



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

Presse-Information

Hauptversammlung 24. April 2026

Aus den Ausführungen von

Bill Anderson,

Vorsitzender des Vorstands der Bayer AG

(Es gilt das gesprochene Wort)

(2026-1502)

Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Aktionärinnen und Aktionäre,

herzlich willkommen zu unserer Hauptversammlung! Ich freue mich sehr, dass Sie heute dabei sind.

Bevor wir beginnen, möchte auch ich Judith Hartmann herzlich willkommen heißen, die seit März bei Bayer im Vorstand ist und im Juni die Position der Finanzvorständin übernehmen wird. Willkommen, Judith! Wir freuen uns sehr, dich an Bord zu haben. Sie folgt auf Wolfgang Nickl, der seine letzte Hauptversammlung bei Bayer hat. Wolfgang, im Namen aller Kolleginnen und Kollegen bei Bayer danke ich dir sehr herzlich für deinen Einsatz für das Unternehmen und unsere Mission. Ich habe dich als einen äußerst sympathischen, kompetenten, zuverlässigen Kollegen und Freund kennengelernt. Ich bin dir sehr dankbar für unsere partnerschaftliche Zusammenarbeit. Vielen Dank!

Im März 2024 haben wir für Bayer die Agenda der kommenden zwei bis drei Jahre festgelegt: Revitalisierung der Pharma-Pipeline, Schuldenabbau, Eindämmung der Rechtsstreitigkeiten, Abbau der Bürokratie und volle Fokussierung unseres Unternehmens auf die Mission. Inzwischen haben wir auch die Ambitionen für unser Crop-Science-Geschäft gesteigert. Wir haben ein Fünfjahresprogramm auf den Weg gebracht, um die Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen. Wir wollen die Ersten sein, wenn es darum geht, Innovationen auf die Felder zu bringen, die die Landwirtschaft der Zukunft prägen.

Nach zwei Jahren ist kein Bereich bei Bayer mehr so, wie er war. Das Unternehmen ist schlanker und schneller geworden. Das Portfolio und die Pipeline bei Pharmaceuticals sind derzeit sicherlich vielversprechender als je zuvor. Crop Science setzt den Plan zur Steigerung der Profitabilität um. Die Schuldenlast ist gesunken. Wir haben unsere mehrgleisige Strategie vorangebracht, um die Rechtsstreitigkeiten einzudämmen. Und unsere Divisionen haben für 2025 nahezu alle Finanzziele erreicht.

Insgesamt sehen wir große Fortschritte. Aber die Sache ist die: Die Arbeit ist noch nicht abgeschlossen.

Wir sind noch mitten in unserem Turnaround. Alle strategischen Prioritäten sind entscheidend vorangebracht worden, aber keine ist abgeschlossen. Wir haben Medikamente in der Entwicklung, die wir zu den Patienten bringen müssen. Unsere

Geschäfte müssen profitabler werden, damit wir künftige Innovationen finanzieren können. Die Schulden müssen runter und die Rechtsstreitigkeiten eingedämmt werden. Unser neues Organisationsmodell ist eingeführt und bringt Erfolge, muss aber noch breiter etabliert werden. Unsere Liste an Aufgaben ist klar. Es stehen große Meilensteine und Entscheidungen an, und ich bin zuversichtlich, dass die kommenden Monate für Bayer den Weg in eine bessere Zukunft ebnen werden.

Unsere 88.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind sich dessen bewusst. Sie haben das Unternehmen mit großer Entschlossenheit an diesen Punkt gebracht. Und dank ihrer Leistung sind wir im Vorstand überzeugt, dass Bayer zum Jahreswechsel so stark sein wird wie lange nicht.

Aber bevor wir weiter nach vorne blicken, lassen Sie uns erst einmal auf 2025 und die Prognose für dieses Jahr schauen. 2025 war ein entscheidendes Jahr. Es gab Patentabläufe und wichtige Produkteinführungen im Pharmageschäft. Es gab regulatorischen Gegenwind und Druck auf unsere Marge in der Division Crop Science. Und wir mussten unser Wachstum bei Consumer Health neu ausrichten.

