

28. April 2015, Basel, Schweiz

Vierzehnte Ordentliche Generalversammlung der Syngenta AG

## **Präsidialadresse**

Michel Demaré, Präsident des Verwaltungsrats

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre,  
sehr geehrte Damen und Herren

Ich möchte Ihnen für Ihr Interesse an unserem Unternehmen und für Ihr Engagement und Ihre Loyalität, die Sie im Verlauf der Jahre gezeigt haben, danken. Die meisten dieser Jahre waren für unsere Aktionäre äusserst profitabel, während die letzten zwei Jahre ohne Zweifel schwieriger waren. Insbesondere das Jahr 2014 war von bedeutenden weltweiten Erschütterungen geprägt – seien es militärische Konflikte, Währungsabwertungen in Schwellenländern, fallende Rohstoffpreise, Wetterereignisse, ganz zu schweigen von der extremen Stärke des Schweizer Frankens! All diese Aspekte sorgten für deutlichen Gegenwind in unserer Branche und insbesondere für Syngenta, da wir in Schwellenländern strategisch sehr stark engagiert sind. Unter diesen Umständen bin ich glücklich, Ihnen mitteilen zu können, dass Ihr Unternehmen seine Ziele für die Umsatzsteigerung dennoch erreicht hat.

Das Unternehmen hat zudem Massnahmen eingeleitet, um die Auswirkung dieser negativen Einflüsse auf die Erträge zu mildern, einschliesslich des Massnahmenpakets „Accelerating Operational Leverage“, das darauf abzielt, bis 2018 eine EBITDA-Steigerung von USD 1 Milliarde zu erreichen. Als Teil des Programms haben wir im November den Abbau oder die Verlagerung von etwa 1 800 Stellen, davon 500 hier in Basel, angekündigt. Ich kann Ihnen versichern, dass wir diese Anpassungen unter Wahrnehmung unserer sozialen Verantwortung und im Einklang mit unseren Werten vornehmen. Das Programm ist insgesamt auf gutem

Wege. Es wird uns mehr Flexibilität und Widerstandsfähigkeit gegenüber der Volatilität in unseren Märkten bringen und uns helfen, nachhaltiges, profitables Wachstum zu erzielen.

Die volatilen Bedingungen des letzten Jahres haben zudem paradoxerweise das enorme Potenzial der globalen Landwirtschaft aufgezeigt. Dieses Potenzial wurde sowohl in den entwickelten Märkten, zum Beispiel in Westeuropa, sichtbar als auch in Schwellenmärkten wie Lateinamerika, Osteuropa und Südostasien, wo die Möglichkeit einer deutlichen Steigerung der Ernteerträge weiterhin eindeutig besteht. Wir sind nach wie vor der Überzeugung, dass die Schwellenmärkte die Zukunft dieser Branche darstellen, und halten auch nach diesem schwierigen Jahr zu 100 Prozent an unserem entsprechenden Engagement fest. Jedoch müssen wir uns bewusst sein, dass mit dem grossen Wachstumspotenzial auch ein ausgeprägteres Risikoprofil und eine höhere Volatilität einhergehen. Es ist an uns, unsere globale Erfahrung zu nutzen, um diese Risiken zu mildern und uns dadurch deutlich von unserer Konkurrenz abzuheben.

Innovation war für unseren Erfolg erneut ein entscheidender Faktor. Davon zeugt die beeindruckende Lancierung unseres neuen Fungizids Elatus, das auf dem neuen Wirkstoff Solatenol basiert, in Brasilien. Die Nachfrage unserer Kunden nach diesem Produkt war so stark, dass es binnen weniger Monate nach seiner Zulassung Umsätze in Höhe von USD 300 Millionen generierte. Dies belegt eindeutig die Forschungs- und Entwicklungskompetenz von Syngenta, wobei wir noch viele weitere Produkte in der Pipeline haben, über die unser CEO in seiner Präsentation sprechen wird.

Unser Vertrauen in die Zukunft wurde auch durch unsere gute Cashflow-Performance im Jahr 2014 gestärkt. Sie veranlasste den Verwaltungsrat, eine 10-prozentige Steigerung der Dividende auf CHF 11 pro Aktie vorzuschlagen. Dies steht im Einklang mit unserer progressiven Dividendenpolitik, unter der wir in den vergangenen zehn Jahren eine gleich hohe oder höhere Dividende ausgeschüttet haben. Der aktuelle Dividendenvorschlag ist fast dreimal so hoch wie derjenige von

vor acht Jahren, was die Fähigkeiten der Wertschöpfung und Cashgenerierung von Syngenta zum Ausdruck bringt.

