



Bayer



Werner Wenning

Vorsitzender des Vorstands
der Bayer AG

in der Hauptversammlung am 30. April 2004

Meine sehr verehrten Damen, meine Herren,

In den vergangenen zwei Jahren haben wir unser Unternehmen konsequent umgebaut – erstens um Bayer für die Zukunft fit zu machen, zweitens um für Sie, unsere Aktionäre, Wert zu schaffen, und drittens um unseren Mitarbeitern eine klare Zukunftsperspektive aufzuzeigen. Nun ist der Konzernumbau weitgehend abgeschlossen.

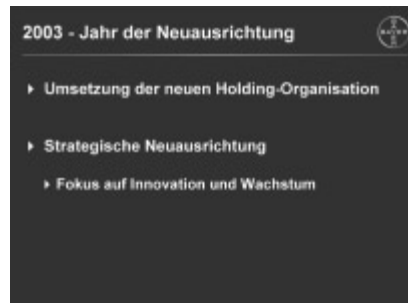
Die Ziele, die wir uns gesteckt haben, konnten wir erreichen:

- ▷ Die Neuorganisation ist vollständig umgesetzt.
- ▷ Die Neuausrichtung des Portfolios ist auf den Weg gebracht.
- ▷ Unsere bilanziellen Strukturen sind bereinigt.
- ▷ Und unsere finanziellen Ziele im rein operativen Geschäft haben wir ebenfalls erreicht.

Die Restrukturierungsphase liegt also hinter uns. Jetzt schauen wir nach vorn.

Besonders wichtig ist es mir, Ihnen heute unsere Zukunftsperspektiven zu

erläutern. Doch lassen Sie mich zuerst über 2003 berichten, wahrlich ein ereignisreiches Jahr für unser Unternehmen.

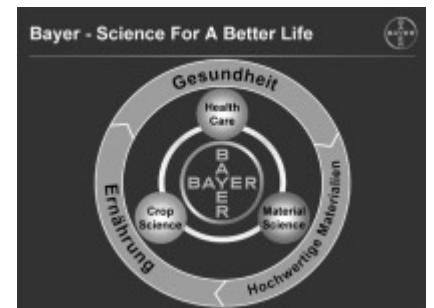


Es stand zunächst im Zeichen der Neuorganisation – des wohl größten Umstrukturierungsprozesses in der Bayer-Geschichte. Sie wurde durch Ihre Zustimmung in der Hauptversammlung ermöglicht. Wir verfügen nun über leistungsstarke und selbstständig operierende Teilkonzerne, die sich optimal auf ihre Märkte ausrichten können. Sie werden von kompetenten Servicegesellschaften unterstützt.

Ende vergangenen Jahres haben wir einen weiteren sehr bedeutenden

Schritt getan: Wir haben die strategische Neuausrichtung unseres Portfolios beschlossen. Ihre Umsetzung wird durch unsere Holding-Struktur erheblich erleichtert.

Hintergrund für die neue Strategie ist unser klarer Fokus auf zwei wesentliche Komponenten: Innovation und Wachstum.



Meine Damen und Herren, die Frage „Quo vadis Bayer?“ ist also beantwortet. Wir werden uns zukünftig auf die drei Bereiche Gesundheit, Ernährung und hochwertige Materialien konzentrieren. Hier verfügen wir über exzellente Technologien und starke Marktpositionen.

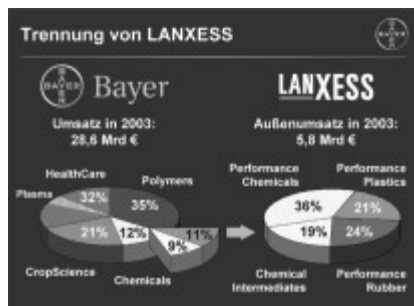
Welche Gründe haben uns zu diesem strategischen Schritt veranlasst? Zum einen haben sich die Märkte in den vergangenen Jahren sehr dynamisch entwickelt. Dadurch hat sich die Geschäftslogik unserer forschungsintensiven Bereiche mehr und mehr von den kostengetriebenen Chemie-Aktivitäten entfernt. Beide Bereiche benötigen daher unterschiedliche Geschäftsmodelle. Und zum anderen erfordern Innovation und Wachstum erhebliche Finanz- und Management-Ressourcen.

Um das gesamte Potenzial unserer künftigen drei Kernbereiche ausschöpfen zu können, wollen wir deshalb alle Kräfte bündeln und hundertprozentig auf diese Bereiche ausrichten. So wollen wir als Erfinder-Unternehmen die Zukunft gestalten und innovativ zum Wohle der Menschen tätig sein.

Anders ausgedrückt: Unsere Produkte und Technologien sollen dazu beitragen, dass das Leben der Menschen gesünder, leichter und angenehmer – mit einem Wort: besser – wird.

Deshalb lautet auch unser neuer, internationaler Slogan:

Bayer – Science For A Better Life!



Im Rahmen der neuen Strategie haben wir beschlossen, uns von den Aktivitäten zu trennen, die wir nicht mehr als unser Kerngeschäft betrachten.

Unser Chemiegeschäft mit Ausnahme von H.C. Starck und Wolff Walsrode sowie etwa ein Drittel unseres Polymergeschäfts wollen wir in der neuen Gesellschaft „Lanxess“ zusammenfassen.

Sie soll bis spätestens Anfang 2005 an die Börse gebracht werden. Als global agierendes Unternehmen wird

die neue Gesellschaft in vier Segmenten aufgestellt:

- ▷ „Chemical Intermediates“,
- ▷ „Performance Chemicals“,
- ▷ „Performance Plastics“ und
- ▷ „Performance Rubber“.

Lanxess wird mit einem Umsatz von rund sechs Milliarden Euro und etwa 20.000 Mitarbeitern zu den führenden Chemie-Unternehmen Europas gehören.

Ich bin überzeugt: Sowohl Bayer als auch Lanxess werden von der Trennung profitieren. Auf diese Weise können sie ihre unterschiedlichen Strategien bestmöglich umsetzen.

Meine Damen und Herren, heute möchten wir Sie um Zustimmung zu dieser Neuausrichtung und der Trennung von Lanxess bitten. Den entsprechenden Tagesordnungspunkt werde ich später noch gesondert erläutern.

