

---

---

**„Ziel ist es,  
den Wert des Unternehmens  
dauerhaft zu steigern.“**

**Dr. Manfred Schneider**

Vorstandsvorsitzender  
der Bayer AG  
in der Hauptversammlung am 26. April 2002



---

---

Meine sehr verehrten Damen,  
meine Herren,

im Namen des Vorstands begrüße auch ich Sie sehr herzlich zu unserer diesjährigen Hauptversammlung. Wir freuen uns, dass wieder so viele Aktionäre unserer Einladung gefolgt sind. Sie bekunden dadurch auf eindrucksvolle Weise Ihre Verbundenheit mit Bayer.

Im Mittelpunkt stehen in diesem Jahr die Neuordnung des Konzerns und der Umbau unserer Führungsstrukturen, die wir zurzeit unter dem Motto „Das neue Bayer“ umsetzen.

Es geht im Wesentlichen darum, die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens nachhaltig zu verbessern, uns noch stärker auf die Kerngeschäfte in den Arbeitsgebieten Gesundheit, Landwirtschaft, Polymere und Chemie zu fokussieren sowie unsere Dienstleistungen zu optimieren.

Ziel ist es, in den jeweiligen Märkten eine führende Position zu erreichen bzw. abzusichern und den Wert des Unternehmens im Interesse unserer Aktionäre dauerhaft zu steigern.

Der Konzernumbau führt zu weitreichenden Veränderungen. Er stellt alle Beteiligten vom Vorstand bis zu den Mitarbeitern in den einzelnen Bereichen vor große Herausforderungen und erfordert viel Einsatz.

---

---

**Das Jahr 2001  
hat Schwierigkeiten  
und Herausforderungen  
gebracht, wie wir  
sie in dieser Häufung  
noch nicht erlebt haben.**

---

---

Bei alledem verlieren wir das operative Tagesgeschäft nicht aus den Augen. Das wirtschaftliche Umfeld ist nach wie vor schwierig. Nach dem Jahr 2001 mit deutlich rückläufigen Ergebnissen hatten wir ein unbefriedigendes erstes Quartal 2002 und noch gibt es keine eindeutigen Signale für eine durchgreifende Erholung.

Doch bevor ich zur Entwicklung und den weiteren Aussichten für das Jahr 2002 komme, ein paar Anmerkungen zum Jahr 2001, über das wir

in unserem Geschäftsbericht detailliert und ausführlich berichtet haben.

Es hat Schwierigkeiten und Herausforderungen gebracht, wie wir sie in dieser Häufung noch nicht erlebt haben.

Das begann mit den Produktionsproblemen bei unserem gentechnisch hergestellten Blutgerinnungsfaktor Kogenate®. Hinzu kam der unerwartet heftige Konjunkturreinbruch im Industriegeschäft, von dem insbesondere die Polymere betroffen waren, und dann im Sommer der Vermarktungsstopp unseres Cholesterinsenkers Lipobay®/Baycol® mit all seinen weitreichenden Folgen.

Der Rückschlag bei Kogenate® und der Vermarktungsstopp haben das operative Ergebnis des Geschäftsbereichs Pharma insgesamt – einschließlich der Sonderposten – mit 950 Millionen € belastet.

Die Auswirkungen des Konjunkturreinbruchs führten zu weiteren Belastungen in der Größenordnung von über 600 Millionen € gegenüber dem Vorjahr.

Die technischen Probleme können und müssen wir selbst lösen; wir sind damit auch gut vorangekommen, und Konjunkturschwankungen gehören zum Geschäft und lassen sich durch entsprechendes Gegensteuern zumindest teilweise auffangen.

Der Vermarktungsstopp von Lipobay®/Baycol® hinterlässt dagegen dauerhafte Spuren. Die Lücke, die dadurch entstanden ist, können wir nicht so ohne weiteres schließen. Immerhin waren für Lipobay®/Baycol® im vergangenen Jahr über eine Milliarde € Umsatz und ein hoher Ergebnisbeitrag geplant, der in den kommenden Jahren weiter kontinuierlich wachsen sollte.

Dementsprechend hat sich dieser Ausfall auf unseren Unternehmenswert ausgewirkt, selbst wenn wir der Überzeugung sind, dass die Reaktion der Kapitalmärkte auf den Vermarktungsstopp im Sommer 2001 übertrieben war.

---

### Das Jahr 2001 hat allerdings auch positive Schlagzeilen gebracht.

---

Das Jahr 2001 hat allerdings auch positive Schlagzeilen gebracht.

An erster Stelle steht sicherlich die größte Akquisition unserer Firmengeschichte, die vereinbarte Übernahme des CropScience-Geschäfts von Aventis. Damit setzen wir unsere Strategie um, den Landwirtschaftsbe- reich nachhaltig auszubauen und eine weltweit führende Position in diesem attraktiven Markt zu erreichen.

Das gilt sowohl für den klassischen Pflanzenschutz – also Insektizide, Herbizide und Fungizide – als auch für die so genannte grüne Biotechnologie und für das Spezialitätengeschäft mit Agro-Wirkstoffen, bei denen wir mit dieser Übernahme eine hervorragende Ausgangsposition erhalten.

