



# Jahresbericht 2015



**ii-09****Strategischer Überblick**

- ii Auf einen Blick
- 01 Bringing plant potential to life
- 02 Vorwort des Präsidenten des Verwaltungsrats
- 04 Vorwort des Chief Executive Officer
- 06 Unser Geschäftsmodell
- 08 Unsere Strategie

**10-13****Forschung und Entwicklung**

- 10 Der produktivste Innovationsmotor der Branche

**14-25****Nutzpflanzen im Fokus**

- 14 Getreide
- 16 Mais
- 17 Diverse Feldsaaten
- 18 Reis
- 20 Soja
- 21 Spezialkulturen
- 23 Zuckerrohr
- 23 Vegetables
- 24 Lawn and Garden

**26-35****Der Plan für verantwortungsvolles Wachstum**

- 27 Nutzpflanzen effizienter machen
- 28 Mehr Ackerland bewahren
- 30 Biodiversität fördern
- 31 Kleinbauern Hilfe zur Selbsthilfe bieten
- 32 Gute Arbeitsschutzpraktiken vermitteln
- 34 Engagement für jeden Arbeiter

**36-45****Operative Performance**

- 37 Mitarbeitende
- 38 Nachhaltiger Geschäftsbetrieb
- 42 Integrität des Unternehmens
- 44 Öffentliche Debatten

**46-63****Performance-Daten**

- 46 Regionale Performance
- 47 Performance nach Produktlinien
- 48 Finanzinformationen
- 55 Nicht finanzielle Informationen
- 63 Bericht des unabhängigen Wirtschaftsprüfers zur nicht finanziellen Berichterstattung von Syngenta

**64-67****Unternehmensinformationen**

- 64 Verwaltungsrat
- 65 Geschäftsleitung
- 66 Aktionärsinformation

**Über den Geschäftsbericht von Syngenta**

Die vollständige gedruckte Ausgabe des Geschäftsberichts 2015 von Syngenta umfasst:

- den Jahresbericht 2015 mit dem Überblick über die finanzielle und nicht finanzielle Performance
- den Finanzbericht 2015
- den Corporate-Governance-Bericht und Vergütungsbericht 2015.

Der Jahresbericht umfasst quantitative und qualitative Angaben zu Strategien, Richtlinien und Massnahmen im Zusammenhang mit unseren Zielen für die Geschäftsentwicklung und Corporate Responsibility.

Weitere Informationen wie das Formular 20-F, die Publikation „Our Industry“ und Antworten auf viele Fragen zum Unternehmen („Questions about Syngenta“) finden Sie auf: [www.syngenta.com](http://www.syngenta.com)

Der Geschäftsbericht dient auch als jährlicher Fortschrittsbericht für den United Nations Global Compact.

Unseren Online-Geschäftsbericht 2015 finden Sie unter: [www.ar2015.syngenta.com](http://www.ar2015.syngenta.com)

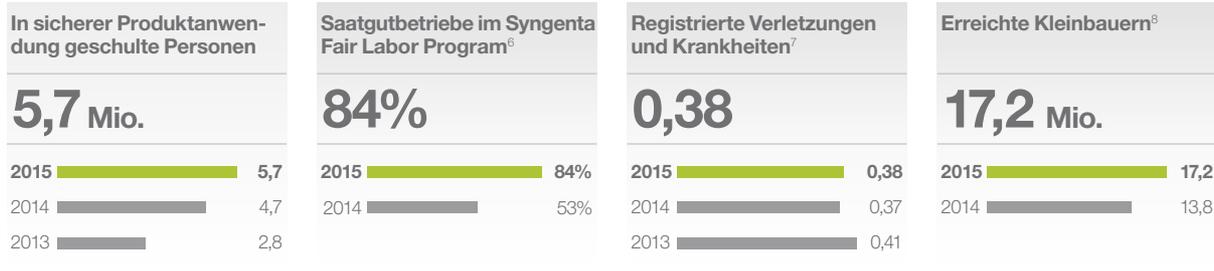
# Unternehmensperformance

Unser Fokus lag darauf, die Profitabilität zu verbessern und gleichzeitig unsere Kunden in einem wirtschaftlich schwierigen Umfeld zu unterstützen.

## Finanzielle Performance



## Nicht finanzielle Performance



1 Wachstum zu konstanten Wechselkursen (kWk').  
 2 Inklusive Verkäufe von Crop-Protection-Produkten an Seeds.  
 3 Vor Restrukturierung und Wertberichtigung, vollständig verwässert.  
 4 Definition von Cash Flow Return on Investment, siehe S. 54.

5 Die Dividende für 2015 erfordert die Zustimmung der Aktionäre an der Generalversammlung vom 26. April 2016.  
 6 Wert 2014 geschätzt und nicht geprüft.  
 7 Pro 200 000 Stunden, gemäss Definition der US OSHA.  
 8 Durch Verkäufe.

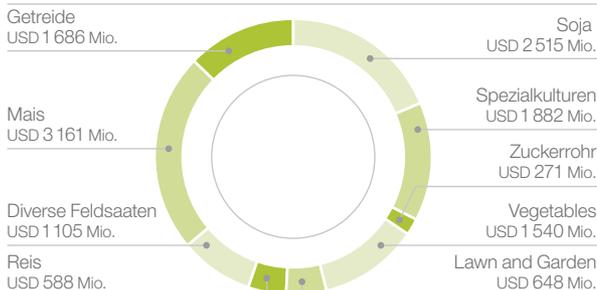
+ Mehr über „Finanzinformationen“ auf S. 48–54  
 + Mehr über „Nicht finanzielle Informationen“ auf S. 55–62

# Ergebnisse nach Nutzpflanzen

Syngenta nutzt ihr fundiertes Wissen über Nutzpflanzen, um integrierte Angebote zu entwickeln, die Genetik und Chemie immer stärker verbinden.

+ Mehr über „Nutzpflanzen“ auf S. 14–25

## Umsätze nach Nutzpflanzen USD Mio.<sup>1</sup>



1 Umsatzzahlen für die Nutzpflanzen basieren auf Schätzungen von Syngenta.

# Highlights 2015

Syngenta hat 2015 ihre Angebote durch marktführende Innovationen und Kooperationen weiter gestärkt. Hier einige Höhepunkte aus dem Berichtsjahr.



## Neuartiges Maisherbizid

Syngenta erhielt von der US-Umweltschutzbehörde EPA die Zulassung für ACURON®, das einen neuen technologischen Standard bei der Bekämpfung von Herbizidresistenz setzt.

➤ Mehr auf S. 17



## Neue hochwirksame Fungizide

ORONDIS™ und SOLATENOL™ wurden von der US-Umweltschutzbehörde EPA zugelassen und erweitern das marktführende Fungizidportfolio von Syngenta.

➤ Mehr auf S. 11 und 15



## R&D Days: einzigartige Pipeline

Wir haben gezeigt, dass unsere F&E die produktivste der Branche ist und unsere Pipeline einzigartige Innovationen in den Bereichen Pflanzenschutz, Saatgut und Traits umfasst.

➤ Mehr auf S. 10–13



## Lizenzvereinbarung für Mais-Traits

Unsere Lizenzvereinbarung mit KWS und Limagrain ist ein weiterer Beleg für den Wert unseres innovativen GM-Traits-Portfolios.

➤ Mehr auf S. 16



## Partnerschaft zwischen Syngenta und DSM

Beide Unternehmen werden mikrobienbasierte Lösungen für die Landwirtschaft entwickeln und gemeinsam vermarkten, darunter biologische Pflanzenschutzmittel und Biostimulanzien.

➤ Mehr auf S. 13



## Der Plan für verantwortungsvolles Wachstum

Wir haben beachtliche Fortschritte erzielt und zusammen mit dem Open Data Institute Daten veröffentlicht, um die ökologische, soziale und ökonomische Wertschöpfung zu fördern.

➤ Mehr auf S. 26–35

# Globale Reichweite

Die Teams von Syngenta in allen Regionen der Welt verbinden ihr lokales Wissen mit den Angeboten und dem Know-how des gesamten Unternehmens, um massgeschneiderte und wertsteigernde Lösungen für Landwirte zu entwickeln.



## Europa, Afrika und Mittlerer Osten

Umsatz <sup>1</sup> USD Mio.	3 884
Mitarbeitende <sup>2,3</sup>	13 047
Forschungs- und Entwicklungsstandorte	47
Produktionsstandorte und Supply-Zentren	42

## Nordamerika

Umsatz <sup>1</sup> USD Mio.	3 410
Mitarbeitende <sup>2</sup>	4 335
Forschungs- und Entwicklungsstandorte	34
Produktionsstandorte und Supply-Zentren	35

## Lateinamerika

Umsatz <sup>1</sup> USD Mio.	3 632
Mitarbeitende <sup>2</sup>	4 962
Forschungs- und Entwicklungsstandorte	13
Produktionsstandorte und Supply-Zentren	12

## Asien/Pazifik

Umsatz <sup>1</sup> USD Mio.	1 837
Mitarbeitende <sup>2</sup>	6 360
Forschungs- und Entwicklungsstandorte	25
Produktionsstandorte und Supply-Zentren	23

1 Exklusive Lawn and Garden.

2 Unbefristete Vollzeitäquivalente per 30. September 2015.

3 Einschliesslich Headquarters (Schweiz).

4 Inklusive sechs multifunktionaler Produktionsstätten.

## Länder

# 90

## Produktionsstandorte und Supply-Zentren<sup>4</sup>

# 112

## Forschungs- und Entwicklungsstandorte

# 119

## Mitarbeitende

# 28 704

## Bringing plant potential to life

Wir setzen unser erstklassiges Know-how und die branchenweit produktivste Forschung und Entwicklung ein, um eine deutliche Steigerung der landwirtschaftlichen Produktivität zu erreichen.

In über 90 Ländern rund um den Globus ermöglichen wir Millionen von Landwirten, die Nahrungssicherheit weltweit zu steigern, indem sie die vorhandenen Ressourcen besser und nachhaltiger nutzen.



## Vorwort des Präsidenten des Verwaltungsrats

# Aussergewöhnliche Umstände, beeindruckende Widerstandskraft und eine vielver- sprechende Zukunft

**„Vorläufige Daten deuten darauf hin, dass es uns gelungen ist, unseren Marktanteil weltweit auszubauen und dabei die Marge zu verbessern. Gerade in diesen herausfordernden Zeiten ist der Verwaltungsrat stolz auf diese Leistung.“**

**Michel Demaré**  
Präsident des Verwaltungsrats



2015 war in mehrfacher Hinsicht ein Jahr mit Herausforderungen, zugleich jedoch ein Jahr, in dem Syngenta ihre Widerstandskraft, gute Performance und Exzellenz unter Beweis gestellt hat. In den Agrarmärkten blieben die Preise für landwirtschaftliche Erzeugnisse verhalten, was die Bereitschaft der Landwirte dämpfte, in Technologie zu investieren. Dennoch deuten vorläufige Daten darauf hin, dass es uns gelungen ist, unseren Marktanteil weltweit auszubauen und dabei die Marge zu verbessern. Gerade in diesen herausfordernden Zeiten ist der Verwaltungsrat stolz auf diese Leistung.

Wirtschaftliche Ungewissheit in den Schwellenmärkten, auf die über 50 Prozent unseres Umsatzes entfallen, hat dazu geführt, dass die Währungen insbesondere in Brasilien und in den GUS-Staaten erheblich an Wert verloren haben. Diese Abwertungen haben unser Umsatzwachstum gebremst, aber unsere Teams haben mithilfe verschiedener Massnahmen die Turbulenzen erfolgreich gemeistert, indem sie die Vorzüge unseres Angebots ausgespielt und progressive Preiserhöhungen ermöglicht haben.

Während durch die schwachen Agrarmärkte und widrigen Währungsentwicklungen das Gewinnwachstum geschmälert wurde, konnte die Profitabilität gesteigert werden – dank des Massnahmenpakets zur Verbesserung der betrieblichen Effizienz (Accelerating Operational Leverage). Diese Massnahmen haben in ihrem zweiten Jahr die gesetzten Sparziele erreicht und entfalten jetzt unternehmensweit ihre volle Dynamik. Ich vertraue fest darauf, dass wir unser Ziel, bis 2018 USD 1 Milliarde einzusparen, erreichen und damit hinsichtlich Profitabilität und Cashflow führend sein werden.

Unsere Forschung und Entwicklung (F&E) – in ihrer Produktivität branchenweit unerreicht – und unsere Innovationspipeline hatten ihren grossen Auftritt an den dreitägigen R&D Days im September, an denen 570 Investoren, Kunden, Anspruchsgruppen und Mitarbeitende teilnahmen. Mit einem Technologiespektrum von Pflanzenschutz, Saatgut und Biotech-Traits, das in seiner Breite und Tiefe seinesgleichen sucht, ist Syngenta hervorragend für künftiges Wachstum aufgestellt. Der anhaltende Erfolg des neuen Fungizids ELATUS™ in Brasilien, die Markteinführung des neuartigen Herbizids ACURON® in den USA und die Expansion unseres Lizenzgeschäfts mit Mais-Traits – z. B. durch den im Oktober geschlossenen Lizenzvertrag mit KWS/ Limagrain – belegen, dass wir nicht nur innovationsstark sind. Wir verstehen es auch, hohen Wert aus unseren Innovationen zu schöpfen.

Bei der Umsetzung des Plans für verantwortungsvolles Wachstum – The Good Growth Plan – sind wir dieses Jahr sehr gut vorangekommen. Wir haben jedes Ziel für alle sechs Verpflichtungen erreicht und bleiben auch bei den für 2020 gesetzten Zielen auf Kurs. Wir haben unser Netzwerk von Referenzbetrieben auf über 1 000 weltweit ausgedehnt und gewinnen so umfangreiche und aussagekräftige Daten. Unserem Ziel nach Transparenz sind wir näher gekommen, indem wir diese Daten in Partnerschaft mit dem Open Data Institute veröffentlicht haben, sodass alle interessierten Anspruchsgruppen unsere Ergebnisse auswerten und damit arbeiten können.

Darüber hinaus war 2015 das erste Jahr, in dem wir über den Plan für verantwortungsvolles Wachstum entsprechend den Standards eines vollständigen Finanzaudits berichteten. Das ist einmalig in unserer Branche – und sehr selten in der Industrie überhaupt. Es zeugt davon, wie streng die Vorgaben des Plans sind und dass er der Gesellschaft und der Umwelt realen, quantifizierbaren und handfesten Nutzen bringt. 2015 erhielten wir auch als erstes Agrarunternehmen die Akkreditierung der Fair Labor Association (FLA) für unser Programm in Indien. Auf dieser guten Grundlage arbeiten wir jetzt mit der FLA an der Akkreditierung für unser globales Programm.

Auch bei der Ausarbeitung eines klaren Rahmens für die Messung und Überwachung der Nachhaltigkeit unserer internen Tätigkeiten haben wir wichtige Fortschritte erzielt. Er hat fünf Schwerpunkte – Energie, Wasser, Abfall, Zulieferer und Logistik – und der Grossteil der Massnahmen wird bis Ende 2016 abgeschlossen sein.

Der Plan für verantwortungsvolles Wachstum und die Syngenta-Stiftung für Nachhaltige Landwirtschaft, die exzellente Arbeit bei der Unterstützung von Kleinbauern überall auf der Welt leistet, machen Syngenta zu einem echten Pionier der Nachhaltigkeit in unserer Branche und leisten meines Erachtens einen grossen Beitrag.

Im Oktober teilte der Chief Executive Officer Mike Mack dem Verwaltungsrat seine Entscheidung mit, nach acht Jahren von seinem Posten zurückzutreten. Er hat das Unternehmen mit Leidenschaft und Tatkraft geführt, eine innovative integrierte Strategie entwickelt, für deutliches Umsatzwachstum gesorgt und mit dem Plan für verantwortungsvolles Wachstum unser Verhältnis zur Gesellschaft verändert. Im Namen des Verwaltungsrats danke ich ihm herzlich für den unschätzbaren Beitrag, den er zum Erfolg von Syngenta geleistet hat.

Nachfolger von Mike Mack wurde John Ramsay, der bereits auf eine lange und beeindruckende Erfolgsgeschichte als Führungskraft in unserem Unternehmen zurückblicken kann. Er hat die Funktion *ad interim* übernommen, während die umfassende interne und externe Suche läuft. Das Unternehmen ist in soliden Händen, sodass die Selektion des neuen CEOs in einem ordentlichen Verfahren erfolgen kann.

2015 wurde viel über Branchenkonsolidierung spekuliert und zum Jahresende ein Merger von zwei Wettbewerbern in den USA angekündigt. Grund dafür waren z. T. die schwierigen Marktbedingungen und die abnehmende F&E-Rendite. Trotzdem erwarten Investoren von der Branche insgesamt höhere Renditen. Als sich die Branche unwiderruflich zu ändern begann, war es für uns sehr wichtig, flexibel zu bleiben und nicht vom Status quo auszugehen.

Deshalb hat es mich gefreut, am 3. Februar 2016 die Transaktion mit ChemChina bekanntzugeben. Ich glaube, dass diese im besten Interesse der Aktionäre und Stakeholder von Syngenta ist – einschliesslich unserer Mitarbeitenden, Kunden und Gemeinschaften, in denen wir tätig sind. Die Transaktion zielt auf Wachstum und langfristige Investitionen ab und anerkennt den enormen Wert unseres Unternehmens: unsere Innovationen, die breite Marktpräsenz und die Kompetenzen der Mitarbeitenden. Ausserdem spiegelt die vereinbarte Governance-Struktur die seit unserer Gründung im Jahr 2000 angewendeten hohen Standards wider. Syngenta bleibt Syngenta und wird als eigenständiges Unternehmen ihre ambitionierte Strategie – unterstützt von einem ambitionierten Eigentümer – fortsetzen. Noch besser ist, dass die Landwirte weltweit so weiterhin eine Wahl haben werden.

Ich danke meinen Kolleginnen und Kollegen im Verwaltungsrat für ihr Urteil und ihre Unterstützung während dieses Prozesses und für ihren Rat das ganze Jahr lang.

Mein ganz besonderer Dank gilt jedoch allen Mitarbeitenden von Syngenta für ihr Engagement, ihre harte Arbeit und ihren Einsatz für das Unternehmen. Trotz der Marktturbulenzen und der Diskussionen über eine Branchenkonsolidierung haben sie nie ihren Fokus verloren. Im Gegenteil: Sie starten ins Jahr 2016 mit demselben Einsatzwillen und Stolz auf das, was Syngenta Landwirten weltweit bietet. Ich bin überzeugt, dass sie auch dieses Jahr ungeachtet der Rahmenbedingungen die Ziele erreichen werden.



**Michel Demaré**  
Präsident des Verwaltungsrats

# Vorwort des Chief Executive Officer

## Mit klaren Zielen zu überdurchschnittlicher Performance

**„Ich bin nach wie vor davon überzeugt, dass die Schwellenländer, die momentan so unruhige Zeiten erleben, auch in Zukunft der wichtigste Wachstumsträger unserer Branche sind. Und ich bin ebenso überzeugt, dass Syngenta über die notwendige Kompetenz und Erfahrung sowie über das richtige Produktportfolio verfügt, um in diesen Märkten erfolgreich zu sein.“**

**John Ramsay**  
Chief Executive Officer  
*Ad interim*



Als Aktionär eines Agrarunternehmens wissen Sie, welche Auswirkungen die Rohstoffpreise auf unser Geschäft haben können – im Guten wie im Schlechten. Die Entwicklung der Rohstoffpreise wird durch zahlreiche Faktoren bestimmt, insbesondere durch das Wetter. Doch in den letzten beiden Jahren hatten auch geopolitische und wirtschaftliche Ereignisse erheblichen Einfluss auf unser Geschäft.

### Wechselkursschwankungen gemeistert

Die Ereignisse 2014 in Russland und in der Ukraine wirkten auch 2015 fort und führten zu massiven Währungsabwertungen in beiden Ländern. Erfreulicherweise ist es uns gelungen, diese Abwertungen durch Preiserhöhungen aufzufangen. Allerdings verringerte sich das Umsatzvolumen bei Saatgut etwas, wo es lokale Alternativen gab – unser Pflanzenschutzgeschäft blieb aber weitestgehend stabil. Das macht deutlich, wie wichtig den Kunden in diesen Ländern hochwertige chemische Pflanzenschutzlösungen sind und wie stark unsere Marktposition ist.

Im Januar 2015 gab die Schweizerische Nationalbank den Mindestkurs des Frankens gegenüber dem Euro auf, was zu einem sprunghaften Anstieg des Frankenkurses führte. Da rund 13 Prozent unserer Kosten in Schweizer Franken anfallen – aber weniger als 1 Prozent unseres Umsatzes –, waren wir und viele andere Schweizer Unternehmen Leidtragende dieses Entscheids. Dank unseres bewährten Hedging-Programms konnten wir die Auswirkungen aber minimieren.

Die nächste währungsbedingte Herausforderung war die rapide Abwertung des brasilianischen Real, die sich im Sommer noch verstärkte – genau zu Beginn der Anbausaison. Angesichts der gravierenden Liquiditätsengpässe der Landwirte war es nicht möglich, umgehend mit einer Preiserhöhung auf den Kursverfall zu reagieren.

In der kommenden Saison werden wir dies jedoch nachholen und uns dabei auf unsere Erfahrungen in den GUS-Staaten stützen. Gegenwärtig liegt unser Fokus darauf, unseren Kunden durch diese wirtschaftlich schwere Zeit zu helfen und zugleich unsere Bilanz durch rigoroses Risikomanagement zu schützen.

Insgesamt bin ich stolz darauf, wie wir das Unternehmen durch diese Phase der Währungsinstabilität gesteuert haben. Die Währungsschwankungen haben unseren Umsatz 2015 um USD 1,8 Milliarden geschmälert, dennoch konnten wir die Auswirkung auf das EBITDA auf rund USD 100 Millionen begrenzen.

### Weiterhin gute Aussichten in Schwellenländern

Während meiner über 30-jährigen Laufbahn bei Syngenta und ihren Vorgängerunternehmen habe ich viel Zeit sowohl in Lateinamerika als auch im asiatisch-pazifischen Raum verbracht. Ich bin nach wie vor davon überzeugt, dass die Schwellenländer, die momentan so unruhige Zeiten erleben, auch in Zukunft der wichtigste Wachstumsträger unserer Branche sind. Und ich bin ebenso überzeugt, dass Syngenta über die notwendige Kompetenz und Erfahrung sowie über das richtige Produktportfolio verfügt, um in diesen Märkten erfolgreich zu sein.

### Profitabilität steuern

Ich bin mir bewusst, dass unsere Profitabilität in den letzten Jahren weder unsere Erwartungen noch die unserer Aktionäre erfüllt hat. Daher freut es mich, dass wir unsere Profitabilität 2015 trotz niedriger Rohstoffpreise und starker Währungsschwankungen verbessern konnten. Unter den aktuellen Bedingungen hat sich die Notwendigkeit von Effizienzsteigerungen als zentrales Thema in der Branche herauskristallisiert. Syngenta ist hier schon früh aktiv geworden und hat bereits im Februar 2014 ein Massnahmenpaket zur Verbesserung der betrieblichen Effizienz (Accelerating Operational Leverage) vorgestellt.

Dieses beruht auf den drei Säulen Global Operations, Marketing und Vertrieb sowie Forschung und Entwicklung und soll bis 2018 Einsparungen in Höhe von USD 1 Milliarde ermöglichen. 2015 haben wir mehr als die geplanten USD 300 Millionen eingespart und für 2016 liegen wir gut im Plan, unser Ziel ebenfalls zu erreichen.

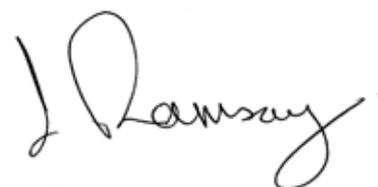
Auf dem Weg zu mehr Profitabilität haben wir unser gesamtes Saatgutgeschäft auf den Prüfstand gestellt und werden diese Überprüfung Ende des ersten Quartals 2016 abschliessen. Wir untersuchen das Profitabilitätspotenzial jedes einzelnen Produkts ebenso wie seine Bedeutung im Rahmen eines integrierten Angebots.

### Erstklassige Leistungen in F&E

Bei unseren R&D Days im September haben wir gezeigt, dass Syngenta den branchenweit produktivsten Innovationsmotor hat: Jeder in unsere Forschung und Entwicklung investierte Dollar hat in den letzten zehn Jahren USD 10,70 Umsatz generiert. Und wir haben erläutert, dass es bei Investitionen in F&E nicht nur um Innovationen an sich geht – sie müssen auch dafür sorgen, dass Produkte erfolgreich auf den Markt gebracht werden können. Angesichts immer höherer regulatorischer Hürden sind unsere Kompetenz und unser Weitblick in diesem Bereich so wichtig wie nie zuvor – denn Syngenta hat bislang mit einer Erfolgsquote von 100 Prozent Produkte von der Entwicklung bis zur Marktreife gebracht. Wir haben jetzt die Plattformen aufgebaut, die wir brauchen, um unsere F&E-Produktivität weiter zu steigern und zugleich bei der Erfindung und Entwicklung neuer Produkte überragende Leistungen zu zeigen.

Ende Oktober habe ich *ad interim* den Posten als CEO von Syngenta übernommen. Eine meiner ersten Handlungen war es, die ganze Organisation auf klare Ziele einzuschwören, die der Schlüssel zu unserer übergeordneten Zielsetzung sind: eine überdurchschnittliche Performance zu erzielen. Zu diesen Zielen zählen: unsere Finanzziele zu erreichen oder zu übertreffen; die Kundenzufriedenheit weiter zu verbessern, um unsere Marktanteile zu halten und auszubauen; und bei all unseren Aktivitäten eine Vereinfachung anzustreben, um schneller und wirkungsvoller agieren zu können. Ich bin zuversichtlich, dass wir uns den richtigen Rahmen gegeben haben, um alle diese Ziele zu erreichen, die auch durch das Massnahmenpaket zur Verbesserung der betrieblichen Effizienz gestützt werden. Unsere Innovationskraft, die wir 2015 umfassend unter Beweis gestellt haben, wird zusätzlich zu einer verbesserten Kundenzufriedenheit beitragen.

Die Loyalität und Einsatzbereitschaft unserer Mitarbeitenden im vergangenen Jahr, das von so tiefgreifenden Herausforderungen geprägt war, haben mich zutiefst beeindruckt. Sie bestärken mich in meiner festen Überzeugung, dass wir unsere Ziele erreichen und das grosse Versprechen von Syngenta einlösen können.



**John Ramsay**  
Chief Executive Officer  
*Ad interim*

# Unser Geschäftsmodell

## Werte durch Innovationen schaffen

**Wir ermöglichen Landwirten, die ständig wachsende Nachfrage nach Nahrungsmitteln und anderen pflanzlichen Ressourcen wie etwa Biotreibstoffen zu decken. Dabei nimmt die Nachfrage sowohl quantitativ als auch qualitativ aufgrund des Bevölkerungswachstums, steigenden Wohlstands und veränderter Ernährungsgewohnheiten zu.**

**Diese Bedürfnisse müssen erfüllt werden, ohne die bereits stark beanspruchten Ressourcen noch weiter zu strapazieren. Wir helfen Landwirten, sich dieser Herausforderung zu stellen: Wir bieten ihnen Innovationen, die aus unserem fundierten Wissen über Nutzpflanzen und über die Bedürfnisse der Landwirte in aller Welt entstanden sind.**

### Beste Voraussetzungen für Erfolg

Kein Mitbewerber verfügt über so umfassende Erfahrungen wie Syngenta: weder in Biowissenschaften, Züchtung, Chemie, noch mit den verschiedenen Nutzpflanzen, Regionen und Klimazonen in aller Welt.

Dadurch können wir Umfang und Tempo unserer Innovationen steigern. Wir sind in der Lage, Technologien zwischen Nutzpflanzen zu übertragen und ganzheitliche Lösungen zu entwickeln, die wissenschaftliche Erkenntnisse in den Bereichen Saatgut und Pflanzenschutz vereinen.

So sind wir auch besonders gut aufgestellt, um Kleinbauern und Schwellenländer zu unterstützen, die gleichzeitig die grössten Chancen auf Ertragssteigerungen und auf Wachstum unseres Geschäfts bieten.

Unser Know-how und unsere Kultur der Offenheit und Zusammenarbeit haben Syngenta zu einem zuverlässigen und gefragten Partner gemacht: Dadurch konnten wir ein umfangreiches Netzwerk produktiver Allianzen mit akademischen Einrichtungen, anderen Agrarunternehmen sowie Landwirten aufbauen. Davon profitieren auch wir: Wir können unsere Innovationsrate beschleunigen, unsere Produktionseffizienz steigern und unsere Flexibilität erhöhen.

## Auf welche Ressourcen wir bauen

Finanzkapital

Mitarbeitende und das geistige Eigentum, das sie schaffen

Chemie, Biologie, Genetik und Informatik

Natürliche Ressourcen

Einrichtungen und Dienstleistungen

Lokale Gemeinschaften

Gesetze und Vorschriften

# Was wir tun

## Forschung und Entwicklung

### Was wir tun

- Entdeckungen und Innovationen im Pflanzenschutz
- Modernste Saatgutzüchtung
- Bekämpfung von Insekten, Pilzen, Unkraut und Umweltstress bei Nutzpflanzen

### Mit wem wir zusammenarbeiten

- Wissenschaftler und Universitäten
- Forschungseinrichtungen
- Landwirte und Lieferanten
- Nichtregierungsorganisationen
- Landwirtschaftliche Beratungsstellen

## Produktion

### Was wir tun

- Wirkstoffe
- Zwischenprodukte
- Formulierung, Abfüllung und Verpackung
- Produktion von Saatgut

### Mit wem wir zusammenarbeiten

- Chemikalienlieferanten
- Auftragsproduzenten
- Saatgutlieferbetriebe
- Zulieferer Lawn and Garden

## Marketing und Vertrieb

### Was wir tun

- Produktmanagement
- Nutzpflanzenorientierte Angebote
- Marketing, Verkauf und Vertrieb

### Mit wem wir zusammenarbeiten

- Landwirte
- Vertriebspartner
- Demonstrationsfarmen
- Verarbeitungsbetriebe und Lebensmittelkette
- Agronomen
- Landwirtschaftliche Beratungsstellen
- Technologieanbieter

## Unterstützende Aktivitäten

### Was wir tun

- Stewardship
- Produktzulassung
- Gesundheit, Sicherheit, Umweltschutz, Qualität und Sicherheit
- Technologie und Engineering
- Dialog mit allen Interessengruppen

### Mit wem wir zusammenarbeiten

- Industrieverbände
- Nichtregierungsorganisationen und Interessenverbände

# Was wir erschaffen

## Produkte, Dienstleistungen und Lösungen



### Produkte

- Herbizide
- Insektizide
- Fungizide
- Saatgutbehandlung
- Saatgut
- Traits

### Nutzpflanzen

- Getreide
- Mais
- Diverse Feldsaaten
- Reis
- Soja
- Spezialkulturen
- Zuckerrohr
- Vegetables
- Lawn and Garden

### Angrenzende Technologien

- Nährstoffe
- Finanzdienstleistungen
- Informationssysteme

# Wie wir Nutzen bringen

Investitionsrendite für Landwirte und Aktionäre

Nahrungs- und Futtermittel, Brennstoffe und Fasern

Nachhaltige Intensivierung der Landwirtschaft für mehr Nahrungssicherheit

Zufriedenheit von Landwirten und Kunden

Nachhaltige Produktion

Förderung unserer Mitarbeitenden und Partner entlang der Wertschöpfungskette

Verteilung der Wertschöpfung an Mitarbeitende, Zulieferer, Regierungen und Gemeinschaften

Lebensqualität in lokalen Gemeinschaften

Förderung von Forschung und Wissenstransfer

# Unsere Strategie

## Die Wertschöpfung beschleunigen

**Wir konzentrieren uns darauf, eine höhere Profitabilität und ein Wachstum über dem Marktdurchschnitt zu erreichen, und bauen dabei auf dem Erfolg unserer Innovationen auf. Unsere integrierte Strategie wird bei Bedarf angepasst, um sicherzustellen, dass sie eng auf die unterschiedlichen Bedürfnisse unserer Kunden in aller Welt abgestimmt ist. Starke neue Produkte sind für unseren Erfolg unerlässlich, und unsere laufenden Investitionen in Forschung und Entwicklung gewährleisten den Innovationsfluss auf viele Jahre hinaus.**

Angesichts des turbulenten Marktumfelds ist der Anspruch von Syngenta unverändert: durch eine deutliche Steigerung der landwirtschaftlichen Produktivität die Nahrungssicherheit für eine wachsende Weltbevölkerung auf nachhaltige und umweltverträgliche Weise zu verbessern. Durch die Einführung des Plans für verantwortungsvolles Wachstum – The Good Growth Plan – und seinen wachsenden Einfluss innerhalb des Unternehmens kommen wir diesem Ziel immer näher.

Unsere Strategie muss sowohl Profitabilität als auch Wachstum unterstützen. Wir haben uns verstärkt auf Kosteneffizienz konzentriert und waren in der Lage, selbst bei niedrigeren Agrarpreisen höhere Margen zu erzielen. Dabei profitieren wir von den weltweiten Plattformen, die wir seit der Einführung unserer integrierten Strategie 2011 aufgebaut haben.

### Integration: Ergebnisse nach fünf Jahren

**Integrierte Angebote für die Landwirtschaft schaffen, die auf agronomischer Kompetenz und dem umfassenden Verständnis für die heutigen und künftigen Bedürfnisse der Landwirte basieren.**

Syngenta hat als erstes Unternehmen eine integrierte Strategie entwickelt, die Pflanzenschutz, Saatgut, Saatgutbehandlung und Traits miteinander verbindet. Die Bedeutung dieser Strategie wird heute in der Branche breit anerkannt.

In den ersten fünf Jahren, in denen die Strategie umgesetzt wurde, haben wir zahlreiche Einsichten von Kunden und unserem Vertriebspersonal weltweit gewonnen. So können wir die Strategie an die Bedingungen in jedem Land genau anpassen.

### Umfassende Technologieplattformen

Umfassende Technologieplattformen, gestützt auf Forschung und Entwicklung, sind eine Voraussetzung, um für verschiedene Nutzpflanzen umfangreiche Lösungen anbieten zu können. Syngenta ist als die weltweite Nummer eins bei Pflanzenschutzmitteln, Nummer drei beim Saatgut und als führender Akteur bei Saatgutbehandlungen und GM-Traits gut positioniert. Wir sind uns jedoch bewusst, dass wir nicht alle Bedürfnisse alleine erfüllen können. Wir haben bereits gezeigt, dass wir Partnerschaften und Kooperationen sehr aufgeschlossen gegenüberstehen, um unseren Kunden zusätzliche Angebote an die Hand zu geben.

### Starke Präsenz in Schwellenländern

Dank der integrierten Strategie konnten früh Erfolge in den Schwellenländern erzielt werden. Hier haben die Einführung und stärkere Verbreitung von Technologien

kontinuierlich zu einer Nachfrage nach umfassenden Lösungen und agronomischer Beratung geführt. Wir konnten daher in vielen dieser Länder unsere Marktanteile sowohl beim Pflanzenschutz wie auch beim Saatgut steigern.

### Innovationsfluss

Die steigende Anzahl an Innovationen führt jetzt auch zu Marktanteilsgewinnen in einigen Industrieländern. Obwohl der Ansatz umfassend integrierter Angebote nicht auf jeden Markt gleichermaßen passt, stärken wir unsere Marktposition durch unser breites und tiefes Produktportfolio. Mit unterschiedlichen Angeboten bei Saatgut, wie z. B. HYVIDO® und ENOGEN®, können wir zusätzliche Umsätze beim Pflanzenschutz erzielen, indem wir aufzeigen, dass eine Kombination von Genetik und Chemie zu überdurchschnittlichen Ergebnissen führt.

### Innovation jetzt und in Zukunft umsetzen

**Leistungsstarke Produkte auf den Markt bringen und Chemie mit Genetik verbinden, um neue Lösungen und Geschäftsmodelle zu entwickeln.**

Nachdem 2014 drei neue Wirkstoffe eingeführt worden waren – darunter der Blockbuster ELATUS™ – brachten wir 2015 mit dem neuen Maisherbizid ACURON® einen weiteren Blockbuster auf den Markt. Die Einführung wurde in den USA als grosser Schritt in der Bekämpfung resistenter Unkräuter begrüsst. ELATUS™ wiederum erzielte auch in seiner zweiten Anbausaison in Brasilien ein Wachstum. Der Erfolg beider Produkte zeigt, dass unsere Kunden selbst bei gedämpften Marktbedingungen neue Technologien honorieren.

### Innovationen bei Saatgut und Traits

#### 2015–2020

Unsere Hybridgerste HYVIDO® wird weiter expandieren. Dies zeigt, wie Innovation integrierte Angebote in den entwickelten Ländern vorantreiben kann. Bei Mais liegt der Schwerpunkt zunehmend auf der Realisierung von Einnahmen mit Traits durch Lizenzvereinbarungen sowie auf unserem Markengeschäft. Syngenta verzeichnete in den letzten Jahren bei Traits die höchste Innovationsrate der Branche, was die Nachfrage nach vorhandenen und künftigen Traits beflügelt hat. Daher dürften sich die Einnahmen aus Traits zwischen 2014 und 2020 mehr als verdoppeln.

#### 2020–2025

Syngenta nimmt bei der Entwicklung von Hybridweizen eine führende Position ein und baut dabei auf dem Erfolg von HYVIDO® auf. Wir erwarten, dass wir diese entscheidende Technologie als Erste auf den Markt bringen und sie in drei Regionen stufenweise einführen werden.