Die Weichen für die Zukunft haben wir also gestellt. Darüber hinaus stand 2003 aber auch die Verbesserung der operativen Performance im Vordergrund. Dieses Ziel haben wir erreicht:

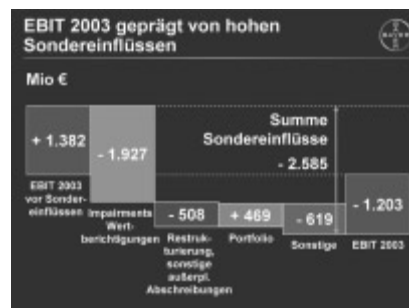
Zwar lag der Konzernumsatz im Berichtsjahr mit 28,6 Milliarden Euro vor allem währungsbedingt um vier Prozent unter dem Vorjahr. In Landeswährung konnten dagegen alle Teilkonzerne zulegen. Dadurch erzielte der Gesamtkonzern eine währungsbereinigte Umsatzsteigerung von fünf Prozent.

| Mio € | 2002 | Ist 2003 | +/- Vj. |
|---------------------------|------|----------|---------|
| EBIT vor Sondereinflüssen | 828 | 1.382 | 67% |
| Summe Sondereinflüsse | 782 | - 2.585 | * |

Deutlicher noch konnten wir unser operatives Ergebnis vor Sondereinflüssen erhöhen. Trotz schwieriger wirtschaftlicher Rahmenbedingungen und negativer Währungsentwicklungen gelang uns hier eine Verbesse-

rung um 67 Prozent auf 1,4 Milliarden Euro. Unsere weitgehend konjunkturunabhängigen Life-Science-Bereiche HealthCare und CropScience erhöhten ihr um Sondereinflüsse bereinigtes Ergebnis deutlich. So trugen sie ganz wesentlich zur erfreulichen Performance-Verbesserung des Konzerns bei.

Unsere Industriebereiche hatten dagegen mit erheblichen Rohstoff- und Energiekostensteigerungen bei einem weiterhin unzureichenden Preisniveau zu kämpfen – eine Situation, die durch ungünstige Währungskurse erschwert wurde. Dennoch konnten wir hier durch Maßnahmen zur Kostensenkung und Effizienzverbesserung wertvolle Beiträge zur Gegensteuerung leisten.



Geprägt war das Ergebnis im vergangenen Jahr aber vor allem durch ganz erhebliche Sondereinflüsse. Sie führten dazu, dass das Konzern-EBIT auf -1,2 Milliarden Euro sank.

Im Wesentlichen resultiert dieser Verlust aus Wertberichtigungen, die wir im Zusammenhang mit der strategischen Neuausrichtung sowie nachhaltig veränderten Rahmenbedingungen vor allem im Industriegeschäft vornehmen mussten. Sie beliefen sich auf insgesamt 1,9 Milliarden Euro.

Darüber hinaus fielen Aufwendungen für sonstige außerplanmäßige Abschreibungen und Restrukturierung von 0,5 Milliarden Euro an, vor allem für Standortkonsolidierungen. Dagegen standen Sondererträge aus Portfoliomaßnahmen in Höhe von 0,5 Milliarden Euro. Sie stammen hauptsächlich aus dem Verkauf des Haushaltsinsektizidgeschäfts. Die sonstigen Sondereinflüsse in Höhe von 0,6 Milliarden Euro beinhalten vor allem Aufwendungen für Maßnahmen zum

Personalabbau und bilanzielle Vorsorgen im Zusammenhang mit unseren Lipobay/Baycol-Verfahren in Höhe von 300 Millionen Euro.

Wir haben bislang weltweit insgesamt 2.312 Lipobay/Baycol-Fälle ohne Anerkennung einer Rechtspflicht außergerichtlich verglichen. Hierfür wurden 872 Millionen US-Dollar aufgewandt. Die Zahl der anhängigen Klagen ist mittlerweile auf 9.278 gefallen. Ich glaube, dass sich daran – trotz aller nach wie vor gebotenen Vorsicht – zeigt, dass wir das Management der Lipobay/Baycol-Verfahren in den zurückliegenden Monaten erfolgreich gestalten konnten. Alle Sondereinflüsse des vergangenen Jahres zusammen summieren sich auf –2,6 Milliarden Euro.

2003 - Überleitung Konzernergebnis

| Mio € | 2002 | Ist 2003 | +/- Vj. |
|------------------------------------|-------|----------|---------|
| EBIT vor Sondereinflüssen | 828 | 1.382 | 67% |
| Summe Sondereinflüsse | 782 | - 2.585 | • |
| EBIT nach Sondereinflüssen | 1.610 | - 1.203 | • |
| Finanzergebnis | - 654 | - 791 | - 21% |
| Ergebnis vor Steuern | 956 | - 1.994 | • |
| Ertragsteuern | 107 | 645 | • |
| Dritten zustehender Gewinn/Verlust | - 3 | - 12 | • |
| Konzernergebnis | 1.060 | - 1.361 | • |

Einschließlich eines Finanzergebnisses von –0,8 Milliarden Euro sowie eines aufgrund latenter Steuern positiven Steuerertrags in Höhe von 0,6 Milliarden Euro ergibt sich ein Konzernergebnis von –1,4 Milliarden Euro.

Meine Damen und Herren, sicherlich ist dieser Verlust für uns alle sehr schmerzlich. Wir sind aber davon überzeugt, dass die vorgenommenen Einschnitte notwendig waren, um Bayer in eine gute Zukunft zu führen. Zudem sollte nicht übersehen werden, dass wir neben der deutlichen Steigerung des rein operativen Ergebnisses im vergangenen Jahr weitere bemerkenswerte Fortschritte erzielt haben.

Ein Highlight ist sicherlich unser Cashflow. Wir konnten unsere Hauptsteuerungsgröße, den operativen Brutto-Cashflow, um fünf Prozent auf 3,2 Milliarden Euro steigern. Dies ist vor allem auf unsere verbesserte operative Performance zurückzuführen. Die erfreuliche Erhöhung des Brutto-

Cashflows dokumentiert unsere solide Finanzkraft. Sie ist durch die Wertberichtigungen nicht beeinträchtigt worden.

