



# 20. Januar 2003 Cheuvreux German Corporate Conference

Klaus Kühn,  
Mitglied des Vorstands der Bayer AG



## Safe Harbor



This presentation contains forward-looking statements based on current assumptions and forecasts made by Bayer Group management.

Various known and unknown risks, uncertainties and other factors could lead to material differences between the actual future results, financial situation, development or performance of the company and the estimates given here. These factors include those discussed in our public reports filed with the Frankfurt Stock Exchange and with the U.S. Securities and Exchange Commission (including our Form 20-F). The company assumes no liability whatsoever to update these forward-looking statements or to conform them to future events or developments.

## 2002 – Ein Jahr des Übergangs



### Handlungsrahmen:

- Schwieriges wirtschaftliches Umfeld
- Hohe Belastungen durch die Aventis CropScience Akquisition
- Hohe Einmalaufwendungen für Restrukturierungsmaßnahmen
- Umfassender und weitgehender Konzernumbau

➡ **Operative Performance insgesamt nicht zufriedenstellend**

➡ **Ziele des Veränderungsprozesses voll erreicht**

## Weitreichende Neuausrichtung



### Fokus

Portfolio-  
management

Kostenstruktur-  
programme

Asset  
Management

Bilanz

Organisation

### Ziele

Optimierung des Geschäftsportfolios

Gegensteuerung und  
Effizienzverbesserung

Strikte Kapitaldisziplin

Weiterer Schuldenabbau

Marktfokus, Unternehmertum,  
Performancekultur

**... zur nachhaltigen Steigerung des Unternehmenswertes**

## Der Konzernumbau – Meilensteine 2002



- Holding-Organisation de-facto implementiert
- Kostensenkungs- und Effizienzverbesserungs-Programme mit Gesamtvolumen von 2,2 Mrd. Euro (bis 2005) initiiert
- Reduzierung Personalbestand um 15.000 Stellen angekündigt
- Mittelbindung im Working Capital seit Projektstart um 2,5 Mrd. Euro reduziert
- Strikte Kapitaldisziplin durchgesetzt  
(Plan '02: Investitionen ca. 80% der Abschreibungen)
- Bilanz durch Abbau der Nettoverschuldung deutlich gestärkt
- Geschäftsportfolio signifikant und nachhaltig verbessert
  - Aventis CropScience und Visible Genetics akquiriert
  - Desinvestitionsprogramm weitgehend umgesetzt
- Pharma-Strategie grundlegend neu ausgerichtet
- Kulturwandel eingeleitet

## Nachhaltige und dauerhafte Steigerung des Unternehmenswertes



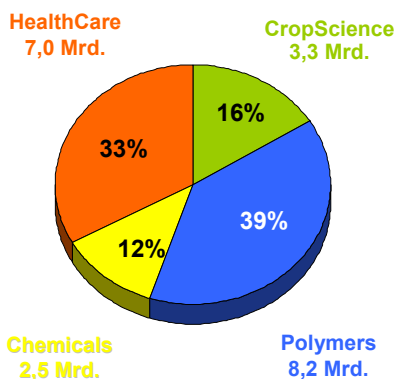
- 1) Wertschöpfungspotenzial des Geschäftsportfolios voll ausschöpfen
- 2) Wachstumsoptionen umsetzen und neu erschließen
- 3) Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig verbessern
- 4) Verschuldung weiter abbauen
- 5) Strategische Lösung für Pharma-Geschäft realisieren
- 6) Kulturellen Wandel vorantreiben

 **Durch Performance überzeugen**

## Sehr gute Ausgangsbasis für die zukünftige Entwicklung



Umsatz (cont.) 1-9 '02: 21.530 Mio (- 2,2 %)



- Weltweit führende Position in 80% des Portfolios
  - Marktanteile
  - Technologie
  - Innovationsfähigkeit
  - Regionale Diversifikation
- Gut aufgestelltes OTC, Diagnostika, Animal Health und Biologicals-Geschäft
- Ein Marktführer im Agromarkt
- Weltweit führend bei techn. Thermoplasten und Isocyanaten
- Starke Stellung bei Chemiespezialitäten

# Kommerzielles Potenzial der Führungspositionen ausschöpfen



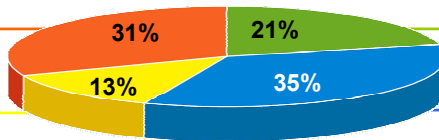
## HealthCare - Partnerschaft etablieren

- Wachstumsoptionen erschließen
- Turnaround Biologicals absichern
- Profitabilität Diagnostika weiter erhöhen
- OTC-Geschäft weiterentwickeln
- Restrukturierungsprogramme umsetzen

