

Zukunftswerte schaffen

Gesundheit, Ernährung und hochwertige Materialien sind unsere Kernkompetenzen. Bayer verfolgt in allen drei Bereichen ein klares Ziel: mit innovativen Produkten den Menschen nützen, der Gesellschaft einen Mehrwert bieten und selbst Wert 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

2007 war das bisher erfolgreichste Jahr für Bayer: Mit unseren rund 5.000 Produkten konnten wir einen Umsatz von 32,4 Milliarden Euro erzielen, das Konzernergebnis (das den Gesellschaftern der Bayer AG zustehende Ergebnis nach Steuern) steigerten wir von 1,7 Milliarden Euro im Vorjahr auf 4,7 Milliarden Euro (s. Seite 52 ff.).

Unsere Aktie

Mit einer Kurssteigerung von 53,8 Prozent hat sich die Bayer-Aktie auch im Jahr 2007 hervorragend entwickelt. Unter Einbeziehung der im Mai 2007 gezahlten Dividende von 1,00 Euro pro Aktie errech-

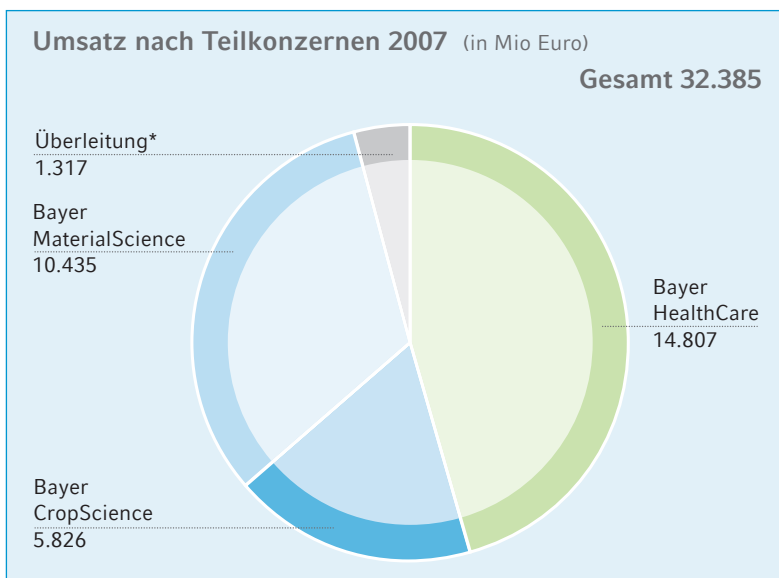
net sich eine Performance von 56,8 Prozent in 2007. Damit belegt Bayer Platz 4 in der DAX-30-Rangliste. Das Eigenkapital des Bayer-Konzerns betrug zum 31. Dezember 2007 16,8 Milliarden Euro, wovon 16,7 Milliarden Euro den Gesellschaftern der Bayer AG zuzurechnen sind.

Ein Blick auf unsere Aktionärsstruktur spiegelt die große Bedeutung von Bayer auf den internationalen Finanzplätzen wider: Laut einer aktuellen Erhebung über den Aktienbesitz institutioneller Anleger entfallen 78 Prozent des identifizierten Kapitals auf Anleger mit Stammsitz im Ausland. 47 Prozent werden von Anlegern mit Stammsitz in den USA gehalten, 22 Prozent von Institutionen in Deutschland und elf Prozent von solchen in Großbritannien. Im vergangenen Jahr standen unser Vorstand und die Experten der Investor-Relations-Abteilung unseren Anlegern auf mehr als 60 Roadshows und Investorenkonferenzen an über 20 Finanzplätzen Rede und Antwort. In den Dialog mit unseren Anlegern treten wir zudem regelmäßig über unsere jährliche Hauptversammlung.

Am 27. September 2007 endete die Notierung der Bayer-Aktie an der New Yorker Börse (NYSE). Obwohl wir nicht mehr an die US-amerikanischen Kapitalmarktgesetze und -regelungen gebunden sind, haben wir einzelne Informationen, die wir bisher im Rahmen US-amerikanischer Vorschriften zur Verfügung gestellt haben, in den Geschäftsbericht übernommen.