2003 – Highlights (I)

- ▶ Brutto-Cashflow um 5% auf 3,2 Mrd € gesteigert
- ▶ Working Capital gegenüber optimiertem Niveau des Vorjahres leicht verbessert
- ▶ Netto-Cashflow von 3,3 Mrd €
- ▶ Rund 730 Mio € Einsparungen durch Performance-Programme
- ▶ Stellenabbau weiter im Plan

Auch beim Working Capital Management waren wir erfolgreich. In 2003 konnten wir unsere Mittelbindung gegenüber dem guten Vorjahresniveau leicht verbessern. Mit einem Netto-Cashflow von 3,3 Milliarden Euro erreichten wir auch im vergangenen Jahr einen hohen Zahlungsmittelzufluss aus operativer Geschäftstätigkeit.

Darüber hinaus weiteten wir unsere zahlreichen Programme zur Effizienzverbesserung nochmals aus. Im vergangenen Jahr sparten wir hierdurch rund 730 Millionen Euro ein. Der unvermeidliche Personalabbau, der hiermit verbunden ist, läuft ebenfalls wie vorgesehen. Wir haben weltweit weitere 7.200 Stellen abgebaut.

2003 – Highlights (II)

- ▶ Nettoverschuldung um 2,9 Mrd auf unter 6 Mrd € reduziert
- ▶ Sondereinflüsse belasten EBIT mit 2,6 Mrd €
- ▶ Konzernergebnis bei - 1,4 Mrd €
- ▶ Dividendenvorschlag: 0,50 € pro Aktie

Unser erklärtes Ziel, die Nettoverschuldung bis auf sieben Milliarden Euro zu verringern, haben wir deutlich übertroffen: Nach einer weiteren Reduzierung um 2,9 Milliarden Euro im vergangenen Jahr liegen wir nun unter sechs Milliarden Euro.

Meine Damen und Herren, all diese Erfolge vermögen natürlich nichts daran zu ändern: Angesichts des negativen Netto-Ergebnisses können wir mit dem gesamten Geschäfts-

verlauf 2003 nicht zufrieden sein. Eine solche Entwicklung hat häufig – wie in vergleichbaren Fällen im vergangenen Jahr auch praktiziert – die Streichung der Dividende zur Folge. Wir haben dagegen trotz des negativen Konzernergebnisses auf die Aussetzung einer Dividendenzahlung verzichtet. Denn erstens verfügen wir über einen guten Cashflow. Und zweitens sind wir von der zukünftigen Ertragsstärke unseres Konzerns überzeugt.

Mit unserem Dividendenvorschlag von 50 Cent wollen wir dem Interesse unserer Aktionäre an einer angemessenen Dividendenrendite auch in dieser besonderen Situation Rechnung tragen. Mit aktuell mehr als zwei Prozent liegt sie über dem Durchschnitt der DAX-30-Unternehmen. Wir sind überzeugt, mit unserer Entscheidung eine bestmögliche Abwägung der Interessen vorgenommen zu haben.

Lassen Sie mich nach diesem Überblick über die Konzerndaten des vergangenen Jahres nun kurz über unsere Teilkonzerne berichten. Hier ist klar zu erkennen: Die Fokussierung auf Innovation und Wachstum zahlt sich aus. Denn insbesondere unsere neuen Produkte sorgten dafür, dass wir beim Umsatz vor allem im Life-Science-Bereich zum Teil deutlich zulegen und auch Marktanteile gewinnen konnten.

Bayer HealthCare 2003

| Mio € | PI | BP | CC | DS | AH | 3.859 |
|---------------------------|-------|-------|------|-----|-----|-------|
| Umsatz | +11% | +16% | +12% | +5% | +5% | +9% |
| EBIT | 334 | - 43% | | | | |
| EBIT vor Sondereinflüssen | 876 | + 22% | | | | |
| Brutto-Cashflow | 1.002 | - 1% | | | | |
| EBITDA-Rendite | 14% | | | | | |

Allein bei HealthCare haben wir im vergangenen Jahr neun neue Produkte auf den Markt gebracht. Diese Ausbietungen trugen mit einem zusätzlichen Umsatz von 650 Millionen Euro entscheidend dazu bei, dass wir währungs- und portfoliobereinigt einen Umsatzanstieg von neun Prozent erzielten.

In allen Divisionen entsprach das einem Wachstum, das auf dem Niveau der jeweiligen Marktentwicklung war oder sogar darüber lag.

Aufgrund der Wertberichtigung für das zu veräußernde Plasma-Geschäft sowie hoher Restrukturierungsaufwendungen ging das EBIT um 43 Prozent auf 334 Millionen Euro zurück. Bereinigt um Sondereinflüsse verbesserte es sich dagegen um 22 Prozent auf 876 Millionen Euro. Das war im Wesentlichen auf die positive Umsatzentwicklung der Division Pharma sowie auf unser biotechnologisch hergestelltes Kogenate® zurückzuführen. Bei diesem Produkt konnte der Umsatz währungsbereinigt um 33 Prozent ausgeweitet werden.

Insgesamt haben wir in unserem Segment Pharma/Biologische Produkte den Umsatz währungsbereinigt um elf Prozent erhöht und uns damit gut im Markt entwickelt. Bei Pharma beruhte der Anstieg in erster Linie auf Levitra®. In unserem Hauptwachstumsmarkt, den USA, lag der Marktanteil bei den Neuverschreibungen zum Jahresende 2003 bereits bei 16 Prozent. Und die soeben erfolgte Zulassung von Levitra® in Japan ermöglicht uns die Erschließung eines weiteren interessanten Marktes.

