. Und so freue ich mich auf den Austausch mit Ihnen dazu.

Kommen wir nun zu dem, warum wir eigentlich hier sind: Dies ist meine erste Hauptversammlung als Vorstandsvorsitzender von Bayer. Sie findet nach einem herausfordernden Jahr statt. Auch Sie haben diese Herausforderungen zu spüren bekommen. Das ist uns sehr bewusst. Entsprechend entschlossen sind wir, diese in den Griff zu bekommen. Seit ich Vorstandsvorsitzender bin, habe ich großen Wert darauf gelegt, unsere Schwachstellen klar zu benennen. Ich bin überzeugt, dass wir zuerst ein

gemeinsames Verständnis der Probleme brauchen, um das Vertrauen wiederherzustellen, unsere Organisation stärker zu fokussieren und die Performance von Bayer zu verbessern.

Wir haben viele offene und ernsthafte Gespräche geführt, seit ich im Unternehmen bin. Wir haben die Struktur von Bayer analysiert und sind zu dem Schluss gekommen: Um eine bessere Performance zu erreichen, ist es vorerst das Beste, unsere derzeitige Struktur beizubehalten und unsere operativen Probleme zu beheben. Wir haben ein neues Organisationsmodell, Dynamic Shared Ownership (DSO), eingeführt und mit der Umsetzung begonnen. Dazu haben wir auch intensive Gespräche mit unseren Arbeitnehmervertretern geführt. Wir haben uns über die Zukunft dieses Unternehmens, das uns allen am Herzen liegt, ausführlich mit unseren Kunden, Investoren und der Belegschaft ausgetauscht. Es wird keine schnelle Lösung innerhalb eines Jahres sein, und es wird schwierige Momente geben. Aber ich bin überzeugt, dass es einen Weg gibt, die Wende bei Bayer zu schaffen – und genau diesen Weg gehen wir.

Ich habe gerade die großen Stärken und Herausforderungen von Bayer erwähnt. Beides hat im vergangenen Jahr eine wesentliche Rolle gespielt.

Nehmen Sie unser Kerngeschäft bei Crop Science, das im Jahr 2023 stärker als der Markt gewachsen ist. Oder das Wachstum von Kerendia™ und Nubeqa™, unseren jüngsten Neueinführungen bei Pharmaceuticals, die um 161 Prozent bzw. 94 Prozent zugelegt haben. Oder die Performance unseres Dermatologie- und Hautpflegegeschäfts bei Consumer Health, das zwei Jahre in Folge zweistellige Wachstumsraten verzeichnet hat.

Da ich gerade die starken Ergebnisse von Consumer Health hervorgehoben habe, die wir mittlerweile von dieser Division gewohnt sind, möchte ich an dieser Stelle auch Heiko für seine großartigen Leistungen in den vergangenen sechs Jahren danken. Heiko, du hinterlässt ein großartiges Erbe und ein Geschäft mit einer starken Erfolgsbilanz. Julio, willkommen im Team – und ich freue mich darauf zu sehen, wie es unter deiner Führung weitergeht. Ich danke dir. Ich möchte auch Heike begrüßen, die schon etwas länger bei uns im Vorstand ist, aber zum ersten Mal bei der Hauptversammlung dabei ist. Heike, es ist großartig, dich im Team zu haben.

Zurück zu den Stärken unseres Unternehmens: In allen eben genannten Kernaktivitäten hat sich Team Bayer im Wettbewerb behauptet und die Konkurrenz in einigen Bereichen übertroffen. Das ist ein Zeichen von Stärke und Resilienz. Das Unternehmen ist im Kern gesund. Das stand für mich nie in Frage. In anderen Bereichen sind unsere vier Herausforderungen aber sehr deutlich zutage getreten. Schauen wir sie uns genauer an.