Unsere Akquisitionen 2007

Bayer HealthCare übernahm 2007 für 137 Millionen Euro eine Produktionsstätte für biotechnologische Präparate von Novartis in Emeryville, USA. Schering



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

wird seit dem 23. Juni 2006 voll konsolidiert. Zum 31. Dezember 2007 betrug der Anteil der Bayer Schering GmbH an der Bayer Schering Pharma AG 96,3 Prozent.

Bayer CropScience akquirierte den US-Baumwollsaatgut-Hersteller Stoneville Pedigreed Seed Company. Die Gesellschaft ist seit dem 1. Juni 2007 im Bayer-Konzern voll konsolidiert, der vorläufige Kaufpreis samt Anschaffungsnebenkosten beträgt 232 Millionen Euro.

Bayer MaterialScience hat am 1. Juli 2007 den Erwerb des Polyurethanherstellers Taiwan-Ure-Tech Gruppe abgeschlossen.

Unsere Unternehmensstruktur

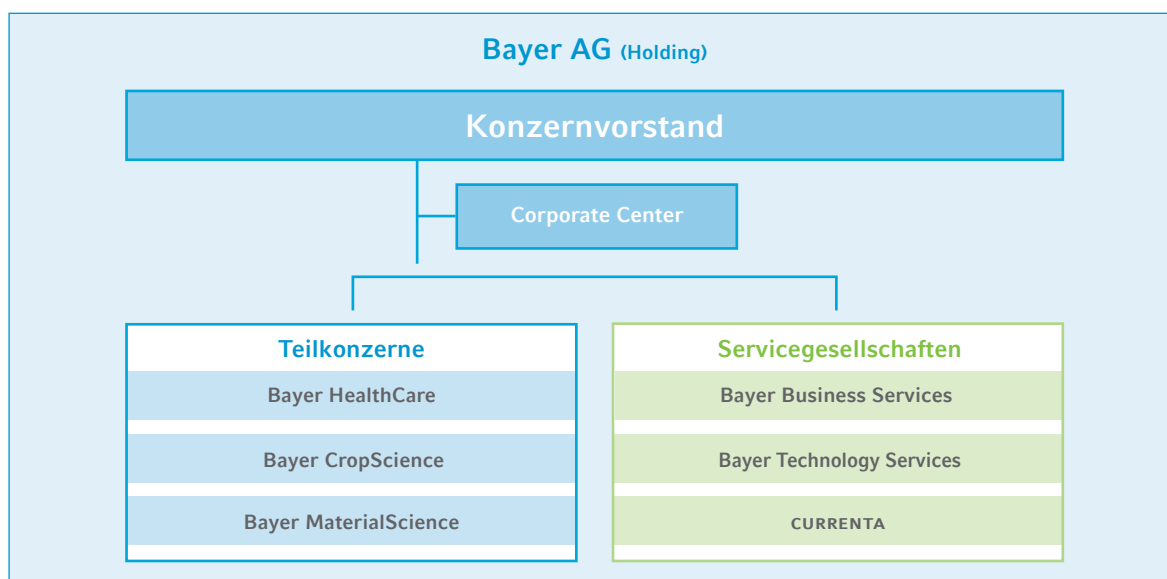
Bayer wurde 1863 in Wuppertal gegründet, seit 1912 hat das Unternehmen seinen Sitz in Leverkusen. Heute ist der Konzern mit rund 320 Gesellschaften auf fünf Kontinenten vertreten. Er wird geführt von einer Managementholding, unter deren strategischer Leitung die Teilkonzerne und Servicegesellschaften eigenverantwortlich arbeiten. Das operative Geschäft verteilt sich auf die drei Teilkonzerne Bayer HealthCare AG, Bayer CropScience AG und Bayer Material-

Science AG. Unsere drei Servicegesellschaften Bayer Business Services GmbH, Bayer Technology Services GmbH und CURRENTA GmbH & Co. OHG (vormals Bayer Industry Services) 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 2007 regelmäßig überwacht und beratend begleitet. Im Berichtsjahr fanden zudem Neuwahlen des Aufsichtsrats statt. Dabei haben drei Vertreter der Anteilseignerseite sowie zwei Vertreter der Arbeitnehmerseite nicht mehr für eine Wiederwahl kandidiert. An ihrer Stelle wurden neue Aufsichtsratsmitglieder gewählt.