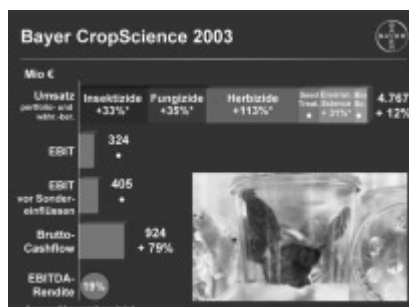
Auch mit der Entwicklung unseres Antiinfektivums Ciprobay® konnten wir zufrieden sein. Mit einem Umsatz von 1,4 Milliarden Euro hat es sich auf hohem Niveau behauptet. Die erzielten Umsatzsteigerungen sowie weitere Kostensenkungen wirkten sich natürlich auch auf das um Sondereinflüsse bereinigte Ergebnis des Segments Pharma/Biologische Produkte aus. Es konnte deutlich von 147 Millionen auf 407 Millionen Euro verbessert werden.

Erfreulich entwickelten sich auch unsere übrigen HealthCare-Bereiche: Bei Consumer Care steigerten wir den portfolio- und währungsbereinigten Umsatz um zwölf Prozent. Damit hat sich dieses Geschäft besser als der Gesamtmarkt entwickelt.

Bei unseren Diagnostika haben wir währungsbereinigt einen Umsatzan-

stieg von fünf Prozent erzielt. Besonders positiv war der Geschäftsverlauf beim Professional Testing, das seinen Umsatz um elf Prozent erhöhen konnte. Damit übertrafen wir das Wachstum in diesem Marktsegment deutlich.

In unserem sehr profitablen Animal-Health-Geschäft konnten wir den Umsatz währungsbereinigt um fünf Prozent steigern und damit ebenfalls schneller wachsen als der Markt.



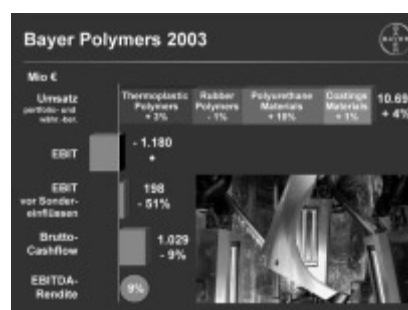
Sehr zufrieden sind wir auch mit dem Geschäftsverlauf bei CropScience. Unsere Position als Marktführer im klassischen Pflanzenschutz haben wir weiter ausgebaut. Unser Gesamtumsatz verbesserte sich – im Wesentlichen durch die Aventis-CropScience-Akquisition – um 23 Prozent auf 5,8 Milliarden Euro. Damit liegen wir nahezu gleichauf mit dem Marktführer.

Portfolio- und währungsbereinigt verbesserte sich der Umsatz um zwölf Prozent. Unser Geschäft entwickelte sich damit deutlich besser als der Gesamtmarkt. Auf diese Weise konnten wir rund 1,5 Prozentpunkte Marktanteile hinzugewinnen. Ein Jahr nach der Akquisition von Aventis CropScience ist ein solcher Erfolg sicherlich ein Beleg für unser ausgezeichnetes Portfolio und die erfolgreiche Integration von hochprofessionellen und engagierten Mitarbeitern.

In allen Geschäftsbereichen konnte der Umsatz signifikant gegenüber dem Vorjahr gesteigert werden. Hauptursache hierfür war neben dem akquisitionsbedingten Zuwachs die sehr erfreuliche Entwicklung unserer neuen Produkte. Mit rund 500 Millionen Euro hatten sie einen großen

Anteil am Umsatzwachstum. Gegenüber dem Vorjahr konnten wir das um Sondereinflüsse bereinigte Ergebnis um 580 Millionen auf 405 Millionen Euro steigern. Hieran wird auch deutlich, dass sich die Synergien im Zuge der Integration von Aventis CropScience mehr und mehr auszahlen.

Kommen wir nun zu unseren Industriebereichen: Die schwache Konjunktur, zunehmender Wettbewerbsdruck und steigende Rohstoff- und Energiekosten sorgten für äußerst schwierige Marktbedingungen. Sie wurden durch die Währungsverhältnisse zusätzlich erschwert.

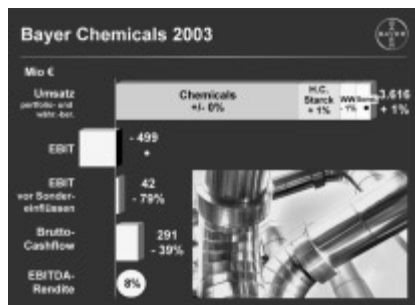


Dennoch konnten wir bei Polymers einen währungs- und portfoliobereinigten Umsatzanstieg von vier Prozent erzielen. Das war auf deutliche Wachstumsraten wichtiger Produkte zurückzuführen.

Unser Polycarbonat wuchs mit einer währungsbereinigten Steigerung von rund zwölf Prozent schneller als der Markt. Und unsere Polyurethan-Rohstoffe MDI und TDI übertrafen mit einem währungsbereinigten Zuwachs von 17 Prozent beziehungsweise zehn Prozent ebenfalls das jeweilige Marktwachstum. Die Ergebnissituation bei Polymers war dagegen durch den hohen Wertminderungsaufwand sowie weitere Sondereinflüsse belastet. Das führte zu einem Rückgang des EBIT auf –1,2 Milliarden Euro.

Auch das um Sondereinflüsse bereinigte EBIT sank von 407 auf 198 Millionen Euro. Die unbefriedigende Ertragssituation war hauptsächlich auf hohe Rohstoff- und Energiekosten sowie verschärften Preisdruck zurückzuführen. Der starke Euro wirkte

zusätzlich negativ. Dank unserer zahlreichen Kostenstrukturprogramme erzielten wir zwar Einsparungen in Höhe von rund 230 Millionen Euro gegenüber dem Vorjahr. Sie konnten den Effekt der erheblich gestiegenen Rohstoff- und Energiekosten jedoch nicht vollständig ausgleichen.



In unserem Teilkonzern Bayer Chemicals steigerten wir den Umsatz portfolio- und währungsbereinigt nur um ein Prozent. Maßgeblich hierfür war vor allem die Konjunkturschwäche der wichtigsten Abnehmerbranchen.

Umsatzzuwächse in einzelnen Geschäftsfeldern wie bei den Materialschutzprodukten und Basischemikalien konnten die allgemeine Marktschwäche – insbesondere bei den Fein- und Textilchemikalien – nur unzureichend kompensieren.