Erfreulicherweise haben die Kartellbehörden in Europa der Übernahme jetzt zugestimmt, und zwar mit Auflagen, die wir akzeptieren

können. Die Integration, die wir in allen Details sorgfältig vorbereitet haben, werden wir unverzüglich beginnen, sobald von den US-Behörden grünes Licht gegeben worden ist.

Als Erfolg werten wir auch das Maßnahmenpaket, mit dem wir unser Unternehmen wieder auf Kurs bringen.

---

### An erster Stelle steht sicherlich die größte Akquisition unserer Firmengeschichte, die vereinbarte Übernahme des CropScience-Geschäfts von Aventis.

---

Dazu gehören die weitreichenden Kostenstrukturprojekte, die wir bereits in den Vorjahren eingeleitet hatten. Wir haben uns vorgenommen, mit diesen mittlerweile 11 Projekten bis zum Jahr 2005 insgesamt Kosten in der Größenordnung von zwei Milliarden € ergebniswirksam abzubauen und damit zugleich unsere Strukturen schlanker und noch effizienter zu machen.

Die Maßnahmen sind im Einzelnen festgelegt. Ihre Umsetzung wird kontinuierlich verfolgt.

Insbesondere im Pharmabereich haben wir die Anstrengungen zur Restrukturierung und Kostensenkung noch einmal beträchtlich verstärkt, auch, um aus den Einbußen die erforderlichen Konsequenzen zu ziehen, die mit dem Vermarktungsstopp unseres Cholesterinsenkers verbunden sind.

Um die Prozesse und Strukturen im Bereich der Biologischen Produkte, insbesondere bei Kogenate®, nachhaltig zu optimieren, haben wir einen neuen Geschäftsbereich Biologische Produkte geschaffen.

Zugleich erleichtern wir damit die geplante Zusammenführung des Plasmageschäfts von Aventis mit unseren Blutplasmaprodukten. Nach der grundlegenden Übereinkunft verhandeln wir zurzeit über die Einzelheiten.

Mit der Bildung eines Joint Ventures unter unserer Führung würden wir uns eine hervorragende Position im Plasmageschäft verschaffen, das ein wichtiges Element unserer Health-care-Strategie darstellt.

Des Weiteren haben wir beschlossen, die Umsetzung unseres Portfoliomanagements zu beschleunigen und uns konsequent von nicht mehr zum Kern gehörenden Aktivitäten zu trennen.

Hierzu gehört die Entscheidung, unter anderem Haarmann & Reimer, die Rhein Chemie, die PolymerLatex, das Haushalts-Insektizidgeschäft von Consumer Care sowie unsere restlichen Generikaaktivitäten zu veräußern.

Die Prozesse laufen bereits bzw. sind weit fortgeschritten oder bereits abgeschlossen. So haben wir beispielsweise den größten Teil der Generikageschäfte sowie unsere deutschen Wohnimmobilien veräußert. Wir rechnen nach dem heutigen Stand damit, alle Veräußerungsprozesse im Laufe des Jahres weitgehend abschließen zu können.

---

### Ein erfreuliches Ergebnis des vergangenen Jahres ist auch die Tatsache, dass es uns gelungen ist, den Netto-Cashflow deutlich zu steigern, und zwar um 33 Prozent auf 3,7 Milliarden €.

---

Ein erfreuliches Ergebnis des vergangenen Jahres ist darüber hinaus auch die Tatsache, dass es uns gelungen ist, den Netto-Cashflow deutlich zu steigern, und zwar um 33 Prozent auf 3,7 Milliarden €. Hier zeigen sich die ersten Erfolge unseres noch einmal verstärkten Asset-Managements, die wir in den kommenden Monaten absichern und ausbauen wollen.

Das überwiegend enttäuschende Jahr 2001 hat also nicht nur Schatten, sondern auch Licht gebracht, meine Damen und Herren.

Die Eckdaten zeigen jedoch in aller Deutlichkeit die Spuren der bereits genannten Probleme und des unerwartet starken Konjunkturabschwungs.

Zwar ist der Umsatz im fortzuführenden Geschäft noch leicht gestiegen, alle anderen Werte weisen jedoch mehr oder weniger kräftige Einbußen auf.

Das operative Ergebnis vor Sonderposten, das unsere operative Leistung widerspiegelt, ist um 42 Prozent auf 1,8 Milliarden € gesunken. Die Gründe habe ich bereits erwähnt.

---

### **Das operative Ergebnis vor Sonderposten ist um 42 Prozent auf 1,8 Milliarden € gesunken.**

---

Unsere operative Umsatzrendite hat sich damit von über 11 Prozent im Vorjahr auf 6,4 Prozent im Jahr 2001 verringert.

Die Sonderposten, die im Wesentlichen für Restrukturierungsmaßnahmen im Polymergeschäft und den Lipobay®-Vermarktungsstopp angefallen sind, haben das operative Ergebnis mit 613 Millionen € belastet, so dass wir insgesamt einen operativen Gewinn von 1,2 Milliarden € erzielt haben, 60 Prozent weniger als im Vorjahr.

So weit zur Entwicklung im fortzuführenden Geschäft.

Hinzu kommt ein operatives Ergebnis im nicht fortzuführenden Bereich in Höhe von 369 Millionen €, davon allein über 300 aus dem Verkauf unserer 50-Prozent-Beteiligung an der Erdölchemie.