Erstens haben wir die Auswirkungen von Patentabläufen und der Zusammensetzung unserer Pharma-Pipeline gesehen, in der die frühen Entwicklungsphasen überwiegen. Bei Xarelto™ ging der Umsatz im Jahr 2023 um 6 Prozent zurück. Dadurch hat sich unser Wachstum bei Pharmaceuticals im Gesamtjahr um fast 1,5 Prozentpunkte verringert. Die Patentabläufe werden unser Wachstum auch in den nächsten Jahren belasten.

Zweitens haben die Rechtsstreitigkeiten weiterhin unser Geschäft belastet. Wir haben einige Fälle gewonnen und andere verloren. Wie erwartet, sind viele der außergewöhnlich hohen Summen, die den Klägern zugesprochen wurden, bereits reduziert worden. Aber zu viel ist noch ungelöst.

Drittens war unser Free Cashflow im Jahr 2023 enttäuschend. Das lag vor allem an den Zahlungen an die Klägerindustrie und daran, dass wir beim Thema Working Capital noch besser werden müssen.

Und schließlich die Bürokratie. Wir wollen unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Freiheit geben, sich mit ihrer Arbeit so stark wie möglich auf die Mission des Unternehmens konzentrieren zu können. Das ist eine radikale Abkehr von der Art und Weise, wie die meisten Unternehmen – einschließlich Bayer – geführt werden. Davon profitieren unsere Kundinnen und Kunden, unsere Belegschaft und unser Geschäft.

Im Sommer vergangenen Jahres haben wir unsere Finanzziele für 2023 nach unten korrigiert. Trotz umfangreicher Analysen und Prognosen von qualifizierten Menschen auf verschiedenen Ebenen des Organigramms hatten wir die Entwicklung der Glyphosatpreise nicht richtig vorhergesagt und haben unsere Ziele verfehlt. Das ist enttäuschend und entspricht nicht unserem eigenen Anspruch.

Was mich aber ermutigt, sind die Fähigkeiten, die Entschlossenheit und das Engagement, die ich von unserem Team als Reaktion darauf gesehen habe. Nachdem wir unsere Ziele

im Juli gesenkt hatten, haben wir geliefert. Wir haben in allen Bereichen das obere Ende unserer angepassten Prognose erreicht.

Der Umsatz des vergangenen Jahres lag bei 47,6 Milliarden Euro und das Ergebnis – das EBITDA vor Sondereinflüssen – betrug 11,7 Milliarden Euro. Unser bereinigtes Ergebnis je Aktie belief sich auf 6,39 Euro. Nach einer deutlichen Verschlechterung unseres Free Cashflow haben wir gemeinsam nichts unversucht gelassen und konnten 1,3 Milliarden Euro an liquiden Mitteln generieren. Das hat uns dabei geholfen, unsere Schulden auf 34,5 Milliarden Euro zu verringern.

Kommen wir nun zur Performance der einzelnen Divisionen.

Bei Crop Science wuchs unser Kerngeschäft um sieben Prozent. Aus Gründen der Konsistenz werde ich währungs- und portfoliobereinigte Zahlen verwenden, wenn ich mich auf Wachstumsraten beziehe. Mit diesen sieben Prozent Wachstum sind wir dem Wettbewerb voraus – was die Stärke unseres marktführenden Crop-Science-Geschäfts unterstreicht. Jenseits des Kerngeschäfts haben die Glyphosatpreise unsere Umsatz- und Gewinnentwicklung belastet. Bei Pharmaceuticals gab es zunehmenden Druck durch den Ablauf von Patenten. Dies wurde durch gute Ergebnisse bei neuen Produkten sowie eine starke Performance von Eylea™ und unserem Radiologie-Geschäft ausgeglichen. Insgesamt blieb der Umsatz im Vergleich zum Vorjahr stabil. Unsere Marge im Pharmageschäft ging auf rund 29 Prozent zurück. Bei Consumer Health verzeichneten wir dank eines starken vierten Quartals ein Wachstum von 6 Prozent und erzielten weiter hohe Margen – bis in den mittleren 23-Prozent-Bereich.