#### 2025–2030

Ab Mitte des nächsten Jahrzehnts wird die Branche eine neue Innovationswelle bei Traits erleben – auch hier wird Syngenta eine führende Rolle spielen. Unsere Pipeline umfasst Nachfolge-Traits zur Insektenbekämpfung und Lösungen für Probleme, für die bislang noch keine Traits entwickelt wurden, wie etwa Saugschädlinge und Sojarost.

### Outperformance: Wachstum über dem Marktdurchschnitt erzielen

**Wir wollen die Profitabilität verbessern und gleichzeitig unseren Kunden höhere Ernteerträge und einen besseren Ressourceneinsatz ermöglichen und so einen Mehrwert bieten.**

### Den Markt übertreffen

Unser angestrebtes Wachstum über Marktdurchschnitt wird durch unsere neuesten Produkteinführungen, eine gut gefüllte Pipeline und durch Erfahrungen bei massgeschneiderten und angepassten integrierten Angeboten unterstützt. Wir sind in den Schwellenländern aufgrund unserer umfassenden Investitionen gut positioniert. Unsere langjährigen Erfahrungen im Risikomanagement ermöglichen uns zudem, die derzeitige Volatilität in einigen dieser Länder abzufedern.

### Konzentration auf Saatgut

Die Vermarktung von Saatgut – welches häufig die erste Entscheidung eines Landwirts ist – kann den Verkauf von Pflanzenschutzmitteln ankurbeln. Dies hat sich in der Praxis bereits mehrfach bestätigt. Gleichzeitig achten wir aber darauf, dass unsere Saatgutprodukte auch für sich allein genommen rentabel sind. Für die verschiedenen Nutzpflanzen entwickeln wir klare Aktionspläne und richten dabei unser Hauptaugenmerk auf die Bereiche, deren Profitabilität deutlich unter dem Durchschnitt liegt.

### Accelerating Operational Leverage

Die Verbesserung der Bruttomarge im Saatgutgeschäft wird zur Steigerung der EBITDA-Marge beitragen, die gemäss der Initiative zur Verbesserung der betrieblichen Effizienz (Accelerating Operational Leverage) angestrebt wird. Mit diesem Massnahmenpaket sollen bis 2018 Einsparungen in Höhe von USD 1 Milliarde erzielt werden: etwa 40 Prozent in der weltweiten Beschaffung, 40 Prozent in Marketing und Vertrieb sowie 20 Prozent im Bereich F&E. Der Fortschritt in jedem dieser Bereiche wird durch mehrere Teilprojekte vorangetrieben. Kosteneinsparungen machen ca. 60 Prozent des Ziels von USD 1 Milliarde aus, der Rest basiert auf einem Marktwachstum von ca. 4 Prozent. Die Kosteneinsparungen zu erreichen, ist ein vorrangiges Ziel im gesamten Unternehmen.

# Forschung und Entwicklung

## Der produktivste Innovationsmotor der Branche

**Syngenta investiert jährlich rund USD 1,4 Milliarden in Forschung und Entwicklung und vereint wie kein anderes Unternehmen Chemie, Genetik, Züchtung und Informatik, um neue Produkte und Lösungen zu entwickeln. Die Forschung und Entwicklung von Syngenta ist schon jetzt die produktivste und innovativste der Branche, und während wir das Innovationstempo weiter erhöhen, steigern wir zugleich kontinuierlich unsere Rendite.**

Unsere Märkte bieten grosse Chancen für langfristige, nachhaltige Wertschöpfung durch die erfolgreiche Entwicklung und Anwendung innovativer Technologien. Um diese Chancen zu nutzen, haben wir 2015 USD 1,36 Milliarden in Forschung und Entwicklung (F&E) investiert.

### Investitionen in Forschung und Entwicklung USD Mrd.

2015		1,36
2014		1,43
2013		1,38

Das übergeordnete Ziel unserer F&E-Strategie ist es, schneller und besser die Bedürfnisse der Landwirte vorherzusehen und zu erfüllen.

### Grosse Chancen für nachhaltige Wertschöpfung

Derzeit werden vor allem Lösungen gegen biotischen Stress angeboten, d. h. zur Bekämpfung von Unkraut, Insekten und Krankheiten. Diese Herausforderungen verändern sich ständig. Wir müssen immer wieder neue Wege finden, um mit neu auftretenden Schädlingen und Resistenzen gegen bewährte Lösungen fertig zu werden.

Wir wollen Probleme vorausschauend angehen und mit unserem breiten Spektrum an Technologien neue Lösungen entwickeln. So haben wir beispielsweise die Glyphosatresistenz bei Unkräutern lange kommen sehen und arbeiten bereits seit einem Jahrzehnt an entsprechenden Lösungen. Diese Bemühungen haben eine Reihe neuer Produkte hervorgebracht – zuletzt ACURON®, das mithilfe seiner multiplen Wirkmechanismen resistente Unkräuter gleichzeitig bekämpft und der Entwicklung neuer Resistenzen vorbeugt. 2015 haben wir ACURON® in den USA auf den Markt gebracht, wo das Auftreten von resistentem Unkraut in Maisfeldern in nur vier Jahren um 50 Prozent zugenommen hat.

Aus unserer Erforschung biologischer Pflanzenschutzmittel werden weitere Lösungen hervorgehen, die zielgerichtet wirken und neben synthetischen chemischen Produkten eingesetzt werden können. Ein aktuelles Projekt in diesem Bereich sind RNA-basierte biologische Pflanzenschutzmittel gegen den Kartoffelkäfer, deren Einsatzbereich wir jetzt auch auf den Maiswurzelbohrer und andere Schädlinge ausweiten wollen.

Belastungen durch Hitze, Trockenheit und Kälte werden auch als abiotischer Stress bezeichnet und bieten viel Potenzial. Zu unseren neuesten Lösungen zählen AGRISURE ARTESIAN® – optimiert für effiziente Wassernutzung – und ISABION®, das bei Reis die Erträge steigert, indem es die Setzlinge während des Umpflanzens vor Kälte schützt.

### Das Innovationstempo erhöhen

Im Zeitraum von 2008 bis 2014 haben wir im Schnitt einen neuen Wirkstoff pro Jahr und über 600 neue Pflanzenschutzprodukte auf den Markt gebracht. Von 2016 bis 2024 wollen wir diese Rate weiter steigern und zehn neue Wirkstoffe aus einer Pipeline mit einem Gesamtumsatzpotenzial von über USD 4 Milliarden auf den Markt bringen.

Die wichtigste Produkteinführung zur Unkrautkontrolle ist ACURON®, eine zukunftsweisende Lösung mit vier Wirkstoffen und drei verschiedenen Wirkmechanismen, die Landwirten im Umgang mit resistenten Unkräutern hilft. Ausserdem wurde in den USA ORONDIS™ zugelassen, das neue Massstäbe bei der Bekämpfung von Krankheiten wie Falschem Mehltau und Kraut- und Knollenfäule setzt – bei erheblich geringeren Applikationsmengen als bei anderen Fungiziden üblich.

ORONDIS™ enthält den Wirkstoff Oxathiapiprolin, den wir von DuPont einlizenzieren haben – dies ist ein Beispiel dafür, wie wir mit Hilfe von Partnerschaften Innovationen schneller auf den Markt bringen. 2015 brachten wir im Bereich Pflanzenschutz 70 neue Formulierungen heraus.

## Wirkstoff-Neueinführungen

### Seit 2008 eingeführte Produkte

Produkt	Indikation	Nutzpflanzen	Jahr des max. Umsatzpotenzials	Maximales Umsatzpotenzial
<b>SEGURIS®</b>	Fungizid	Getreide, diverse Feldsaaten, Reis, Spezialkulturen, Gemüse	2018	>USD 150 Mio.
<b>VIBRANCE®</b>	Fungizid	Getreide, Mais, diverse Feldsaaten, Reis, Soja, Spezialkulturen, Gemüse	2020	~USD 500 Mio.
<b>CLARIVA®</b>	Saatgutbehandlung	Getreide, diverse Feldsaaten, Soja	2018	>USD 200 Mio.
<b>ELATUS™ SOLATENOL™</b>	Fungizid	Getreide, Mais, diverse Feldsaaten, Soja, Spezialkulturen, Gemüse	2020	~USD 1 000 Mio.
<b>FORTENZA® MINECTO™</b>	Saatgutbehandlung	Getreide, Mais, diverse Feldsaaten, Reis, Soja, Spezialkulturen, Gemüse	2018 2020	>USD 400 Mio.
<b>ACURON®</b>	Herbizid	Getreide, Mais, diverse Feldsaaten	2020	>USD 500 Mio.

## Neue Pflanzenschutz-Pipeline

### Neue Blockbuster in grossen Marktsegmenten

Produkt	Indikation	Nutzpflanzen	Status	Jahr der Einführung	Maximales Umsatzpotenzial
<b>ADEPIDYN™</b>	Fungizid	Getreide, Mais, Soja, Spezialkulturen, Gemüse	Stufe 3	2016/2017	>USD 750 Mio.
<b>Lead 1</b>	Insektizid	Mehrere Nutzpflanzen	Stufe 3	2021	>USD 750 Mio.
<b>Lead 2</b>	Herbizid	Mehrere Nutzpflanzen	Stufe 2	2023	>USD 600 Mio.
<b>Lead 3</b>	Fungizid	Getreide, Soja	Stufe 1 (Spätphase)	2022	>USD 600 Mio.
<b>Lead 8</b>	Herbizid	Mehrere Nutzpflanzen	Stufe 1 (Spätphase)	2024	>USD 500 Mio.

### Wichtige Produkte in kleineren Segmenten

Produkt	Indikation	Nutzpflanzen	Status	Jahr der Einführung	Maximales Umsatzpotenzial
<b>ORONDIS™</b>	Fungizid	Gemüse, Spezialkulturen	Stufe 3	2016	>USD 150 Mio.
<b>Lead 4</b>	Insektizid	Gemüse, Spezialkulturen	Stufe 3	2021	>USD 250 Mio.
<b>Lead 5</b>	Saatgutbehandlung	Getreide, Mais, Soja	Stufe 1 (Spätphase)	2021	>USD 400 Mio.
<b>Lead 6</b>	Saatgutbehandlung	Mehrere Nutzpflanzen	Stufe 1 (Spätphase)	2022	>USD 200 Mio.
<b>Lead 7</b>	Saatgutbehandlung	Mehrere Nutzpflanzen	Stufe 1 (Spätphase)	2022	>USD 100 Mio.

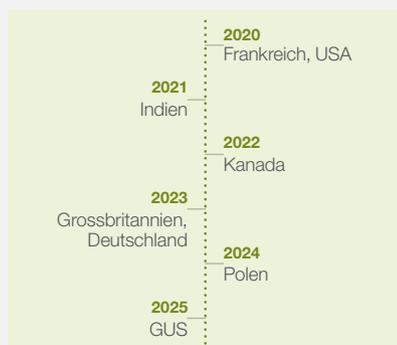
**Stufe 1:** Erfindung, Optimierung **Stufe 2:** Evaluierung **Stufe 3:** Entwicklung und Einführung

Beim Saatgut haben wir von 2010 bis 2014 branchenweit die meisten gentechnisch veränderten (GM) Traits eingeführt. Derzeit durchlaufen drei neue GM-Traits für Soja und Mais die Zulassungsverfahren. Es handelt sich um OH2-Soja sowie molekulare Mais-Stacks für Herbizidtoleranz und gegen den Maiswurzelbohrer. Auch sonst ist unsere F&E-Pipeline gut bestückt mit über 20 Leads für Mais-Traits in der Spätphase der Forschung bzw. dem Potenzial hierfür. Unsere Traits sind von allen unseren Mitbewerbern lizenziert worden, was der beste Beleg für die Stärken unserer Technologien ist.

Unsere Züchtungsprogramme haben 2015 zu wichtigen Neueinführungen bei Mais, Soja und Reis sowie zu neuen Ertragsrekorden bei Weizen und Gerste geführt. In Vietnam wurde der erste Hybridreis zugelassen, der im Rahmen unseres lokalen Züchtungsprogramms entwickelt wurde.

### Plan zur Einführung von Hybridweizen

Hybridweizen von Syngenta könnte auf 82 Millionen Hektar Land angebaut werden.

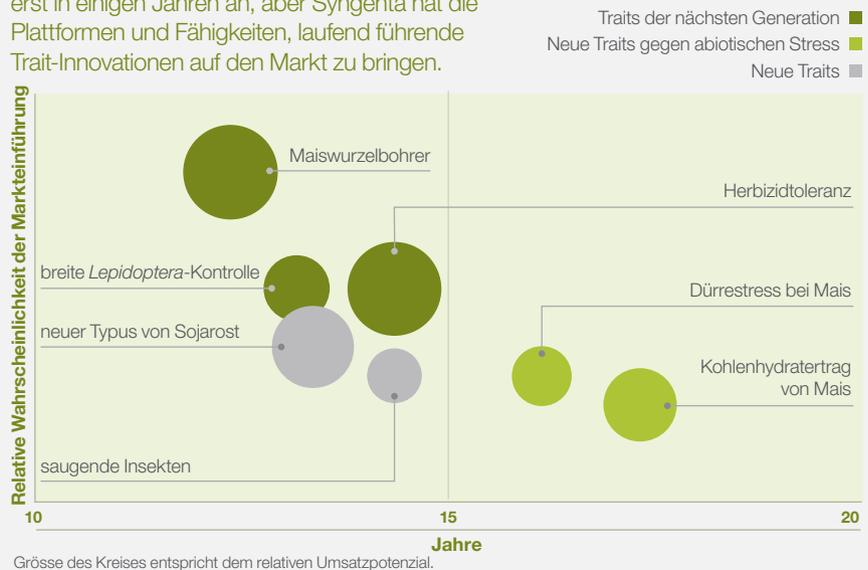


Technischer Machbarkeitsnachweis bereits erbracht:

- Ertragsleistung von Hybriden
- Belastbarkeit des Sterilitätssystems
- Saatgut-Produktionskapazität

### Pipeline für neue Traits

Die nächste Welle von GM-Traits steht in der Branche erst in einigen Jahren an, aber Syngenta hat die Plattformen und Fähigkeiten, laufend führende Trait-Innovationen auf den Markt zu bringen.



Aktuell arbeiten wir daran, den Erfolg der nicht gentechnisch veränderten Hybridgerste HYVIDO® auf Hybridweizen zu übertragen und so neue Möglichkeiten im Anbau dieser weltweit führenden Nutzpflanze zu eröffnen. Den Nachweis für die Ertragsleistung von Hybridweizen haben wir bereits erbracht und sehen hier langfristig ein Umsatzpotenzial von USD 3 Milliarden. Wir rechnen damit, gegen Ende des Jahrzehnts die ersten Produkte auf den Markt zu bringen.

### Steigende Produktivität

Wir steigern gleichzeitig sowohl die Rate der Produkteinführungen als auch deren Wert. Der durchschnittliche Umsatz pro Wirkstoff-Neueinführung hat sich von USD 0,2 Milliarden zwischen 2000 und 2004 auf USD 0,5 Milliarden zwischen 2010 und 2014 mehr als verdoppelt. Auch die Produktivität der Traits steigt: Das kombinierte maximale Umsatzpotenzial beträgt für 2010–2014 USD 0,9 Milliarden, verglichen mit nur USD 0,1 Milliarden im Zeitraum 2000–2004.

Dank der Integration unserer Kapazitäten für Züchtungen, Traits und chemische Innovationen in einer einheitlichen F&E-Struktur können wir nun massgeschneiderte Innovationen nutzpflanzen- und indikationsübergreifend entwickeln, die Zusammenarbeit verbessern und redundante Funktionen abbauen. Was Produktsicherheit und Zulassungen angeht, hat die Auslagerung von über der Hälfte unserer Wiederzulassungsaktivitäten die Kosten für die Produktsicherheit pro Wirkstoff auf zwei Drittel des Branchendurchschnitts gesenkt.

Im Rahmen unseres integrierten Ansatzes verbinden wir Genetik, Chemie und Informatik, um neuartige Wirkstoffe mit zielgerichteten Wirkmechanismen zu entwickeln. Beim Saatgut können wir mit unserer einheitlichen F&E-Plattform alle Vorteile unserer weltweiten Präsenz und unseres branchenweit grössten Nutzpflanzensortiments ausschöpfen. Wir bauen dabei auf unsere Stärken in den Bereichen Genomik, molekulare Marker und Präzisionsversuche, um Technologien nutzpflanzenübergreifend einzusetzen.

Partnerschaften mit akademischen Einrichtungen und Technologieunternehmen sind von zentraler Bedeutung für die Produktivität und das Tempo unserer Innovationstätigkeit. Im November schlossen Syngenta und DSM eine F&E-Partnerschaft zur Entwicklung von Lösungen für die Landwirtschaft auf Basis von Mikroben, zum Beispiel in Form von biologischen Pflanzenschutzmitteln und Biostimulanzien. Ziel der Zusammenarbeit ist es, das Angebot an Produkten, die auf in der Natur vorkommenden Mikroorganismen basieren, für die Anwendung vor und nach der Ernte weltweit zu erweitern. Die Kooperation steht vor dem Hintergrund eines zweistelligen Wachstumspotenzials beim Einsatz biologischer Lösungen in den nächsten zehn Jahren.

### In Menschen und Ressourcen investieren

Die Förderung von Talenten ist eine wichtige Voraussetzung dafür, dass Syngenta ein Innovationspionier bleibt. Unsere Strategie zielt auf die Gewinnung, Bindung und Weiterentwicklung von Wissenschaftlern ab, die fähig sind, leistungstarke Teams zu führen. Ein vielfältiger Hintergrund ist uns dabei sehr wichtig, und wir legen die Karrierewege bei Syngenta bewusst funktionsübergreifend an. Zusätzliche Impulse gehen von unserem neuen funktionsübergreifenden Career Development Center aus, das berufliche Ambitionen und Aktivitäten wie Mentoring und Coaching fördern soll.

Unser exzellentes Team erhält immer wieder auch extern Anerkennung und Auszeichnungen. 2015 wurde beispielsweise Mary Dell Chilton in die National Inventors Hall of Fame in den USA gewählt; Principal Chemistry Fellow Alain de Mesmaeker wurde für seine Grundlagenforschung in Biotechnologie zum Präsidenten der Schweizerischen Chemischen Gesellschaft ernannt; und unser Soja-Züchtungsprogramm ist mit dem Franz Edelman Award 2015 ausgezeichnet worden.



### Intelligenter Züchtung bringt neben Resultaten auch Anerkennung

Ertragreichere Pflanzensorten zu entwickeln ist der Schlüssel dazu, mit weniger Ressourcen höhere Ernteerträge zu erzielen. Ein Ansatzpunkt hierfür ist die nächste Revolution der Wissenschaft: die Analytik.

Das F&E-Team für Sojazüchtung bei Syngenta wendete höhere Mathematik und neuartige Tools an, um den Anbau einer breiteren Vielfalt gesunder Nutzpflanzen zu verbessern. Diese Tools trugen zu deutlichen Verbesserungen der projektbezogenen Schulung, Entscheidungsfindung und Planung bei.

Das Soja-Züchtungsprogramm wurde mit dem Franz Edelman Award 2015 ausgezeichnet, dem angesehensten Preis für den Einsatz fortgeschrittener Analytik für wirtschaftliche und soziale Ziele.

Die Möglichkeiten der Analytik bringen tiefgreifende Änderungen in der Landwirtschaft mit sich. Nun arbeiten wir daran, diese Tools auch für den Anbau von Mais, Sonnenblumen, Reis und sogar Wassermelonen nutzbar zu machen.

Wir unterstützen unsere Mitarbeitenden durch kontinuierliche Investitionen in hochwertige F&E-Strukturen. Unsere Investition in Höhe von USD 94 Millionen in ein neues Innovation Center im Research Triangle Park in North Carolina, USA, steht vor dem Abschluss; das Zentrum soll im zweiten Quartal 2016 bezugsfertig sein.

Die erstklassige Infrastruktur dort ist darauf ausgelegt, den funktionsübergreifenden Austausch anzuregen, um unser Innovationsniveau noch weiter zu erhöhen – ein weiteres Zeugnis unserer langfristigen Verpflichtung, die Produktivität in der Landwirtschaft auf nachhaltige Weise zu steigern.

# Nutzpflanzen im Fokus

## Die Welt mit den Augen eines Landwirts sehen

**Wir wollen den Ackerbau weiterentwickeln, indem wir die einzelnen Nutzpflanzen aus Sicht des Landwirts betrachten. Wir haben unsere Aktivitäten so integriert, dass wir unterschiedlichste Technologien miteinander kombinieren und die grösstmögliche Wirkung auf Ernteertrag, Produktqualität und Ressourceneffizienz erzielen können. Kein anderes Unternehmen bietet Lösungen für so viele verschiedene Nutzpflanzen an.**

### Die Fokussierung auf Rendite wird durch laufende Innovationen unterstützt

Landwirte sind Investoren. Egal, wie gross oder klein ihr Betrieb ist – sie müssen das, was sie an Ressourcen einsetzen, gegen die zu erwartenden Ernteerträge und deren Qualität abwägen.

2015 gaben die Rohstoffpreise für alle wichtigen Nutzpflanzen weiterhin nach. Vor diesem Hintergrund wurde die Performance der Produkte noch mehr auf den Prüfstand gestellt: Der Landwirt muss überzeugt sein, dass sich seine Investitionen in Saatgut und Pflanzenschutz lohnen werden, selbst bei niedrigeren Preisen für seine Erzeugnisse.

In einem schwierigen Markt können Innovationen einen Wettbewerbsvorteil verschaffen. Schädlingsdruck, Resistenzen und Klimawandel sind ständige Bedrohungen für die Erträge des Landwirts, die neue Lösungen erfordern – unabhängig von Preistrends auf dem Absatzmarkt.

Indem wir Saatgut und Pflanzenschutzprodukte zu Protokollen zusammenschliessen, bieten wir den Landwirten einfache und zuverlässige Wege an, ihre Performance zu optimieren. Zugleich transferieren wir das Wissen aus den verschiedenen Nutzpflanzengruppen über unser breites Portfolio hinweg: So werden Erfahrungen, die mit GROMORE™ im Reisanbau gewonnen wurden, beispielsweise auch für die Entwicklung ähnlicher Angebote im Anbau von Soja, Kartoffeln, Gemüse, Baumwolle und Zuckerrohr genutzt. Unser Know-how in Hybridisierung hat den Ausbau des Sonnenblumen-Markts ermöglicht und revolutioniert derzeit den Gerstenanbau. Hybridweizen bringen wir voraussichtlich noch zum Ende des Jahrzehnts auf den Markt und auch bei Reis kommen wir zügig voran.

## Getreide



Umsatz USD Mio.

USD **1 686** Mio.

Crop Protection	1 553
Seeds	133



### Aktuelle Portfolio-Highlights

- Führend bei Saatgut: Weizen, konventionelle Gerste und Hybridgerste
- Integrierte Anbausysteme, sortenspezifische Protokolle: Erträge und Qualität optimieren
- SDHI-Fungizide: SOLATENOL™, SEGURIS®/BONTIMA®, VIBRANCE®

Getreide nimmt weltweit die grösste Anbaufläche ein; dank seiner aussergewöhnlichen Anpassungsfähigkeit im Anbau wird es in mehr als 120 Ländern angebaut. Weizen ist zudem die weltweit am weitesten verbreitete Nahrungspflanze.

Als führendes Unternehmen für Pflanzenschutz, Saatgut und Saatgutbehandlung ist Syngenta einzigartig aufgestellt, um Landwirten überzeugende Lösungen für ihre Herausforderungen anzubieten. Wir gehen voran und helfen Landwirten, den besonderen Anforderungen ihrer jeweiligen Kundengruppen zu genügen: von Lebensmittelunternehmen über Pastaproduzenten bis hin zu Brauereien und Mälzereien. Unsere integrierten Lösungen aus Saatgut, Pflanzenschutz und Anbauprotokollen geben den Landwirten die Möglichkeit, sowohl ihre Ernteerträge als auch die Qualität zu steigern.

Getreide bietet grosses Potenzial für einen höheren Technisierungsgrad. Syngenta hat sich mit umfangreichen Investitionen an die Spitze dieser Entwicklung gesetzt, und wir können schon jetzt erste Erfolge verzeichnen. Unsere Technologie zur Hybridisierung hat eine Wende im Gerstenanbau herbeigeführt; bei Weizen – ein erheblich grösserer Markt – steht dasselbe in den 2020er Jahren bevor.

2015 erschwerten nachgebende Rohstoffpreise den Verkauf von Premiumprodukten im Getreidemarkt. Trotz dieser Bedingungen konnten wir beim Pflanzenschutz den Erfolg von 2014 ausbauen und unsere Anteile in den meisten Märkten vergrößern. Das zeigt die Stärke unseres Portfolios: Mit unserer Kombination aus konventionellen und neuartigen Technologien bieten wir eine unübertroffene Bandbreite von Lösungen für alle Regionen der Welt insbesondere beim Resistenzmanagement.

Ende des Jahres erhielten wir die US-Zulassung für unser neuartiges SDHI-Fungizid SOLATENOL™ für Weizen. Diese neue Technologie wird bereits mit grossem Erfolg in Lateinamerika gegen Sojarost eingesetzt. Die Zulassung in den USA kam zu spät, um sich noch im Umsatz 2015 niederzuschlagen, 2016 wird ihr Einfluss jedoch spürbar sein.

### Unsere Führungsposition bei Weizen ausbauen

Die 2014 in Deutschland und Italien erfolgten Übernahmen im Saatgutgeschäft haben unsere weltweite Führungsposition bei konventionellem Weizen gestärkt. Mithilfe dieser Übernahmen haben wir unser branchenweit führendes Keimplasma-Portfolio ausgebaut und so neue Möglichkeiten geschaffen, wie wir unsere Technologie zur Hybridisierung von Gerste auf Weizen übertragen können.

Wir entwickeln derzeit Hybridweizen, der auf die Märkte mit der höchsten Wertschöpfung zugeschnitten ist. Nachdem wir Ende 2014 den technischen Machbarkeitsnachweis erbracht hatten, haben wir 2015 erfreuliche Fortschritte erzielt. Da die technologischen Fragen nun geklärt sind, erwarten wir, Hybridweizen zum Ende des Jahrzehnts auf den Markt bringen zu können.

### Von Innovationen bei Gerste profitieren

Mit HYVIDO® haben wir uns unterdessen als Vorreiter für die zunehmende Verbreitung von Hybridgerste etabliert. 2015, als die Rohstoffpreise so niedrig waren wie seit zehn Jahren nicht, konnten wir die Anbaufläche dieses Premiumprodukts in Europa um 20 Prozent vergrößern. Mit der 2015 erfolgten Markteinführung in Italien, Serbien, Ungarn, Bulgarien und Rumänien verdrängt HYVIDO® in hohem Tempo ältere Technologien und ist ausserdem ein starkes Zugpferd für passenden Pflanzenschutz. Während die Verbreitung



### Mit der Hybridgerste HYVIDO® die Biogasproduktion steigern

In Italien steigern Landwirte ihre Produktion von Biogas für die Strom- und Wärmegewinnung, indem sie die Hybridgerste HYVIDO® anstelle von Mais, Weizen oder Triticale anbauen.

HYVIDO® hat im Vergleich zu anderen Nutzpflanzen mehrere Vorteile. Zum Beispiel ist es widerstandsfähiger gegen Krankheiten und Unwetter, und die erzeugte Menge Biomasse pro Hektar ist grösser. Zudem können die Landwirte nach HYVIDO® ihre Felder ein weiteres Mal bestellen, weil der Produktionszyklus von HYVIDO® kürzer ist als bei anderen Nutzpflanzen.

Nach nur zwei Jahren wurde HYVIDO® 2015 in Italien schon auf 30 000 Hektar Land angebaut.

von HYVIDO® weiter zunimmt, erhöhen wir zugleich unsere Profitabilität, indem wir neue, in der Herstellung kostengünstigere Hybride entwickeln und die Zulieferung von Hybridsaatgut auslagern.

In Frankreich hat die kontinuierliche Einführung neuer Hybride die Attraktivität des Gesamtangebots erhöht: 2015 wurden 40 Prozent des Umsatzes mit Produkten erzielt, die erst seit diesem Jahr auf dem Markt waren. Mit seiner Ertragsgarantie stellt HYVIDO® eine sehr attraktive Option für die Landwirte dar. Die Anbaufläche hat sich dementsprechend von 25 000 Hektar 2014 auf 50 000 Hektar 2015 verdoppelt. Eine vergleichbare Steigerung streben wir für 2016 an.

### Ausblick

Für 2016 erwarten wir weitere Fortschritte. In Nord- und Lateinamerika sowie Europa werden wir durch Partnerschaften entlang der Wertschöpfungskette, insbesondere mit Pastaherstellern und Gerstemälzereien für die Bierproduktion, den Saatgutumsatz weiter steigern. SOLATENOL™ wird in Nordamerika auf den Markt kommen – es hat dort ein erhebliches Verkaufspotenzial. In Europa wurde SOLATENOL™ gerade zugelassen. VIBRANCE® – eines unserer am schnellsten wachsenden Produkte zur Saatgutbehandlung in Nordamerika und Europa – wird von weiteren Zulassungen in Europa profitieren.

## Mais



Umsatz USD Mio.

USD **3 161** Mio.

■ Crop Protection	1 988
■ Seeds	1 173



### Aktuelle Portfolio-Highlights

- ACURON®: neues Herbizid für noch bessere Unkrautbekämpfung
- Mais-Output-Trait ENOGEN®
- Arteigener Trait für optimierte Wassernutzung: AGRISURE ARTESIAN®
- Integrierte Lösungen für Insektenbekämpfung und Unkraut-Resistenzmanagement

Mais ist unsere umsatzstärkste Nutzpflanze und wird weltweit in grossen Mengen angebaut – als Lebens- und Futtermittel, und in den USA auch für die Herstellung von Bioethanol.

Maisanbauer in vielen Regionen der Welt sind vielfältigem Schädlingsdruck und unvorhersehbaren Witterungsverhältnissen ausgesetzt. Aus unserer technologischen Führungsposition heraus können wir für diese Herausforderungen innovative und klar differenzierte Lösungen anbieten. Unsere leistungsstarke proprietäre Trait-Plattform ermöglicht es uns, unsere Präsenz und Profitabilität im Saatgutgeschäft zu vergrössern, wobei Trait-Lizenzierungen neben Saatgutverkauf zunehmend zur Umsatzsteigerung beitragen. 2015 schloss Syngenta eine Lizenzvereinbarung mit KWS und Limagrain ab, in deren Rahmen wir den beiden Unternehmen sowie ihren Joint Ventures weltweit die Rechte an unserem Portfolio für gentechnisch veränderte Mais-Traits gewähren. Dieser Kooperation gingen Lizenzvereinbarungen mit allen anderen grossen Herstellern von Mais-Saatgut voraus.

### Mit weniger Ressourcen höhere Ernteerträge erzielen

Wir helfen Landwirten, mit weniger Wasser auszukommen. 2014 bauten nordamerika-



### Genetisch veränderter Mais ist beständig gegen Schädlinge, Unkraut und Wetter

Der Maisanbau in Vietnam wird erschwert durch den asiatischen Maiszünsler – den verheerendsten Maisschädling Asiens –, sowie durch Unkrautbefall und schwierige Witterungsverhältnisse. Mit gentechnisch verändertem Mais hilft Syngenta den Landwirten, diese Herausforderungen zu meistern. Dies ist die erste gentechnisch veränderte Nutzpflanze, die in Vietnam zugelassen wurde und angebaut wird.

Das Double-Stack-Maissaatgut, das zugleich herbizidtolerant und schädlingsresistent ist, steigert die Produktivität und die Erntequalität. Die Landwirte erzielen eine höhere Rendite, und Vietnam wird weniger abhängig von Maisimporten.

Die Einführung von gentechnisch verändertem Mais 2015 untermauert die Marktführerschaft von Syngenta in Vietnam und ist ein weiterer Schritt auf dem Weg, den Bedarf an Nahrung, Futtermitteln, Fasern und Biotreibstoffen weltweit zu decken.

nische Landwirte auf 400 000 Hektar unseren Hybridmais AGRISURE ARTESIAN® an, der sich durch Dürreschutz auszeichnet und auch unter normalen Bedingungen hohe Erträge liefert. Obwohl 2014 keine grossen Dürren im Maisanbau auftraten, waren die Landwirte so zufrieden, dass sie die Anbauflächen 2015 um 50 Prozent auf 600 000 Hektar ausdehnten.

Im Biotreibstoffmarkt steigert Mais mit unserem Trait ENOGEN® die Effizienz bei der Herstellung von Bioethanol. Aus derselben Menge Pflanzenmaterial wird damit mehr Treibstoff gewonnen, und zugleich kann der Wasserverbrauch in einer typischen Bioethanolanlage um rund 1,7 Millionen Liter pro Jahr reduziert werden. 2015 wurde ENOGEN® auf doppelt so viel Ackerfläche angebaut wie 2014. Produktionsanlagen, die Ethanol aus ENOGEN®-Mais gewinnen, haben derzeit zusammen eine Kapazität von 4,75 Milliarden Liter.

Unser Prozess CELLERATE™, den wir gemeinsam mit Cellulosic Ethanol Technologies entwickelt haben, verbessert die Produktionserträge bei der Gewinnung von Ethanol aus Maiskorn-Abfällen. Die erste mit dieser Technologie ausgestattete Anlage erreichte 2015 ihr volles Produktionsvolumen.

Hier zeigte sich das Potenzial, die Produktion in bestehenden Anlagen um weitere 6 Prozent zu steigern – was 7,7 Milliarden Litern Treibstoff jährlich entspricht –, zusätzlich zur Steigerung der Erträge durch ENOGEN®.

Effiziente Wassernutzung ist nicht nur eine Frage der Nachhaltigkeit, sondern auch eine Kostenfrage: Bewässerung kann einen US-Landwirt USD 550 pro Hektar kosten. Unsere Antwort darauf lautet Water+ Intelligent Irrigation, ein integrierter Ansatz zur Senkung des Wasserverbrauchs, bei dem AGRISURE ARTESIAN® in Kombination mit Anbauprotokollen und

der gemeinsam mit Lindsay Corporation entwickelten Bewässerungstechnik zum Einsatz kommt. 2015 wuchsen die hierfür angemeldeten Anbauflächen um 70 Prozent – und die Landwirte erzielten auf ihre Investition eine Rendite von rund USD 230 pro Hektar.

## Resistenzen bei Unkraut und Insekten bekämpfen

Resistente Unkräuter und Insekten machen die Wirksamkeit herkömmlicher Pflanzenschutzmassnahmen und -produkte zunichte. Das eröffnet zunehmend grosse Chancen für unsere leistungsstarken Technologien und unsere Lösungen mit multiplen Wirkmechanismen.

2015 wurde unser zukunftsweisendes Herbizid ACURON® von der US-Umweltschutzbehörde EPA zugelassen. Das Mittel, das den neuen Wirkstoff Bicyclopyron mit drei weiteren Wirkstoffen kombiniert, bekämpft ein grösseres Spektrum an Unkräutern als jedes andere im Maisanbau verwendete selektive Herbizid und wird ausschlaggebend dabei sein, den Maisanbau nachhaltiger zu machen. Obwohl wir die Zulassung erst gegen Ende der Anbausaison erhielten, wurden 2015 noch 200 000 Hektar damit behandelt; der weltweite Umsatz wird den Prognosen zufolge 2020 USD 500 Millionen erreichen.

Auch die Umsätze mit unseren Traits zur Insektenbekämpfung steigen, nicht zuletzt, nachdem China den Import von AGRISURE-VIPTERA®-Mais zugelassen hat. Resistenzen bei Insekten sind besonders in den tropischen Klimazonen Lateinamerikas ein Problem; hier ist AGRISURE VIPTERA® der einzige Trait ohne Resistenzen und die einzig wirksame Massnahme gegen den Heerwurm, einen verheerenden Schädling. In Nordamerika sind unser Trait AGRISURE DURACADE® und unser Insektizid FORCE® für Landwirte wichtige Werkzeuge im Kampf gegen den Maiswurzelbohrer.

## Die Führungsposition bei Technologien nutzen

Im kommenden Jahr werden Umsatz und Gewinn von unseren einzigartigen Technologien getragen werden – insbesondere ENOGEN®, AGRISURE ARTESIAN® und ACURON®. Auch in der Region Asien/Pazifik erwarten wir weitere Fortschritte: In Vietnam geht der Ausbau des Trait-Geschäfts voran, nachdem wir hier bereits Marktführer sind und die Zulassung für einen Trait gegen den asiatischen Maiszünsler erhalten haben, einen verheerenden Maisschädling in den ASEAN-Staaten.

## Diverse Feldsaaten



Umsatz USD Mio.

**USD 1 105 Mio.**

■ Crop Protection	593
■ Seeds	512



### Aktuelle Portfolio-Highlights

- Hochwertige Hybride: NK®, SYNGENTA®, SPS®, MARIBO®, HILLESCHÖG®
- Integrierte Lösung zur Unkrautkontrolle bei Sonnenblumen: arteigener Trait, LISTEGO®, CAPTORA®
- Verbessertes Wurzelwachstum: VIBRANCE®

Nutzpflanzen aus dem Bereich Diverse Feldsaaten – dazu gehören Sonnenblumen, Raps und Zuckerrüben – sind attraktive Anbauprodukte, die in der Regel solide Margen erzielen. Deren Abnehmer kommen aus ganz unterschiedlichen Märkten, von pflanzlichen Ölen und Zucker über Tierfutter bis hin zu industriellen Anwendungen und Biotreibstoff. Auch die Produktivität ist sehr unterschiedlich und bietet noch viel Spielraum für Wachstum durch technologische Intensivierung.