Insgesamt ergibt sich damit ein operatives Ergebnis von 1,6 Milliarden €.

Das Finanzergebnis zeigt mit 496 Millionen € einen um 67 Prozent gestiegenen Aufwand, so dass wir vor Steuern 1,1 Milliarden € verdient haben oder 63 Prozent weniger als im Jahr 2000.

Aufgrund der unbefriedigenden Ergebnisentwicklung und steuerfreier

Erträge ist der Ertragsteueraufwand mit einem Betrag von 154 Millionen € gegenüber 2000 um 87 Prozent zurückgegangen.

Damit haben wir einen Jahresüberschuss von 961 Millionen € erzielt. Gegenüber dem Vorjahr ist das ein Rückgang von 48 Prozent.

Wenn wir Ihnen dennoch vorschlagen, eine Dividende von 90 Cent pro Aktie auszuschütten, und damit einen Betrag, der „nur“ 36 Prozent unter dem Vorjahreswert liegt, dann entspricht das der Tatsache, dass ein beträchtlicher Teil der Einbußen nach unserer Einschätzung vorübergehend ist und nicht auf einer dauerhaften Schwächung unserer Ertragskraft beruht.

Außerdem ist unsere Bilanz- und Finanzstruktur unverändert gut, und die hohe Ausschüttungsquote von 68 Prozent unterstreicht, dass für uns das Interesse unserer Aktionäre an einer angemessen hohen Gewinnausschüttung einen großen Stellenwert besitzt.

---

### **Wir schlagen vor, eine Dividende von 90 Cent pro Aktie auszuschütten.**

---

So viel zum Geschäftsjahr 2001, das zweifellos zu den herausforderndsten seit langem zählt.

Doch nach unserer Überzeugung haben wir die notwendigen Konsequenzen gezogen und alles Erforderliche getan, um die Probleme zu lösen und den Konzern neu auszurichten.

Der Start in das neue Jahr war enttäuschend, um das ganz unmissverständlich zu sagen, auch wenn sich das Bild mittlerweile etwas aufhellt.

Im Gesundheitsbereich können der Turnaround bei den Biologischen Produkten, der wie geplant verläuft, sowie der anhaltende Aufschwung im Diagnostikabereich die Schwächen im Pharmageschäft nicht ausgleichen.

Animal Health entwickelt sich nach wie vor sehr gut, während Consumer Care, insbesondere in Nord-

amerika und Argentinien, Einbußen verkraften muss.

---

### **Der Start in das neue Jahr war enttäuschend, auch wenn sich das Bild mittlerweile etwas aufhellt.**

---

Insgesamt ist der Umsatz im Arbeitsgebiet Gesundheit in den ersten drei Monaten um sechs Prozent auf 2,4 Milliarden € gesunken.

Das operative Ergebnis vor Sonderposten betrug 244 Mio € und lag damit um 36 Prozent unter Vorjahr. Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass Lipobay®/Baycol® im ersten Quartal 2001 noch hohe Umsatz- und Ergebnisbeiträge gebracht hat.

Erfreulich entwickelt sich weiterhin unser Pflanzenschutz-Umsatz. Diesen Bereich führen wir nach der Übertragung des Animal-Health-Geschäfts auf das Arbeitsgebiet Gesundheit, auch in Vorbereitung auf die Aventis-CropScience-Integration, als CropScience.

Der CropScience-Umsatz wuchs um sechs Prozent auf 866 Millionen €. Das Ergebnis sank, auch aufgrund von Forderungsausfällen in Lateinamerika und durch den bereits entstandenen Integrationsaufwand, um 32 Prozent auf 144 Millionen €.

Die erwartete Erholung in unserem Industriegeschäft hat sich noch nicht eingestellt.

Vor allem die Polymere stehen weiter unter Druck. Die Rohstoffpreise sind nicht in dem Ausmaß gesunken wie Ende des Vorjahres gehofft, die Nachfrage ist weiter schwach geblieben, bei teilweise beträchtlichen Überkapazitäten im Markt.

Erzielt wurde im Polymergeschäft bis einschließlich März ein Umsatz von 2,6 Milliarden €. Das sind sieben Prozent weniger als im ersten Quartal 2001.

Das operative Ergebnis hat sich um 60 Prozent auf 92 Millionen € verschlechtert. Auch das zeigt noch ein-

mal, dass von einer Trendwende bisher keine Rede sein kann.

Ähnliches gilt für das Chemiegeschäft, wo alle vier Bereiche deutliche Umsatzeinbußen verzeichnen.

Der Umsatz in diesem Arbeitsgebiet ist im ersten Quartal um 17 Prozent auf 847 Millionen € gesunken. Das Ergebnis verschlechterte sich um 42 Prozent auf 77 Millionen €.

Entsprechend der Entwicklung in den einzelnen Arbeitsgebieten stellt sich das Gesamtbild im Konzern dar. Im fortzuführenden Geschäft mussten wir damit insgesamt einen Umsatzrückgang von 483 Millionen oder sechs Prozent auf 7 Milliarden € hinnehmen.

Das operative Ergebnis vor Sonderposten hat sich gegenüber dem ersten Quartal 2001 um 46 Prozent auf 493 Millionen € verringert. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass wir im Vorjahr einen ausgesprochen guten Start hatten, teilweise mit Rekordergebnissen.

