

Zukunftswerte schaffen

Gesundheit, Ernährung und hochwertige Materialien sind unsere Kernkompetenzen. Bayer verfolgt in allen drei Bereichen ein klares Ziel: mit innovativen Produkten und Dienstleistungen den Menschen nützen und zur Verbesserung der Lebensqualität beitragen, der Gesellschaft einen Mehrwert bieten und selbst Werte schaffen – im Interesse unserer Aktionäre, unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und der gesamten Gesellschaft in allen Ländern der Erde, in denen wir tätig sind.

Unser wirtschaftlicher Erfolg

Das Jahr 2008 verlief für Bayer in einem zunehmend schwierigeren wirtschaftlichen Umfeld erfolgreich: Mit unseren zahlreichen Produkten konnten wir einen Umsatz von 32,9 Milliarden Euro erzielen, der um 1,6 Prozent über dem Vorjahreswert lag. Nach Steuern und Anteilen anderer Gesellschafter ergab sich ein Konzernergebnis von 1,7 Milliarden Euro (siehe Seite 53 ff.).

Unsere Aktie

Auch die Bayer-Aktie geriet 2008 in den Sog der weltweiten Börsenturbulenzen und verlor im Jahresverlauf 33,6 Prozent ihres Kurswerts. Unter Einbeziehung

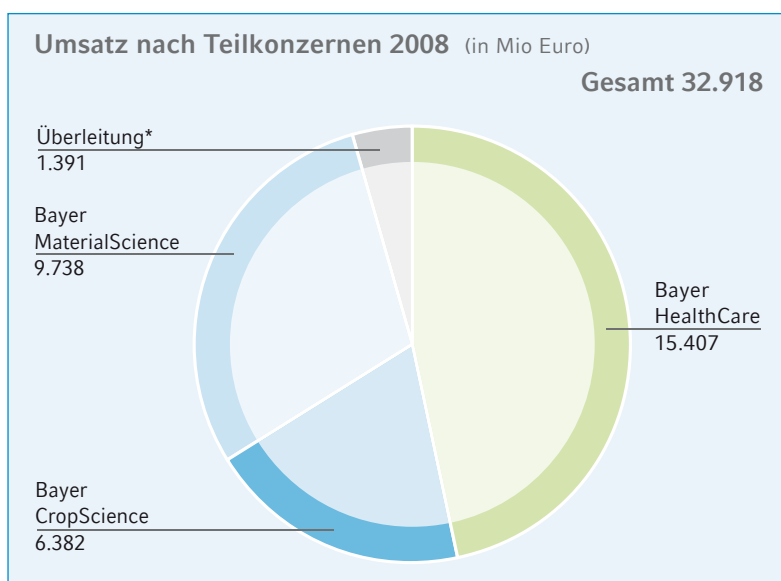
der im Mai gezahlten Dividende von 1,35 Euro pro Aktie errechnet sich für 2008 eine Performance von minus 31,9 Prozent. Trotz dieses Kursverlusts gehört die Bayer-Aktie damit aber noch zu dem besten Drittel aller DAX-30-Werte. Das Eigenkapital des Bayer-Konzerns betrug zum 31. Dezember 2008 16,34 Milliarden Euro, das bis auf 77 Millionen Euro den Gesellschaftern der Bayer AG zuzurechnen ist.

Unsere Aktionärsstruktur ist weiterhin sehr international: Laut einer Erhebung über den Aktienbesitz institutioneller Anleger aus dem Jahr 2008 entfallen 80 Prozent des identifizierten Kapitals auf Anleger mit Stammsitz im Ausland. 43 Prozent werden von Anlegern mit Stammsitz in den USA gehalten. Vorstand und Investor-Relations-Abteilung stehen im regelmäßigen Dialog mit privaten und institutionellen Anlegern. Hauptversammlung, Investorenkonferenzen, Privatanlegerforen sowie Roadshows sind dabei wichtige Instrumente.