Die Weiterentwicklung der Corporate-Governance-Grundsätze im Unternehmen und die Änderungen des „Deutschen Corporate Governance Kodex“ vom Juni 2007 waren ein wichtiger Bestandteil der Aufsichtsratsarbeit im Berichtsjahr. Im Dezember 2007 konn-



ten 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 2007 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. In der kurzfristigen variablen Vergütung für das Jahr 2007 ist darüber hinaus ein einmaliger individueller Sonderbonus aufgrund der besonderen Leistungen im Zusammenhang mit den strukturellen Änderungen im Bayer-Konzern enthalten.

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 Ver-

gütung 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 Deutschen 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. Die Vergütung der einzelnen Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder legen wir jährlich im Geschäftsbericht offen.

Um die variable Vergütung von Führungskräften im Bayer-Konzern direkt an Nachhaltigkeitserfolge zu koppeln, haben wir zudem damit begonnen, Nachhaltigkeitsziele in die individuelle 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 106.200 Mitarbeiter. 36,8 Prozent davon sind an unseren Standorten in Deutschland beschäftigt. Weltweit sind 76,5 Prozent unserer Mitarbeiter in Ländern tätig, die zur Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) gehören, 23,5 Prozent (24.874 Mitarbeiter) arbeiten in insgesamt 43 Nicht-OECD-Staaten. Darunter nimmt China mit 5.582 Mitarbeitern den ersten Rang ein, gefolgt von Brasilien (3.072) und Indien (3.000).

www	2	Aktie
	3	Indizes, in denen Bayer gelistet ist
	4	Aufsichtsrat
	5	Corporate Governance
	6	Vorstand
	7	Vergütung
	8	Bayer-Standorte
	9	Zertifizierung und Mitgliedschaften der Teilkonzerne

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 in Zahlen

	Nordamerika	Lateinamerika/ Afrika/Nahost	Europa	Asien/Pazifik	Gesamt
Umsatz (in Mio. €)	8.161	4.660	14.353	5.211	32.385
Mitarbeiter	16.800	14.300	56.200	18.900	106.200
F+E Ausgaben (in Mio. €)	581	35	1.836	126	2.578
Anzahl konsolidierte Gesellschaften	47	51	168	60	326

Bayer HealthCare
Medizinische Produkte für
Patienten weltweit



Arthur Higgins,
 Vorstandsvor-
 sitzender, Bayer
 HealthCare AG

Als Unternehmen der Gesundheitsbranche investieren wir in medizinische Innovationen zum Nutzen der Patienten. Dabei sind wir der Überzeugung, dass unsere Produkte allen Menschen, die sie benötigen, zur Verfügung stehen sollen. Deshalb engagieren wir uns in verschiedenen Partnerschaften mit gesellschaftlichen Initiativen, staatlichen Institutionen und weiteren Unternehmen dafür, den Zugang zur Medizin weltweit zu verbessern. In unserer Forschung setzen wir auch einen Schwerpunkt auf zukünftige Herausforderungen in der Gesundheitsversorgung – beispielsweise neuen Therapiebedarf infolge einer alternden Gesellschaft. Grundlage unseres unternehmerischen Handelns ist stets unsere Verantwortung für Mensch, Tier und Umwelt entlang des gesamten Lebenszyklus unserer Produkte. So nehmen wir uns der Umweltthemen, die spezifisch für das HealthCare-Geschäft sind, an, engagieren uns für den Klimaschutz und haben ethische Marketingstandards eingeführt.

Hauptsitz: Leverkusen

Mitarbeiter: 51.500 (2007),
 51.400 (2006)

Standorte: in mehr als 120 Staaten

Umsatz: 14,8 Mrd. Euro (2007),
 11,7 Mrd. Euro (2006)

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

Managementsysteme: Managementsysteme für Gesundheit, Sicherheit und Umwelt gibt es an allen Standorten weltweit. Unsere Arzneimittel werden nach den Qualitätsnormen von GMP (Good Manufacturing Practice) hergestellt und überwacht. Die Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten erfolgen in Übereinstimmung mit den Prinzipien von GLP (Good Laboratory Practice) und GCP (Good Clinical Practice). Interne Umsetzung ethischer Verhaltenskodizes der Industrieverbände.