---

### **Das operative Ergebnis erreicht also insgesamt 840 Millionen €, ein Prozent weniger als im Vorjahr.**

---

An Sonderposten hatten wir im ersten Quartal per Saldo einen Ertrag von 328 Millionen €. Darin enthalten ist unter anderem der Ertrag aus dem Verkauf unseres Wohnungsbestands. Im ersten Quartal des Vorjahres war dagegen ein Aufwand von 88 Millionen € angefallen.

Hinzu kommen 19 Millionen € Ergebnis aus Geschäften, die wir nicht fortführen, in der Bilanzsprache „discontinuing business“. Das operative Ergebnis erreicht also insgesamt 840 Millionen €, ein Prozent weniger als im Vorjahr.

Nach dem Finanzergebnis von minus 157 Millionen € haben wir damit im ersten Quartal einen Gewinn vor Ertragsteuern von 683 Millionen € erzielt. Das sind fünf Prozent weniger als im ersten Quartal 2001.

Der Ertragsteueraufwand beläuft sich auf 159 Millionen €, so dass wir im ersten Quartal einen Gewinn nach Steuern von 524 Millionen € erwirtschaftet haben. Das sind 20 Prozent mehr als im entsprechenden Vorjahresquartal.

Angesichts der zurzeit unbefriedigenden Entwicklung tun wir alles, um gegenzusteuern und die Ertragslage zu verbessern.

---

### **Wir haben im ersten Quartal einen Gewinn nach Steuern von 524 Millionen € erwirtschaftet. Das sind 20 Prozent mehr als im entsprechenden Vorjahresquartal.**

---

Dazu beitragen sollen vor allem die Kostenstrukturprojekte, von denen wir in diesem Jahr einen Ergebnisbeitrag in der Größenordnung von 500 Millionen € erwarten, der überwiegende Anteil davon im zweiten Halbjahr.

Darüber hinaus soll der Turnaround bei den Biologischen Produkten wieder zu einem positiven Ergebnis führen.

Das gilt ebenfalls für das Diagnostikageschäft, das nach Abschluss der Restrukturierung in diesem Jahr deutlich bessere Resultate bringen soll.

Dagegen muss der Pharmabereich noch weitere Anpassungsmaßnahmen verkraften. Hinzu kommt der Aufwand für die Ausbietung unseres neuen Medikaments gegen erektile Dysfunktion, die auf dem wichtigsten Markt, den USA, gemeinsam mit Glaxo SmithKline im Herbst beginnen soll.

Unser CropScience-Geschäft wird sich nach unserer Einschätzung positiv entwickeln. Hier wird allerdings der Integrationsaufwand das operative Ergebnis vorübergehend belasten.

Im Industriegeschäft rechnen wir mit keiner durchgreifenden Verbesserung. Das gilt sowohl für die Polymere als auch für den Chemiebereich,

zumal die Rohstoffpreise wieder anziehen und die Märkte nach wie vor in einer labilen Verfassung sind.

Sollte die Konjunktur in den wichtigen Märkten und Abnehmerbranchen wie Automobil, Bau sowie Elektro und Elektronik besser laufen, ergeben sich jedoch noch zusätzliche Chancen.

Die Höhe der Sonderposten ist derzeit noch nicht voll absehbar. Wir gehen aber davon aus, dass sie nicht höher als im vergangenen Jahr ausfallen werden.

Beim Finanzergebnis rechnen wir aufgrund der Finanzierung der Aventis-CropScience-Übernahme mit einem deutlich höheren Aufwand.

Allerdings haben wir uns vorgenommen, die Finanzschulden so rasch wie möglich zu reduzieren, unter anderem durch die Erträge aus den Ver-

---

### **Wir haben uns vorgenommen, die Finanzschulden so rasch wie möglich zu reduzieren, unter anderem durch die Erträge aus den Veräußerungserlösen.**

---

äußerungserlösen. Die Mittelbindung in Vorräten und Forderungen wollen wir weiter gezielt verringern. Zusätzlich werden wir unsere Sachanlageinvestitionen straffen und auf das Niveau der entsprechenden Abschreibungen reduzieren.

Eine Aussage zum operativen Ergebnis ist angesichts der gegenwärtigen, schwer abschätzbaren konjunkturellen Lage mit großen Unsicherheiten behaftet. Eine belastbare Erwartung werden wir daher erst in den nächsten Wochen abgeben können.

Da wir aus der bereits erwähnten Veräußerung von Geschäften und Beteiligungen einen erheblichen Zusatzbeitrag erwarten, rechnen wir für das Jahr 2002 trotz der Unsicherheiten im operativen Geschäft mit einem deutlich höheren Jahresüberschuss.

Um es zusammenzufassen, meine Damen und Herren, die geschäftliche Entwicklung in diesem Jahr stellt uns vor beträchtliche Herausforderungen. Dabei setzen wir klare Prioritäten.

Zunächst einmal werden wir uns nach Kräften bemühen, das Ergebnis in einem schwierigen weltwirtschaftlichen Umfeld wieder zu verbessern.

---

### Wir rechnen für das Jahr 2002 trotz der Unsicherheiten im operativen Geschäft mit einem deutlich höheren Jahresüberschuss.

---

Darüber hinaus steht die zügige und effiziente Integration des Aventis-CropScience-Geschäfts im Vordergrund.