Der us-amerikanische Index-Anbieter Morgan Stanley Capital International (MSCI) hat die Bayer-Aktie zum 1. Juli 2008 von dem Sektor „Materials“, Kategorie „Diversified Chemicals“ in den Sektor „HealthCare“, Kategorie „Pharmaceuticals“ umgruppiert. Damit reflektiert MSCI den neuen Schwerpunkt unserer Geschäftsaktivitäten im Bereich HealthCare.

Unsere Akquisitionen, Investitionen und Auszahlungen 2008

Bayer HealthCare übernahm 2008 u. a. für 265 Millionen Euro das osteuropäische otc-Geschäft von Sagmel Inc. Darüber hinaus wurden 695 Millionen Euro für den Erwerb der restlichen Anteile an der Bayer



* Den Teilkonzernen nicht direkt zuzuordnen, z. B. Umsatzerlöse der Servicegesellschaften

Schering Pharma AG gezahlt. Nach Eintragung des Squeeze-out in das Handelsregister erhielten die verbliebenen Minderheitsaktionäre für ihre Aktien eine angemessene Barabfindung von 98,98 Euro je Aktie.

Bayer CropScience investierte 2008 u. a. in die Erweiterung der Herbizid-Produktionskapazitäten an den deutschen Standorten Frankfurt und Knapsack sowie in die neue Formulieranlage für Insektizide in Hangzhou (China).

Bayer MaterialScience hat im Oktober 2008 die weltweit größte Anlage zur Herstellung von Diphenylmethan-Diisocyanat (MDI) in Shanghai (China) in Betrieb genommen. Des Weiteren hat der Teilkonzern mit der Errichtung einer Pilotanlage zur Herstellung von Carbon Nanotubes begonnen.

Ein Überblick über die wesentlichen Investitionen und sonstigen Erwerbe des Berichtsjahres findet sich in unserem Geschäftsbericht 2008.

Unsere Unternehmensstruktur

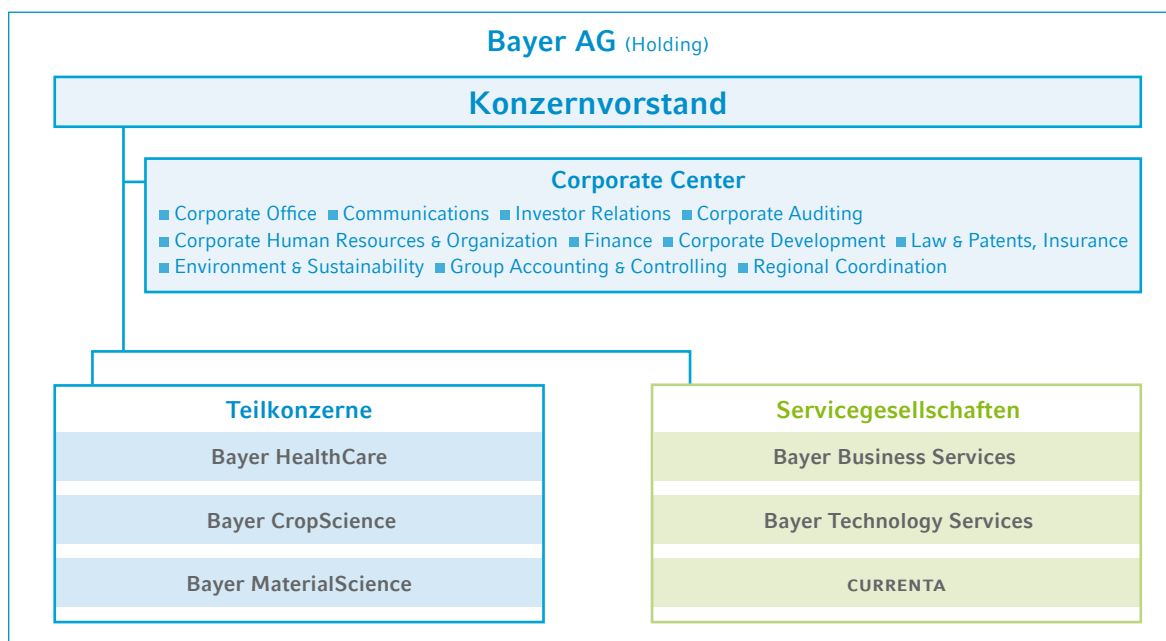
Die Keimzelle der späteren Bayer AG wurde 1863 in Wuppertal (Deutschland) gegründet, seit 1912 hat das Unternehmen seinen Sitz in Leverkusen (Deutschland). Heute ist der Konzern mit rund 320 Gesellschaften auf fünf Kontinenten vertreten. Er