## CropScience – Integration umsetzen

- Synergiepotenzial voll ausschöpfen
- Marktanteile weiter ausbauen
- Margenziele erreichen
- Produktmix weiter verbessern
- Biotechnologie-Optionen entwickeln

Umsatzverteilung  
2003E



## Chemie - Fokussierung auf Kerngeschäft

- Geschäftsmix weiter optimieren
- Kompetitive Kostenstrukturen realisieren
- Customer manufacturing ausbauen
- Wachstumsschancen ausschöpfen
- Synergien aus Neuorganisation nutzen

## Polymere – Führungsposition ausbauen

- Kompetitive Kostenstrukturen realisieren
- World-scale- Anlagen aufbauen
- Synergiepotenziale aus Neuorg. nutzen
- Produktions-Joint-Venture prüfen
- Wachstumspotenzial Asien erschließen

# Neuorganisation – Wichtiger Baustein zur Verbesserung der Performance

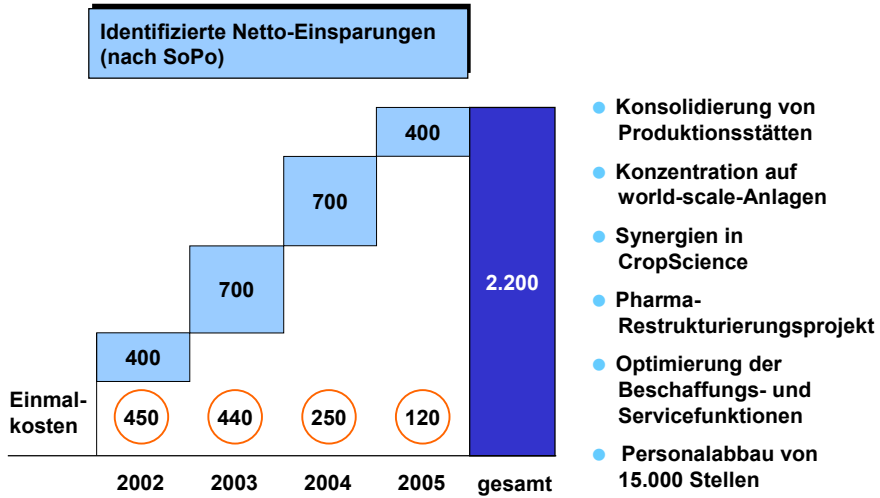


- Ausgesprochene Fokussierung des Managements auf ihre relevanten Märkte, Kernkompetenzen und Aufgaben
- Klare, eindeutige Formulierung von Zielen und Evaluierung der Performance
- Vollständige Integration aller Geschäftsbereichsstrukturen in eine Teilkonzern-Einheit
- Erhöhte Flexibilität für strategische Partnerschaften
- Erhöhte Transparenz allgemeiner Verwaltungs- und Servicekosten
- Katalysator für kulturellen Wandel

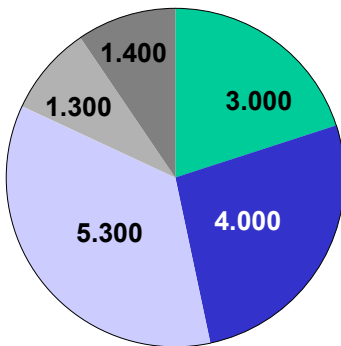
# Deutliche Reduzierung der Kostenbasis angestrebt



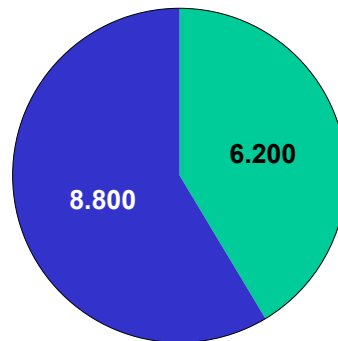
Mio. €



# Personalkürzungen – 15.000 Stellen



- Bayer HealthCare
- Bayer CropScience
- Bayer Polymers
- Bayer Chemicals
- Service-Gesellschaften