Die Zukunft unserer Branche und unseres Unternehmens hängt weiterhin in hohem Masse von der gesellschaftlichen Akzeptanz unserer Aktivitäten ab. Wir werden kontinuierlich mit vorgefertigten Meinungen und Widerstand gegenüber Technologie in der Landwirtschaft konfrontiert. Die kontroverse Debatte über bestäubende Insekten und Neonikotinoide in Europa und der Streit über die Kennzeichnung von Nahrungsmitteln mit genetisch veränderten Inhaltsstoffen in den USA waren nur zwei Problematiken, die im vergangenen Jahr stark thematisiert wurden. Syngenta beteiligte sich weiterhin aktiv an dieser Debatte. Unseren Beitrag gegenüber einem oft skeptischen und voreingenommenen Publikum darzustellen, wird grosse Entschlossenheit erfordern. Dennoch bin ich weiterhin überzeugt, dass wir auf dem richtigen Weg sind. Mit der Lancierung von The Good Growth Plan – des Plans für verantwortungsvolles Wachstum – im Jahr 2013 hat Syngenta klar Pionierarbeit geleistet. Dieser Plan ist unser Weg, um auf gesellschaftliche Fragen einzugehen und uns nachdrücklich und transparent zu nachhaltigen Lösungen in der Landwirtschaft zu bekennen. Im Berichtsjahr implementierten wir den Plan für verantwortungsvolles Wachstum weltweit in allen 19 Gebieten.

2014 haben wir auch erstmals unsere Fortschritte bei der Umsetzung der sechs Verpflichtungen im Rahmen dieses Plans gemessen. Für jede Verpflichtung gelten spezifische Ziele für das Jahr 2020.

Aus diesem Grund haben wir ein weltweites Netzwerk von 860 Referenzbetrieben und mehr als 2 700 Benchmark-Betrieben in allen Regionen und unter Berücksichtigung aller Nutzpflanzen aufgebaut. Ziel dabei war die Ermittlung von Basiswerten, mit deren Hilfe wir die Fortschritte im Vergleich zu unseren Produktivitätszielen beurteilen können.

In unserem ersten Jahr haben wir auch die Fruchtbarkeit von 800 000 Hektar Land, das von der Degradation bedroht war, verbessert und die Biodiversität von 700 000 Hektar Ackerflächen erhöht. Wir haben mehr als 15 Millionen Kleinbauern erreicht,

über 4 Millionen Menschen hinsichtlich der sicheren Anwendung geschult und die Anzahl der Saatgutbetriebe in unserem Fair Labor Program auf über 28 000 gesteigert.

Zudem hat der Verwaltungsrat am Ende des Jahres die Empfehlung angenommen, die Berichterstattung des Plans den Standards eines vollständigen Finanzaudits anzupassen, sodass Syngenta nun zu den wenigen Unternehmen weltweit zählt, die im Bereich der Prüfung der Nachhaltigkeitsperformance eine solche methodische Qualität anstreben.

Es handelte sich somit um ein arbeitsreiches und produktives Jahr. Allerdings stehen wir erst am Anfang und müssen zur Erreichung unserer ehrgeizigen Ziele für das Jahr 2020 viele Herausforderungen überwinden. Ich werde Sie in den kommenden Jahren über die Fortschritte und Herausforderungen informieren.

Die Aktivitäten unseres Unternehmens in diesem Bereich ergänzen sich mit denen der Syngenta Stiftung für Nachhaltige Landwirtschaft. Die Stiftung konzentriert sich primär darauf, Kleinbauern zu helfen, die Risiken zu beherrschen, und ihnen den Zugang zum Markt zu erleichtern, damit sie ihre Produkte verkaufen können. Die Stiftung hatte ein erfreuliches Jahr, in dem sie eine Reihe von entscheidenden Meilensteinen erreicht hat, einschliesslich des Spin-off unseres sehr erfolgreichen Wetterversicherungsprojekts *Kilimo Salama* in Kenia oder der Gründung von *Seeds 2B* mit dem Ziel, ostafrikanischen Kleinbauern hochwertiges Saatgut zur Verfügung zu stellen. Die Stiftung leistet wichtige Arbeit, die grosse Wirkungen erzielt und auf die Sie als Aktionärinnen und Aktionäre stolz sein können.

Der Verwaltungsrat von Syngenta hatte ferner die Möglichkeit, die Ergebnisse der integrierten Strategie des Unternehmens und des Plans für verantwortungsvolles Wachstum während eines Besuchs in Italien zu beurteilen – einem der wohl weltweit vielfältigsten und anspruchsvollsten Nahrungsmittelmärkte. In Italien zählen wir zu den Vorreitern beim Aufbau innovativer, nutzbringender Partnerschaften mit Nahrungsmittelunternehmen und Einzelhändlern. Bei unserem Besuch zeigte sich, dass unser Good Growth Plan solche Partnerschaften nicht nur ermöglicht, sondern

auch vollständig in das hochwertige integrierte Angebot für unsere Kunden eingebettet ist.

Der Fortschritt bei der Umsetzung des Plans für verantwortungsvolles Wachstum ist auch eine der Performance-Messgrößen, die der neue Vorschlag für die Vergütung der Geschäftsleitung vorsieht. Dieser wird dieser Generalversammlung zur Genehmigung vorgelegt. Zum ersten Mal haben Sie die Möglichkeit, über unser Vergütungssystem zu entscheiden. Wir haben beschlossen, Sie darum zu bitten, die Vergütungspakete für den Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung prospektiv – auf Budgetbasis – zu genehmigen. Darüber hinaus werden Sie wie in den vergangenen vier Jahren weiterhin die Möglichkeit haben, Ihre Meinung zur Vergütung mittels einer Konsultativabstimmung kundzutun, dieses Jahr zum Vergütungsbericht 2014.