wird geführt von einer Management-Holding, unter deren strategischer Leitung die Teilkonzerne und Servicegesellschaften eigenverantwortlich arbeiten. Das operative Geschäft obliegt den drei Teilkonzernen Bayer HealthCare, Bayer CropScience und Bayer MaterialScience. Unsere drei Servicegesellschaften Bayer Business Services GmbH, Bayer Technology Services GmbH und CURRENTA GmbH & Co. OHG bieten internen wie externen Kunden Unternehmensdienstleistungen an.

Unsere Führungsstruktur

Der Aufsichtsrat des Bayer-Konzerns setzt sich dem deutschen Mitbestimmungsgesetz entsprechend aus zehn Vertretern der Anteilseignerseite und zehn Vertretern der Arbeitnehmerseite zusammen. Gemäß seinem gesetzlichen Auftrag hat der Aufsichtsrat die Arbeit des Vorstands im Geschäftsjahr 2008 kontinuierlich überwacht und beratend begleitet.

Die Weiterentwicklung der Corporate-Governance-Grundsätze im Unternehmen und die Änderungen des „Deutschen Corporate Governance Kodex“ vom Juni 2008 waren ein wichtiger Bestandteil der Aufsichtsratsarbeit. Im Dezember 2008 konnten Vorstand und Aufsichtsrat erneut die Erklärung abgeben, dass die Bayer AG in vollem Umfang den Empfehlungen des „Deutschen Corporate Governance Kodex“ entspricht.



Unsere Vergütungsprinzipien

Die Gesamtvergütung des Vorstands setzt sich im Wesentlichen aus vier Komponenten zusammen: einer jährlichen Festvergütung, einer kurzfristigen variablen Vergütung, die sich als Zielvergütung auf ein Geschäftsjahr bezieht, einer langfristigen variablen Vergütung, die sich als Zielvergütung auf drei Geschäftsjahre bezieht, sowie einer betrieblichen Altersversorgung mit nach Dienstjahren wachsenden Pensionsansparungen. Hinzu kommen Sachbezüge und sonstige Leistungen wie z. B. Firmenfahrzeug mit Privatnutzung oder Kostenerstattung einer Gesundheitsvorsorgeuntersuchung. Die Festvergütung besteht aus zwei Teilen: einer festen Jahresvergütung und einer festen Konzernzulage. Die kurzfristige variable Vergütung für das Jahr 2008 bemisst sich zum einen an der um Sondereinflüsse bereinigten EBITDA-Marge für den Konzern sowie zum anderen am gewichteten Durchschnitt der Zielerreichung der Teilkonzerne HealthCare, CropScience und MaterialScience. Die Zielerreichung der Teilkonzerne ist im Wesentlichen gekoppelt an die Planerreichung in Bezug auf das um Sondereinflüsse bereinigte EBITDA. Zudem fließt eine qualitative Bewertung gegenüber Markt und Wettbewerb ein.

Die Vergütung des Aufsichtsrats richtet sich nach den entsprechenden Satzungsbestimmungen, deren aktuelle Fassung von den Aktionären in der Hauptversammlung am 29. April 2005 beschlossen wurde. Die Mitglieder des Bayer-Aufsichtsrats erhalten neben dem Ersatz ihrer Aufwendungen eine feste und eine variable Vergütung. Die jährlich feste Vergütung beträgt 60.000 Euro, die variable Vergütung ist erfolgsabhängig und richtet sich nach dem Brutto-Cashflow des Geschäftsjahres, der im Konzernabschluss ausgewiesen ist. Für je angefangene 50 Millionen Euro, um die der Brutto-Cashflow den Betrag von 3,1 Milliarden Euro übersteigt, beträgt der variable Teil 2.000 Euro, insgesamt jedoch höchstens 30.000 Euro. Gemäß den Bestimmungen des „Deut-

