

Brief von Norbert Winkeljohann, Vorsitzender des Aufsichtsrats der Bayer AG

März 2026

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre,

Einführung

2025 war ein entscheidendes Jahr für den Turnaround von Bayer. Wir konnten bei den zentralen strategischen Prioritäten erhebliche Fortschritte erzielen. Auf dieser Basis haben wir uns auch für 2026 viel vorgenommen. Den eingeschlagenen Weg werden wir auch in diesem Jahr konsequent weiterverfolgen, um das Unternehmen bestmöglich im Wettbewerbsumfeld zu positionieren.

Der regelmäßige Dialog mit Ihnen ist uns dabei ausgesprochen wichtig. So informieren wir Sie regelmäßig über die Entwicklungen im Unternehmen, während wir Ihre Sichtweisen erfahren und Anregungen mitnehmen. Nach der Hauptversammlung 2025 haben wir beispielsweise viele Gespräche zum Thema Vergütung geführt. Anfang 2026 haben wir im Rahmen unserer Corporate Governance Roadshow den Dialog fortgesetzt. Insgesamt sprachen wir mit 21 Investoren, die 33 % der im Umlauf befindlichen Aktien halten. Das Unternehmen nahm darüber hinaus an zahlreichen Investorenkonferenzen und Roadshows teil. Insgesamt haben im Laufe des Jahres 2025 über 700 persönliche sowie virtuelle Treffen mit Investoren stattgefunden. Wir freuen uns darauf, auch in diesem Jahr den Dialog weiter fortzusetzen.

MAI – JULI 2025

Ergebnisse der Hauptversammlung 2025 analysieren; mit ausgewählten Investoren Kontakt zu vergütungsbezogenen Themen aufnehmen; Markt-, Zulassungs- und Governance-Trends untersuchen

MÄRZ – APRIL 2026

Veröffentlichung von Materialien zur Hauptversammlung; Engagement-Meetings für Investoren und Proxy [Advisor](#) anbieten; Abhalten der Hauptversammlung 2026



AUGUST – DEZEMBER 2025

Überprüfung des Vergütungssystems zur Hälfte der Laufzeit abschließen; Kontakt zu Investoren herstellen und Unterlagen für die Corporate Governance Roadshow vorbereiten

JANUAR – FEBRUAR 2026

Vom Aufsichtsratsvorsitzenden geleitete Corporate Governance Roadshow durchführen; Feedback im Vorfeld der Hauptversammlung 2026 auswerten

Im Vorfeld der anstehenden Hauptversammlung 2026 möchte ich in diesem Brief die zentralen Themen für Sie zusammenfassen, die derzeit für Bayer von Bedeutung sind.

Geschäftsstrategie und -entwicklung

Für den Turnaround des Unternehmens haben wir fünf Kernprioritäten definiert. Diese umfassen die Profitabilität der Division Crop Science, das Wachstum sowie den Ausbau der Pipeline von Pharmaceuticals, eine erhebliche Eindämmung der Rechtsstreitigkeiten in den USA, die Cash-Generierung und den Abbau von Schulden sowie die Implementierung unseres Betriebsmodells Dynamic Shared Ownership (DSO). Zu allen Prioritäten erzielten wir wichtige Erfolge:



1. Bei Crop Science haben wir Maßnahmen ergriffen, um die operativen Abläufe und die Effizienz zu verbessern. Wir überprüfen intensiv unser Produkt-Portfolio. Daraus abgeleitete Anpassungen sorgen dafür, dass unsere Investitionen in den Bereichen getätigt werden, die für unsere Kunden einen großen Mehrwert haben und gleichzeitig dem Unternehmen eine höchstmögliche Rendite versprechen. Auf Basis unserer führenden Innovationskraft wollen wir in den nächsten zehn Jahren zehn Blockbuster auf den Markt bringen. Unser Ziel ist es weiterhin, die EBITDA-Marge vor Sondereinflüssen bis Ende 2029 in den mittleren 20-Prozent-Bereich zu verbessern.
2. Im Bereich Pharmaceuticals haben wir große Fortschritte beim Wachstum des Umsatzes und beim Ausbau der Pipeline gemacht. Die Umsätze der Division Pharmaceuticals haben unsere ursprünglichen Erwartungen übertroffen. Nubeqa™ und Kerendia™ haben signifikante Zuwächse erzielt, unter anderem getrieben von Zulassungen in neuen Indikationen. Darüber hinaus erhielten wir im Jahr 2025 unter anderem die Zulassung für die neuen Produkte Beyonttra™ und Lynkuet™. Im Februar 2026 veröffentlichten wir außerdem positive Phase III-Daten für Asundexian in der Prävention von sekundärem Schlaganfall.
3. Die Eindämmung anhängiger Rechtsstreitigkeiten bis Ende 2026 ist weiterhin eine unserer obersten Prioritäten. Anfang 2026 haben wir in diesem Zusammenhang zwei unabhängig voneinander notwendige und sich gegenseitig verstärkende Meilensteine erreicht. Im Februar 2026 schloss Monsanto einen Sammelvergleich zur Beilegung aktueller und zukünftiger Klagen zu Roundup™ (Glyphosat). Parallel dazu begrüßen wir die Entscheidung des U. S. Supreme Court im Januar 2026, den Durnell-Fall auf Empfehlung des Solicitor General zu überprüfen. Wir setzen zusätzlich unsere Arbeit mit Gesetzgebern fort, um klare und einheitliche Regulierungsstandards für Pflanzenschutzmittel zu fördern. Kürzlich bestätigte das Weiße Haus in einer Executive Order die essenzielle Rolle von Glyphosat. Der von Lori Schechter geführte Ausschuss für Rechtsrisiken überwacht für den Aufsichtsrat die breit angelegte Strategie dazu.
4. Wir unternehmen weiterhin große Schritte, um die Cash-Generierung zu verbessern und Schulden abzubauen. Wir haben 2025 einen Free Cash Flow von 2,1 Mrd. € erreicht. Die Nettofinanzverschuldung konnten wir deutlich reduzieren. War diese im Jahr 2024 noch bei 32,6 Mrd. €, liegt sie Ende 2025 nun bei 29,8 Mrd. €. Das ist erfreulich, aber wir müssen unsere Anstrengungen hier auch in den kommenden Jahren weiter fortsetzen. Mit der Unterstützung unserer Aktionäre haben wir unsere Dividende für die Geschäftsjahre 2023 und 2024 auf das gesetzliche Minimum reduziert und planen, wie bereits kommuniziert, diesen Ansatz auch für das Geschäftsjahr 2025 auf der Hauptversammlung 2026 im Rahmen unserer mehrjährigen Strategie zu verfolgen.

5. Mit der Einführung unseres neuen Betriebsmodells DSO ist Bayer bereits jetzt schneller, effizienter und kundenorientierter geworden. Deutlich weniger Bürokratie- und Hierarchie-Ebenen sowie eine konsequente Entscheidungsbefugnis für diejenigen im Unternehmen, die die Arbeit letztendlich machen, hat bereits zu kürzeren Innovationszyklen und auch Wachstumsimpulsen geführt. Bis zum Ende 2026 streben wir nachhaltig organisatorische Einsparungen von 2 Mrd. € an. Darüber hinaus sehen wir vor allem aber auch Potenzial für signifikante Chancen beim Umsatz, indem wir Innovationen und Time-to-Market weiter verbessern.

Und auch finanziell haben wir geliefert. Unsere Divisionen konnten in einem komplexen makroökonomischen und geopolitischen Umfeld die finanziellen Ergebnisse für das Gesamtjahr 2025 im Einklang mit unserer angehobenen Guidance erzielen. Das sind erfreuliche Fortschritte, aber es liegt auch noch viel Arbeit vor uns. Der Aufsichtsrat ist von den Fähigkeiten des Führungsteams überzeugt, was sich auch in der Verlängerung des Vertrages von CEO Bill Anderson widerspiegelt. Auch für 2026 haben wir uns ambitionierte, aber realistische finanzielle Ziele gesetzt. Den Ausblick für das Geschäftsjahr 2026 finden Sie in unserem Geschäftsbericht 2025.

Künstliche Intelligenz (KI)

Bayer hat damit begonnen, verstärkt die Möglichkeiten der Künstlichen Intelligenz im gesamten Unternehmen einzusetzen, damit Abläufe weiter verbessert, noch effizienter gestaltet und Innovationen schneller vorangetrieben werden können. Dabei erleichtert uns das neue Betriebsmodell Dynamic Shared Ownership die gezielte Implementierung neuer Prozesse und Tools. Aktuell gibt es im gesamten Unternehmen KI-Initiativen. Diese helfen uns dabei, Künstliche Intelligenz immer besser und wirkungsvoller einzusetzen – zum Wohle unserer Kunden als wichtige Voraussetzung für unsere Position im Wettbewerb und auch als Hebel für unsere Profitabilität. Unsere bestehenden digitalen Tools und Plattformen bilden dabei eine starke Grundlage.