Wie bei Polymers, so ließen auch bei Chemicals hoher Wertminderungsaufwand sowie weitere Sondererlässe das EBIT von 1,1 Milliarden Euro auf -499 Millionen Euro sinken. Bereinigt um diese Sondereinflüsse verringerte sich das EBIT um 79 Prozent auf 42 Millionen Euro. Hierfür waren vor allem höhere Rohstoff- und Energiekosten sowie der starke Euro verantwortlich. Die Kostenstrukturprogramme, mit denen wir rund 130 Millionen Euro einsparten, konnten hier nur begrenzt gegensteuern. Soweit mein Überblick zur Geschäftsentwicklung in den Teilkonzernen.

Meine Damen und Herren, innerhalb von zwei Jahren haben wir Bayer in einem großen Kraftakt grundlegend neu ausgerichtet.

Wir haben diese Zeit konsequent genutzt, um das Bayer-Portfolio auf innovationsgetriebene, wachstumsori-

enterte Aktivitäten zu konzentrieren. Die Steigerung unseres Life-Science-Anteils auf zukünftig zwei Drittel des Gesamtumsatzes ist ein eindeutiger Beleg hierfür. Enorme Anstrengungen waren dazu erforderlich. Immerhin werden wir nach der Trennung von Lanxess im Rahmen unserer Neuausrichtung mehr als die Hälfte unseres Gesamtportfolios ausgetauscht haben. Selbst ohne Berücksichtigung von Lanxess haben wir seit 2002 durch Portfolio-Maßnahmen ein Transaktionsvolumen von rund 13 Milliarden Euro bewegt.

Besonders hervorzuheben ist sicherlich die Akquisition von Aventis CropScience, die uns zum Weltmarktführer im klassischen Pflanzenschutzgeschäft macht.



Auch im HealthCare-Bereich haben wir uns neu ausgerichtet. Wir werden unser innovatives Pharma-Geschäft in fokussierten Strukturen weiterentwickeln. Dazu konzentrieren wir uns auf die Therapiegebiete Antinfektiva, Herz-Kreislauf-Risikomanagement, Urologie und Krebsforschung. Wie Sie wissen, wollen wir uns dagegen von unserem Blutplasma-Geschäft trennen. Hier liegen uns Angebote von Kaufinteressenten vor.

Meine Damen und Herren, wir haben Bayer verändert – schneller und umfassender als jemals zuvor – und dies immer mit der wichtigen Fragestellung vor Augen: Was können wir tun, um die Zukunft von Bayer erfolgreich zu gestalten? Und was müssen wir tun, um Wert zu schaffen? Genau in diese Richtung zielten auch unsere erheblichen Restrukturierungsaufwendungen – und zwar in allen Bereichen.

Bei CropScience ist die Integration von Aventis CropScience so gut wie beendet. Die Ausschöpfung der Synergien läuft ebenfalls planmäßig. Die Refokussierung des Pharma-Geschäfts macht gute Fortschritte – hier haben wir die bislang angestrebten Kostensenkungen erzielt und unsere Forschungsstandorte konzentriert. Weitere Strukturverbesserungen werden folgen. Auch bei MaterialScience haben wir die Standortkonsolidierung weitestgehend abgeschlossen und werden nun von den Auswirkungen profitieren.

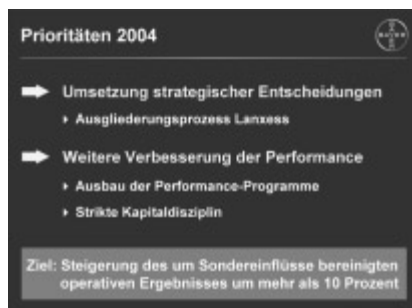
Unsere Kostenoptimierung betraf natürlich auch die Personalaufwendungen: Hier hatten wir ursprünglich den Abbau von 15.000 Stellen bis 2005 geplant. Das wird nun nicht mehr nötig sein: Denn wir haben mit den Arbeitnehmervertretern vereinbart, dass wir alle – vom Facharbeiter bis zum Vorstand – auf bis zu zehn Prozent unserer variablen Einkünfte verzichten. Durch diese, wie ich glaube, einzigartige Solidaraktion mit unseren Mitarbeitern konnten wir den angekündigten Personalabbau um 1.000 Stellen auf 14.000 reduzieren. Bis Ende 2003 haben wir hiervon rund 9.300 Stellen abgebaut.



Durch diese und eine Vielzahl weiterer Maßnahmen haben wir seit 2002 rund 1,2 Milliarden Euro eingespart. Das Gesamtprojektvolumen haben wir noch einmal ausgeweitet, sodass es nunmehr 2,5 Milliarden Euro beträgt. Wir wollen in diesem Jahr den größten Effekt hieraus realisieren und rechnen mit Nettoeinsparungen in einer Größenordnung von 900 Millionen Euro. Darüber hinaus haben wir auch unsere Nettoverschuldung seit der Aventis CropScience-Akquisition

vor knapp zwei Jahren um insgesamt mehr als neun Milliarden Euro abgebaut und so unseren finanziellen Spielraum wieder verbessert.

Meine Damen und Herren, das ist die Ausgangsbasis für das laufende Jahr. Was haben wir uns nun für 2004 vorgenommen? An oberster Stelle stehen die Umsetzung der neuen Strategie sowie die Verbesserung unserer Performance.



Die Neuausrichtung im Industriebereich verläuft plangemäß. Die Ausgestaltung von Lanxess haben wir so gut wie abgeschlossen. Hierzu gehören vor allem die Entscheidung über die Geschäfts- und Organisationsstruktur und die Zuordnung des Personals. Auch der komplette Vorstand von Lanxess ist benannt. Wir rechnen damit, dass die betreffenden Bereiche zum 1. Juli innerhalb des Konzerns ihre wirtschaftliche Selbstständigkeit erhalten. Schon zu diesem Zeitpunkt wird Lanxess also weitgehend eigenständig agieren können. Wir gehen davon aus, dass diese Aktivitäten von einer weiteren konjunkturellen Erholung profitieren werden.