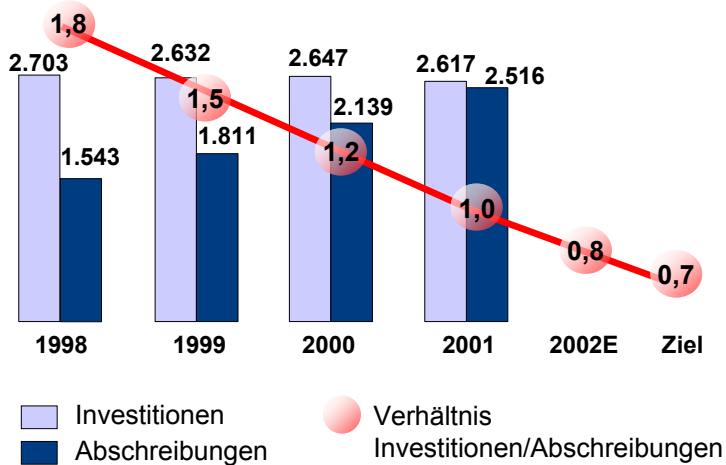


- Bayer AG
- Andere

# Kapitaldisziplin durchgesetzt



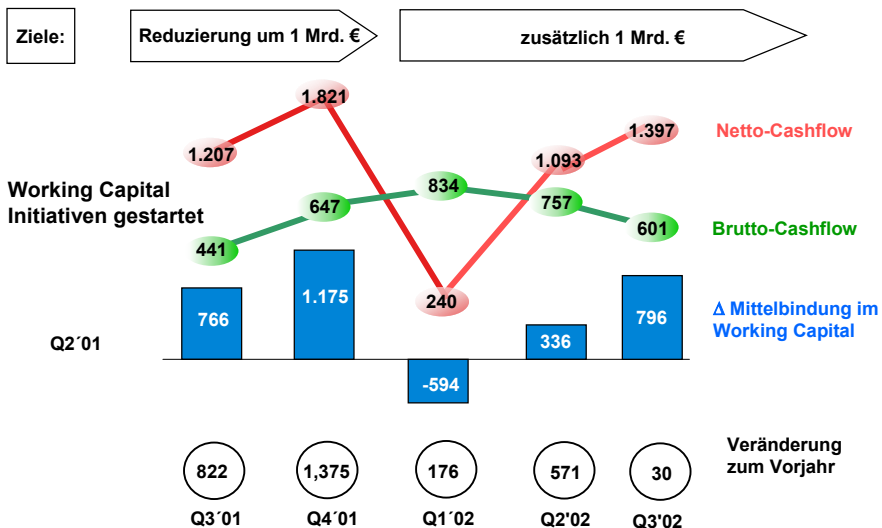
Mio. €



# Working Capital Initiativen greifen: 2,5 Mrd. Euro seit Programmstart



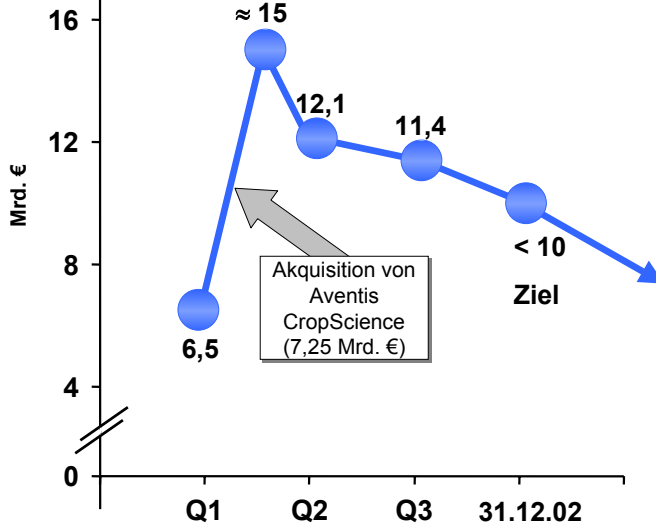
Mio. €



## Ziel: Reduzierung Nettoverschuldung auf unter 10 Mrd. Euro



Netto-Verschuldung



## Neuaustrichtung der HealthCare Strategie



- HealthCare ist und bleibt ein signifikanter Wertschöpfungstreiber im Portfolio
- Die meisten Einheiten sind gut bis sehr gut aufgestellt und verfügen über erhebliches Wachstumspotenzial, das es auszuschöpfen gilt
- Strukturelles Pharma-Problem wurde adressiert – Die Strategiekriterien sind angepasst:
  - Volles Wertschöpfungspotenzial von Pharma kann nur in einer Partnerschaft realisiert werden
  - Eine mögliche Partnerschaft wird nicht an starren Beteiligungsverhältnissen scheitern
  - Mehrheitsanteil für Bayer in einer Partnerschaft wird nicht mehr mit Priorität verfolgt
  - In einer möglichen Partnerschaft wollen wir uns unternehmerisch einbringen
  - Restrukturierungsprogramme maximieren den Wert von Bayer Pharma in einer möglichen Partnerschaft



## Das neue Bayer – Investment Summary

---



- Erhebliches Potenzial für Gewinnerholung und Wachstum
  - ➔ wirtschaftliche Erholung für das Industriegeschäft
  - ➔ Synergien aus der ACS-Akquisition
  - ➔ Turnaround in Biologicals
  - ➔ Produktneueinführungen
  
- Strategische und wertschaffende Lösung für das Pharmageschäft
  
- Strikte Kapitaldisziplin zur Verbesserung des CFROI