schen Corporate Governance Kodex“ werden Vorsitz und stellvertretender Vorsitz im Aufsichtsrat sowie Vorsitz und Mitgliedschaft in Ausschüssen gesondert berücksichtigt. Der Vorsitzende des Aufsichtsrats erhält das Dreifache, sein Stellvertreter das Eineinhalbfache des sogenannten einfachen Satzes. Mitgliedern von Ausschüssen steht ein zusätzliches Viertel und Ausschussvorsitzenden ein weiteres Viertel des einfachen Satzes zu. Insgesamt ist die Vergütung jedoch auf das Dreifache des einfachen Satzes begrenzt. Für die Mitgliedschaft im Nominierungsausschuss wird einvernehmlich keine zusätzliche Vergütung gewährt. Veränderungen im Aufsichtsrat und seinen Ausschüssen während des Geschäftsjahres führen zu einer zeitanteiligen Vergütung. Die Vergütung der einzelnen Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder legen wir jährlich im Geschäftsbericht individualisiert offen.

Um die variable Vergütung von Führungskräften im Bayer-Konzern direkt an Nachhaltigkeitserfolge zu koppeln, haben wir zudem damit begonnen, Nachhaltigkeitsziele in die individuellen Zielvereinbarungen von Führungskräften zu integrieren. Unser Ziel ist es, eine enge Verknüpfung von Nachhaltigkeitszielen und variablen Gehaltsbestandteilen konzernweit umzusetzen.

Unsere Mitarbeiter weltweit

Der Erfolg unseres Unternehmens basiert auf dem täglichen Engagement unserer weltweit 108.600 Mitarbeiter (2007: 106.200). Rund 34 Prozent (2007: 36,8 Prozent) davon sind an unseren Standorten in Deutschland beschäftigt. Weltweit sind ca. 74 Prozent (2007: 76,5 Prozent) unserer Mitarbeiter in Ländern tätig, die zur Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) gehören. Fast 26 Prozent (2007: 23,5 Prozent) arbeiten in insgesamt 43 Nicht-OECD-Staaten. Darunter nimmt China mit etwa 6.800 Mitarbeitern den ersten Rang ein, gefolgt von Indien (3.500) und Brasilien (3.300).

WWW	1	Geschäftsbericht 2008
	2	Investor Relations
	3	Indizes, in denen Bayer gelistet ist
	4	Aufsichtsrat
	5	Corporate Governance
	6	Vorstand
	7	Vergütung
	8	Bayer-Standorte

Der Bayer-Konzern

Der Bayer-Konzern ist ein weltweit tätiges Unternehmen mit Gesellschaften rund um den Globus. Auf der Karte findet sich eine Auswahl wichtiger Unternehmensstandorte.



Der Bayer-Konzern 2008 in Zahlen (Vorjahreswerte in Klammern)

	Nordamerika	Lateinamerika/ Afrika/Nahost	Europa	Asien/Pazifik	Gesamt
Umsatz (in Mio €)	8.026 (8.161)	4.958 (4.660)	14.549 (14.353)	5.385 (5.211)	32.918 (32.385)
Mitarbeiter	17.000 (16.800)	15.300 (14.300)	55.500 (56.200)	20.800 (18.900)	108.600 (106.200)
F+E Ausgaben (in Mio €)	459 (581)	36 (35)	2.014 (1.836)	144 (126)	2.653 (2.578)
Anzahl voll konsolidierte Gesellschaften	45 (47)	46 (51)	167 (168)	58 (60)	316 (326)

Bayer HealthCare



Arthur Higgins,
Vorstandsvor-
sitzender, Bayer
HealthCare AG

Medizinische Innovationen für Patienten weltweit

Unser Auftrag zur Entdeckung und Entwicklung innovativer Arzneimittel und Diagnosemöglichkeiten sowie medizinischer Geräte geht Hand in Hand mit unserem Ziel, weltweit für einen besseren Zugang zur Gesundheitsversorgung zu sorgen. Als ein Gesundheits-Unternehmen investieren wir in Innovationen und Produkte, die Patienten weltweit nutzen und die die Lebensqualität verbessern. In Übereinstimmung mit unseren geschäftlichen Zielen wollen wir auch unsere gesellschaftliche Verantwortung als Unternehmen in vorbildlicher Weise wahrnehmen.