## Sonnenblumen

Syngenta ist der Marktführer bei Sonnenblumen. In unseren grössten Märkten, Russland und der Ukraine, wirkten sich 2015 ungünstige Wechselkurse und schwache Rohstoffpreise auf unsere Einnahmen aus. Durch Preiserhöhungen ist es uns gelungen, dennoch profitabel zu bleiben.

Weltweit beträgt unser Marktanteil bei Sonnenblumen nach Anbauflächen 30 Prozent. Nach Wert der Ernteerträge sind es jedoch 38 Prozent, zum Teil bedingt durch die grosse Wertschöpfung und hohe Performance unserer Hybride. Die Verjüngung des Portfolios ist ein zentraler Aspekt unserer Strategie, und zwischen 2015 und 2016 werden wir ein Drittel unseres Portfolios ersetzt und neue, den Anforderungen der Märkte entsprechende herbizidtolerante Sorten der nächsten Generation sowie ölsäurereiche Sorten eingeführt haben.

Herbizidtoleranz ist eine kosteneffiziente Möglichkeit, die Ernteerträge zu verbessern, insbesondere in Kombination mit unseren führenden Herbiziden zur Bekämpfung von Sommerwurz: LISTEGO® und CAPTORA®. Unser integriertes Angebot ist die einzige erfolgreiche Lösung gegen Sommerwurz, der eine ganze Ernte zerstören kann. Es wird der Treiber unserer Wachstumsbestrebungen 2016 sein.

## Raps

Wir haben in unseren wichtigsten europäischen Märkten ehrgeizige Umsatzziele beim Pflanzenschutz erreicht. Beim Saatgut war vor dem Hintergrund des anhaltenden Trends zur Hybridisierung kräftiges Wachstum zu verzeichnen. Die 2014 übernommenen Züchtungsbetriebe für Winterraps in Deutschland und Polen wurden erfolgreich integriert.

Der Rapsanbau in Europa leidet immer noch unter den Folgen des Verbots der Saatgutbehandlung mit Neonicotinoiden, das die EU vorübergehend verhängt hat und unter das auch CRUISER® fällt. Kein anderes Insektizid auf dem Markt ist so wirksam wie CRUISER®, aber unsere Notfallplanung für einen Ersatz und die kontinuierliche Erneuerung unseres Insektizidportfolios werden sowohl kurz- als auch langfristig bedeutende neue Produkte hervorbringen.

Auf dem kanadischen Markt für Canola-Raps erzielen wir mit unserem integrierten Ansatz für den ganzen Anbaubetrieb – Saatgut, Pflanzenschutz und Fruchtwechsel mit Getreide – gute Ergebnisse. Für 2016 wird weiteres Wachstum erwartet.

### Zuckerrüben

Ein weltweites Überangebot an Zucker führte 2015 zur Verkleinerung der Anbauflächen für Zuckerrüben, obwohl schlechte Wetterverhältnisse in Russland dazu führten, dass viele Landwirte ein zweites Mal anpflanzen mussten. Das Geschäftsergebnis war enttäuschend und wir konzentrieren uns nun darauf, die Profitabilität zu verbessern.

Wir bereiten uns gemeinsam mit europäischen Landwirten auf die Abschaffung der EU-Zuckerquoten 2017 vor, die zu einem verstärkten Wettbewerb mit importiertem Rohrzucker führen wird. Wir erwarten, dass der Anteil von Rübenzucker am Weltmarkt stabil bleibt, da europäische Unternehmen daran arbeiten, ihre Kosteneffizienz bei der Zuckerproduktion zu verbessern. Die Veränderungen werden für einige kleinere Akteure zwar schwierig sein, doch für die grössten verarbeitenden Unternehmen werden neue Exportchancen entstehen – wodurch sie wiederum zu anspruchsvolleren Kunden werden. Schon jetzt herrscht im Markt zunehmender Druck, höhere Qualität zu wettbewerbsfähigen Preisen zu produzieren.

## Reis



Umsatz USD Mio.

USD **588** Mio.

■ Crop Protection	575
■ Seeds	13



### Aktuelle Portfolio-Highlights

- GROMORE™: integrierte Reisanbauprotokolle
- Neue Pflanzenschutzprodukte: CHESS® und VOLIAM TARGO®
- Führender arteigener Trait gegen Bakterienbrand

Reis ist für über zwei Milliarden Menschen ein Grundnahrungsmittel, und annähernd eine Milliarde Landwirte und Arbeiter in der Wertschöpfungskette verdienen mit dem Reisanbau ihren Lebensunterhalt. Unser Reisgeschäft konzentriert sich auf den asiatisch-pazifischen Raum, wo auf 125 Millionen Hektar Land Reis angebaut wird – rund 27 Prozent der Einnahmen von Syngenta in Asien kommen aus dem Reisgeschäft.

Die Produktivität im Reisanbau ist sehr uneinheitlich: In den Märkten Asiens mit dem höchsten Technisierungsgrad werden Erträge von 6–7 Tonnen pro Hektar erzielt, in weniger entwickelten Ländern nur etwa halb so viel. Hinzu kommt, dass die gegenwärtigen Produktivitätssteigerungen nicht mit der steigenden Nachfrage Schritt halten und die Ressourcen knapp sind. Die Verfügbarkeit von Wasser für den bewässerungsintensiven Reisanbau wird immer problematischer, und die fortschreitende Urbanisierung und Industrialisierung verknappt Land und Arbeitskräfte.

### Ein differenziertes Angebot aufbauen

In den meisten unserer Schlüsselmärkte haben wir die Führungsposition beim Pflanzenschutz inne und wachsen kontinuierlich. In den letzten Jahren haben wir unsere Aktivitäten beim Saatgut verstärkt, wobei der Schwerpunkt auf Hybridsaatgut und solchen Technologien liegt, die die Produktivität erheblich steigern – insbesondere für Landwirte mit niedrigem Technisierungsgrad, von denen der Grossteil der weltweiten Reisproduktion stammt. Zusätzliche Dynamik verlieh dieser Entwicklung 2012 die Übernahme von Devgens Zwei-Linien-Hybridtechnologie und dem umfassenden Keimplasma-Portfolio. Hybride bergen beträchtliches Marktpotenzial, da ihre Marktdurchdringung ausserhalb von China noch unter 5 Prozent liegt.

Wir haben drei strategische Ziele: das Potenzial unseres Pflanzenschutzportfolios voll auszuschöpfen, ein profitables Saatgutgeschäft aufzubauen und ein ausdifferenziertes Angebot rund um Arbeitersparnis und Vereinfachung zu lancieren. Grundlage für die Zielerreichung ist die Lösung GROMORE™, die Saatgut und Pflanzenschutzprotokolle kombiniert, um Produktivität, Zuverlässigkeit und Qualität wesentlich zu verbessern. GROMORE™ ist bereits von mehr als einer Million Landwirte im Raum Asien/Pazifik genutzt worden und hat durchgängig für Ertragssteigerungen um bis zu 30 Prozent gesorgt.

### Kleinbauern effizienter erreichen

Die Fokussierung auf Kleinbauern ist ein zentraler Baustein unserer Strategie. Die Herausforderung ist von beträchtlichem Ausmass: Im Raum Asien/Pazifik gibt es über 300 Millionen Kleinbauern, die Reis anbauen. Daher brauchen wir eine effiziente Methode, um sie zu erreichen, Nachfrage zu schaffen und zu decken und ihnen zugleich eine bessere Effektivität und Profitabilität zu bieten. Nach der Entwicklung der bewährten und skalierbaren agronomischen Lösung GROMORE™ haben wir nun einen industrialisierten, effizienten Ansatz für Kleinbauern, dessen Pilot für Anfang 2016 in Thailand vorgesehen ist.

Sinkende Preise auf dem Reismarkt und ungünstige Wetterverhältnisse in Südasien und in den ASEAN-Staaten haben sich 2015 negativ auf den Umsatz mit Pflanzenschutzmitteln ausgewirkt. Demgegenüber stehen erfolgreiche Produktneueinführungen wie CHESS® und VOLIAM TARGO®, die in Südasien und China eine besonders gute Performance gezeigt haben.

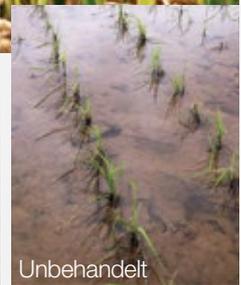
### Unsere Position bei Hybriden ausbauen

Im Saatgutgeschäft kommen wir mit der Zwei-Linien-Hybridtechnologie von Devgen voran. Wir erwarten die Markteinführung der ersten Zwei-Linien-Produkte für 2018 auf den Philippinen. Parallel dazu haben wir die Zulassung für den ersten lokal entwickelten Hybridreis im wichtigen vietnamesischen Markt erhalten.

Wir arbeiten auch am Ausbau der Kapazitäten im Bereich F&E und in der Produktion, um für weiteres Wachstum bereit zu sein, und rationalisieren zugleich unser bestehendes Saatgutportfolio, um die Durchschnittsmarge zu heben.

Das mechanisierte TEGRA®-Angebot wurde abgesetzt, da es keine ausreichende Profitabilität erzielte. Wir werden jedoch weiterhin mit dieser Technologie arbeiten und dabei unsere Erfahrung mit GROMORE™ nutzen.

2016 werden wir den speziell auf Kleinbauern ausgerichteten Ansatz zur Verkaufsförderung von GROMORE™ in vielen neuen, kleinbäuerlich dominierten Reismärkten ausbauen. Gleichzeitig werden wir auf dem Erfolg unserer Produkteinführungen im Pflanzenschutz aufbauen.



### Natürliche Gefahren im Reisanbau überwinden

Reis wird nicht nur durch Schädlinge und Krankheiten bedroht, sondern auch durch abiotischen Stress wie zum Beispiel Hitze oder Kälte. Für die Landwirte hat dies Folgen für ihre Ernteerträge, den benötigten Zeitaufwand und letztlich ihre Existenzgrundlage.

Dank des Biostimulans ISABION® werden Reispflanzen widerstandsfähiger gegenüber abiotischem Stress. ISABION® verbessert ihre Nährstoffaufnahme und mildert so die Auswirkungen von Hitze oder Kälte: So können unter Stressbedingungen höhere Ernteerträge erzielt werden. Dies ist angesichts des Klimawandels besonders wichtig.

In Versuchen in ganz Asien erwiesen sich mit ISABION® behandelte Reissetzlinge als vitaler und erbrachten bis zu 10–15 Prozent höhere Ernteerträge als unbehandelte Pflanzen. ISABION® ist in Asien einschliesslich China und Indien erhältlich. Neue Angebote in weiteren Ländern und für weitere Nutzpflanzen werden folgen.

## Soja



Umsatz USD Mio.

USD **2515** Mio.

Crop Protection	2 124
Seeds	391



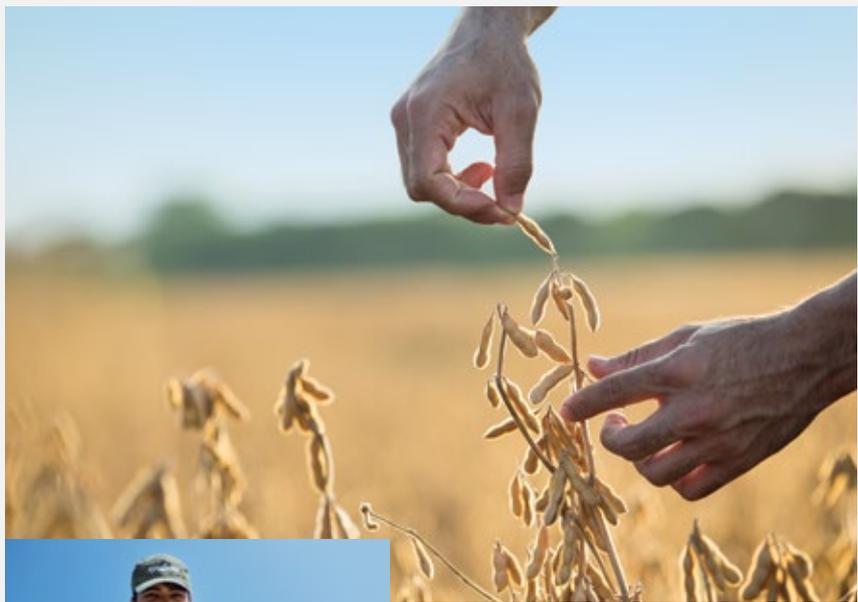
### Aktuelle Portfolio-Highlights

- Marktführende Sojarostkontrolle ELATUS™
- Elitesorten mit Traits für Herbizidtoleranz und Insektenresistenz
- Breites Portfolio für Unkrautresistenz und frühsaisonale Unkrautbehandlung

Soja ist die wichtigste Proteinquelle in der Landwirtschaft und wird auch für Biotreibstoff verwendet. Die Anbaufläche beträgt rund 120 Millionen Hektar in 25 Ländern. Auf Brasilien, Argentinien und Nordamerika entfallen über 70 Prozent dieser Flächen und – dank überdurchschnittlicher Erträge – über 80 Prozent der Weltproduktion.

Die Nachfrage nach Soja wächst weltweit um 4 Prozent pro Jahr. Die Erträge werden jedoch besonders in den USA durch resistente Unkräuter bedroht, in Lateinamerika durch Krankheits- und Insektenbefall. Da geeignete Anbauflächen nur begrenzt verfügbar sind, stehen Sojaanbauer unter Druck, die Erträge zu steigern, und sind daher offen für technologische Lösungen bei der Züchtung, bei gentechnisch veränderten Traits und beim Pflanzenschutz, in dem Syngenta marktführend ist.

Unsere Strategie zielt darauf ab, Landwirten Lösungen anzubieten, mit denen sie ihre Erträge steigern können, ohne mehr Wasser, Anbaufläche oder sonstige Ressourcen zu benötigen. Wir steigern kontinuierlich unser Innovationstempo – nicht nur beim Pflanzenschutz, sondern auch beim Saatgut, wo wir Pionierarbeit in der Nutzung angewandter Analytik zur beschleunigten Züchtung von Hochleistungssorten geleistet haben.



### Massgeschneiderte Lösungen für höhere Produktivität

Sojaanbauer müssen eine steigende Nachfrage decken, ohne die Anbauflächen zu vergrößern, daher ist die Steigerung der Ernteerträge eine ständige Herausforderung.

In Brasilien bietet Syngenta ihre integrierte Lösung High Yield Soybean unter dem Namen INTEGRARE™ an. Das auf Grundlage unseres technischen Know-hows und Rückmeldungen aus der Anbaupraxis entwickelte Angebot kann für unterschiedliche Umgebungen angepasst werden. Es umfasst erstklassige Saatgut-, Saatgutbehandlungs- und Pflanzenschutzprodukte in Kombination mit robusten Anbauprotokollen und verschiedenen agronomischen und finanziellen Dienstleistungen wie z. B. Beratung zur Nährstoffversorgung oder Risikomanagement-Tools.

Nachdem erste Feldversuche 5–10 Prozent höhere Erträge erbracht hatten als Pflanzen der Wettbewerber, kam INTEGRARE™ 2015 auf 300 000 Hektar Anbaufläche zum Einsatz.

### Vorreiter beim Pflanzenschutz

Beim Pflanzenschutz sind wir der Technologieführer bei Herbiziden, Fungiziden und Insektiziden.

Der Höhepunkt 2015 war in dieser Hinsicht die Anlaufphase von ELATUS™ in Brasilien, nach seiner Markteinführung 2014. Dieses neuartige Fungizid gewährleistet herausragenden Schutz vor Rost, und die Umsätze bei Sojaanbauern in Brasilien erreichten USD 384 Millionen.

Auch bei unseren Herbiziden war kräftiges Wachstum zu verzeichnen, getragen vor allem vom Erfolg unserer Unkrautmanagementprogramme in den USA und Argentinien zur Bekämpfung der Glyphosatresistenz.

### Profitabilität steigern durch Effizienz, Partnerschaften und Innovationen

Bei Sojasaatgut lag unser Schwerpunkt 2015 darauf, die Profitabilität zu erhöhen. Aufbauend auf unserem herausragenden Keimplasma-Portfolio und dem Einsatz von Methoden der angewandten Analytik

sind wir nun noch besser in der Lage, differenzierte, ertragreiche Sorten zu entwickeln, die unsere Pflanzenschutztechnologie ergänzen.

Die zügige Einführung neuer Trait-Sorten in Brasilien wurde begleitet von einem neuen Partnerschaftsmodell mit Multiplikatoren und der Fokussierung auf unsere Initiative zur Verbesserung der betrieblichen Effizienz.

### Eine integrierte Wachstumsstrategie

Wir sind einzigartig aufgestellt, um Landwirte zu unterstützen und ihre Ernteerträge auf nachhaltige Weise zu steigern. Unsere integrierte Strategie für das Sojageschäft basiert auf dem grössten Portfolio der Branche. Wir haben die Lösung High Yield Soybean in enger Zusammenarbeit mit unseren Kunden und unter Berücksichtigung ihrer spezifischen Bedürfnisse für jede Anbau- und Wachstumsphase entwickelt, um für sie ein Gesamtpaket zu schnüren, das ihre Ernteerträge steigert und ihnen Investitionssicherheit gibt.

Diese Lösung verbindet unser branchenführendes Portfolio – bestehend aus Saatgut, Saatgutbehandlung und Pflanzenschutz – mit massgeschneiderten Protokollen und agronomischer Unterstützung zum Beispiel in Form von Beratung zur Nährstoffversorgung oder Finanzdienstleistungen, einschliesslich Risikomanagement. Die für jede Region angepasste Lösung wurde zuerst in Brasilien unter dem Namen INTEGRARE™ eingeführt und 2015 bereits auf 300 000 Hektar Land eingesetzt. Nun wird das Angebot unter der Marke AGRIEDGE® auf die USA ausgeweitet – 2015 wurden 150 000 Hektar bepflanzt –, während in Argentinien ein Pilotprojekt unter dem Namen INTEGRA™ SOJA läuft.

### Ausblick

Für 2016 ist geplant, unsere Führungsposition im Pflanzenschutz weiter auszubauen, indem wir in Lateinamerika und Nordamerika den Verkauf von SOLATENOL™ gezielt fördern und in Argentinien ein weiteres SDHI-Fungizid mit dem neuen Wirkstoff ADEPIDYN™ auf den Markt bringen. Um die Profitabilität des Saatgutgeschäfts weiter zu erhöhen, werden wir unser Portfolio um neue Trait-Sorten erweitern und die Lösung High Yield Soybean ausbauen.

## Spezialkulturen



Umsatz USD Mio.

USD **1 882** Mio.

Crop Protection	1 882
Seeds	0



### Aktuelle Portfolio-Highlights

- Umfassende Marktpräsenz und Angebotsbreite beim Pflanzenschutz
- Kürzlich im Markt eingeführt: ELATUS™, REFLECT®, DYNALI®, AMPLIGO®, DURIVO®, VIBRANCE®
- Ausweitung von nachhaltigkeitsorientierten Lösungen

Der Schwerpunkt unseres Spezialkulturengeschäfts sind Pflanzenschutzlösungen für über 40 hochwertige Nutzpflanzen, die auf der ganzen Welt angebaut werden. Wir haben in vielen Märkten eine gute Position und erwirtschaften rund 80 Prozent des Umsatzes mit vier Nutzpflanzengruppen: Kartoffeln, Baumwolle, Obst und Plantagenkulturen.

Landwirte, die Spezialkulturen anbauen, haben oft nur begrenzt Zugang zu neuen Technologien, da die jeweilige Kultur für sich genommen zu klein ist, um grosse Investitionen in Forschung und Entwicklung zu rechtfertigen. Wir machen jedoch das breite Pflanzenschutzportfolio von Syngenta für die kleineren Kulturen nutzbar, indem wir neue Wirkstoffe immer auch auf ihre Anwendbarkeit bei diesen Kulturen testen. Je nach Bedarf bringen wir dann neue Formulierungen heraus oder optimieren den Einsatz vorhandener Lösungen.

2015 haben wir mehr als 270 Indikationserweiterungen für Spezialkulturen registriert. Unter anderem waren unsere Anträge für Insektizid-Mischungen mit Chlorantraniliprol – DURIVO®, AMPLIGO® und VOLIAM TARGO® – in verschiedenen Ländern Europas erfolgreich. Besonders hohe Resonanz seitens der Landwirte erwarten wir im Hinblick auf die 2016 bevorstehende Markteinführung unseres neuen Hochleistungsfungizids ORONDIS™, das Ende 2015 die US-Zulassung erhalten hat.

Zugleich werden vorhandene Produkte kontinuierlich verbessert. 2015 erhielten wir die erste Zulassung für eine innovative neue Formulierung unseres Insektizidwirkstoffs Emamectin. Bei Obstbäumen, Kartoffeln und Weintrauben halbiert die neue Formulierung den Verbrauch mithilfe eines beigemischten Sonnenschutzmittels, das die Zersetzung des Wirkstoffs durch UV-Strahlen vermindert.

### Kartoffeln: ein Beitrag zur Nahrungssicherheit in China

Unsere Lösung Potato Healthy Tuber – eine Kombination aus hochwertigem Saatgut, Pflanzenschutz und Anbauprotokollen – hat in den vergangenen drei Jahren chinesischen Landwirten geholfen, ihre Ernteerträge um mehr als 30 Prozent zu steigern und eine Investitionsrendite von 3:1 zu erwirtschaften. In Planung für 2016 sind weitere Verbesserungen in Partnerschaft mit anderen führenden Anbietern von Züchtungen und Maschinen.

### Obst: Marktzugang für Landwirte verbessern

Immer neue Anforderungen der Behörden wie auch der Lebensmittelbranche machen es Obstbauern zunehmend schwerer, Zugang zu profitablen Märkten für ihre Erzeugnisse zu erhalten. Unsere Lösung Fruit Quality Contract bietet Beratung zum Thema Marktzugang und massgeschneiderte Pflanzenschutzprotokolle. 2015 hat sich die Anbaufläche auf 30 000 Hektar verdreifacht. Bisher wird sie vor allem in Europa genutzt, aber wir sehen auch Potenzial in schnell wachsenden Export-

### Landwirte beim Zugang zu attraktiven Märkten unterstützen

Für Apfelbauern kann sich der Export in einige europäische Länder schwierig gestalten. Supermärkte insbesondere in Deutschland wollen Obst von hoher Qualität und mit minimalen Pestizidrückständen – noch unterhalb der Grenzwerte der Europäischen Union.

Syngenta reagiert hierauf mit dem Fruit Quality Contract (FQC). 2015 haben wir begonnen, mit sieben Obstbauerngruppen in Polen zu arbeiten. Wir bieten ihnen Schulungen und individuelle Beratung zum Pflanzenschutz mit schnell abbaubenden Wirkstoffen an. So können die Rückstandsvorgaben erfüllt werden, und die Obstbauern erhalten Zugang zu attraktiven Märkten.

Das Ziel für 2016 ist es, die vom FQC abgedeckte Apfelanbaufläche auf 3 000 Hektar zu erweitern.



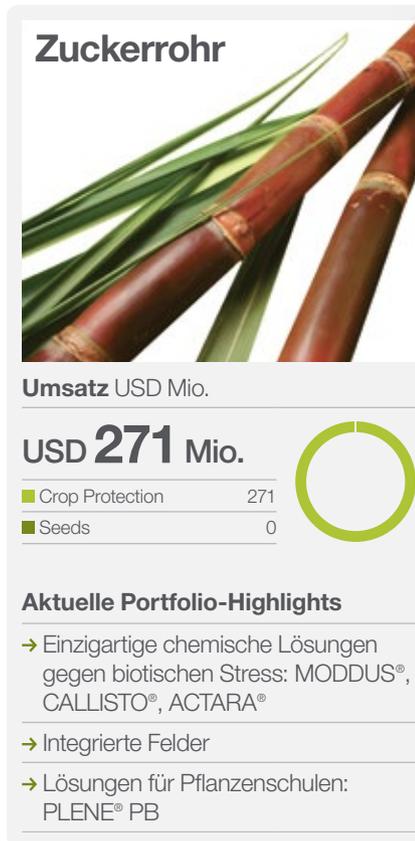
märkten wie Chile und Indien. 2016 erhält das Wachstum zusätzliche Dynamik durch neue digitale Anwendungen, die schneller und präziser Empfehlungen zum Marktzugang abgeben.

### Baumwolle: agronomisches Know-how in Indien ausbauen

Unsere integrierte Lösung FAST START PERFORMANCE™ (FSP) gewinnt in Indien rasch an Akzeptanz; die Zahl der Teilnehmer stieg 2015 von 3 500 auf über 12 000. FSP vermittelt den Landwirten agronomisches Know-how, während optimierter Pflanzenschutz sowie Anbauprotokolle die Pflanzen in der frühen Wachstumsphase unterstützen und kräftiges Wachstum fördern. Durchschnittliche Ertragssteigerungen von über 20 Prozent und höhere Qualität der Baumwollfasern sorgen für steigende Profitabilität und Zufriedenheit bei den Landwirten. Für die Saison 2015 haben wir FSP in Partnerschaft mit Cotton Seed Distributors 700 Branchenvertretern in Australien vorgestellt. Studien zur Beurteilung neuer Ansätze der Saatgutbehandlung werden 2016 fortgesetzt.

### Kaffee: NUCCOFFEE® ausbauen

In Brasilien arbeiten wir weiter an der Ausweitung unserer Lösung NUCCOFFEE®. Sie erhöht die Profitabilität der Landwirte durch agronomische Protokolle zur Produktivitätssteigerung in Kombination mit Qualitätssicherungsmaßnahmen, die höhere Preise ermöglichen. 2015 haben wir dieses Angebot auf kleinere landwirtschaftliche Betriebe in Brasilien ausgeweitet und es führenden Anbaubetrieben und Kooperativen in Kolumbien vorgestellt. Weitere Expansionsschritte folgen 2016.



Die Nachfrage nach Zuckerrohr steigt unaufhörlich, bedingt sowohl durch den weltweit steigenden Zuckerkonsum als auch als Rohstoff für Biotreibstoff. Über 40 Prozent der weltweiten Zuckerrohrproduktion stammen heute aus Brasilien, das seine Produktionsmenge in den letzten zehn Jahren verdoppelt hat. Somit ist Brasilien unser grösster Markt für Zuckerrohr.

Verglichen mit anderen Feldkulturen gibt es für Zuckerrohr nur wenig Technologien, hier ist also noch viel Spielraum für Intensivierung. Die Erträge von derzeit 75 Tonnen pro Hektar könnten sich potenziell auf mehrere Hundert steigern lassen. Noch bis vor Kurzem waren die Anbaumethoden sehr traditionell: So bestand Schädlingsbekämpfung hauptsächlich im Abbrennen der Felder vor der Ernte. Inzwischen wird das Abbrennen in vielen Ländern nach und nach abgeschafft, und auch in Brasilien wird es bald verboten sein. Zugleich wird die Ernte zunehmend mechanisiert. Diese Entwicklungen sorgen für steigende Nachfrage nach Herbiziden, Insektiziden und Fungiziden.

## Den Zuckerrohranbau revolutionieren

Um die Pflanzenvitalität und die Ernterträge zu verbessern, haben wir neue Pflanzenschutzprotokolle entwickelt und zugleich weiter an Züchtungen gearbeitet. Unter der Marke PLENE® stellen wir in unserer Biofabrik in Itápolis, Brasilien, hochwertige Stecklinge her. Diese vorgekeimten Stecklinge mit der Produktbezeichnung PLENE® PB werden von Zuckerraffinerien und -anbauern in Pflanzschulen und zum Auffüllen der Lücken verwendet, die nach dem Anwachsen der Stecklinge und nach der Ernte auf den Feldern entstehen können, um so das Ertragspotenzial voll auszuschöpfen. PLENE® PB wurde 2014 auf 380 Hektar eingeführt, 2015 wurden bereits 2 500 Hektar damit bepflanzt.

Auch bei der 2017 vorgesehenen Markteinführung des vollständigen PLENE®-Angebots, zu dem ein System für direkte mechanische Anpflanzung gehört, kommen wir gut voran. Dieses System entwickeln wir im Rahmen einer Lizenzvereinbarung für CEEDS™ (Crop Expansion Encapsulation and Drilling Systems), einer Technologie, mit der Landwirte kleine verkapselte Stecklinge anstelle grosser Zuckerrohrabschnitte anpflanzen. Dadurch können an einem Tag grössere Anbauflächen bepflanzt werden, und Raffinerien und Anbauer können ihre Erträge und die Qualität zusätzlich steigern, indem sie nur unter günstigen Wetterbedingungen anpflanzen. 2016 werden wir gemeinsam mit Kunden die ersten Testfelder bewirtschaften.

Ausserdem nutzen wir unsere Erfahrung mit gentechnisch veränderten Traits für Soja und Mais, um neue Zuckerrohrsorten zu entwickeln, die dann Bestandteil integrierter Lösungen gegen Insekten und Resistenzen bei Unkräutern werden.

## Durch Rationalisierung die Profitabilität steigern

2015 haben wir unser Pflanzenschutzportfolio rationalisiert und dabei die Profitabilität erhöht. Wir haben uns von einigen Produkten mit hohem Volumen, aber geringen Margen verabschiedet, um uns auf Fungizide und Insektizide zu konzentrieren, die sich klar vom Wettbewerb abheben. Die Einführung von AMPLIGO® gegen Bohrer und andere Insekten wurde gut angenommen, und die Umsätze steigen seitdem rapide.

## Vegetables



**Umsatz USD Mio.**

**USD 1 540 Mio.**

Unser weltweites Gemüsegeschäft umfasst mehr als 30 Arten aus fünf Kategorien: Paprika und Tomaten, Melonen und Gurken, Salate, Kohlgemüse und Zuckermais. In allen diesen Märkten besteht durchgängig der Trend zu steigenden Anforderungen an Qualität und an saisonunabhängiger Verfügbarkeit. Wir unterstützen die Gemüseproduzenten darin, die Erwartungen ihrer Kunden – Verbraucher, Einzelhändler und verarbeitende Betriebe – zu erfüllen und dabei ihre Produktivität und Nachhaltigkeit zu verbessern.

Unsere grössten Märkte sind derzeit Europa und die USA, und sie zeigen weiter gute Wachstumsraten. Nun streben wir Wachstum in Lateinamerika, Afrika und im asiatisch-pazifischen Raum an und sehen insbesondere grosses Potenzial in China sowie in Afrika südlich der Sahara.

## Lösungen auch für Nischenpflanzen erschliessen

Genau wie bei den Spezialkulturen kann es auch im Gemüseanbau vorkommen, dass den Gemüseproduzenten neue Technologien nicht zur Verfügung stehen, weil die von ihnen angebaute Gemüsearten keine grossen F&E-Investitionen rechtfertigen. Damit die Gemüseanbauer dennoch das breite Pflanzenschutzportfolio von Syngenta nutzen können, evaluieren wir neue Wirkstoffe, die wir für häufig angebaute Nutzpflanzen entwickeln, auch auf Einsatzmöglichkeiten im Gemüseanbau. Gegebenenfalls entwickeln wir neue Formulierungen, die dem Gemüseanbauer Zugang zu den neuesten Produkten geben, oder optimieren den Einsatz vorhandener Produkte, die für andere Nutzpflanzen formuliert wurden.

Dieses kostengünstige Vorgehen hat uns in allen unseren fünf Gemüsekategorien zu einem der drei führenden Akteure gemacht, und wir maximieren damit die Wertschöpfung aus unseren Innovationen.

Wir haben 2015 für mehr als 400 neue Indikationen die Zulassung erhalten. Hierzu zählen auch verschiedene Anwendungsbereiche für unsere Insektizidmischungen DURIVO®, AMPLIGO® und VOLIAM TARGO® in Europa.

2015 erhielten wir die erste Zulassung für eine innovative neue Formulierung unseres Insektizidwirkstoffs Emamectin. Durch diese Formulierung wird der Verbrauch halbiert, da sie die Zersetzung des Wirkstoffs durch UV-Strahlen vermindert.

## Technologien zu den Kleinbauern bringen

Kleinbauern spielen bei unserer Expansion in Schwellenländer eine zunehmend wichtige Rolle. Ihnen wollen wir zu höherer Profitabilität verhelfen, indem wir ihnen den Zugang zu Technologien erleichtern. Unsere Plattform MAXVEG™ basiert auf moderner Chemie und Agronomie und dient dazu, durch den sicheren, wirkungsvollen Einsatz von Pflanzenschutz die vermarkteten Ernteerträge zu maximieren – sie bewirkt durchgängig Produktivitätssteigerungen von über 20 Prozent.

2015 haben wir die Reichweite von MAXVEG™ auf ganz Indien und China ausgedehnt. Die Kleinbauern zu erreichen, die es gerade in Asien in grosser Zahl gibt, ist eine Herausforderung, die wir auch im Reisgeschäft haben. Wir nutzen daher unsere Erfahrungen mit der Lösung GROMORE™ aus dem Reisanbau für das Massmarketing und die Bereitstellung von MAXVEG™ für unterschiedliche Gemüsesorten.

## Innovationen bei Seeds, Crop Protection ausbauen

Unser Geschäftsbereich Vegetables Seeds hat hohe Margen, eine bedeutende Marktpräsenz weltweit und eine breite Palette branchenweit führender Sorten. Seine Innovationserfolge sind herausragend, 2015 wurden 180 neue Sorten eingeführt.

Bei Crop Protection können wir die Technologien aus anderen Nutzpflanzengruppen nutzen. Unsere Pipeline ist weiterhin reich gefüllt – 2016 werden wir von der Einführung unseres neuen Hochleistungsfungizids ORONDIS™ am US-Markt profitieren.

## Lawn and Garden



Umsatz USD Mio.

USD **648** Mio.

Crop Protection	455
Seeds	193



Unser Geschäftsbereich Lawn and Garden bietet branchenführende Pflanzenschutzprodukte für die professionelle Rasen- und Landschaftspflege, z. B. auf Golfplätzen, sowie für die industrielle Schädlingsbekämpfung an. Ein weiterer Teil des Geschäftsbereichs ist Syngenta Flowers. Er ist führend im Massenmarkt und im Markt für Pflanzen mit Zusatznutzen und entwickelt gleichermassen innovative Lösungen für Gartenbaubetriebe wie für Hobbygärtner. Unser hochwertiger Pflanzenschutz, Blumen und Handelspartnerschaften tragen dazu bei, das Leben schöner zu machen und Lebensräume inspirierend und gesund zu gestalten.

Lawn and Garden zeigte 2015 eine gute finanzielle Performance. Wachstumsträger waren insbesondere die Einführung neuer Produkte, die zunehmende Marktdurchdringung und Reichweite in neuen und etablierten Märkten sowie die Ausweitung unseres Angebots für den Blumeneinzelhandel. Durch Priorisierung von Investitionen und strikte Kostenkontrolle konnten wir die durch schwierige Marktbedingungen entstandenen Risiken ausgleichen.

## Höhere Marktanteile durch Innovationen

In unserem wichtigen Markt für Rasen und Zierpflanzen in Nordamerika konnten wir durch die Einführung von Produkten wie APPEAR®, HERITAGE ACTION™, MAINSPRING®, SECURE® und VELISTA® unseren Marktanteil vergrössern. Diese Produkte schaffen Mehrwert für den Kunden, indem sie Produktivität und Nachhaltigkeit ebenso verbessern, wie z. B. die Bespielbarkeit von Rasen.

Das Geschäft mit der professionellen Schädlingsbekämpfung ist vor allem in Nordamerika gewachsen, nachdem das von DuPont 2012 übernommene Insektizidportfolio erfolgreich integriert wurde. Zahlreiche derzeit noch ausstehende Zulassungen werden es uns ermöglichen, dieses innovative Portfolio auch in unseren anderen Regionen einzuführen. Das Potenzial zeigte sich 2015 mit der exzellenten Resonanz auf die Markteinführung von ACTELLIC® CS300 in vielen afrikanischen Ländern. Das verkapselte Insektizid bietet lang anhaltenden Schutz vor pyrethroid-resistenten Malariamücken.

Auch bei neuen Technologien für die Baumpflege haben wir vielversprechende Fortschritte erzielt, u. a. mit Mikroinjektionen zur Schädlingsbekämpfung in Frankreich. Dies ist ein hochprofitables Geschäft, in dem wir mit unserer Kombination aus hochwertigen Wirkstoffen und Produktinnovation sowie unserer umfassenden Kenntnis der Kundenbedürfnisse hervorragend für weiteres Wachstum aufgestellt sind.

### Flowers-Angebot gefällt dem Einzelhandel

Branchenführende Innovationskraft, hochwertige Genetik und ein effizientes Vertriebsnetz bilden die Grundlage für unser Geschäft mit Premiumblumen. Die starke Performance 2015 war getragen von gesteigerter Profitabilität im Massenmarkt, der erfolgreichen Neuorganisation der FLORIPRO SERVICES® in Europa und von Verbesserungen in der Bedarfsbestimmung für Blumensaatgut. Unsere Angebote für den Blumeneinzelhandel konnten im entscheidenden Frühjahrszeitraum anhaltenden Erfolg verbuchen; hier wurden neue Produkte im Premiumpreissegment angeboten und die Profitabilität für unsere Einzelhandels- und Vertriebskanalpartner erhöht. Auch bei der Zertifizierung nach GLOBALG.A.P. und GRASP für unsere Blumenanbaubetriebe haben wir grosse Fortschritte erzielt.