Im vergangenen Jahr litt Lanxess mit seiner Vielzahl von zyklischen Geschäften in besonderem Maße unter der allgemeinen Marktschwäche. Zudem waren zahlreiche Sondereffekte zu verkraften, die in diesem Jahr wegfallen. Positiv sollten sich außerdem zusätzliche Ergebnisbeiträge aus den Kostensenkungsprojekten und verringerte Abschreibungen auswirken. Deshalb erwarten wir für Lanxess einen deutlichen Anstieg bei dem um Sondereinflüsse bereinigten EBIT. Auf Basis einer Stand-Alone-Betrachtung planen wir einen positiven Jahresüberschuss.

Ihre heutige Zustimmung vorausgesetzt, wollen wir zu Beginn des zweiten Halbjahres entscheiden, ob Lanxess durch einen IPO oder einen Spin-Off an die Börse gebracht wird. Das wird von der Kapitalmarktsituation, der allgemeinen konjunkturellen Entwicklung sowie der operativen Performance des Geschäfts in den kommenden Monaten abhängen.

Auch für die bei Bayer verbleibenden Geschäfte wird die Verbesserung der Ertragskraft im Fokus stehen. Deshalb verfolgen wir unsere Programme zur Effizienzverbesserung konsequent weiter.

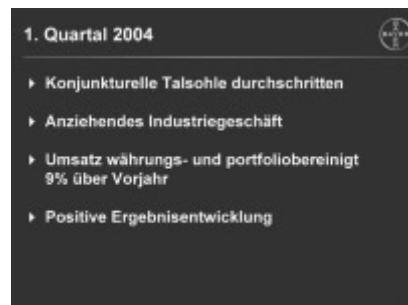
Was erwarten wir bei Bayer operativ vom Jahr 2004? Unter der Annahme, dass sich die derzeitigen Rahmenbedingungen nicht verschlechtern, planen wir eine deutliche Steigerung des operativen Ergebnisses vor Sondereinflüssen in allen Teilkonzernen – mit der Ausnahme von HealthCare. Dort sind der Ablauf des Patents unseres umsatzstärksten Pharma-Produkts Ciprobay® sowie die hohen Investitionen für die Markteinführung von Levitra® zu verkraften. Diese Effekte können wir vermutlich nicht vollständig kompensieren, obwohl wir in allen übrigen HealthCare-Divisionen das Ergebnis steigern wollen.

Für den gesamten Konzern einschließlich Lanxess erwarten wir, das um Sondereinflüsse bereinigte operative Ergebnis um mehr als zehn Prozent steigern zu können. Auch beim operativen Ergebnis vor Abschreibungen, dem so genannten EBITDA, planen wir eine Verbesserung um mehr als zehn Prozent.

Und wie sind wir in das Jahr gestartet? Die erfreuliche Entwicklung der Monate Januar und Februar hat sich auch im März fortgesetzt. Mit gewisser Sorge betrachten wir jedoch die Entwicklung der Rohstoffpreise. Insgesamt bestätigt der Geschäftsverlauf der ersten drei Monate dieses Jahres aber unsere positive Prognose und gibt Anlass zu Optimismus.

Es zeichnet sich eine allmähliche Erholung der Konjunktur ab, getrie-

ben vor allem aus den USA und aus Asien. In Europa – und insbesondere in Deutschland – lässt der Aufschwung dagegen weiterhin auf sich warten.



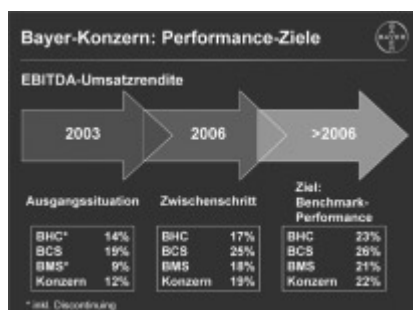
Im 1. Quartal lagen wir mit einem Konzernumsatz von 7,4 Milliarden Euro auf Vorjahresniveau. Währungsbereinigt legten wir in allen Arbeitsgebieten einschließlich Lanxess im Vergleich zum Vorjahr zu. Insgesamt konnten wir den Umsatz gegenüber dem 1. Quartal 2003 währungs- und portfoliobereinigt um neun Prozent steigern.

Wichtiger ist natürlich das operative Ergebnis. Auch hier gibt es Erfreuliches zu berichten. Das gilt für unsere Life-Science-Bereiche, aber auch für unsere Industriebereiche inklusive Lanxess. Zwar liegen uns die endgültigen Zahlen noch nicht vor. Aufgrund der verfügbaren Informationen gehen wir aber davon aus, dass wir an das hohe Niveau des Vorjahresquartals anknüpfen können. Damals hatte das operative Ergebnis vor Sondereinflüssen bei 833 Millionen Euro gelegen.

Das Jahr hat also gut begonnen, und darauf wollen wir aufbauen. Für die mittel- und langfristige Weiterentwicklung unseres Unternehmens sind wir ebenfalls zuversichtlich. Wir verfügen über eine ausgezeichnete Technologie-Plattform und hervorragende Fähigkeiten in der Anwendungsforschung. Wir werden diese Stärken in der Zukunft noch gezielter nutzen, um damit neue Wachstumsoptionen auszuloten.

Als Hauptwachstumstreiber sehen wir insbesondere neue Produkte aus unserer Wirkstoff- und Anwendungsforschung, das konsumnahe Gesundheitsgeschäft, den Wachstumsmarkt

Asien und neue Technologien wie die Bio- und die Nanotechnologie. Ich bin davon überzeugt, dass uns diese Motoren exzellentes Potenzial bieten, und zwar über unser gesamtes Geschäftsportfolio hinweg. Gradmesser für unseren Erfolg – und unerlässlich für die nachhaltige Wertschaffung – ist und bleibt aber die Verbesserung der Performance.



Im Rahmen unserer Neuausrichtung haben wir deshalb auch unsere Renditeziele neu definiert. Dabei wollen wir das EBITDA in den Vordergrund rücken. Diese Größe wird national wie international mehr und mehr zum gängigen Vergleichsmaßstab. Gegenüber dem reinen operativen Ergebnis bietet sie den Vorteil, dass sie stärker am Cashflow orientiert ist. Unsere Zielrenditen entsprechen dem langfristigen Potenzial unserer Geschäfte. Als Zwischenschritt haben wir zudem konkrete Margen definiert, die wir bis 2006 erreichen wollen.