Ein weiterer Schwerpunkt ist die beschleunigte und weitreichende Restrukturierung des Pharmabereichs.

Hinzu kommt die konsequente Umsetzung unserer Kostenstrukturprojekte zur Ergebnisstabilisierung und zur Optimierung unserer Strukturen.

Nicht zuletzt wollen wir die geplante Neuordnung des Konzerns auf den Weg bringen, um dessen Wettbewerbsfähigkeit abzusichern.

Was sind die Gründe, und welche Zielsetzungen verfolgen wir mit unserem Plan, den Konzern und seine Führungsstruktur so weitreichend umzubauen?

Wir haben uns dazu entschlossen, weil wir mit den bestehenden Strukturen an Grenzen stoßen, und vor allem, weil es die veränderten strategischen Anforderungen und Wettbewerbsverhältnisse erfordern.

In nahezu allen Bereichen treffen wir mittlerweile auf Wettbewerber, die sich auf die jeweiligen Märkte und Technologien fokussieren.

Wir wollen und müssen uns mit unseren Kerngeschäften genauso fokussiert, flexibel und transparent or-

ganisieren wie die führenden Konkurrenten.

Für uns stellte sich daher die Frage, wie wir die Vorteile dieser fokussierten Wettbewerber erreichen können, ohne dabei unsere Stärke der breiten Diversifikation aufzugeben, die neben beträchtlichen Synergiepotenzialen auch deutlich mehr Chancen und einen größeren Risikoausgleich bietet als die auf einen Markt beschränkten Aktivitäten.

Denn wir sind nach wie vor davon überzeugt, dass wir in allen vier Arbeitsgebieten über genügend Potenzial und Ressourcen verfügen, um eine führende Marktposition zu schaffen bzw. abzusichern und mittel- und langfristig eine überdurchschnittliche Steigerung des Unternehmenswerts zu erreichen.

Um dieses Potenzial im vollen Umfang zu realisieren und den Unternehmenswert entsprechend den berechtigten Erwartungen unserer Aktionäre und des Kapitalmarktes zu steigern, wollen wir unser strategisches Management verstärken und noch effizienter gestalten.

Auf der anderen Seite werden wir für unsere Arbeitsgebiete Strukturen schaffen, die denen des Wettbewerbs entsprechen, und die operative Führung grundlegend stärken.

---

### Nicht zuletzt wollen wir die geplante Neuordnung des Konzerns auf den Weg bringen, um dessen Wettbewerbsfähigkeit abzusichern.

---

Deshalb schlagen wir Ihnen vor, für unser operatives Geschäft, das bisher in den Geschäftsbereichen verantwortet wird, unter dem Dach der gemeinsamen strategischen Führung durch die Bayer AG, vier rechtlich selbstständige Teilkonzerne sowie drei Servicegesellschaften zu bilden.

Die Bayer HealthCare AG soll aus den Geschäftsbereichen Animal Health, Biologische Produkte, Consumer Care, Diagnostika und Pharma

entstehen. Sie würde damit unsere gesamte Leistungs- und Produktpalette für den Gesundheitsbereich umfassen, von innovativen Arzneimitteln über Diagnosetechnologien bis hin zu den weltweit bekannten Markenprodukten für die Selbstmedikation.

---

### Wir schlagen vor, für unser operatives Geschäft unter dem Dach der gemein- samen strategischen Führung durch die Bayer AG vier rechtlich selbst- ständige Teilkonzerne sowie drei Servicegesell- schaften zu bilden.

---

Mit einem Umsatz von über 10 Milliarden € hat unser HealthCare-Geschäft genügend kritische Masse, um auf diesem wettbewerbsintensiven und innovativen Markt eine führende Rolle zu spielen.

Wir sind davon überzeugt, dass wir mit dem innovativen Leistungsspektrum über eine hervorragende, ausbaufähige Geschäftsstruktur verfügen. Mit diesem breiten, auf den Gesundheitsmarkt zugeschnittenen Portfolio wollen wir uns gegenüber den reinen Pharmaunternehmen sowohl bei den Kunden als auch auf dem Kapitalmarkt erfolgreich differenzieren.

Zwar sind wir mit der derzeitigen Rentabilität in diesem Bereich alles andere als zufrieden. Die bereits eingeleiteten Restrukturierungsmaßnahmen und nicht zuletzt die konsequente Nutzung der in dem Teilkonzern vorhandenen Synergiepotenziale bieten jedoch alle Chancen, die Ergebnisse grundlegend und dauerhaft zu verbessern und auf ein Niveau zu bringen, das den an uns gestellten Anforderungen gerecht wird.

Die Suche nach einem strategischen Partner für unser Pharmageschäft bleibt darüber hinaus weiter auf der Tagesordnung.

Im Landwirtschaftsbereich, den wir jetzt mit Ihrer Zustimmung und

durch die Integration der Aventis CropScience in den Teilkonzern Bayer CropScience überführen, gehören wir bereits zu den führenden Unternehmen.

Wir streben in diesem Bereich mittelfristig einen Umsatz von über sieben Milliarden € und eine operative Rendite in der Größenordnung von 20 Prozent an.