### Eine Vielfalt von Rasenkrankheiten in Schach halten

Das Fungizid VELISTA® bekämpft dank seines innovativen SDHI-Wirkmechanismus erfolgreich verschiedene Rasenkrankheiten auf einmal. Das Produkt ist eine wertvolle Ergänzung unseres Portfolios und kann im Wechsel mit anderen Fungiziden eingesetzt werden, um möglichst zu verhindern, dass der Rasen Resistenzen entwickelt.

Der Abteilung für Produktformulierungen bei Syngenta ist es gelungen, den neu erworbenen Wirkstoff Penthiopyrad in kurzer Zeit zu einem Produkt zu entwickeln, welches die Anforderungen des Unternehmens und seiner Kunden an Qualität und Wirksamkeit erfüllt.

VELISTA® ist von den Kunden im wichtigen Marktsegment Golf gut aufgenommen worden, und die Umsätze haben die Erwartungen übertroffen.

# Der Plan für verantwortungsvolles Wachstum

## Eine nachhaltige Zukunft sichern

**Welche Herausforderungen damit verbunden sind, die wachsende Weltbevölkerung zu ernähren, ist umfassend dokumentiert. Als Unternehmen im Dienste der Landwirtschaft gehört es zu unserer Mission, Landwirte bei der Bewältigung dieser Herausforderungen zu unterstützen. Das ist ein zentraler Punkt in unserer Wachstumsstrategie.**

**Doch unser Plan für verantwortungsvolles Wachstum geht darüber hinaus: Wir wollen, dass Landwirte dieses Ziel auf nachhaltige Weise erreichen – eine wesentliche Voraussetzung dafür, dass unser eigenes Geschäft auf lange Sicht eine nachhaltige Zukunft hat. Das ist eine weitsichtige Unternehmensplanung mit fest vorgegebenen, ehrgeizigen Zielen, die wir bewusst hoch angesetzt haben. Welche Erfolge wir damit erzielen, messen wir und berichten darüber.**

Der Plan für verantwortungsvolles Wachstum – The Good Growth Plan – ist fester Bestandteil unserer Unternehmensstrategie. Mit den darin enthaltenen sechs Verpflichtungen richten wir unsere Ressourcen und Kompetenzen ganz darauf aus, unsere Kunden und Interessengruppen in ihren wichtigsten Anliegen zu verstehen und zu unterstützen. Das erfordert Innovations- und Unternehmensegeist von allen Teilen unserer Organisation.

Der Plan berücksichtigt: die Ressourceneffizienz, auf der Produktivität schon jetzt basieren muss; starke und gesunde Ökosysteme, die für die Produktivität von morgen unverzichtbar sind; und den Wissenstransfer, der notwendig ist, um ländliche Gemeinschaften zu unterstützen und zu stärken. Besonderes Augenmerk liegt hierbei auf Kleinbauern, da hier das grösste Potenzial für Produktivitätssteigerungen liegt.

Als Bestandteil unserer Unternehmensstrategie hat der Plan quantifizierte, messbare und ehrgeizige Ziele. Ob wir alle diese Ziele wie anvisiert bis 2020

erreichen, ist ungewiss. Sicher ist jedoch, dass wir es auf keinen Fall allein schaffen. Die Zusammenarbeit mit anderen – mit Landwirten, akademischen Einrichtungen, NGOs, Regierungen und anderen Organisationen – ist ein unverzichtbarer Bestandteil des Plans. Um solche Kooperationen zu fördern, legen wir unsere Ziele und Ergebnisse transparent offen und machen Daten allgemein zugänglich, damit alle Interessierten auf unseren Erkenntnissen aufbauen können.

Zwei Jahre nach Lancierung des Plans für verantwortungsvolles Wachstum arbeiten über 3 600 Landwirte und zahlreiche Organisationen mit uns zusammen, um zu zeigen und zu messen, was bei 21 Nutzpflanzen für die Umwelt und die Menschen in 42 Ländern möglich ist zu erreichen. Wir sammeln zunehmend verlässliche Daten, die von unabhängiger Seite erhoben und validiert werden, und veröffentlichen sie – den Best Practices entsprechend – in offenen Datenformaten und so transparent, rückverfolgbar und aufschlussreich wie möglich.

In allen Bereichen unserer sechs Verpflichtungen bauen wir immer mehr produktive Partnerschaften auf. Dabei maximieren wir den Wert unserer Erkenntnisse, indem wir das erworbene Wissen weitergeben und gemeinsam nutzen, über alle Projekte, Partner, Regionen und Pflanzenarten hinweg.

### UN-Ziele für nachhaltige Entwicklung unterstützen

2015 gaben die Vereinten Nationen (UN) 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung (SDG; Sustainable Development Goals) bekannt, die die Mitgliedsstaaten ab Januar 2016 in ihrer Politik und langfristigen Zielsetzung berücksichtigen sollen.

Wir begrüßen diese Ziele und sind überzeugt, dass sie dazu beitragen werden, die Innovations- und Tatkräft freizusetzen, die wir für eine bessere und nachhaltigere Welt brauchen. Für die Umsetzung der Ziele müssen die Mitgliedsstaaten Partnerschaften mit vielfältigen Interessengruppen eingehen, Herausforderungen der Governance bewältigen und in neue Technologien und Geschäftsmodelle investieren. Sie brauchen dafür bessere Daten, um kontrollieren und Verantwortlichkeiten nachvollziehen zu können; Daten, die öffentlich zugänglich sind, um nachhaltige Innovation und technischen Fortschritt voranzubringen. Mit dem Plan für verantwortungsvolles Wachstum haben wir unserer Meinung nach bereits damit begonnen, einen Beitrag hierzu zu leisten.

 Mehr über die SDG der UN: [sustainabledevelopment.un.org/topics](https://sustainabledevelopment.un.org/topics)

 Ausführliche Performance-Daten zum Plan für verantwortungsvolles Wachstum auf **S. 57–58**

## Nutzpflanzen effizienter machen



Die durchschnittliche Produktivität der weltweit wichtigsten Nutzpflanzen um 20 Prozent steigern, ohne mehr Ackerland, Wasser oder andere Ressourcen einzusetzen.

### Durchschnittlicher Produktivitätszuwachs<sup>1</sup>

**2%**



1 In Referenzbetrieben, verglichen mit Basiswert 2014.

### Benchmarking-Netzwerk

	2015	2014
Anzahl Referenzbetriebe	1062	860
Anzahl Benchmark-Betriebe	2586	2738

### Wichtige Fortschritte

- Verbesserte statistische Präzision durch grössere Anzahl an Referenzbetrieben
- Weitergabe der Ergebnisse an Landwirte, Forscher und andere an der Schonung knapper Ressourcen Interessierte
- Kooperation zur Harmonisierung von Standards für den Datenaustausch, um Innovationen in der Landwirtschaft zu erleichtern

Die schnell wachsende Weltbevölkerung zu ernähren und dabei die Auswirkungen des Klimawandels zu minimieren, erfordert einen Wandel in der Produktivität der Landwirtschaft und in der Effizienz der Ressourcennutzung. Wir arbeiten mit den Landwirten daran, mit weniger Ressourcen höhere Ernteerträge zu erzielen, und konzentrieren uns dabei besonders auf die Kleinbauern, weil hier das grösste Potenzial für Produktivitätssteigerungen besteht.

## Hochwertigerer Weizen zur Produktion besserer Pasta

Die Produktion von hochwertiger Pasta beginnt beim Anbau von erstklassigem Hartweizen mit einem konsistent hohen Eiweissgehalt. In Italien unterstützen wir Landwirte bei der Produktion grösserer Mengen an hochwertigem Hartweizen mit dem Projekt „Grano Armando“, das ihnen ein höheres, zuverlässigeres Einkommen sichert.

Über 1 000 Landwirte profitieren von einem nachhaltigen Anbauprotokoll, Qualitätssaatgut und agronomischer Unterstützung. Zudem gehören die Landwirte einem Netzwerk an, das sie mit Pastaproduzenten in Italien zusammenbringt.

Die Ernteerträge liegen 15 Prozent über dem Durchschnitt, und der Eiweissgehalt des Weizens liegt mit 14 Prozent ebenfalls über dem italienischen Durchschnitt von 12 Prozent.



## Vorreiter bei Open Data in der Landwirtschaft

Um zu testen und zu messen, was möglich ist, haben wir ein Netzwerk von Referenzbetrieben aufgebaut, in denen alle Nutzpflanzen und unsere wichtigen Märkte vertreten sind. Diese Betriebe testen in Zusammenarbeit mit unseren Agronomen neue Lösungen zur Steigerung ihrer Produktivität. 2014 haben wir ein Netzwerk mit 860 solchen Betrieben und zusätzlichen Benchmark-Betrieben zum Vergleich aufgebaut.

2015 deckte dieses Netzwerk mehr als 1 000 Referenzbetriebe und knapp 2 600 Benchmark-Betriebe ab. In einigen Regionen, z. B. China und Teilen Lateinamerikas, haben wir die Anzahl der Referenzbetriebe verdoppelt, um den Erkenntnisgewinn weiter zu verbessern.

Unsere agronomischen Berater stellen in ihrer Zusammenarbeit mit den Referenzbetrieben sicher, dass die Landwirte die neuen Produkte aus unserer F&E-Pipeline optimal einsetzen. Sie holen auch Rückmeldungen ein und erheben Daten für unsere technischen Teams. Die Performance-Berichte geben wir an die Referenz- und Benchmark-Betriebe weiter, damit die Landwirte ihren Betrieb einordnen und Chancen für Effizienzsteigerungen identifizieren können.

Wir sammeln derzeit zahlreiche Messwerte für 21 Nutzpflanzen in 42 Ländern. 2015 betrug der durchschnittliche Produktivitätszuwachs aller Referenzbetriebe 2 Prozent.

Die einzigartige und beispiellose Datenbasis, die im Rahmen des Plans für verantwortungsvolles Wachstum entsteht, wird uns helfen zu verstehen, was Nutzpflanzen und Protokolle effizienter macht. Damit diese Daten schnellstmöglich zu Erkenntnissen führen, stellen wir sie aktiv Landwirten, Wissenschaftlern und Regierungen zur Verfügung.

Um das Innovationstempo und den Wissenstransfer zu beschleunigen, arbeiten wir mit dem Open Data Institute (ODI) zusammen und haben unsere aggregierten Basiswerte und Fortschrittsdaten zur allgemeinen, kostenlosen Nutzung zur Verfügung gestellt.

Damit sind wir Vorreiter für Open Data in der Landwirtschaft und können Menschen und Gemeinschaften schnell und kosteneffizient mit Ideen und Lösungen unterstützen. Dass wir unsere Daten der kritischen Beurteilung aussetzen, hilft auch sicherzustellen, dass sie methodisch sauber erhoben und verwendet werden. Und es kann in beide Richtungen funktionieren: Wir sollten unsere Daten aus den landwirtschaftlichen Betrieben auf kollaborativen Open-Access-Plattformen auch mit anderen Agrardaten verknüpfen können.

Um das zu erreichen, haben wir uns unter anderem dem Konsortium Global Open Data for Agriculture and Nutrition (GODAN) angeschlossen, in dessen Rahmen Unternehmen, Regierungen und NGOs zusammenarbeiten, um landwirtschaftliche Daten weltweit zugänglich und nutzbar zu machen. Wir wollen bei GODAN mitarbeiten, um frei verfügbare Daten besser zu nutzen und Erkenntnisse teilen, was in der landwirtschaftlichen Praxis am besten funktioniert, um knappe Ressourcen optimal zu nutzen.

### Nächste Schritte

Wir arbeiten derzeit daran, die Weitergabe der im Rahmen des Plans für verantwortungsvolles Wachstum erhobenen Daten an Landwirte zu optimieren, um ihnen Best Practices in Verbindung mit Effizienzergebnissen zu präsentieren und so Ansatzpunkte für positive Veränderungen aufzuzeigen. Wir setzen unsere Kooperation mit dem ODI fort und freuen uns zugleich darauf, GODAN bei der Schaffung allgemein verfügbarer, harmonisierter Standards für den landwirtschaftlichen Datenaustausch zu unterstützen. Und wir wollen um unsere Daten herum eine Community aufbauen, indem wir Tools und Plattformen entwickeln, die diese Daten einfacher nutzbar machen.

## Mehr Ackerland bewahren



Die Fruchtbarkeit von 10 Millionen Hektar degradiertem Ackerland verbessern.

Profitierende Anbaufläche Mio. ha<sup>1</sup>

2,4 Mio.



1 Kumuliert seit Basisjahr 2014.

### Wichtige Fortschritte

- Einbettung von Bodenschutzprotokollen in unsere kommerziellen Angebote
- Einholung von Rückmeldungen zahlreicher Interessengruppen und Einarbeitung in unsere Massnahmen
- Einbeziehung von Entscheidungsträgern für Bodenschutzpolitik, in Partnerschaft mit der UNCCD

Landwirtschaft braucht gesunde und fruchtbare Böden. Doch ein Drittel der weltweiten Ackerflächen ist Schätzungen zufolge bereits von Degradation und Wüstenbildung betroffen.

Wir schärfen das Bewusstsein für dieses Problem und werben für schonende Methoden, die minimale Belastung der Böden, Fruchtfolge und permanente Bodenbedeckung beinhalten. Das Ziel dabei ist es, durch Förderung der Kohlenstoffbindung, Verbesserung des Wasserrückhalts und der biologischen Aktivität im Boden die Degradation zu verhindern, aufzuhalten und rückgängig zu machen.

## Den Nutzen bodenschonender Methoden aufzeigen

Hier geht es darum, ein Umdenken zu bewirken: Der wirtschaftliche Wert von Böden wird chronisch unterbewertet. Anbauflächen sind lange nur nach ihrer gegenwärtigen Produktivität bewertet worden, ohne Berücksichtigung ihrer ökologischen Gesundheit und Widerstandskraft oder ihrer zukünftigen Produktivität. Zugleich geht es darum, die Erwartungen der Landwirte zu erfüllen.

Wir integrieren unser ganzes Wissen über Böden und unsere besten Tools – für Diagnostik, Management-Praktiken und Technologien – in unsere Angebote. Doch der angestrebte Nutzen des Bodenschutzes hängt noch von vielen anderen Aktivitäten im jeweiligen Betrieb ab. Darum befürworten wir die Einführung inklusiver Plattformen, auf denen unterschiedlichste Interessengruppen – einschliesslich Anbieter von Maschinen und Geräten, Finanzdienstleistungen oder Weiterbildungsmöglichkeiten – ihre Kräfte bündeln können, um den Landwirten ein überzeugendes Gesamtangebot für den Bodenschutz zu präsentieren. Wir haben entsprechende Pilotprojekte für Kleinbauern in Mexiko, für Betriebe mittlerer Grösse in Ungarn und für Grossbetriebe in Russland ins Leben gerufen.

Zugleich haben wir kleinere Demo-Projekte in vielen Ländern durchgeführt, meist in Partnerschaft mit lokalen Universitäten oder NGOs, um den Landwirten zu zeigen, was unter den jeweiligen Bedingungen vor Ort erreicht werden kann und wie sie mit sinnvollen Methoden ihre Ernteerträge und somit ihr Einkommen verbessern können.

2015 haben 1,6 Millionen Hektar von unseren Massnahmen profitiert; die Gesamtsumme über die zwei Jahre beläuft sich somit auf 2,4 Millionen Hektar.

Nachhaltiges Arbeiten in der Landwirtschaft setzt auch unterstützende agrarpolitische Rahmenbedingungen voraus. Darum arbeiten wir mit der United Nations Convention to Combat Desertification (UNCCD) zusammen und haben die Soil Leadership Academy für Politiker und Entscheidungsträger ins Leben gerufen. Im Oktober 2015 führte die Academy erfolgreich ein erstes Planspiel für nationale Politiker bei der UNCCD Conference in der Türkei durch.

Auch mit dem United Nations Global Compact (UNGC) haben wir zusammengearbeitet, um die Grundsätze für nachhaltigen Umgang mit Böden zu formulieren. Nach umfassender Befragung der Beteiligten wurden diese Grundsätze im Oktober 2015 veröffentlicht.

### Nächste Schritte

Im kommenden Jahr werden wir mit unseren Vertriebssteams weiter daran arbeiten, Best Practices in unsere Angebote einzubetten, Demo-Projekte vor Ort zu unterstützen und Netzwerke mit allen Interessengruppen zur Förderung integrierter Angebote auf- und auszubauen. Neben diesen „Push“-Aktivitäten fördern wir auch den „Pull“ aus der Wertschöpfungskette, indem wir in der Lebensmittelindustrie und im Einzelhandel das Bewusstsein für gutes Bodenmanagement schärfen und gleichzeitig dafür werben, diese Praktiken auch an die Verbraucher zu kommunizieren, um so die Nachfrage nach nachhaltiger angebauten Nahrungsmitteln zu steigern.



### Bessere Böden für bessere Nutzpflanzen

Fruchtbarer Boden ist die Grundlage für nachhaltige Landwirtschaft. Mangelhafte Anbaupraktiken und extreme Wetterbedingungen führen jedoch dazu, dass Böden erodieren und auslaugen. Im Osten Russlands helfen wir Landwirten, vom traditionellen Pflügen auf neue Techniken umzusteigen, die ihre Böden erhalten und ihre Ernteerträge steigern.

In Zusammenarbeit mit lokalen Universitäten schulen wir Landwirte in minimaler Bodenbearbeitung, bei der der Boden nicht aufgewühlt wird. Dadurch behält er seine Feuchtigkeit und Durchlässigkeit, da die durch Wurzeln, Würmer und Insekten entstandenen Kanäle nicht zerstört werden.

Minimale Bodenbearbeitung zusammen mit Fruchtfolge ermöglicht eine kostengünstige und hochwertige Produktion. 2015 organisierten wir vier Veranstaltungen, auf denen 245 Landwirte mit Spezialisten von Syngenta und Wissenschaftlern zusammenkamen. Bislang sind an dem Projekt sieben Betriebe mit insgesamt 464 000 Hektar beteiligt.

## Biodiversität fördern



Die Artenvielfalt auf 5 Millionen Hektar Ackerland erhöhen.

Profitierende Anbaufläche Mio. ha<sup>1</sup>

**1,6 Mio.**



<sup>1</sup> Kumuliert seit Basisjahr 2014.

### Wichtige Fortschritte

- Integration des Erhalts der Artenvielfalt als Anreiz in Kundenbindungsprogramme
- Anlegen neuer Versuchsfelder mit Universitäten und Beteiligten vor Ort
- Zukunftsweisende neue Partnerschaft mit grossem US-Kartoffelanbauer

Biodiversität bestimmt massgeblich die Gesundheit und Widerstandsfähigkeit von Ökosystemen mit unmittelbarer Auswirkung auf Erosionsschutz, Bodenbildung, Nährstoffkreisläufe, Bestäubung, biologische Schädlingsbekämpfung und Klimaregulierung.

In den letzten 35 Jahren ist die Artenvielfalt um mehr als ein Viertel zurückgegangen – ein noch nie dagewesener Rückgang. Die wichtigsten Ursachen sind Bevölkerungswachstum, Konsumgewohnheiten und Zerstörung von Lebensräumen.

Wenn die Lebensräume einer Spezies verloren gehen oder fragmentiert werden, leidet die Biodiversität. Kleinere, isoliertere Populationen verringern die genetische Variation, bremsen die evolutionäre Anpassung und erhöhen die Wahrscheinlichkeit des Aussterbens. Der Klimawandel verstärkt diese Entwicklungen. Die Verknüpfung von Naturgebieten stellt anerkanntermassen die beste Chance zur Förderung der Biodiversität in landwirtschaftlich genutzten Räumen dar. An Feldrändern und auf weniger produktiven Anbauflächen neben Feldern und Gewässern reich bepflanzte Lebensräume zu

schaffen, sorgt für zusammenhängende Lebensräume und verbindende Korridore. Wir nennen das „multifunktionale Feldränder“, da so nicht nur die Biodiversität gefördert, sondern auch Bodenerosion verhindert und Gewässer geschützt werden.

### Mit vereinten Kräften für zusammenhängende Lebensräume

Syngenta betreibt bereits seit Langem Projekte zur Förderung der Biodiversität: Unser Ecoaguas-Projekt in Kolumbien widmet sich schon seit zwei Jahrzehnten der Wiederaufforstung und dem Management von Auenwäldern. In Deutschland erhalten Landwirte als Prämie im Kundenbindungsprogramm Saatgut und Unterstützung für die Bepflanzung ihrer Feldränder.

Doch es ist ein langwieriger und aufwendiger Prozess, bis vor Ort in den Betrieben die gewünschten Ergebnisse erzielt werden. Die Landwirte müssen überzeugt werden, zugunsten der Biodiversität in Feldränder und weniger produktive Anbauflächen zu investieren, und sie brauchen Unterstützung bei der Einführung der notwendigen Anbauprotokolle.

Zwei Jahre nach Vorstellung des Plans für verantwortungsvolles Wachstum laufen bereits Projekte in über 30 Ländern in Europa, Lateinamerika, Nordamerika und Asien. Sie umfassen eine Vielzahl lokaler Partnerschaften sowie ökologischer und kultureller Ansätze, um multifunktionale Feldränder, bewirtschaftete Wälder und



### Nicht genutzte Ackerfläche wird zur Heimat von Bienen und Schmetterlingen

R.D. Offutt, der grösste Kartoffelproduzent der USA, säte in nicht produktiven Ecken seiner Kartoffeläcker in Minnesota regionale Wildblumen. So konnten ökologisch vielfältige Lebensräume geschaffen und die Zahl der bestäubenden Insekten erhöht werden. Diese Lebensräume bieten Nahrung für Honigbienen, Monarchfalter und andere bestäubende Insekten. Zudem verringern sie die Bodenerosion und schützen die Wasserressourcen.

Syngenta beriet das Unternehmen bei der Vorbereitung der Flächen und der Auswahl der Pflanzen. 2015 wurden über 240 Hektar bepflanzte – eine gute Grösse, denn schon kleine Flächen von weniger als einem halben Hektar können Entscheidendes bewirken.

eine biodiversitätsfreundliche Landwirtschaft zu schaffen.

Von unseren Massnahmen haben derzeit insgesamt 1,6 Millionen Hektar Anbauflächen profitiert, von denen allein 0,9 Millionen Hektar 2015 dazukamen. Doch es liegt noch ein weiter Weg vor uns. Wir haben weltweit mit Partnern zusammengearbeitet, um prioritäre Projekte auszuwählen, deren spezifische Ziele zu definieren und Protokolle für die Umsetzung festzulegen. Die zentrale Aufgabe besteht immer noch darin, Aufklärung zu betreiben und die Biodiversität neben dem Wasser- und Bodenschutz als primäres Ziel für Landwirte und Partner in der Wertschöpfungskette zu etablieren.

Unser Erfolg hängt davon ab, verschiedene Interessengruppen einzubinden, um den Dialog anzuregen und über umweltpolitische Fragen zu sprechen. 2015 haben wir zwei wichtige internationale Workshops ausgerichtet, die von mehr als 60 Fachleuten besucht wurden; weitere 175 trugen durch Umfragen dazu bei. Dank dieses Dialogs konnten wir eine gemeinsame Position finden und einen überzeugenden Rahmen für die effektivere und kosteneffizientere Implementierung von und Berichterstattung zu Biodiversitätsprojekten entwickeln.

### Nächste Schritte

Wir werden weiter mit externen Interessengruppen – Wissenschaftlern, politischen Entscheidungsträgern und Naturschutzexperten – zusammenarbeiten, um die Erfahrungen aus den Versuchsprojekten zu nutzen. Um den erwarteten langfristigen wirtschaftlichen Nutzen des Erhalts der Artenvielfalt zu realisieren, arbeiten wir ausserdem daran, Landwirte und Verbraucher zusammenzubringen. Wir bestärken Einzelhändler und die Lebensmittelindustrie darin, ihren Zulieferern Standards für die Förderung der Biodiversität vorzugeben, um bei den Verbrauchern mit nachhaltiger Herstellung und entsprechendem Konsumverhalten werben zu können. Ein weiteres zentrales Ziel ist es, das Konzept der multifunktionalen Lebensräume in unser Produktangebot einzubinden und die Investition in Feldrand-Habitats für die Landwirte einfacher und kostengünstiger zu machen.

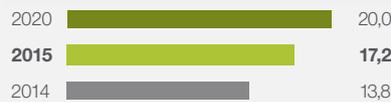
## Kleinbauern Hilfe zur Selbsthilfe bieten



20 Millionen Kleinbauern erreichen und sie befähigen, ihre Produktivität um 50 Prozent zu steigern.

### Erreichte Kleinbauern<sup>1</sup>

**17,2 Mio.**



1 Durch Verkäufe.

### Wichtige Fortschritte

- Durchführung von Social Impact Assessments in China, Indien und Mexiko
- Entwicklung eines Modells mit der Universität Zürich zur Einbettung nachhaltiger Praktiken
- Aufbau neuer Partnerschaften zur Förderung der Selbsthilfe von Kleinbauern

In den Händen der schätzungsweise rund 500 Millionen Kleinbauern weltweit liegt der Schlüssel für die zukünftige Nahrungssicherheit. Sie arbeiten mit vergleichsweise geringer Produktivität, was bedeutet, dass bei ihnen auch das grösste Potenzial für eine massive Steigerung der Nahrungsmittelproduktion mit nachhaltigen Mitteln liegt.

Mit Partnern wie USAID streben wir an, die Produktivität und die Einkünfte von Kleinbauern auf nachhaltige Weise zu steigern – nicht nur durch Bereitstellung von Produkten, Know-how und Schulungen, sondern auch durch Unterstützung bei der Finanzierung von ertragreicherem Saatgut und beim Zugang zu Absatzmärkten für ihre Ernten.

### Mehr Landwirte erreichen und die Effekte messen

Unserer Schätzung nach stammt mehr als die Hälfte unseres Umsatzes aus Entwicklungsländern, in denen vorwiegend Kleinbauern Landwirtschaft betreiben, insbesondere im asiatisch-pazifischen Raum sowie in Afrika und Lateinamerika. 2015 konnten wir die Anzahl der durch Verkäufe erreichten Kleinbauern von 13,8 Millionen auf 17,2 Millionen steigern.

Der Kontakt zu den Kleinbauern läuft hauptsächlich über unsere Verkaufsteams. In Schwellen- und Entwicklungsländern gibt es Millionen Landwirte mit so kleinen und entlegenen Betrieben, dass es kaum überschaubar ist, wo sie sind, was sie anbauen oder wie man sie ansprechen könnte. Unser Sales-Management-Informationssystem hilft uns, sie wirksamer zu erreichen, indem es Informationen zur Identifikation der Kleinbauern integriert und unsere Interaktion mit ihnen protokolliert. Wir standardisieren den Einsatz dieses Systems bereits in Asien, dasselbe ist 2016 für Lateinamerika vorgesehen. So werden wir Profile lokaler Kleinbauern erstellen können, ihre Bedürfnisse besser kennenlernen, auf die lokalen Anforderungen zugeschnittene Protokolle und Schulungen entwickeln und bewerben sowie unsere Strategien zur Marktbearbeitung verbessern.

Wir wollen die Kleinbauern nicht nur erreichen, sondern Hilfe zur Selbsthilfe leisten. Um besser zu verstehen, was die Kleinbauern brauchen, arbeiten wir mit Organisationen für Entwicklungszusammenarbeit und anderen Partnern zusammen, z. B. mit der IDH The Sustainable Trade Initiative, dem Sustainable Markets Intelligence Center (CIMS) und dem Sustainable Food Lab. Um die Veränderungen zu quantifizieren, die wir in einer ländlichen Gemeinschaft bewirken, führen wir Social Impact Assessments unseres Marktauftritts gegenüber Kleinbauern durch.

2015 ergab beispielsweise eine unabhängige Untersuchung des CIMS, dass die Landwirte in unserem Projekt FRIJOLNICA™ in Nicaragua, das inzwischen 12 000 Teilnehmer zählt, das Doppelte des landesweiten Durchschnittsertrags bei Kidney- und Schwarzböhen erzielten. Sie sahen zuversichtlicher in die Zukunft als die Kontrollgruppe, und sie waren hochmotiviert, ihre Erkenntnisse und Best Practices an ihre Nachbarn weiterzugeben.

Derzeit führen wir ähnliche Untersuchungen in anderen von Kleinbauern dominierten Märkten durch: in China, Indien und Mexiko.

### Durch Partnerschaften unsere Reichweite vergrössern

Über Grow Africa und Grow Asia, die Initiativen des Weltwirtschaftsforums, arbeiten wir mit anderen Akteuren der Wirtschaft und Öffentlichen Hand zusammen, um Partnerschaften aufzubauen, die es Kleinbauern ermöglichen, nachhaltiger zu produzieren. So können wir mehr Landwirten



### Landwirte unterstützen sich gegenseitig, damit es ihnen besser geht

Werden fortschrittliche Kleinbauern motiviert, ihr Fachwissen an andere weiterzugeben, steigert dies Ernteerträge und Einkommen erheblich.

Im Osten der indonesischen Insel Java schulen erfolgreiche Reisanbauer andere in guten Anbaupraktiken und im Einsatz unserer Lösung GROMORE™. Reisanbauer, die Ernteerträge von bis zu 10 Tonnen pro Hektar erzielen, werden eingeladen, unserem „Rice Ten Tonne Club“ beizutreten. Unterstützt durch Agronomen von Syngenta und staatliche Agrarberater geben sie ihr Wissen an Gruppen von Kleinbauern weiter.

Bislang profitieren über 15 000 Kleinbauern von modernen Reisanbaumethoden.

Hilfe zur Selbsthilfe bieten, indem wir ihnen agronomisches Know-how und Fertigkeiten vermitteln, mit denen sie ihre Ressourcen sicher und effizient nutzen.

Wir suchen auch weiterhin neue Partnerschaften und Wege, um Kleinbauern weltweit zu erreichen. 2015 wurden wir in den Beirat des Sustainable Food Lab eingeladen, dessen Framework für Social Impact Assessments wir verwenden. Wir wurden als erstes Unternehmen unserer Branche als unterstützender Partner der Sustainability Initiative Fruits and Vegetables angenommen, die Teil der IDH-Initiative aus den Niederlanden ist.

Und wir sind eines von drei Unternehmen, die an einem Projekt der Universität Zürich teilnehmen, das von der Schweizer Kommission für Technologie und Innovation (KTI) finanziert wird und dessen Ziel es ist, Methoden zur Bewertung der positiven

Nachhaltigkeitseffekte lokal eingebetteter, in der Schweiz ansässiger multinationaler Unternehmen in Entwicklungsländern zu konzipieren. Die Studierenden arbeiten mit lokalen Akademikern, Vertretern der Wertschöpfungskette und anderen Interessengruppen zusammen, um die Auswirkungen der Tätigkeit von Syngenta in Kenia und Kolumbien zu untersuchen.

### Nächste Schritte

Wir wollen gemeinsam mit der wachsenden Zahl unserer Partner unsere Reichweite bei Kleinbauern weiter ausbauen. Wir werden das Framework für Social Impact Assessments auch auf andere Länder ausweiten und gewonnene Erkenntnisse weitergeben, um transparent zu machen, wo wir aktiv sind und was wir bewegen können.

## Gute Arbeitschutzpraktiken vermitteln



20 Millionen Feldarbeiter in Fragen der Arbeitssicherheit schulen, mit Schwerpunkt auf den Entwicklungsländern.

### In sicherer Produktanwendung geschulte Personen<sup>1</sup>

**10,4 Mio.**



<sup>1</sup> Kumuliert seit Basisjahr 2014.

### Wichtige Fortschritte

- Einführung neuer Leitlinien zur Schulung in sicherer und verantwortungsvoller Anwendung
- Überarbeitung des Train-the-Trainer-Programms und Einführung eines neuen Online-Tools
- Dialog mit Interessengruppen beim globalen Farmer Safety Workshop

Wir tragen eine Mitverantwortung dafür, zur Verbesserung der Arbeitssicherheit und des Gesundheitsschutzes in der Landwirtschaft beizutragen – besonders bei Kleinbauern und Landarbeitern in Entwicklungsländern. Unser Schulungsprogramm schärft das Bewusstsein für Gefahren insbesondere in Bezug auf Pflanzenschutzprodukte und vermittelt Kenntnisse zu Gefahrenmanagement und -prävention. Über 90 Prozent unserer Schulungen werden von unseren eigenen Verkaufs- und Stewardship-Teams gehalten. Um unsere Reichweite zu vergrößern, arbeiten wir zusätzlich mit akademischen und kommerziellen Partnern zusammen.

## Bessere Schulungen, länger anhaltende Wirkung

2015 haben wir 5,7 Millionen Menschen – über 70 Prozent davon Kleinbauern – entweder mit reinen Arbeitssicherheits-schulungen oder solchen im Rahmen kommerzieller Aktivitäten erreicht. In den ersten beiden Jahren seit der Lancierung des Plans für verantwortungsvolles Wachstum zusammengekommen haben wir mit diesen Bemühungen über 10 Millionen Menschen erreicht.

Schulungen in der sicheren Anwendung unserer Produkte sind seit vielen Jahren ein fester Bestandteil unserer Geschäftskultur weltweit, aber die Umsetzung war von Land zu Land unterschiedlich. Als wir uns die Verpflichtung auferlegt haben, haben wir unseren Ansatz vereinheitlicht und Leitlinien und Instrumente entwickelt, die unseren Mitarbeitenden helfen, Schulungen einheitlich zu planen und durchzuführen. Diese Unterlagen kamen 2015 heraus und liegen jetzt in sechs Sprachen vor.

Begleitend dazu haben wir 2015 auch die Train-the-Trainer-Schulungen überarbeitet – zunächst in Lateinamerika und Asien. Der Fokus liegt dabei nicht auf der Anzahl der Landarbeiter, die wir erreichen, sondern auf der Qualität und der lang anhaltenden Wirkung der Schulungen, die unsere Schulungsleiter geben. Zur Unterstützung haben wir ein neues Online-Tool entwickelt: [www.pesticidewise.com](http://www.pesticidewise.com). Es richtet sich an Landwirte und Schulungsleiter gleichermaßen und soll das Bewusstsein für die Gefahren und Risiken der Anwendung von Pflanzenschutzmitteln schärfen sowie vermitteln, wie man diese Gefahren minimieren kann.

## Landwirten gute Arbeitsschutzpraktiken vermitteln

Wenn wir mit Landwirten in Mexiko zusammenarbeiten, um deren Produktivität nachhaltig zu steigern, stellen wir sicher, dass sie auch im sicheren Einsatz von Pflanzenschutzmitteln geschult werden.

Gemeinsam mit der Regierung und Partnern aus der Industrie arbeiten wir im Programm „MasAgro“ (Die nachhaltige Modernisierung der traditionellen Landwirtschaft) zusammen, das vom International Maize and Wheat Improvement Center (CIMMYT) koordiniert wird. So wollen wir Kleinbauern ohne Zugang zu landwirtschaftlichen Technologien und Märkten ansprechen, um sie dabei zu unterstützen, die Produktivität von Mais und Weizen und damit auch ihre Einkommen zu steigern.

Um sicherzustellen, dass möglichst viele Personen geschult werden, bilden Fachleute von Syngenta zunächst die CIMMYT-Techniker aus, die dann wiederum die Landwirte schulen. 2015 nahmen 2 600 Kleinbauern an dem Programm teil.



Wir sind uns bewusst, dass wir nicht alles wissen, und uns ist es wichtig, von anderen zu lernen, die in angrenzenden Bereichen tätig sind. Im November 2015 richteten wir einen globalen Farmer Safety Workshop aus, um Erfahrungen auszutauschen. Die Teilnehmer waren Vertreter der Wertschöpfungskette, der Wissenschaft sowie verschiedener zivilgesellschaftlicher Organisationen wie dem Sustainable Agriculture Network, Solidaridad oder dem Centre for Development Innovation am Wageningen UR. Das hat uns umfassenden Einblick in die vielfältigen kultur- und verhaltensbedingten Faktoren gegeben, die dazu beitragen, dass Landarbeiter verantwortungsvoller und sicherer arbeiten. So müssen wir zum Beispiel unsere Schulungen in einigen Ländern stärker auf Frauen ausrichten, die dort einen grossen Teil der landwirtschaftlichen Arbeit leisten, aber bisher nicht zur aktiven Teilnahme an den Schulungen ermutigt wurden.

### Nächste Schritte

Im kommenden Jahr werden wir neue Schulungsprogramme einführen, die auf unseren überarbeiteten Leitlinien beruhen und in die auch unsere Erkenntnisse aus dem Farmer Safety Workshop eingeflossen sind. Gleichzeitig arbeiten wir mit neuen Ansätzen und Partnerschaften daran, unsere Schulungspräsenz weiter auszubauen – vor allem in Afrika und anderen Regionen, in denen wir unsere eigenen Ressourcen aufstocken müssen, um so viele Menschen mit unseren Schulungen zu erreichen, wie wir es uns vorgenommen haben.

## Engagement für jeden Arbeiter



Auf faire Arbeitsbedingungen im gesamten Netzwerk unserer Lieferkette hinarbeiten.

### Saatgutbetriebe im Syngenta Fair Labor Program<sup>1</sup>

# 84%



1 Wert 2014 geschätzt und nicht geprüft.

### Wichtige Fortschritte

- Als erstes landwirtschaftliches Unternehmen FLA-akkreditiert
- Zertifizierung unserer Blumenanbaubetriebe nach GLOBALG.A.P./GRASP
- Beitritt zur Initiative Together for Sustainability

Geregelte Arbeitsbedingungen sind ein vorrangiges Anliegen in allen unseren landwirtschaftlichen und Produktionsbetrieben. Dasselbe erwarten wir auch von unseren Zulieferern, und wir setzen uns aktiv für faire Arbeitsbedingungen in der gesamten Wertschöpfungskette ein.