Wir setzen uns aktiv in Public-Private-Partnerships mit Nichtregierungsorganisationen, staatlichen Einrichtungen sowie weiteren Unternehmen dafür ein, den Zugang zur Medizin weltweit zu verbessern. Wir investieren konsequent in Forschung und Entwicklung, um Lösungen für aktuelle Herausforderungen im Gesundheitswesen zu finden, und schaffen so nachhaltige Werte.

Grundlage unseres unternehmerischen Handelns ist unsere Verantwortung für Mensch, Tier und Umwelt entlang des gesamten Lebenszyklus unserer Produkte. So nehmen wir uns der für das HealthCare-Geschäft spezifischen Umweltthemen an, engagieren uns für den Klimaschutz und arbeiten mit hohen ethischen Marketingstandards.

Hauptsitz: Leverkusen

Mitarbeiter: 53.100 (2008), 51.500 (2007)

Umsatz: 15,4 Mrd. Euro (2008),

14,8 Mrd. Euro (2007)

Standorte: in mehr als 120 Staaten

Spezielle Richtlinien: Selbstverpflichtung für Gesundheit, Sicherheit, Umwelt und Qualität, 2004

Website: www.bayerhealthcare.com

Bayer CropScience



Prof. Dr. Dr. h. c.
Friedrich
Berschauer,
Vorstandsvor-
sitzender, Bayer
CropScience AG

Zweite Grüne Revolution sichert Welternährung nachhaltig

Vor dem Hintergrund der starken Nachfrage nach Agrar-Rohstoffen bei gleichzeitig begrenzten Anbauflächen und den sich abzeichnenden Klimaveränderungen steht die Agrarwirtschaft vor großen Aufgaben. Um das Angebot an Nahrungsmitteln zu sichern, muss die Produktivität der Welt-agrarwirtschaft weiter verbessert werden. Nach der ersten Grünen Revolution in den 1960er-Jahren brauchen wir deshalb nun die zweite Grüne Revolution.

Als Innovationsführer in der CropScience-Branche bieten wir Landwirten modernen Pflanzenschutz und neue Lösungen aus der Pflanzenzüchtung und -biotechnologie, um damit die Ernteerträge zu sichern und zu steigern. Durch erhebliche Investitionen in die Forschung wollen wir künftig noch stärker dazu beitragen, eine zweite Grüne Revolution mit einer nachhaltigen Landwirtschaft zu ermöglichen.

Der Erhalt der Biodiversität und funktionierende Ökosysteme bilden das Fundament für eine nachhaltige Landwirtschaft und zählen zu den bei uns fest verankerten Zielen. Darüber hinaus engagieren wir uns, die Zusammenhänge zwischen Ökosystemen und Pflanzenschutz- und Saatguttechnologien für Stakeholder, Partner sowie die Öffentlichkeit verständlich zu machen. Denn unser Ziel ist es, ökonomische, soziale und ökologische Belange miteinander in Einklang zu bringen.

Hauptsitz: Monheim

Mitarbeiter: 18.300 (2008), 17.800 (2007)

Umsatz: 6,4 Mrd. Euro (2008),

5,8 Mrd. Euro (2007)

Standorte: in mehr als 120 Staaten

Spezielle Richtlinien: Selbstverpflichtung von Bayer CropScience für Qualität, Gesundheit, Sicherheit und Umweltschutz (QHSE), 2002; Product Stewardship Policy, 2009

Website: www.bayercropscience.com

Bayer MaterialScience



Patrick Thomas,
Vorstandsvor-
sitzender, Bayer
MaterialScience AG

Lösungen für eine nachhaltige Energieerzeugung

Bayer MaterialScience will mit seinen innovativen Materialien dazu beitragen, den steigenden Energieverbrauch ökologisch und ökonomisch in Einklang zu bringen, und bietet zahlreiche Ansätze, um den aktuellen Herausforderungen effektiv zu begegnen.