Bei Crop Science optimiert die KI beispielsweise bereits Züchtungsprogramme, mit denen wir die Klima-Resilienz von Pflanzen steigern wollen. Eine Schlüsselinnovation ist der „digitale Zwilling“, der es Bayer ermöglicht, die Wirkung und das Verhalten eines Produkts unter verschiedenen Bedingungen zu simulieren. Bei Pharmaceuticals beschleunigt die KI den Forschungsprozess für neue Arzneimittel, indem die Patientenrekrutierung und die Identifikation von Kontrollgruppen für klinische Studien verbessert werden. KI wird auch unter der Aufsicht qualifizierten Personals eingesetzt, um die Effizienz in der medizinischen Kodierung und Bildgebung zu verbessern. Bei Consumer Health befassen sich KI-getriebene Chatbots effektiv mit Lieferkettenabläufen und vereinfachen die Analyse in der Produktion.

Bei der Integration dieser neuen Technologien ist uns der verantwortungsbewusste Umgang mit KI sehr wichtig. Der Aufsichtsrat ist in die fortlaufenden Strategie-Diskussionen und die Umsetzungspläne für KI eng eingebunden und überwacht dabei sowohl die Wertschöpfung als auch das Risikomanagement.



Vorstand

Für die Nachfolge von Wolfgang Nickl als Chief Financial Officer (CFO) setzten wir einen umfassenden und sorgfältigen Auswahl- und Rekrutierungsprozess auf. Dabei wurden sowohl interne als auch externe Kandidatinnen und Kandidaten berücksichtigt. Im November entschied sich der Aufsichtsrat für Judith Hartmann, die zum 1. März 2026 als Vorstand bei Bayer tätig ist und nach einer Übergangsphase am 1. Juni die Rolle der CFO übernimmt. Wolfgang Nickl hatte bekanntlich schon vor einiger Zeit angekündigt, in den Ruhestand treten zu wollen.

Judith Hartmann ist eine hoch qualifizierte Führungskraft, die umfassende internationale Erfahrung, ausgeprägte Finanzkompetenz und eine exzellente operative Erfolgsbilanz mitbringt. Sie war zunächst bei General Electric (GE) tätig, wo sie verschiedene Positionen mit wachsender Verantwortung sowohl im Finanzbereich als auch im operativen Bereich übernahm. Es folgten Rollen als Group CFO bei Bertelsmann, Group CFO und Deputy CEO bei ENGIE und Operating Partner bei der Sandbrook Capital.

Im Namen des Aufsichtsrats und des gesamten Unternehmens möchte ich Wolfgang Nickl sehr herzlich für seine acht Jahre als CFO danken. Er hat in dieser Zeit unter anderem die Verschlinkung unserer Strukturen und die Verbesserung der operativen Abläufe vorangetrieben, was zu erheblichen Effizienzgewinnen geführt hat.

Aufsichtsrat

Die langjährigen Aufsichtsratsmitglieder Paul Achtleitner und Colleen Goggins werden bei der Hauptversammlung 2026 aus dem Aufsichtsrat ausscheiden. Nach einem umfassenden Such- und Auswahlprozess freut sich der Aufsichtsrat, Marcel Smits (Niederländer) und Alfred Stern (Österreicher) für eine vierjährige Amtszeit ab der Hauptversammlung 2026 zu nominieren.

Marcel Smits war von 2018 bis 2022 Chairman und CEO für Asien-Pazifik sowie Global Head of Strategy bei Cargill, wo er zuvor mehr als fünf Jahre die Funktion des CFO innehatte. Davor fungierte er als CEO von Sara Lee. Derzeit arbeitet er als Seed- und Early-Stage-Investor in mehreren Start-ups. Seine Erfahrung in der Führung globaler Agrar- und Lebensmittelunternehmen mit komplexen Lieferketten wird für den Aufsichtsrat von großem Wert sein.

Alfred Stern ist derzeit CEO und Vorsitzender des Vorstands von OMV, wo er den Wandel des Unternehmens hin zu integrierter nachhaltiger Energie, Kraftstoffen und Chemikalien geleitet hat. Er hat diese Position seit 2021 inne und wird sie nach Ablauf seiner Amtszeit im kommenden August niederlegen. Zuvor war er CEO von Borealis, einem der weltweit führenden Anbieter von Polyolefin-Lösungen. Alfred Stern bringt Führungserfahrung, tiefes Wissen über die DACH-Region sowie Expertise in Governance-, Umwelt- und Nachhaltigkeitsthemen in den Aufsichtsrat ein.



Wir danken Paul Achleitner und Colleen Goggins, die vierundzwanzig bzw. neun Jahre lang Mitglieder des Aufsichtsrats waren, für ihre wertvollen Beiträge.

Vergütung des Vorstands für 2025

Im Jahr 2025 haben wir, wie zuvor angekündigt, nach der Hälfte der vierjährigen Laufzeit das von den Aktionären auf der Hauptversammlung 2024 verabschiedete Vergütungssystem überprüft. Diese Überprüfung zeigte deutlich, dass sich die geäußerten Bedenken der Aktionäre größtenteils auf die Anwendung des Vergütungssystems beziehen und nicht auf die grundlegende Ausgestaltung des Vergütungssystems. Vor diesem Hintergrund – und im Einklang mit der erhaltenen Rückmeldung unserer Aktionäre – hat sich der Aufsichtsrat dazu entschlossen, das aktuelle System beizubehalten und auf der Hauptversammlung 2026 kein neues Vergütungssystem vorzulegen.