Eine besondere Herausforderung stellen dabei unsere mehr als 30 000 Saatgutzulieferer in 36 Ländern dar. Seit 2004 arbeiten wir mit der Fair Labor Association (FLA) zusammen, um geregelte Arbeitsbedingungen auf diesen Farmen sicherzustellen. Im Rahmen unseres Programms für faire Arbeitsbedingungen sind in den Verträgen mit unseren Zulieferern Standards in folgenden neun Bereichen definiert: Anstellungsbedingungen, Verbot von Diskriminierung, Belästigung und Misshandlung, Zwangsarbeit, Kinderarbeit, Vereinigungsfreiheit und Recht auf Kollektivverhandlungen, Gesundheit, Sicherheit und Umweltschutz, Arbeitszeiten, sowie Löhne und Sozialleistungen. Jedes Jahr überprüfen wir die Einhaltung dieser Standards in mindestens 20 Prozent unserer Saatgutzulieferer in jedem Land; die FLA auditiert unabhängig davon weitere 2 bis 5 Prozent in Ländern mit erhöhten Risiken, veröffentlicht alle ihre Ergebnisse und schafft so Transparenz.

## Wichtige Anerkennung für unser Fair Labor Program

2015 konnten wir die Einführung des Fair Labor Program in den Philippinen abschliessen und in China beginnen. Bis zum Ende des Jahres nahmen 27 091 Zulieferer im asiatisch-pazifischen Raum, Osteuropa und Lateinamerika an dem Programm teil; das entspricht 84 Prozent unserer Saatgutzulieferer. Wir liegen weiterhin gut im Plan, unser Ziel von 100 Prozent bis 2020 zu erreichen. Die Gesamtzahl der Saatgutproduzenten war 2015 erheblich niedriger als in den Vorjahren, was zum einen die Marktnachfrage widerspiegelt, zum anderen die Rationalisierung unserer Zuliefererkette.

2015 erhielten wir für unser Programm in Indien als erstes landwirtschaftliches Unternehmen die FLA-Akkreditierung. Diese wichtige Anerkennung bestätigt, dass wir über alle unsere Produktions- und Zulieferbetriebe hinweg effektive Systeme und Prozesse eingerichtet haben, um unsere Standards zu vermitteln, Compliance zu prüfen, Mitarbeiter in der Beurteilung und Behebung von Non-Compliance-Fällen zu schulen und Arbeitnehmern vertrauliche Kanäle für Meldungen bereitzustellen.

Das Programm hat Wirkung gezeigt, indem es Schlüsselbereiche identifiziert hat, in welchen Verbesserungsbedarf besteht. Dies waren insbesondere Lohnzahlungen, Massnahmen für Gesundheit, Sicherheit und Umweltschutz in den landwirtschaftlichen Betrieben sowie Beschwerdemöglichkeiten. Pläne für Korrekturmassnahmen wurden ausgearbeitet und werden in der nächsten Saison als Pilotprojekt umgesetzt.

Alle unsere eigenen Produktionsstätten für Blumensaatgut in Europa, Afrika und dem Mittleren Osten sowie unser Standort in Guatemala sind nach GLOBALG.A.P. zertifiziert, und unsere Standorte in Portugal und den Niederlanden nach GRASP, dem Sozialpraxisstandard der G.A.P. Ende 2015 hatten auch unsere grösseren Zulieferer die Zertifizierung nach G.A.P. erreicht.

Unsere Zuliefererkette für chemische Produkte umfasst rund 900 Betriebe, und unser Beurteilungsprogramm überprüft deren Compliance mit unseren Standards für Gesundheit, Sicherheit, Qualität und Arbeitsbedingungen. 2015 sind wir der Initiative Together for Sustainability beigetreten, einem Zusammenschluss von – bisher 14 – internationalen Chemieunternehmen, mit dem Ziel, gemeinsam Zulieferer-Audits zu Gesundheit, Sicherheit und Umweltschutz sowie sozialen und ethischen Aspekten gemäss den Grundsätzen des United Nations Global Compact, der Responsible Care und der International Labor Organization durchzuführen. So können wir mehr Betriebe unserer Zuliefererkette abdecken und die Messlatte für die Zulieferer höher hängen. Zugleich werden dadurch Ressourcen frei, die wir dann für die besonders gründliche Prüfung unserer wichtigsten strategischen Zulieferer einsetzen können.

### Nächste Schritte

2016 werden wir die Implementierung unseres Fair Labor Program für Saatgutproduzenten weiterführen und in Lateinamerika und im asiatisch-pazifischen Raum abschliessen. Ausserdem werden wir damit beginnen, Compliance-Berichte für alle Länder im Programm zu erstellen – ein wichtiger Schritt zu mehr Transparenz. Wir haben bei der Verbesserung der Arbeitsbedingungen in unserer Zuliefererkette schon viel erreicht, doch uns ist klar, dass noch ein weiter Weg vor uns liegt. Die Massnahmen des Plans für verantwortungsvolles Wachstum werden fundiertere Entscheidungen über die anstehenden Herausforderungen und die bereits erzielten Fortschritte ermöglichen.

### Der aktuelle Stand beim Plan für verantwortungsvolles Wachstum

Auf der Website zum Plan für verantwortungsvolles Wachstum berichten wir im Laufe des Jahres über unsere Fortschritte. Sie finden hier vertiefende Informationen zu jeder der sechs Verpflichtungen und verschiedene Fallbeispiele:

[www.goodgrowthplan.com](http://www.goodgrowthplan.com)

Informationen über unseren Open-Data-Ansatz und Zugang zu den Daten selbst finden Sie hier:

[www.data.syngenta.com](http://www.data.syngenta.com)



### Sich für faire Arbeitsbedingungen einsetzen

In Argentinien sind Millionen von Menschen in der Landwirtschaft tätig. Faire Arbeitsbedingungen in den Betrieben sind ein wichtiges Thema. 2011 zeigte ein Audit unserer Compliance bezüglich fairer Arbeitsbedingungen in Argentinien, das in Partnerschaft mit der Fair Labor Association (FLA) durchgeführt wurde, Verbesserungspotenzial auf.

Aus einer anschliessenden Prüfung der Lieferkette entstand ein ehrgeiziges Programm zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen und Arbeitssicherheit für die Feldarbeiter in unseren Saatgutbetrieben. Es verbesserte unter anderem den Zugang der Feldarbeiter zu Schulungen über Gesundheits- und Sicherheitsrisiken, und wie sie diese erkennen und melden können. 2015 erzielte unsere Lieferkette in Argentinien eine Compliance mit dem Verhaltenskodex der FLA von 99,5 Prozent.

# Operative Performance

## Den Wert von Innovationen steigern

**Erstklassige Innovationen unterstützen unsere Geschäftsstrategie und den Plan für verantwortungsvolles Wachstum. Als nachhaltiges Unternehmen wollen wir den potenziellen Wert voll ausschöpfen, den wir mit unseren Innovationen schaffen. Wir benötigen talentierte und motivierte Mitarbeitende. Wir müssen effizient und profitabel sein. Und wir müssen sicherstellen, dass wir von Mitarbeitenden, Regulierungsbehörden und der Öffentlichkeit als verantwortungsvolles und angesehenes Unternehmen unterstützt werden.**

### Herausragende Qualität liefern und dabei auf Profitabilität achten

Unsere operative Strategie umfasst sämtliche Tätigkeiten in den Bereichen Beschaffung, Zulieferung, Produktion und Vertrieb, Qualitätssicherung sowie Unternehmensdienste. Sie zielt auf profitables Wachstum ab, indem sie sicherstellt, dass wir den Landwirten Innovationen bringen und dabei die nötige Reichweite, Flexibilität und Effizienz erreichen. Unsere Bemühungen wurden durch das Massnahmenpaket zur Verbesserung der betrieblichen Effizienz (Accelerating Operational Leverage, AOL) unterstützt: Es richtet unsere Aufmerksamkeit auf die Steigerung von Effizienz, Profitabilität und Kundenzufriedenheit.

Voraussetzung für AOL ist die Optimierung unserer operativen Abläufe (Operational Excellence). Mit diesem bewährten Ansatz können Effizienz und Wert unserer operativen Abläufe systematisch und kontinuierlich verbessert werden. So können wir das Potenzial unserer Mitarbeitenden freisetzen, indem wir ihnen ein besseres Verständnis für Zielsetzungen, Engagement und Erfolg ihrer Arbeit vermitteln. Zudem stärken wir damit unsere Innovationskultur, denn Operational Excellence steigert die

methodische Qualität und Disziplin unserer Arbeitsweise. Ausserdem stellt dieser Ansatz sicher, dass wir nicht nur die Effizienz unserer operativen Abläufe, sondern auch die Qualität der Interaktion mit unseren Kunden verbessern.

Wir haben ein Operational-Excellence-Team aufgebaut und eigene Coaches geschult, sodass wir auch intern über die Fähigkeiten verfügen, diesen Ansatz langfristig einzusetzen.

Wir investieren weiter in unsere Produktionsanlagen, um sicherzustellen, dass wir über die passenden Einrichtungen und Kapazitäten verfügen und dadurch die Nachfrage effizient decken können. Zudem überprüfen wir kontinuierlich unsere Kapazitäten: wo es sinnvoller ist, eigene Produktionsanlagen zu betreiben und wo, mit externen Zulieferern zusammenzuarbeiten.

Ein wesentliches Element unserer operativen Strategie ist der kontinuierliche Fokus auf die Nachhaltigkeit unseres Geschäftsbetriebs. So wie der Plan für verantwortungsvolles Wachstum die Nachhaltigkeit unserer Angebote auf dem Feld bis 2020 erhöhen soll, dient dieser Fokus dazu, die Zukunftsfähigkeit unserer internen und externen Aktivitäten zu sichern.

Wir haben inzwischen einen formalen Rahmen für den nachhaltigen Geschäftsbetrieb: Er beruht auf dem Grundsatz, dass wir Geschwindigkeit und Wirkung unserer Initiativen maximieren können, wenn wir uns auf die Bereiche konzentrieren, die das grösste Potenzial für positive Veränderungen bieten. Dieser Rahmen umfasst fünf Schwerpunkte: Energie, Wasser, Abfall, Zulieferer und Logistik.

Unsere operative Performance hat viele Facetten. Alles hängt jedoch von einem Faktor ab: von unseren Mitarbeitenden. Der langfristige Erfolg unseres Unternehmens wird durch deren Talente, deren Fähigkeiten und deren Motivation geprägt.

 Mehr zu nicht finanziellen Informationen und Performance auf **S. 55–62**

## Mitarbeitende



### Abgangsrate %

2015	<div style="width: 100%;"></div>	6,1
2014	<div style="width: 85%;"></div>	5,5
2013	<div style="width: 85%;"></div>	5,5

### Registrierte Verletzungen und Krankheiten pro 200 000 Stunden

2015	<div style="width: 100%;"></div>	0,38
2014	<div style="width: 95%;"></div>	0,37
2013	<div style="width: 90%;"></div>	0,41

Unsere Branche verändert sich rasch, weshalb Innovationen nötig sind – nicht nur hinsichtlich dessen, wie wir neue Produkte, sondern auch wie wir das Unternehmen leiten und entwickeln. Wir investieren in die Einstellung, Förderung und Befähigung talentierter Mitarbeitender, die die Herausforderungen und Chancen unserer Branche erfolgreich meistern.

## Mitarbeitende und Fähigkeiten fördern

Wir investierten 2015 USD 25,1 Millionen (2014: USD 29,8 Millionen) in Schulungsprogramme, um das Potenzial unserer Mitarbeitenden zu fördern und die benötigten Fähigkeiten aufzubauen. Alle Mitarbeitenden hatten während des gesamten Jahres Gespräche mit ihren Vorgesetzten über ihre Performance, Zielsetzungen und persönliche Entwicklung. Syngenta investiert zudem weiterhin in zahlreiche Programme und Aktivitäten zum Aufbau einer vielfältigeren und integrativeren Kultur. Mitarbeitende wurden dieses Jahr ebenfalls wieder in den Plan für verantwortungsvolles Wachstum einbezogen, und ihre Leistungen werden mit den zweijährlich stattfindenden Syngenta Awards ausgezeichnet.



## Mitarbeitende und Kunden zusammenbringen

Eine Gruppe von Mitarbeitenden aus den Philippinen besuchte eines unserer Schulungszentren. Hier vertieften sie ihr Wissen über den Reisanbau und die Verpflichtungen des Plans für verantwortungsvolles Wachstum.

Sie erfuhren mehr darüber, wie wir Landwirte in Technologien, Produkten und Stewardship schulen und so die Verpflichtungen des Plans für verantwortungsvolles Wachstum in die Tat umsetzen.

Zudem lernten die Mitarbeitenden den Arbeitsalltag eines Reisanbauers kennen, indem sie im Zentrum bei der Ernte bzw. beim Pflanzen von Reis halfen.

Im gesamten Unternehmen ist es von strategischer Bedeutung, die Effizienz und Profitabilität zu steigern. Dies erfordert von unseren Leitungsteams ständige Aufmerksamkeit. Investitionen in die Förderung unserer Führungskräfte haben Priorität: Viele von ihnen nahmen 2015 an einem neuen Executive-Leadership-Programm mit Schwerpunkt Unternehmensführung teil.

## Veränderungen erfolgreich und verantwortungsvoll steuern

Syngenta versetzte bereichsübergreifend Führungskräfte in die Lage, Veränderungen leiten und steuern zu können. Dies hilft uns bei der erfolgreichen Planung und Umsetzung von Projekten zur Verbesserung der Performance im Rahmen unserer AOL-Massnahmen.

Diese hatten zur Folge, dass im Unternehmen etwa 1 800 Stellen abgebaut oder verlagert wurden. Wie im letztjährigen Bericht angekündigt, wurde dies zum Grossteil 2015 abgeschlossen. Wir eröffneten ein neues Global Operations Center in Manchester, Grossbritannien, und ein neues European Finance Center in Budapest, Ungarn. Diese Transfers waren für die betroffenen Mitarbeitenden zwar schwierig, wurden jedoch erfolgreich umgesetzt. Die Stimmung der Beschäftigten in beiden Zentren ist gut.

## Unseren Talente-Pool effizient aufbauen

Auch 2015 war unsere Mitarbeiterbindungsrate hoch. Aufgrund der Umstrukturierung lag die Gesamtfluktuationsrate bei 12,5 Prozent – und war damit höher als 2014 (9,9 Prozent), aber immer noch niedriger als 2013 (14,1 Prozent). Die Zahl der freiwillig ausscheidenden Mitarbeitenden – d. h. ohne Ruhestand und Umstrukturierung – stieg leicht auf 6,1 Prozent (2014: 5,5 Prozent).

Unsere Personalfuktuation ist nach wie vor relativ niedrig. Dennoch müssen wir jährlich neue Mitarbeitende einstellen – nicht nur, um in den Ruhestand tretende oder freiwillig ausscheidende Mitarbeitende zu ersetzen, sondern auch, um in neue Märkte vorzudringen und neue Fähigkeiten und Erfahrungen zu erwerben. 2015 unterzeichneten wir ein Partnerschaftsabkommen mit IBM Kenexa, einer der weltweit grössten Personalberatungsfirmen, die fortan unsere Personalrekrutierung weltweit leiten wird. 2015 nahm sie zunächst in Grossbritannien und im Raum Asien/Pazifik ihre Arbeit auf und wird bis Ende 2016 weltweit tätig sein.

## Sicheres Arbeiten

Wir wollen mit unseren Standards und unserer Performance bei Gesundheit und Sicherheit branchenweit führend sein. Wir investieren fortlaufend in unser Sicherheitsprogramm, um die Verletzungs- und Krankheitsrate unter 0,5 zu halten und sind damit unter den Besten der Branche. Der Wert war 2015 mit 0,38 registrierten Vorfällen pro 200 000 Stunden (2014: 0,37) weiterhin niedrig. Dies ist ein gutes Ergebnis, bedenkt man, dass in diesem Jahr der Anteil der Feldarbeit mit ihrer tendenziell höheren Verletzungsgefahr zunahm.

Leider gab es 2015 einen Todesfall: Ein Mitarbeiter in der Verkaufsförderung in Bangladesch starb auf der Rückfahrt von einem Geschäftstermin beim Zusammenstoss seines Motorrads mit einem Bus. Mit fortlaufenden Programmen fördern wir die Sicherheit unseres Vertriebspersonals im Strassenverkehr. So gibt es z. B. Online-Schulungskurse zu Unfallursachen. In Lateinamerika haben wir die satellitengestützte Ortung unserer Fahrzeuge eingeführt. Sie erstellt Berichte über Parameter wie Geschwindigkeit, Anlegen des Sicherheitsgurtes und Fahrzeit, mit denen wir den Verbesserungsbedarf ermitteln können. In Brasilien, wo nun ein Drittel aller Fahrzeuge damit ausgestattet ist, gab es 2015 60 Prozent weniger Vorfälle mit Fahrzeugen als 2014. 2015 lag im gesamten Unterneh-

men die Zahl der Vorfälle pro Million gefahrener Kilometer bei 1,3 und damit unter unserem Referenzwert von 2,0–3,0.

Seit Einführung unseres neuen Meldesystems für Gesundheit, Sicherheit und Umweltschutz Ende 2013 konnten wir mehr und bessere Daten zu Gesundheits- und Sicherheitsvorfällen sammeln. 2015 konnten wir anhand dieser Daten die Risiken für Gesundheit und Sicherheit unserer Mitarbeitenden eingehender analysieren und geeignete Massnahmen ergreifen, um sie zu überwachen und zu minimieren.

Seit 2011 sind wir bestrebt, mit unserer Initiative Goal Zero die Zahl von Personenschäden und Sicherheitsvorfällen auf Null zu reduzieren – denn grundsätzlich ist jeder Unfall vermeidbar. Das Bauvorhaben zum Ausbau unseres Werks in Formosa, Brasilien, um die vierfache Kapazität ist ein Beweis dafür. Während der zweijährigen Bauzeit wurde der Betrieb im gesamten Werk aufrechterhalten: Vor Ort arbeiteten bis zu 1 500 Personen, und 2015 wurden 1,2 Millionen Stunden ohne einen einzigen Vorfall mit Ausfalltag gearbeitet.

Zudem nehmen wir die Sicherheit unserer Mitarbeitenden, Produkte, Anlagen und Informationen äusserst ernst. Als weltweit agierendes Unternehmen sind wir weiterhin mit einem grossen und komplexen Spektrum potenzieller Risiken konfrontiert – von der Fälschung unserer Produkte bis hin zur Internetkriminalität. Wir sind bestrebt, neue Sicherheitsrisiken proaktiv zu beurteilen und anzugehen, bevor sie zu wirklichen Problemen werden. Zudem schulen wir unser Sicherheitspersonal vor Ort im Umgang mit Notfällen, um unsere Mitarbeitenden und die umliegenden Gemeinden zu schützen. 2015 beurteilten unsere Sicherheitsexperten 117 Standorte im Rahmen unseres Programms Security 360°, um Risiken zu ermitteln und die Entwicklung standortspezifischer Risikomanagement-Pläne zu unterstützen.

Die Fälschung unserer Produkte kann für die Anwender, die Öffentlichkeit und die Umwelt gefährlich sein. Wir haben unsere Ressourcen im Kampf gegen Fälschungen aufgestockt und waren 2015 aktiv an der Sicherstellung von rund 323 Tonnen gefälschter und illegal importierter chemischer Produkte (2014: 178 Tonnen) mit einem geschätzten Einzelhandelswert von USD 43 Millionen (2014: USD 17 Millionen) beteiligt. Zudem trugen wir zur Sicherstellung von 91 Tonnen gefälschtem Saatgut mit einem geschätzten Marktwert von USD 11,4 Millionen bei.

## Nachhaltiger Geschäftsbetrieb



### CO<sub>2</sub>e-Emissionsintensität g/USD Umsatz

2015		124
2014		114
2013		116

### Sonderabfallintensität g/USD Umsatz

2015		14,4
2014		15,6
2013		16,0

### Wassernutzungsintensität

Liter/USD Umsatz

2015		2,6
2014		2,5
2013		2,5

Unsere Effizienz und unsere Nachhaltigkeit gehen Hand in Hand. Unser Fortbestand als Unternehmen hängt davon ab, dass wir Ressourcen effizient nutzen und die Akzeptanz der Gesellschaft behalten, indem wir unsere externen Auswirkungen minimieren. Daher werden unsere Nachhaltigkeitsstandards und unsere Nachhaltigkeitsperformance vom Verwaltungsrat von Syngenta eingehend geprüft und genehmigt.

## Lieferkapazitäten sicherstellen

Unsere Produktionsteams liefern weiterhin hochwertiges Saatgut und Pflanzenschutzmittel aus, um die Nachfrage sicher, zuverlässig, verantwortungsvoll und kostengünstig zu decken. Die Produktion erfolgt sowohl intern als auch durch Auftragsproduzenten: Wir prüfen unsere eigenen Produktionsanlagen kontinuierlich, um die Flexibilität zu erhöhen, Unterbrechungen und Leerlauf zu minimieren und die Produktion gemäss unserer integrierten Strategie und langfristigen Ziele zu gewährleisten.

2015 wurde wieder in unseren Standort Paulinia in Brasilien investiert, um sicherzustellen, dass wir die Nachfrage nach SOLATENOL™ in Lateinamerika decken können. Wir setzen bestehende Beziehungen zu Auftragsproduzenten fort, die bewiesen haben, dass sie entsprechend unseren Qualitäts- und Kostenstandards liefern können.

Alle unsere acht Wirkstoffproduktionsstätten weltweit setzen Lean-Initiativen zur Optimierung der Betriebsabläufe um und konnten ihre hohe Lieferkapazität beibehalten. Bei allen Expansionsprojekten, darunter wichtige Projekte in Huddersfield, Grossbritannien, Monthey, Schweiz, und Nantong, China, wurde der zeitliche und finanzielle Rahmen eingehalten. Aufgrund einer weiteren Konsolidierung unserer eigenen Kapazitäten haben wir 2015 unser Vorhaben bekanntgegeben, unseren Standort in Goa, Indien, veräussern zu wollen.



## Mitarbeitende befähigen, herausragende Leistungen zu erzielen

Die gestiegene Nachfrage nach Pflanzenschutzmitteln führte zu Produktionsengpässen im Werk in Omaha, USA. Die Mitarbeitenden mussten zunehmende Überstunden und eine starke Arbeitsbelastung in Kauf nehmen.

Um die Produktionsziele ohne unangemessene – und untragbare – Belastung der Ressourcen zu erfüllen, führte die Geschäftsleitung Operational Excellence ein, ein bewährtes Verfahren zur kontinuierlichen Verbesserung von Effizienz und Wertschöpfung. Dank des Konzepts der kontinuierlichen Verbesserung veränderten die Mitarbeitenden die Kultur an ihrem Standort, indem sie sich auf neue Techniken und auf Teamwork konzentrierten.

Heute, vier Jahre später, sind Überstunden kein Thema mehr, die Arbeitsprozesse sind effizienter, und es herrscht ein positiveres Arbeitsklima.

## Unseren Geschäftsbetrieb nachhaltiger gestalten

Wir führen derzeit folgende wichtige Massnahmen durch, um besser zu verstehen, was wir tun müssen, um die Nachhaltigkeit unseres Geschäftsbetriebs zu gewährleisten und uns angemessene Ziele für die Zukunft zu setzen. Die meisten dieser Massnahmen sollen bis Ende 2016 abgeschlossen werden.

Massnahme nach Schwerpunkten	Bedeutung	Endtermin
<b>Energie</b>		
Durchführen von detaillierten Audits an unseren zehn führenden Standorten, die über 80 Prozent unseres Energieverbrauchs ausmachen	Das Energie-Audit-Programm beruht auf den EU-Energievorschriften: Audits legen die Ausgangsbasis für Verbesserungen an allen Standorten im Programm fest.	2016
<b>Wasser</b>		
Festlegen des Wasserverbrauchs für das Saatgutzuliefergeschäft	Dies ist das Geschäft mit dem höchsten Wasserverbrauch, weshalb wir es in unsere Datenerfassung aufnehmen und Wasserarten und Nutzungsmuster untersuchen.	2016
<b>Abfall</b>		
Festlegen des Abfallaufkommens für die zehn Wirkstoffe, die über 80 Prozent unserer Sonderabfälle verursachen	Unsere Sonderabfälle stammen meist aus der Wirkstoffproduktion: Durch ein Lebenszyklus-Verfahren für Schlüsselprodukte werden wir das Sonderabfallaufkommen senken, indem wir Prozesse optimieren und Recycling und Wiederverwertung verbessern.	2016
<b>Zulieferer</b>		
Durchführen von Beurteilungen der Nachhaltigkeitsrisiken für alle direkten und indirekten Beschaffungskategorien	So sollen die Zuliefermärkte ermittelt werden, die die grössten Nachhaltigkeitsrisiken darstellen, um künftige Massnahmen zu erarbeiten.	2016
Aktive Beteiligung an der Initiative Together for Sustainability (TfS)	Durch das Anwenden konsistenter Standards in der gesamten Branche verbessert diese Initiative die nachhaltige Beschaffung, hebt die Standards entlang der Lieferkette an und verringert gleichzeitig Komplexität und Kosten.	2016
Gewährleisten, dass sich alle Wirkstoff- und andere strategische Zulieferer an unserem Verbesserungsprogramm und alle wichtigen externen Abfallverwertungsfirmen an unserem Compliance-Programm beteiligen	Regelmässige Audits senken das Risiko durch externes Abfallmanagement.	2020
<b>Logistik</b>		
4PL-Dienstleister im Logistikbereich für alle unsere Aktivitäten weltweit in den Bereichen Crop Protection und Feldkulturen einführen	Ein 4PL-Dienstleister agiert als Schnittstelle zwischen dem Kunden und vielfältigsten Logistikdienstleistern. Aufgabe des 4PL-Dienstleisters ist es, das Logistik- und Transportnetzwerk zu optimieren, um so die Servicequalität und Kosten ständig zu verbessern. Die Optimierung des Strassen-, Schienen- und Seetransports sowie der Lagerhaltung kann zu einer deutlichen Reduktion des CO <sub>2</sub> -Ausstosses führen.	2020

## Die Nachhaltigkeit unseres Unternehmens sichern

2015 verstärkten wir die Analyse zu den externen Auswirkungen unserer Aktivitäten, und wir ermittelten fünf wichtige Schwerpunkte, um diese Auswirkungen zu verringern – siehe Tabelle: „Unseren Geschäftsbetrieb nachhaltiger gestalten“.

Drei dieser Schwerpunkte betreffen die Art und Weise, wie wir die Ressourcen Energie, Abfall und Wasser nutzen. Bei Energie und Abfall haben unsere Produktionsstandorte die grössten Auswirkungen: Von 300 Standorten sind jedoch nur zehn für ca. 80 Prozent der Auswirkungen verantwortlich. Daher haben wir uns auf diese Standorte konzentriert.

Derzeit fokussieren sich unsere Initiativen für effiziente Wassernutzung auf die wasserintensivsten Produktionsstandorte. Wir wissen jedoch, dass die Saatgutproduktion bei Weitem das meiste Wasser verbraucht. Deshalb beschäftigen wir uns intensiv mit der Wassernutzung in unseren Saatgutbetrieben und ihrem optimalen Management.

Die beiden anderen Schwerpunkte betreffen unsere Zusammenarbeit mit externen Zulieferern. Da sich unser Geschäftsmodell hin zu verstärktem Outsourcing entwickelt, sind nun externe Zulieferer für einen grossen – und steigenden – Teil unserer Umweltbilanz verantwortlich. Wir widmen der Zusammenarbeit mit unseren Zulieferern mehr Aufmerksamkeit und helfen ihnen so, ihre Auswirkungen auf die Umwelt wirksam und effizient zu steuern. Neben unseren Produzenten prüfen wir auch unsere Logistik, d. h. wie wir Materialien entlang der Distributionskette transportieren und lagern. Hier wird sich mehr Effizienz erheblich auf die Kosten sowie auch auf unsere Umweltbilanz auswirken.

Wir haben die Massnahmen für unsere Nachhaltigkeitsperformance in diesen fünf Schwerpunkten priorisiert. Bei unserer Analyse ging es bisher darum, unsere Umweltbilanz zu verstehen, um die grössten Risiken und effizientesten Investitionen zu ermitteln, damit wir die gewünschten Veränderungen erreichen. Dadurch

können wir zweckdienliche und anspruchsvolle standortspezifische Ziele festlegen – dieser Prozess soll bis Ende 2016 abgeschlossen sein. Gleichzeitig haben wir 2015 unsere Auswirkungen weiter beobachtet und verringert – wie seit vielen Jahren schon.

## Ressourcen effizienter einsetzen

Unsere Auswirkungen auf die Umwelt entstehen meist in den Bereichen Energie, Sonderabfälle, Abwasser und Wasserverbrauch. Eine Zusammenfassung folgt weiter unten – für detailliertere Performance-Daten siehe Seiten 60–61. Wir veröffentlichen unsere Performance sowohl in absoluten Zahlen als auch intensitätsbasiert, d. h. bezogen auf einen US-Dollar Umsatz. Welche Vorteile die Konzentration auf die Standorte mit den grössten Auswirkungen hat, zeigen die Zahlen für 2015.

### Energie

An allen unseren Standorten gibt es Energieeffizienz-Programme. Wir streben fortlaufend eine bessere Effizienz an: Haben wir ein Ziel erreicht, setzen wir uns ein neues, noch anspruchsvolleres.

Derzeit führen wir eingehende Energie-Audits an unseren zehn führenden Standorten durch, die über 80 Prozent unseres Energieverbrauchs ausmachen. Anhand dieser Audits werden die Ziele und Aktionspläne für 2016 festgelegt.

2015 haben wir unseren Energieverbrauch weiter gesenkt. Der absolute Energieverbrauch wurde aufgrund des Produktionsrückgangs während des Jahres um 7 Prozent auf 9 222 Terajoule reduziert.

Der Beitrag des Vertriebs zu unserem CO<sub>2</sub>-Ausstoss blieb stabil, während der Bedarf an Geschäftsreisen durch die Einrichtung von Telepräsenzräumen an all unseren grossen Standorten reduziert wurde. Mitarbeitende können nun an virtuellen Sitzungen teilnehmen, anstatt zu reisen, was Energie, Kosten und Zeit spart. Die Energieintensität und dadurch auch die CO<sub>2</sub>e-Emissionsintensität stiegen leicht.

## Abfall

Sonderabfall, der vor allem an unseren Wirkstoffproduktionsstätten entsteht, hat mit die grössten Auswirkungen auf die Umwelt. Wir wollen nicht nur den bei der Produktion anfallenden Abfall reduzieren, sondern auch möglichst viel Abfall umwandeln bzw. wiederverwerten. Dazu prüfen wir ständig die Möglichkeiten zur Optimierung neuer und bestehender Prozesse sowie zur Aufbereitung oder Wiederverwendung unvermeidlicher Abfälle – in der Regel als zusätzliche Energiequelle.

2015 reduzierten wir Sonderabfälle um 18 Prozent auf 193 000 Tonnen – hauptsächlich aufgrund einer umfassenden Initiative an unserem Standort Huddersfield, Grossbritannien, und des Produktionsrückgangs in Goa, Indien. Die Intensität wurde um 8 Prozent gesenkt.

## Wasser

Bis vor Kurzem hat sich die Datenerfassung zur Wassernutzung hauptsächlich auf unsere Produktionsstandorte beschränkt. 2015 gaben wir eine umfangreiche externe Analyse unseres Wasserverbrauchs entlang unserer Lieferketten in der Auftrags- und Saatgutproduktion sowie in unseren eigenen Standorten in Auftrag. Dies verdeutlichte die Auswirkungen der Saatgutproduktion: Sie verbrauchte 2015 über 1,1 Milliarden Kubikmeter Regen- und Bewässerungswasser, Produktionsanlagen für Pflanzenschutzmittel dagegen nur 35 Millionen Kubikmeter. Wir verstehen unsere Wassernutzung jetzt besser und können genauer etwa zwischen der Nutzung von Regen- bzw. Bewässerungswasser auf den Feldern unterscheiden. Diese Analyse wird fortgesetzt, damit wir die mit den Massnahmen zur Reduzierung unseres Wasserverbrauchs verbundenen Risiken vollständig verstehen.

2015 sank die Wassernutzung um 7 Prozent in absoluten Zahlen, intensitätsbasiert blieb sie fast unverändert. In der Produktion war der Hauptgrund die Reduzierung des Prozesswassers, vor allem an unseren Standorten in Goa, Indien, Huddersfield, Grossbritannien, und St. Gabriel, USA.

Die Abwassermenge sank um insgesamt 6 Prozent, was jedoch vorrangig am Produktionsrückgang lag.

### Luftemissionen

Die Luftemissionen wurden in absoluten wie auch in intensitätsbasierten Zahlen gesenkt. Grund dafür waren teilweise die niedrigeren SO<sub>2</sub>-Emissionen aufgrund des Produktionsrückgangs am Standort Goa.

### Partnerschaftlich mit Zulieferern arbeiten

Mithilfe unserer Zuliefererstrategie stellen wir sicher, dass unsere Partner unsere Standards einhalten, differenzierte technische Fähigkeiten aufweisen und die erwarteten jährlichen Kosteneinsparungen erzielen. Zudem müssen sie die Vorteile und Risiken einer Tätigkeit in unserer Branche kennen.

2015 umfasste unsere Lieferkette über 30 000 Saatgutbetriebe. Wir verpflichten uns, all diese Zulieferer in unser Fair Labor Program aufzunehmen, das vor über zehn Jahren gemeinsam mit der Fair Labor Association (FLA) entwickelt wurde. Ziel des Programms ist es, die FLA-Standards zu Kinderarbeit, Gesundheit und Sicherheit, Wissen um Arbeitnehmerrechte, Löhnen und Sozialleistungen, Arbeitszeiten, Belästigung, Misshandlung und Diskriminierung zu vermitteln, zu überwachen und einzuhalten. 2015 nahmen 84 Prozent der Saatgutzulieferer an dem Programm teil. Näheres hierzu finden Sie im Abschnitt „Engagement für jeden Arbeiter“ auf Seite 34.

Im Oktober 2015 erhielten wir die Akkreditierung der FLA für unser Fair Labor Program in Indien. Die FLA-Akkreditierung ist eine wichtige Anerkennung, und wir sind das erste Agrarunternehmen, das sie erhält. Der FLA zufolge gewährleisten wir mit angemessen strengen Systemen und Verfahren faire Arbeitsbedingungen an unseren indischen Produktions- und Beschaffungsstandorten.

Um eine nachhaltige Beschaffung zu gewährleisten – und Zulieferer gründlich und effizient zu prüfen –, bewarben wir uns 2015 erfolgreich für die Initiative Together for Sustainability (TfS), an der sich 14 internationale Chemieunternehmen beteiligen. Sie führen gemeinsam Audits von Zulieferern durch und beurteilen sie betreffend Gesundheit, Sicherheit und Umweltschutz sowie zu sozialen und ethischen Aspekten, die die Grundsätze des UN Global Compact, der Initiative Responsible Care und der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) erfüllen. TfS will der weltweite Standard für Nachhaltigkeit von Lieferketten in der Chemiebranche werden. Die Mitgliedschaft bei TfS hilft uns, die Verpflichtungen des Plans für verantwortungsvolles Wachstum zu erfüllen. Zudem beseitigen wir die Duplikation von Audits, sodass wir höhere Anforderungen an die Zulieferer stellen können und gleichzeitig mehr Effizienz erreichen.

### Effizienterer Vertrieb mit weniger CO<sub>2</sub>

Seit 2015 optimieren wir unsere Logistik (Transport und Lagerung), um kosteneffizientes Wachstum zu erzielen sowie Compliance und Transparenz zu verbessern und gleichzeitig unseren CO<sub>2</sub>-Ausstoss zu verringern. Dazu sind Standardisierungs- und Optimierungsprozesse, die Nutzung von Grössenvorteilen und zunehmend die Zusammenarbeit mit Viertdienstleistern im Logistikbereich erforderlich: Hierbei integriert und koordiniert ein einziger Partner alle Logistikaktivitäten entlang der Lieferkette. Dadurch können wir unsere CO<sub>2</sub>-Emissionen senken und gleichzeitig Effizienz, Skalierbarkeit und Produktivität der Distribution steigern.

## Integrität des Unternehmens



### Gemeldete Compliance-Fälle

2015		196
2014		96
2013		110

### Gesellschaftliches Engagement

USD Mio.

2015		24
2014		25
2013		21

Um ein nachhaltig erfolgreiches Unternehmen zu sein, ist es in unseren Augen entscheidend, eine Kultur des korrekten Handelns zu schaffen und zu pflegen. Auch für den Plan für verantwortungsvolles Wachstum ist dies die unabdingbare Voraussetzung.

Wir halten alle lokalen, nationalen und internationalen Gesetze, Vorschriften und Konventionen ein und beachten die Grundsätze der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte der UNO und der Kernkonventionen der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO). Von unseren Zulieferern erwarten wir, dass sie dasselbe tun.

Wahre Unternehmensintegrität erfordert jedoch mehr, als nur Gesetze und Vorschriften einzuhalten. Wir haben unseren Schwerpunkt von einer rein regelbasierten auf eine wertebasierte Kultur des korrekten Handelns verlagert, die wir mit unseren Partnern und Zulieferern teilen. So unterstützen wir unsere langjährige Strategie des aktiven Engagements in den Gemeinschaften, in denen wir tätig sind, um beiderseitig Verständnis und Nutzen aufzubauen.