Wir entwickeln neuartige Materialien beispielsweise für Null-Emissions-Häuser, leichtere Autos und effiziente Windkraftanlagen. Dabei wird unser Handeln stets bestimmt von der Grundüberzeugung, dass Sicherheit, Umweltschutz, Produkt- und Prozessqualität sowie ökonomische Effizienz gleichrangige Erfolgsfaktoren sind.

Wir wollen mit unserer Tätigkeit zu einer nachhaltigen Wertschöpfung beitragen. Deshalb sind wir stets auf der Suche nach innovativen Lösungen und neuen Anwendungsgebieten für bestehende Produkte. Wir streben nach einer kontinuierlichen Weiterentwicklung unserer Aktivitäten, Produkte und Dienstleistungen zur Zufriedenheit unserer Kunden und Stakeholder sowie zum Wohle des Unternehmens.

Unsere Vorgaben und Ziele im Hinblick auf Gesundheit, Sicherheit, Umweltschutz und Qualität sind klar definiert und werden laufend überwacht. Denn wir wollen, dass Bayer MaterialScience als ein ethisch und sozial verantwortungsbewusstes Unternehmen wahrgenommen und respektiert wird.

Hauptsitz: Leverkusen

Mitarbeiter: 15.100 (2008), 15.400 (2007)

Umsatz: 9,7 Mrd. Euro (2008),

10,4 Mrd. Euro (2007)

Standorte: in mehr als 55 Staaten

Spezielle Richtlinien: Selbstverpflichtung für Gesundheit, Sicherheit, Umwelt und Qualität, Erstfassung 2004; überarbeitete Fassung 2008

Website: www.bayermaterialscience.de

Bayer Business Services



Daniel Hartert,
Vorsitzender der
Geschäftsführung,
Bayer Business
Services GmbH

IT-basierte Lösungen für eine nachhaltige Entwicklung

Bayer Business Services ist das internationale Kompetenz-Zentrum des Bayer-Konzerns für IT-basierte Dienstleistungen. Wir konzentrieren uns auf integrierte Services in den Kernbereichen IT-Infrastruktur und -Anwendungen, Einkauf und Logistik, Personal- und Managementdienste sowie Finanz- und Rechnungswesen.

Unsere Dienstleistungen machen Geschäftsprozesse schneller, einfacher, sicherer und preiswerter. Damit leisten wir wichtige Beiträge zur nachhaltigen Entwicklung.

Im Einkauf beispielsweise ergänzen wir die Firmenwagen-Flotte um umweltfreundlichere Fahrzeuge und schaffen Anreize für unsere Kunden in den Bayer-Gesellschaften, sich für ein schadstoffarmes Auto zu entscheiden. Ein anderes Beispiel sind die hochmodernen Videokonferenzen, die wir derzeit einrichten. Sie machen eine Vielzahl von Geschäftsreisen überflüssig und sparen somit CO₂-Emissionen.

Besondere Aufmerksamkeit schenken wir der Green IT. Einerseits reduzieren wir mit innovativen Ansätzen den Energieverbrauch und Schadstoffausstoß unserer Rechenzentren. Andererseits unterstützen wir die Mitarbeiter von Bayer dabei, in ihrem direkten Arbeitsumfeld nachhaltig zu handeln, beispielsweise durch Papier sparende Voreinstellungen beim Drucken oder den Energiesparmodus der IT-Geräte.

Hauptsitz: Leverkusen

Mitarbeiter: 5.460 (2008), 4.588 (2007)
Zahlen jeweils ohne Local Services und Auszubildetenpool

Standorte: in mehr als 70 Staaten

Spezielle Richtlinien: Responsible-Care-Selbstverpflichtung von Bayer Business Services, 2003

Website: www.bayerbbs.de

Bayer Technology Services



Achim Noack,
Geschäftsführer,
Bayer Technology
Services GmbH

Technologische Kompetenz für den Umweltschutz

Bayer Technology Services (BTS) bildet das weltweite technologische Rückgrat des Bayer-Konzerns und ist ein wichtiger Innovationsmotor, wenn es um Entwicklung von Verfahren oder Planung, Bau und Optimierung von Prozessen und Anlagen geht.