Das war das Jahr 2023: Einige Hinweise darauf, wie dieses Unternehmen performen kann – aber auch darauf, wo wir noch besser werden müssen.

Kommen wir zum laufenden Jahr. 2024 ist das erste volle Jahr eines dreijährigen Veränderungsprozesses. Wir haben schwächere Wachstumsaussichten kommuniziert – im Bereich von minus 1 bis plus 3 Prozent – und erwarten einen Rückgang beim Ergebnis vor Sondereinflüssen zwischen 3 und 9 Prozent. Trotz geringerer Profitabilität werden wir Fortschritte bei der Verbesserung unseres Cashflows erzielen und unseren Fokus auf das Management des Working Capitals verstärken. Wir rechnen mit einem Free Cashflow zwischen 2 und 3 Milliarden Euro. Unsere Divisionen Crop Science und Consumer Health rechnen aufgrund der Marktdynamiken mit einem verhaltenen Jahresbeginn. Wir sind

aber zuversichtlich hinsichtlich unserer Ziele für das Gesamtjahr und der Ausrichtung unserer Geschäfte.

So viel zu den Geschäftszahlen. Genauso wichtig ist, wie wir die vier Herausforderungen angehen, die ich bereits erwähnt habe. Einige Maßnahmen werden sich sofort in den Finanzergebnissen niederschlagen, andere werden mehr Zeit in Anspruch nehmen. Sicher ist jedoch, dass diese Maßnahmen die Grundlage für unseren langfristigen Erfolg sind. Und wir haben bereits mit der Umsetzung begonnen.

Erstens können wir unsere Pipeline nur mit mehr Innovationen stärken. Wir beschleunigen Innovationen bei Bayer, indem wir in unseren Prozessen die Menschen in den Mittelpunkt stellen, denen unsere Arbeit dienen soll.

Nehmen wir ein Beispiel aus dem Bereich Consumer Health. Das Team hinter der beliebten Marke One-A-Day™ hat eine neue Möglichkeit erkannt: Paare mit Kinderwunsch brauchen die richtigen Vitamine und Nährstoffe, und One-A-Day™ bietet Menschen die nötige Nahrungsergänzung. Vor einem Jahr war das nur eine Idee. Heute ist sie Realität.

Das Team war eines der ersten, die nach den DSO-Prinzipien gearbeitet haben. Die Mission stand im Vordergrund und es gab schnelle Ergebnisse. Im März brachten sie ein völlig neues Multivitaminpräparat für Paare mit Kinderwunsch auf den Markt – und damit ein Jahr früher als geplant. Den Markenauftritt haben sie dabei auch gleich aufgefrischt.

Im Pharma-Bereich bringen wir mit Eylea™ 8 mg für Patienten und Augenärzte eine Innovation auf den Markt, die längere Behandlungsintervalle, weniger Injektionen und weniger Klinikbesuche ermöglicht als Eylea™ 2 mg. So werden für eine bessere Patientenversorgung wertvolle Kapazitäten in den Kliniken freigesetzt.

Im Januar wurde einer der ersten Patienten behandelt – nur 40 Kilometer von dem Ort entfernt, an dem ich heute zu Ihnen spreche. Jetzt arbeitet unser Eylea™-Team nach den DSO-Prinzipien. Und es will den Zugang zu diesem wichtigen Medikament deutlich verbessern.

Es geht aber nicht nur um Produkte, die bereits auf dem Markt sind. Auch unsere Pipeline bauen wir weiter aus. In der frühen Entwicklung haben wir vielversprechende Projekte, von denen die meisten erst in den vergangenen 18 Monaten hinzugekommen sind. Und wir werden die Projekte schnell und gewissenhaft vorantreiben. Noch in diesem Jahr werden Sie Fortschritte bei unseren Innovationen sehen. Und schließlich: Elinzanetant, einer unserer Blockbuster-Kandidaten im Bereich Frauengesundheit, hat in allen drei klinischen Phase-III-Studien durchweg positive Ergebnisse gezeigt. Die Daten aus diesen Studien werden wir demnächst bei den Gesundheitsbehörden einreichen, um die Marktzulassung zu erhalten.