Wir waren mit dem Wissen in das Jahr gestartet, dass es entscheidend für unseren Turnaround sein würde. Und wir haben geliefert. Bayer verzeichnete einen Umsatz von 45,6 Milliarden Euro. Der bereinigte Gewinn je Aktie lag bei 4,91 Euro. Wir haben einen Free Cash Flow von 2,1 Milliarden Euro erreicht und die Nettofinanzverschuldung auf 29,8 Milliarden Euro gesenkt. Wie bereits angekündigt erwarten wir allerdings, dass sich die Nettofinanzverschuldung in diesem Jahr durch die Ausgaben für die Rechtsstreitigkeiten erhöhen wird.

Jede unserer Divisionen hat Fortschritte gemacht. Es zeigt sich ein neues Bild in unserem Pharma-Portfolio, in dem Nubega™ und Kerendia™ die Rückgänge bei Xarelto™ mehr als ausgleichen. Und da kommt noch mehr! Crop Science startete sein Fünfjahresprogramm und hatte schwierige Entscheidungen zu treffen, um die Margen zu stabilisieren und Investitionen zu priorisieren. Während Consumer Health beim Umsatz Schwierigkeiten hatte, konnten wir das Margeziel erreichen. Unser Team weiß genau, welche Marken in welchen Märkten die meiste Aufmerksamkeit benötigen.

Was unseren Ausblick betrifft, erwarten wir ein insgesamt solides Jahr, das gut begonnen hat. Wir rechnen weiter mit Schwung bei unseren Produkteinführungen, mit denen wir die

Rückgänge bei Pharma und Crop Science aufgrund von Patentabläufen und des regulatorischen Drucks in der EU ausgleichen wollen. Außerdem werden wir weiter in unsere Pipeline investieren und 2026 neue Produkte einführen, um 2027 und darüber hinaus weiter zu wachsen. Bei stabilen Wechselkursen erwarten wir, dass das bereinigte Ergebnis je Aktie 2026 ungefähr auf Höhe des Vorjahres liegen wird. Und schließlich erwarten wir durch die Zahlungen für Rechtsstreitigkeiten einen negativen Free Cash Flow.

So viel zu den Finanzkennzahlen. Jetzt zu den fünf strategischen Prioritäten. 2025 haben wir die Herausforderungen für Bayer klar benannt und entsprechend gehandelt.

Zur Pharma-Pipeline: Vor zwei Jahren gab es da noch einige Fragezeichen. Heute ist die Arbeit daran zwar noch nicht beendet, aber wir sehen schon Ausrufezeichen. Das Krebsmittel Nubeqa™ und Kerendia™ haben im vergangenen Jahr zusammen um 68 Prozent zugelegt. Die jüngste Zulassung für Kerendia™ unterstreicht das Potenzial des Medikaments sowohl bei Herzinsuffizienz als auch bei chronischer Nierenerkrankung – mit Blockbuster-Potenzial in beiden Indikationen. Die Einführung von Beyontra™ übertrifft die Erwartungen. Ein Jahr nach Einführung erhält die Hälfte der neu diagnostizierten Patienten in Deutschland Beyontra™ zur Behandlung einer tödlichen Herzerkrankung. Die Einführung von Lynkuet™, unser hormonfreies Medikament gegen Symptome der Menopause, läuft dieses Jahr auf Hochtouren. Wir haben in den USA begonnen und erweitern jetzt auf die EU. Und im Februar haben wir für Asundexian, unseren Entwicklungskandidaten für die sekundäre Schlaganfallprävention, herausragende Ergebnisse veröffentlicht. Wir hoffen, dieses Medikament so bald wie möglich für Patienten zugänglich machen zu können.

Zur Profitabilität von Crop Science: Wir haben ein umfangreiches Programm zur Verbesserung der Ertragskraft gestartet und konzentrieren uns voll auf dessen Umsetzung. Wir optimieren unser Portfolio und unsere Marktpräsenz. Zudem gestalten wir unser Pflanzenschutzportfolio um, indem wir uns auf margenstärkere und innovativere Moleküle konzentrieren. Plenexos™ wurde Ende 2025 in Kolumbien eingeführt. Das soll auch in Brasilien geschehen, sobald wir dort die Zulassung haben – und die erwarten wir noch in diesem Jahr. Dabei handelt es sich um ein Insektizid, mit dem Ernten vor Schädlingen geschützt werden können, ohne dass nützliche Insekten in Mitleidenschaft gezogen werden. Und dafür braucht es nur wenige Gramm pro Hektar. Umgerechnet bedeutet das: Wenn der Rasen der BayArena ein Soja-Feld wäre, bräuchte man zur