### Eine Kultur des korrekten Handelns aufbauen

Unser Verhaltenskodex legt eindeutige ethische, ökologische und soziale Verantwortlichkeiten für alle Mitarbeitenden fest. Wir erwarten von ihnen, dass sie sich daran halten und alle mutmasslichen Verstöße melden. Wir wachen ferner darüber, dass die Zulieferer unsere Standards und auch externe Vorschriften zu Gesundheit, Sicherheit, Umweltschutz, fairen Arbeitsbedingungen und Tierschutz einhalten.

Der Aufbau einer Kultur des korrekten Handelns liegt ausdrücklich in der Verantwortung der Vorgesetzten. In Compliance-Sitzungen erörtern sie mit ihren Teams wichtige Compliance-Themen und ermutigen die Mitarbeitenden, sich bei Bedenken zu melden. Wir wollen ein Klima schaffen, in dem Mitarbeitende ihre Vorgesetzten vertrauensvoll und bedenkenlos ansprechen, sodass ethische Fragen angesprochen werden, bevor sie zu Problemen werden. Unsere Compliance-Helpline wurde 2014 neu lanciert. Sie ist noch immer ein wesentlicher Teil der Überwachung, Ermittlung und Prävention von Fehlverhalten, da Mitarbeitende hier Rat erhalten oder ihre Bedenken vertraulich melden können.

Unsere Compliance and Risk Management Committees (CRMCs) auf Regional-, Gebiets- und Funktionsebene trugen massgeblich dazu bei, das Compliance-Bewusstsein zu schärfen und die von Vorgesetzten geleiteten Compliance-Sitzungen zu fördern. Diese Ausschüsse sind die wichtigsten Motoren für unsere Einstellung zu Compliance und Risikomanagement und für die Schaffung einer entsprechenden Kultur. 2015 veröffentlichten wir ein CRMC-Handbuch, nach dem die Führungskräfte diese Sitzungen erfolgreich organisieren und durchführen können.

Die steigende Zahl von Fragen – an Vorgesetzte, CRMCs und die Helpline – belegt, dass es uns gelungen ist, ein Klima der Offenheit zu schaffen. Um einen besseren Überblick zu erhalten, werden alle Angelegenheiten, die über diese Kanäle laufen, in ein einziges Fallverwaltungssystem eingetragen. Wir haben die jährliche Gesamtzahl der Einträge jetzt als geeignetste Leistungskennzahl in diesem Bereich eingeführt, 2015 waren es insgesamt 196.

Unsere Vorgehensweise bei der Compliance wird immer systematischer und weltweit einheitlicher. Wenn wir externe Unternehmen beauftragen, führen wir eine modifizierte Due-Diligence-Prüfung durch, die Compliance-Risiken überprüft. Dazu gehören ein Fragebogen und ein Risikobewertungsinstrument, das die konsistente Beurteilung, Genehmigung und Kontrolle automatisiert. Wir führen den neuen Prozess stufenweise risikobasiert ein. 2015 beurteilten wir mit Pilotprojekten in Argentinien, China, Marokko und der Türkei seine Wirksamkeit unter verschiedenen Bedingungen. 2016 werden wir ihn in zehn weiteren Ländern einführen.

An vielen Produktionsstandorten haben wir für die lokalen Zulieferer Schulungsprogramme zu unserem Verhaltenskodex und anderen wichtigen Richtlinien eingeführt.

2016 werden wir unsere Compliance-Kultur und Unternehmensintegrität in von Vorgesetzten geleiteten Schulungen weiter vertiefen. Für neu eingestellte Mitarbeitende ergänzen wir die bestehende Verhaltenskodex-Schulung mit einem neuen E-Learning-Modul, das einen umfassenderen Überblick über unsere wichtigsten Compliance-Richtlinien gibt. Zudem stellen wir mit weiteren Schritten sicher, dass die neu eingestellten Mitarbeitenden die Kurse vollständig absolvieren.

### Die Unterstützung unserer Nachbarn gewinnen

Alle Länder erwarten, dass wir ihre gesetzlichen und regulatorischen Vorschriften einhalten. Wir wollen aber auch die Erwartungen der Gesellschaft im Allgemeinen erfüllen. In über 90 Ländern weltweit leisten unsere Geschäftstätigkeiten in Stadt und Land einen Beitrag zur lokalen Wirtschaft und Gemeinschaft. Unser Ziel ist es, dass diese auf vielfältige Weise davon profitieren.

Wir bringen wirtschaftliche Vorteile, indem wir Steuern zahlen und Arbeitsplätze bieten sowie Waren und Dienstleistungen kaufen, die wir wo möglich lokal beschaffen. Jedes Jahr weisen wir diesen Beitrag als „Verteilung der Wertschöpfung“ aus. 2015 belief er sich auf USD 13 440 Millionen (2014: USD 14 982 Millionen). Das niedrigere Ergebnis 2015 ist vorrangig auf geringere Wareneinkäufe und auf Einsparungen im Rahmen unserer Initiative zur Verbesserung der betrieblichen Effizienz zurückzuführen – eine ausführliche Aufschlüsselung der Zahlen findet sich auf Seite 62.

Unser ökonomischer Beitrag ist nur ein Teil des Bildes. Seit vielen Jahren ist es unsere Priorität, uns direkt und verantwortungsvoll in den lokalen Gemeinschaften, in denen wir tätig sind, zu engagieren. Gute Beziehungen sind gut für unser Geschäft. Wir dienen unseren Interessen am besten, wenn wir den lokalen Gemeinschaften zuhören, Wissen weitergeben, die Umwelt schützen, die Gesundheit fördern und die Lebensqualität verbessern. So schützen wir unseren Ruf und gewinnen Unterstützer.

Seit vielen Jahren sind unsere Standortleiter dazu verpflichtet, für ihre lokale Gemeinschaft offen zu sein, für sie da zu sein und rasch auf ihre Bedürfnisse und Sorgen zu reagieren. Viele nutzen zunehmend

moderne Medien, um grössere Wirkung zu erzielen – z. B. soziale Medien, um Neuigkeiten bekanntzugeben oder die Nachbarn auf Tests von Alarmsirenen hinzuweisen.

Wir unterstützen Initiativen in den Gemeinschaften durch Sponsoring, Geld- und Sachspenden. Gemäss unserer 2014 eingeführten neuen Richtlinie für gesellschaftliches Engagement konzentrieren sich diese Beiträge nun stärker auf Bereiche, in denen unsere Unterstützung besonders relevant ist: effiziente Wasser- und Landnutzung, agronomische Unterstützung, Gesundheit und Ernährung sowie Forschung und Bildung.

### Das Bewusstsein der Landwirte von morgen schärfen

Das Programm „Escola no Campo“ (Schule im Feld) führt seit über 20 Jahren Schulkinder im ländlichen Brasilien an Themen wie nachhaltige Landwirtschaft, Umweltschutz und die wichtige Rolle der Biodiversität heran.

Das Programm spricht die zukünftigen Landwirte Brasiliens an und behandelt zunehmend solche Themen, die eng mit unserem Plan für verantwortungsvolles Wachstum zusammenhängen – insbesondere Umweltbewusstsein, Bedeutung der Förderung von Biodiversität und Prävention von Kinderarbeit sowie gute Agrarpraktiken.

Bisher nahmen über 430 000 Kinder in elf brasilianischen Bundesstaaten daran teil. Das in Partnerschaft mit der Abrinq Foundation entwickelte Programm erhielt mehrere nationale Preise für nachhaltige Landwirtschaft.



### Öffentliche Debatten



Bei verschiedenen Themen haben unsere Interessengruppen und die breite Öffentlichkeit unterschiedliche Meinungen und Ziele. In diesen Fällen suchen wir das offene und konstruktive Gespräch mit allen Beteiligten, um zu einer Lösung zu kommen. 2015 betraf dies Themen wie Bienengesundheit, Nahrungssicherheit, Kennzeichnung von Pflanzenschutzmitteln und den Umgang mit Zulieferern.

### Die Bienengesundheit schützen

In den letzten Jahren sorgte die Gesundheit von Bienen und anderen bestäubenden Insekten in Europa und Nordamerika zunehmend für Beunruhigung.

Nachdem europäische Aktivisten behauptet hatten, dass neonicotinoidhaltige Pflanzenschutzmittel einschliesslich Thiamethoxam den Bienen schaden, schränkte die EU ab Dezember 2013 den Einsatz einiger dieser Produkte für bestimmte Anwendungen ein. Wir haben diese Massnahme angefochten, weil Feldforschung und jahrelange unabhängige Beobachtung gezeigt haben, dass Neonicotinoide Bienen bei korrektem Einsatz nicht schaden und auch nicht die Ursache für die Verschlechterung der Bienengesundheit sind.

Seit Inkrafttreten der Massnahme klagen immer mehr Landwirte in der EU darüber, dass ihre Ernteerträge zurückgehen und sie auf ältere, weniger wirksame Pflanzenschutzmittel zurückgreifen müssen. Mehrere EU-Länder haben den zeitweiligen Einsatz von Neonicotinoiden in Notfällen zugelassen, damit Landwirte ihre Nutzpflanzen vor Schädlingen schützen können.

Sowohl in Kanada als auch in den USA ist die Zahl der Honigbienenvölker gestiegen. Bie-

nen gedeihen im Umfeld von Nutzpflanzen, bei denen Neonikotinoide eingesetzt werden. Dies gilt auch für Raps, eine Kultur, die Bienen anzieht. Im Juli 2015 trat in der Provinz Ontario eine neue Vorschrift in Kraft mit dem Ziel, mit Neonikotinoiden behandeltes Mais- und Sojasaatgut bis 2017 um 80 Prozent zu reduzieren. Wir sind enttäuscht über diese Entscheidung, denn dieses willkürlich gesetzte Ziel beruht nicht auf wissenschaftlichen Grundlagen und benachteiligt Landwirte, ohne dass es den Bienen nützt.

Bienen und ihre Gesundheit sind für die Landwirtschaft unerlässlich, und auch unsere Saatgutproduktion ist zum Grossteil von Bestäubern abhängig. Daher setzen wir uns seit vielen Jahren für die Bienengesundheit ein: etwa durch Initiativen wie Operation Pollinator, die die Verbesserung der Lebensräume und Nahrungsgrundlagen von bestäubenden Insekten in der Agrarlandschaft rund um den Globus zum Schwerpunkt haben.

 Mehr unter: [www.operationpollinator.com](http://www.operationpollinator.com)

## Diskutieren, wie wir den Planeten ernähren können

Syngenta beteiligte sich am Auftritt des Kantons Basel-Stadt an der EXPO Milano 2015 zum Thema „Den Planeten ernähren, Energie für das Leben“. Unsere Ausstellung stellte die Nahrungssicherheit ins Zentrum und zeigte auf, wie wir mit Innovationen und Partnerschaften nachhaltige Lösungen dafür entwickeln wollen.

Unsere Teilnahme erregte die Kritik einiger NGOs, die im Vorfeld der EXPO Milano gegen Syngenta protestierten. Sie werfen Syngenta vor, Teil eines globalisierten Agrarsystems zu sein, das auf fossilen Brennstoffen, chemischem Pflanzenschutz und genetischer Forschung beruht, was ihrer Ansicht nach nicht nachhaltig ist.

Wir stellten uns der offenen Diskussion und bekräftigten unsere Auffassung, dass Nahrungssicherheit mit einer einzigen Lösung nicht erreicht werden kann. Es sind viele Ansätze und Methoden nötig, und Syngenta kann ihren Teil dazu beitragen. Investitionen in die Agrarforschung und Innovationen tragen wesentlich zur Nahrungssicherheit bei. Wir setzen uns

zusammen mit unseren Partnern dafür ein. Unsere Teilnahme an der EXPO Mailand hat der Debatte wichtige Impulse verliehen.

## Den sicheren Einsatz von Pflanzenschutzmitteln gewährleisten

Viele Pflanzenschutzmittel können bei unsachgemäßem Einsatz schädlich sein. Daher legen wir grossen Wert darauf, dass die Landwirte sie sicher und verantwortungsvoll anwenden. Dazu konzentrieren wir uns auf Produktkennzeichnung und die Schulung in der sicheren Anwendung der Produkte. Dies ist eine unserer Verpflichtungen im Rahmen unseres Plans für verantwortungsvolles Wachstum (siehe Seite 32).

Unser Anspruch ist, alle lokalen Gesetze zu Produktkennzeichnung, Vermarktung und Schulung in der sicheren Anwendung einzuhalten – und wir überprüfen dies regelmässig. Als Mitglied des Branchenverbandes CropLife International verpflichten wir uns zudem zur Einhaltung des International Code of Conduct on Pesticide Management (ICCPM), der von der UN-Welternährungsorganisation FAO und der Weltgesundheitsorganisation erarbeitet wurde.

2015 reichte eine Gruppe europäischer NGOs eine Beschwerde bei der FAO ein: Syngenta habe, zusammen mit anderen Unternehmen, einige Produkte im indischen Bundesstaat Punjab vertrieben, deren Kennzeichnung nicht den ICCPM-Standards entspreche. Ihnen zufolge seien die indischen Kennzeichnungsvorschriften unzureichend, und wir sollten stattdessen die ICCPM-Standards einhalten.

Derzeit berät sich die FAO mit der indischen Regierung und anderen Interessengruppen zu diesem Thema, was wir begrüssen. Denn zurzeit müssen wir uns bei Abweichungen zwischen indischen Vorschriften und ICCPM-Empfehlungen an die geltenden indischen Gesetze halten. Wir sind offen für eine Zusammenarbeit mit anderen Interessengruppen, um Lösungen für Probleme zu erarbeiten, die bei den FAO-Beratungen ans Licht kommen. Zudem haben wir Vertreter dieser NGOs eingeladen, mit uns an der kontinuierlichen Verbesserung der Schulungen mitzuwirken.

Dieser Fall belegt, dass eine stärkere Harmonisierung zwischen den Ländern nötig ist, um einheitlichere Kennzeichnungsverfahren und Standards für die sichere Anwendung zu schaffen. Unserer Ansicht nach ist die FAO der richtige Vermittler bei diesem Thema.

 Mehr über ICCPM erfahren Sie unter: [www.fao.org](http://www.fao.org) – nach ICCPM suchen.

## Landwirte fair behandeln

Im Dezember 2014 veröffentlichte die dänische NGO DanWatch einen Dokumentarfilm im Internet. Darin warf man uns unzulässige Geschäfte mit Saatgutzulieferern im indischen Bundesstaat Andhra Pradesh vor. Im Film wurde behauptet, Syngenta würde die Landwirte durch hohe Zinsen auf Kredite und tiefe Preise für ihr Saatgut ausbeuten, was als Verstoß gegen das geltende Arbeitsrecht gewertet wurde.

Diese schweren Anschuldigungen nehmen wir sehr ernst. Seit 2004 arbeiten wir mit der Fair Labor Association (FLA) zusammen, um die Arbeitsbedingungen entlang unserer Saatgutlieferkette zu verbessern – siehe „Engagement für jeden Arbeiter“ auf Seite 34. Daher baten wir die FLA, dringend eine unabhängige Untersuchung in Auftrag zu geben. Diese ergab, dass die Anschuldigungen hinsichtlich Kreditvergabe und niedriger Preise gegenstandslos waren. Die Untersuchung zeigte auch Bereiche mit Verbesserungspotenzial auf – insbesondere bei der Transparenz der Geldströme zwischen Zwischenhändlern und Landwirten. Wir haben umgehend Verbesserungsmaßnahmen in die Wege geleitet.

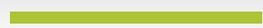
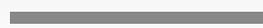
Indien steht vor schwierigen Herausforderungen hinsichtlich der Arbeits- und Arbeitnehmerrechte. Insbesondere die tiefen Löhne sind ein Problem, das unsere ständige Aufmerksamkeit erfordert. Als Reaktion auf die unabhängige Untersuchung kündigten wir eine von FLA und Syngenta gemeinsam veranstaltete Konsultation mit mehreren Interessengruppen in Indien an. Im Januar 2016 haben wir so gemeinsam nach Wegen gesucht, um sicherzustellen, dass unsere Zulieferer die vereinbarten Mindestlöhne zahlen. Wir sind zuversichtlich, auf diese Weise positive Veränderungen zu bewirken.

 Mehr dazu unter [www.fairlabor.org/affiliate/syngenta](http://www.fairlabor.org/affiliate/syngenta)

# Regionale Performance

## Europa, Afrika, Mittlerer Osten

### Umsatz<sup>1</sup> USD Mio.

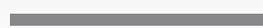
2015		<b>3 884</b>
2014		4 547
2013		4 223

Die Region erreichte im vierten Quartal selbst gegenüber dem starken Jahresabschluss 2014 ein erneutes Wachstum zu konstanten Wechselkursen. Der Anstieg der Absatzmenge im Quartal wurde durch eine erfolgreiche Kampagne für Mais- und Sonnenblumensaatgut unterstützt.

Im Gesamtjahreswachstum spiegeln sich erhebliche Preissteigerungen in den GUS-Staaten wider, die die Währungsverluste kompensierten. Die Absatzmengen im Bereich Crop Protection lagen trotz Trockenheit, geringem Krankheitsbefall und niedriger Getreidepreise geringfügig über den Absatzmengen in 2014. Besonders gut schnitten die beiden Fungizide für Getreide, SEGURIS® und MODDUS®, sowie der Bereich Seedcare ab. Damit wurden die infolge der Preissteigerungen rückläufigen Absatzmengen von Saatgut in den GUS-Staaten kompensiert.

## Nordamerika

### Umsatz<sup>1</sup> USD Mio.

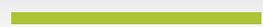
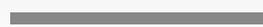
2015		<b>3 410</b>
2014		3 582
2013		3 848

Das starke Wachstum der Absatzmenge im vierten Quartal war vor allem dem Erfolg von ACURON™ zuzuschreiben, einem neu eingeführten Herbizid, mit dem Maisanbauer Unkrautresistenzen effektiv bekämpfen können. In den Quartalsumsätzen sind auch Trait-Erlöse in Höhe von USD 145 Millionen aus dem im Oktober bekannt gegebenen Lizenzvertrag mit KWS und Limagrain berücksichtigt.

Die bewusste Einschränkung des Glyphosatgeschäfts und niedrigere Glyphosatpreise verringerten den Gesamtjahresumsatz um 4 Prozent. In den USA wirkten sich die anhaltend niedrigen Rohstoffpreise negativ auf die Nachfrage nach Crop-Enhancement-Anwendungen aus. Die Umsätze in Kanada gingen aufgrund des trockenen Wetters und der umfangreichen Lagerbestände an Seedcare-Produkten in den Vertriebskanälen zurück.

## Lateinamerika

### Umsatz<sup>1</sup> USD Mio.

2015		<b>3 632</b>
2014		4 279
2013		3 991

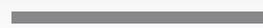
Die Marktlage verschlechterte sich im zweiten Halbjahr. Gründe dafür waren die drastische Abwertung des brasilianischen Real sowie der erschwerte Zugang der Landwirte zu Krediten in Brasilien und Argentinien. Trotzdem entwickelte sich ELATUS™ in seinem zweiten Jahr in Brasilien gut, was die anhaltende Nachfrage der Kunden nach neuen Technologien belegt.

Im vierten Quartal wurden auch Umsatzerlöse mit Traits in Höhe von USD 55 Millionen aus dem Vertrag mit KWS und Limagrain erzielt. Das Unternehmen änderte 2015 die Verkaufskonditionen für Pflanzenschutzprodukte in Brasilien, was zu einer anderen zeitlichen Erfassung der Umsätze führte. Auf den Jahresumsatz wirkte sich dies in Form einer Steigerung von USD 239 Millionen aus.

Die bewusste Einschränkung des Glyphosatgeschäfts sowie die niedrigeren Glyphosatpreise verringerten den Jahresumsatz um USD 224 Millionen.

## Asien/Pazifik

### Umsatz<sup>1</sup> USD Mio.

2015		<b>1 837</b>
2014		2 033
2013		1 935

Die lange Trockenheit in den ASEAN-Staaten sowie das Zurückfahren von Paraquat in China aufgrund einer regulatorischen Änderung wirkten sich ungünstig auf die Jahresabsatzmengen aus. Positiv wirkten sich hingegen breit angelegte Preiserhöhungen insbesondere in Südostasien aus. Die Umsatzerlöse mit Saatgut in den ASEAN-Staaten spiegeln den zunehmenden Einsatz von GM-Technologie wider. In Australasien konnte ein positives Absatzmengenwachstum verzeichnet werden; dabei profitierte die Absatzmenge von Seedcare-Produkten von der Ausweitung der Baumwoll-Anbauflächen.

<sup>1</sup> Exklusive Lawn and Garden.

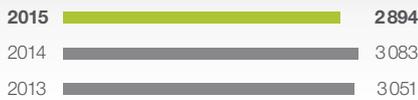
Alle Umsatzangaben in den Kommentaren sind zu konstanten Wechselkursen (kWK).

# Performance nach Produktlinien

## Crop Protection

### Selektive Herbizide

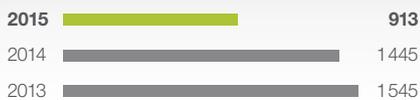
Umsatz<sup>1</sup> USD Mio.



Die Umsatzentwicklung in Nordamerika war durch den Erfolg von ACURON™ geprägt, das im Jahr seiner Einführung sein Umsatzziel von USD 100 Millionen erreichte. Damit konnten die Auswirkungen der Trockenheit auf den Umsatz in Kanada mehr als kompensiert werden. In Europa konnten in den GUS-Staaten kräftige Preissteigerungen die Währungsverluste kompensieren. Der Umsatz in Lateinamerika stieg infolge einer Änderung der Verkaufskonditionen in Brasilien.

### Nicht selektive Herbizide

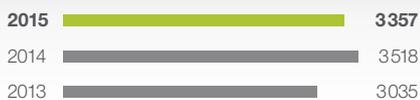
Umsatz<sup>1</sup> USD Mio.



Der Umsatzrückgang in diesem Bereich hängt primär mit der bewussten Einschränkung des Verkaufs von Glyphosat solo zusammen, um die Profitabilität des Geschäfts zu steigern. Die Preise von TOUCHDOWN® gingen ebenfalls zurück, weil die Einkaufspreise für den Wirkstoff niedriger waren. Der Umsatz mit GRAMOXONE® in China lief nach einer regulatorischen Änderung, die Paraquat-Flüssigformulierungen betrifft, aus.

### Fungizide

Umsatz<sup>1</sup> USD Mio.

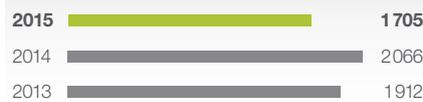


Über das gesamte Portfolio hinweg wurde trotz der Trockenheit in Teilen Europas und in der Region Asien/Pazifik ein breit abgestütztes Wachstum erzielt. ELATUS™ entwickelte sich im zweiten Jahr nach der Markteinführung in Brasilien gut und erzielte insgesamt Umsätze von über USD 400 Millionen. In ganz Europa konnte ein solides Wachstum der Absatzmenge

verzeichnet werden; dabei entwickelten sich die Fungizide für Getreide ALTO®, MODDUS® und SEGURIS® ausgezeichnet. Syngenta gab im Januar 2016 die Zulassung von SOLATENOL™, dem in ELATUS™ enthaltenen Wirkstoff, durch die EU-Behörden bekannt. Für die Saison 2016–2017 werden erste Umsätze in Frankreich erwartet.

### Insektizide

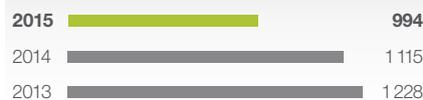
Umsatz<sup>1</sup> USD Mio.



Aufgrund von Preiserhöhungen in Europa, größeren Absatzmengen in der Region Asien/Pazifik und Produktneueinführungen in China und Indien konnte ein Wachstum verzeichnet werden. Die Folgen der Umsatzrückgänge in Lateinamerika, die mit der Trockenheit und dem geringen Insektenbefall in Argentinien sowie mit hohen Lagerbeständen in Brasilien zusammenhängen, konnten damit jedoch nicht wettgemacht werden. Allerdings entwickelte sich ACTARA® in Brasilien im Zuge einer Verbesserung auf dem Zuckerrohrmarkt im vierten Quartal sehr gut.

### Seedcare

Umsatz<sup>1</sup> USD Mio.

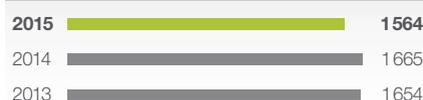


Das Wachstum in Europa ist der soliden Performance der Seedcare-Lösungen für Getreide in den GUS-Staaten und in Zentraleuropa zuzuschreiben. In der Region Asien/Pazifik profitierten die Umsätze vom verstärkten Fokus auf Schlüsselkunden sowie vom breit abgestützten Wachstum in Australasien. Dagegen beeinflussten die hohen Lagerbestände auf dem kanadischen Getreidemarkt und die rückläufigen Anbauflächen für Baumwolle in den Südstaaten der USA den Umsätzen in Nordamerika.

## Seeds

### Mais und Soja

Umsatz USD Mio.



Die Maisumsätze stiegen in allen Regionen, besonders aber in Nord- und Südamerika. Dies ist durch die Lizenzverträge mit KWS und Limagrain bedingt, für die im vierten Quartal Erträge verbucht wurden. Dieser Anstieg wurde durch geringere Umsätze im Markengeschäft in den USA, wo Anbauflächen von Mais auf Soja umgestellt wurden, teilweise ausgeglichen. Bei Mais ging in Europa die Absatzmenge aufgrund kleinerer Anbauflächen zurück. Dieser Rückgang wurde durch kräftige Preissteigerungen in den GUS-Staaten ausgeglichen. In der Region Asien/Pazifik wurden starke Preissteigerungen verzeichnet, die dem zunehmenden Einsatz von GM-Technologie zuzuschreiben waren. Die Umsätze mit Soja in Lateinamerika gingen zurück. Grund hierfür war die Implementierung des integrierten Business-Partner-Modells in Brasilien, mit dem der Umsatz auf die Händlerebene verlagert wurde.

### Diverse Feldsaaten

Umsatz USD Mio.



Der Umsatz bei Sonnenblumen zog in Europa, der bedeutendsten Region, stark an. Er spiegelt die erheblichen Preissteigerungen in den GUS-Staaten wider, welche die Währungsverluste vollständig ausglich. Diese Preissteigerungen hatten einen geringfügig negativen Einfluss auf die Absatzmenge, da lokales Saatgut mit den hochwertigen Hybriden in Konkurrenz stand. Der Umsatz mit Zuckerrüben ging zurück, weil das Überangebot auf dem Zuckermarkt zu erheblichen Flächenumwidmungen in Europa führte.

### Vegetables

Umsatz USD Mio.



Die vier Regionen verzeichneten ein breit abgestütztes Wachstum. Die Fokussierung auf die Wertschöpfung mit hochwertigen Hybriden im gesamten Portfolio und insbesondere die hohe Rendite der Landwirte in Südasien führten zu soliden Preissteigerungen. In den USA litten die Umsätze bei Zuckermais unter den hohen Lagerbeständen der verarbeitenden Industrie.

<sup>1</sup> Inklusive Verkäufe von Crop-Protection-Produkten an Seeds, exklusive sonstiger Umsätze.

# Finanzinformationen

Eine Kurzform der konsolidierten Jahresrechnung von Syngenta und andere Finanzinformationen finden sich auf Seiten 48–54. Detaillierte Angaben und Analysen zur geprüften Jahresrechnung des Konzerns, die gemäss IFRS erstellt wurde, sind im umfassenden Finanzbericht 2015 (auf Englisch) veröffentlicht, den Sie auf Anfrage oder unter [www.ar2015.syngenta.com](http://www.ar2015.syngenta.com) erhalten.

Bei den EBITDA-Angaben in den nachfolgenden Finanzinformationen wurden die Auswirkungen von Restrukturierung, Wertberichtigung und nicht weitergeführten Aktivitäten nicht berücksichtigt.<sup>1</sup>

## Erfolgsrechnung 2015 und 2014

Für das Geschäftsjahr per 31. Dezember (in USD Mio., ausser Gewinn/(Verlust) pro Aktie)	Vor Restrukturierung und Wertberichtigung <sup>1</sup>		Restrukturierung und Wertberichtigung		Wie gemäss IFRS ausgewiesen	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014
<b>Umsatz</b>	<b>13 411</b>	15 134	–	–	<b>13 411</b>	15 134
<b>Bruttoergebnis</b>	<b>6 369</b>	6 955	–	(13)	<b>6 369</b>	6 942
Marketing und Vertrieb	(2 210)	(2 497)			(2 210)	(2 497)
Forschung und Entwicklung	(1 362)	(1 430)			(1 362)	(1 430)
Administrations- und allgemeine Kosten	(568)	(717)	(388)	(193)	(956)	(910)
<b>Operatives Ergebnis</b>	<b>2 229</b>	2 311	<b>(388)</b>	(206)	<b>1 841</b>	2 105
<b>Gewinn vor Steuern</b>	<b>1 980</b>	2 101	<b>(388)</b>	(206)	<b>1 592</b>	1 895
Steuern	(336)	(311)	88	38	(248)	(273)
<b>Reingewinn</b>	<b>1 644</b>	1 790	<b>(300)</b>	(168)	<b>1 344</b>	1 622
Minderheitsanteile	(5)	(3)	–	–	(5)	(3)
<b>Den Aktionären der Syngenta AG zurechenbar:</b>	<b>1 639</b>	1 787	<b>(300)</b>	(168)	<b>1 339</b>	1 619
<b>Gewinn/(Verlust) pro Aktie (USD)<sup>2</sup></b>						
<b>Unverwässert</b>	<b>17,83</b>	19,49	<b>(3,26)</b>	(1,83)	<b>14,57</b>	17,66
<b>Verwässert</b>	<b>17,78</b>	19,42	<b>(3,26)</b>	(1,82)	<b>14,52</b>	17,60
	2015	2014	2015			
<b>Bruttogewinnmarge vor Restrukturierung und Wertberichtigung</b>	<b>47,5%</b>	46,0%	<b>49,1%</b>			
<b>EBITDA<sup>4</sup></b>	<b>2 777</b>	2 926				
<b>EBITDA-Marge</b>	<b>20,7%</b>	19,3%				
<b>Steuerrate vor Restrukturierung und Wertberichtigung</b>	<b>17%</b>	15%				
<b>Free Cashflow<sup>5</sup></b>	<b>795</b>	1 083				
<b>Betriebliches Umlaufvermögen<sup>6</sup></b>	<b>38%</b>	34%				
<b>Eigen-/Fremdkapital-Verhältnis<sup>7</sup></b>	<b>31%</b>	25%				
<b>Nettoverschuldung<sup>7</sup></b>	<b>2 586</b>	2 248				
<b>Cash Flow Return on Investment<sup>8</sup></b>	<b>11%</b>	11%				

1 Für eine detaillierte Analyse des Aufwands für Restrukturierung und Wertberichtigung siehe Seite 54. Reingewinn und Gewinn pro Aktie vor Restrukturierung und Wertberichtigung werden als zusätzliche Informationen ausgewiesen und nicht als Alternative zu Reingewinn und Gewinn pro Aktie gemäss IFRS.

2 Gewichtete durchschnittliche Anzahl ausstehender Aktien, die zur Berechnung des Gewinns pro Aktie diente: für den unverwässerten Gewinn pro Aktie 2015: 91 908 128 und für den verwässerten Gewinn pro Aktie 2015: 92 206 535; für den unverwässerten Gewinn pro Aktie 2014: 91 674 127 und für den verwässerten Gewinn pro Aktie 2014: 92 007 089.

3 Konstante Wechselkurse (kWk) gemäss Erläuterung auf Seite 54.

4 EBITDA gemäss Erläuterung auf Seite 54.

5 Free Cashflow gemäss Erläuterung auf Seite 54.

6 Betriebliches Umlaufvermögen zum Ende des Geschäftsjahrs in Prozent des 12-Monats-Umsatzes.

7 Nettoverschuldung und Berechnung des Eigen-/Fremdkapital-Verhältnisses gemäss Erläuterung auf Seite 54.

8 Cash Flow Return on Investment gemäss Erläuterung auf Seite 54.

## Jahresumsatz

Für das Geschäftsjahr per 31. Dezember	2015 (USD Mio.)	2014 (USD Mio.)	Effektiv %	kWk %
<b>Konzernumsatz</b>				
Europa, Afrika und Mittlerer Osten	3884	4547	-15	+10
Nordamerika	3410	3582	-5	-4
Lateinamerika	3632	4279	-15	-5
Asien/Pazifik	1837	2033	-10	-3
<b>Gesamtumsatz integriertes Geschäft</b>	<b>12763</b>	<b>14441</b>	<b>-12</b>	<b>-</b>
<b>Lawn and Garden</b>	<b>648</b>	<b>693</b>	<b>-7</b>	<b>+3</b>
<b>Gesamtumsatz Konzern</b>	<b>13411</b>	<b>15134</b>	<b>-11</b>	<b>+1</b>

### Crop Protection nach Regionen

Europa, Afrika und Mittlerer Osten	2892	3312	-13	+10
Nordamerika	2326	2578	-10	-8
Lateinamerika	3249	3769	-14	-4
Asien/Pazifik	1538	1722	-11	-4
<b>Gesamt</b>	<b>10005</b>	<b>11381</b>	<b>-12</b>	<b>-1</b>

### Seeds nach Regionen

Europa, Afrika und Mittlerer Osten	1017	1274	-20	+9
Nordamerika	1116	1044	+7	+8
Lateinamerika	400	522	-23	-6
Asien/Pazifik	305	315	-3	+2
<b>Gesamt</b>	<b>2838</b>	<b>3155</b>	<b>-10</b>	<b>+5</b>

### Umsätze nach Sparten

Crop Protection	10005	11381	-12	-1
Seeds	2838	3155	-10	+5
<i>Eliminierung von Crop-Protection-Umsätzen bei Seeds</i>	<i>(80)</i>	<i>(95)</i>	<i>n/a</i>	<i>n/a</i>
<b>Gesamtumsatz integriertes Geschäft</b>	<b>12763</b>	<b>14441</b>	<b>-12</b>	<b>-</b>
<b>Lawn and Garden</b>	<b>648</b>	<b>693</b>	<b>-7</b>	<b>+3</b>
<b>Gesamtumsatz Konzern</b>	<b>13411</b>	<b>15134</b>	<b>-11</b>	<b>+1</b>

## Jahresumsatz nach Produktlinien

Für das Geschäftsjahr per 31. Dezember	2015 (USD Mio.)	2014 (USD Mio.)	Effektiv %	kWk %
Selektive Herbizide	2894	3083	-6	+6
Nicht selektive Herbizide	913	1445	-37	-31
Fungizide	3357	3518	-5	+9
Insektizide	1705	2066	-17	-8
Seedcare	994	1115	-11	-
Übrige	142	154	-8	-1
<b>Gesamtumsatz Crop Protection</b>	<b>10005</b>	<b>11381</b>	<b>-12</b>	<b>-1</b>
Mais und Soja	1564	1665	-6	+4
Diverse Feldsaaten	658	827	-20	+8
Vegetables	616	663	-7	+5
<b>Gesamtumsatz Seeds</b>	<b>2838</b>	<b>3155</b>	<b>-10</b>	<b>+5</b>
<i>Eliminierung von Crop-Protection-Umsätzen bei Seeds</i>	<i>(80)</i>	<i>(95)</i>	<i>n/a</i>	<i>n/a</i>
<b>Lawn and Garden</b>	<b>648</b>	<b>693</b>	<b>-7</b>	<b>+3</b>
<b>Gesamtumsatz Konzern</b>	<b>13411</b>	<b>15134</b>	<b>-11</b>	<b>+1</b>

## Kurzform der konsolidierten Erfolgsrechnung

Für das Geschäftsjahr per 31. Dezember (in USD Mio., ausser Anzahl Aktien und Gewinn pro Aktie)

	2015	2014
<b>Umsatz</b>	<b>13 411</b>	15 134
Herstellungskosten	(7 042)	(8 192)
<b>Bruttoergebnis</b>	<b>6 369</b>	6 942
Marketing und Vertrieb	(2 210)	(2 497)
Forschung und Entwicklung	(1 362)	(1 430)
Administrations- und allgemeine Kosten:		
Restrukturierung	(388)	(193)
Übrige Administrations- und allgemeine Kosten	(568)	(717)
<b>Operatives Ergebnis</b>	<b>1 841</b>	2 105
Gewinn aus assoziierten Gesellschaften und Joint Ventures	7	7
Netto-Finanzaufwand	(256)	(217)
<b>Gewinn vor Steuern</b>	<b>1 592</b>	1 895
Steuern	(248)	(273)
<b>Reingewinn</b>	<b>1 344</b>	1 622
Zurechenbar an:		
Aktionäre der Syngenta AG	1 339	1 619
Minderheitsanteile	5	3
<b>Reingewinn</b>	<b>1 344</b>	1 622
<b>Gewinn pro Aktie (USD):</b>		
Unverwässert	14.57	17.66
Verwässert	14.52	17.60
<b>Gewichtete durchschnittliche Anzahl ausstehender Aktien:</b>		
Unverwässert	91 908 128	91 674 127
Verwässert	92 206 535	92 007 089

Alle Beträge beziehen sich auf weitergeführte Geschäftstätigkeiten.

## Restrukturierung und Wertberichtigung vor Steuern

Für das Geschäftsjahr per 31. Dezember (in USD Mio.)