Ernst nehmen wir gleichzeitig das Votum der Hauptversammlung 2025, bei der die Zustimmung zu unserem Vergütungsbericht mit 67 % unter unseren Erwartungen lag. In Gesprächen äußerten sich einige Investoren kritisch in Bezug auf den Zusammenhang zwischen Leistung und Vergütung im Hinblick auf die Auszahlungsprozentsätze der variablen Vergütungskomponenten (STI und LTI) für das Geschäftsjahr 2024. Des Weiteren sahen sie Verbesserungspotential hinsichtlich der Transparenz bei der Anwendung des Faktors zur Strategieentwicklung und -umsetzung. Im Vergütungsbericht 2025 haben wir daher besonders den Zielsetzungs- und Zielerreichungsprozess und die Anwendung des Faktors zur Strategieentwicklung und -umsetzung umfassender dargestellt, sowie uns auf die weitere Verbesserung der Berichterstattung und Offenlegung fokussiert, um mehr Klarheit zu unserem Ansatz „Vergütung für Leistung“ zu schaffen. Der Aufsichtsrat hat weiterhin das Ziel, die Ausgestaltung und Anwendung des Vergütungssystems zu optimieren und dabei das Feedback unserer Aktionäre zu berücksichtigen.

Die Zielerreichung beim Short-Term Incentive (STI) für 2025 in Höhe von 121 % für unseren CEO spiegelt die Leistung im Hinblick auf unsere finanziellen und strategischen Ziele im Jahresverlauf wider. Sie umfasst eine über dem Zielwert liegende Entwicklung bei Umsatzwachstum und Core EPS sowie eine unter dem Zielwert liegende Entwicklung beim Free Cash Flow.

Die Zielerreichung beim Long-Term Incentive (LTI) von 28 % für die teilnehmenden Vorstandsmitglieder der Tranche 2022–2025 resultiert aus einer unterhalb der Mindestwerte liegenden relativen TSR- und ROCE-Performance sowie einer über den Zielwerten liegenden Zielerreichung bei unseren Nachhaltigkeitszielen.

Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit ist ein essenzieller Bestandteil unserer Unternehmensstrategie und unserer Mission „Health for all, Hunger for none“. Bei unseren Nachhaltigkeitszielen haben wir erhebliche Fortschritte erzielt. Wir haben mehrere Hundert Millionen Men-



schen in unterversorgten Gebieten in aller Welt durch Fortschritte in der Landwirtschaft, in der Frauengesundheit und in der Selbstmedikation erreicht. Darüber hinaus haben wir das Ziel, bis 2050 Netto-Null-Emissionen zu erreichen, und die Emissionen in Scope 1 und 2 um 21,3 % und in Scope 3 um 12,7 % zu reduzieren. In allen drei Divisionen entwickeln wir innovative Lösungen, um unsere Ziele zu erreichen. Zugleich freuen wir uns darüber, dass Bayer von Nachhaltigkeitsrating- und Benchmarking-Organisationen Anerkennung erhalten hat, einschließlich der Entfernung einer letzten „Red Flag“ bei der Bewertung kontroverser Themen durch eine Ratingagentur.

Unser integriertes Governance-Framework wird von unserem CEO geleitet, der auch als Chief Sustainability Officer fungiert. Die Nachhaltigkeit wird zudem unabhängig durch den Aufsichtsrat, unsere Räte für Nachhaltigkeit und Bioethik sowie durch interne und externe Auditprogramme überwacht.

Fazit

Wir laden Sie herzlich ein, an unserer bevorstehenden Hauptversammlung 2026 teilzunehmen, die in virtueller Form stattfinden wird. Unser virtuelles Format umfasst alle wesentlichen Elemente einer physischen Hauptversammlung und gewährt den Aktionären dieselben Rechte wie eine Präsenzveranstaltung, jedoch mit geringeren Kosten für Bayer sowie einem leichteren Zugang für unsere Aktionäre.

Im Namen des Aufsichtsrats danke ich Ihnen für Ihr Engagement während der vergangenen zwölf Monate. Wir freuen uns auf die Fortführung des Dialogs, während wir die weitere Entwicklung von Bayer im Jahr 2026 weiterhin überwachen und voranbringen werden. Wir schätzen Ihre fortwährende Unterstützung sehr.

Leverkusen, im März 2026
Für den Aufsichtsrat:

Norbert Winkeljohann
Vorsitzender