Mit der geplanten Aufstellung als Teilkonzern können wir nicht nur die Aventis-CropScience-Integration effizient gestalten, sondern auch für unser Landwirtschaftsgeschäft eine wettbewerbskonforme, konzentrierte Unternehmensform mit entsprechenden Führungsstrukturen schaffen.

---

**Wir streben im Landwirtschaftsbereich mittelfristig einen Umsatz von über sieben Milliarden € und eine operative Rendite in der Größenordnung von 20 Prozent an.**

---

Auch im Polymerbereich zählt Bayer bereits heute zu den führenden Anbietern mit einem hervorragenden Produktportfolio. Das Geschäftsvolumen von zusammen fast elf Milliarden € genügt allen Anforderungen an die kritische Masse.

Hier besteht die Herausforderung darin, die technischen Strukturen, also die Verfahren, Anlagen, die weltweiten Standortstrukturen und Logistikprozesse über die Grenzen der heute bestehenden Geschäftsbereiche hinaus so zu optimieren, dass wir dem ständig zunehmenden Wettbewerbsdruck standhalten können.

Außerdem wollen wir durch die Bündelung der Marketing- und Vertriebsaktivitäten in den jeweiligen Märkten und gegenüber den Schlüsselkunden effizienter werden und das Kundenpotenzial besser erschließen, als dies in den bisherigen Geschäftsbereichsstrukturen möglich war.

Schließlich wollen wir unser Chemiegeschäft durch strategische Partnerschaften so stärken, dass es technologisch und von der Marktpräsenz her auf Dauer mit den führenden Spezialunternehmen mithalten kann.

---

**Wir wollen unser Chemiegeschäft durch strategische Partnerschaften so stärken, dass es technologisch und von der Marktpräsenz her auf Dauer mit den führenden Spezialunternehmen mithalten kann.**

---

Gerade für unsere deutschen Standorte und die Mitarbeiter in unseren deutschen Werken, in denen die Schwerpunkte unserer Chemiebereiche liegen, hat das eine kaum zu überschätzende Bedeutung.

Auch hierfür bietet der rechtlich selbstständige Teilkonzern Bayer Chemicals wichtige Voraussetzungen; denn alle potenziellen Partner für unser Chemiegeschäft sind bereits jetzt in selbstständigen Unternehmen organisiert, und für eine entsprechende Zusammenarbeit müssen wir unsere Bereiche aus dem AG-Verbund herauslösen.

Mit dem zusammengefassten Umsatz von über vier Milliarden € und dem Portfolio von Spezialprodukten bis zu Fein- und Industriechemikalien gehören unsere Chemieaktivitäten zweifellos zu den attraktivsten Partnern für die unserer Überzeugung nach unverändert notwendige Konsolidierung in dieser Branche.

Zur Unterstützung dieser vier Teilkonzerne verfügen wir über ein breit gefächertes, leistungsfähiges Serviceportfolio in unserem Konzern, das wir jetzt ebenfalls weltweit unternehmerisch neu strukturieren wollen.

Auch hier liegt ein beträchtliches Synergiepotenzial, und zwar sowohl in den einzelnen Gesellschaften als auch in dem gemeinsamen Angebot von optimierten Leistungen für den

Gesamtkonzern. Dabei betrachten wir die Servicegesellschaften, die ebenfalls die volle operative Verantwortung für ihr jeweiliges Geschäft erhalten, als Kompetenzcenter und marktorientierte Dienstleister.

Für die betriebswirtschaftlichen und administrativen Dienstleistungen wollen wir die Gesellschaft Bayer Business Services schaffen. Dabei sehen wir beträchtliche Vorteile, wenn wir sie auch in Zukunft für den gesamten Konzern aus einer Hand anbieten.

---

**Für die betriebswirtschaftlichen und administrativen Dienstleistungen wollen wir die Gesellschaft Bayer Business Services schaffen.**

---

In der Bayer Technology Services werden wir die zentralen ingenieurtechnischen Services zusammenfassen, unter anderem in den Bereichen Engineering, Anlagenplanung und Verfahrensentwicklung.

Die Bayer-Standortdienste-Gesellschaft wird schließlich für interne und externe Kunden alle standortbezogenen Services für unsere großen deutschen Werke anbieten und optimieren.

Meine Damen und Herren, wir sind überzeugt davon, dass wir uns mit der Bildung der Teilkonzerne für unsere Arbeitsgebiete und mit Servicegesellschaften so fokussieren und so flexibel handeln können wie die Wettbewerber, ohne die Synergievorteile des Konzerns aufzugeben. Zugleich ergibt sich eine Reihe weiterer Vorteile. Wir erhöhen damit die Transparenz für die interne Steuerung und das Wertmanagement, aber auch für die Investoren und den Kapitalmarkt.

Wir können die Komplexität unseres Unternehmens beträchtlich verringern, indem wir die operative Führung bis hin zu ihrer Unterstützung durch betriebswirtschaftliche Prozesse und Informationssysteme

ganz auf die jeweiligen Teilkonzerne und ihre Bedürfnisse ausrichten.

Vor allem aber stärken wir die Selbstverantwortung und die unternehmerische Handlungsfreiheit unserer operativen Einheiten, indem wir ihre Führung in rechtlich selbstständigen Teilkonzernen mit weltweiter Verantwortung ansiedeln.