Nach der Trennung von Lanxess planen wir für den Gesamtkonzern, bis 2006 eine EBITDA-Marge von rund 19 Prozent zu erreichen. Unsere Ziel-Rendite haben wir mit 22 Prozent festgelegt.

Meine Damen und Herren, uns ist bewusst, dass unsere Ziele ambitioniert sind. Sie spiegeln aber aus unserer Sicht ein realistisches Szenario unserer Strategie wider: Nehmen wir Bayer HealthCare. Dort sind wir in vier unserer fünf Divisionen gut positioniert: bei Animal Health, den Biologischen Produkten, Diagnostika und Consumer Care. Hier besitzen wir zahlreiche bekannte Marken wie Aspirin® und Alka-Seltzer®. Wir planen, in diesen Bereichen in den kom-

menden Jahren währungsbereinigt stärker als der Markt zu wachsen.

Zukünftig werden wir uns intensiver auf unsere Kompetenzen und Erfahrungen in den konsumnahen Bereichen Consumer Care, dem Selbsttest-Diagnostikgeschäft und der Haustiergesundheit konzentrieren, die wir weiter ausbauen wollen.

Bei Pharma gehen wir davon aus, dass die sinkenden Ergebnisbeiträge von Ciprobay® zunächst nicht vollständig kompensiert werden können. Für das HealthCare-Portfolio rechnen wir daher kurzfristig mit einem moderaten Anstieg der EBITDA-Rendite auf 17 Prozent bis 2006. Mittelfristig soll Pharma ein Wachstum und eine Rendite erreichen, die mit Wettbewerbern ähnlicher Größe vergleichbar sind. Dabei bauen wir auf unser Antiinfektiva-Portfolio, unsere solide Geschäftsbasis im Bereich des kardiovaskulären Risikomanagements, unseren guten Start von Levitra®, auf weitere Kostenreduzierungen, die bis 2006 Einsparungen von mehr als 650 Millionen Euro bringen sollen, vor allem aber auf unsere Forschungs-pipeline. Für die Zukunft lässt sie Einiges erwarten.

| Projekt | Indikation | Status | Erwarteter Launch >2005 |
|----------------------|----------------|-------------|-------------------------|
| Raf Kinase Inhibitor | Krebs | Phase II | • |
| Factor Xa Inhibitor | Herz-Kreislauf | Phase IIb | • |
| Rapinotan (Branosyn) | Schlaganfall | Phase IIb | • |
| Taxan | Krebs | Phase II | • |
| 11 Projekte | | Phase I | |
| 18 Projekte | | Präklinisch | |

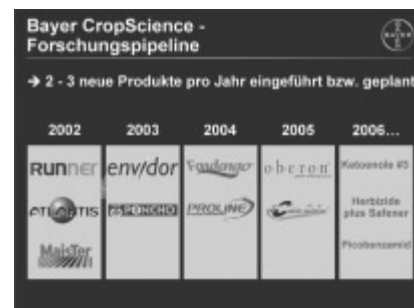
Trotz aller gebotenen Vorsicht stimmen mich unsere derzeitigen Entwicklungsprojekte optimistisch. Bereits im vergangenen Jahr erreichten wir mit unserem Raf-Kinase-Inhibitor die Phase III. Bei dieser Substanz handelt es sich um ein sehr viel versprechendes Krebsmedikament. Anfang dieses Monats konnten wir hier einen weiteren Erfolg verbuchen. Die FDA hat uns den so genannten Fast-Track-Status zugebilligt. Das ermöglicht ein beschleunigtes Prüf- und Zulassungsverfahren, da die Substanz lebensrettend wirken kann und derzeit

keine gleichwertige Alternative zur Behandlung von Nierenkrebs existiert.

Ebenfalls erfreulich ist die Entwicklung bei unserem Faktor-Xa-Hemmer zur Prävention und Therapie von Thrombosen. Hierbei handelt es sich um die Substanz mit dem größten Umsatzpotenzial aller unserer Pipeline-Projekte. Sie befindet sich in Phase II der klinischen Prüfung und kann nach unserer Einschätzung – sofern weiterhin erfolgreich – Blockbuster-Status erreichen.

Über diese Kandidaten hinaus haben wir in unseren Kernindikationen zwei weitere Projekte in Phase II und darüber hinaus elf Projekte in Phase I und 18 Kandidaten in der präklinischen Entwicklung. Zudem haben wir in den vergangenen Jahren eine hochmoderne, international anerkannte Technologie-Plattform aufgebaut. Sie ist eine wichtige Basis, um uns auch langfristig Wachstum und Innovation zu sichern.

Gerade aufgrund der positiven Entwicklungen in unserer Pipeline sind wir zuversichtlich, unsere Performance im HealthCare-Bereich mittelfristig verbessern zu können. Angesichts der viel versprechenden Zukunftsperspektiven haben wir unsere HealthCare-Zielrendite auf 23 Prozent erhöht.



Kommen wir nun zu CropScience. In diesem Bereich sind wir ausgezeichnet positioniert. Durch die Akquisition der restlichen 50 Prozent am US-Unternehmen Gustafson konnten wir unsere Marktstellung bei der Saatgutbehandlung weiter verbessern. Beim EBITDA haben wir bereits in 2003 mit einer Rendite von 19 Prozent das Niveau des Marktführers erreicht. Bis 2006 wollen wir unsere

Strukturen weiter optimieren und das Gesamtsynergiepotenzial von 570 Millionen Euro realisieren.

Zudem verfügen wir über eine Pipeline von Weltklasse-Niveau. Seit 2002 haben wir jedes Jahr zwei oder drei neue Produkte auf den Markt gebracht. Dieses Innovationstempo wollen wir beibehalten. Bis 2006 peilen wir mit den neuen Produkten einen Umsatzbeitrag von insgesamt rund 800 Millionen Euro an. Wir sind deshalb zuversichtlich, unsere gute Performance weiter verbessern zu können. Wir planen, bereits 2006 mit 25 Prozent EBITDA-Rendite ein Niveau zu erreichen, das sich in der Nähe unserer Zielrendite von 26 Prozent befindet.