Bayer Technology Services ist daran beteiligt, die Verantwortung für die konzernweiten ökologischen und sozialen Belange weltweit umzusetzen. Dazu gehört, dass wir an allen Standorten internationale Standards implementieren und nach dem Stand der Technik Verfahren entwickeln, Anlagen planen und realisieren.

Beispielsweise haben wir den Bayer Climate Check entwickelt, der die detaillierte Erfassung aller Emissionen ermöglicht, die von einem Produktionsprozess verursacht werden. Das Instrument liefert eine Priorisierung von Maßnahmen, um Reduktionspotenziale auszuschöpfen, und wurde im Rahmen des Bayer-Klimaprogramms bereits erfolgreich an über 40 Produktionsanlagen angewandt. Weitere 60 Anlagen werden in 2009 untersucht, darüber hinaus wird es auch extern angeboten.

Ein weiteres Beispiel ist BayOpX®, das Operational-Excellence-Programm von BTS, mit dem weitere Optimierungspotenziale, z. B. bei Rohstoffeinsatz oder Energieeffizienz, identifiziert werden können.

Hauptsitz: Leverkusen

Mitarbeiter: 2.600 (2008), 2.600 (2007)

Standorte: Belgien, Deutschland, Indien, Mexiko, Schweiz, USA, Vereinigte Arabische Emirate, VR China

Spezielle Richtlinien: Leitlinie Gesundheitsschutz, Sicherheit, Umweltschutz und Qualität in der BTS

Website: www.bayertechnology.com

CURRENTA



Dr. Klaus Schäfer,
Geschäftsführer,
CURRENTA GmbH &
Co. OHG

Verantwortungsbewusster Chemiepark-Betreiber

CURRENTA – ein gemeinsames Unternehmen von Bayer und LANXESS – bietet Dienstleistungen im chemisch-technischen Bereich an. Dazu zählen u.a. Energieversorgung, Entsorgung, Infrastruktur, Sicherheit, Analytik sowie Ausbildung.

Als Manager und Betreiber des CHEMPARK an den deutschen Standorten Leverkusen, Dormagen und Krefeld-Uerdingen sind wir für die Wettbewerbsfähigkeit unserer Standorte verantwortlich. Wir nutzen effiziente Technologien und Verfahren und optimieren unsere Prozesse mit dem Ziel, größtmögliche Sicherheit zu gewährleisten, natürliche Ressourcen zu schonen und gleichzeitig die Wirtschaftlichkeit zu erhöhen. Allein durch Verbesserungsvorschläge unserer Mitarbeiter im Rahmen unseres „CURRENTA-Klimaschutzprogramms A++“ wurden im Jahr 2008 Ideen zur Steigerung der Energieeffizienz mit einem Einsparpotenzial von rund einer Million Euro entwickelt – das entspricht umgerechnet rund 15.000 Tonnen CO₂ pro Jahr.

Wir honorieren und fördern das Engagement unserer Mitarbeiter. Im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung wollen wir dabei insbesondere den Herausforderungen des demografischen Wandels begegnen. Dazu zählen neben Fortbildungs- und Personalentwicklungskonzepten vor allem Maßnahmen zur Verbesserung der Mitarbeitergesundheit.

Hauptsitz: Leverkusen

Mitarbeiter: 5.500 (2008), 6.000 (2007)

Zahlen jeweils ohne Auszubildende

Standorte: Leverkusen, Dormagen, Krefeld-Uerdingen

Spezielle Richtlinien: Responsible-Care-Selbstverpflichtung Bayer Industry Services, 2003; Politik zu Gesundheitsschutz, Sicherheit, Umweltschutz und Qualität, 2004

Website: www.currenta.de