Website: www.bayerhealthcare.com

Bayer CropScience
Innovationen für eine nachhaltige
Landwirtschaft



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

Angesichts der wachsenden Weltbevölkerung, des veränderten Konsumverhaltens und des Klimawandels ist eine nachhaltige Landwirtschaft nur möglich, wenn es gelingt, die Flächennutzung hocheffizient zu gestalten. Dazu tragen wir mit unseren Pflanzenschutzlösungen und verbessertem Saatgut bei. Zudem sind wir im Bereich der Schädlingsbekämpfungsmittel für den nicht-landwirtschaftlichen Gebrauch tätig. Eine effiziente Landwirtschaft braucht Innovationen. Als zukunftsorientierter Technologieanbieter stellen wir uns der Herausforderung, ständig neue Lösungen zu suchen – häufig geht diesen eine bis zu zehnjährige Forschungs- und Entwicklungsphase voraus.

Dabei suchen wir aktiv den offenen Dialog mit unseren Stakeholdern. Hierdurch möchten wir unserem Grundsatz nach Umweltverträglichkeit, sozialer Gerechtigkeit und gesundem Wirtschaftswachstum verstärkt Rechnung tragen.

Hauptsitz: Monheim

Mitarbeiter: 17.800 (2007),
 17.900 (2006)

Standorte: in mehr als 120 Staaten

Umsatz: 5,8 Mrd. Euro (2007),
 5,7 Mrd. Euro (2006)

Spezielle Richtlinien: Selbstverpflichtung von Bayer CropScience für Qualität, Gesundheit, Sicherheit und Umweltschutz (QHSE), 2002; Leitlinien und Kernanforderungen eigenverantwortlicher Produktbetreuung (Product Stewardship), 2004

Managementsysteme: Alle Standorte weltweit verfügen über ein integriertes Managementsystem für Qualität, Gesundheit, Sicherheit und Umwelt, das kontinuierlich weiterentwickelt wird.

Website: www.bayercropscience.com

Bayer MaterialScience
Hochwertige Materialien für
den Klimaschutz



Patrick Thomas,
 Vorstandsvor-
 sitzender, Bayer
 MaterialScience AG

Bayer MaterialScience besitzt großes Potenzial, um Wachstum und nachhaltige Entwicklung in Einklang zu bringen. So bieten wir mit unseren Produkten zur Energieeinsparung innovative Lösungen für den Klimaschutz, etwa bei der Wärme- und Kälteisolierung von Gebäuden sowie Fernwärme- und Heizungsrohren mit Polyurethan-Hartschaum. Auch bei der Dämmung von Kühl- und Gefrierschränken oder im Fahrzeug-Leichtbau helfen unsere Materialien, wertvolle Energie einzusparen. Unsere Komponenten für Photovoltaik-Module aus Polycarbonat oder thermoplastischen Polyurethanen und unsere Rohstoffe für lösemittelarme und -freie Lacke, Beschichtungen und Klebstoffe sind weitere wichtige Beiträge zum Umweltschutz.

Bayer MaterialScience ist stets auf der Suche nach innovativen Lösungen und ökologisch verträglichen Anwendungen bestehender Produkte. Auch die Energieeffizienz unserer eigenen Produktionsverfahren, die wir in den vergangenen Jahren bereits erheblich erhöht haben, wollen wir weiter steigern – dazu haben wir uns im Bayer-Klimaprogramm verpflichtet.

Hauptsitz: Leverkusen

Mitarbeiter: 15.400 (2007),
 14.900 (2006)

Umsatz: 10,4 Mrd. Euro (2007),
 10,2 Mrd. Euro (2006)

Standorte: in mehr als 55 Staaten

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

Managementsysteme: Aufbauend auf den Prinzipien der Responsible Care Global Charter hat Bayer MaterialScience ein integriertes Managementsystem für alle Aspekte von Gesundheitsschutz, Sicherheit, Umweltschutz und Qualität (HSEQ) eingerichtet.

Website: www.bayermaterialscience.com

Bayer Business Services

Kompetenzzentrum für IT-basierte Dienstleistungen



Dr. Andreas Resch,
Geschäftsführer,
Bayer Business
Services GmbH

Bayer Business Services ist das internationale Kompetenzzentrum des Bayer-Konzerns für IT-basierte Dienstleistungen. Mit unseren IT-Services, unseren integrierten Geschäftsprozesslösungen und unseren spezialisierten Diensten für Forschung, Verwaltung und Unternehmenssteuerung leisten wir wichtige Beiträge zum Klimaschutz und zur nachhaltigen Entwicklung bei Bayer und unseren Kunden.