Behandlung nur 17 Gramm Plenexos™ – das ist sehr zielgenau und sehr nachhaltig. Wenn Sie ein Gefühl dafür haben wollen, wieviel 17 Gramm sind: Das ist das Gewicht von zwei 2-Euro-Münzen. Es stehen wichtige Innovationen an, die ab 2027 erst richtig zur Geltung kommen. Deshalb ist unsere Arbeit zur Steigerung der Ertragskraft in diesem Jahr so wichtig. Wir stellen die Weichen, um unsere Cash-Generierung zu verbessern und die operative Grundlage unseres Geschäfts zu stärken.

Zu den Rechtsstreitigkeiten: Seit Jahren arbeiten wir an der mehrgleisigen Strategie zur Eindämmung. Anfang 2026 ist davon viel sichtbar geworden. Im Februar gab Monsanto einen Vergleichsvorschlag bekannt, der Anfang März die vorläufige Genehmigung erhalten hat. Zahlreiche Klägerkanzleien – sogar solche, die üblicherweise Sammelvergleiche ablehnen – empfehlen ihren Klienten, dieses Angebot anzunehmen.

Darüber hinaus begrüßen wir, dass der US Supreme Court unseren Fall anhören wird – die mündliche Verhandlung ist für kommenden Montag angesetzt. Das ist für die Landwirte in den USA ein wichtiger Meilenstein, von dem viel abhängt. In der Landwirtschaft sind die USA eine der fortschrittlichsten Nationen der Welt. Wir haben viele Innovationen in der Pipeline, unter anderem Preceon™, den kurzstieligen Mais, der CO₂-Emissionen verringert. Und Icafolin, das erste Herbizid mit einer neuen Wirkungsweise seit einer Generation, das bei bereits sichtbaren Unkräutern wirkt. Dies sind bahnbrechende Innovationen für Landwirte, und es hat Jahrzehnte gedauert und Milliarden gekostet, um sie zu entwickeln. Diese Produkte werden einer strengen regulatorischen Prüfung durch unabhängige Experten unterzogen. Warum soll man das weiter auf sich nehmen, wenn man sich damit der 600 Milliarden Dollar schweren Klageindustrie ausliefert? Das wird immer mehr Menschen klar, und wir werden auch weiter darauf hinweisen. Anfang des Monats haben die Gesetzgeber im US-Bundesstaat Kentucky sichergestellt, dass Landwirten wissenschaftlich zugelassene Pflanzenschutzmittel weiterhin zur Verfügung stehen. Wir sind dankbar, dass sich eine breite Koalition von Landwirten, ihren Verbänden und einer wissenschaftsorientierten Öffentlichkeit für ähnliche Schritte der Gesetzgeber in weiteren Bundesstaaten einsetzt.

Es wurde viel getan, um die Rechtsstreitigkeiten signifikant einzudämmen. Die Situation bleibt dynamisch, mit wichtigen Meilensteinen und Entscheidungen in den kommenden Wochen. Wir gehen einen Schritt nach dem anderen und sind für alle Szenarien vorbereitet.

Unser Cash Flow und der Schuldenabbau haben weiterhin höchste Priorität. Wie angekündigt schlagen wir deshalb erneut vor, nur das gesetzliche Minimum an Dividende ausbezahlen. Das ist kein leichter Schritt, aber der richtige für die finanzielle Zukunft des Unternehmens. Für die künftige Dividendenpolitik werden wir uns die Kapitalallokationsstrategie des Unternehmens mit unserer Cash- und Schuldensituation genau anschauen.