Auf der anderen Seite wollen wir – um das ganz klar zu sagen – den Konzern als Ganzes zusammenhalten. Entscheidend hierfür ist das strategische Management des Gesamtunternehmens, das durch die Neuordnung ebenfalls nachhaltig gestärkt werden soll.

Dazu ordnen wir auch den Konzernvorstand neu, der sich in Zukunft voll auf die strategischen Entscheidungen und die Steuerung des Gesamtportfolios konzentrieren wird.

---

### Auf der anderen Seite wollen wir – um das ganz klar zu sagen – den Konzern als Ganzes zusammenhalten.

---

Dementsprechend soll der Konzernvorstand vor allem folgende Kernaufgaben wahrnehmen:

- ▷ das kontinuierliche Management des Konzernportfolios
- ▷ die konzernweite Auswahl und Entwicklung der obersten Führungskräfte
- ▷ die Festlegung der mittel- und langfristigen Ziele des Konzerns, einschließlich der Entscheidung über die für ihre Umsetzung benötigten strategischen Ressourcen und finanziellen Mittel
- ▷ die Vereinbarung und Kontrolle der Performanceziele wie jährliche Umsatz- und Ergebnisbudgets
- ▷ die kontinuierliche Weiterentwicklung effizienter Anreizsysteme zur Unterstützung des Performance- und Wertmanagements
- ▷ das Anstoßen konzernweiter Initiativen und Projekte zur Optimierung

der gemeinschaftlich genutzten Prozesse und Strukturen

Der Konzernvorstand wird entsprechend diesen Kernaufgaben zusammengesetzt sein.

Dabei wird sich die Konzernführung unter der Leitung des Vorstands über die Teilkonzerngrenzen hinweg als Ganzes verstehen, mit einem obersten Führungskreis, dem neben dem Konzernvorstand auch die Leiter der Teilkonzerne angehören.

---

### Der Konzernvorstand wird sich in Zukunft voll auf die strategischen Entscheidungen und die Steuerung des Gesamtportfolios konzentrieren.

---

Die Zusammenarbeit in diesem Führungskreis wird von einer klaren Aufgaben- und Rollenteilung zwischen der eigenverantwortlichen operativen Führung der Teilkonzerne und der strategischen Gesamtverantwortung des Konzerns geprägt sein.

Wir sehen in dieser gemeinsamen Führung eine wichtige Voraussetzung und ein wesentliches Bindeglied für den Zusammenhalt des Konzerns, dessen Teile in Zukunft gewollt und mit voller Absicht wesentlich mehr Selbstständigkeit haben werden.

So viel zu den Zielen und Beweggründen für die Neuordnung des Konzerns und seiner Führung, über die wir Sie im Einzelnen in dem Bericht zur Neuordnung des Konzerns und in der Einladung zur Hauptversammlung informiert haben.

Die Verantwortung für die Umsetzung und das Erreichen der Ziele gegenüber den Mitarbeitern, unseren Kunden und nicht zuletzt Ihnen, unseren Aktionären, trägt die Konzernführung, deren Leitung mit dem Ablauf dieser Hauptversammlung Herr Wenning übernehmen wird.

Ich bin sicher, dass Sie ihm und seinem Team das gleiche Vertrauen und die gleiche Unterstützung geben

werden, mit der Sie mich in den zehn Jahren begleitet haben, in denen ich als Vorstandsvorsitzender die Verantwortung für die Führung von Bayer hatte.

Dieses Vertrauen und diese Unterstützung waren für mich in guten Zeiten, aber auch in den schwierigeren Phasen meiner zehnjährigen Amtszeit als Vorsitzender des Vorstands immer eine feste Basis und ein verlässlicher Rückhalt, auf den ich bauen konnte. Dafür danke ich Ihnen ganz herzlich.

In diesen Jahren ist viel geschehen. Wir haben unser Unternehmen kontinuierlich ausgebaut und auf die Bereiche konzentriert, in denen wir das größte Potenzial und die besten Chancen sehen.

---

### In den zehn Jahren meiner Amtszeit als Vorsitzender des Vorstands ist viel geschehen.

---

Ich möchte hier die Entwicklung und die Fakten nicht im Detail erörtern, sondern meine Bilanz auf zwei Punkte konzentrieren, die für Bayer und für mich persönlich auch aus damaliger Sicht besonders wichtig waren.

Ich denke dabei an unsere Strategie vom Beginn der 90er Jahre, das Konzernportfolio grundlegend umzuschichten und vor allem die Arbeitsgebiete Gesundheit und Landwirtschaft auszubauen. Als Ziel hatten wir uns vorgenommen, den Anteil dieser Arbeitsgebiete von damals zusammen 34 Prozent in die Größenordnung von 50 Prozent zu bringen.

Dieses Ziel haben wir – unter Einbeziehung von Aventis CropScience – erreicht: Der Umsatzanteil von Landwirtschaft steigt von 13 Prozent auf 24 Prozent, der von Gesundheit von 21 Prozent auf 31 Prozent, zusammen also auf 55 Prozent.

Entsprechend ist der Anteil des Industriegeschäfts von 49 Prozent auf 45 Prozent gesunken.

Hinter der Strukturveränderung unseres Konzernportfolios steht vor allem das Wachstum aus eigener Kraft, mit anderen Worten, insbesondere unsere umfangreichen Investitionen in Forschung und Entwicklung sowie der gezielte Ausbau unserer internationalen Marktpräsenz.