	2015	2014
„Accelerating Operational Leverage“-Programme:		
Zahlungswirksame Ausgaben	228	49
Nicht zahlungswirksame Ausgaben	33	14
Nettogewinn aus Pensionsplananpassungen	(21)	–
Programme der integrierten Nutzpflanzenstrategie:		
Zahlungswirksame Ausgaben	27	61
Operative Effizienzprogramme:		
Zahlungswirksame Ausgaben	–	18
Akquisitionen und Veräusserungen:		
Zahlungswirksame Ausgaben	91	27
Nicht zahlungswirksame Ausgaben		
Berichtigung des Vorratsvermögens	–	13
Wertberichtigung des Anlagevermögens	1	–
Sonstige nicht zahlungswirksame Restrukturierung und Wertberichtigung:		
Wertberichtigung des langfristigen Anlagevermögens	29	24
<b>Gesamtkosten für Restrukturierung und Wertberichtigung vor Steuern<sup>1</sup></b>	<b>388</b>	206

<sup>1</sup> USD 0 (in Worten: Null) Millionen (2014: USD 13 Millionen) sind in den Herstellungskosten enthalten.

## Kurzform der konsolidierten Bilanz

Für das Geschäftsjahr per 31. Dezember (in USD Mio.)

2015 2014

	2015	2014
<b>Aktiva</b>		
<b>Umlaufvermögen:</b>		
Liquide Mittel	1 141	1 638
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	4 128	3 698
Sonstige Forderungen	845	747
Vorräte	4 345	4 861
Derivate und sonstige Finanzanlagen	401	377
Sonstiges Umlaufvermögen	338	244
<b>Umlaufvermögen gesamt</b>	<b>11 198</b>	<b>11 565</b>
<b>Langfristiges Anlagevermögen:</b>		
Sachanlagen	3 383	3 562
Immaterielle Anlagen	3 040	3 186
Latente Steuerforderungen	783	1 008
Finanz- und sonstiges Anlagevermögen	396	420
Assoziierte Gesellschaften und Joint Ventures	177	188
<b>Langfristiges Anlagevermögen gesamt</b>	<b>7 779</b>	<b>8 364</b>
<b>Aktiva gesamt</b>	<b>18 977</b>	<b>19 929</b>
<b>Passiva</b>		
<b>Kurzfristige Verbindlichkeiten:</b>		
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	(3 311)	(3 472)
Kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten	(730)	(1 329)
Ertragssteuerverbindlichkeiten	(444)	(706)
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	(983)	(984)
Rückstellungen	(193)	(216)
<b>Kurzfristige Verbindlichkeiten gesamt</b>	<b>(5 661)</b>	<b>(6 707)</b>
<b>Langfristige Verbindlichkeiten:</b>		
Langfristige finanzielle Verbindlichkeiten	(3 501)	(2 976)
Latente Steuerverbindlichkeiten	(668)	(665)
Rückstellungen	(727)	(676)
<b>Langfristige Verbindlichkeiten gesamt</b>	<b>(4 896)</b>	<b>(4 317)</b>
<b>Verbindlichkeiten gesamt</b>	<b>(10 557)</b>	<b>(11 024)</b>
<b>Eigenkapital:</b>		
Eigenkapital ohne Minderheitsanteile	(8 401)	(8 889)
Minderheitsanteile	(19)	(16)
<b>Eigenkapital gesamt</b>	<b>(8 420)</b>	<b>(8 905)</b>
<b>Passiva gesamt</b>	<b>(18 977)</b>	<b>(19 929)</b>

## Kurzform der konsolidierten Mittelflussrechnung

Für das Geschäftsjahr per 31. Dezember (in USD Mio.)	2015	2014
<b>Gewinn vor Steuern</b>	<b>1 592</b>	<b>1 895</b>
Berichtigung für nicht zahlungswirksame Aufwendungen und Erträge	<b>1 203</b>	<b>808</b>
<b>Zahlungsmittel(abfluss)/-zufluss für:</b>		
Zins- und andere Finanzeinnahmen	<b>472</b>	<b>277</b>
Zins- und andere Finanzausgaben	<b>(623)</b>	<b>(483)</b>
Ertragssteuerausgaben	<b>(482)</b>	<b>(330)</b>
Restrukturierungskosten	<b>(125)</b>	<b>(26)</b>
Beiträge an Personalvorsorgepläne, exkl. Restrukturierungskosten	<b>(156)</b>	<b>(184)</b>
Sonstige Rückstellungen	<b>(80)</b>	<b>(70)</b>
<b>Cashflow vor Veränderung des Netto-Umlaufvermögens</b>	<b>1 801</b>	<b>1 887</b>
<b>Veränderungen des Netto-Umlaufvermögens:</b>		
Veränderungen der Vorräte	<b>32</b>	<b>326</b>
Veränderungen der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie aus sonstigem Umlaufvermögen	<b>(868)</b>	<b>(332)</b>
Veränderungen der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie aus sonstigen Verbindlichkeiten	<b>225</b>	<b>50</b>
<b>Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit</b>	<b>1 190</b>	<b>1 931</b>
Investitionen in Sachanlagen	<b>(453)</b>	<b>(600)</b>
Erlöse aus Verkauf von Sachanlagen	<b>74</b>	<b>39</b>
Erwerb von immateriellen Anlagen	<b>(90)</b>	<b>(82)</b>
Erwerb sonstiger Finanzanlagen	<b>(29)</b>	<b>(38)</b>
Erlös aus Verkauf von immateriellen Vermögenswerten und Finanzanlagen	<b>46</b>	<b>39</b>
Akquisitionen und Desinvestitionen (netto)	<b>(10)</b>	<b>(87)</b>
<b>Cashflow aus Investitionstätigkeit</b>	<b>(462)</b>	<b>(729)</b>
Erhöhung verzinslicher Verbindlichkeiten gegenüber Dritten	<b>1 098</b>	<b>2 272</b>
Rückzahlungen verzinslicher Verbindlichkeiten gegenüber Dritten	<b>(1 174)</b>	<b>(1 556)</b>
(Kauf)/Verkauf eigener Aktien und Optionen über eigene Aktien (netto)	<b>(34)</b>	<b>(104)</b>
Auszahlungen an Aktionäre	<b>(1 078)</b>	<b>(1 032)</b>
<b>Cashflow aus Finanzierungstätigkeit</b>	<b>(1 188)</b>	<b>(420)</b>
Netto-Cashflow aus Währungsdifferenzen liquider Mittel	<b>(37)</b>	<b>(46)</b>
<b>Nettoveränderungen der liquiden Mittel</b>	<b>(497)</b>	<b>736</b>
Liquide Mittel zu Beginn der Berichtsperiode	<b>1 638</b>	<b>902</b>
<b>Liquide Mittel am Ende der Berichtsperiode</b>	<b>1 141</b>	<b>1 638</b>

## Free Cashflow

Für das Geschäftsjahr per 31. Dezember (in USD Mio.)	2015	2014
Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit	<b>1 190</b>	<b>1 931</b>
Cashflow aus Investitionstätigkeit	<b>(462)</b>	<b>(729)</b>
Cashflow aus handelbaren Wertpapieren	<b>-</b>	<b>(1)</b>
Cashflow aus Wechselkursbewegungen und Auflösung von Sicherungsinstrumenten auf konzerninternen Darlehen	<b>67</b>	<b>(118)</b>
<b>Free Cashflow</b>	<b>795</b>	<b>1 083</b>

## Gesamtjahresergebnisse nach Segmenten vor Restrukturierung und Wertberichtigung

2015 (in USD Mio.)	EAME <sup>1</sup>	Nord-amerika	Latein-amerika	Asien/Pazifik	Nicht regional	Integrierter Umsatz	Lawn and Garden	Konzernumsatz
Umsatz	3884	3410	3632	1837	–	12 763	648	13 411
Herstellungskosten	(1 889)	(1 779)	(2 118)	(1 012)	54	(6 744)	(298)	(7 042)
<b>Bruttoergebnis</b>	<b>1 995</b>	<b>1 631</b>	<b>1 514</b>	<b>825</b>	<b>54</b>	<b>6 019</b>	<b>350</b>	<b>6 369</b>
Marketing und Vertrieb	(586)	(537)	(557)	(286)	(83)	(2 049)	(161)	(2 210)
Forschung und Entwicklung	–	–	–	–	(1 310)	(1 310)	(52)	(1 362)
Administrations- und allgemeine Kosten	(126)	(84)	(39)	(35)	(274)	(558)	(10)	(568)
<b>Operatives Ergebnis/(Verlust)</b>	<b>1 283</b>	<b>1 010</b>	<b>918</b>	<b>504</b>	<b>(1 613)</b>	<b>2 102</b>	<b>127</b>	<b>2 229</b>

2014 (in USD Mio.)	EAME <sup>1</sup>	Nord-amerika	Latein-amerika	Asien/Pazifik	Nicht regional	Integrierter Umsatz	Lawn and Garden	Konzernumsatz
Umsatz	4 547	3 582	4 279	2 033	–	14 441	693	15 134
Herstellungskosten	(2 167)	(2 003)	(2 492)	(1 107)	(92)	(7 861)	(318)	(8 179)
<b>Bruttoergebnis</b>	<b>2 380</b>	<b>1 579</b>	<b>1 787</b>	<b>926</b>	<b>(92)</b>	<b>6 580</b>	<b>375</b>	<b>6 955</b>
Marketing und Vertrieb	(720)	(564)	(615)	(314)	(110)	(2 323)	(174)	(2 497)
Forschung und Entwicklung	–	–	–	–	(1 376)	(1 376)	(54)	(1 430)
Administrations- und allgemeine Kosten	(161)	(92)	(77)	(48)	(307)	(685)	(32)	(717)
<b>Operatives Ergebnis/(Verlust)</b>	<b>1 499</b>	<b>923</b>	<b>1 095</b>	<b>564</b>	<b>(1 885)</b>	<b>2 196</b>	<b>115</b>	<b>2 311</b>

1 EAME: Europa, Afrika und Mittlerer Osten.

## Operatives Segmentergebnis, abgestimmt auf Segmentergebnisse vor Restrukturierung und Wertberichtigung

2015 (in USD Mio.)	EAME <sup>1</sup>	Nord-amerika	Latein-amerika	Asien/Pazifik	Nicht regional	Integrierter Umsatz	Lawn and Garden	Konzernumsatz
<b>Operatives Ergebnis/(Verlust)</b>	<b>1 155</b>	<b>973</b>	<b>890</b>	<b>484</b>	<b>(1 781)</b>	<b>1 721</b>	<b>120</b>	<b>1 841</b>
Restrukturierung und Wertberichtigung:								
Aufwendungen	128	37	28	20	168	381	7	388
<b>Operatives Ergebnis vor Restrukturierung und Wertberichtigung</b>	<b>1 283</b>	<b>1 010</b>	<b>918</b>	<b>504</b>	<b>(1 613)</b>	<b>2 102</b>	<b>127</b>	<b>2 229</b>
<b>Umsatzrendite (%)</b>	<b>33,1</b>	<b>29,6</b>	<b>25,3</b>	<b>27,5</b>	<b>n/a</b>	<b>16,5</b>	<b>19,6</b>	<b>16,6</b>

2014 (in USD Mio.)	EAME <sup>1</sup>	Nord-amerika	Latein-amerika	Asien/Pazifik	Nicht regional	Integrierter Umsatz	Lawn and Garden	Konzernumsatz
<b>Operatives Ergebnis/(Verlust)</b>	<b>1 456</b>	<b>901</b>	<b>1 069</b>	<b>560</b>	<b>(1 981)</b>	<b>2 005</b>	<b>100</b>	<b>2 105</b>
Restrukturierung und Wertberichtigung:								
Herstellungskosten <sup>2</sup>	13	–	–	–	–	13	–	13
Aufwendungen	30	22	26	4	96	178	15	193
<b>Operatives Ergebnis vor Restrukturierung und Wertberichtigung</b>	<b>1 499</b>	<b>923</b>	<b>1 095</b>	<b>564</b>	<b>(1 885)</b>	<b>2 196</b>	<b>115</b>	<b>2 311</b>
<b>Umsatzrendite (%)</b>	<b>33,0</b>	<b>25,8</b>	<b>25,6</b>	<b>27,8</b>	<b>n/a</b>	<b>15,2</b>	<b>16,6</b>	<b>15,3</b>

1 EAME: Europa, Afrika und Mittlerer Osten.

2 Berichtigung des Vorratsvermögens.

## Konstante Wechselkurse (kWk)

Im vorliegenden Bericht werden die Ergebnisse von einer Periode zur nächsten gegebenenfalls anhand konstanter Wechselkurse (kWk) verglichen. Um diese Daten zu präsentieren, werden die laufenden Periodenergebnisse für nicht in USD bilanzierende Einheiten in USD umgerechnet, wobei der Wechselkurs der vorherigen Periode und nicht der Wechselkurs des laufenden Jahres zugrundegelegt wird. Die Margenprozentsätze in konstanten Wechselkursen für Bruttogewinne und EBITDA wurden anhand des Verhältnisses dieser Kennzahlen zum Umsatz ermittelt, nachdem die entsprechenden Kennzahlen und Umsätze zu den Wechselkursen der vorangegangenen Periode neu berechnet wurden. Die kWk-Darstellung weist somit die zugrunde liegende geschäftliche Performance vor Wechselkursschwankungen aus.

## EBITDA

EBITDA steht als Abkürzung für Earnings Before Interest, Tax, Non-controlling Interests, Depreciation, Amortization, Restructuring and Impairment – also für den Gewinn vor Zinsen, Steuern, Minderheitsanteilen, Abschreibungen und Wertberichtigungen. Angaben über das EBITDA werden gemacht, weil es von der Geschäftsleitung und den Investoren als zusätzliches Mass für die betriebliche Performance herangezogen wird. Die Geschäftsleitung konzentriert sich auf das EBITDA vor Restrukturierung, weil hierbei Positionen, welche die Vergleichbarkeit von einer Periode zur nächsten beeinträchtigen könnten, ausgeklammert bleiben. Das EBITDA stellt kein Mass für die Liquidität oder die finanzielle Performance gemäss GAAP dar und ist, wie es von Syngenta gebraucht wird, möglicherweise mit ähnlich bezeichneten Kennzahlen anderer Gesellschaften nicht vergleichbar. Das EBITDA ist nicht als Alternative zum Betriebsergebnis oder zum Cashflow zu betrachten, die gemäss GAAP ermittelt werden.

## Restrukturierung und Wertberichtigung vor Steuern

Die Position Restrukturierung stellt den Einfluss eingeleiteter und ermöglichter geschäftlicher Veränderungen auf die ausgewiesene Performance dar, wenn diese als erheblich angesehen werden und nach Meinung des Managements signifikante Auswirkungen auf die Art und den Fokus des Geschäfts von Syngenta haben werden und deshalb einen gesonderten Ausweis erfordern, um die geschäftliche Performance besser verstehen zu können. Die Position umfasst die aus der Schlies-

sung, der Restrukturierung oder dem Umzug von Betrieben resultierenden Kosten sowie die Gewinne oder Verluste aus dem damit verbundenen Verkauf von Vermögenswerten. Zur Restrukturierung gehören die Auswirkungen der Analyse und Vorbereitung der potentiellen Transaktionen im Rahmen von Branchenkonsolidierung sowie des Abschlusses und der Integration wichtiger Geschäftszusammenlegungen oder Desinvestitionen einschliesslich damit verbundener Transaktionskosten, Gewinne oder Verluste. Wiederkehrende, mit der normalen Geschäftstätigkeit verbundene Kosten sowie Gewinne und Verluste aus dem routinemässigen Verkauf von Vermögenswerten sind nicht enthalten.

Zur Wertberichtigung gehören der Wertberichtigungsaufwand im Zusammenhang mit wichtigen Restrukturierungsmassnahmen sowie Wertberichtigungsverluste und Rückbuchungen von Wertberichtigungsverlusten, die sich aus grösseren Veränderungen auf den Märkten ergeben, auf denen ein ausgewiesenes Segment tätig ist.

Diese geschäftlichen Veränderungen können periodisch anfallen, und ihre Auswirkungen auf den Leistungsausweis werden von Periode zu Periode variieren. Da derartige geschäftliche Veränderungen ihrer Natur und ihrem Umfang nach unterschiedlich sind, besteht wenig Kontinuität in der Zusammensetzung und Grösse der ausgewiesenen Beträge, die sich auf die Performance der folgenden Perioden auswirken. Eine gesonderte Offenlegung dieser Beträge erleichtert somit das Verständnis der Performance inklusive und exklusive Positionen, welche die Vergleichbarkeit beeinträchtigen. Die Definition von Restrukturierung und Wertberichtigung durch Syngenta ist möglicherweise mit ähnlich bezeichneten Positionen in den Abschlüssen anderer Gesellschaften nicht vergleichbar.

## Free Cashflow

Der Free Cashflow umfasst den Cashflow aus betrieblicher Tätigkeit und Investitionstätigkeit: ohne Investitionen in bzw. Erlöse aus handelbaren Wertpapieren (diese sind unter „Investitionstätigkeit“ erfasst); ohne Cashflows aus und zur Finanzierung von Wechselkursschwankungen sowie zur Tilgung entsprechend abgesicherter unternehmensinterner Darlehen (diese sind unter „betrieblicher Tätigkeit“ ausgewiesen) sowie inklusive Cashflows aus dem Erwerb von Minderheitsanteilen (diese fallen unter „Finanzierungstätigkeit“).

Der Free Cashflow ist kein Mass der finanziellen Performance gemäss GAAP, und die von Syngenta verwendete Kennzahl für den

freien Cashflow weicht möglicherweise von ähnlich bezeichneten Kennzahlen anderer Gesellschaften ab. Der Free Cashflow wird deshalb ausgewiesen, weil er von vielen Investoren als nützliche zusätzliche Kennzahl der Cash-Generierung verwendet wird.

## Nettoverschuldung

Die Nettoverschuldung umfasst die Gesamtverschuldung abzüglich flüssiger Mittel und handelbarer Wertpapiere. 2015 hat Syngenta die Definition für Nettoverschuldung geändert: Die Zeitwerte von finanzierungsrelevanten Derivaten wurden ausgeschlossen, da diese durch Finanzanlagen und Verbindlichkeiten ausgeglichen werden, die aus gezahlten/erhaltenen Sicherheiten im Rahmen der sog. Credit-Support-Annex-Verträgen (CSAs) entstehen. Die Nettoverschuldung ist kein Mass der finanziellen Position gemäss GAAP, und die von Syngenta verwendete Kennzahl für die Nettoverschuldung ist möglicherweise mit einer ähnlich bezeichneten Kennzahl anderer Gesellschaften nicht vergleichbar. Die Nettoverschuldung wird deshalb ausgewiesen, weil sie von vielen Investoren als nützliche Kennzahl der finanziellen Position und des verbundenen Risikos verwendet wird. Folgende Tabelle zeigt die Herleitung des Eigen-/Fremdkapital-Verhältnisses:

(\$m)	2015	2014 <sup>1</sup>
Nettoverschuldung	2 586	2 248
Eigenkapital	8 401	8 889
<b>Eigen-/Fremdkapital-Verhältnis</b>	<b>31%</b>	<b>25%</b>

<sup>1</sup> 2014 betrug das Eigen-/Fremdkapital-Verhältnis aufgrund der damals verwendeten Definition für die Nettoverschuldung 27%.

## Cash Flow Return on Investment

Syngenta verwendet die Kennzahl Cash Flow Return on Investment, um die Cash-Erträge mit dem durchschnittlich investierten Kapital zu vergleichen. Der zur Berechnung verwendete Brutto-Cashflow umfasst den Cashflow vor Veränderungen des Netto-Umlaufvermögens, jedoch ohne Zins- und andere Finanzeinnahmen und -zahlungen. Zum investierten Kapital zählen: die Summen der kurzfristigen Vermögenswerte (ohne flüssige Mittel, derivative und andere Finanzanlagen); die Summe der langfristigen Vermögenswerte (ohne langfristige derivative und übrige Finanzanlagen sowie leistungsorientierte Pensionsanlagen und bereinigt, um den Brutto-Buchwerten von Sachanlagen- und immateriellen Vermögenswerten Rechnung zu tragen); die Summe der kurzfristigen Schulden (ohne kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten) sowie latente Steuerschulden.

# Nicht finanzielle Informationen

Mit nicht finanziellen Informationen sind bei Syngenta quantitative und qualitative Angaben zu Strategien, Richtlinien und Massnahmen im Zusammenhang mit den wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Unternehmenszielen gemeint.

Unsere nicht finanzielle Performance ist Bestandteil dieses Jahresberichts, und eine Zusammenfassung mit Quantifizierung findet sich auf den Seiten 57–62.

## Corporate Responsibility

Corporate Responsibility (CR) ist ein zentraler Bestandteil unseres Geschäfts. Unser Anspruch ist es, die Nahrungssicherheit für eine wachsende Weltbevölkerung nachhaltig und umweltverträglich zu verbessern, indem wir die landwirtschaftliche Produktivität weltweit deutlich steigern. Der Plan für verantwortungsvolles Wachstum legt spezifische, ehrgeizige und messbare Ziele fest, bei denen es darum geht, die Ressourceneffizienz zu steigern, Ökosysteme neu zu beleben und ländliche Gemeinschaften zu stärken. Zudem haben wir uns verpflichtet, die Entwicklung unserer Mitarbeitenden zu fördern, unsere Umweltbilanz zu verbessern, unser soziales Engagement zu verstärken, die Nachhaltigkeit unserer Lieferkette zu erhöhen und unser Geschäft verantwortungsvoll zu betreiben. Wir sind davon überzeugt, dass sich die lang-, mittel- und kurzfristige Wertschöpfung nur durch die erfolgreiche Integration von wirtschaftlichem, sozialem und ökologischem Beitrag erzielen lässt.

## CR-Governance

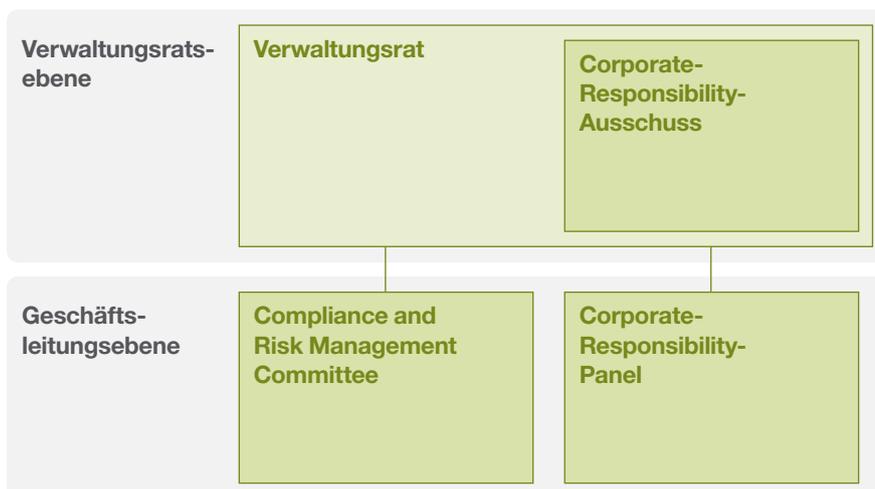
Der auf der Verwaltungsratsebene angesiedelte Corporate-Responsibility-Ausschuss unter Vorsitz des Präsidenten des Verwaltungsrats überwacht sämtliche Tätigkeiten im CR-Bereich. Auf der Geschäftsleitungsebene entscheidet das Corporate Responsibility Panel über CR-bezogene Standards, Strategien, Ziele und Partnerschaften. Das Compliance and Risk Management Committee wiederum erfüllt Prüfungs- und Beratungsaufgaben im Zusammenhang mit der nicht finanziellen Berichterstattung und der effektiven Umsetzung interner Weisungen.

## Materialität und Einbeziehung von Interessengruppen

Wir beurteilen regelmässig die Erwartungen von Interessengruppen sowie die Belange, die unserer Ansicht nach die grössten wirtschaftlichen Risiken und Chancen darstellen. Wir beziehen unsere Interessengruppen auf vielfältige Weise ein und sammeln deren Feedback. Rückmeldungen von Landwirten erhalten wir durch Umfragen und direkte Kontakte der Vertriebsteams vor Ort. Wir binden auch unsere Mitarbeitenden und die Gemeinschaften an unseren Standorten mit ein.

Durch die Interaktion mit Industrieverbänden, NGOs, öffentlichen Stellen und Investoren erhalten wir Feedback zu unseren Aktivitäten und können Entwicklungen verfolgen, die für unsere Interessengruppen von Belang sind. Wir führen Studien über die Vorstellungen der Verbraucher zu Themen rund um die Landwirtschaft und unsere Branche durch. Zudem wollen wir offen und zugänglich sein – so beantworten wir z. B. auf unserer Website unter „Questions about Syngenta“ häufig gestellte Fragen.

2015 führten wir eine Untersuchung durch, um unsere wesentlichsten Themen zu ermitteln. Damit wollen wir unsere Strategie stärken, die Zuteilung von Aufgaben und Ressourcen festlegen und unsere externe Kommunikation und Berichterstattung ausrichten. Das wichtigste Thema für unsere Interessengruppen ist unser Beitrag zur Nahrungssicherheit. Insbesondere wollen sie wissen, wie unsere Technologien und Produkte den Landwirten dabei helfen, nachhaltig die Qualität und Quantität der für eine wachsende Bevölkerung benötigten Nahrungsmittel zu gewährleisten. Mit dem Plan für verantwortungsvolles Wachstum tragen wir dazu bei, diese Themen anzugehen.



## Ansatz für die nicht finanzielle Berichterstattung

Die Zusammenfassung der nicht finanziellen Performance auf den folgenden Seiten enthält Daten zu unseren Fortschritten bei vier Zielen:

### → Der Plan für verantwortungsvolles Wachstum

Er soll uns helfen, die Nachhaltigkeit der Landwirtschaft in Zukunft zu prägen und Lösungen anzubieten, die besser, produktiver und nutzbringender für ländliche Wirtschaftsräume sind.

### → Mitarbeitende

Wir wollen Talente anziehen und binden und gleichzeitig ein Umfeld schaffen, das Innovation sowie persönliche Performance und Entwicklung fördert.

### → Nachhaltiger Geschäftsbetrieb

Wir wollen unsere Umweltbilanz steuern und bei unserer Produktion, Beschaffung und Distribution die höchsten Standards einhalten.

### → Integrität des Unternehmens

Wir wollen die höchsten Standards überall im Unternehmen einhalten und über die rein regelbasierte Compliance hinausgehen. Gleichzeitig wollen wir Vorteile für die Gemeinschaften und Wirtschaftsräume erzielen, in denen wir tätig sind.

Unsere nicht finanzielle Berichterstattung bezieht sich auf die Gesellschaften von Syngenta einschliesslich signifikanter Interaktionen mit ausgewählten Dritten, wie in der Zusammenfassung der nicht finanziellen Performance aufgeführt. Die nicht finanzielle Berichterstattung folgt den Grundsätzen der Global Reporting Initiative und wird extern geprüft, siehe Seite 63. Sie bezieht sich auf den Zeitraum vom 1. Oktober bis 30. September.

Syngenta ist Unterzeichnerin des United Nations Global Compact. Der Geschäftsbericht von Syngenta dient als unser Fortschrittsbericht über die Umsetzung dieser Grundsätze.

## Genehmigung der Zusammenfassung der nicht finanziellen Performance

Die in der Zusammenfassung der nicht finanziellen Performance auf den Seiten 57–62 des Jahresberichts enthaltenen Informationen wurden am 3. Februar 2016 vom Verwaltungsrat genehmigt. Der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung von Syngenta sind für die Einrichtung und Aufrechterhaltung angemessener interner Kontrollen der nicht finanziellen Berichterstattung zuständig.

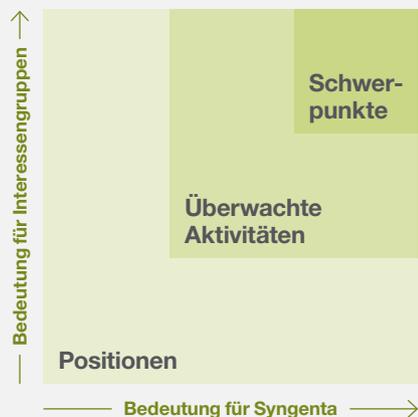
Die internen Kontrollen der nicht finanziellen Berichterstattung sollen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung von Syngenta Sicherheit hinsichtlich der Zuverlässigkeit der nicht finanziellen Berichterstattung und der korrekten Darstellung in der Zusammenfassung der nicht finanziellen Performance geben.

Alle internen Kontrollen unterliegen – ungeachtet ihrer Ausgestaltung – Einschränkungen und können eventuell falsche Darstellungen nicht verhindern oder aufdecken. Bei der Ausgestaltung der internen Kontrollen der nicht finanziellen Berichterstattung wendete Syngenta die im „Internal Control – Integrated Framework“ (2013) festgelegten Kriterien des „Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission“ (COSO) an. PricewaterhouseCoopers AG, Schweiz, eine unabhängige registrierte Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, hat einen Bericht zur Zusammenfassung der nicht finanziellen Performance von Syngenta abgegeben, die im Jahresbericht auf Seite 63 enthalten ist.



Mehr unter :  
[www.cr.syngenta.com](http://www.cr.syngenta.com)  
[www.questions.syngenta.com](http://www.questions.syngenta.com)  
[www.gri.syngenta.com](http://www.gri.syngenta.com)  
 (auf Englisch)

## Priorisierung wesentlicher Themen (Materiality Matrix)



Je nach Bedeutung der Themen für unsere Interessengruppen und Syngenta gibt es drei Offenlegungsniveaus.

### Schwerpunkte

Wir geben unsere Ansichten weiter, wir messen und beurteilen die Performance, und wir haben Ziele oder quantitative Vorgaben zu den wichtigsten Themen festgelegt oder planen dies, insbesondere zu unserem Beitrag zur Nahrungssicherheit.

- Biodiversität
- Energie, Sonderabfälle und Wassernutzung
- Gesundheit, Sicherheit und Wohlbefinden
- Menschenrechte und faire Arbeitsbedingungen
- Flächenproduktivität
- Optimierung der Logistik
- Produkt-Stewardship
- Forschung und geistiges Eigentum
- Hilfe zur Selbsthilfe für Kleinbauern
- Schutz von Boden und Wasser
- Nachhaltigkeit der Lieferkette
- Gewinnung und Bindung von Talenten

### Überwachte Aktivitäten

Wir geben unsere Ansichten weiter, und wir messen und beurteilen die Performance hinsichtlich dieser Themen, um das Vertrauen und die Zuversicht unserer Interessengruppen zu behalten und als Unternehmen verantwortungsvoll zu handeln.

- Tiere in der Forschung
- Beziehung zu Gemeinschaften und Einbeziehung von Interessengruppen
- Unternehmensverhalten
- Corporate Governance
- Verteilung der Wertschöpfung
- Umweltverträglichkeit und Haftung
- Treibhausgase und andere Luftemissionen
- Compliance hinsichtlich Produkthaftung
- Sicherheit

### Positionen

Wir geben unsere Ansichten zu den Themen weiter, die das Interesse der Öffentlichkeit wecken und Auswirkungen auf unser Geschäft haben.

- Biotreibstoffe
- Biotechnologie
- Anpassung an den Klimawandel
- Rückgang der Kulturpflanzenvielfalt und Monokulturverfahren
- Verfügbarkeit, Erschwinglichkeit und Verschwendung von Nahrungsmitteln
- Landraub
- Lokale Investitionen und Beschaffung
- Marketing
- Biologische Landwirtschaft
- Bestäubende Insekten und Einsatz von Pflanzenschutzmitteln
- Produktzulassung
- Öffentlichkeitsarbeit
- Verantwortungsvolle Entwicklung von Produkten
- Ländliche Entwicklung
- Steuertransparenz
- Transparenz

# Zusammenfassung der nicht finanziellen Performance

## Der Plan für verantwortungsvolles Wachstum

	2015	2014	2013
<b>Nutzpflanzen effizienter machen<sup>1</sup></b>			
Anzahl Referenzbetriebe	1 062	860	–
Anzahl Benchmark-Betriebe	2 586	2 738	–
Durchschnittliche jährliche Verbesserung der Produktivität in Referenzbetrieben gegenüber Basiswert 2014	2%	–	–

	Performance der Vergleichsgruppen von Referenzbetrieben gegenüber Basiswert 2014 <sup>3,4</sup>			Performance der Vergleichsgruppen von Benchmark-Betrieben gegenüber Basiswert 2014 <sup>3,4</sup>		
	2015	2014	2013	2015	2014	2013
Anzahl Vergleichsgruppen <sup>2</sup>	172	205	–	172	205	–
Flächenproduktivitätsindex:						
≤0%	148	205	–	149	205	–
>0–<5%	6	–	–	6	–	–
5–<10%	5	–	–	5	–	–
10–<15%	3	–	–	3	–	–
15–<20%	4	–	–	4	–	–
≥20%	6	–	–	5	–	–
Nährstoffeffizienzindex:						
≤0%	148	205	–	146	205	–
>0–<5%	2	–	–	5	–	–
5–<10%	0	–	–	2	–	–
10–<15%	5	–	–	4	–	–
15–<20%	2	–	–	2	–	–
≥20%	15	–	–	13	–	–
Pestizideffizienzindex:						
≤0%	145	205	–	146	205	–
>0–<5%	4	–	–	2	–	–
5–<10%	1	–	–	2	–	–
10–<15%	3	–	–	1	–	–
15–<20%	0	–	–	1	–	–
≥20%	19	–	–	20	–	–

1 2014 erstes Berichtsjahr.

2 Anzahl Vergleichsgruppen 2015 aufgrund von Konsolidierung der Vergleichsgruppen gesunken.

3 Wert 2014 neu berechnet, um Vergleichsgruppen mit Referenz- und/oder Benchmark-Betrieben zu repräsentieren.

4 Anzahl Vergleichsgruppen mit Referenz- und/oder Benchmark-Betrieben pro Intervall (in Prozent). Der Prozentwert gibt die Verbesserung der Flächenproduktivität, Nährstoffeffizienz und Pestizideffizienz an, verglichen mit dem Basiswert 2014. Die Daten des US Department of Agriculture werden für die Benchmark-Betriebe in Vergleichsgruppen in den USA herangezogen.

Die obige Tabelle weist die Anzahl der Referenz- und Benchmark-Betriebe sowie der Vergleichsgruppen aus. Sie gibt ausserdem die Verteilung der prozentualen Steigerung von Flächenproduktivität, Nährstoffeffizienz und Pestizideffizienz innerhalb der Vergleichsgruppen an.

Eine Vergleichsgruppe stellt homogene agroökologische Bedingungen dar und enthält Referenz- und/oder Benchmark-Betriebe mit ähnlichen Betriebsmerkmalen. Syngenta wählte Referenzbetriebe aus und empfahl ihnen, Produkte von Syngenta einzusetzen und optimierte Protokolle anzuwenden. Benchmark-Betriebe wurden von einer externen Marktforschungsagentur nach dem Zufallsprinzip ausgewählt und stellen die Anbaupraxis in der jeweiligen Vergleichsgruppe dar. Die Anzahl der Vergleichsgruppen sank 2015 gegenüber 2014 aufgrund der Konsolidierung von Vergleichsgruppen mit ähnlichen Bedingungen und Merkmalen.

Die Performance der Vergleichsgruppen von Referenz- und Benchmark-Betrieben gegenüber dem Basiswert 2014 stellt die Verteilung der prozentualen Steigerung dar, die in Referenz- und Benchmark-Betrieben im Vergleich zum Basisjahr innerhalb der Vergleichsgruppe erzielt wurde. Die Tabelle ist so aufgebaut, dass über mehrere Jahre die Entwicklungen in den Referenz- und Benchmark-Betrieben aufgezeigt werden. Da das Basisjahr 2014 ist, sind alle Vergleichsgruppen für 2014 mit „≤0%“ ausgewiesen.

 Mehr dazu, wie wir den Fortschritt des Plans für verantwortungsvolles Wachstum messen, finden Sie unter [www.data.syngenta.com](http://www.data.syngenta.com)

## Der Plan für verantwortungsvolles Wachstum Fortsetzung

	Kumuliert seit Basisjahr 2014	2015	2014	2013
<b>Mehr Ackerland bewahren<sup>1</sup></b>				
Profitierende Anbaufläche in Hektar (Mio.)	2,4	1,6	0,8	–
<b>Biodiversität fördern<sup>1</sup></b>				
Profitierende Anbaufläche in Hektar (Mio.)	1,6	0,9	0,7	–
<b>Kleinbauern Hilfe zur Selbsthilfe bieten<sup>1</sup></b>				
Durch Verkäufe erreichte Kleinbauern (Mio.) <sup>2</sup>		17,2	13,8	–
<b>Gute Arbeitsschutzpraktiken vermitteln</b>				
In sicherer Produktanwendung geschulte Personen (Mio.)	10,4	5,7	4,7	2,8
davon: Kleinbauern <sup>1</sup>	72%	71%	74%	–
Länder mit etablierten Toxikovigilanz-Programmen		100	100	100
dadurch abgedeckter Anteil der Crop-Protection-Verkäufe		93%	93%	93%
<b>Engagement für jeden Arbeiter</b>				
Saatgutzulieferer im Syngenta Fair Labor Program <sup>3,4</sup>		27 091	28 361	22 895
davon: Betriebe im Prüfungsumfang der Fair Labor Association (FLA) <sup>4</sup>		18 571	28 361	22 895
Abdeckung der Saatgutzulieferer im Syngenta Fair Labor Program <sup>3,5</sup>		84%	53%	–
GSUQ-Überprüfungen bei Chemikalienzulieferern		84	72	86
GSUQ-Überprüfungen bei Anbietern von Formulierungs-, Abfüllungs- und Verpackungsleistungen sowie bei Saatgut-Auftragsproduzenten <sup>6</sup>		34	74	38
GSUQ-Überprüfungen bei Anbietern von Lager- und Logistikleistungen		118	156	157

1 2014 erstes Berichtsjahr.