Bei Crop Science stellt unser Team das Geschäftsmodell vom Kopf auf die Füße, um Landwirte bestmöglich zu unterstützen. Das ist wichtig, weil wir in den kommenden zehn Jahren zahlreiche Innovationen für Landwirte auf der ganzen Welt auf den Markt bringen wollen. Wir planen in diesem Zeitraum die Markteinführung von insgesamt zehn Blockbustern.

Und dafür investieren wir gezielt die nötigen Mittel.

Im Jahr 2023 haben wir den Grundstein für eine hochmoderne Forschungseinrichtung in Monheim gelegt. Die 220-Millionen-Euro-Anlage ist die größte Investition in unser Agrargeschäft in Deutschland, seit wir den Campus in Monheim vor 40 Jahren eröffnet haben. Wir verfügen über eine Substanzbibliothek mit 2,5 Millionen Substanzen. Achtzig Prozent davon sind Bayer-eigene Moleküle. Wir kombinieren High-Tech, rasante Verarbeitungsgeschwindigkeit und Künstliche Intelligenz mit der Kreativität unserer Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, um hier die nächste Generation von Pflanzenschutzmitteln zu entwickeln. Sie werden in Monheim entwickelt und auf den Feldern von Iowa bis Indonesien getestet, um die Ernährung von Familien auf der ganzen Welt zu sichern.

Beispiele wie diese sind der Grund, warum es Bayer gibt. Neue Produkte für Paare, die sich Kinder wünschen. Neue Behandlungen für Patienten mit nachlassender Sehkraft. Neue Wirkstoffe für Landwirte, um mehr zu produzieren und gleichzeitig die Umwelt besser zu schützen. Wir haben eine wichtige Mission, und unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter suchen neue Wege, um diese umzusetzen. Wenn ich mit ihnen spreche, geht es zuerst immer darum, was wir für Landwirte, Patienten und Verbraucher besser machen können. Genau das lässt mich an unseren Erfolg glauben.

Nun zu den Rechtsstreitigkeiten: Im vergangenen Monat habe ich gesagt, dass wir das Thema aus allen Blickwinkeln betrachten, innerhalb und außerhalb der Gerichtssäle. Ich sagte auch, dass Sie bei diesem Thema erst Taten sehen werden, bevor Sie davon hören. Seitdem ist Folgendes geschehen: Mehr als sechzig landwirtschaftliche Gruppen haben sich zusammengeschlossen, um die amerikanische Landwirtschaft zu unterstützen, indem sie sich für eine wissenschaftsbasierte Regulierung einsetzen. Die amerikanischen Landwirte sehen den Widerspruch zwischen Urteilen und den wissenschaftlichen Erkenntnissen der US-Umweltschutzbehörde. Und sie sind besorgt, dass ihr Zugang zu wichtigen, sicheren Pflanzenschutzmitteln gefährdet ist. Wir haben unsere Kräfte gebündelt, um sicherzustellen, dass die amerikanischen Landwirte in dieser wichtigen Frage von den Gesetzgebern und der breiten Öffentlichkeit gehört werden.

Und schließlich habe ich zugesagt, dass wir alle möglichen Mittel in Betracht ziehen, um die Rechtsstreitigkeiten zu beenden. Lassen Sie mich diesen Punkt unterstreichen. Wir haben unsere Strategie erweitert und betrachten unterschiedliche Ansätze und Alternativen – mit vollem Fokus, einer offenen Haltung und der Entschlossenheit, das zu tun, was für Sie, für Bayer und für unsere Kunden richtig ist.