Wie im letzten Jahr erwähnt, haben wir weiterhin am Feinschliff unseres Vergütungssystems gearbeitet, wobei wir die Ausrichtung auf die Interessen der Aktionäre verstärkt und sichergestellt haben, dass unsere Gesamtvergütungsmodelle kompetitiv und an Performancekriterien gebunden bleiben. Das wesentliche Kennzeichen des neuen Rahmens ist die Einführung von sekundären Leistungskriterien im Long-Term Incentive Plan, basierend auf einem nachhaltigen, langfristigen Wachstum des Geschäfts. Die langfristigen Leistungsprämien werden erst nach Ablauf einer dreijährigen Frist definitiv übertragen, sofern die Gesamttrendite der Aktionäre, die entscheidenden Finanzkennzahlen und der Fortschritt des Plans für verantwortungsvolles Wachstum den Zielvorgaben für den gleichen Zeitraum entsprechen. Die Ziele werden vom Vergütungsausschuss jährlich genehmigt und der Fortschritt auf dem Weg zu diesen Zielen wird jährlich im Vergütungsbericht offengelegt.

Dieser neue Rahmen wurde unter Berücksichtigung der Ansichten unserer Aktionäre in einem Verfahren, an dem ich persönlich beteiligt war, entwickelt. Wir haben zudem externe Berater hinzugezogen, um sicherzustellen, dass unser Vergütungssystem sorgfältig verglichen wurde und der führenden Best Practice entspricht. Das System macht keine Zugeständnisse, wenn die Leistung unter den Zielvorgaben bleibt.

Davon zeugt die Tatsache, dass letztes Jahr infolge der Nichterreichung der Zielvorgaben keine kurzfristigen Boni ausgezahlt wurden.

Ich bin überzeugt, dass der Rahmen angemessene Anreize für die Geschäftsleitung setzt und gleichzeitig die Gesamtvergütung stärker auf die langfristigen Interessen der Aktionäre ausrichtet. Das neue System sieht auch einen Mindestaktienbesitz für den CEO, die Geschäftsleitung und die Mitglieder des Verwaltungsrats vor.

Die Umsetzung der Minder-Initiative, die ich eben beschrieben habe, gehört zu den vielen Veränderungsprozessen, mit denen wir als Schweizer Unternehmen konfrontiert sind. In der Geschichte der Schweiz war die Stabilität – sogar noch vor der Steuerpolitik – der entscheidende Magnet für Unternehmensinvestitionen. Eine höhere Zahl solcher Initiativen und die potenziellen Folgen der Abstimmung zur Masseneinwanderung vom 9. Februar 2014 schaden langsam, aber sicher dem Image einer stabilen Schweiz. Meiner Ansicht nach ist es entscheidend, dass unser Land dazu zurückkehrt, den Unternehmen einen stabilen Rahmen und langfristige Zusagen zu bieten, damit wir die aktuelle Stimmung umkehren und neue Unternehmen dazu anregen können - trotz unserer starken Währung - in die Schweiz zu kommen.

Nun möchte ich mich wieder Syngenta zuwenden. Der Verwaltungsrat ist vollumfänglich in die Aufsicht der Strategieumsetzung involviert und unterstützt die Ausrichtung des Unternehmens sehr. Wir werden das Management dabei unterstützen, das Wachstum in den Schwellenmärkten trotz der derzeit volatilen Wirtschafts- und Währungsentwicklung langfristig zu fördern. Wir werden in Innovation investieren und man muss sich nur den Erfolg des Blockbusters Elatus oder der Hybridgerste Hyvido ansehen, um zu verstehen, dass die Rendite dieser Investitionen exzellent ist. Wir verpflichten uns der Unternehmensvision einer nachhaltigen Landwirtschaft durch den Plan für verantwortungsvolles Wachstum. Schliesslich sieht der Verwaltungsrat optimistisch in die Zukunft, was in unserer Dividendenempfehlung zum Ausdruck kommt. Ich möchte meinen Kolleginnen und Kollegen im Verwaltungsrat für ihre fundierten Hinweise sowie die konstruktiven und kritischen Debatten während des ganzen Jahres danken.

Zudem bedanke ich mich bei allen Mitarbeitenden für ihr Engagement und ihre harte Arbeit, mit deren Hilfe wir trotz grosser Herausforderungen ein solides Finanzergebnis und eine gute Geschäftsentwicklung erzielt haben. Das Unternehmen befindet sich in einer sehr gesunden finanziellen Situation und ist strategisch bestens aufgestellt, um die zahlreichen Chancen zu nutzen, die der dynamische Agrarmarkt weltweit bietet. Ich danke Ihnen, sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre, für Ihre Zuversicht und Ihr Vertrauen, dass Syngenta mit ihrer einzigartigen Strategie und ihrem einzigartigen Portfolio auch in den kommenden Jahren starke Ergebnisse und Renditen für Sie generieren wird.

Vielen Dank.

Ende