2 Wert 2014 wurde nach Klärung von Definitionen und Umfang neu berechnet.

3 Bis 2014 umfasste der Wert nur die Anzahl der Betriebe im Prüfungsumfang der Fair Labor Association (FLA).

4 Rückgang 2015 aufgrund verringerter Produktionsvolumen und Neuorganisation von Saatgutproduktion.

5 Wert 2014 geschätzt und nicht geprüft.

6 Saatgut-Auftragsproduzenten seit 2014 einbezogen.

➕ Mehr dazu, wie wir den Fortschritt des Plans für verantwortungsvolles Wachstum messen, finden Sie unter [www.data.syngenta.com](http://www.data.syngenta.com)

## Mitarbeitende

	2015	2014	2013
<b>Beschäftigung</b>			
Mitarbeitende <sup>1</sup>	28 704	29 340	28 149
Europa, Afrika und Mittlerer Osten <sup>2</sup>	13 047	13 300	12 763
Nordamerika	4 335	4 636	4 654
Lateinamerika	4 962	4 945	5 221
Asien/Pazifik	6 360	6 459	5 511
Teilzeitmitarbeitende	984	948	976
Fluktuationsrate <sup>3</sup>	12,5%	9,9%	14,1%
davon: unter 35 Jahre	41%	43%	43%
35–50 Jahre	43%	41%	35%
über 50 Jahre	16%	16%	22%
Abgangsrate <sup>4</sup>	6,1%	5,5%	5,5%
Mitarbeitende im höheren Management	332	359	366
Headquarter	44%	42%	47%
Europa, Afrika und Mittlerer Osten	16%	18%	13%
Nordamerika	18%	18%	18%
Lateinamerika	12%	12%	12%
Asien/Pazifik	10%	10%	10%

1 Unbefristete Vollzeitäquivalente.

2 Einschliesslich Headquarter (Schweiz).

3 Einschliesslich Mitarbeitender, die freiwillig, wegen Ruhestands oder wegen Restrukturierung ausscheiden.

4 Nur Mitarbeitende, die freiwillig ausscheiden.

## Mitarbeitende Fortsetzung

	2015	2014	2013
<b>Diversität</b>			
Nationalitäten im höheren Management <sup>1</sup>	33	37	41
Mitarbeiterinnen	30%	29%	30%
Mitarbeiterinnen im mittleren Management	22%	21%	20%
Mitarbeiterinnen im höheren Management	14%	13%	13%
<b>Mitarbeiterförderung<sup>2</sup></b>			
Investition in Fortbildung (USD Mio.)	25,1	29,8	27,1
Durchschnittliche Investition pro Mitarbeitendem (USD) <sup>3</sup>	874	1,015	964
<b>Mitarbeiteraktienprogramme</b>			
Mitarbeitende, die berechtigt sind, am Employee Share Purchase Plan (ESPP) teilzunehmen <sup>4</sup>	20 088	20 666	18 790
davon: teilnehmende Mitarbeitende <sup>4</sup>	44%	44%	47%
An langfristigen Aktienbeteiligungsprogrammen teilnehmende Mitarbeitende	1 370	1 304	1 226
<b>Gesundheit, Sicherheit und Wohlbefinden</b>			
Registrierte Verletzungen und Krankheiten (IIR) pro 200 000 Stunden <sup>5</sup>	0,38	0,37	0,41
Registrierte Verletzungen pro 200 000 Stunden <sup>5</sup>	0,35	0,33	0,35
Europa, Afrika und Mittlerer Osten <sup>6</sup>	0,48	0,41	0,38
Nordamerika	0,69	0,54	0,64
Lateinamerika	0,24	0,41	0,38
Asien/Pazifik	0,11	0,10	0,15
Registrierte arbeitsbedingte Erkrankungen pro 200 000 Stunden <sup>5</sup>	0,03	0,04	0,07
Europa, Afrika und Mittlerer Osten <sup>6</sup>	0,04	0,03	0,07
Nordamerika	0,04	0,02	0,14
Lateinamerika	0,06	0,12	0,08
Asien/Pazifik	0,01	0,01	0,02
Erste-Hilfe-Fälle	413	420	623
Registrierte Verletzungen <sup>7</sup>	154	145	148
Prellungen, Zerrungen, Verstauchungen und Verrenkungen	39%	52%	44%
Schnitt- und Schürfverletzungen	31%	19%	22%
Knochenbrüche	13%	11%	15%
Gehirnerschütterungen und innere Verletzungen	3%	4%	1%
Mehrfachverletzungen	1%	3%	–
Sonstige	13%	11%	18%
Registrierte Fälle von arbeitsbedingten Erkrankungen	14	17	28
Fälle von arbeitsbedingtem Stress	26	35	36

1 Wert 2014 wurde aufgrund eines Berechnungsfehlers und überarbeiteter Definitionen neu berechnet.

2 Umfasst nur Schulungsmassnahmen von externen Anbietern.

3 Unbefristete Vollzeitäquivalente.

4 Wert 2014 wurde aufgrund verspäteter Berichterstattung aus einem Land neu berechnet.

5 Gemäss Definition der US OSHA für Verletzungen und Krankheiten.

6 Einschliesslich Headquarter (Schweiz).

7 Neues Meldesystem und neue Verletzungskategorien, 2014 eingeführt. Prozentsätze für 2013 wurden 2014 gemäss neuer Aufteilung neu berechnet.

## Nachhaltiger Geschäftsbetrieb

	2015	2014	2013
<b>Energie</b>			
<b>Energieintensität (MJ/USD Umsatz)</b>	<b>0,69</b>	0,66	0,69
Energie (in Terajoule)	9 222	9 930	10 202
Gas (in Terajoule)	3 840	3 946	4 050
Strom (in Terajoule)	2 349	2 460	2 459
Dampf (in Terajoule)	1 547	1 633	1 578
Öl (in Terajoule)	536	854	975
Sonstige (in Terajoule)	950	1 037	1 140
<b>Treibhausgase</b>			
<b>Total CO<sub>2</sub>e-Emissionsintensität (g/USD Umsatz)</b>	<b>124</b>	114	116
Total CO <sub>2</sub> e-Emissionen (Tausend Tonnen)	1 660	1 730	1 710
Direkt kontrollierbar:			
CO <sub>2</sub> e-Emissionen aus eigener Aktivität (Tausend Tonnen)	574	620	634
CO <sub>2</sub> -Emissionen durch Firmenfahrzeuge (Tausend Tonnen)	70	75	76
Indirekt kontrollierbar:			
CO <sub>2</sub> e-Emissionen aus zugekaufter Energie (Tausend Tonnen)	400	419	417
CO <sub>2</sub> -Emissionen aus Geschäftsreisen (Tausend Tonnen)	36	43	40
CO <sub>2</sub> -Emissionen aus Distribution (Tausend Tonnen)	580	573	543
<b>Übrige Luftemissionen</b>			
<b>Intensität der übrigen Luftemissionen (g/USD Umsatz)</b>	<b>0,088</b>	0,099	0,103
Übrige Luftemissionen (Tonnen)	1 176	1 500	1 514
NO <sub>x</sub> (Tonnen)	462	523	440
Nicht halogenierte VOC (Tonnen)	384	435	427
Halogenierte VOC (Tonnen)	26	32	21
Schwebepartikel (Tonnen)	79	101	105
SO <sub>2</sub> (Tonnen)	210	386	494
NH <sub>3</sub> (Tonnen)	6	6	8
HCl (Tonnen)	9	17	19
<b>Wasser</b>			
<b>Wassernutzungsintensität (Liter/USD Umsatz)</b>	<b>2,6</b>	2,5	2,5
Wassernutzung (Mio. Kubikmeter)	35,0	37,8	36,8
Kühlung (Mio. Kubikmeter)	20,8	21,2	19,4
Bewässerung (Mio. Kubikmeter)	6,8	7,0	7,6
Prozess- und Reinigungswasser (Mio. Kubikmeter)	5,3	7,3	7,4
Produktbestandteil (Mio. Kubikmeter)	0,2	0,3	0,3
Sanitär- und Abwasser (Mio. Kubikmeter)	1,1	1,0	1,1
Sonstige (Mio. Kubikmeter)	0,8	1,0	1,0
Wasserherkunft:			
Süßwasser aus Oberflächengewässern (Mio. Kubikmeter)	24,4	26,7	25,6
Grundwasser (Mio. Kubikmeter)	7,8	7,7	7,8
Trinkwasser aus der kommunalen Wasserversorgung (Mio. Kubikmeter)	2,7	2,9	3,0
Aufgefangenes Regenwasser (Mio. Kubikmeter)	0,1	0,1	0,1
Salzwasser (Mio. Kubikmeter)	0,0	0,4	0,3

## Nachhaltiger Geschäftsbetrieb Fortsetzung

	2015	2014	2013
<b>Abwasser</b>			
<b>Intensität des Industrieabwasserausstoßes (Liter/USD Umsatz)</b>	<b>0,70</b>	0,66	0,74
Industrieabwasserausstoß (Mio. Kubikmeter)	9,4	10,0	10,8
Organischer Kohlenstoff (TOC) (Tonnen)	649	687	879
Chemischer Sauerstoffbedarf (COD) (Tonnen)	1 953	2 059	2 679
Biologischer Sauerstoffbedarf (BOD) (Tonnen)	189	197	225
Abwasserinhaltsstoffe gesamt (Tonnen)	294	370	345
Gelöste Salze (Tausend Tonnen)	125	137	143
Rücklauf aus unverschmutztem Kühlwasser (Mio. Kubikmeter)	20,5	21,0	19,1
<b>Abfall</b>			
<b>Sonderabfallintensität (g/USD Umsatz)</b>	<b>14,4</b>	15,6	16,0
Sonderabfälle (Tausend Tonnen)	193	236	235
Recycling und Wiederverwertung (Tausend Tonnen)	95	114	72
Verbrennung (Tausend Tonnen)	83	106	148
Deponie (Tausend Tonnen)	1	1	3
Sonstige (Tausend Tonnen)	14	15	12
Sonderabfall nach Arten:			
Chemikalien	55%	59%	66%
Lösungsmittel	36%	33%	27%
Sonstige	9%	8%	7%
<b>Haus- und Gewerbeabfallintensität (g/USD Umsatz)</b>			
<b>Haus- und Gewerbeabfälle (Tausend Tonnen)</b>	<b>130</b>	143	132
Recycling und Wiederverwertung (Tausend Tonnen)	96	106	101
Verbrennung (Tausend Tonnen)	3	9	8
Deponie (Tausend Tonnen)	21	20	17
Sonstige (Tausend Tonnen)	10	8	6
Haus- und Gewerbeabfall nach Arten:			
Pflanzen- und Saatgutabfälle aus Saatgutbetrieben	58%	65%	66%
Inerte Stoffe	8%	4%	3%
Verpackungsmaterial	6%	6%	7%
Haushaltsabfälle	4%	5%	5%
Sonstige	24%	20%	19%
<b>Umweltverträglichkeit</b>			
Signifikante unbeabsichtigte Freisetzen <sup>1</sup>	3	0	1
<b>Sicherheitsmanagement</b>			
Standorte im Programm Security 360° von Syngenta <sup>2</sup>	117	105	70
Produktsicherheitsfälle <sup>3</sup>	677	–	–
Von Behörden sichergestellte, vermutlich gefälschte Pflanzenschutzmittel (Tonnen) <sup>3</sup>	323	–	–
Von Behörden sichergestellte, vermutlich gefälschte Saatgutprodukte (Tonnen) <sup>3</sup>	91	–	–

1 Freisetzen, die über die Grenzen der Werkareale hinausgehen und entweder einen unerwünschten Effekt auf die Umwelt haben und/oder die Besorgnis von Behörden, Nachbarn und Regulierungsbehörden auslösen könnten. Die drei unbeabsichtigten Freisetzen 2015 waren Luftemissionen; kein Vorfall ausserhalb des Werkareals trat ein oder wurde gemeldet.

2 Die Richtlinie zur Berichterstattung über das Sicherheitsmanagement wurde 2014 überarbeitet: Für 2015 und 2014 sind alle bewerteten Standorte berücksichtigt. Für 2013 sind nur Standorte in Ländern mit mittleren und hohen Risiken berücksichtigt.

3 Neue Kennzahl zur Erfassung der Fälschungen unserer Produkte, eingeführt 2015.

## Integrität des Unternehmens

	2015	2014	2013
<b>Unternehmensverhalten</b>			
Gemeldete Compliance-Fälle <sup>1</sup>	196	96	110
<b>Compliance in Bezug auf Tierversuche</b>			
Anzahl durchgeführter Prüfungen der Managementsysteme in Vertragslaboratorien	13	17	13
Festgestellte Compliance-Verstöße in Managementsystemen	0	0	0
<b>Biotechnologie- und regulatorische Compliance</b>			
Anzahl Mitarbeitender, die an einer Schulung zur regulatorischen Compliance bei Versuchen teilgenommen haben	1 627	1 711	1 228
Versuchsstandorte, die eine Genehmigung erfordern <sup>2</sup>	155	411	420
Anzahl der von Syngenta inspizierten Versuche	169	203	272
<b>Verteilung der Wertschöpfung</b>			
Verteilung der Wertschöpfung (USD Mio.)	13 440	14 982	14 864
Zahlungen an Zulieferer und Serviceanbieter <sup>3</sup>	8 453	9 613	9 792
Gehälter und betriebliche Leistungen <sup>4</sup>	2 725	2 888	2 828
Zahlungen an öffentliche Stellen (Steuern) <sup>5</sup>	432	366	405
Zahlungen an Kapitalgeber <sup>6</sup>	1 223	1 285	1 139
Investitionsaufwand <sup>7</sup>	583	805	679
Gesellschaftliches Engagement <sup>8</sup>	24	25	21

1 Seit 2015 umfasst die Zahl der gemeldeten Fälle alle von Group Compliance bearbeiteten Fälle: über die Compliance-Helpline, Vorgesetzte, direkt an Group Compliance oder über andere Kanäle gemeldete Fälle. In den Vorjahren umfasste die Zahl lediglich Fälle, die über die Helpline gemeldet wurden.

2 2015 wurden weitere 220 Versuchsstandorte in Nordamerika, für die keine Genehmigung erforderlich war, als gemäss dem North American Regulatory Compliance Program reguliert und verwaltet gehandhabt.

3 Der Rückgang der Zahlungen an Zulieferer und Serviceanbieter spiegelt hauptsächlich die geringere Produktionstätigkeit aufgrund von niedrigeren Verkäufen und Massnahmen zum Abbau von Lagerbeständen wider.

4 Gehälter und betriebliche Leistungen stiegen aufgrund der Terminierungskosten aus dem AOL-Umstrukturierungsprogramm, weisen jedoch aufgrund der Effekte aus der Währungsumrechnung einen Rückgang aus.

5 Umfasst Einkommens- und sonstige Steuern, exklusive MwSt. (enthalten in Zahlungen an Zulieferer und Serviceanbieter) sowie arbeitskostenbezogene Steuern (enthalten in Gehältern und betrieblichen Leistungen).

6 Umfasst Aufwand für Dividenden, Aktienrückkäufe (ausser im Rahmen des Employee Share Purchase Plan) und Schuldzinsen.

7 Der Rückgang des Investitionsaufwands spiegelt die geringeren Investitionen in Sachanlagen während des Berichtszeitraums wider.

8 Im Umfang des Berichts des unabhängigen Wirtschaftsprüfers PwC ist für das gesellschaftliche Engagement nur der Betrag enthalten, der zur Berechnung der Verteilung der Wertschöpfung verwendet wird.

## Bericht des unabhängigen Wirtschaftsprüfers zur nicht finanziellen Berichterstattung von Syngenta

Bericht an den Verwaltungsrat, Syngenta AG, Basel („Syngenta“):

Wir wurden beauftragt, Teile der Berichterstattung im Jahresbericht 2015 (dem „Bericht“) im Zusammenhang mit der nicht finanziellen Berichterstattung 2015 von Syngenta zu prüfen.

### Umfang und Prüfungsgegenstand

Unsere betriebswirtschaftliche Prüfung und die damit verbundenen Prüfungstiefen fokussierten sich auf Daten und Informationen zur nicht finanziellen Berichterstattung für das am 31. Dezember 2015 abgeschlossene Geschäftsjahr von Syngenta:

#### Prüfung mit hinreichender Sicherheit

Die folgenden in dem Bericht enthaltenen Themenbereiche gehören zum Umfang der Prüfung mit hinreichender Sicherheit:

- die Anwendung der Syngenta-internen Richtlinien zur nicht finanziellen Berichterstattung, welche auf der Good Growth Plan Progress Data Website veröffentlicht sind; und
- das interne Berichterstattungssystem, inklusive des Kontrollumfelds, zur Einholung und Konsolidierung von nicht finanziellen Informationen für die sechs Verpflichtungen des Plans für verantwortungsvolles Wachstum auf Seite 56 (exkl. Materiality Matrix); und
- die Daten in der „Zusammenfassung der nicht finanziellen Performance“, in allen wesentlichen Aspekten, auf den Seiten 57 und 58 (exkl. Mitarbeitende-Indikatoren) des Berichts.

#### Prüfung mit begrenzter Sicherheit

Die nicht finanziellen Performance-Daten offengelegt in der Zusammenfassung, in allen wesentlichen Belangen, auf den Seiten 58 (nur Mitarbeitende-Indikatoren) bis 62 des Berichts, sind Teil der Prüfung mit begrenzter Sicherheit.

Unsere Verfahren zur Erhebung von Nachweisen schliessen die Kennzahlen zu Zahlungen an Zulieferer, Serviceanbieter, öffentliche Stellen und Kapitalgeber, Gehälter und betriebliche Leistungen sowie den Investitionsaufwand auf Seite 62 nicht mit ein.

### Kriterien

Die von Syngenta benutzten Kriterien sind in den internen Richtlinien zur Berichterstattung von nicht finanziellen Informationen, veröffentlicht auf der Good Growth Plan Progress Data Website, beschrieben. Die internen Richtlinien basieren auf den von der Global Reporting Initiative (GRI) publizierten G4-Vorgaben für die Nachhaltigkeitsberichterstattung.

Die Genauigkeit und Vollständigkeit von Daten im Bereich der nicht finanziellen Berichterstattung unterliegen inhärent vorhandenen Grenzen, welche aus der Art und Weise der Datenerhebung, -berechnung und -schätzung resultieren. Unser Prüfungsbericht sollte deshalb im Zusammenhang mit den Syngenta-Richtlinien sowie den Definitionen für die Berichterstattung der nicht finanziellen Informationen gelesen werden.

### Verantwortungen und Methodik

Der Verwaltungsrat der Syngenta AG ist für den Prüfungsgegenstand und die Kriterien sowie für die Auswahl, Aufbereitung und die Darstellung der ausgewählten Informationen in Übereinstimmung mit den Kriterien verantwortlich. Unsere Verantwortung ist es, basierend auf der betriebswirtschaftlichen Prüfung mit hinreichender und begrenzter Sicherheit eine unabhängige Schlussfolgerung über die nicht finanziellen Performance-Daten auf den Seiten 57 bis 62 abzugeben.

Wir haben unsere Prüfung in Übereinstimmung mit dem International Standard on Assurance Engagements (ISAE 3000) (revised) „Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information“ vorgenommen. Nach diesem Standard haben wir die beruflichen Verhaltensanforderungen einzuhalten und unsere Prüfungshandlungen so zu planen und durchzuführen, um eine hinreichende oder begrenzte Sicherheit über die ausgewählten nicht finanziellen Informationen in allen wesentlichen Belangen zu erlangen.

Bei einer betriebswirtschaftlichen Prüfung zur Erlangung einer begrenzten Sicherheit sind die durchgeführten Prüfungshandlungen im Vergleich zu einer betriebswirtschaftlichen Prüfung zur Erlangung einer hinreichenden Sicherheit weniger umfangreich, so dass dementsprechend eine geringere Sicherheit gewonnen wird.

### Unabhängigkeit und Qualitätskontrolle

Bei der Durchführung des Auftrags haben wir ausserdem die Vorschriften zur Unabhängigkeit und Ethik des Code of Ethics for Professional Accountants, publiziert vom International Ethics Standards Board for Accountants, eingehalten. Dieser Code basiert auf den Prinzipien der Integrität, Objektivität, professioneller Kompetenz und Verhalten, Vertraulichkeit sowie der Sorgfaltspflicht.

PricewaterhouseCoopers setzt den International Standard on Quality Control 1 um und unterhält entsprechend ein umfassendes System zur Qualitätskontrolle einschliesslich schriftlicher Leitlinien und Prozesse bezüglich der Compliance über ethische Ansprüche, berufliche Verhaltensanforderungen und den anwendbaren rechtlichen und regulatorischen Vorschriften.

### Zusammenfassung der durchgeführten Arbeiten

Im Wesentlichen haben wir folgende Arbeiten durchgeführt:

- Evaluation der Anwendung der Konzernrichtlinien;
- Besuch von sechs Standorten unterschiedlicher Bereiche in Argentinien und Brasilien sowie Interviews mit verschiedenen asiatischen Standorten. Die Auswahl der Standorte erfolgte aufgrund quantitativer und qualitativer Kriterien;
- stichprobenweise Prüfung einer Auswahl von Nachweisen für die Kennzahlen in den Tabellen „Zusammenfassung der nicht finanziellen Performance“ bezüglich

Vollständigkeit, Richtigkeit, Angemessenheit und Konsistenz;

- prüferische Durchsicht der relevanten Dokumentation auf Stichprobenbasis, einschliesslich der Management- und Berichterstattungsstrukturen sowie der vorhandenen Dokumente zur Berichterstattung;
- prüferische Durchsicht der Prozesse zur Erhebung und Verarbeitung der Nachhaltigkeitsindikatoren sowie Beurteilung des Konsolidierungsverfahrens.

Wir haben Prüfungshandlungen weder für Angaben im Bericht im Hinblick auf die Zukunft und Ziele noch andere als die unter Umfang und Prüfungsgegenstand beschriebenen ausgeführt.

Wir sind der Auffassung, dass die von uns erlangten Prüfungsnachweise ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unsere Schlussfolgerung zu dienen.

### Schlussfolgerung für die Prüfung mit hinreichender Sicherheit

Nach unserer Auffassung

- werden die Richtlinien des Plans für verantwortungsvolles Wachstum, veröffentlicht auf der Good Growth Plan Progress Data Website, in allen wesentlichen Belangen richtig angewandt; und
- funktioniert das interne Berichterstattungssystem zur Einholung und Konsolidierung von Daten des Plans für verantwortungsvolles Wachstum bestimmungsgemäss und bildet damit eine angemessene Grundlage für deren Veröffentlichung; und
- geben die Daten und Informationen im Bereich „Zusammenfassung der nicht finanziellen Performance“ auf den Seiten 57 und 58 (exkl. Mitarbeitende-Indikatoren) des Berichts ein angemessenes Bild der nicht finanziellen Performance von Syngenta.

### Schlussfolgerung für die Prüfung mit begrenzter Sicherheit

Gestützt auf unsere in diesem Bericht beschriebenen Arbeitsschritte sind wir nicht auf Sachverhalte gestossen, aus denen wir schliessen müssten, dass die Daten und Informationen im Bereich „Zusammenfassung der nicht finanziellen Performance“ auf den Seiten 58 (nur Mitarbeitende-Indikatoren) bis 62 des Berichts kein angemessenes Bild über die nicht finanzielle Performance von Syngenta, in allen wesentlichen Belangen, in Übereinstimmung mit den Richtlinien zur Berichterstattung geben.



PricewaterhouseCoopers AG  
Zürich, 16. Februar 2016  
Gerd Tritschler  
Bettina Buomberger

# Verwaltungsrat

## per 31. Dezember 2015

Syngenta wird von einem starken und erfahrenen Verwaltungsrat geleitet. Ihm gehören Vertreter mit sieben Nationalitäten an, die sich durch breite internationale Erfahrung in Wirtschaft und Wissenschaft auszeichnen. Dadurch verfügt der Verwaltungsrat über ein weites Spektrum an Kompetenzen, wie sie zur Leitung eines komplexen, stark regulierten und weltweiten Unternehmens erforderlich sind.



### 1 Michel Demaré

Präsident und nicht exekutives Mitglied des Verwaltungsrats. Vorsitzender des Verwaltungsrats- und Governance-Ausschusses, des Corporate-Responsibility-Ausschusses und des Nominationsausschusses. Ausserdem ist Michel Demaré Präsident der Syngenta-Stiftung für Nachhaltige Landwirtschaft.

Geboren: 1956  
Nationalität: Belgier  
Erste Ernennung: 2012

### 2 Jürg Witmer

Vizepräsident und nicht exekutives Mitglied des Verwaltungsrats. Vorsitzender des Vergütungsausschusses, Mitglied des Verwaltungsrats- und Governance-Ausschusses und des Nominationsausschusses.

Geboren: 1948  
Nationalität: Schweizer  
Erste Ernennung: 2006

### 3 Vinita Bali

Nicht exekutives Mitglied des Verwaltungsrats. Mitglied des Corporate-Responsibility-Ausschusses.

Geboren: 1955  
Nationalität: Inderin  
Erste Ernennung: 2012

### 4 Stefan Borgas

Nicht exekutives Mitglied des Verwaltungsrats. Mitglied des Revisionsausschusses.

Geboren: 1964  
Nationalität: Deutscher  
Erste Ernennung: 2009

### 5 Gunnar Brock

Nicht exekutives Mitglied des Verwaltungsrats. Vorsitzender des Revisionsausschusses und Mitglied des Nominationsausschusses.

Geboren: 1950  
Nationalität: Schwede  
Erste Ernennung: 2012

### 6 Eleni Gabre-Madhin

Nicht exekutives Mitglied des Verwaltungsrats. Mitglied des Corporate-Responsibility-Ausschusses.

Geboren: 1964  
Nationalität: Schweizerin  
Erste Ernennung: 2013

### 7 David Lawrence

Nicht exekutives Mitglied des Verwaltungsrats. Mitglied des Revisionsausschusses. Ausserdem ist David Lawrence Vorsitzender des Science and Technology Advisory Boards.

Geboren: 1949  
Nationalität: Brite  
Erste Ernennung: 2009

### 8 Eveline Saupper

Nicht exekutives Mitglied des Verwaltungsrats. Mitglied des Vergütungsausschusses.

Geboren: 1958  
Nationalität: Schweizerin  
Erste Ernennung: 2013

### 9 Jacques Vincent

Nicht exekutives Mitglied des Verwaltungsrats. Mitglied des Vergütungsausschusses.

Geboren: 1946  
Nationalität: Franzose  
Erste Ernennung: 2005

# Geschäftsleitung

per 31. Dezember 2015

Unter der Leitung des Chief Executive Officers ist die Geschäftsleitung für die aktive Führung und die operative Leitung des Unternehmens zuständig.



## 1 John Ramsay

Chief Executive Officer *ad interim*  
Chief Financial Officer  
Geboren: 1957  
Nationalität: Brite  
Ernennung: 2007

## 2 Caroline Luscombe

Head Human Resources  
Geboren: 1960  
Nationalität: Britin  
Ernennung: 2012

## 3 Christoph Mäder

Head Legal & Taxes und Verwaltungsratssekretär  
Geboren: 1959  
Nationalität: Schweizer  
Ernennung: 2000

## 4 Patricia Malarkey

Head Research & Development  
Geboren: 1965  
Nationalität: Britin/Amerikanerin  
Ernennung: 2014

## 5 Jonathan Parr

Chief Operating Officer  
Geboren: 1961  
Nationalität: Brite  
Ernennung: 2015

## 6 Mark Peacock

Head Global Operations  
Geboren: 1961  
Nationalität: Brite  
Ernennung: 2007

## 7 Davor Pisk

Chief Operating Officer  
Geboren: 1958  
Nationalität: Brite  
Ernennung: 2008

## 8 Jonathan Seabrook

Head Corporate Affairs  
Geboren: 1969  
Nationalität: Brite  
Ernennung: 2013

Strategischer  
ÜberblickForschung und  
EntwicklungNutzpflanzen  
im FokusDer Plan für verantwor-  
tungsvolles WachstumOperative  
PerformancePerformance-  
DatenUnternehmens-  
informationen

Für die vollständigen Biographien: Corporate-Governance-Bericht und Vergütungsbericht auf S. 06–08 und 13–14

# Aktionärsinformation

Die Aktien von Syngenta sind an der SIX Swiss Exchange sowie an der New York Stock Exchange notiert, wo sie in Form von ADS (American Depositary Shares) gehandelt werden.<sup>1</sup>

## Handelssymbole

	SIX Swiss Exchange	New York Stock Exchange
Aktien	SYNN	SYT

## Ausstehende Aktien

per 31. Dezember 2015	Anzahl Aktien
Ausstehende Aktien gesamt	92 945 649
davon eigene Aktien	1 161 397

## Aktienkurs und Börsenkapitalisierung<sup>2</sup>

per 31. Dezember 2015

Aktienkurs (CHF)	392,30
Aktienkurs (USD) (ADS)	78,73
Marktkapitalisierung (CHF Millionen)	36 007
Marktkapitalisierung (USD Millionen)	36 283

## Dividendenentwicklung

	CHF
2011	8,00
2012	9,50
2013	10,00
2014	11,00
2015 <sup>3</sup>	11,00

1 1 Aktie = 5 ADS

2 Für die Berechnung der Börsenkapitalisierung wurde die Zahl von 91,8 Millionen Aktien zugrunde gelegt.

3 Vorschlag an die Generalversammlung vom 26. April 2016.

## Syngenta Aktienkursentwicklung 1. Januar 2015 – 31. Dezember 2015

(Indexiert: Null entspricht Schlusskurs am 31. Dezember 2014.)



## Syngenta ADS-Kursentwicklung 1. Januar 2015 – 31. Dezember 2015

(Indexiert: Null entspricht Schlusskurs am 31. Dezember 2014.)



## Wichtige Termine

Umsatz 1. Quartal	20. April 2016
Generalversammlung	26. April 2016
Halbjahresergebnisse	22. Juli 2016
Umsatz 3. Quartal	25. Oktober 2016

Ein vollständiger „Form 20-F“-Bericht (auf Englisch) steht im Internet zur Verfügung unter: [www.investors.syngenta.com](http://www.investors.syngenta.com)

Investoren können sich für unseren Medienmittlungs-Service per E-Mail oder via RSS anmelden unter: [www.investors.syngenta.com](http://www.investors.syngenta.com)

Die Medienmitteilung der Jahresergebnisse kann ab Publikation während eines halben Jahres abgerufen werden unter: [www.fyr-2015.syngenta.com](http://www.fyr-2015.syngenta.com)

### Syngenta Aktienkursentwicklung 1. Januar 2011 – 31. Dezember 2015

(Indiziert: Null entspricht Schlusskurs am 31. Dezember 2010.)

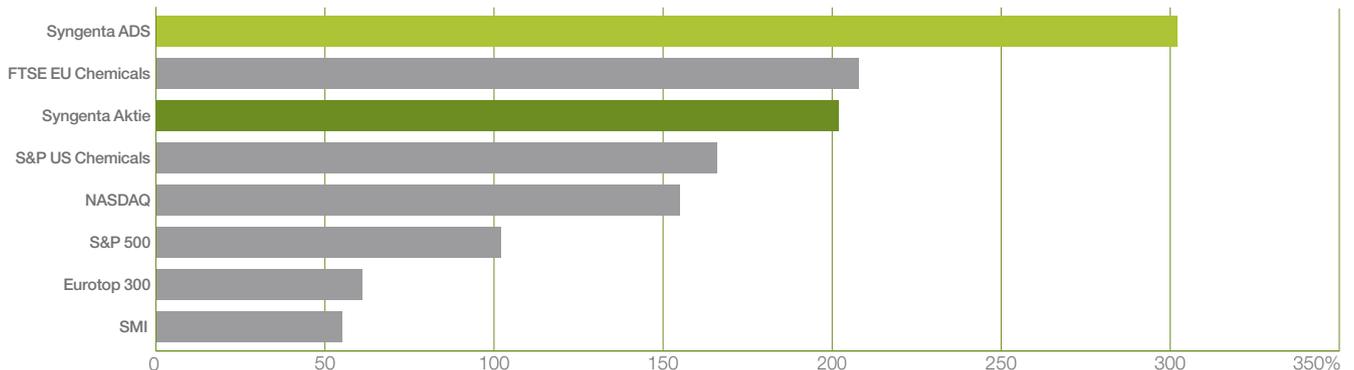


### Syngenta ADS-Kursentwicklung 1. Januar 2011 – 31. Dezember 2015

(Indiziert: Null entspricht Schlusskurs am 31. Dezember 2010.)



### Gesamtrendite der Aktie<sup>1</sup> 1. Januar 2006 – 31. Dezember 2015



<sup>1</sup> Wertentwicklung der Aktie zuzüglich reinvestierter Dividenden, indiziert zum Schlusskurs am 31. Dezember 2005.

## Schweiz

Investor Relations  
T +41 61 323 5883  
F +41 61 323 5880  
E [global.investor\\_relations@syngenta.com](mailto:global.investor_relations@syngenta.com)

Medienstelle  
T +41 61 323 2323  
F +41 61 323 9044  
E [media.relations@syngenta.com](mailto:media.relations@syngenta.com)

Aktienregister  
T +41 41 798 4833  
F +41 41 798 4849  
E [syngenta@devigus.com](mailto:syngenta@devigus.com)

Shareholder Services  
T +41 61 323 2121  
F +41 61 323 5461  
E [shareholder.services@syngenta.com](mailto:shareholder.services@syngenta.com)

Corporate Responsibility  
E [csr@syngenta.com](mailto:csr@syngenta.com)

Syngenta Telefonzentrale  
T +41 61 323 1111  
F +41 61 323 1212  
E [global.webmaster@syngenta.com](mailto:global.webmaster@syngenta.com)

## USA

Investor Relations  
T +1 202 737 6520  
T +1 202 737 6521  
E [global.investor\\_relations@syngenta.com](mailto:global.investor_relations@syngenta.com)

Medienstelle  
T +1 202 737 8913  
E [media.relations\\_us@syngenta.com](mailto:media.relations_us@syngenta.com)

Kontaktstelle für ADS-Inhaber  
T +1 888 269 2377 – von innerhalb der USA  
T +1 201 680 6825 – von ausserhalb der USA  
E [shrrelations@cpushareownerservices.com](mailto:shrrelations@cpushareownerservices.com)

Syngenta AG  
Corporate Affairs  
Schwarzwaldallee 215  
Postfach  
CH-4002 Basel  
Schweiz

[www.syngenta.com](http://www.syngenta.com)

Syngenta hat für das Geschäftsjahr 2015 drei Berichte publiziert: den Jahresbericht 2015 (der Informationen über die nicht finanzielle Performance von Syngenta enthält), den Finanzbericht 2015 sowie den Corporate-Governance-Bericht und Vergütungsbericht 2015.

Die Originalsprache aller Publikationen ist Englisch. Der Jahresbericht 2015 und der Corporate-Governance-Bericht und Vergütungsbericht 2015 sind auch auf Deutsch erhältlich.

Diese Berichte sind auch im Internet unter [www.syngenta.com](http://www.syngenta.com) verfügbar.

© 2016 Syngenta AG, Basel, Schweiz.  
Alle Rechte vorbehalten.

Redaktionelle Fertigstellung: Februar 2016

Text (englische Originalversion): KainesLang,  
Berwick-upon-Tweed, Grossbritannien

Design und Produktion:  
Radley Yeldar, London, Grossbritannien

Druck: Stämpfli AG, Bern, Schweiz

Gedruckt auf Hello Silk, produziert mit Holzfasern aus nachhaltig bewirtschafteten Wäldern und hergestellt in einer Papierfabrik, die ISO-14001- und EMAS-Umweltmanagementstandards erfüllt.

© Eingetragene Marken von Syngenta

™ Marken von Syngenta

Die Wortmarke SYNGENTA und BRINGING PLANT POTENTIAL TO LIFE sind eingetragene Marken von Syngenta.

Haftungsausschluss (Safe Harbor): Dieses Dokument enthält zukunftsgerichtete Aussagen, die sich in Begriffen wie „erwarten“, „wird“, „könnte“, „potenziell“, „geplant“, „sieht vor“, „prognostiziert“, „abzielen“ o. ä. ausdrücken. Derartige Aussagen beinhalten Risiken und Unwägbarkeiten, die zu einer deutlichen Abweichung der effektiven Ergebnisse von den hierin gemachten Aussagen führen können.

Wir verweisen Sie auf die öffentlich zugänglichen Einreichungen von Syngenta bei der amerikanischen SEC (Securities and Exchange Commission) im Zusammenhang mit diesen und anderen Risiken und Unwägbarkeiten. Syngenta verpflichtet sich nicht, die erwähnten zukunftsgerichteten Aussagen anhand der tatsächlichen Resultate, geänderten Annahmen oder sonstigen Faktoren zu aktualisieren.

Dieses Dokument stellt weder ein Angebot oder eine Einladung noch einen Teil eines solchen Angebots oder einer solchen Einladung dar, Stammaktien der Syngenta AG oder Syngenta American Depository Shares zu kaufen oder zu zeichnen, noch stellt es die Aufforderung zu einem solchen Kauf- oder Zeichnungsangebot dar, und es bildet auch keinerlei Grundlage oder verlässliche Aussage im Zusammenhang mit einem diesbezüglichen Vertrag.

Syngenta unterstützt die zehn Grundsätze des United Nations Global Compact durch ihre Verpflichtung zur Corporate Responsibility und die kontinuierliche Umsetzung von Richtlinien zu Menschenrechten, fairen Arbeitsbedingungen, Umweltschutz und Korruptionsbekämpfung.



WE SUPPORT

Artikel-Nr. SYN01002.DE

*Bringing plant potential to life*