Unsere letzte strategische Priorität ist die Weiterentwicklung unseres neuen Organisationsmodells. Noch vor zwei Jahren funktionierte Bayer wie jeder andere internationale Konzern mit langen Weisungsketten sowie Strategie- und Budgetprozessen, die sich primär am zwölfmonatigen gregorianischen Kalender orientierten. Das ist nicht mehr so. Wir arbeiten in konzentrierten 90-Tage-Zyklen. Wir haben die Hierarchieebenen ungefähr halbiert. Und wir haben den Fokus der Firma neu ausgerichtet – weg vom Verwalten hin zum Handeln –, indem wir die Anzahl von Management-Positionen um zwei Drittel reduziert haben.

Bayer ist jetzt schneller und flexibler – und das bei geringeren Kosten. Es gibt aber noch mehr zu tun. Wir konzentrieren uns auf die wichtige Aufgabe, die entscheidenden Mechanismen und Praktiken des neuen Systems zu skalieren.

Wir sind damit auch gut für die anstehende Revolution durch die Künstliche Intelligenz aufgestellt. Wenn Sie genau hinsehen, werden Sie feststellen, dass viele Firmen, die in diesem Bereich führend sind, sich in eine ähnliche Richtung bewegen: flachere Organisationen, größere Teams, agilere Zusammenarbeit und ein schnellerer und reibungsloser Informationsaustausch. Es gibt einen populären Satz bei Bayer und vermutlich auch bei vielen anderen großen Unternehmen, bei denen es zwar einen großen Erfahrungsschatz gibt, der aber verteilt ist auf Labore, Unterteams und Besprechungsprotokolle: „Wenn Bayer wüsste, was Bayer weiß.“

Bald werden wir es vielleicht wissen.

Wir arbeiten heraus, wie Künstliche Intelligenz das umfangreiche Wissen bei Bayer allen zur Verfügung stellen, Prozesse beschleunigen und die Beschäftigten entlasten kann, damit sie mit mehr Kreativität an unserer Mission arbeiten können. Wir investieren weiter erheblich in unsere IT-Infrastruktur, in die Optimierung unserer Systeme und in die Vereinfachung der Datenaufbereitung, damit die Beschäftigten und unsere Kunden vom Wissen des Unternehmens profitieren können. Dieses Unternehmen versorgt 600

Millionen Verbraucher mit Produkten für die tägliche Gesundheit. Es verarbeitet mehr als 25 Milliarden Datensätze in der Genotypisierung von Saatgut. Wenn uns Dynamic Shared Ownership dabei hilft, die Firma unternehmerischer aufzustellen, kann uns agenten-basierte Künstliche Intelligenz dabei helfen, sie effektiver zu machen. Indem jede und jeder bei Bayer über mehr Daten, mehr Autonomie und mehr Ressourcen verfügt, um unsere Mission umzusetzen: Health for all, Hunger for none.

Diese Mission ist optimistisch, aber sie existiert nicht im luftleeren Raum. Wir leben in Zeiten, in denen dieser Optimismus vielleicht weit hergeholt wirkt. Kriege, unsichere internationale Beziehungen, die Erderwärmung, technologische Disruptionen, Störungen in der Lieferkette wichtiger Ressourcen wie Dünger für die Landwirte weltweit. Dies sind Zeiten großer Umwälzungen.

In den vergangenen drei Monaten war ich an beiden Küsten der Vereinigten Staaten. Ich habe Zeit in Deutschland, China und Indien verbracht. Ich hatte Gelegenheit, mit Menschen zu sprechen, die globale Plattformen für Künstliche Intelligenz betreiben – und mit Menschen, die Parzellen beackern, die kleiner sind als dieser Raum. Ich habe mit politischen Entscheidungsträgern verschiedener Couleur gesprochen und mit Menschen an der Basis. Egal, mit wem ich mich austausche – die Gespräche haben viele Gemeinsamkeiten. Eine große Sorge um unsere Welt. Der Wunsch, etwas besser zu machen. Und der Wille, sich auf die Themen zu konzentrieren, die am wichtigsten sind. In unsicheren Zeiten ist kein Platz für Oberflächlichkeiten. Unternehmen müssen sich die Fragen stellen: „Was können wir tun?“ – „Wie können wir uns in einer Welt im Aufruhr nützlich machen?“