Auch bei MaterialScience besetzen wir in den wesentlichen Geschäftsfeldern Top-Positionen wie zum Beispiel bei den Isocyanaten oder bei Polycarbonat. Unsere Anstrengungen sind darauf konzentriert, unsere hervorragenden Marktpositionen auch in Top-Renditen zu überführen. Wir verfügen in diesen Feldern über anerkannte Spitzentechnologien. Auch in diesem Bereich wird das Thema Forschung groß geschrieben. Insbesondere die Anwendungsforschung ist und bleibt eine Domäne von Bayer. Ein exzellentes Beispiel ist unser Polycarbonat. Für dieses vielseitige Produkt finden wir regelmäßig neue Anwendungsformen. So startete Makrolon® seinen Siegeszug zunächst bei der Musik-CD, dann bei der CD-ROM und schließlich bei anderen optischen Datenspeichern wie der DVD. Heute sind diese Anwendungen unsere wichtigsten Wachstumstreiber bei Polycarbonat. Und seit einigen Jahren sind wir dabei, Polycarbonat

für eine neue, viel versprechende Anwendung zu entwickeln: kratzfestes Polycarbonat für die Automobilverschleißung.



Neben Innovation setzen wir aber auch bei MaterialScience auf Wachstum: Eine große Chance sehen wir in der Entwicklung der asiatischen Märkte. In den nächsten Jahren wollen wir vor allem durch Investitionen in World-Scale-Anlagen in China an den Hauptwachstumsmärkten maßgeblich partizipieren.

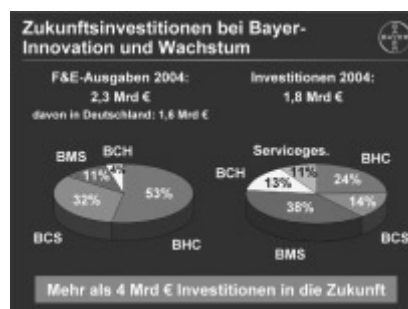
Große Fortschritte haben wir bei MaterialScience auch bei der Optimierung unserer Kostenstrukturen gemacht. Hierzu hat vor allem die umfassende Konsolidierung unserer Produktionsstandorte beigetragen, die weitestgehend abgeschlossen ist. Darüber hinaus soll auch eine konsequente Fortführung unserer Effizienzsteigerungsprogramme weiterhin wichtige Beiträge leisten.

Wir erwarten, angesichts des wachstumsträchtigen Portfolios und effizienterer Strukturen bis 2006 eine EBITDA-Rendite von 18 Prozent erreichen zu können. Unsere Zielrendite liegt bei 21 Prozent.

Meine Damen und Herren, lassen Sie mich unsere Ziele auf den Punkt bringen: Unsere Konzern-EBITDA-Ziele bedeuten, dass wir unsere zwölfprozentige EBITDA-Marge des vergangenen Jahres in drei Jahren um fast 60 Prozent steigern wollen. Die Erwartung der Kapitalmärkte würden wir damit deutlich übertreffen. Ich denke, das zeigt, wie ehrgeizig unsere Ziele gesteckt sind.

Neben den erheblichen Effizienzsteigerungen über alle Teilkonzerne hinweg bauen wir dabei vor allem auf

Wachstum durch unsere neuen Produkte.



Um die hierfür notwendige Innovationskraft nachhaltig zu unterstützen, wollen wir in diesem Jahr 2,3 Milliarden Euro in Forschung und Entwicklung investieren. Das kommt vor allem unseren HealthCare- und Crop-Science-Bereichen zugute, auf die mit 85 Prozent der Großteil unserer gesamten Forschungsausgaben entfällt.

Ich möchte Ihnen die Dimension einmal plastisch vor Augen führen: Allein am heutigen Tag investieren wir mehr als sechs Millionen Euro in die Entwicklung neuer Arznei- und Pflanzenschutzmittel. Für Sachanlagen und immaterielle Vermögensgegenstände planen wir, 1,8 Milliarden Euro auszugeben. Zusammen mit den Forschungsausgaben investieren wir also allein in diesem Jahr mehr als vier Milliarden Euro in die Zukunft unseres Konzerns.



Als Unternehmen mit rund 140-jähriger Geschichte sehen wir es als unsere Verantwortung, schon heute über das Übermorgen nachzudenken. Denn es geht schließlich auch darum, die langfristige Zukunft für unseren Konzern und seine Mitarbeiter sicherzustellen.

Die Fokussierung unserer Ressourcen auf die Wachstumsplattformen unserer innovativen Bereiche Health-

Care, CropScience und Material-Science bildet unsere Basis für langfristiges, nachhaltiges Wachstum auf den Märkten der Zukunft. Ein besonderes Potenzial sehen wir in der konzernweiten Nutzung unserer Technologien. Hierbei hilft uns das spezifische Bayer-Know-how, das unsere Forscher in den verschiedenen Disziplinen im Laufe der Jahrzehnte erworben haben. Denken Sie nur an die Möglichkeiten, die sich aus der Nutzung von Pflanzen als Bioreaktoren oder aus der Kombination von Werk- und Wirkstoffen in der Medizintechnik

ergeben könnten. Auch wenn Milliarden-Umsätze auf diesen Märkten noch Zukunftsmusik sind, so bin ich doch überzeugt: Wir bei Bayer haben gute Voraussetzungen, um am enormen Potenzial dieser Märkte zu partizipieren.

Meine Damen und Herren, der Start in das Jahr hat gezeigt: Unsere Strategie trägt bereits erste Früchte. Den nachhaltigen Erfolg wollen wir mit der Verbesserung unserer Performance in diesem und in den nächsten Jahren beweisen.

Meine Damen und Herren, ich danke Ihnen auch im Namen meiner Vorstandskollegen für das große Vertrauen, das Sie unserem Unternehmen auch 2003 wieder entgegengebracht haben.

Mein herzlicher Dank gilt außerdem unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Sie haben in diesem außergewöhnlichen Jahr wieder gezeigt, welches Leistungsvermögen in ihnen steckt. Ich bin überzeugt: Wir haben den Boden für eine erfolgreiche Zukunft bereitet.

Vielen Dank!