---

## Hinter der Strukturveränderung unseres Konzernportfolios steht vor allem das Wachstum aus eigener Kraft.

---

Hinzu kommen aber auch große Akquisitionen wie die Übernahme des nordamerikanischen Selbstmedikationsgeschäfts von Sterling – einschließlich des Bayerkreuzes in den USA – oder die Akquisition der Chiron Diagnostics und vor allem Aventis CropScience.

Auf der anderen Seite haben wir das Portfolio auch durch eine ganze Reihe gezielter Desinvestitionen gestrafft. Nehmen Sie als Beispiele nur die Veräußerungen der Agfa und der Erdölchemie.

Im Industriegeschäft standen umfangreiche Investitionen, vor allem in den Ausbau unserer weltweiten Polymeranlagen einschließlich des Aufbaus weitgehend neuer Standorte, im Vordergrund. Aber auch hier gab es große Akquisitionen und die Trennung von zahlreichen nicht mehr zu uns passenden Aktivitäten. Beispiele hierfür sind die Übernahme des Polyol-Geschäfts von Lyondell oder die Trennung von den Dralon®-Fasern, von Titandioxid und den Textilfarbstoffen.

Insgesamt haben wir im Rahmen unseres Portfoliomanagements seit 1996 Geschäfte mit einem Umsatzvolumen von 7,2 Milliarden € übernommen und Aktivitäten mit einem Umsatz von 8,5 Milliarden € veräußert, wenn man die für dieses Jahr geplanten Desinvestitionen mitrechnet.

Ich denke, diese Zahlen sprechen für sich.

Der zweite Punkt, der in dieser Bilanz besonders erwähnt werden soll, ist die Zielsetzung, den Unternehmenswert dauerhaft und nachhaltig zu steigern.

Hier fällt die Bewertung nicht ganz so eindeutig aus, denn im vergangenen Jahr mussten wir nach dem Vermarktungsstopp unseres Cholesterinsenkers einen empfindlichen Rückschlag hinnehmen, der die Zehnjahresbilanz ohne Frage eintrübt.

Dennoch haben wir auch hierbei einiges erreicht, vielleicht sogar mehr, als wir vor zehn Jahren erwartet hatten.

Am 30. April 1992 stand die Bayer-Aktie bei umgerechnet 14 €. Das entspricht einer Marktkapitalisierung von 9,2 Milliarden €.

Mitte April 2002 bewegt sich unser Kurs um die 40 €, womit wir eine Marktkapitalisierung von über 29 Milliarden € erreichen.

---

## Auch bei der Zielsetzung, den Unternehmenswert dauerhaft und nachhaltig zu steigern, haben wir einiges erreicht, vielleicht sogar mehr, als wir vor zehn Jahren erwartet hatten.

---

Gegenüber April 1992 haben wir damit den Unternehmenswert um etwa 20 Milliarden € oder mehr als 200 Prozent gesteigert, ein beträchtlicher Zuwachs, meine Damen und Herren, der sich durchaus sehen lassen kann.

Rechnet man noch die 6,5 Milliarden € hinzu, die Bayer seit 1992 an Dividenden ausgeschüttet hat – einschließlich der für 2001 vorgeschlagenen Dividende –, dann stellt sich diese Bilanz noch besser dar.

Ich will gar nicht verschweigen, dass wir alle uns mehr vorstellen und wünschen könnten. Die Ereignisse des Jahres 2001 haben gezeigt, dass die Kursentwicklung keine Einbahnstraße ist, dass es bei einem Unter-

nehmen unserer Struktur auch erhebliche Risiken gibt. Doch in der Zehnjahresperspektive zeigt sich, dass es uns gelungen ist, den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern und unseren Aktionären für ihre Investition in Bayer eine attraktive Rendite zu bieten.

Darüber hinaus, meine Damen und Herren, sind wir davon überzeugt, dass unser Konzern, dass Bayer noch sehr viel Potenzial besitzt, das weit über diese Bewertung hinausgeht.

---

## Wir sind davon überzeugt, dass Bayer noch sehr viel Potenzial besitzt, das weit über diese Bewertung hinausgeht.

---

Dieses Potenzial liegt vor allem in dem Wissen und dem Know-how der 117.000 Mitarbeiter, die weltweit für unser Unternehmen arbeiten und dafür sorgen, dass wir unseren Kunden auch in Zukunft die Leistungen, Produkte und Problemlösungen bieten, die sie von uns erwarten.

Deshalb möchte ich an dieser Stelle auch allen Mitarbeitern meinen ganz besonderen, herzlichen Dank aussprechen für das, was sie für unser Unternehmen leisten.

Für mich waren die zehn Jahre als Vorstandsvorsitzender eine faszinierende Zeit. Ich bin stolz darauf und freue mich, dass ich in meiner Aufgabe dazu beitragen konnte, unser Unternehmen Bayer fit zu machen für die Zukunft.

Ich bin sicher, dass die neue Führungsmannschaft unter Leitung von Herrn Wenning weiterhin alles tun wird, um das Potenzial von Bayer voll auszuschöpfen im Interesse unserer Mitarbeiter, unserer Kunden und vor allem unserer Aktionäre.

Ich danke Ihnen!