Im IT-Bereich konzentriert sich Bayer Business Services darauf, im Sinne einer „Green IT“ Energie zu sparen und Emissionen zu vermeiden. So reduzieren wir beispielsweise den Stromverbrauch von Rechenzentren und IT-Geräten, führen Videokonferenzanlagen ein, die eine Vielzahl von Geschäftsreisen mit dem Flugzeug, der Bahn oder dem Auto überflüssig machen, und gestalten die Bayer-Fahrzeugflotte nach klimafreundlichen Gesichtspunkten.

Hauptsitz: Leverkusen

Mitarbeiter: 4.588 (2007), 4.400 (2006), Zahlen jeweils ohne Local Services und Auszubildetenpool

Standorte: in mehr als 50 Staaten

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

Website: www.bayerbbs.com

Bayer Technology Services

Technologisches Rückgrat des Konzerns



Achim Noack,
Geschäftsführer,
Bayer Technology
Services GmbH

Bayer Technology Services 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 konzipieren wir in Zusammenarbeit mit Bayer MaterialScience in Indien aktuell das erste „EcoCommercial Building“, das ein wegweisendes Beispiel für Null-Emissions-Bürogebäude darstellt. Auch haben wir 2007 den „Bayer Climate Check“ entwickelt. Dieses Analyseinstrument ermöglicht die detaillierte Erfassung aller Emissionen, die von einem Produktionsprozess verursacht werden, und liefert eine Priorisierung von Maßnahmen, um Reduktionspotenziale auszuschöpfen. Das Instrument ist vom TÜV zertifiziert und wird im Rahmen des Bayer-Klimaprogramms konzernweit angewandt. Darüber hinaus wird es auch extern angeboten.

Hauptsitz: Leverkusen

Mitarbeiter: 2.400 (2007), 2.200 (2006)

Standorte: Belgien, Deutschland, Indien, Mexiko, Schweiz, USA, VR China

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

Managementsysteme: HSEQ-Managementsystem für Gesundheitsschutz, Sicherheit, Umweltschutz und Qualität

Website: www.bayertechnology.com

CURRENTA

Chemiepark-Betreiber mit drei Standorten



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

CURRENTA bietet Dienstleistungen im chemisch-technischen Bereich an. Dazu zählen u. a. Energieversorgung, Entsorgung, Infrastruktur, Sicherheit, Analytik sowie Ausbildung. Die Servicegesellschaft – ein gemeinsames Unternehmen von Bayer und LANXESS – betreibt den CHEMPARK an den Standorten Leverkusen, Dormagen und Krefeld-Uerdingen. CURRENTA ist Dienstleister und Manager des CHEMPARK. Zu unserem Selbstverständnis gehört es, wirtschaftlichen Erfolg mit „Responsible Care“ zu verbinden. Wir optimieren unsere Prozesse mit dem Ziel, größtmögliche Sicherheit zu gewährleisten und natürliche Ressourcen zu schonen. Dabei setzen wir auf die Kompetenz und das Know-how unserer Mitarbeiter, z. B. im Rahmen des CURRENTA-Klimaschutzprogramms „A++“. Durch die Steigerung der Energieeffizienz bei der Erzeugung einerseits und die Senkung unseres Energieverbrauchs andererseits schützen wir nicht nur das Klima. Die Nutzung effizienter Technologien und Verfahren bietet auch beachtliche Einsparpotenziale. Wir leisten damit unseren Beitrag zu mehr Umweltschutz und Wettbewerbsfähigkeit am Standort Deutschland.

Hauptsitz: Leverkusen

Mitarbeiter: 6.000 (2007), 6.600 (2006), Zahlen jeweils ohne Auszubildende

Standorte: Leverkusen, Dormagen, Krefeld-Uerdingen

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

Managementsysteme: Integriertes Managementsystem für Gesundheitsschutz, Sicherheit, Umweltschutz und Qualität eingeführt. Dieses System wird ständig weiterentwickelt.

Website: www.currenta.de