Das nächste Thema ist die Verschuldung. Wir gehen neue Wege, um unsere Nettoverschuldung zu reduzieren. Zu Beginn dieses Jahres haben wir vorgeschlagen, die Dividende auf das gesetzliche Minimum zu senken. Noch nie in der Geschichte unseres Unternehmens sind wir diesen Schritt gegangen – und wir haben dies nicht leichtfertig getan. Wir haben unsere Investoren befragt. Ich verstehe die Reaktionen, die eine solche Entscheidung auslösen kann. Es macht uns sicher keine Freude, diesen Vorschlag machen zu müssen. Aber schwierige Situationen erfordern mutige, schwierige Entscheidungen. Die Reaktionen, die ich gesehen und gehört habe, bestätigen, dass wir das Richtige tun. Für 2024 planen wir, unsere Nettoverschuldung auf 32,5 bis 33,5 Milliarden Euro zu reduzieren.

Und schließlich die Bürokratie: Wir schaffen Hierarchiestufen ab und konsolidieren Führungsrollen, um schlagkräftiger zu werden. Bei Bayer hatten wir schon immer einen ausgeprägten Sinn für unsere Mission und den Unternehmenszweck. Diese Stärke nutzen wir jetzt, um unsere Arbeitsweise zu ändern. Wir setzen weniger aufs Delegieren und mehr auf die besten Ergebnisse für unsere Kunden. Wir haben im Juli vergangenen Jahres mit der Einführung des neuen Systems begonnen und sehen bereits deutliche

Veränderungen in unserem Unternehmen. Unser Führungskreis ist kleiner geworden. Wir haben ganze Funktionen konsolidiert oder aufgelöst, und stellen den Kunden in den Mittelpunkt. Sie, liebe Aktionärinnen und Aktionäre, unsere Kunden, unsere Partner und unsere Beschäftigten können mehr erwarten. Bis Ende 2024 wird Dynamic Shared Ownership jeden Winkel von Team Bayer erreicht haben.

Zum Schluss möchte ich noch einen Blick auf eine andere wichtige Entwicklung in diesem Jahr werfen. Schätzungsweise 49 Prozent der Weltbevölkerung werden in diesem Jahr zu Wahlen gehen. Die Bürger von 64 Ländern und der EU können wählen oder haben es bereits getan. Das ist wichtig. Es ist wichtig für die Bürger. Es ist wichtig für die Staaten. Und es ist wichtig für uns. Große und kleine Unternehmen sind sowohl ein Querschnitt der Gesellschaften, in denen sie tätig sind, als auch Akteure innerhalb dieser Gesellschaften.

Der öffentliche Dialog, insbesondere im politischen Bereich, findet zunehmend in der eigenen Blase statt. In einem solchen Klima ist es leicht, klare Grenzen zwischen Gut und Böse zu ziehen, ohne innezuhalten und sich selbst zu hinterfragen.

Das erinnert mich an ein Zitat des Schriftstellers Alexander Solschenizyn aus seinem Buch „Der Archipel Gulag“.

„Die Linie, die Gut und Böse trennt, verläuft nicht zwischen Staaten, nicht zwischen Klassen und nicht zwischen Parteien, sondern quer durch jedes Menschenherz.“

Dieses Zitat fordert uns heraus, wenn wir es ernst nehmen. Es fordert uns heraus, nicht nach innen zu schauen, sondern nach außen und darüber hinaus. Die Person auf der anderen Seite eines Themas, einer Grenze oder des politischen Spektrums nicht in erster Linie als Gegner zu sehen, sondern als einen anderen Menschen, dessen Würde, Rechte und Wert ihm innewohnen – und der mehr ist als nur die Summe seiner Zellen und Gene. Das sind die Werte, an denen wir uns in unserem Unternehmen orientieren wollen. Dieses Klima des Respekts, der Neugier und der Demut wünschen wir uns für die Länder, in denen wir tätig sind, für die Institutionen, mit denen wir zu tun haben, und für die Menschen, für die wir arbeiten.