„Health for all, Hunger for none“ ist sicher nicht oberflächlich. Wir engagieren uns in wesentlichen Bereichen. Wir leisten Arbeit, auf die die Menschen für ihre Grundbedürfnisse angewiesen sind. Ich bin im Austausch mit Menschen aus allen Bereichen des Unternehmens und immer wieder beeindruckt von ihrer Expertise und ihrem großen Engagement. Vergangenen Monat besuchte ich das Team Bayer in Indien. Unser Consumer-Health-Team dort erreicht mindestens 20 Millionen Menschen, die sonst nur eingeschränkten Zugang zu Gesundheitsversorgung haben. Die Vertriebskanäle reichen dabei von Märkten unter freiem Himmel bis zu Lieferdiensten, die innerhalb von einer Viertelstunde zustellen. Vor ein paar Wochen feierte unser Crop-Science-Standort in Sambia ein Jahr Produktion. Noch vor ein paar Jahren konnte sich die Region, in der wir diesen Standort gebaut haben, kaum selbst ernähren. Jetzt planen wir, die Maisernte

Sambias zu verdreifachen und bis 2030 bis zu 10 Millionen Kleinbauern und auch die Nachbarländer mit Saatgut zu beliefern. Allein im Jahr 2025 versorgte das Team Bayer 68 Millionen Frauen in einkommensschwächeren Ländern mit modernen Verhütungsmitteln, 53 Millionen Kleinbauern mit wichtigen landwirtschaftlichen Produkten und Dienstleistungen sowie 82 Millionen Menschen in strukturell benachteiligten Gemeinden mit Gesundheitsprodukten zur Selbstversorgung. Wir sind ein Unternehmen, auf das sich die Menschen für ihre Grundbedürfnisse verlassen können.

Das gilt heute, und wir arbeiten an den Lösungen für morgen. Dazu zwei Beispiele, eines aus der Landwirtschaft und eines aus dem Gesundheitsbereich. Vier Milliarden Menschen auf der Welt sind für ihre Ernährung auf synthetischen Dünger angewiesen. Und etwa ein Viertel der globalen Düngemittelproduktion passiert die Straße von Hormus. Gemeinsam mit Partnern gehört Bayer zu den wenigen Unternehmen, die daran arbeiten, dass die biologische Stickstoffbindung wichtiger Nutzpflanzen wie Mais verbessert wird, was die Abhängigkeit von synthetischem Dünger deutlich reduzieren könnte. Stellen Sie sich das Potenzial vor!

Im Bereich der menschlichen Gesundheit gehören wir zur Speerspitze im Kampf der modernen Medizin gegen Parkinson. Bayer ist das erste Unternehmen, das sowohl eine Zell- als auch eine Gentherapie gegen diese verheerende Krankheit vorantreibt. Die klinischen Studien dazu laufen gerade. Wir befinden uns auf unbekanntem Terrain, und das kann unsicher sein. Aber „Health for all, Hunger for none“ gibt es nicht ohne Pioniergeist – wir sind fest entschlossen, diesen Kampf zu führen!

In unsicheren Zeiten, liebe Aktionärinnen und Aktionäre, haben wir eine Mission, die von Bedeutung ist. Sie ist fundamental und bleibt auch morgen noch wichtig. In den vergangenen zwei Jahren haben wir große Fortschritte gemacht, das Unternehmen auf diese Mission auszurichten und alles andere zu streichen. Bayer ist ein Unternehmen mit einem starken Bewusstsein dafür, wer wir sind, was getan werden muss und wozu es uns in dieser Welt gibt. Wir müssen noch viel erreichen und wir sind auf dem richtigen Weg.

Wir haben große Fortschritte gemacht, aber wir sind noch lange nicht am Ziel. Team Bayer hat eine bedeutende Mission und einen klaren Plan. Und wir stellen das Unternehmen für eine erfolgreiche Zukunft auf.

Danke für Ihre Zeit, Ihre Unterstützung und Ihr Vertrauen, liebe Aktionärinnen und Aktionäre. Wir machen weiter – für „Health for all, Hunger for none“.

Zukunftsgerichtete Aussagen

Diese Presse-Information kann 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.

Die Bayer AG ist eine Holdinggesellschaft mit weltweit operativen Tochterunternehmen. Wenn auf „Bayer“ oder „das Unternehmen“ referenziert wird, kann sich das – je nach Kontext – auf ein oder mehrere Tochterunternehmen beziehen.