Bayer ist ein Unternehmen, das auf Wissenschaft und Innovation aufgebaut ist. Der Innovationsprozess beginnt damit, dass wir nach außen schauen, die Bedürfnisse in unserer Umgebung sehen und daran arbeiten, sie zu erfüllen.

Unsere Mission „Health for all, Hunger for none“ zwingt uns, nach außen zu schauen. Ende vergangenen Jahres, kurz nachdem ein Team in Italien unser neues Organisationsmodell zum ersten Mal kennengelernt hatte, hat es begonnen, die Bedürfnisse von Patienten mit aller Konsequenz in den Mittelpunkt zu stellen. Ein Arzt berichtete ihnen von einem Patienten aus Rom, nennen wir ihn Giorgio. Er leidet an Hämophilie, einer Krankheit, bei der das Blut nicht richtig gerinnt. Giorgio hatte eine Behandlung von Bayer erhalten. Und er war mit der Behandlung zufrieden, aber die Anwendung war nicht ganz optimal. Die Behandlung erfordert nämlich zwei Spritzen, und es ist ziemlich schwierig, beide mit einer Hand zu injizieren. Wir waren uns des Problems bewusst und hatten eine Lösung in der Entwicklung, die allerdings zwei bis drei Jahre brauchen würde, um den Patienten zur Verfügung zu stehen.

Aber das hätte Giorgio heute nicht geholfen. Also hat sich das Team zusammengetan und Froggy entwickelt, einen leicht zu handhabenden Aufsatz, mit dem zwei Spritzen auf einmal gesetzt werden können.

Ein einfacher Apparat, der ein bisschen aussieht wie das Profil eines Froschs, ermöglicht eine viel bessere Anwendung. Fragen Sie Giorgio oder die 1.000 Patienten in Italien, denen bereits heute geholfen wurde, statt drei Jahre auf eine Lösung warten zu müssen. Wir wollen zu einem Unternehmen werden, das die Bedürfnisse von Menschen wie Giorgio nicht als Hindernis sieht, sondern als den Grund, warum es uns gibt.

Wir arbeiten mit hohem Tempo daran, Dynamic Shared Ownership in die Praxis umzusetzen, sodass sich jede Bayer-Mitarbeiterin und jeder Bayer-Mitarbeiter ausschließlich auf unsere Kunden und unsere Produkte konzentrieren kann, immer und überall. Zugleich haben wir vier große Herausforderungen, die wir mit großer Dringlichkeit und Entschlossenheit angehen. Wir werden Ihnen gegenüber transparent und aufrichtig über unsere Fortschritte kommunizieren. Die Reise, die vor uns liegt, wird Herausforderungen mit sich bringen. Aber wir wissen, dass sie das wert ist – für uns, für Sie und für die Menschen, für die wir arbeiten.

Zukunftsgerichtete Aussagen

Diese Erläuterungen können bestimmte in die Zukunft gerichtete Aussagen enthalten, die auf den gegenwärtigen Annahmen und Prognosen der Unternehmensleitung von Bayer beruhen. Verschiedene bekannte wie auch unbekannte Risiken, Ungewissheiten und andere Faktoren können dazu führen, dass die tatsächlichen Ergebnisse, die Finanzlage, die Entwicklung oder die Performance der Gesellschaft wesentlich von den hier gegebenen Einschätzungen abweichen. Diese Faktoren schließen diejenigen ein, die Bayer in veröffentlichten Berichten beschrieben hat. Diese Berichte stehen auf der Bayer-Website www.bayer.com/de zur Verfügung. Die Gesellschaft übernimmt keinerlei Verpflichtung, solche zukunftsgerichteten Aussagen fortzuschreiben und an zukünftige Ereignisse oder Entwicklungen anzupassen.